

# Manual Diplomado

## Convirtiéndonos en una Cooperativa con orientación en Agronegocios

Módulo

5



Capitalización  
& Financiamiento



[ciescoop.cl](http://ciescoop.cl)  
[chileagricola.cl](http://chileagricola.cl)

# CRÉDITOS

Manual elaborado por el Área de Docencia y Capacitación del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP) de la Universidad de Santiago de Chile, en el marco del Diplomado Convirtiéndonos en una Cooperativa con orientación en Agronegocios, financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

El contenido de este manual, así como la orientación metodológica que hay tras su elaboración se ajusta a lo propuesto por Rabo Partnerships 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" para la Fundación para la Innovación Agraria en el año 2020.

Esta iniciativa forma parte del programa de cooperativas de FIA, el que desde su rediseño ha puesto en el centro a los usuarios, reconociendo que existen diferentes tipos de usuarios y por consiguiente, diferentes necesidades de apoyo por parte de la Fundación.

A través de las diferentes iniciativas ejecutadas en el marco del programa de cooperativas de FIA, se ha logrado identificar y caracterizar al universo de cooperativas del sector, y a partir de las necesidades identificadas, ha sido posible entregar conocimientos y herramientas a socios, socias, profesionales y técnicos, contribuyendo con el fortalecimiento de sus competencias para fomentar la orientación al agronegocio de las cooperativas del sector a nivel nacional.

Contraparte Técnica FIA:  
María José Alarcón V.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero,  
Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.  
Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Diciembre de 2021  
Santiago de Chile.  
Contacto: [luis.hernandez.a@usach.cl](mailto:luis.hernandez.a@usach.cl)



# TABLA DE CONTENIDO

<b>MÓDULO 5: CAPITALIZACIÓN Y FINANZAS PARA COOPERATIVAS</b> .....	<b>1</b>
<b>OBJETIVOS DE APRENDIZAJE</b> .....	<b>2</b>
<b>1. CAPITALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO</b> .....	<b>3</b>
1.1 Problemas con el Capital en el Cooperativismo .....	6
<b>2. INFORMACIÓN SOBRE FINANZAS</b> .....	<b>9</b>
2.1 Presupuestos claros .....	11
2.2 Analizando estados de flujo de caja .....	13
2.3 Balance General .....	15
<b>3. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA COOPERATIVAS</b> .....	<b>17</b>
3.1 Fuentes del capital de la cooperativa .....	18
3.2 Capital de riesgo .....	19
3.3 Autofinanciamiento .....	19
3.4 Capitalización .....	22
3.5 Política de Cero Pérdida .....	23
3.6 Analizando la tendencia de precios .....	25
3.7 Rentabilidad de precios .....	30
3.8 Reservas y ahorros .....	33

<b>4. OPORTUNIDADES AVANZADAS DE CAPITALIZACIÓN</b> .....	<b>36</b>
4.1 Evaluación Crediticia General .....	41
4.2 Características clave de evaluación de una cooperativa .....	44
<b>5. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA COOPERATIVAS</b> .....	<b>47</b>
5.1 Las diferentes etapas de desarrollo requieren de diferentes soluciones de financiamiento .....	48
5.2 Estructuras de Financiamiento Combinado .....	49

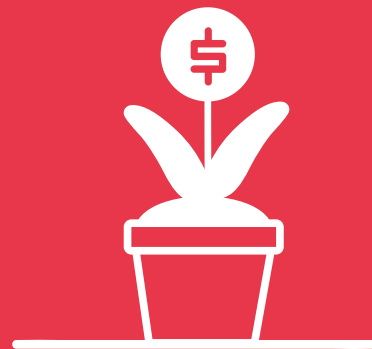
# DIPLOMADO

*Convirtiéndonos en una Cooperativa  
con orientación en Agronegocios*



# MÓDULO 5:

## CAPITALIZACIÓN & FINANCIAMIENTO



# MÓDULO 5: CAPITALIZACIÓN & FINANCIAMIENTO

En el módulo 5, abordaremos diferentes conceptos que son indispensables de incorporar en la gestión de las empresas cooperativas. La capitalización y el financiamiento de las organizaciones es central para poder operar la actividad económica que realiza la cooperativa, pero a la vez también es indispensable para satisfacer la necesidad común por la cual las personas se han asociado a la cooperativa.

De los contenidos, se abordarán distintas estrategias de capitalización, así también se presentan un conjunto de conceptos que son relevantes de comprender para llevar adelante políticas internas y externas que permitan apoyar la sostenibilidad y/o el crecimiento de la actividad económica en la que opera la cooperativa.



## > OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los objetivos de aprendizaje para este módulo son los siguientes:

- Identificar estrategias de capitalización y gestión financiera aplicables a organizaciones cooperativas.
- Comprender la importancia de la gestión financiera en proyectos cooperativos para su sostenibilidad.
- Analizar las alternativas en función de los objetivos estratégicos y principios de las cooperativas.



# 1

## CAPITALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO





# 1 CAPITALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO

La institución cooperativa no es un fin en sí misma; es más bien un medio, en virtud del cual todos y cada uno de sus asociados/as pueden llegar a ser económicamente más fuertes, socialmente más competitivos y cívicamente más ilustrados.

Una cooperativa agrícola necesita capital para invertir en activos y tener suficiente capital de trabajo para sus operaciones. Muchas cooperativas tienen acceso limitado a financiamiento por las siguientes razones:

- Los miembros no están dispuestos o no son capaces de suministrar capital de riesgo porque:
  - Los miembros dependen del ingreso anual pagado por la cooperativa.
  - Problemas de horizonte: los miembros no ven cómo el capital adicional será beneficioso para ellos en el período en que sean miembros.
  - Muchas inversiones pueden tener un período de retorno superior al período restante de afiliación. Estos miembros tienen razones para oponerse a ciertas inversiones.
  - Problema de cartera: muchas veces relacionado con los ciclos de vida.
- Problemas de free rider o polizón, los que surgen cuando los nuevos miembros que suministran poco capital o trabajo y obtienen los mismos beneficios que los miembros duraderos.
- En general, los miembros no reciben un retorno financiero a la inversión por el capital entregado a la cooperativa.
- Optimizar el valor de los miembros. Las cooperativas no maximizan el valor de los accionistas o los retornos en proporción al capital aportado, sino que entregan beneficios a los miembros en proporción a sus transacciones hechas a través de su cooperativa. Un accionista en una empresa comercial reclama el valor neto de activos de la empresa en términos de 'revalorización de capital' de sus acciones. En muchas cooperativas, el valor de la acción es determinado a valor nominal.
- Las cooperativas son cuidadosas en atraer financiamiento de terceros, para mantener pleno control.
- Terceros son reacios a invertir en una cooperativa por el conflicto de intereses en la maximización de ganancias a corto plazo y el interés del miembro, es decir, recibir un alto precio por sus productos y crear una cooperativa sostenible. Se prefiere el financiamiento de los miembros si está disponible. El resumen a continuación explica las ventajas y las desventajas de cada oportunidad.

	Miembros	Inversionistas terceros
Capital	<p>Los miembros retienen pleno control sobre la cooperativa. A los miembros se les asegura el procesamiento de sus productos agrícolas por la cooperativa. Evita cualquier potencial conflicto de interés entre los inversionistas externos y el precio pegado a los miembros. Limita el crecimiento ya que, generalmente los miembros tienen menos capital disponible. En general, los miembros prefieren una minoría de inversionistas para mantener el control.</p>	<p>Los inversionistas estratégicos y financieros quieren controlar la estrategia de la cooperativa. Los inversionistas externos tienen menos interés en asegurar el procesamiento de los productos agrícolas para los miembros pero más en minimizar los costos de la materia prima. Potencia oportunidades de crecimiento.</p>
Deuda	<p>Proporciona a los miembros una fuente alternativa de retorno de la cooperativa. Probablemente los miembros requieren un menor retorno debido a su relación con la cooperativa. Limita el crecimiento porque los miembros tienen menos capital disponible.</p>	<p>Potencia el crecimiento debido a la disponibilidad directa de financiamiento. Inversionistas terceros requieren de tasas de interés según el mercado. Probablemente se necesita un convenio estricto, para proporcionar comodidad a los inversionistas que atenderán la deuda.</p>

**¿Qué es el valor nominal?**

El valor nominal es el valor asignado a un bien, en este caso a su cuota de participación (CP). Es decir, es la cantidad monetaria que el propietario le atribuye a la CP (valor de la cuota de participación) y la cantidad de CP que el propietario (Número de cuotas de participación) cuenta o que va a recibir a cambio en caso de que lo venda, transfiera o intercambie. El valor nominal debe de estar de manera escrita y de manera explícita en el Estatuto de su fundación, pero esta posteriormente es modificada en base a los resultados económico-financieros de la cooperativa.

Un ejemplo de valor nominal: Una cooperativa señala que el valor nominal de la cuota de participación al inicio en su fundación será de \$100, o sea 1 cuota de participación inicial equivale a \$ 100 (o cualquier múltiplo de \$100) y donde se emitirán y repartirán 1.000 cuotas de participación entre los asociados según el aporte de capital que suministren, el cual en ningún caso supere el 20% de capital total.

[Video](#) **Capital social y mecanismos de Capitalización**

El precio de la CP se encuentra de manera escrita en (acta o estatuto) para indicar el valor nominal, el cual puede cambiar de valor, dependiendo de los resultados, si hay remanentes (retorno o excedente) el valor de la CP será > a \$100 y si hay pérdidas (pérdida de patrimonio), el valor de la CP tendrá un valor < de \$100.

Específicamente para las CP, se debe referir a dicho valor nominal como "valor nominal de Cuota de Participación". Pues el valor que representan es igual al valor inicial de la emisión de las acciones, el cual se puede calcular de la siguiente manera:

**VALOR NOMINAL INICIAL DE LA CP = CAPITAL DE LA COOPERATIVA/ N° TOTAL DE CP**

**\$100 = \$100.000 / 1.000**

**N° Nominal de CP = \$100.000/\$100**

**Capital de la Cooperativa = \$100 x \$1.000**

A las ecuaciones de valor de cuota nominal se le deberá sumar los fondos de reservas voluntarias o restar las pérdidas al Capital de la cooperativa, lo que dará el valor real a la cuota de participación en el tiempo.

# 1.1

## PROBLEMAS CON EL CAPITAL EN EL COOPERATIVISMO

### Principio 1.-

*"Membresía abierta y voluntaria" y "Definición" de cooperativas:*

La naturaleza voluntaria de las cooperativas permite a un miembro renunciar a la cooperativa en cualquier momento, generalmente llevándose consigo su capital social. Incluso si la cooperativa puede retrasar el retiro por razones de solvencia o gestión de liquidez, en última instancia tendría que reembolsar las acciones si no se transfieren a otro miembro.

El capital social de la empresa, sin embargo, no se puede rescatar "a la fuerza" de la misma manera que una sociedad mercantil de responsabilidad limitada, ya que estas es una entidad con capital permanente. Las puertas abiertas de una cooperativa también implican que las nuevas acciones se emitirán a los nuevos miembros de forma natural y, por lo general, a un valor nominal, si la suscripción de acciones es una condición para la membresía, a diferencia de las empresas donde los accionistas existentes tienen derecho a rechazar la emisión de nuevas acciones.



### Principio 2.-

#### *"Control democrático de los miembros"*

Un miembro, un voto, u otras formas democráticas de organización, significa que los miembros que aportan más capital económico no tienen mayor control que los que aportan menos. Esto es diametralmente opuesto al sistema de control de "una acción (o capital unitario), un voto" en las empresas comerciales.

### Principio 3.-

#### *"Participación económica de los miembros"*

Este principio introduce varios aspectos del capital cooperativo:

- A)** Al menos parte del capital es de "propiedad común" y se fomenta el establecimiento de "reservas indivisibles". Cuando se practica esto, los miembros de la cooperativa no tienen derecho sobre el valor de liquidación de la cooperativa más allá de su capital de afiliación extraíble. Por el contrario, una acción de la empresa representa un derecho sobre el valor de liquidación de la empresa.
- B)** El capital de la membresía recibe una compensación limitada, si es que la recibe. Parecería que el capital, por sí solo, no tiene necesariamente derecho a compensación. Esto va en contra del propósito central de la empresa comercial imperante de maximizar el rendimiento y el valor para los accionistas.
- C)** Los beneficios para los socios deben ser proporcionales a las transacciones con las cooperativas, no proporcionales a la participación económica como en las otras figuras empresariales.

### **Principio 4.-**

#### *Autonomía e independencia:*

La obtención de capital externo (por ejemplo, la emisión de deuda) genera inquietudes en las cooperativas sobre la preservación del control democrático. Esto a veces se traduce en una legislación nacional que requiere la aprobación de los miembros para contraer deuda externa, pero no para la emisión de nuevas acciones. Por el contrario, la mayoría de los accionistas de la empresa están felices de permitir que la administración utilice el apalancamiento en la medida en que aumente el rendimiento del capital sin afectar negativamente el crédito o la posición regulatoria de la empresa, pero definitivamente estarían preocupados por la emisión de nuevas acciones.

# 2

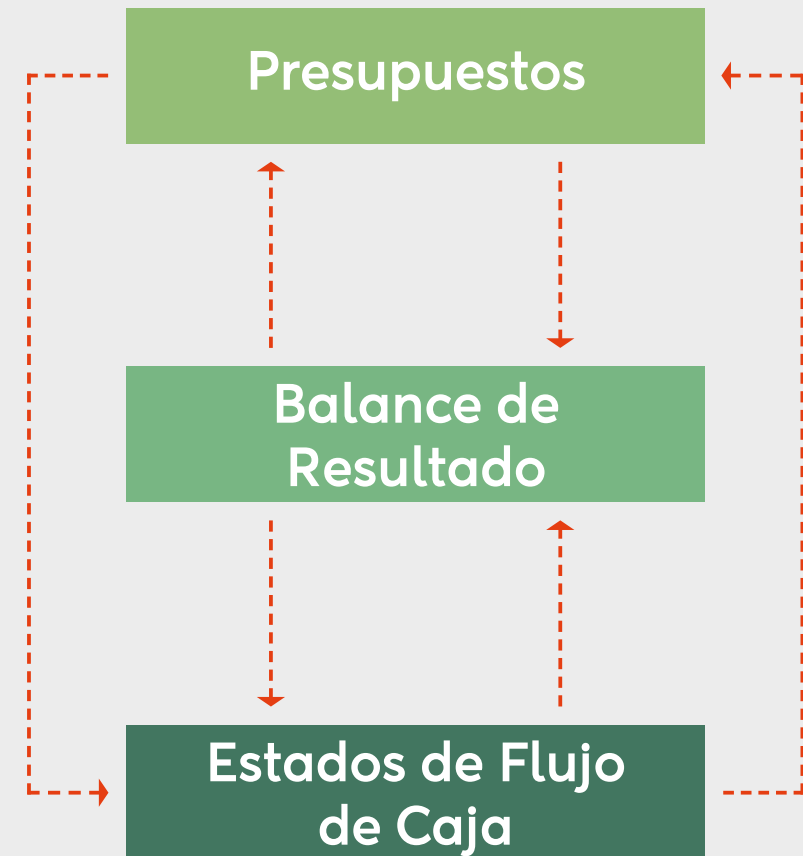
## INFORMACIÓN SOBRE FINANZAS



## 2 INFORMACIÓN SOBRE FINANZAS

El plan financiero del plan de negocios proporciona detalles sobre el potencial de rentabilidad del negocio. Ustedes deberán proporcionar proyecciones que demuestren que la empresa sobrevivirá con el capital inicial hasta que obtenga beneficios.

Las cuestiones financieras están entre las más razonadas, dentro de los equipos de gestión, así como entre la gestión de la cooperativa y los asociados. Una política de información transparente sobre las finanzas a lo largo de la vida de la cooperativa permite evitar conflictos y ayuda en la toma de decisiones. De todos los instrumentos empleados en el planeamiento, gestión e información de finanzas, son particularmente importantes tres: **presupuestos**, **balances de resultado** y **estados de flujo de caja**.



## 2.2 PRESUPUESTOS CLAROS

Un presupuesto es un instrumento de gestión que puede mejorar las comunicaciones entre los gerentes de la cooperativa y los asociados del Consejo. Los presupuestos pueden prepararse en base a previsiones de ventas, costos, ingresos y gastos, en general forman parte de procesos continuos de planeamiento. De ordinario, hay un presupuesto de gastos generales para la organización en su conjunto.

Grandes organizaciones preparan además varios sub-presupuestos, que cubren secciones de la organización, tales como el departamento de ventas, los almacenes, la oficina principal y producción o los denominados centros de costos, tales como ventas, inversiones, costos de producción y costos fijos.

Por mantener una cierta flexibilidad, el Consejo de Administración acepta un presupuesto anual y, algunas veces, un presupuesto más a largo plazo, y durante ese período solamente se interesa en las decisiones de gastos sobre un cierto límite. Esto asegura que los gerentes reaccionen rápidamente, mientras al mismo tiempo se asegura que se mantengan los controles financieros a un nivel donde los riesgos están en línea con la apreciación del riesgo que tienen los asociados.

[Video](#) **¿Qué son los presupuestos?**

### > Cómo los sistemas presupuestarios reducen las razones de conflicto

Los directores del Consejo al ser parte de la misma comunidad de asociados y ser elegidos por ellos no tomarán riesgos indebidos. En particular, cuando sólo acostumbran a gastar sumas de dinero relativamente pequeñas, en sus propias empresas, los asociados tienden a prestar mucha atención a los detalles financieros. Esto sucede repetidamente y puede impedir el proceso de toma de decisiones necesario para que los negocios funcionen con eficacia, y a menudo también significa que se da atención insuficiente a inversiones más grandes. Un examen bastante cuidadoso sobre los gastos también dará al gerente de la cooperativa la sensación de que su juicio discrecional no es requerido, lo que puede llevarle al cese en la responsabilidad total que tomó, de ese modo, fuerza al Consejo a tomar más tiempo en las tareas de gestión que el que quizás sea prudente con respecto a su papel como órgano que elabora políticas.

A menudo resulta difícil establecer un equilibrio entre el control financiero muy detallado y uno muy impreciso. En esta etapa de planeamiento, por lo tanto, es importante establecer en qué tipos o niveles de gastos debe tomar interés el Consejo (además, acordar el presupuesto total), para aclarar qué significa "regular", y para esto, debe tomar parte en los procedimientos de seguimiento. Los cambios en esas "reglas" deben ser tratados y aceptados por los gerentes.



En la mayoría de las cooperativas la relación entre el Consejo y el/la Gerente es una relación más cerrada que en las empresas comerciales, ya que en ninguna parte esto se presenta más críticamente que en las decisiones de inversión. Los miembros del Consejo pueden caminar en los almacenes u oficinas de la cooperativa en cualquier momento en el curso de su compra de rutina o en actividades de venta para ver actividades o recursos. Tal contacto estrecho tiene un impacto en la toma de decisiones tanto de la gerencia como del Consejo. Esto impone una responsabilidad en los directores del Consejo para reconocer el alcance de su influencia.

No obstante, la relación es recíproca, y los gerentes con frecuencia contribuyen a un clima de desconfianza innecesario por ser menos abiertos en la comunicación de informaciones al Consejo. Muchas de las causas del descontento pueden removerse estableciendo procedimientos rutinarios de información compartida. Tales procedimientos pueden también funcionar como pautas para informar en las asambleas.

### Razones para preparar estados contables

Un estado de Fuente y Aplicación de Fondos (FAF) es un planeamiento y seguimiento más que un instrumento de gestión. Éste muestra de dónde proviene el capital que entra en la empresa y a dónde fue (o como un pronóstico, de dónde se supone que viene y en qué será gastado). El grado de detalle que FAF puede contener depende del propósito para el cual fue preparado.

Un balance de situación está relacionado estrechamente con un FAF, pero muestra un cuadro de activos y capacidades de la empresa sólo en un momento dado.

Ambos estados reflejan la situación financiera de la empresa, y por tanto permiten juicios sobre su merecimiento de crédito, robustez financiera y valores disponibles para préstamos potenciales. Así, son estados que necesitan ser presentados a inversores potenciales, y también los instrumentos que deben ser observados cuando se consideran los efectos de disminuir o aumentar el capital social. Un área crítica para las finanzas cooperativas son las cuentas de acreedores y deudores. Aunque esto puede ser necesario para financiar períodos cortos con prolongados términos de crédito, un nivel bastante alto de obligaciones a corto plazo puede dar la impresión a los inversores que la cooperativa está con serios problemas de liquidez.

**“El capital y las ganancias, entonces, no deben verse como adversarios, sino como socios y facilitadores que ayudan a generar disciplina gerencial y promover la sostenibilidad financiera”.**

## 2.2

### ANALIZANDO ESTADOS DE FLUJO DE CAJA

Un estado de flujo de caja es un planeamiento y un instrumento de control. Es similar al estado FAF, pero muestra los flujos de dinero efectivos durante ciertos períodos de tiempo. Por lo tanto, esto puede usarse para asegurar que las cuentas bancarias no estén en descubierto y para asegurar que los cheques emitidos no serán rechazados por el banco debido a la falta de fondos.

No obstante, los estados de flujo de caja, no dicen nada acerca de la ganancia de una empresa, y tampoco nada acerca de su solvencia. La primera puede solamente establecerse por la cuenta Ganancias & Pérdidas, y la segunda, por el Balance o estado FAF.

## > Proyección Flujo de Caja

La proyección de flujo de caja muestra la cantidad de dinero que espera que entre en su negocio y el dinero que saldrá de su negocio. Esta proyección es útil para determinar la viabilidad de la cooperativa, en particular su capacidad para pagar los gastos necesarios para producir el producto o servicio y las

operaciones generales de la cooperativa. El estado de flujo de caja monitorea el flujo del efectivo durante un período de tiempo (un año, un trimestre, un mes) y muestra la cantidad de efectivo que se tiene disponible durante un período determinado. También muestra si su situación de caja ha mejorado y cuánto, durante un período determinado (por ejemplo, desde el inicio de operaciones hasta 12 meses después).

### Flujo de caja:

#### Ingresos en efectivo

¿Cómo entra el dinero a su negocio?



Por la producción y la venta de bienes.



Por la provisión de un servicio.



Por un préstamo.



Por una concesión.

#### Gastos en efectivo

¿Cómo sale el dinero de su negocio?



Por la compra de materia prima.



Por el pago de sueldos y salarios.



Por el pago de transporte y otros servicios.



Por el alquiler del puesto de venta.

## Ejemplo Flujo de caja

1.	Detalle de Ingresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
1.1	Ingresos por Ventas	20.000	30.00	22.000	24.000	23.500
1.2	Cobro de Deudas	5.00	4.000	6.000	4.500	5.500
1.3	Otros Ingresos	2.00	1.500	2.500	2.200	2.5000
<b>1.0</b>	<b>Total de Ingresos</b>	<b>27.000</b>	<b>35.500</b>	<b>30.500</b>	<b>30.700</b>	<b>31.500</b>
2.	Detalle de Egresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
2.1	Luz	200	210	215	205	210
2.2	Agua	50	55	60	52	55
2.3	Teléfono	200	200	200	200	200
	Egresos en Consumo	450	465	475	457	465
2.4	Compra de Mercadería	12.000	12.000	20.000	11.000	10.000
2.5	Salarios	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
2.6	Admin. Y Ventas	2.000	2.100	2.100	2.200	2.200
2.7	Impuestos	2.000	2.500	2.200	2.400	2.350
2.8	Amortizaciones	0	0	4.000	4.000	4.000
2.9	Intereses	500	500	500	500	500
	Egresos operativos	22.500	23.100	34.800	26.100	25.050
<b>2.0</b>	<b>Total de Egresos</b>	<b>22.950</b>	<b>23.565</b>	<b>35.275</b>	<b>26.557</b>	<b>25.515</b>
<b>3.0</b>	<b>Saldo Neto</b>	4.050	11.935	-4.775	4.143	5.985
<b>4.0</b>	<b>Saldo Acumulado</b>	4.050	15.985	11.210	15.353	21.338

## 2.3 BALANCE GENERAL

Mientras que la hoja de ingresos muestra lo que la cooperativa está ganando, el balance muestra el valor total de la cooperativa. Un balance general suma todo lo que posee la cooperativa, resta todo lo que la cooperativa debe, y muestra la diferencia como el valor neto de la cooperativa. El balance refleja la posición financiera de la empresa en un período determinado (por ejemplo, fin de año).

[Video](#) **¿Cómo elaborar un Flujo de Caja?**

### ACTIVOS

Cualquier valor que posee la cooperativa.



### PASIVOS

Deudas o montos que la cooperativa de a otra gente o negocios.



### PATRIMONIO

Participación en el negocio de miembros o dueños



**Efectivo en caja**  
**Fondos en el banco.**



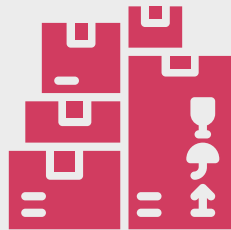
**Cuentas por cobrar:**  
Pagos que tiene que recibir.



**Cuentas por pagar:**  
Dinero que se debe a otros negocios.



**Capital inicial:**  
Contribución de socios.  
Concesiones



**Inventario de productos y materia prima disponible.**



**Edificación, vehículos, equipos.**



**Balance de préstamo del banco.**



**Beneficios netos**

# 3

## ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA COOPERATIVAS



# 3.1

## FUENTES DEL CAPITAL DE LA COOPERATIVA

El fondo necesario para desarrollar y satisfacer los objetivos del asociados puede provenir de tres fuentes:

- **Los asociados.**
- **Excedentes netos generados por la cooperativa (Utilidades).**
- **Financiamiento externo.**

**1.- Los fondos de los socios/as** son una fuente importante de financiamiento de la cooperativa. La parte de capital deriva de las cuotas de participación como socios y podría incluir contribuciones regulares o una adicional. Los fondos adicionales pueden provenir de pagos repartidos cuyos asociados pueden estar de acuerdo en aceptar; por ej., aceptación del pago por su cosecha como una parte del pago a la entrega y otra parte a efectuarse en una etapa posterior

**2.- Las utilidades** son el capital creado a través de la retención de superávits ganados, representa un compromiso por los asociados quienes de otra forma podrían tener asignada a ellos esa parte de superávit. Esto se llama **capital institucional**, y no cuesta ningún interés a la cooperativa.

**3.- Los fondos externos** pueden provenir de bancos comerciales, organizaciones de apoyo cooperativo, proveedores o compradores. En la mayoría de los casos, los proveedores de capital externo son motivados por el beneficio y esperan seguridad por partidas colaterales o garantizadas, así como una parte de interés comercial. El suministro no comercial es cada vez más limitado.

## 3.2

### CAPITAL DE RIESGO

*Un prerequisite para ser bancable y sustentable*

[Video](#) **Diferencia entre solicitar un préstamo al banco o cooperativa financiera**

Una cooperativa debe basarse en principios de negocios y debe ser bien capitalizada para financiar la inversión requerida. **La falta de capital es una de las razones por las cuales las cooperativas no pueden ser sostenibles y no son capaces de atraer financiamiento de terceros.** Sin tener una política de reserva exhaustiva implementada, es difícil para una cooperativa ser financiada por la banca. Si la solvencia se mantiene baja, es difícil para una cooperativa invertir y ser competitiva.

## 3.3

### AUTOFINANCIAMIENTO

Las cooperativas necesitan autofinanciamiento. Primero, los miembros quieren asegurarse de que la relación de transición se encuentre en el centro de su empresa y que el capital solo sirve para esa relación. Por la misma razón, **el principio de proporcionalidad** también debería, preferiblemente, aplicarse al financiamiento. Los miembros aportan, de manera prorrateada, a sus transacciones con la cooperativa. De lo contrario, surgirán discrepancias entre los miembros, no como resultado de la relación de transacción, sino en el sentido de que un miembro será más un 'inversionista' que otro (Van Dijk, 2019).

Segundo, la cooperativa no puede atraer capital de riesgo de inversionistas externos para su objetivo comercial principal, porque esto podría generar un conflicto de intereses con los intereses de los miembros. Esto está relacionado también con el principio 4 de la ACI – Autonomía e Independencia. Levantar capital externo puede generar problemas respecto de la preservación del control democrático. Para operaciones secundarias, la participación externa es posible.



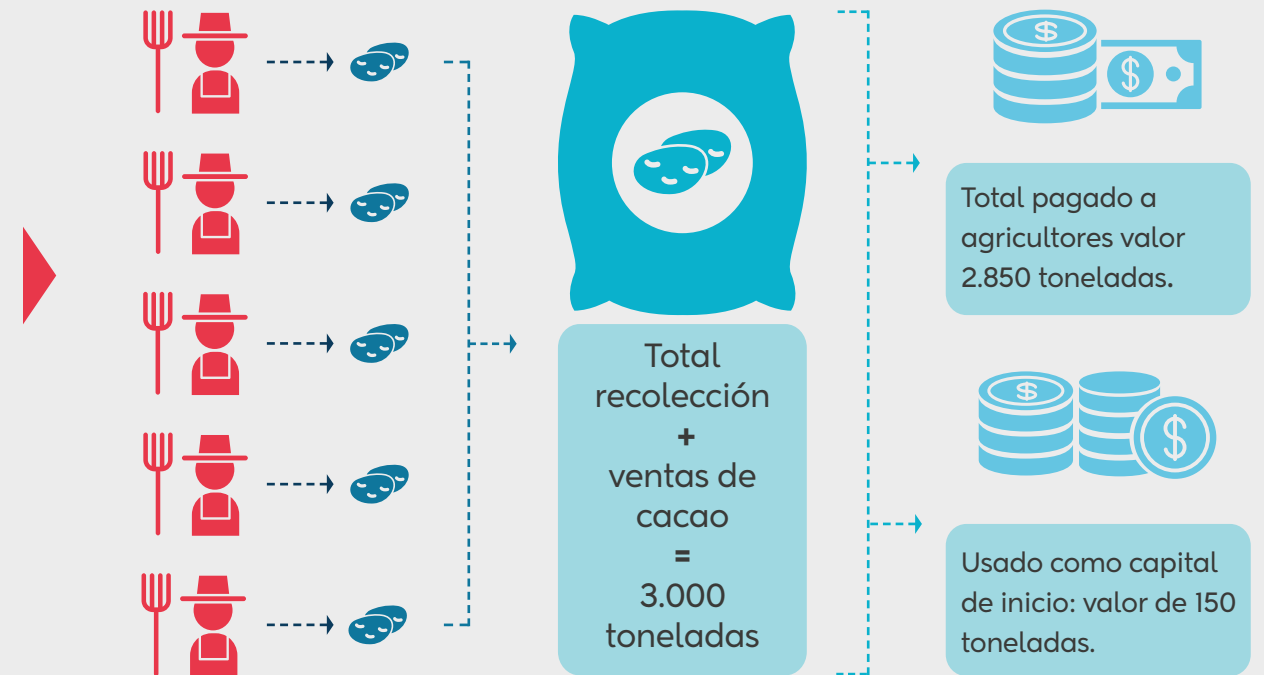
Según el principio de negocios del autofinanciamiento, los **aranceles de afiliación y las ganancias retenidas son la fuente primaria del financiamiento y la capitalización**. El autofinanciamiento también refleja el involucramiento intrínseco de los miembros en la cooperativa.

### > El principio del autofinanciamiento

En muchos países, los miembros enfrentan desafíos para levantar capital para su cooperativa. Este desafío se puede superar en la práctica al deducir el equivalente de los productos suministrados a la cooperativa. En el siguiente cuadro se explica el concepto:

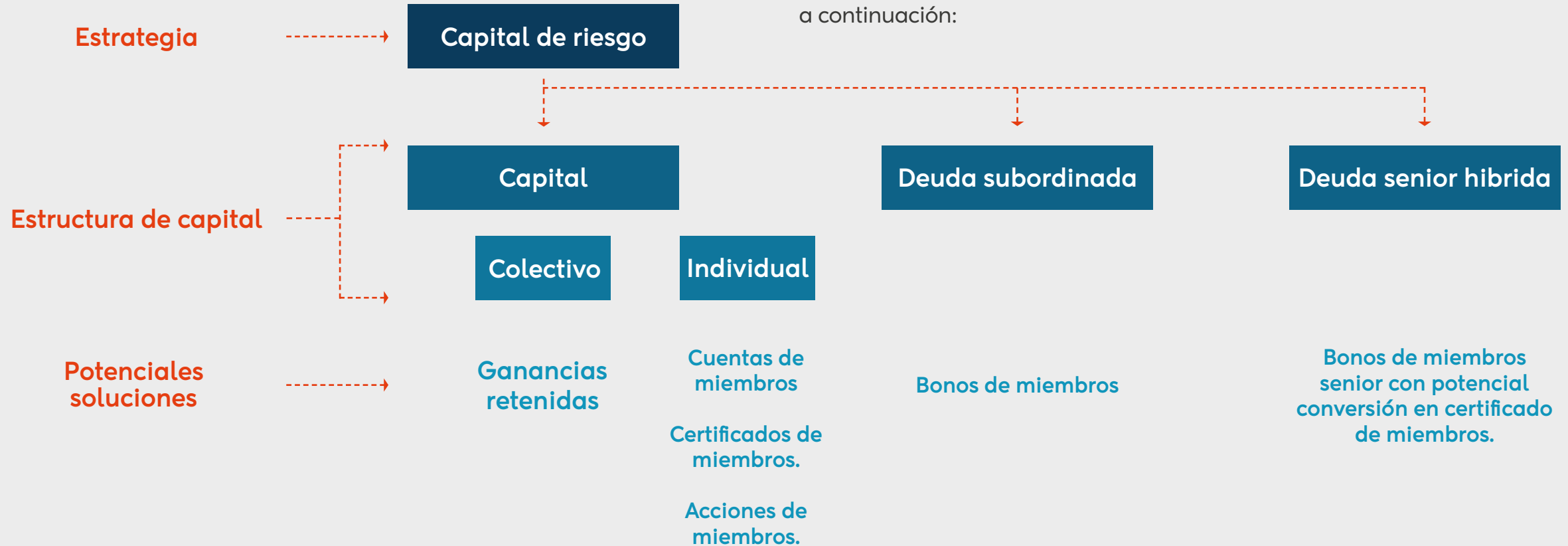


<b>Tema</b>	Este caso entrega un ejemplo práctico del concepto de autofinanciamiento.
<b>Introducción</b>	Una cooperativa de cacao en la Costa de Marfil, establecida en el 2006 y que tiene 950 miembros actualmente, suministra granos de cacao certificados UTZ.
<b>Descripción de caso</b>	La cooperativa recolecta 3.000 toneladas de cacao de sus miembros todos los años. El cacao de los miembros dispersos en seis regiones es recolectado gracias a camiones de recolección y remolques arrendados. A los agricultores se les paga parcialmente en efectivo (porque es una 'economía de efectivo') y parcialmente por una cuenta bancaria. El 5% del cacao suministrado a la cooperativa se mantiene en la cooperativa como fuente para autofinanciamiento. Esto significa que los miembros invierten 'en natura' con parte de sus productos agrícolas.
<b>Efectos</b>	El concepto del autofinanciamiento permite a las cooperativas capitalizar sin tener muchos recursos. Simplemente entregar productos y aplicar el concepto explicado arriba es suficiente para una cooperativa para financiar las inversiones básicas necesarias.
<b>Aplicabilidad a Chile</b>	Chile tiene muchas pequeñas cooperativas tradicionales. Este concepto se puede aplicar en todas esas cooperativas como fuente de 'ahorros internos'.



# 3.4 CAPITALIZACIÓN

La capitalización puede definirse como la suma de la deuda y el capital de la cooperativa. Representa el capital invertido en la cooperativa. Una política de capitalización interna es la suma de la deuda de la cooperativa y el capital que viene de los miembros y/o ganancias retenidas. Las oportunidades internas de capitalización pueden dividirse en capital y deuda por un lado y capital colectivo y capital individual por el otro, según representa el esquema a continuación:



# 3.5

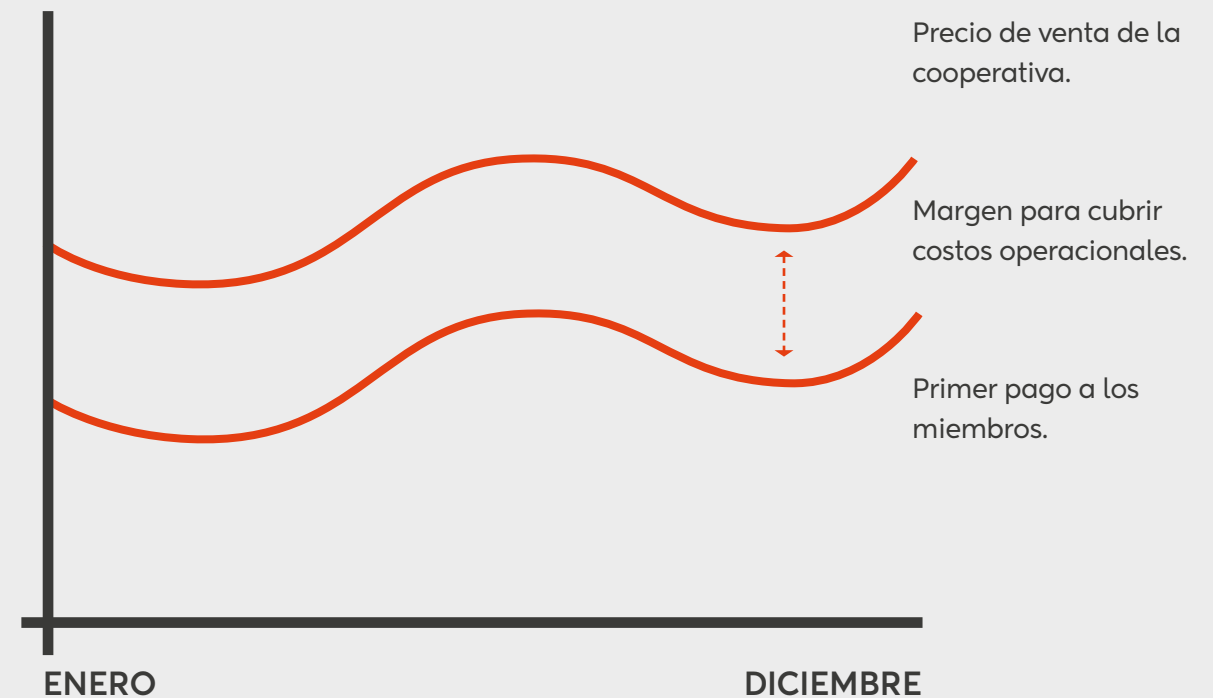
## POLÍTICA DE CERO PÉRDIDA

La creación de una cooperativa sustentable necesita una política de cero pérdida, para evitar que la cooperativa siga una política de **fijación de precios** cuidadosa durante la temporada, asegurando que los costos fijos de la cooperativa se puedan cubrir con el margen realizado por la cooperativa. De esta manera, la cooperativa logra construir suficientes reservas para solvencia, continuidad y crecimiento. Esta política de fijación de precios es llamada la política de 'cero pérdida', la que es, además de una sólida política de capitalización, un prerrequisito para la sustentabilidad y la continuación del crecimiento de una cooperativa.

En esta política de fijación de precios, se pueden distinguir un primer pago y un segundo pago.

- El **primer pago** es el precio que un agricultor recibe en el momento en que los productos son suministrados a la cooperativa.
- Un **segundo pago** es un pago adicional después de la temporada, en el momento en que la cooperativa puede determinar sus ganancias. El segundo pago también es definido como 'pago posterior'.

Por esta razón, **determinar el primer pago es un acto de equilibrio**. Por un lado, el precio debe satisfacer a los miembros y estar cercano al precio de mercado, mientras, por otro lado, el margen entre el primer pago y el precio de venta debería ser suficiente para cubrir los costos operacionales, según se explica en el gráfico a continuación.



Si una cooperativa es capaz de construir una sólida base financiera depende de la cantidad y la calidad de la producción entregada a la cooperativa, la tasa de eficiencia y la política de fijación de precios. Una política consistente de reserva viene de una cuidadosa política de fijación de precios.

Para llevar adelante este proceso de fijación de precios se pueden distinguir las siguientes tres fases:

**A) Antes de la temporada** Se deben hacer proyecciones conservadoras para la calidad y la cantidad de productos agrícolas producidos por los miembros de la cooperativa. Estas estimaciones prudentes forman la base de la proyección de sus costos de operación por unidad. El costo estimado por unidad es aumentado por un margen de seguridad para circunstancias imprevistas, lo que resulta en el margen total de costo por unidad. Estas proyecciones conservadoras minimizan la probabilidad de que la cooperativa termine con pérdida después de la temporada. El objetivo final de la cooperativa es generar beneficios materiales y no materiales para sus miembros, pero también un exceso para sí mismo después de la temporada.

**B) Durante la temporada** Los miembros llevan sus productos agrícolas a la cooperativa, la que los vende en el mercado. El precio de venta de la cooperativa debe ser mayor al precio que un agricultor individual obtendría en el mercado.

El precio de venta menos el margen de costo total fijo por unidad resulta en el precio predeterminado que reciben todos los agricultores cuando suministran sus productos agrícolas a la cooperativa.

La política conservadora de fijación de precios de una cooperativa garantiza que la cooperativa rara vez verá pérdidas después de la temporada. El precio predeterminado para los agricultores debe ser mayor a todos los costos de producción del agricultor, lo que implica que obtiene ganancias o realiza un exceso neto personal. Mientras más eficientemente opera un agricultor, mayor será su ganancia neta.

**C) Después de la temporada** Es altamente relevante ser transparente hacia los miembros sobre los reales ingresos de las ventas, siendo los reales costos de operación y los montos propagados a los agricultores conocidos. Ahora, también está claro si una cooperativa ha realizado un exceso neto (el precio de venta menos los costos fijos). Un exceso neto es de suma importancia para la capitalización de la cooperativa para mayor expansión, crecimiento y desarrollo.

Precio antes de la  
temporada

Precio durante la  
temporada

Precio después de la  
temporada

Tiempo de mayor  
abundancia



# 3.6

## ANALIZANDO LA TENDENCIA DE PRECIOS

El precio es el monto que se cobra a los clientes por bienes o servicios.

Un negocio exitoso es aquel que vende algo que los clientes necesitan o quieren a un precio que están dispuestos a pagar, mientras se asegura que dicho precio es más alto de lo que cuesta proveerlo.

Vemos el siguiente ejemplo con la Cosecha de Pescado:

¿A qué precio venden las empresas existentes el producto o servicio?



Soy pescador. Me pagan **\$5.000** pesos por cosecha.



Soy dueño de un criadero de peces. Estoy dispuesto a pagar **\$6.100** a cada pescador por cosecha si tienen especial cuidado en no magullar a los peces.



Hmmm... Quieres establecer una cooperativa de pescadores. Aquí las tasas para pescadores varían de **\$4.600** a **\$5.700**, dependiendo de sus habilidades.

Algunas preguntas orientadoras respecto del precio.

- ¿A qué precio (por unidad) vende la competencia su producto o servicio?
- ¿Cuál es la base del precio?... esta puede ser: calidad del producto, habilidades, volumen, tecnologías, etc.

➤ ¿Cómo se establece el precio?



Intento vender al comprador que me ofrece el precio más alto. Llamo a los comerciantes de pescado para preguntarles su precio de compra. Pero hay veces que tengo que vender, incluso si el precio es bajo, ya que no puedo conservar mi pescado por más de un día.



Si puede entregar al menos 200 kilos de pescado cada dos meses, nuestra empresa puede comprometerse a pagarle no menos de **\$5.500** por kilo. Esto significa que siempre podrá cubrir su costo de producción.



¡Estupendo! **\$5.500** pesos es un precio base justo.

¿Cuáles son las prácticas comunes para establecer el precio de productos similares al suyo?

### Posibles respuestas:

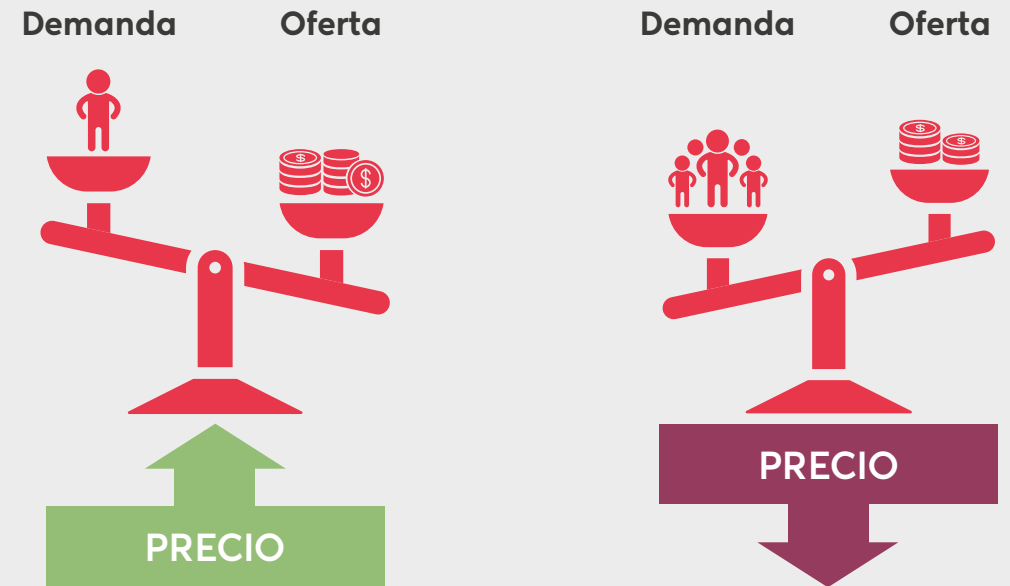
- ✓ Compradores fijan el precio.
- ✓ Vendedores fijan el precio.
- ✓ Comprador y vendedor acuerdan el precio en el momento en que la compra tiene lugar.
- ✓ Comprador y vendedor tienen un acuerdo de comercialización que incluye el precio predeterminado y los términos de pago.
- ✓ En otros países el Estado puede fijar precios a productos prioritarios para la población, lo que no es el caso de Chile.

Entonces es bueno preguntarse ¿Es el precio la razón principal por la cual los clientes determinan a quién le compran el producto?

Ahora bien, los precios no son estáticos durante un año y estos pueden cambiar por diferentes factores ligados al mercado, a la producción o distribución.

¿Cómo varían los precios durante del año? ¿Cuáles son los factores que explican el aumento y la caída de los precios?

Ejemplo: El precio de los tomates baja durante la temporada alta de la cosecha. Fuera de temporada, el precio aumenta significativamente.

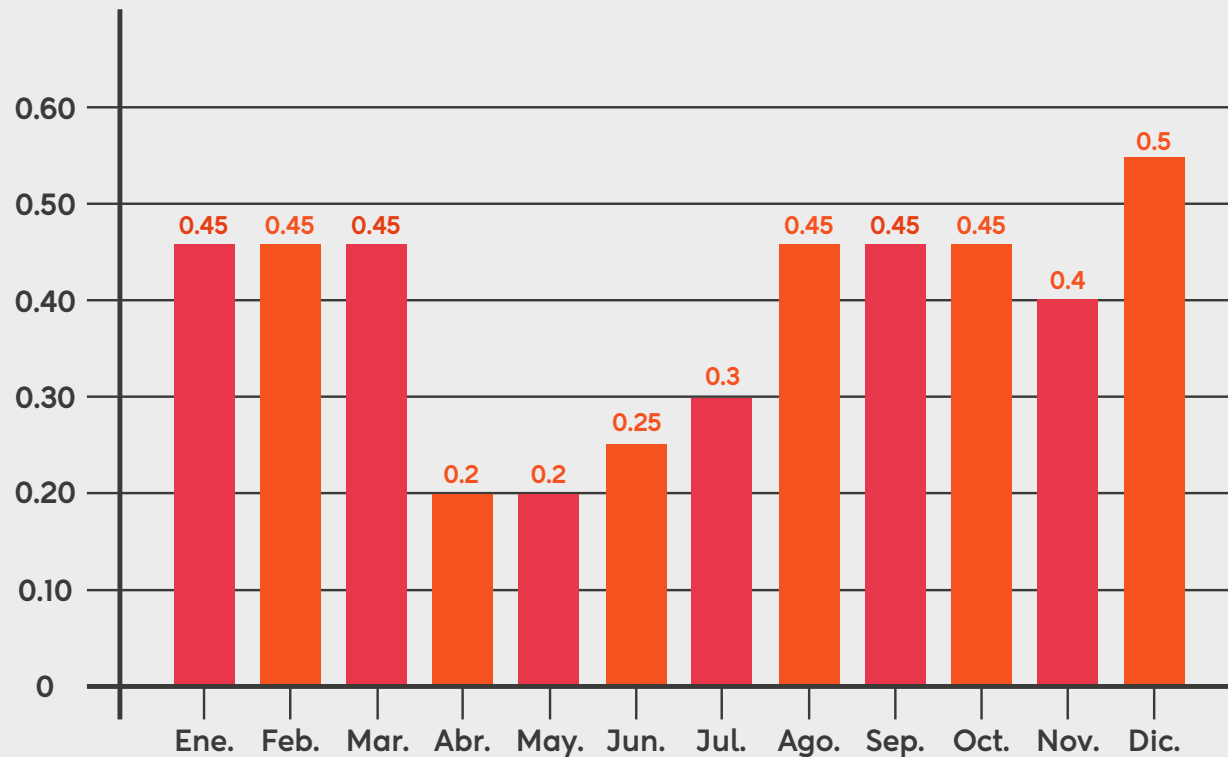






### Actividad

Calculen ahora el precio de equilibrio para su producto o servicio. Pueden usar una calculadora para realizar este ejercicio.



### Cómo calcular el precio promedio por año.

1. Sumen todos los precios durante el periodo considerado:  
 $0,45+0,45+0,43+0,20+0,20+0,25+0,30+0,45+0,45+0,45+0,40+0,50 = 4,55$
2. Dividan la suma para el número de meses.  
 $4,55 \text{ dividido para } 12 \text{ meses} = 0,38$

### > Incidencia de la calidad en el establecimiento de precios

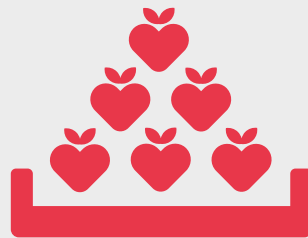
¿Existe un margen para obtener mejores precios en función de la calidad o las características específicas del producto?

Clase B



Precio más bajo

Clase A



Productos producidos en granjas sin trabajo infantil



Precio más alto

Es bueno plantearse algunas preguntas que pueden orientarnos:

¿El sistema de precios se basa en la calidad?

¿Los compradores pagan más a los proveedores que pueden entregar un volumen mayor?

¿Existe un margen para obtener mejores precios en función de la calidad o las características específicas del producto?

¿Existen características específicas que los vendedores buscan y por las cuales están dispuestos a pagar un precio más alto?

¿Qué tipo de clientes son los que probablemente pagarían precios más altos?

# 3.7

## RENTABILIDAD DE PRECIOS

Para ser competitivo en el mercado, debe poder ofrecer sus productos a más o menos el mismo precio que sus competidores. Del mismo modo, también debe verificar si el precio que probablemente recibirá por su producto o servicio le permitirá cubrir sus costos y obtener un beneficio. Calcular el precio de equilibrio ayuda a la empresa a determinar el precio que tendrá que cobrar por sus productos.

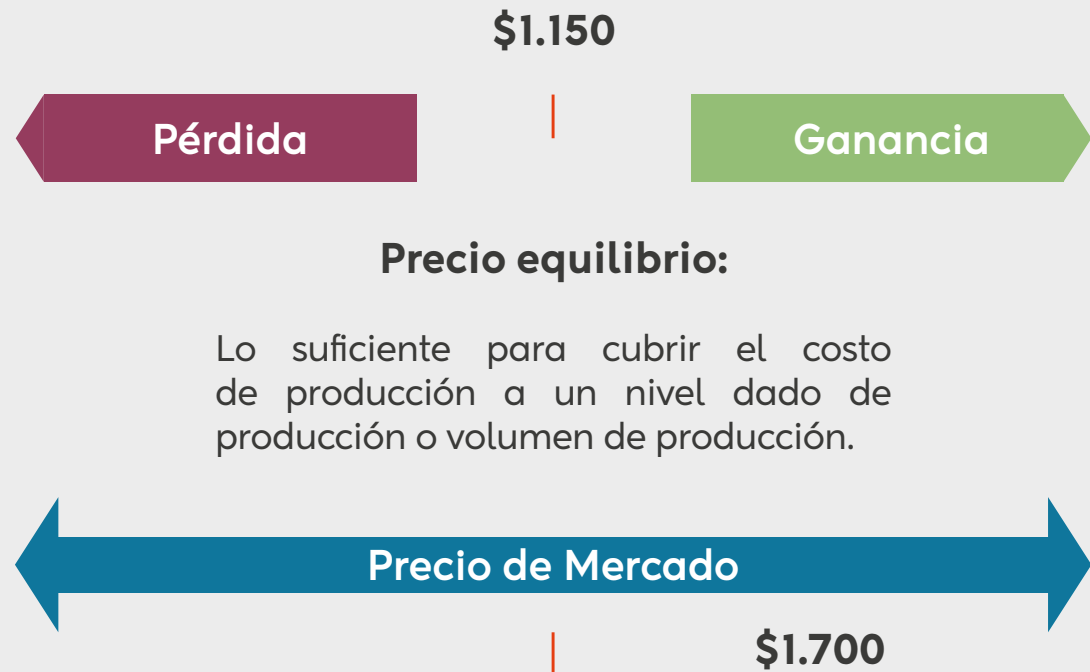
¿Cómo se compara su precio de equilibrio con el precio de mercado predominante?

### Precio de equilibrio:

Costo total de producción

### Ejemplo:

- Costo de producción: \$16.000.000
- Producción total: 13.913 kg de hojuelas de banana
- Precio de equilibrio: \$1.150



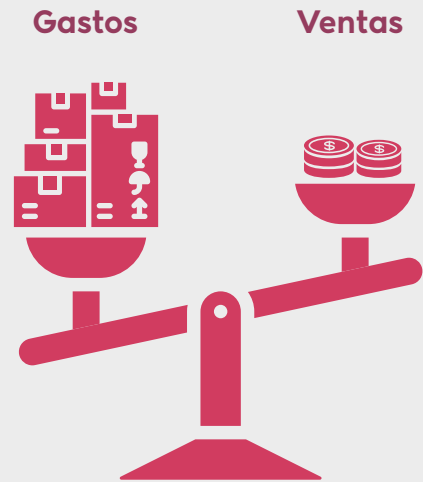
El precio del mercado debe ser más alto que el precio de equilibrio para que las empresas sean rentables.

Preguntas que nos orientan a determinar el precio de equilibrio.

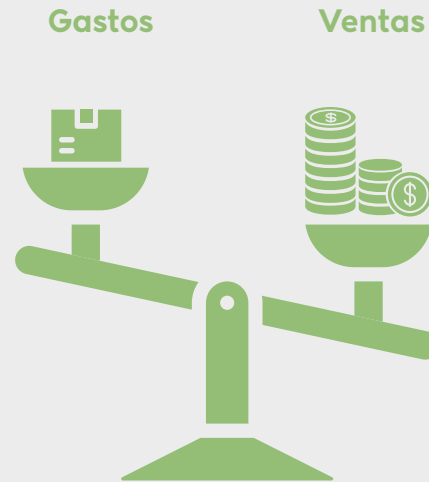
- ¿Cuál es el costo total de producción?
- Para el costo de producción anterior, ¿cuántos productos espera?
- ¿Cuál es el precio de equilibrio? Divida el costo total de producción para la producción total.
- ¿Cuál es el precio promedio que sus compradores objetivo están dispuestos a pagar?
- ¿Su precio de equilibrio es más bajo que el precio que sus compradores están dispuestos a pagar?

Como ya señalamos previamente, toda empresa genera ingresos mediante la venta de bienes o servicios. El ingreso es la cantidad total de dinero que pagan los clientes por el producto o servicio. El ingreso generado por una actividad comercial depende de la cantidad de bienes o servicios vendidos y del precio por el que fueron vendidos. El dinero que proviene de las ventas debe proporcionar un excedente razonable para que la cooperativa pueda invertir en el crecimiento del negocio. El beneficio se obtiene al restar los gastos totales de las ventas totales.

**Beneficio = Total de ventas o ingresos - Total de gastos**



**Gastos > Ventas = Pérdidas**



**Gastos < Ventas = Ganancias**

**> ¿Cómo calcular un correcto precio de nuestros productos?**

Por último, la determinación de precio puede ser algo bastante difícil de entender, sobre todo, cuando por el afán de atraer clientes, generamos un porcentaje de descuentos, por ejemplo, aplicar un descuento del 30% sobre un producto para hacerlo más atractivo, en el siguiente ejemplo Ilustraremos cual es la forma correcta de aplicar un descuento y calcular bien el precio.

**Ejemplo:** Si X producto o servicio tiene un costo de producción de \$100 y quieres un margen de ganancia del 35%, un error común es creer que el precio total de venta es \$135. Para calcular correctamente el precio aplicamos la siguiente formula:

$$\text{Precio} = \frac{\$100}{100\% - \text{margen}} = \frac{\$100}{100\% - 35\%} = \frac{\$100}{65\%} = \frac{\$100}{0,65} = \mathbf{\$153,8}$$

Ahora bien, en el mismo ejemplo si aplicamos un descuento de venta de un 30%, tenemos:

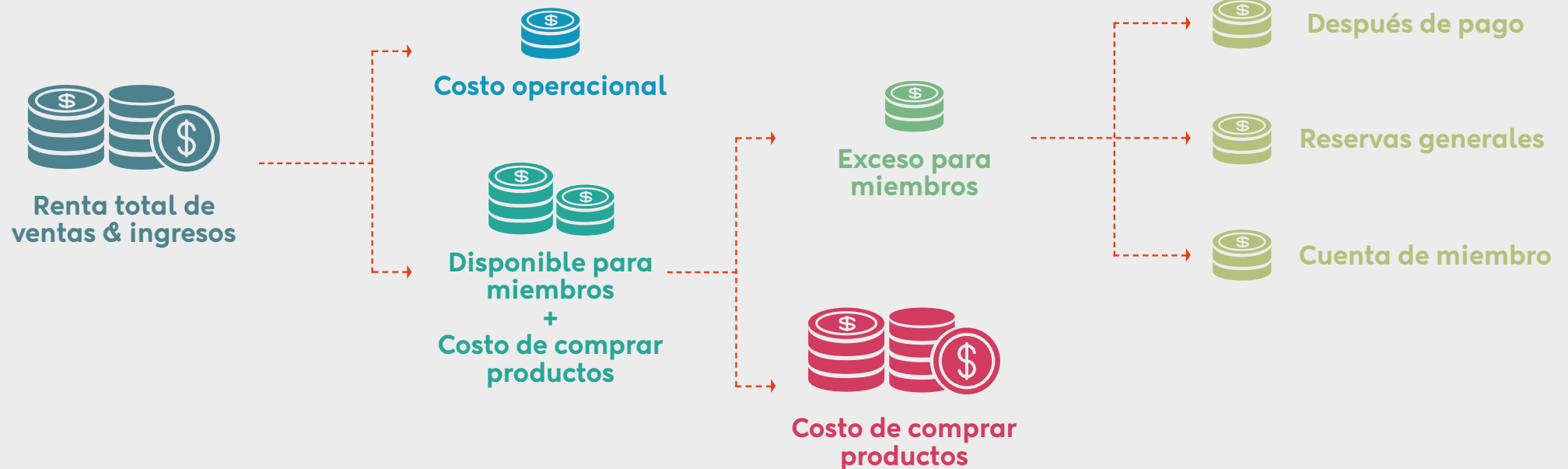
**Precio:** \$ 153,8 – 30% = \$ 107,7. Lo que significa que tienes un margen superior \$7.7 sobre el costo total del producto.

**Nota:**

Si hubiésemos tomado el ejemplo del precio de \$135 al aplicar un descuento del 30%, tendríamos que el precio final sería de \$ 94,5, lo que significaría un precio menor sobre los costos de \$100 pesos de producción, por lo que tendríamos una pérdida de \$5,5 pesos.

# 3.8 RESERVAS Y AHORROS

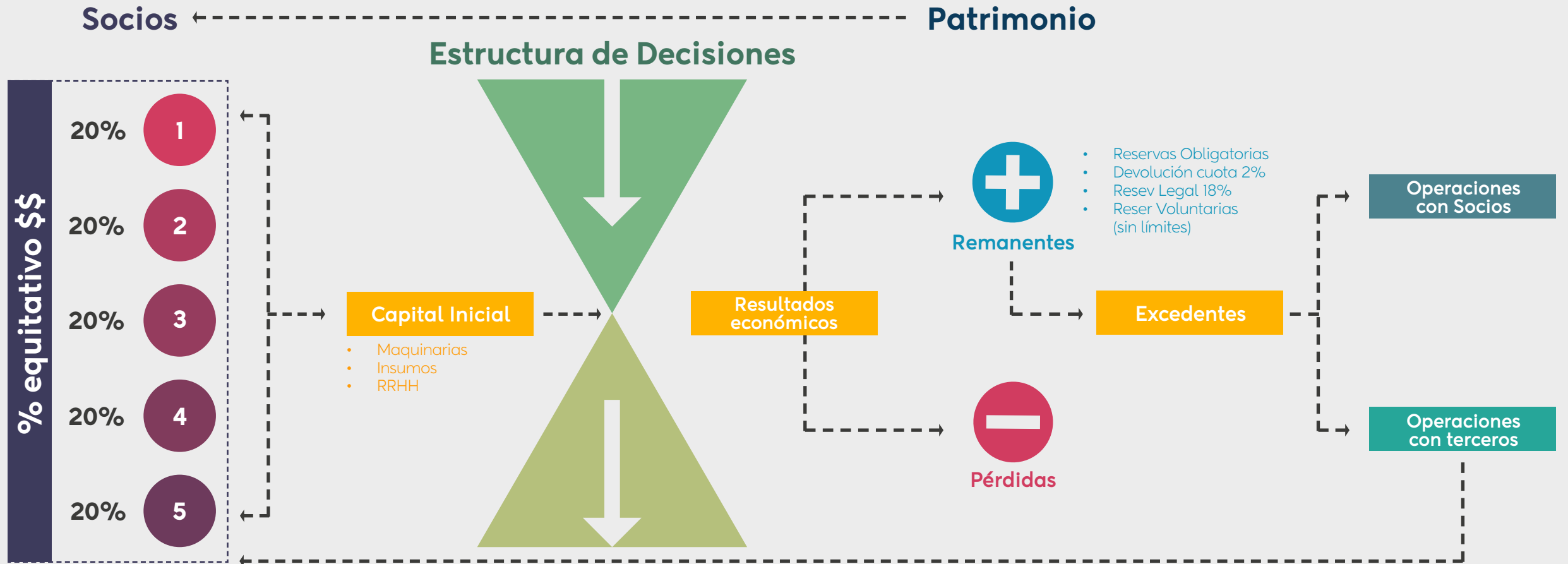
Debido a que el capital propio de los miembros es escaso, una cooperativa debe desarrollar una política de reserva para levantar suficiente capital. En la figura a continuación se describe el mecanismo básico de una política de reserva:



- 1.- La primera columna representa el ingreso total de una cooperativa.
- 2.- Desde el ingreso total, se deben pagar los costos operacionales. El dinero restante está disponible para los miembros.
- 3.- Se requerirá un gran % para comprar los productos de los miembros (costo de comprar productos). El monto restante es un exceso para los miembros.
- 4.- El monto restante se puede pagar a los miembros en efectivo como segundo pago o puede agregarse a las reservas generales de una cooperativa. Una alternativa es que el dinero se ponga en una cuenta especial de miembros dentro de la cooperativa. Una ventaja de esta 'tercera solución' es que la cooperativa puede usar el dinero como capital de trabajo, mientras los miembros tengan una cuenta de ahorro interna que puede pagarse en el momento en que el agricultor se salga de la cooperativa. El riesgo de amortización puede ser mitigada al pagar después de 5-7 años. No es deseable hacer un pago completo e inmediato porque esto reduciría el espacio para la cooperativa de apalancar su base de capital. Los miembros pueden considerar su cuenta de miembro como una especie de fondo de pensión individual para el futuro.

Otra forma de representar el Capital y la relación con el patrimonio es la siguiente:

En el esquema que se muestra a continuación vemos la forma en que el aporte de capital de una cooperativa de 5 personas equivale al 20% por cada uno del capital inicial total, el cual después de entrar en una estructura de producción y/o prestación de servicios, generará en el mejor de los casos remanentes, lo que en la empresa convencional se llama utilidad. Si después de haber generado los fondos de reservas legales y voluntarios que establece la ley, quedará un saldo, se distribuirá entre los asociados de dos maneras: en relación a las operaciones de los socios con la cooperativa y dependiendo del porcentaje de participación que tiene cada socio en la cooperativa en este caso todos y todas con un 20%. Finalmente, la cooperativa puede permitir la emisión liberada de cuotas de participación, lo que significa que los socios y socias podrán comprar cuotas de participación sin que nadie supere más allá del 20% del patrimonio.





# 4

## OPORTUNIDADES AVANZADAS DE CAPITALIZACIÓN



# 4 OPORTUNIDADES AVANZADAS DE CAPITALIZACIÓN

## A) Relacionada con los miembros

### Ganancias Retenidas - Reservas Colectivas.

Las Cooperativas pueden establecer reservas legales, que le permitan resguardarse de periodos con pérdidas o por el retiro de un socio o socia de la cooperativa a la cual se le deberá devolver sus cuotas de participación o capital aportado.

En la Ley de Cooperativas existen dos tipos de reservas que son indivisibles, que son patrimonio de la cooperativa y no del asociado, que solo se pueden repartir en caso de liquidación o término de la cooperativa. Es el caso de la Reserva legal del 18%, la cual no es obligatoria para cooperativas productivas (artículo 38 de la Ley de Cooperativas), pues se entiende que ese capital generado por las ganancias lo utilizarán para capital de trabajo en un nuevo periodo. Por otra parte, el fondo de provisión del 2% que se utiliza para devoluciones de cuotas de participación y así prevenir desestabilizaciones financieras retiro de algún miembro.

Las principales ventajas de las reservas indivisibles son las siguientes:

- Las reservas indivisibles estimulan el desarrollo de una cooperativa más allá de los intereses individuales de sus miembros.
- Los miembros pueden entrar y salir de la cooperativa sin desestabilizarla.
- Es un fuerte incentivo hacia las inversiones intensivas en capital.

Existen otras reservas las cuales también se generan a partir del remanente del ejercicio que son las voluntarias, sin límite de constitución, y el cual puede usarse para inversiones, previsión del remuneraciones o ahorro. Estas reservas son parte de la ecuación de la cuota de participación por lo que esta corresponde a la propiedad individual de cada socio/a.

El capital colectivo de miembros debe alinearse con la base de miembros y la estrategia de negocios como se puede explicar en el resumen a continuación.

1) **Estrategia de precios.**

2) **Capitalización.**

3) **Sistema de Votación.**

4) **Estructura de Gobernanza.**

### Estrategia de precios

Los ingresos y costos deben ser asignados adecuadamente entre los miembros en línea con su desempeño y casualidades de costo.  
La subvención cruzada causará que los miembros grandes se salgan si sospechan que se les carga el costo de otro.



### Capitalización

La política de retención hecha a medida para reflejar el perfil financiero deseado.  
La distribución equilibrada de la ganancia retenida sobre el capital colectivo e individual.  
La introducción de la responsabilidad de los miembros puede aumentar la capacidad de endeudamiento.



## Alineación de la estructura cooperativa



### Sistema de votación

Una membresía no homogénea necesita que el poder de la votación esté vinculado al volumen.  
El volumen vinculado a los derechos y votación es más importante si el capital invertido por los miembros también está relacionado al volumen.



### Estructura de Gobernanza

Juega un rol clave en la comunicación entre los miembros y la cooperativa y debería mejorar el involucramiento de los miembros con su cooperativa.  
Debería permitir a la cooperativa reaccionar rápida y decididamente.

*Alineación de la estructura cooperativa.*  
Fuente: Rabobank, 2020.

Un ejemplo de una estrategia de capitalización que está en línea con los intereses de los miembros y consiste de una estrategia clara de precios se muestra a continuación.

<b>Tema</b>	Este caso da un ejemplo práctico en la industria láctea para aumentar el capital. Es un ejemplo de un pequeño procesador lácteo en los Países Bajos.
<b>Introducción</b>	Una cooperativa semiabierta de 460 agricultores lácteos que atiende al mercado de alta gama con productos de alta calidad quiere expandir su capacidad de procesamiento.
<b>Descripción de caso</b>	Porque la Unión Europea ha levantado las cuotas de leche, los agricultores lácteos expandieron sus granjas, lo que resultó en un fuerte aumento del suministro de leche a la cooperativa. Uno de los principios de esta cooperativa (y en general, en muchas de las cooperativas holandesas), es el derecho de entrega de todos los productos. Para manejar la oferta y demanda, la cooperativa tuvo que expandir su capacidad de procesamiento. Esto requirió de una inversión de 80 millones de euros. Para poder financiar estas inversiones, la cooperativa quería financiar el 50% de esta mediante un aumento de su capital. Por esta razón, todos los miembros acordaron restar 1,75 centavos de euro por kilo de leche entregado a la cooperativa durante un período de tres años. Esto resultó en un monto adicional de capital de 40 millones de euros. El préstamo bancario adicional fue fácil de obtener por estas fuertes tasas, incluyendo su sólida posición de capital.
<b>Efectos</b>	Restar un pequeño monto del precio pagado a los miembros es una manera muy efectiva de aumentar el capital.
<b>Aplicabilidad a Chile</b>	Este sistema es fácil de aplicar en Chile. Puede ser especialmente interesante para pequeñas cooperativas que enfrentan desafíos para levantar un capital mínimo.

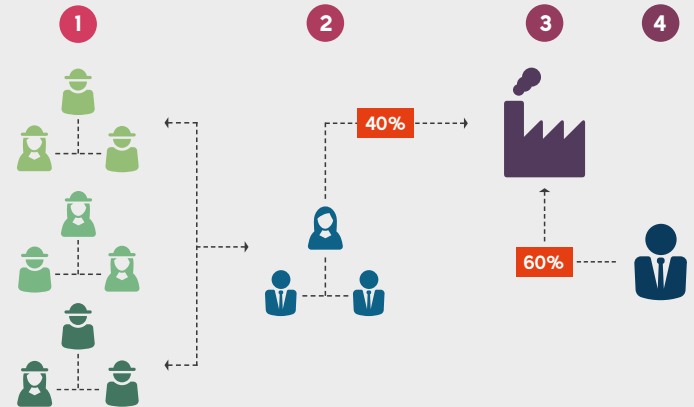
**B) No relacionada con los miembros**

**1. Bonos y acciones (no convertibles)**

El capital no convertible resulta en una cooperativa de acciones de inversionistas. Las acciones convertibles pueden resultar en una compañía orientada a la inversión.

**2. Activos fuera de la cooperativa**

Las actividades de procesamiento y retail tienen, en general, altos costos de inversión, los que resultan en altos requerimientos de capital. Si una cooperativa no tiene los medios de capital, puede comenzar a cooperar con un socio privado que puede financiar los activos requeridos.

<b>Tema</b>	Este caso da un ejemplo práctico en la industria del arroz en Ruanda.
<b>Introducción</b>	Un sindicato de cooperativas que recolecta arroz de pequeños agricultores tiene una participación de minoría (40%) en una planta de arroz.
<b>Descripción de caso</b>	<p>Arroz es el principal alimento estable en Ruanda. Los pequeños agricultores organizados en cooperativas suministran su arroz a una cooperativa y a cambio el sindicato agrega los volúmenes de la cooperativa.</p> <p>Leyenda:                  1) cooperativa                  2) sindicato                  3) planta de arroz                  4) inversionista privado</p>  <p>Porque el sindicato no tiene suficiente capital y experiencia en manejar una planta de arroz, ya que la producción de arroz sea una actividad rentable, el sindicato se unió a un inversionista privado, que tiene un record de performance en la producción de arroz. La participación del sindicato protege la producción de arroz a la planta, lo que resulta en una utilización óptima de la fábrica. Al mismo tiempo, el involucramiento de un productor profesional les da a los miembros del sindicato la oportunidad de aumentar sus márgenes.</p>
<b>Efectos</b>	En general, mientras más cercano al mercado, mayores los márgenes. Sin embargo, se requiere de mucho capital para invertir en capacidad de procesamiento y marketing. La cooperación con un socio privado tercero puede ayudar a superar este obstáculo.
<b>Aplicabilidad a Chile</b>	Esto es un ejemplo de una potencial cooperación entre una cooperativa y un socio privado. Al trabajar en conjunto con un socio privado, una cooperativa puede tener acceso a capital y, adicionalmente, acceso a conocimiento y redes.

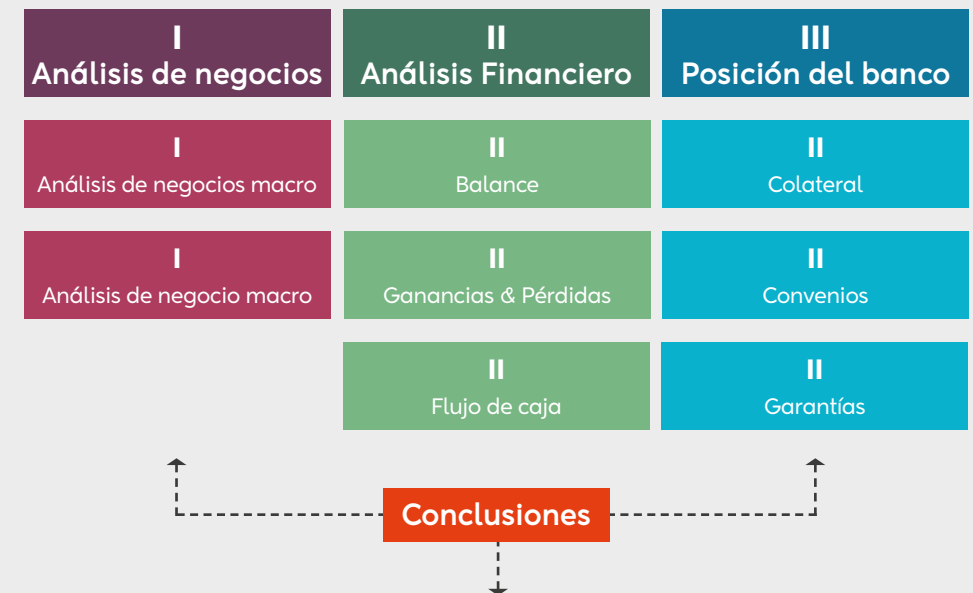
# 4.1

## EVALUACIÓN CREDITICIA GENERAL

En la banca tradicional, el análisis crediticio se enfoca en la disponibilidad de colateral. Se ha demostrado que este enfoque ofrece menos seguridad al banco que el que se asuma en el momento de aprobar un préstamo. Debido a los rápidos cambios y la creciente complejidad de la economía, enfocarse solo en los aspectos más formales en la aceptación de potenciales clientes (es decir, enfocarse en datos históricos, procedimientos, colateral) ya no es suficiente. Aparte de un análisis financiero bien efectuado y una evaluación de la posición de riesgo del banco (colateral, conjunto de convenios no financieros) se requiere de un análisis de profundidad de la empresa, sus negocios y el ambiente para dar una opinión justa de la viabilidad económica a largo plazo de una empresa. Por esta razón, se deben agregar aspectos más materiales a la postulación a crédito (por ej., foco en desarrollos futuros, análisis de grupos de pares específicos de la industria, análisis de grupos de pares, informes de mercados externos).

Por ende, un análisis crediticio profesional debe dar una opinión sobre los siguientes aspectos:

- **Ambiente de negocios** (posición y desarrollo de mercado).
- **Posición financiera** (rendimiento y desarrollo financiero).
- **Posición bancaria** (aspectos legales de prestar, hipotecar).



1. Relación/Ponderaciones.
2. Formación de opinión.
3. Toma de decisión.

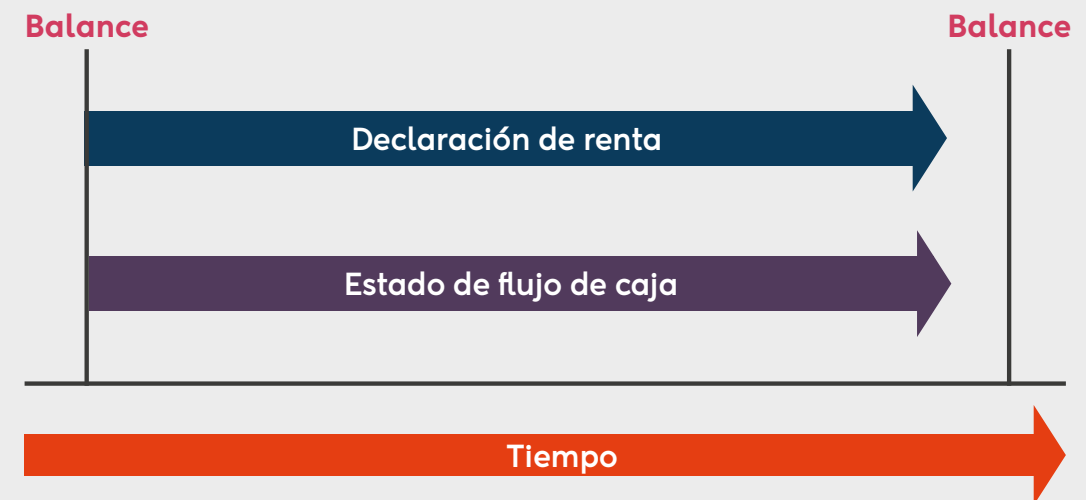
## > Análisis de Negocios

El análisis de negocios se enfoca en el riesgo relacionado al negocio. El análisis de negocios debe entregar información sobre:

- El desarrollo del sector, benchmarks o análisis comparados de empresas del sector (los que son importantes para seleccionar clientes que sobresalen en un sector) y factores críticos de éxito.
- Temas de sustentabilidad en un sector se vuelven cada vez más relevantes en la evaluación crediticia de los bancos.
- La posición actual y futura de la compañía en la cadena de valor y su poder competitivo.
- El rendimiento financiero histórico y evidencia para resultados futuros.
- Eventos recientes relevantes, como reorganizaciones o adquisiciones.

## > Análisis Financiero

Un análisis financiero tiene el objetivo de evaluar la rentabilidad, la liquidez y la solvencia de un (potencial) cliente. El análisis financiero debe basarse principalmente en la memoria anual más reciente de un cliente.



*Infografía Ganancias & Pérdidas, Balance y Flujo de Caja.*

Fuente: Rabobank, 2020.

La declaración de renta es una declaración dinámica que registra los ingresos y gastos sobre el período financiero (entre las dos declaraciones de valor neto). El ingreso neto (pérdida) para el período aumenta (reduce) el valor neto del negocio (como se muestra en el balance final versus el balance inicial).

El estado de flujo de caja también es una declaración dinámica que registra el flujo de caja hacia y desde la empresa. Un flujo de caja positivo (o negativo) aumentará (o reducirá) el capital de negocios de la empresa. El capital de trabajo es definido como el monto de dinero usado para facilitar las operaciones y transacciones de negocios. Es calculado como activos corrientes (activos en efectivo o casi efectivo) menos los pasivos corrientes (pasivos pagaderos durante el próximo período financiero, es decir, el próximo año).

### Posesión del banco

Es esencial enfocarse en una (nueva) solicitud financiera en términos de "fuentes de pago". Al tomar este enfoque se pueden asignar un orden lógico y preferido de estas fuentes:

**1. La primera fuente de pago es el flujo de caja;** la caja generada desde el curso normal de negocios.

**2. Segunda fuente de pago son otras formas de ítems colaterales;** por ejemplo, garantías por el gobierno / fondos / bancos o individuos. Última fuente de pago es colateral o seguridad; si las otras dos fuentes no son suficientes para pagar tu préstamo, se debe ejecutar el colateral. Por ejemplo, adoptando (legalmente) las acciones en prenda o asignadas y vendiéndolas personalmente en el mercado, o, incluso, vendiendo la propiedad del cliente.

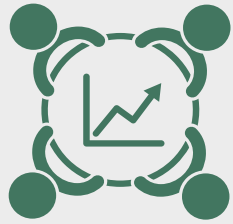
Finalmente, trabajar de manera sustentable se convertirá en un nuevo prerrequisito de los bancos para suministrar préstamos a los clientes. Se espera que los bancos incluyan criterios de sustentabilidad en las políticas de crédito en los próximos años.



## 4.2

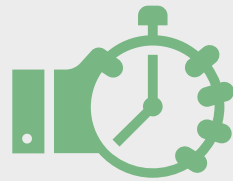
### CARACTERÍSTICAS CLAVE DE EVALUACIÓN DE UNA COOPERATIVA

Una cooperativa es una forma legal que en nuestro país no es siempre conocida por los bancos e incluso por algunas instituciones públicas. Una cooperativa tiene otro sistema de gobernanza en comparación con las empresas y tiene miembros en vez de accionistas. Esto hace que una evaluación crediticia sea ligeramente diferente, sin embargo, los principios básicos de una evaluación crediticia se mantienen. Esto significa que los análisis de negocios siguen siendo el principal 'pilar' de una evaluación profunda. El análisis de negocios puede dividirse en un análisis macro, la cooperativa en un sistema alimentario, y en un análisis micro, la cooperativa como una organización.



### Solvencia & responsabilidad de los miembros

- ¿Los miembros son responsables de la deuda y capaces de cumplir esta responsabilidad en caso de quiebra?
- ¿Un banco puede hacer valer su responsabilidad?
- ¿El préstamo de miembros (si es el caso) es subordinado al préstamo del banco suministrado?
- ¿Cuál es el tenor de la facilidad de riesgo? Mientras más larga, más robustamente la facilidad es 'anclada' en la empresa.
- ¿Los no miembros pueden aportar capital?



### Vinculaciones / obligaciones de miembros

- ¿Los miembros son responsables de 2/3 del suministro?
- ¿Los miembros tienen un plazo de aviso?
- ¿Los miembros son comprometidos?



### Rentabilidad

- ¿Existe una clara asignación de las ganancias?
- ¿La cooperativa tiene una fuerte posición en el mercado?
- ¿El retorno a la inversión está relacionado con la rentabilidad de la cooperativa?



### Autofinanciamiento

- ¿Existe una clara política de la capitalización?
- ¿Qué tan fuerte es la posición de capital (o deuda subordinada)?
- **Gobernanza**
  1. ¿Rol y responsabilidades claras?
  2. ¿Gerencia profesional?
  3. ¿Las acciones son comercializables, internamente/externamente?



### Actividad

Genere una evaluación del negocio pensando en una evaluación financiera. Considere también las siguientes preguntas.

- ¿A qué elementos debería prestar atención para tener un buen análisis financiero?
- ¿Cómo puede ser integrada la sostenibilidad en este desafío de conseguir financiamiento crediticio?

# 5

## ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA COOPERATIVAS



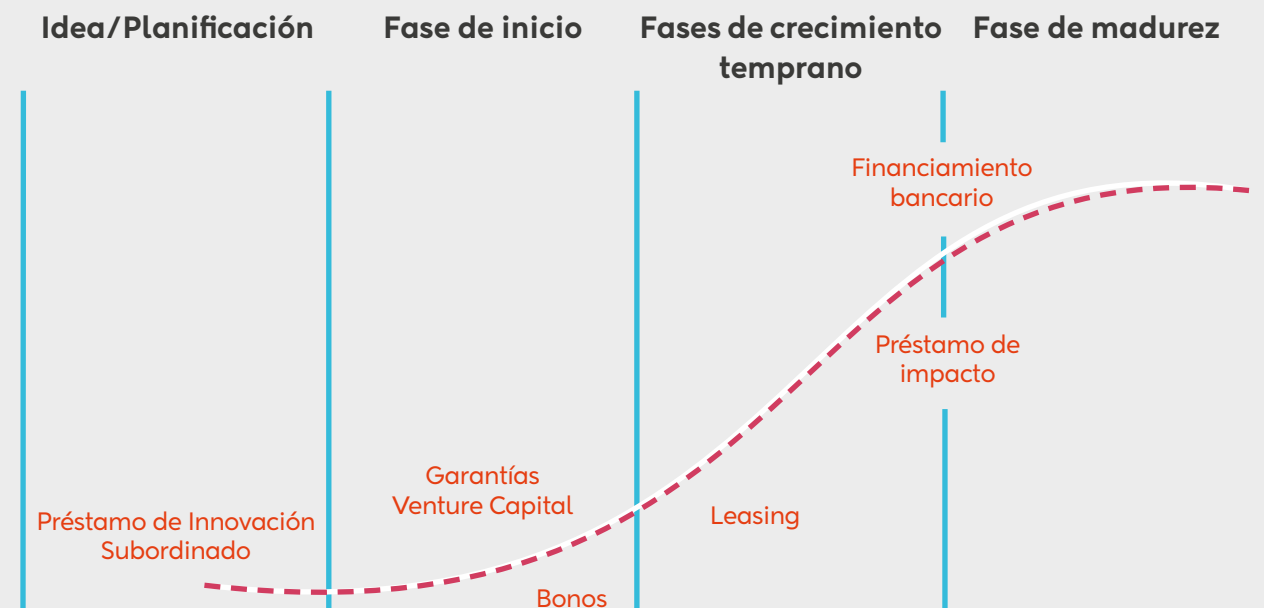
# 5.1

## LAS DIFERENTES ETAPAS DE DESARROLLO REQUIEREN DE DIFERENTES SOLUCIONES DE FINANCIAMIENTO

Incluso si los agricultores están fuertemente comprometidos con la empresa cooperativa, pueden, a veces, no lograr capitalizar su cooperativa de manera adecuada. Sin embargo, se requiere de una cierta cantidad de inversión o capital de trabajo en muchos casos, para financiar el negocio total de la cooperativa, es decir, recolección, clasificación, calificación, manipulación, procesamiento y almacenaje, embalaje y embarque de los productos.

Se necesita capital como base sobre el cual se puede pedir prestado otro capital y para financiar inversiones de riesgo. Cooperativas de procesamiento y marketing necesitan, en general, financiamiento de largo plazo para hacer inversiones de largo plazo en investigación y desarrollo (I+D o I&D), promoción de marca y marketing y desarrollo de producto. Por otro lado, la necesidad de capital de riesgo está creciendo, mientras las cooperativas también buscan fuentes alternativas de financiamiento. Especialmente en la fase de lanzamiento se requieren de formas híbridas de financiamiento. Esto es llamado 'el valle de la muerte', que describe el período en el ciclo de vida en que las cooperativas han comenzado sus operaciones, pero aún no han generado ingresos. Se necesitan soluciones especiales para superar este momento específico en el desarrollo de las cooperativas.

Como en otras empresas, la empresa cooperativa debe encontrar la estructura óptima de capital para su estructura de inversión; una situación en la que la base de costo del capital es la más baja posible y el valor de la empresa es lo más alto posible. El capital prestado debe ser amortizado, el capital propio no. El financiamiento moderno ofrece nuevos tipos de soluciones que van más allá del financiamiento bancario tradicional. El tipo de solución de financiamiento necesario depende de la fase de inversión, como se explica a continuación.



En la ideación, el inicio y la fase del crecimiento temprano, se requiere de capital de alto riesgo. Para inversiones con un perfil de riesgo más alto, especialmente necesario en situaciones en las que una cooperativa se encuentra en transición hacia una cooperativa moderna, se necesitan otras formas de soluciones de financiamiento. Los préstamos de innovación subordinados y venture capital son soluciones financieras con un alto perfil de riesgo. Gradualmente, una cooperativa puede obtener acceso a bonos o las soluciones de financieros bancarias regulares. En general, un banco también puede ofrecer un rango de soluciones, desde leasing hasta préstamos bancarios tradicionales.

Las barreras de entrada serán más bajas si los modelos de financiamiento cambian desde la compra de activos fijos a un modelo de pago-por-uso para los fabricantes. Los costos más bajos de transacción y el traslado hacia un financiamiento basado en activos para material rodante facilitarán el acceso a financiamiento comercial para empresas más pequeñas. Por ejemplo, según el Banco Asiático de Desarrollo, el 57% de las postulaciones a financiamiento comercial hoy es rechazado para empresas pequeñas y medianas, en comparación con solo 10% de las solicitudes presentadas por corporaciones multinacionales. Esto ocurre porque, hoy en día, el acceso al financiamiento comercial depende de la condición del balance y la incertidumbre respecto de la exigibilidad de los contratos.

# 5.2

## ESTRUCTURAS DE FINANCIAMIENTO COMBINADO

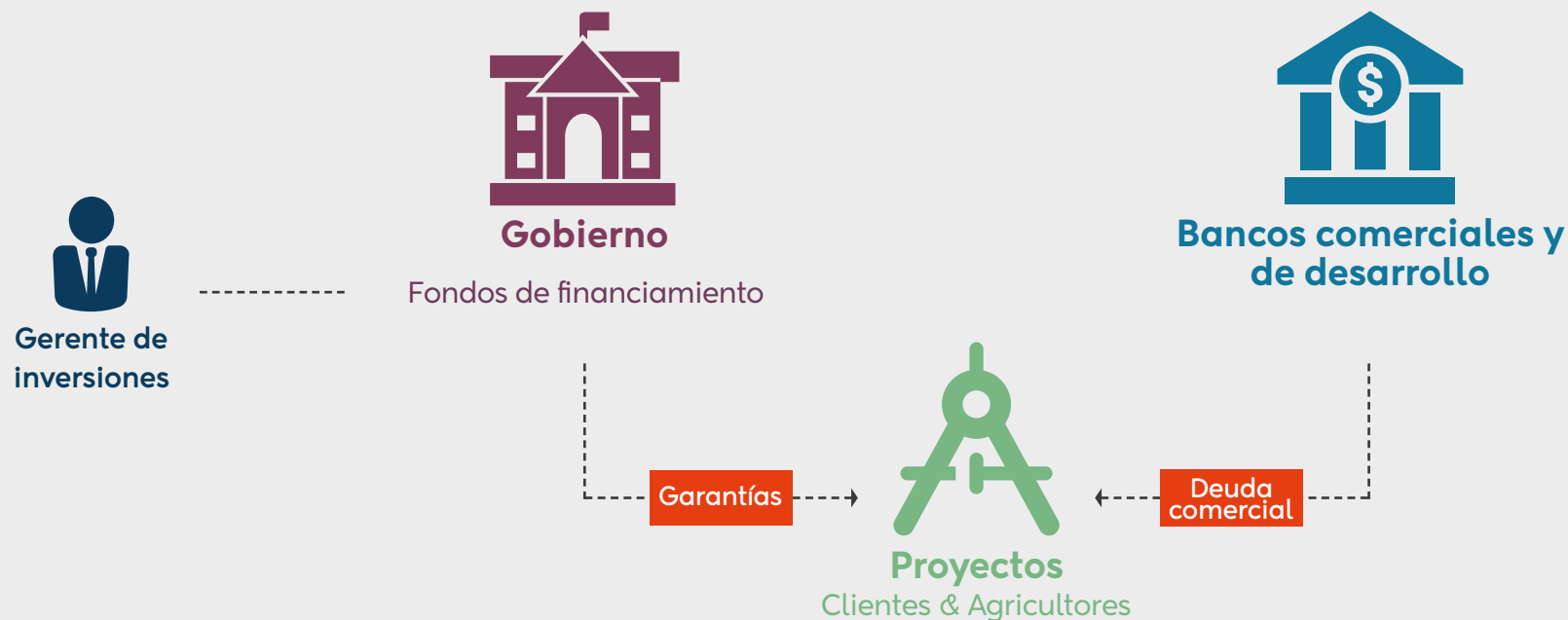
¿Qué es el financiamiento combinado?

Tal como mencionamos anteriormente, la transición hacia un modelo de negocios sustentable exige otro tipo de soluciones financieras. Una de las opciones para las cooperativas modernas también es una solución de 'financiamiento combinado' financiado por donadores y/o capitalistas venture.

Un Capitalista Venture es un inversor de capital privado que proporciona capital a empresas con un alto potencial de crecimiento a cambio de una participación en el capital social. Esto podría ser la financiación de startup empresas o el apoyo a pequeñas empresas que desean expandirse pero no tienen acceso a mercados de valores.

Los donadores o capitalistas venture, que tienen un perfil de alto riesgo, tales como fondos climáticos, fondos de garantía del gobierno o fondos de innovación, entregan capital de riesgo en un proyecto, el que será combinado con financiamiento bancario regular. De esta manera, se puede eliminar el riesgo relacionado con un nuevo proyecto innovador y se puede ofrecer financiamiento a clientes a tasas concesionales para crear un caso de negocios viable para agricultores o cooperativas.

También se puede definir ampliamente como la combinación de recursos públicos y privados, con el objetivo de 'movilizar' o 'apalancar' el financiamiento de desarrollo de otros actores. [Convergence](#), la red mundial para el financiamiento combinado, define el financiamiento combinado de la siguiente forma:



### Garantías gubernamentales

Para potenciar el desarrollo de las cooperativas, los gobiernos pueden entregar garantías y/o financiamiento de riesgo. Experiencias en otros países han demostrado que se deben usar instrumentos gubernamentales de políticas financieras solamente para asegurar y/o mejorar el acceso a servicios financieros. Un gobierno no es efectivo en la entrega directa de créditos ya que carece de infraestructura y, en la mayoría de los casos, la experticia en brindar servicios financieros. No deberían nunca adoptar todos los riesgos de un intermediario financiero porque así no existe incentivo para la plena recuperación del préstamo. En general, los usuarios finales consideran créditos estatales como una forma de subsidio y el último a pagar, lo que resulta en una baja tasa de recuperación.

En Chile, se han impulsados Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE), es un Fondo estatal destinado a garantizar un determinado porcentaje del capital de los créditos, operaciones de leasing y otros mecanismos de financiamiento que las instituciones financieras, tanto públicas como privadas, otorguen a Micro/Pequeños Empresarios, Exportadores, Sostenedores y Organizaciones de Pequeños Empresarios elegibles, se incorpora de forma permanente las Medianas Empresas y de forma transitoria las Grandes Empresas que no cuentan con garantías o que estas sean insuficientes, para presentar a las Instituciones Financieras en la solicitud de sus financiamientos.

En tiempos de Pandemia también se ha aprobado, un FOGAPE- REACTIVA, que busca incentivar la recuperación económica, ampliando el acceso al crédito con garantía estatal y extender su plazo hasta el año 2028.



## FOGAPE: Se amplía y flexibiliza

Establece modificaciones en la ley que rige el **Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE)**, ampliando plazos y flexibilizando requisitos.

[Video FOGAPE](#)



Los **nuevos créditos** para empresas con ventas anuales que no excedan 1.000.000 de UF, **podrán ser otorgados hasta el 31 de diciembre de 2021**.



Los nuevos créditos podrán usarse para inversión y para refinanciar créditos ya solicitados.



Se fija la tasa de interés que podrán cobrar los bancos que cuenten con la garantía. (No será mayor a la tasa de política monetaria más el equivalente anual de **una tasa de 0,6% mensual**).



Se **amplía el plazo de pago hasta 5 años** para los créditos ya solicitados.



Se flexibilizan las reglas sobre límite de cobertura del saldo deudor de cada financiamiento del FOGAPE. (Se podrá aumentar el doble el monto máximo de financiamiento permitido).



Se **exime del impuesto de timbres y estampillas** a los nuevos financiamientos, otorgados a partir de la entrada en vigencia de la ley y hasta el 31 de diciembre de 2021.

FOGAPE REACTIVA.

Fuente: [laleyaldia.cl](http://laleyaldia.cl)

**> Nuevas estructuras innovadoras de 'financiamiento combinado'**

La revolución de la digitalización también generará nuevos modelos de financiamiento que pueden resumirse como un cambio de financiamiento de empresa a financiamiento basado en activos.

- Los activos fijos deben financiarse a partir del "pago por uso" por empresas de leasing.
- En la cadena de valor del mercado doméstico, los productos pueden ser financiados por un banco desde el momento que son pedidos por un minorista (o consumidor en una plataforma retail).
- En la cadena de valor del mercado de la exportación, productos (a granel) pueden ser financiados por un banco desde el momento que son pedidos por un procesador local en un mercado de exportación.

La revolución de la sustentabilidad también gatilla nuevas estructuras innovadoras. Las cooperativas deben asistir a sus miembros en la transición hacia modelos agrícolas sustentables. En el ejemplo a continuación, los agricultores reciben un financiamiento previo de la cooperativa para crear la transición de un sistema agrícola monocultivo a un sistema agrícola agrosilvocultural.

Los créditos de carbono obtenidos son usados como una fuente de pago para el financiamiento previo.

<b>Tema</b>	Este caso describe un ejemplo de una estrategia de <b>sustentabilidad en una cooperativa</b> .
<b>Introducción</b>	Una cooperativa en las Filipinas introduce el 'financiamiento climático'.
<b>Descripción del caso</b>	El 'financiamiento climático' es parte de un concepto integrado para apoyar a los pequeños agricultores. La cooperativa maneja la certificación de carbono y el comercio del carbono como parte un programa de REDD+ con el objetivo de prevenir la deforestación. En este programa, los pequeños agricultores son compensados por el secuestro de carbono en sus granjas.
<b>Efectos</b>	Al crear incentivos adicionales para pequeños agricultores, los agricultores logran aumentar sus ingresos, mientras preservan el ambiente para la prosperidad.
<b>Aplicabilidad a Chile</b>	Chile también enfrenta los desafíos del cambio climático. Por esta razón, la creación de conceptos integrados para pequeños agricultores, incluyendo soluciones inteligentes climatológicas, también es aplicable en Chile.

# REFERENCIAS

- Arboleya, I., Giudice, G., Isola, G., Jara, P., Licandro, H., Maldini, E., & Varela, J. (2016). Orientaciones para el desarrollo cooperativo en la agricultura familiar. INDAP. Capítulo 5. Pág 81 - 97
- Chieh, T. S., & Weber, C. T. (2016). The Capital Conundrum for Co-operative. The Capital Conundrum for Cooperatives, 116.
- FAO (2002)., Desarrollo Cooperativo agrícola, un manual para capacitadores., ONU.,2002.
- Lund, M. (2013). Cooperative Equity and Ownership : An Introduction. University of Wisconsin Centre for Cooperatives, 1-49.
- Ministerio Economía Fomento y Turismo. (2017). Guía para puesta en marcha de Emprendimientos Asociativos. Cooperativas. División de Asociatividad y Economía Social.
- Nagel Amaro, J. R., MartínezMartínez Vergara, C. E., & Humano, C. para el D. de C. (2015). Desarrollo de Modelos de Negocios de Base Asociativa para la Agricultura Familiar Campesina Frutícola de Chile. Fundación para la Innovación Agraria.
- Rabo Partnerships (2020). Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Capitalización y financiamiento. Ministerio de Agricultura.
- Start.COOP (2020). Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa. Guía de Capacitación, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo., 2020.

# ¡Felicidades!

Acabas de Comprender los modelos de  
Capitalización y Finanzas para Cooperativas



*Siguiente módulo:*  
**6.- Modelos asociativos de negocios  
y desarrollo organizacional**