



CURSO

Convirtiéndome en Cooperativa: Creación de una Cooperativa y sus primeros pasos

Módulo 1:
La Evolución de las Cooperativas



ciescoop.cl
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 de la consultoría “DISEÑO Y EJECUCIÓN CURSO CONVIRTIÉNDOSE EN COOPERATIVA: CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA Y SUS PRIMEROS PASOS” financiado por la Fundación para la Innovación Agraria.

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.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero,

Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.

Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Octubre de 2021

Santiago de Chile.

Contacto: luis.hernandez.a@usach.cl



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS (RABO PARTNERSHIPS)	1
2. GRUPO OBJETIVO – PERFIL DE LOS PARTICIPANTES	5
MÓDULO 1: LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS	6
3. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	8
1. EL ROL DE LAS COOPERATIVAS EN LA ECONOMÍA Y LA SOCIEDAD	9
1.1 EL PANORAMA DE LAS COOPERATIVAS A NIVEL MUNDIAL	13
1.1.1 Cooperativas en Europa	16
1.1.2 COOPERATIVA DE EEUU	17
1.1.3 Cooperativas de ASIA	18
1.1.4 Cooperativas en América Latina	20
2. COOPERATIVAS EN CHILE	21
2.1 El crecimiento del sector en décadas	23
2.2 Cooperativas en la Actualidad en Chile	25
2.3 Distribución de cooperativas por el País	26
2.4 Desafíos Actuales y de Futuro para el desarrollo del sector cooperativo en Chile	27

3. RAICES HISTORICAS DE LAS COOPERATIVAS	28
3.1 Caso cooperativa sociedad equitativa de los pioneros del Rochdale (1843)	30
3.2 Las cooperativas crediticias de Friedrich Raiffeisen	31
4. EL VALOR DEL MODELO COOPERATIVA DE NEGOCIOS	32
4.1 Tipos de Cooperativas	37
4.2 Valores y principios Cooperativos	40
5. COOPERATIVAS PARA EL DESARROLLO RURAL	47
5.1 Fomento del Desarrollo Rural	48
5.2 Cooperativas e Inclusividad	49
5.3 Cooperativas, Cambio Climático y Sustentabilidad	52
5.4 Cooperativas y Digitalización	54
6. COOPERATIVAS EN UN MUNDO CAMBIANTE	56

CURSO Convirtiéndome en Cooperativa:

Creación de una Cooperativa y sus primeros pasos



1 METODOLOGÍA DE ESTE CURRÍCULUM (RABO PARTNERSHIPS)

Metodología para desarrollar Cooperativas Modernas a partir de principios económicos, combina las teorías de las mejores prácticas de RaboBank. Esta metodología está basada en el 'enfoque de contingencia', el cual centra su mirada en el contexto específico en un país, buscando el 'encaje' óptimo con su ambiente de mercado para desarrollar la estructura organizacional y los métodos comerciales adecuados.

El presente Manual abordará ambos aspectos, una cooperativa como empresa y una cooperativa como asociación de personas.

Este manual se compone de cinco módulos, los que se indican a continuación:

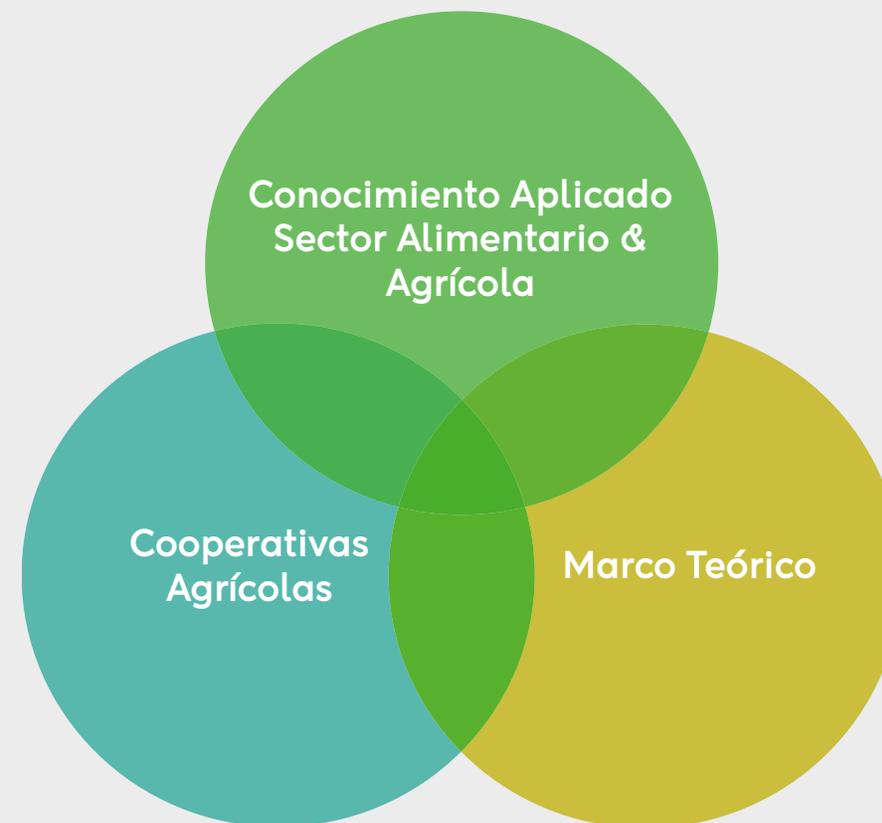
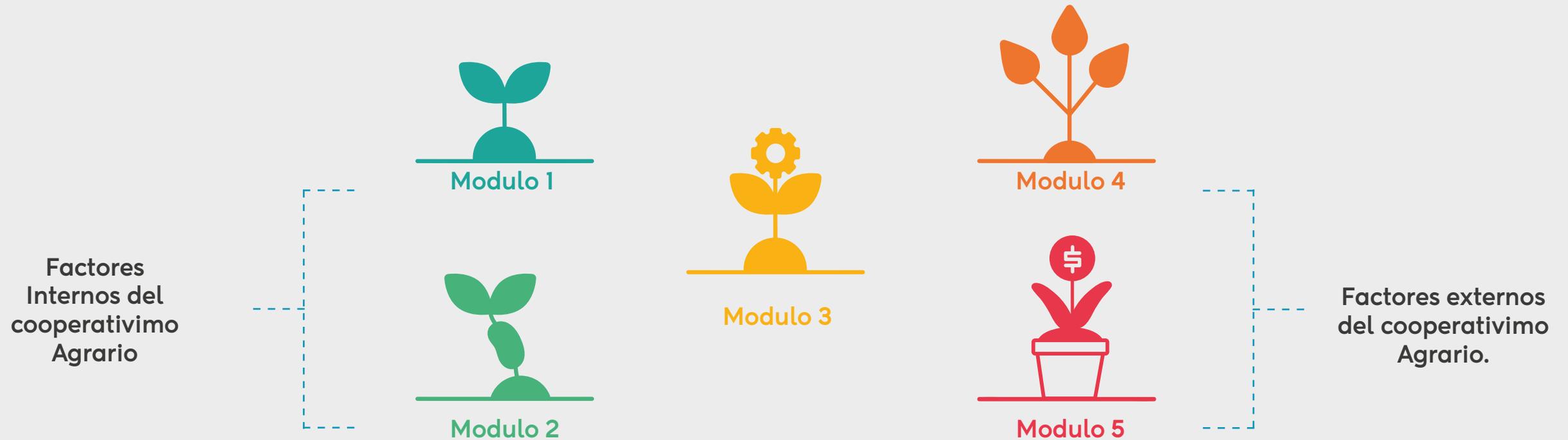


FIGURA 1: COMBINAR LA TEORÍA CON LAS MEJORES PRÁCTICAS



También podríamos ver los Modulos desde diferentes perspectivas, viendo que cada módulo corresponde a un factor interno o externo, y en el caso específico el módulo 3, apunta a la gestión de la cooperativa entorno a esos factores, elementos que toda organización debería tener en cuenta para procesos exitosos.

Desde una visión territorial



Las ideas que sustentan la estructura de estas orientaciones metodológicas son: iniciar con la empresa cooperativa para luego analizar la parte asociativa de la organización. La razón de esta estructura es que se requiere de un cambio de paradigma para transformar el sector cooperativo, lo que implica otra manera de pensar el desarrollo de las organizaciones y del sector.

2 GRUPO OBJETIVO – PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

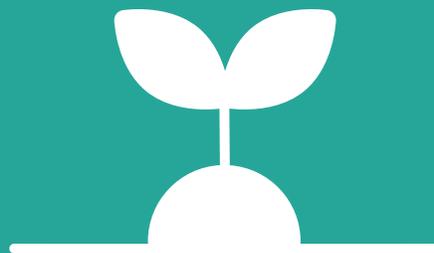
Los grupos objetivo para este módulo son los siguientes:

- Personas vinculadas al sector agroalimentario interesadas en conformar cooperativas.
- Socias y socios de cooperativas vinculadas al sector agroalimentario interesados en profundizar sus conocimientos respecto de la empresa cooperativa.
- Consultores y profesionales del Estado que brindan apoyo a las cooperativas vinculadas al sector agroalimentario.
- Facilitadores, tales como contadores, abogados u otros profesionales que quieren obtener un mejor entendimiento del modelo cooperativo, las raíces históricas y el rol de las cooperativas en un mundo cambiante.
- Gerentes de cooperativas.



MÓDULO 1:

LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS.



MÓDULO 1:

LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS.

Es un primer acercamiento al movimiento cooperativo, en el cual se pretende establecer las bases históricas y la evolución del movimiento a nivel internacional y nacional. Se incorporan los desafíos del modelo en un mundo cambiante, evidenciando las diferencias del sector sustentados en los valores y principios del sector cooperativo (ICA).



MÓDULO 1:

LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los objetivos de aprendizaje para este módulo son los siguientes:

- Crear un entendimiento mutuo del concepto de las cooperativas.
- Compartir el valor del modelo cooperativo.
- Presentar las raíces históricas y los hitos clave de la historia de las cooperativas.
- Detallar el rol de las cooperativas en un mundo cambiante.



1

EL ROL DE LAS COOPERATIVAS EN LA ECONOMÍA Y LA SOCIEDAD



1 EL ROL DE LAS COOPERATIVAS EN LA ECONOMÍA Y LA SOCIEDAD

Hoy vemos que el mundo se encuentra en constantes cambios, sociales, económicos y culturales, que impactan en la reorganización de las empresas y los Estados en la búsqueda de un desarrollo sustentable y sostenible. En el caso de las cooperativas, al parecer no se tiene noción de la magnitud que abarcan a nivel mundial y nacional, ni el crecimiento y desarrollo que se ha experimentado desde el surgimiento de la primera cooperativa moderna en el siglo XIX. Por lo que es importante poder visibilizar la historia, recorrido e impacto de las cooperativas, para saber el rol que juegan a nivel mundial y a nivel local, y así comprender el factor de cambio y contribución que pueden generar las cooperativas en términos económicos, sociales y culturales.

Las cooperativas agrícolas, un tipo de cooperativa específica dentro del sector, se encuentran en la mayoría de los países a nivel mundial. Están bien representadas en economías desarrolladas y emergentes, contribuyendo al desarrollo rural, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza en muchas regiones del mundo. Ayudan a los agricultores a aumentar sus ingresos mediante el agrupamiento de los recursos para apoyar la organización colectiva y el empoderamiento económico.

Pero antes de empezar a conocer la historia y su distribución en el mundo. Es importante retomar qué entendemos por cooperativas.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), el guardián global de los principios y valores cooperativos, ha definido a las cooperativas de la siguiente manera:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para cumplir con sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad conjunta y controlada democráticamente”.

ica.coop

Esta definición subraya la naturaleza doble de la cooperativa: es tanto una asociación de miembros como una empresa. Los miembros de la asociación, juntos, son los dueños de la empresa.

Doble rol de la empresa cooperativa



FIGURA 4: ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO COOPERATIVO EN LA AGRICULTURA FAMILIAR, INDAP, 2016.

Esquema de múltiple rol del asociado

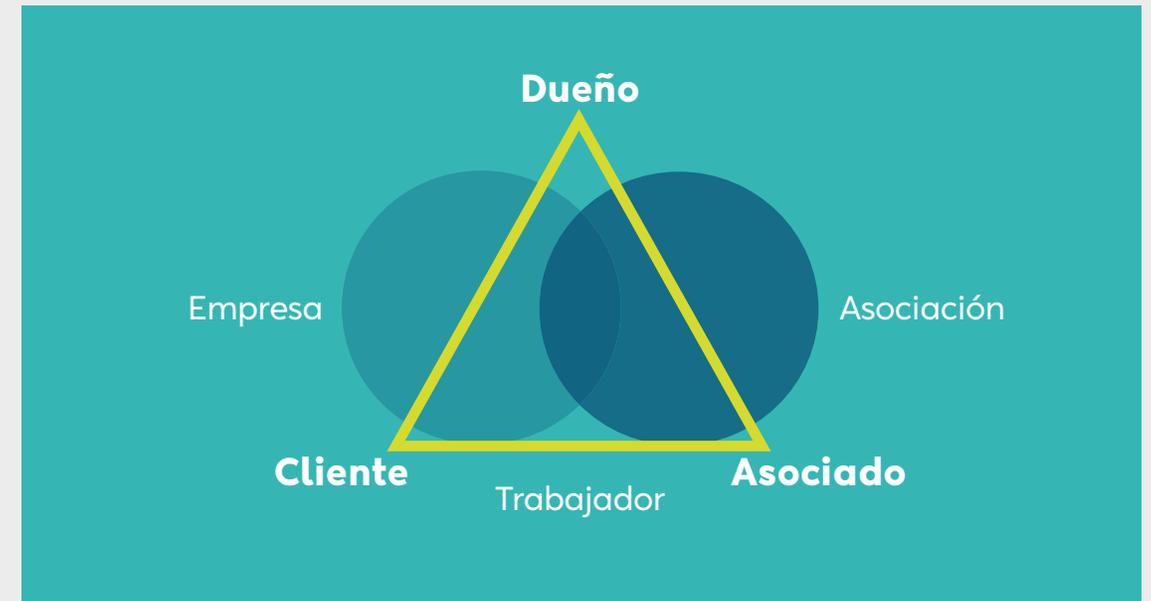


FIGURA 5: ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO COOPERATIVO EN LA AGRICULTURA FAMILIAR, INDAP, 2016.

Dado que la cooperativa es una asociación de personas y una empresa al mismo tiempo, esta doble naturaleza ha llevado a diferentes entendimientos de las cooperativas en el público general. En el presente manual se abordará ambos aspectos, una cooperativa como empresa y una cooperativa como asociación.

En la práctica, todas las cooperativas deben combinar ambas perspectivas, lo que a veces resulta difícil, tanto porque diferentes grupos de miembros tienen diferentes opiniones al respecto como porque actores externos, incluyendo clientes y representantes de comunidades, tienen diversas expectativas sobre lo que suministra la cooperativa.

Por otra parte la Ley General de Cooperativas, DFL N°5, en su primer artículo, define a las cooperativas como:

Son Cooperativas Las Asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios.

Y presentan las siguientes características Fundamentales:

- Los socios tienen iguales Derechos y Obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario.
- Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquéllas.
- Deben Observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativas y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.
- Deben tender a la inclusión, como asimismo, valorar la diversidad y promover la igualdad de derechos entre sus asociados y asociadas.



1.1 EL PANORAMA DE LAS COOPERATIVAS A NIVEL MUNDIAL.

Las cooperativas están presentes en muchos países y muchos sectores, incluyendo agricultura, vivienda, créditos y ahorros, energía, fabricación y retail. Si bien la participación en el mercado de las cooperativas difiere sustancialmente según los países y los sectores, en general, las cooperativas son una gran fuerza económica en el mundo.

Al menos el **12% DE LA POBLACIÓN MUNDIAL** es miembro de alguna de los **3 MILLONES DE COOPERATIVAS EXISTENTES**. Las cooperativas generan empleos u oportunidades de trabajo para el **10% DE LA POBLACIÓN EMPLEADA**, Y LAS **300 COOPERATIVAS O MUTUALES MÁS GRANDES GENERAN MÁS DE 2 MIL MILLONES DE USD EN VENTAS** con el suministro de los servicios y la estructura que la sociedad requiere para prosperar.

(fuente: sitio web ACI).

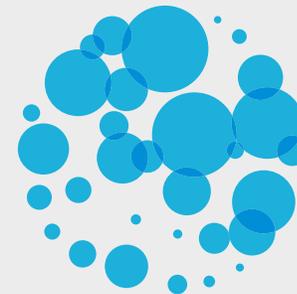
Otros Datos relevantes:

- 1000 MILLONES DE SOCIOS Y SOCIAS DE COOPERATIVAS EN EL MUNDO.
- 400 MILLONES DE SOCIOS Y SOCIAS DE MUTUALES A NIVEL MUNDIAL.
- 600 MIL MUTUALES EN EL MUNDO.

De acuerdo con el [WorldCooperative Monitor \(2020\)](#), las 300 empresas cooperativas y mutuales más importantes del mundo suman un volumen de negocio de 2,14 billones de dólares.

¿Qué es el *World cooperative monitor*?

Se trata de un receso de recopilación, integración, y análisis de datos que se recogen en una base de datos actualizada regularmente en la que se incluyen datos económicos, organizativos y sociales que permiten demostrar el impacto social y económico de las principales cooperativas de todo el mundo.



**WORLD
CO-OPERATIVE
MONITOR**

Top 300: Representación geográfica

1 Europa:

Francia	44
Alemania	30
Países Bajos	17
Italia	12
Finlandia	10
Dinamarca	9
España	8
Noruega	7
Suecia	7
Reino Unido	6
Austria	5
Suiza	5
Bélgica	4
Irlanda	1
Polonia	1
Total =	166



3 América:

EE.UU.	74
Canadá	8
Brasil	4
Argentina	2
Total =	88

2 Asia-Pasífico:

Japón	24
Nueva Zelanda	7
Australia	4
República de Corea	4
India	3
Singapur	2
Malasia	1
Arabia Saudí	1
Total =	46

Deglose del tipo de cooperativas de las TOP 300

Top 300: Según el volumen de negocios en USD por sector económico

FIGURA 4: TOP 300 COOPERATIVAS MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO, WORLD COOPERATIVE MONITOR ACI, 2020.



El [sitio web](#) de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) contiene [datos sobre las cooperativas a nivel mundial](#), incluyendo las cooperativas agrícolas.

Cooperativas generadoras de Empleos

LAS COOPERATIVAS DAN TRABAJO A CASI UN 10% DE LA POBLACIÓN OCUPADA EN EL MUNDO. Según datos de 156 países, las últimas estimaciones muestran que el empleo dentro del marco de las cooperativas incluye al menos **279,4 millones de personas en el mundo (un 9,46% de la población global empleada del mundo)**. Estas son solo algunos resultados del estudio que CICOPA, la organización internacional de cooperativas industriales y de servicio, ha publicado, siendo su segundo informe sobre cooperativas y empleo.

		EMPLEO COOPERATIVO					
	N° de Coop	Empleados (A)	Trabajores/ socios (B)	Miembros Productores. (c)	Total Empleo (A+B+C)	Usuarios-Miembros (D)	Total Miembros (B+C+D)
Europa	221.960	4.710.595	1.554.687	9.157.350	15.422.632	152.064.608	162.776.645
África	375.375	1.939.836	37.836	20.410.298	22.387.970	33.638.298	54.086.432
Asia	2.156.219	7.426.760	8.573.775	219.247.186	235.247.721	320.130.233	547.951.194
América	181.378	1.896.257	982.285	3.237.493	6.116.035	417.580.396	421.800.174
Oceanía	2.391	75.438	-	147.071	222.509	30.696.144	421.800.174
Gran Total	2.937.323	16.048.886	11.148.583	252.199.398	279.396.867	954.109.679	1.217.457.660

FUENTE: COCIPA, COOPERATIVES AND EMPLOYMENT, SECOND GLOBAL REPORT, 2017

Para más información, ver [cooperativas y empleo, Segundo Reporte Mundial en Ingles](#)

Los datos sobre las cooperativas agrícolas en Europa fueron recolectados y publicados por COPA-COGECA, la organización europea de interés para agricultores y cooperativas agrícolas. COPA-COGECA estima que, en el año 2019, Europa contaba cerca de 22.000 cooperativas agrícolas, excluyendo cooperativas para compartir maquinaria y mano de obra (usualmente llamadas CUMA - Cooperative d'Utilisation du Matériel Agricole, Cooperativa de Uso de Material Agrícola). Las cifras de COP-COGECA se encuentran en el [siguiente sitio web](#).

En adición, el proyecto de investigación de la UE llamado Apoyo para Cooperativas de Agricultores ha presentado un resumen detallado del status y el desarrollo de las cooperativas agrícolas en 27 estados miembro de la Unión Europea (Bijman et al., 2012).

En Europa, el sector más cooperativo en la agricultura es el sector lácteo. Aproximadamente el 60% de toda la leche producida en la UE es comercializada a través de una cooperativa. Otros sectores con una alta participación en el mercado para las cooperativas son vino y frutas & verduras, ambos con una participación en el mercado superior al 40%. En promedio, el 40% de todos los productos agrícolas de la UE es vendido a través de las cooperativas (Bijman et al., 2012).

Caso de éxito de cooperativas Agrícolas Europeas el caso Consorcio de Cooperativas ANECOOP. En 1975, un grupo de cooperativas cítricas españolas se unió para ampliar su oferta, alcanzar nuevos mercados y mejorar sus posibilidades de negociación ante la Gran Distribución. Nace así Anecoop, empresa cooperativa de segundo grado, una "cooperativa de cooperativas".

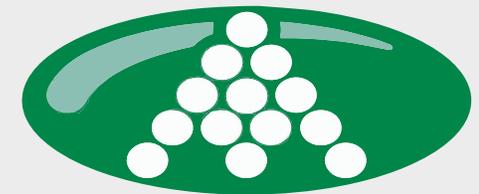
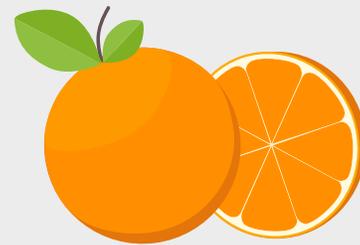
El Consorcio Cooperativo ANECOOP de Valencia de España, exportar cítricos, naranja valenciana empresa hortofrutícola gigantes del mediterráneo, evitar la migración y sectores rurales, donde la cooperativa pasa ser un factor de integración y desarrollo en sus territorios en los diferentes partes del mundo.

En la actualidad ANECOOP ES:

- La primera empresa hortofrutícola del Mediterráneo
- Líder español en la comercialización de frutas y hortalizas
- Uno de los principales exportadores de cítricos del mundo
- Primer operador de sandías y kakis a nivel europeo

La consecución de estos logros reside en el capital humano, representado por los miles de agricultores de sus 71 cooperativas y empresas asociadas y por todas las demás personas que integran el Grupo Anecoop.

[Clic para más información](#)



Anecoop

1.2

COOPERATIVA DE EEUU

Las cooperativas en los Estados Unidos hacen parte de una vieja tradición de autoayuda, tan vieja como la misma nación. A través de la historia las cooperativas han permitido a las personas satisfacer necesidades comunes mediante la unión de sus fuerzas. Hoy en día las cooperativas continúan jugando un importante rol en la economía estadounidense.

La mayoría de las cooperativas agrícolas en los EEUU nació al principio del siglo XX, apoyada por una combinación de factores económicos, de organización de granjas y políticas públicas. Desde el año 1988 o alrededores, dos fenómenos han ocurrido en la organización de las cooperativas agrícolas en los EEUU. Primero, las cooperativas convencionales han pasado por una reestructuración y consolidación. Segundo, han surgido cooperativas de nueva generación. Estas cooperativas de nueva generación ponen más énfasis en las actividades de valor agregado, aplican políticas de afiliación cerrada o restringida, y vinculan las contribuciones de capital de miembros con los derechos de suministro de productos (marketing) (Cook, M.L., 1995).

Caso de Éxito

Esta comunidad de 1300 personas ha generado 500 empleos en los últimos años gracias a la organización de cooperativas agrícolas. Actualmente en Renville existen 11 cooperativas formadas en los últimos cinco años.

Cuando comenzó el auge del negocio de la Remolacha la comunidad creó la Southern Minnesota Beet Sugar Company para procesarla. La cooperativa hoy emplea cientos de personas. Este suceso se ha repetido con la industria del pollo, el cerdo y el pescado. La comunidad ha diversificado su economía a través de la creación de cooperativas que han generado empleo y actividad económica. Muchos de los actuales miembros de las cooperativas anteriormente recibían salarios bajos y su trabajo no era calificado. La nueva generación de cooperativas no sólo paga los mejores salarios en la comunidad, sino que también proporciona entrenamiento técnico y oportunidades educativas.

[Clic para más información](#)



Southern Minnesota
Sugar Cooperative
Renville, Minnesota



Ilustración: jcomp

1.3 COOPERATIVAS DE ASIA

Las cooperativas en los países asiáticos han sido promovidas mediante planes de desarrollo económico. Por ejemplo, en **INDIA**, las cooperativas han sido un elemento importante en los planes quinquenales de desarrollo desde 1951. La visión estaba basada en la noción de que todos los miembros estuvieran dispuestos a trabajar dentro de la estructura cooperativa. El resultado sería una producción agrícola a gran escala mediante el agrupamiento y el uso más eficiente de recursos.

[Clic para más información](#)



INDIANCOOPERATIVE NETWORK FOR WOMEN (ICNW)
(RED COOPERATIVA INDIA DE MUJERES)

Las COOPERATIVAS EN TAILANDIA se organizan según áreas locales, regionales y nacionales, y parece que estas tienen una motivación y antecedentes fuertemente sociopolíticos (Faysse, N., 2018). El Banco para la Agricultura y las Cooperativas y Agrícolas (BAAC) estableció las Cooperativas Agrícolas de Marketing (AMC) y la organización central TABCO que opera como un APEX para las AMC con el objetivo de suministrar insumos a los agricultores para procesar y vender productos en nombre de sus miembros. Tailandia tiene un sistema sostenible para la gestión de pequeños agricultores basado en principios básicos como la reducción de costos, la colaboración entre familias y la valoración de la agricultura como una filosofía de vida en vez de una mera actividad productiva, propenden a asegurar la seguridad alimentaria de los segmentos rurales.

[Clic para más información](#)



PRODUCTORES DE ARROZ DE TAILANDIA

El gobierno VIETNAMITA comenzó a promover cooperativas agrícolas como parte de la reforma económica 'Doi Moi'. La ley cooperativa del 1996 obligó a las cooperativas existentes a elegir entre transformarse en un nuevo tipo de cooperativa para atender a sus miembros según las reglas de la Alianza Internacional Cooperativa (ACI) o disolverse.

(Takanashi, F., 2015).

Revisión de Caso.

El Caso del Desarrollo de Cooperativas Vietnamitas desde el Estado.

El 11 de abril de 1946, el presidente Ho Chi Minh escribió una carta a los agricultores y terratenientes vietnamitas solicitando su participación en cooperativas agrícolas. Después de su llamado, se formaron una serie de unidades económicas cooperativas y las cooperativas se desarrollaron fuertemente durante los años 50-60 del siglo XX. Junto con el desarrollo del movimiento cooperativo en Vietnam, se han formado y desarrollado gradualmente agencias de gestión, organizaciones representativas y de apoyo para las cooperativas. En 1955 se estableció la Junta de Gestión Cooperativa de Vietnam. En 1961, se estableció la Unión Vietnamita de Artesanía e Industria a pequeña escala.

[Clic para más información](#)

Se trataba de dos organizaciones nacionales que gestionaban, representaban y apoyaban a cooperativas de abastecimiento y comercialización y pequeñas cooperativas artesanales e industriales de todo el país. El 18 de diciembre de 1991, el Presidente del Consejo de Ministros (ahora es el Primer Ministro del Gobierno) dictó el Acuerdo No. 409/ CT para establecer el Consejo Central Provisional de Empresas No Estatales sobre la base de la unificación de la Unión Central de cooperativas artesanales e industriales a pequeña escala y el Consejo de Administración de Vietnam de las cooperativas de suministro y comercialización. El 30 de octubre de 1993 se llevó a cabo el primer Congreso Nacional de Cooperativas de Vietnam. El Congreso aprobó el Reglamento del Consejo Central de la Unión Cooperativa de Vietnam, que es una organización que apoya, representa y protege los intereses y derechos de las cooperativas en los campos de la artesanía y la industria a pequeña escala, el transporte, el comercio y los servicios, la construcción, y otras ocupaciones no agrícolas. El Estatuto del Consejo Central de la Unión Cooperativa de Vietnam fue aprobado por el Primer Ministro en la Decisión No. 582-TTg/ QD del 1 de diciembre de 1993. Hasta ahora, el Estatuto de la Alianza Cooperativa de Vietnam fue aprobado por el Primer Ministro en Decisión 105/ QD-TTg de 24 de enero de 2017. Desde la primera Ley de Cooperativas aprobada por la Asamblea Nacional en 1996, que entró en vigencia el 1 de enero de 1997, a la Ley de Cooperativas en 2003 y la Ley de Cooperativas en 2012 han creado un corredor legal más favorable para el desarrollo del sector cooperativo.



Actividad:

¿Cónoces casos de éxito de cooperativas que hayan sido formadas por el Estado?

¿Conoces casos de fracasos de procesos cooperativos impulsado por el Estado, por qué crees que sucede?



1.4

COOPERATIVAS EN AMÉRICA LATINA

En América Latina, las primeras cooperativas surgieron durante la primera mitad del siglo XIX, principalmente en Argentina, Brasil, México y Venezuela. Desde las primeras décadas del siglo XX, las cooperativas se desarrollaron gradualmente. Migrantes europeos, la Iglesia Católica y los gobiernos nacionales impulsaban este desarrollo (Alianza Cooperativa Internacional, 2017).

En términos generales, el desarrollo cooperativo en América Latina puede evaluarse a través de dos principales líneas histórica. La primera línea es representada por Argentina, Chile, Uruguay y el Sur de Brasil. La ideología cooperativa llegó a través de los migrantes desde Europa en el siglo XIX. La ideología se basa en los principios Rochdale (tema 3). Por ejemplo, en Brasil, las primeras cooperativas aparecieron al final del siglo XIX y a principios del siglo XX en las regiones del sur y sureste, principalmente en conexión con las comunidades de inmigrantes europeos con la intención de resolver los problemas de los pequeños agricultores. Desde el 1955 hasta el final de los años setenta, las cooperativas pasaron por un proceso de expansión y transformación, enfocándose en la producción de lácteos, trigo y soya.

La segunda línea es representada por países como México, el Caribe y Centroamérica. En estos países, los gobiernos jugaron un rol dominante en el desarrollo de las cooperativas.

Algunos datos de nuestros vecinos en Sudamérica:

- En Uruguay, las cooperativas son responsables del 3% del PIB. Producen el 90% de la leche, el 34% de la miel y el 30% del trigo. El 60% de su producción se exporta a más de 40 países (2011).
- En Bolivia existen más de 1.600 cooperativas que generan más de 32.000 empleos directos y más de 128.000 empleos indirectos (2008).
- En Brasil, las cooperativas son responsables de un 37.2% del PIB agrícola y el 5.4% del PIB global (2009)
- Las 8.600 cooperativas existentes en Colombia reúnen a 5.5 millones de asociados lo que equivale a decir que 1 de cada 8 colombianos/as es cooperativista (2011)
- En Argentina existen unas 13.000 cooperativas registradas que reúnen a casi 9.400.000 de socios y dan empleo directo a más de 265.000 personas (2008)
- En Paraguay el capital social de la mayor cooperativa de ahorro y crédito supera al de 11 bancos comerciales (2011)

2

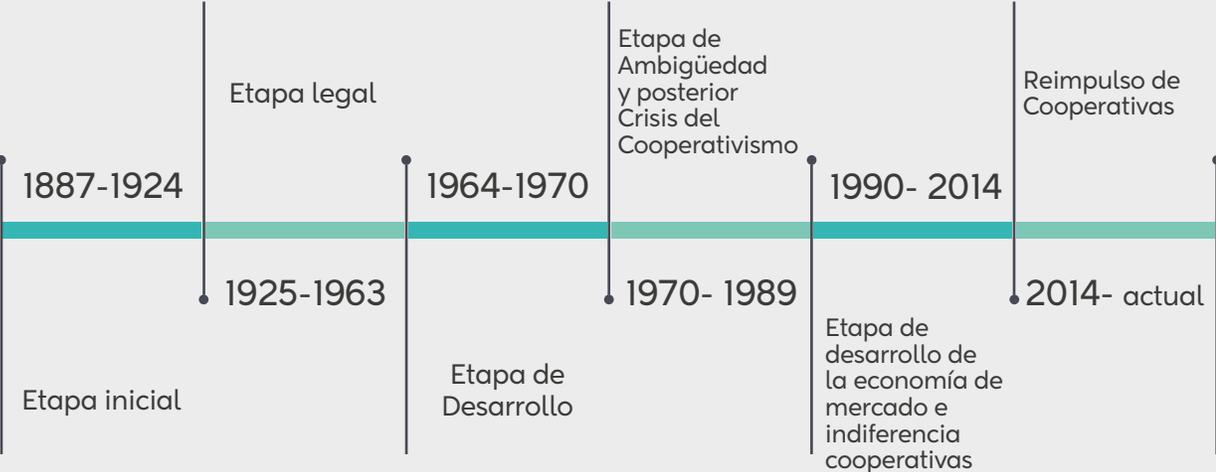
COOPERATIVAS EN CHILE



2 COOPERATIVAS EN CHILE

El movimiento es heterogéneo, pues en él comparten espacio entidades económicamente importantes (sectores lácteo, piscícola, de distribución eléctrica, de vivienda) con otras socialmente dinámicas (el ahorro y crédito llega con calidad y oportunidad al campesinado, apuntalando procesos de desarrollo sostenido y fortalecimiento comercial) y con experiencias emergentes (servicios de tiempo libre, salud o comercialización) (Del Campo y Radrigán, 1998: 155).

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



✓ Dato curioso

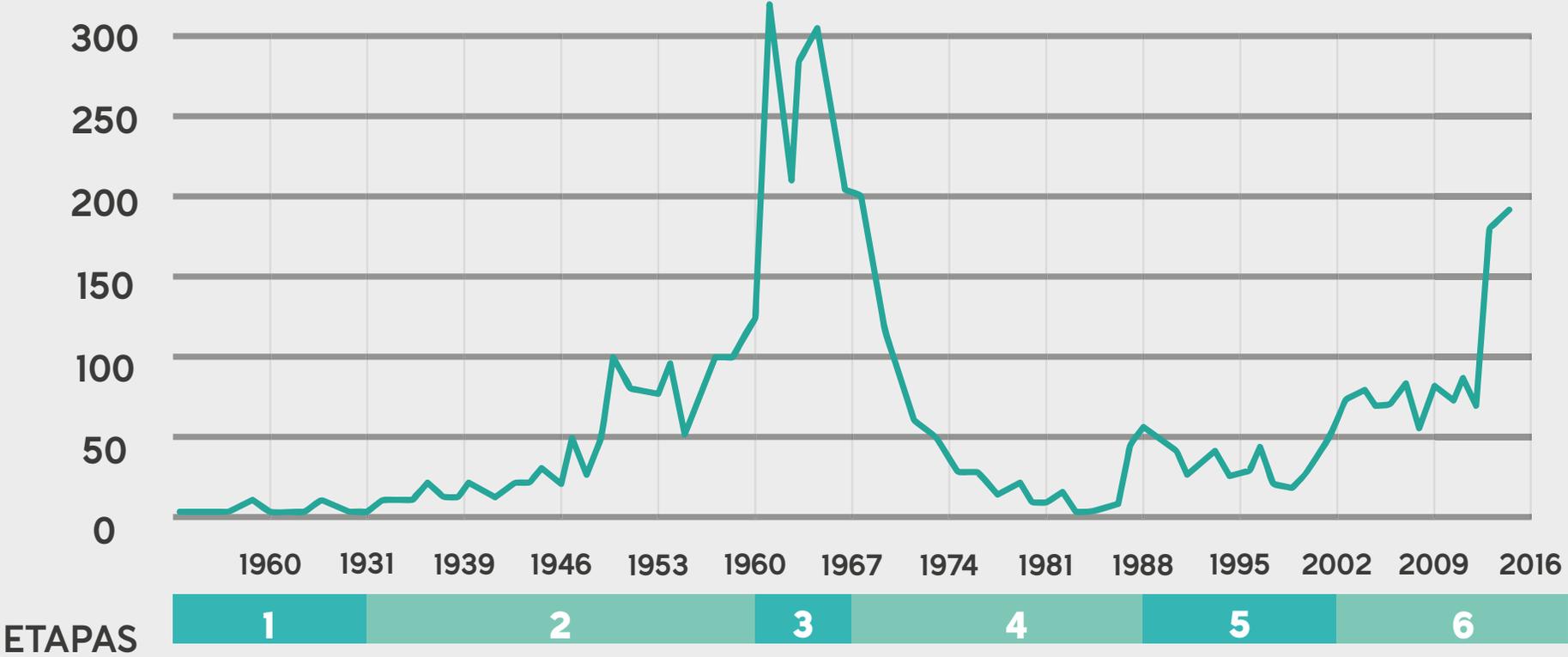
Primera Antecedente de empresa asociativa que se tiene registro es Empresa Social de Indígenas Changos en el norte de Chile , En 1790 en periodo colonial, se orientaba a la construcción y reparación de embarcaciones y a la venta de pescado salados al Perú.



Oficina cooperativa campesina en Caimanes, década del 60, región de Coquimbo

2.1

EL CRECIMIENTO DEL SECTOR EN DÉCADAS.



Resumen de las etapas del desarrollo cooperativo y la evolución total en número de cooperativas.

El sector cooperativo chileno a contar del año 1990 – 2017

AÑO	1991	1996	2000	2015	2016	2017	2017
SECTORES	N° COOP. ACTIVAS	N° COOP. ACTIVAS	N° COOP. ACTIVAS	N° COOP. ACTIVAS	N° COOP. CREADAS	N° COOP. CREADAS	N° TOTAL COOP. ACTIVAS
AGRÍCOLA	64	58	56	125	29	52	206
CAMPESINA	106	202	252	73	11	31	115
AGUA POTABLE	138	118	122	145	2	1	148
AHORRO Y CRÉDITO	84	91	91	41	1	2	44
COSUMO	21	21	20	8	0	1	9
ELECTRIFICACIÓN	14	16	15	19	1	1	21
PESQUERAS/MINERAS	21	29	37	74	16	21	111
TRABAJO/ PRODUCCIÓN	7	51	57	197	68	86	351
SERVICIOS	54	69	67	141	14	26	181
VIVIENDA CERRADA	656	336	330	81	64	14	159
VIVIENDA ABIERTA	14	13	12	5	0	0	5
VERANEO	52	56	52	29	0	1	30
TOTAL	1.231	1.060	1.111	938	206	236	1.380

2.2 COOPERATIVAS EN LA ACTUALIDAD EN CHILE.

Las cooperativas han experimentado un crecimiento significativo, aumentando en casi un 50% en los últimos 7 años.

En mayo de 2021, las **Cooperativas vigentes y activas aumentaron en 119 organizaciones (9,1%)** respecto de mayo de 2020 y un 0,4% en relación con el mes anterior.

La **cantidad de socios** presentó un crecimiento del **7,7%**, pasando de 2.005.434 a **2.158.912** personas (naturales y jurídicas) en doce meses. Esta alza se explica principalmente por la actualización de datos realizados por las Cooperativas de Importancia Económica (CIE) durante el mes de marzo.

Fuente: Informe de Cooperativas DAES, 2021

Gráfico 2. Entidades por Rubro	N° Entidades	% Entidades	% Var. 12M
Servicios	567	39,9%	4,4%
Producción y Trabajo	298	21%	11,6%
Agropecuarias	150	10,5%	0,7%
Campeñas	143	10,1%	8,3%
Agrícolas	101	7,1%	36,5%
Extractivas y Mineras	57	4,0%	3,6%
Pesca	46	3,2%	35,3%
Tipos Fed. e Inst. Aux.	18	1,3%	0%
Consumo	13	0,9%	8,3%
Turismo	13	0,9%	62,5%
Transp. de Pasajeros	6	0,4%	50%
Comercio	3	0,2%	50%
Servicios Laborales	3	0,2%	50%
Educación	1	0,1%	0%
Industria	1	0,1%	0%
Salud	1	0,1%	0%
Transporte de Carga	1	0,1%	
	1.422	100%	9,1%

Fuente: División de Asociatividad y Cooperativas

Entidades Vigentes Activas por tipos de Cooperativas

Para más información, ver [Entidades Vigentes – Activas por tipos de Cooperativas](#)

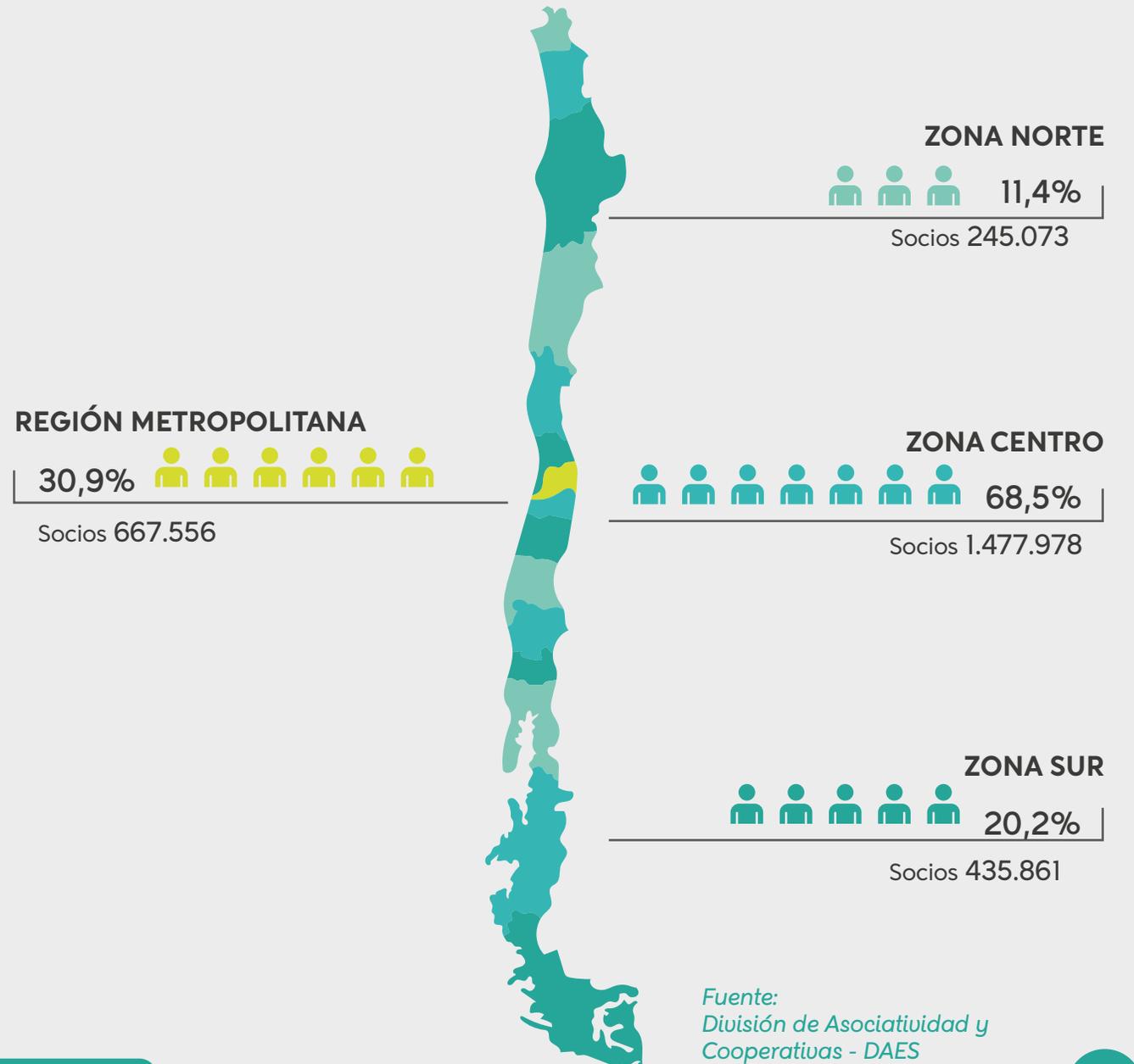
Gráfico 3. Socios por Rubro	N° Entidades	% Entidades	% Var. 12M
Servicios	2.061.376	95,5%	8,2%
Consumo	76.032	3,5%	-4,3%
Agropecuarias	9.210	0,4%	0,2%
Campeñas	3.865	0,2%	3%
Producción y Trabajo	3.596	0,2%	7,3%
Extractivas y Mineras	2.133	0,1%	4,7%
Agrícolas	1.437	0,1%	23,7%
Pesca	772	0%	42,2%
Turismo	168	0%	55,6%
Tipos Fed. e Inst. Aux.	164	0%	0%
Transp. de Pasajeros	67	0%	109,4%
Comercio	27	0%	125%
Servicios Laborales	25	0%	47,1%
Industria	12	0%	0%
Salud	12	0%	0%
Transporte de Carga	11	0%	
Educación	5	0%	0%
	2.158.912	100%	7,7%

Fuente: División de Asociatividad y Cooperativas

2.3 EL PANORAMA DE LAS COOPERATIVAS A NIVEL MUNDIAL.

NORTE	CENTRO	SUR
<ul style="list-style-type: none"> • Arica y Parinacota • Tarapacá • Antofagasta • Atacama • Coquimbo 	<ul style="list-style-type: none"> • Valparaíso • Metropolitana • O'Higgins • Maule • Ñuble 	<ul style="list-style-type: none"> • Biobío • La Araucanía • Los Ríos • Los Lagos • Aysén • Magallanes y Antártica

Para más información, ver [Informe Cooperativas de Chile Mayo 2021, DAES.](#)



2.4 DESAFÍOS ACTUALES Y DE FUTURO PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR COOPERATIVO EN CHILE.

Del total de cooperativas que actualmente existen en el país, casi la mitad han sido creadas entre 2015 y 2020, llegando a 2 millones de socios y socias aproximadamente. Si bien el panorama es auspicioso para el mundo de las cooperativas aún existen importantes desafíos por superar para su desarrollo en el país, de los cuales se pueden mencionar:

- A pesar de su crecimiento e influencia en sectores económicos, las cooperativas siguen siendo invisibles para los actores públicos, en gran medida por la existencia de una serie de prejuicios erróneos. En este sentido las cooperativas deben darse a conocer, visibilizando sus características, valores, principios y buenos resultados, a su vez el sector público debe jugar un rol clave en esta materia.
- Promover la eliminación asimétrica, la que se traduce en la limitación de participación en algunos sectores del mercado, por ejemplo, la prohibición de existencia de empresas sanitarias cooperativas en contextos urbanos o de bancos cooperativos. Se necesita abrir el espacio para que existan cooperativas en todos los sectores de la economía donde puedan ser un aporte a las necesidades de las comunidades.
- Desarrollar el talento humano, en gestión empresarial y gobierno cooperativo. El cual podría ser financiado mediante un fondo educación cooperativa que se podría trabajar en federación o vía remanentes.

- Desarrollar herramientas estratégicas para la intercooperación y fomentar la creación de cooperativas de segundo grado. El comportamiento aislado de las cooperativas genera que éstas compitan por el acceso a mercados nacionales e internacionales, bajo la misma lógica de las empresas tradicionales, invisibilizando las oportunidades de colaboración y ayuda mutua que pueden generar las relaciones de intercooperación para disminuir gastos o aumentar sus oportunidades de mercados.
- Promover la innovación en las cooperativas, para darle cumplimiento a las misiones organizacionales ante los procesos sociales y económicos vertiginosos de un mundo en constante cambio. En las organizaciones que llevan tiempo haciendo las cosas de una sola forma, muchas veces cuesta abrirse al cambio y su gestión. Entonces, ¿cómo innovamos y qué proceso generamos para innovar?, son las preguntas claves que las cooperativas deben resolver de manera participativa, en jornadas de rediseño y de planificación colectiva para afrontar con el compromiso de todos, las nuevas formas de generar valor.



Actividad:

- ¿Qué otros importantes desafíos deben enfrentar las Cooperativas en Chile?
- ¿Cómo piensas que las cooperativas absorberán los impactos de la pandemia, se verán afectadas o tendrán resiliencia suficiente para superar esta etapa difícil de la historia?

3

RAICES HISTORICAS DE LAS COOPERATIVAS



3 RAICES HISTÓRICAS DE LAS COOPERATIVAS

El surgimiento de las cooperativas

Comportamiento colaborativo y/o cooperativos, desde un análisis antropológico, en la historia de la humanidad siempre ha estado presente. Dan cuenta expresiones de colaboración entre humanos para resolver problemas y distintas necesidades de manera colectiva.



Prehistoria.
Manifestaciones de cooperación como medio de supervivencia.
 Ilustración: macrovector.



Hasta el siglo XIX, El nacimiento de las Cooperativas Modernas

El Desarrollo tecnológico de la revolución industrial, pasar de una economía rural a una economía más urbana, trajo progreso a los países que empezaban a industrializar las relaciones de trabajo y aumentar el capital. No obstante, también traerían relaciones precarización en las personas que solo contaban con su fuerza de trabajo para ganarse la vida, es así como filántropos sociales, como Robert Owen (1771-1858), quien será conocido como el padre del Cooperativismo Inglés, se preocuparía de las cuestiones sociales que en esa época no eran prioridad, su postulados y teorías sociales en conjunto con otros filántropos precursores del Cooperativismo en esa época como: William King (1786 – 1865); Charles Fourier (1772 – 1837), Philippe Buchez (1776 – 1865), Louis Blanc (1811 – 1882), quien marcarían la ante sala de los principios y lógica de las cooperativas modernas

3.1 CASO COOPERATIVA SOCIEDAD EQUITATIVA DE LOS PIONEROS DEL ROCHDALE (1843)

En 1844, un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en Rochdale (Inglaterra), trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa de consumo, llamada Rochdale Equitable Pioneers Society. Fue la primera en distribuir entre sus socios los excedentes generados por la actividad, y formó las bases del movimiento cooperativo moderno. Aunque hubo otras cooperativas previas a ella, la de los pioneros de Rochdale se convirtió en el prototipo de este tipo de sociedades en Gran Bretaña.

Una de las primeras pautas que resolvieron adoptar fue que todas las operaciones se realizarían de acuerdo con lo que denominaban el principio del dinero al contado. Copiaron de una institución de Manchester, la Sociedad de Socorros para Casos de Enfermedades y de Sepelios, las disposiciones que más se amoldaban a sus propósitos, y les introdujeron modificaciones y agregados convenientes.

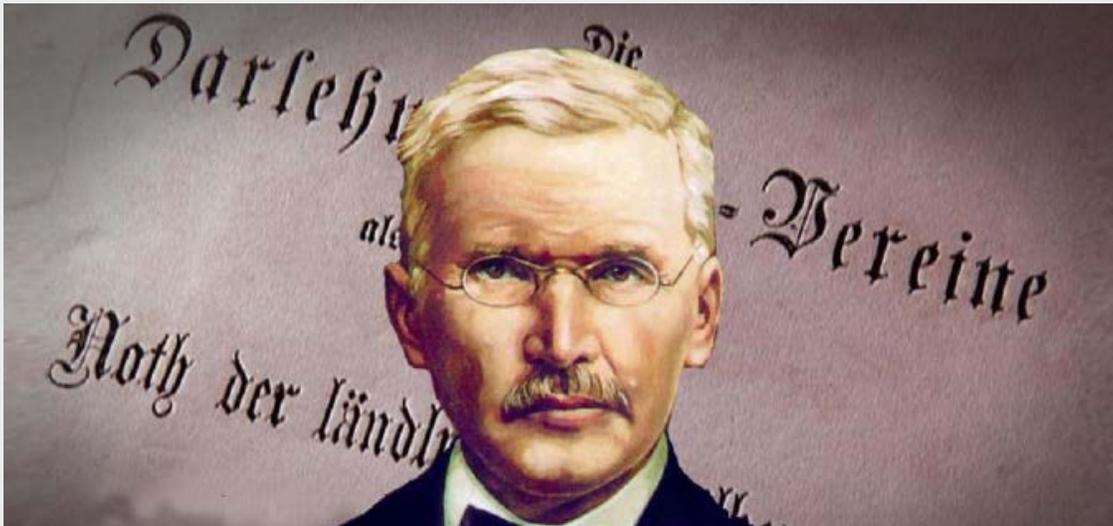
La iniciativa que comenzó siendo una tienda detallista que proveía de los artículos más elementales del consumo semanal de los socios (harina, queso, manteca, azúcar, etc.) y que no abría sus puertas más que una o dos horas, dos veces por semana, pasó en pocos años a ser centro de actividades culturales –se fundó una escuela para niños y otra para adultos– y a proveerse de su propia materia prima. Generó, de hecho, una integración cooperativa que incluyó molinos y telares cooperativos, sociedades de socorro por enfermedad, entre muchas otras experiencias que llevaron hasta la generación de una organización de segundo grado, la Cooperative Wholesale Society o Almacén al por Mayor de Manchester, que se encargó de articular las ya numerosas cooperativas detallistas de consumo y distribución, y las cada vez más numerosas cooperativas de producción. Para 1863, casi veinte años después, el número de cooperativas de consumo en Gran Bretaña superaba las 500.

Los pioneros cobraron fama por desarrollar los llamados “principios de Rochdale”, un conjunto de principios de la cooperación asumidos por las modernas cooperativas en todo el mundo.



3.2 LAS COOPERATIVAS CREDITICIAS DE FRIEDRICH RAIFFEISEN.

Mientras Inglaterra se conoce como el lugar de nacimiento de las cooperativas de consumidores, Alemania es la cuna de las cooperativas crediticias. Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 – 1888) es considerado el padre de las cooperativas crediticias agrícolas, ya que alentaba a los agricultores en la Alemania rural a establecer estas cooperativas. Durante el mismo período, Franz Hermann Schulze-Delitzsch (1808 – 1883) fundó cooperativas crediticias para pequeños artesanos y dueños de tiendas, en pueblos y pequeñas ciudades.



La unión crediticia operaba sobre el principio de que las personas locales con ahorros adicionales estuvieran dispuestas a prestar su dinero a los agricultores locales que necesitaban créditos y eran capaces de pagar el préstamo de vuelta. Estas organizaciones atendieron a áreas muy pequeñas, no más grandes que una parroquia rural o una aldea, porque las personas en estas comunidades se conocían muy bien entre ellas. Solo los miembros de la cooperativa eran elegibles para los préstamos, que estaban sujetos a una garantía personal. Esta garantía (entregada por uno o más avales), junto con la responsabilidad ilimitada, reducía los riesgos financieros para la unión crediticia.

Raiffeisen desarrolló los siguientes principios fundamentales para las cooperativas crediticias rurales:

- Afiliación voluntaria.
- Los miembros aceptan la responsabilidad ilimitada conjunta.
- Los miembros comparten la responsabilidad de la administración.
- La administración de la unión crediticia no recibe sueldo.
- Las ganancias son agregadas a las reservas anuales.
- Un área de trabajo territorial limitada.

[Fuente](#)



El [siguiente link](#) muestra un video de siete minutos sobre la vida y los logros de *Raiffeisen*

4

EL VALOR DEL MODELO COOPERATIVA DE NEGOCIOS



4 EL VALOR DEL MODELO COOPERATIVA DE NEGOCIOS

¿cuál es el valor de este modelo de negocios para los miembros, la economía y la sociedad?

Para los miembros de las cooperativas es importante tener un panorama claro de lo que es el valor del modelo cooperativo de negocios. El valor de la cooperativa para sus miembros se puede dividir en tres elementos (Reynolds, 2013):

A) El valor económico de la cooperativa, referido al valor patrimonial de la cooperativa, si es que desean liquidarla, venderla o transferir a sus herederos.

B) El valor de la cooperativa como una influencia en los precios, la disponibilidad y calidad de los servicios dentro de la economía;

C) El valor que los miembros asignan a su afiliación, porque la afiliación reduce sus riesgos y aumenta sus verdaderas opciones.

Los agricultores son miembros de una cooperativa (y, muchas veces, miembros de varias cooperativas) por diversas razones, todas relacionadas con su prosperidad como familia de agricultores. Si bien predominan las razones económicas, no debemos subestimar las razones sociales tales como la aspiración de pertenecer a una organización de pares, reunirse con otros agricultores e intercambiar información. Las razones económicas para los agricultores para afiliarse son las siguientes: economías de escala, mayor poder de negociación, menores costos de transacción, la disponibilidad de más y mejor información, suministrar insumos a los agricultores y procesar y vender productos en nombre de sus miembros.

Cabe señalar que el éxito no se mide solamente en términos económicos, ni en el tamaño de la empresa, sino que también en los aportes que han generado en sus territorios y comunidades, y que son reconocidos por la sociedad, tales como:

- **Cohesión social**
- **Aporte a la comunidad directa.**
- **Satisfacción de las necesidades de sus socios y socias.**
- **Generación de trabajos decentes según recomendación OIT.**
- **Mercados locales en confianza de la comunidad.**

¿Por qué es que los agricultores prefieren formar una cooperativa para la compra de insumos agrícolas y la venta de productos agrícolas en lugar de comercializar con empresas privadas?

En realidad, existen muchos países y diversos sectores de agricultores que realizan contratos con empresas privadas que proveen insumos y servicios. Sin embargo, puede que no tengan servicios confiables o tal vez se aprovechen de la débil posición de negociación de los agricultores. También hay situaciones donde estas empresas privadas simplemente no existen. En situaciones donde no hay un mercado adecuado, las cooperativas son la solución ya que proporcionan servicios/insumos que de otra manera no estarían disponibles, o bien, debido a su presencia, obligan a los proveedores privados a cobrar precios justos. De esta manera las cooperativas pueden proporcionar los insumos que no están disponibles, pueden suministrar insumos a menores precios y con mayor calidad y pueden vender productos agrícolas sin explotar a los agricultores.

Las cooperativas les permiten a los agricultores especializarse en las actividades relacionadas con la producción agrícola y beneficiarse de las economías de escala y de alcance en el suministro de insumos y la venta de productos, sin correr el riesgo de ser explotados por socios comerciales con mayores recursos.



Las cooperativas son organizaciones especiales de negocios, diferentes de las empresas propiedad de inversionistas, empresas de responsabilidad limitada o propiedad individual. En esta sección se explica brevemente las principales diferencias. Sin embargo, las cooperativas también difieren de otras organizaciones de la sociedad civil, como fundaciones, asociaciones y empresas sociales.

Ficha informativa:

Diferencias entre cooperativas, corporaciones y organizaciones sin fines de lucro.

Atributos	Cooperativas	Corporaciones propiedad de inversionistas	Organizaciones sin fines de lucro
Propiedad	propiedad de miembros	Propiedad de inversores	Generalmente no es "propiedad" de una persona o miembros.
Control	Controlado democráticamente; base de un miembro, un voto; igualdad de voz independientemente de su participación en el capital social. Los miembros participan en las operaciones comerciales diarias y reciben servicios por sus aportes.	Controlado por los accionistas según su participación de inversión. Las decisiones y políticas comerciales las toma una junta directiva y funcionarios corporativos.	Puede estar controlado por miembros que eligen una junta directiva o, en organizaciones no afiliadas, la junta directiva puede elegir a sus propios sucesores. Quienes no reciben los servicios mantienen el control.
Membresía y compensación de la junta	Integrado por cooperativistas elegidos por los socios. Por lo general, no funcionan para la cooperativa. Costo reembolsado por las reuniones de la junta. Los miembros de la junta generalmente sirven como voluntarios no remunerados.	La junta está compuesta por una combinación de directores independientes, gerencia y otros directores con vínculos financieros o comerciales con la organización. Los directores ejecutivos pueden actuar como presidente de la junta. Se proporciona una compensación financiera significativa por el servicio de la junta.	La junta generalmente está compuesta por personas que no reciben los servicios, generalmente elegidos por razones filantrópicas o políticas. Los miembros de la junta generalmente sirven de forma voluntaria.
Nominaciones y elecciones de la junta	Candidatos nominados por membresía ya sea directamente o por un comité de nominaciones compuesto por miembros. Por lo general, cualquier miembro puede nominar a un candidato a director. La junta es elegida por los miembros sobre la base de un miembro, un voto.	Candidatos nominados por la junta directiva y la gerencia, a menudo por un comité de nominaciones. Los accionistas tienen una capacidad limitada para nominar y elegir candidatos a directores.	Ya sea por los miembros o por la junta directiva.
Responsabilidad	La junta es directamente responsable ante los miembros a través de los procedimientos de nominación y elección.	Los procedimientos de elección y nominación de la junta brindan pocas oportunidades de supervisión a los accionistas. No es probable que los accionistas puedan destituir a los miembros de la junta.	Generalmente responsable ante los miembros de la organización y aquellos que proporcionan el financiamiento a la organización.
Ganancias / Dividendos	Los ingresos excedentes (ganancias) obtenidos por la cooperativa se reinvierten en el negocio y / o se devuelven a los miembros en función de la cantidad de negocios que realizaron con la cooperativa ese año. Muchas cooperativas están obligadas a devolver una parte de sus "ingresos excedentes" a los miembros cada año. Los miembros comparten pérdidas y ganancias.	Las ganancias se devuelven a los accionistas en función de la participación en la propiedad. Las corporaciones generalmente no están obligadas a pagar dividendos. El momento y el monto del pago de dividendos son determinados por la junta directiva.	Reinvertir las ganancias que obtengan en su propósito de beneficio público y sus propias operaciones.
Propósito / Motivación	Maximice el servicio y la satisfacción del cliente.	Maximice la rentabilidad de los accionistas.	La motivación principal es servir al interés público. Redistribuir recursos para proporcionar servicios educativos, caritativos y de otro tipo.
Fuente de fondos / Generación de dinero	Recaudar recursos a través del capital social de los miembros: 1) inversión directa; 2) márgenes retenidos; y 3) retenciones de capital por unidad (inversiones de capital basadas en el número de unidades físicas manejadas por la cooperativa o en un porcentaje de las ventas).	Por lo general, recauda dinero a través de los mercados de capital.	Normalmente se financia con donaciones del sector público o privado o del gobierno. Exento de impuestos.
Comunidad	Promover y ayudar al desarrollo comunitario.	Puede participar en actividades filantrópicas comunitarias seleccionadas.	Servir de mecanismo de acción colectiva basada en un bien común.

Fuente: Consejo de Desarrollo Cooperativo en el Extranjero de EE. UU., 2007



Actividad:

¿Cuáles crees que son las ventajas y desventajas de cada una de las organizaciones?, ¿Cuáles crees que son las organizaciones mejores preparadas para enfrentar las crisis económicas y crisis por cambio climático?

4.1

TIPOS DE COOPERATIVAS.

Las cooperativas pueden dividirse en cinco tipos diferentes: cooperativas de productores, cooperativas de trabajadores, cooperativas de consumidores/usuarios y cooperativas de múltiple propósito.

- **Cooperativas de productores.**
- **Cooperativas de trabajadores.**
- **Cooperativas de servicios financieros.**
- **Cooperativas de consumidores/usuarios.**
- **Cooperativas de múltiple propósito.**

La mayoría de las veces los agricultores son miembros de cooperativas de productores. Además, también pueden ser miembros de una cooperativa de consumidores/usuarios para obtener provisiones y créditos para sus campos y hogares. Algunas cooperativas de trabajadores también son cooperativas agrícolas, como por ejemplo cuando los trabajadores son agricultores. Finalmente, los agricultores pueden ser miembros de una cooperativa de múltiple propósito, por ejemplo, una cooperativa retail que vende productos agrícolas específicos. Otros miembros de esta cooperativa pueden ser dueños de tiendas y consumidores. Varias cooperativas que fomentan la producción y el consumo de productos alimentarios orgánicos se organizan como cooperativas de múltiples actores o multifuncional.

Diferencias entre cooperativas con un solo objeto social y las que desarrollan múltiples objetos sociales.

Clasificación según número de actividades cooperativizadas

Una cooperativa de múltiple propósito posee más de un tipo de miembro con una participación significativa en las actividades de la cooperativa. Como resultado, más de un tipo de miembro es representado en la estructura de gobernanza de la cooperativa. En una cooperativa de múltiple propósito, ningún tipo de miembro tiene una mayoría de votos en el cuerpo rector o un veto exclusivo sobre las decisiones. En vista de los potenciales intereses conflictivos entre los miembros, las cooperativas de múltiple propósito funcionan mejor cuando todos los miembros comparten un fuerte sentido de propósito, por ejemplo, en términos de lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Como empresas propiedad de sus miembros, dirigidas por ellos y al servicio de estos, las cooperativas empoderan a las personas para que logren sus aspiraciones económicas, sociales y culturales colectivamente, al mismo tiempo que refuerzan su capital social y humano y desarrollan sus comunidades.

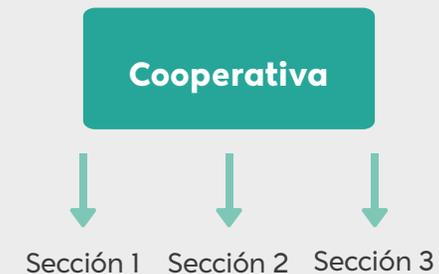
Cooperativa unifuncional

Es el modelo tradicional de cooperativa, aquel en el que la cooperativa tiene un único objeto social, es decir, desarrolla una única función o actividad cooperativizada.



Cooperativa multifuncional

Las cooperativas pueden desarrollar varias actividades cooperativizadas. Tendríamos así una cooperativa con dos, tres o más actividades cooperativizadas. Cada una de sus actividades cooperativizadas es independiente y debe de contar con su propia contabilidad. Cada actividad integra lo que se denomina una sección de la cooperativa.



Clasificación según estructura socioeconómica

La legislación chilena reconoce que las cooperativas, de acuerdo a sus estatutos, podrán combinar finalidades de diversas clases, salvo las que deban tener objeto único como las cooperativas de vivienda abiertas, las de ahorro y créditos y cualquier otra que establezca la ley, según el Artículo 2° de LGC.

En ese sentido las cooperativas de producción como las de trabajo, agrícola, campesinas pesqueras) que oferten productos y servicios, podrán combinar con objetos sociales de cooperativas que demandan productos o servicios, como las de consumo o abastecimiento.

A continuación, se muestra las lógicas y relaciones desde estos dos objetivos, cooperativas que ofertan y cooperativas que demandan.

Cooperativa de oferta o trabajo



Cooperativa de demanda o de consumo



4.2 VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS.

Las cooperativas no son solamente negocios. Se basan en un conjunto de valores y principios. En su calidad de empresas gestionadas por sus miembros, buscan asegurar honestidad, apertura, equidad e integridad.

Los principios de la ACI representan la traducción práctica de los valores universales de la cooperación. Son los principales lineamientos que deben ser aplicados por todas las cooperativas en el mundo. Son las fuentes del derecho y aportan un criterio de interpretación del derecho cooperativo.



La Alianza Cooperativa Internacional, ACI, es una federación de cooperativas que sirve para reunir, representar y servir a cooperativas de todo el mundo. La organización fue fundada en Londres en 1895. En la actualidad representa a 1000 millones de personas de 94 países en los cinco continentes, siendo referente del movimiento cooperativo.



EMBLEMA del Cooperativismo



Nueva Bandera del
COOPERATIVISMO de la ACI

PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS

Primer Principio:

Membresía abierta y voluntaria



Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo Principio:

Control democrático de los miembros



Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS

Tercer Principio:

Participación económica de los miembros



Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo aprueben los socios.

Cuarto Principio:

Autonomía e independencia



Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS

Quinto Principio:

Educación, formación e información



Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto Principio:

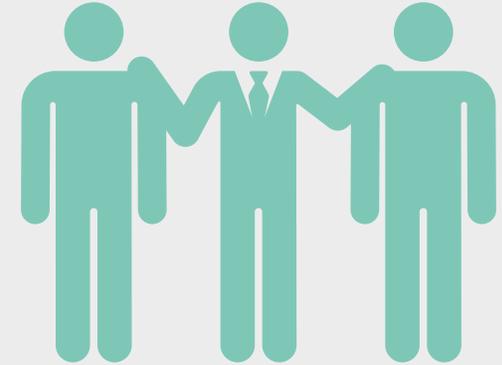
Cooperación entre cooperativas



Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo Principio:

Compromiso con la comunidad



La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

VALORES COOPERATIVOS

Las cooperativas se pueden encontrar de diferentes formas. No obstante, los éxitos de las cooperativas tienen una cosa en común: se aplican los **VALORES DE LA COOPERACIÓN**: la Autonomía, la Democracia, la Igualdad, la Equidad y la Solidaridad, en el lugar de trabajo y en sus comunidades.



Equidad:

La cooperativa proporciona a los grupos desfavorecidos y a las personas en situaciones de desventaja un espacio y un trato justo y equitativo acorde a sus necesidades para ponerlos en pie de igualdad con el resto.



Solidaridad:

Los miembros se apoyan entre sí y también a los miembros de otras cooperativas.



Ayuda mutua:

La cooperativa provee a las personas y grupos una plataforma para que éstas mejoren sus vidas y comunidades a través de su propio trabajo y esfuerzo.



Igualdad:

Cada miembro tiene derecho a un voto, independiente de la cantidad de acciones o participaciones que tenga. Los miembros tienen los mismos derechos y beneficios.



Responsabilidad:

Todos los miembros son responsables y están a cargo; por lo tanto, cada persona debe rendir cuentas sobre sus acciones, responsabilidades y deberes.



Democracia:

Las cooperativas son controladas, administradas y operadas por sus miembros. Cada voz u opinión es respetada y escuchada.

Adaptado de cultivate.coop



Actividad para el trabajo grupal con sus cooperativas 25 min aprox.

Cualidades para la real participación en una cooperativa

Se espera que los miembros del grupo base participen en la conformación de la cooperativa de las siguientes maneras:

- A) Asegurar que el proceso de conformación de la cooperativa se adhiera a los valores cooperativos de equidad, ayuda mutua, responsabilidad, solidaridad, igualdad y democracia.**
- B) Contribuir financieramente a la cooperativa mediante la compra de acciones y/o aportes en especie (a los que se les debe dar un valor justo y que deben formar parte de las acciones del miembro).**
- C) Dedicar tiempo al trabajo y a las actividades de la cooperativa.**
- D) Participar en definir la idea de negocio, el organigrama y otros requisitos relacionados con la documentación**

Es importante que los miembros del grupo base sean realistas sobre sus capacidades y competencias para cumplir con las responsabilidades arriba mencionadas, de manera que, en una fase temprana, puedan buscar apoyo externo o reclutar a miembros que les brinden los recursos y las competencias que les hagan falta. Las preguntas en la tabla de abajo pueden ayudarlo a identificar sus capacidades, así como sus limitaciones. Es importante ser honestos consigo mismos respecto a si cumplen con los requisitos y, si no, respecto a dónde pueden obtener las capacidades requeridas. Para esta actividad, lleven a cabo los pasos mientras alguien los lee en voz alta.



Paso 1. Lean las preguntas cuidadosamente, y de manera individual marquen su respuesta en la columna que corresponda. *15 min.*

Habilidades/Cualidad/Conocimiento	1. Sí	2. No
¿Está comprometido a trabajar democráticamente y para el bien de todos los miembros, en lugar de solamente para su beneficio personal?		
¿Desea compartir riesgos y excedentes con otros miembros?		
¿Tiene una buena comprensión de los valores y principios cooperativos?		
¿Se compromete a adherirse a los principios y valores cooperativos?		
¿Desea dedicar parte de su tiempo al trabajo de la cooperativa?		
¿Desea contribuir con recursos para ayudar a financiar la conformación de la cooperativa?		
¿Posee buenas destrezas en comunicación para promover su negocio cooperativo?		
¿Posee la habilidad de tomar buenas decisiones?		
¿Tiene la habilidad para organizar y movilizar recursos?		
¿Está deseando trabajar con otros para lograr un objetivo común?		
¿Tiene el valor de intentar cosas nuevas?		
¿Tiene experiencia previa en manejo de negocios?		
¿Tiene el compromiso de usar los servicios y/o productos de su cooperativa?		
¿Tiene las habilidades para brindar los servicios planeados?		
¿Tiene el compromiso de ejercer su derecho al voto?		
¿Tiene el compromiso de postularse para ocupar algún cargo de la cooperativa?		
¿Tiene la disponibilidad para participar en reuniones y en otras actividades de la cooperativa?		
¿Tiene las habilidades para manejar los recursos financieros juiciosamente a fin de alcanzar los objetivos y metas de su cooperativa?		
¿Posee capacidades y experiencia en gestión financiera?		



Paso 2.

Comparta con el grupo las preguntas a las que respondió NO. En grupo, identifiquen las preguntas a las que la mayoría contestó NO y discutan cómo pueden llenar estas carencias de conocimiento y habilidades.

(10 minutos)

5

COOPERATIVAS PARA EL DESARROLLO RURAL



5.1 FOMENTO DEL DESARROLLO RURAL.

A raíz de las crisis políticas, sociales y económicas que se han producido en los últimos años, es importante planificar políticas públicas más amplias y democráticas que contribuyan a alcanzar el desarrollo sostenible, en particular en las zonas rurales, que es donde vive la mayoría de las personas con menores recursos.

Las estrategias y marcos nacionales de desarrollo no siempre abordan de forma adecuada el papel del desarrollo rural, es probable que no sean capaces de llegar a la población rural más vulnerable y desfavorecida. Por otra parte, la evidencia proveniente tanto de la experiencia como de la investigación, ha puesto de manifiesto que el nivel de éxito de las estrategias de desarrollo depende de la calidad de la participación de las partes locales interesadas en el diálogo social y de la formulación de políticas y estrategias que afectan sus vidas.

Las cooperativas desempeñan un importante papel para llegar a los más desfavorecidos en la economía rural y lograr el trabajo decente. Las cooperativas son decisivas para proporcionar oportunidades de empleo productivo y mejorar las condiciones de vida y de trabajo de mujeres y hombres, resultando particularmente importantes en los lugares donde no existen empresas comerciales o proveedores de servicios ni están presentes las autoridades públicas, ya que proporcionan empleo y servicios fundamentales, como atención de salud, educación, acceso al agua potable y saneamiento, infraestructuras mejoradas y acceso a los mercados, y a menudo son los únicos proveedores de esos servicios. Las cooperativas pueden desempeñar un importante papel en la promoción de la iniciativa empresarial rural y del desarrollo de empresas, la creación de empleo y la prestación de protección social en las zonas rurales, así como en la representación y voz de los productores y trabajadores rurales.

Las cooperativas podrían estar presentes en todos los sectores de la economía rural, desde la agricultura y la horticultura hasta la energía, desde la silvicultura hasta las finanzas, desde los servicios sociales y el desarrollo de la comunidad hasta el transporte, el turismo, la minería y muchos otros sectores. Habida cuenta de su papel decisivo en la consecución de los objetivos de trabajo decente y la realización de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, se reconocen como las instituciones sociales y económicas más eficaces que abordan todos los aspectos de la reducción de la pobreza y la exclusión. Si se considera la dimensión colectiva de las cooperativas, así como el nivel de participación de sus miembros, usuarios o beneficiarios, estas organizaciones son una herramienta importante para las estrategias de desarrollo local en las zonas rurales.

Si bien las cooperativas agrícolas han existido desde hace más de 150 años, su capacidad de fomentar el emprendimiento rural sigue siendo oportuno y necesario. El siguiente texto de "The Cooperative Business Model as an Economic Development Tool: Lessons from Nebraska" (Crandall, 2014) resume la siguiente importancia de las cooperativas para el desarrollo (de la comunidad) rural:

"La estrategia de negocios de propiedad cooperativa es un enfoque atractivo para el desarrollo empresarial que fomenta el crecimiento y la vitalidad en las comunidades rurales. Es un modelo viable que capitaliza el poder de las personas para forjar sus futuros. La propiedad cooperativa de un negocio puede ayudar a suministrar servicios comerciales esenciales a una comunidad. Por otra parte, el negocio cooperativo puede servir como un vehículo para el desarrollo regional que agrega ingresos a los productores/agricultores que quieren tener acceso a un mercado de valor agregado, ya que mediante la propiedad compartida de la empresa, los usuarios tienen el control del negocio y de los beneficios entregados por la empresa tanto a ellos mismos como a su comunidad, además de la participación en un negocio importante para ellos y sus familias."

5.2 COOPERATIVAS E INCLUSIVIDAD.

Académicos y hacedores de políticas debaten sobre la inclusividad de las cooperativas agrícolas. En principio, una cooperativa es una organización inclusiva de negocios, que usualmente se conforma de abajo hacia arriba, con participación de casi todas las personas en una comunidad o región agrícola específica. Dado que las economías de escala y el poder de negociación son grandes objetivos económicos de las cooperativas, es de su principal interés permitir el mayor número de miembros posible.



Adicionalmente, el principio del control democrático debería convertir a las cooperativas en una organización inclusiva de negocios. Todos los miembros tienen un voto parejo en el proceso de toma de decisiones, y todos los miembros tienen el mismo derecho a ser elegido para la gobernanza de la cooperativa.

Sin embargo, en la práctica, las cooperativas no siempre son tan inclusivas como uno quisiera que fueran. Bijman y Wijers (2019) argumentan que el grado de inclusividad depende de varias características organizacionales.

1) Restricción en Requisitos de Afiliación.

LA INCLUSIVIDAD PUEDE ESTAR RESTRINGIDA DEBIDO A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AFILIACIÓN. No todos los agricultores en una comunidad o región específica logran cumplir con los requerimientos en términos de cuota de afiliación, calidad de productos, o participación en el proceso de toma de decisiones. Este problema es particularmente grave en los países en vía de desarrollo, donde algunos agricultores son demasiado pequeños o pobres para cumplir con los requerimientos de afiliación. Un ejemplo que podemos ver es cuando una persona o grupos que habitan un territorio donde predomina una determinada cooperativa, no pueden afiliarse, ya que no poseen tierras, animales o la maquinaria y herramientas necesarias para la explotación de un recurso. En este caso vemos que las personas solo podrían ser trabajadores dependientes o vendedores externos que no gozarían de los beneficios de ser socios.

2) Exclusión por no cumplimiento de estándares de calidad.

Segundo, donde las cooperativas se desarrollan hacia negocios orientados al mercado, con carteras de productos específicos, los requerimientos de calidad para estos productos de marca a veces excluyen a agricultores específicos que no logran cumplir con los estándares de alta calidad. Un ejemplo, de esto es cuando a ciertos socios se les compra algún producto,

por bajo del precio esperado, como por ejemplo en el caso de la leche, por no poseer las características deseadas (que tenga materia grasa y no tanta agua), esto puede descentivar la participación de los socios y socias en sus aportes a la cooperativa por los bajos precios y puede hacer que la cooperativa privilegie socios y socias con mayor calidad por sobre otro.

3) Jerarquías y distancias de poder

Tercero, la jerarquía y la distancia de poder en una cultura nacional es muchas veces imitada en la gobernanza de la cooperativa. Así, si bien en papel las cooperativas son organizaciones plenamente democráticas, en la práctica puede suceder que un pequeño grupo de miembros más adinerados predomine en la cooperativa.

Reconocer las potenciales amenazas a la inclusividad no significa que todas las cooperativas son exclusivas. Muchas cooperativas tienen políticas explícitas para fomentar la inclusividad y la democracia. Tanto desde los hacedores de políticas como de los directores de las cooperativas, se espera que pongan en desarrollar programas y políticas que potencien y fortalezcan la inclusividad en las cooperativas, buscando soluciones y prácticas que permitan aumentar la participación de los socios y no desincentivarla.



Actividad para el trabajo grupal con sus cooperativas

1. El regalo de la alegría

- **Objetivo:** Promover un clima de confianza personal, de valoración de las personas y de estímulo positivo del grupo. Dar y recibir un feedback positivo en ambiente grupal.

- **Materiales:** Papel y bolígrafo, una sala con pupitres según el número de los participantes y se desarrollará con un sólo grupo o varios subgrupos de seis a diez personas; dispondrán de cinco minutos de tiempo por participante.

- **Desarrollo:**

1. El/la moderador/a forma los grupos y reparte el papel.

2. Luego, hace una breve presentación: "Muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Otras, estamos preocupados por no ser capaces de realizar cosas grandes y dejamos de lado hacer cosas pequeñas, aunque éstas tuviesen un gran significado. En la experiencia que sigue vamos a poder hacer un pequeño regalo de alegría a cada miembro del grupo".

3. El/la moderador/a invita a los participantes a que cada uno escriba un mensaje que tienda a despertar sentimientos positivos respecto a sí mismo (similares características al leído), a cada compañero de grupo.

4. El/la moderador/a presenta sugerencias, y anima a que todos escriban un mensaje a sus compañeros, incluso a quienes por los que no se sienta mucha simpatía. El mensaje debe ser personalizado a quien va dirigido, aunque no se conozcan en profundidad, es posible encontrar aspectos positivos, destacables y que en el fondo nos gusten de la otra persona.

5. Todos los mensajes deben llevar el nombre a quien va dirigido. Quienes escriben los mensajes pueden firmarlos si desean.

6. Escritos los mensajes, se doblan y se reúnen en una caja, dejando a la vista los nombres a quienes se dirigen. Se entregan los mensajes a cada uno.

7. Cuando todos hayan leído sus mensajes, se realiza una puesta en común con las reacciones de todos.

5.3 COOPERATIVAS, CAMBIO CLIMÁTICO Y SUSTENTABILIDAD.

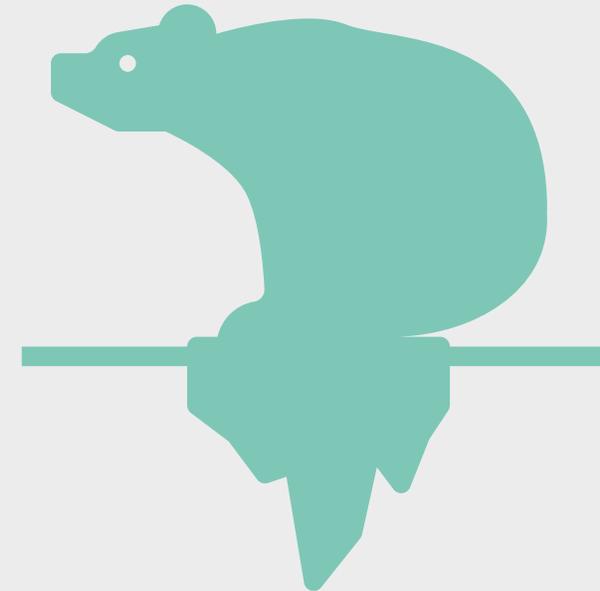
A fines de septiembre, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático de Naciones Unidas (IPCC, por su sigla en inglés) presentó su última evaluación científica quinquenal sobre el cambio climático. El IPCC concluyó que es muy probable que la influencia humana haya sido la causa principal del cambio climático observado en los últimos cincuenta años y que el avance en el calentamiento global, esperable para los próximos años, provocará olas de calor cada vez más extensas y frecuentes, una aceleración en el aumento del nivel del mar y más inundaciones.

Es un hecho que el clima está cambiando y está afectando a nuestro planeta. Afecta al tiempo, la estacionalidad y la disponibilidad de agua, teniendo un profundo impacto en las zonas y comunidades rurales. Por ejemplo, el riesgo de que se pierdan las cosechas está aumentando, climas extremos y menos predecibles sumado a estaciones cambiadas hacen que para los agricultores sea más difícil producir sus bienes.

Las Naciones Unidas han depositado esperanzas en el modelo cooperativo al advertir que, frente a las múltiples crisis y desastres naturales, las cooperativas han mantenido sus calificaciones crediticias, han incrementado sus activos y su volumen de negocios y han expandido su base social.

En su declaración por el Día Internacional de las Cooperativas, Guy Ryder, Director General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), vinculó a las cooperativas con el desarrollo sostenible.

“En momentos en los que la atención mundial se concentra en el desafío del desarrollo sostenible, las cooperativas pueden y deben desempeñar un papel fundamental como empresas creativas que se expanden hacia áreas nuevas e innovadoras”, dijo Ryder, mencionando como ejemplo de estas áreas a las energías renovables y reciclables y a la provisión de conocimientos, insumos, financiamiento y mercados para las personas, a precios justos con un bajo impacto ambiental.



Hoy en 2021, La ACI en la celebración del día internacional de las cooperativas, hace un llamado a reconstruir juntos, desde una mirada económica, ambiental y social en contextos de pandemias, haciendo hincapié en el enorme esfuerzo que generan las cooperativas para satisfacer las necesidades de sus socios y aportar desarrollo a las comunidades donde están insertas.

[Clic para más información](#)

PLAN PARA UNA DÉCADA COOPERATIVA

“El sector necesita demostrarse de manera convincente que la sostenibilidad forma parte de la naturaleza intrínseca de las cooperativas”.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) esbozó una ambiciosa estrategia que busca convertir a las cooperativas en el modelo empresarial de más rápido crecimiento para finales de esta década.

“Queremos ver como las cooperativas llegan a la cima de los negocios globales como el modelo empresarial de más rápido crecimiento en el 2020”, dijo Charles Gould, Director General de la ACI. “Los actores del escenario económico mundial están buscando respuestas a los acuciantes problemas económicos y sociales actuales y el modelo cooperativo ofrece muchas de las soluciones a esos problemas.”

El plan para una década cooperativa no sólo tiene como objetivo convertir a las cooperativas en el modelo empresarial de más rápido crecimiento, sino que, además, busca que el cooperativismo sea percibido como el líder reconocido en la construcción de la sostenibilidad ambiental, social y económica.



5.4 COOPERATIVAS Y DIGITALIZACIÓN.

En el sector agrícola, tecnologías digitales como el Internet de las Cosas (IoT), los robots, los drones, la Inteligencia Artificial (AI), Big Data (BD), y Block chain afectan la cadena entera de valor, desde los proveedores de insumos hasta los consumidores.

La implementación de tecnologías digitales puede ayudar a reducir el uso de agua y pesticidas en la agricultura de cultivos, fomentar la seguridad alimentaria mediante sistemas de tracking y tracing y desarrollar nuevos negocios y empleos.

Las tecnologías digitales han hecho mejorar la sustentabilidad en todas las tres áreas: económica, medioambiental y social (Ciruela-Lorenzo, 2020). Primero, estas tecnologías tienen impactos económicos importantes y generan nuevos empleos o negocios y mejoran la competitividad de las empresas. Segundo, en términos de sustentabilidad medioambiental, sistemas agrícolas de precisión pueden reducir el uso del agua y pesticidas. Tercero, en términos de temas sociales, estas tecnologías pueden ayudar a desarrollar las regiones rurales con una población pobre.

Concepto:

Por tecnologías digitales pueden entenderse dos cosas distintas: de un lado, el conjunto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que atraviesan y conforman la llamada sociedad de la información; y, de otro, un soporte o un modo de registro de la información basado en algoritmos matemáticos.

HISTORIA

La 4ta revolución sigue a los otros tres procesos históricostransformadores:

La primera revolución marcó el paso de la producción manual a la mecanizada, entre 1760 y 1830; la segunda, alrededor de 1850, trajo la electricidad y permitió la manufactura en masa. Para la tercera hubo que esperar hasta mediados del siglo XX, con la llegada de la electrónica y la tecnología de la información y telecomunicaciones.

La cuarta revolución industrial se caracteriza por conceptos como Cloud Computing, Internet of Things, Big Data, Block chain, Robótica e Inteligencia Artificial, los que convertirán a la agricultura en un sistema conectado impulsado por datos, inteligente, ágil y autónomo de sistemas (Lezochea, Hernández, Díaz, Panettoa & Kacprzyk, 2020). El objetivo de esta nueva revolución tecnológica es reducir costos de proceso, minimizar el uso de agua, combustible y fertilizante y fomentar el uso de energías renovables (Miranda et al., 2019).



Actividad de Reflexión

AUTOMATIZACIÓN:

¿Amenaza u oportunidad?

La automatización, o el fenómeno en el que las máquinas y la robótica industrial asumen los procesos de trabajo en determinadas empresas, está generando un debate público en los principales foros del mundo. El propio Foro Económico Mundial abrió un debate en la reunión de Davos para hablar sobre este tema. Un tema que el propio fundador del Foro Económico, Klaus Schwab, conoce de primera mano; el cual expone en su libro denominado "La Cuarta Revolución Industrial". Un tema candente, complicado y, en algunos casos, terrorífico.

La posibilidad de que mañana puedas ser sustituido por una máquina es algo que aterriza; y ya no solo por la posibilidad de ser despedido, sino porque uno se pregunta cuál será la tarea del ser humano en un mundo operado por máquinas. Por un parte, algunos estudios señalan que no todos los trabajos son calificables como para ser sustituidos por robots, ni todos los trabajos que pretenden automatizarse van a hacerlo de forma efectiva en los próximos años, la clave está en las necesidades. Con el surgimiento de nuevos métodos y nuevas formas de hacer las cosas, también van surgiendo nuevas necesidades, por ende, es un desafío para la especialización que deben enfrentar los trabajadores mejorando sus competencias y capacidades, en la asunción de nuevas tareas en el marco de la era digital y la automatización.

Por otro lado, se señala que, si bien las máquinas van a aumentar la producción, esta nueva revolución industrial, no absorbería la totalidad de masa de trabajadores, por lo que generaría una importante tasa de desempleo y desocupación, por lo cual son cautos ante los beneficios que esta nueva era digital nos traería, ya que son los trabajadores quienes a su vez consumen y si no pueden tener dinero por su trabajo, se pueden generar problemas en la distribución y acceso de bienes y servicios. "Sin una acción urgente y específica para organizar la transición y contar con trabajadores con la formación necesaria, los gobiernos tendrán que lidiar con más desempleo y más desigualdad", indicó, citado en el comunicado", Klaus Schwab, director del Foro, la pérdida de empleos afectará casi a la par a mujeres (48%) como a hombres (52%). En Chile, dice el informe McKinsey, el 51% del trabajo que se realiza en el retail tiene el potencial de ser automatizado, lo que eventualmente podría producir una pérdida de hasta 800 mil empleos. En las manufacturas el potencial de automatización es del 61% (600 mil trabajos).

[Clic para más información](#)

En el mundo agrario o en otros sectores de la economía en Chile ¿se abrirán oportunidades de empleo o crees que las organizaciones deberán liderar con una potencial amenaza a sus empleos? ¿Qué opinas?

6

COOPERATIVAS EN UN MUNDO CAMBIANTE



6 COOPERATIVAS EN UN MUNDO CAMBIANTE

Durante muchas décadas, las cooperativas agrícolas han jugado un rol muy grande para el desarrollo de los agricultores y las zonas rurales. En todas partes del mundo, gracias a fuertes organizaciones de agricultores se ha logrado superar los obstáculos del mercado y solucionar problemas socioeconómicos de los agricultores. En este sentido, al mirar las principales tendencias del desarrollo rural, la pregunta es si las cooperativas pueden jugar un rol preponderante en un mundo cambiante.

Los agricultores y las cooperativas son una parte central en la cadena alimentaria, que es parte del sistema alimentario, en el cual no solo se incluyen actividades dentro de la cadena de valor, sino también la provisión de servicios comerciales, y el ambiente facilitador de leyes, políticas e instituciones informales que apoyan la producción, la transformación y el consumo de alimentos. Es necesario pensar el sistema alimentario desde una perspectiva holística poniendo atención a todas las interacciones, sinergias, complementariedades, interdependencias y trade-off entre los elementos del sistema.

Concepto:

Sistema alimentario puede definirse como todos los procesos y actores asociados con la producción de alimentos, la transformación de alimentos y el uso de alimentos.

Las cooperativas agrícolas han demostrado su valor, especialmente en las estrategias de acceso al mercado y el desarrollo del poder compensatorio, dándole voz a los agricultores, sus empresas y sus comunidades para equilibrar las fuerzas en un sistema alimentario. Esto se puede hacer exitosamente solo si las cooperativas logran desarrollar un modelo de negocios sustentable.

Lo que planteamos es que las cooperativas deben asumir un enfoque desde la teoría de la contingencia, con el que se pueda visibilizar cómo una cooperativa es capaz de lograr mitigar los obstáculos del mercado y generar beneficios económicos para sus miembros. De esta manera, cada cooperativa debe perseguir el encaje óptimo a su ambiente de mercado y debe desarrollar su estructura organizacional y su modelo de negocios correspondientemente. Por ejemplo, los mercados financieros difieren del mercado para procesar productos agrícolas, por lo que se puede concluir que una estructura organizacional y un modelo de negocios para un banco cooperativo son diferentes a los de una cooperativa vitivinícola. Una típica cooperativa vitivinícola es una cooperativa de procesamiento y marketing homogénea, especializada, de un solo propósito y bastante intensivo en el capital que procesa, un commodity (materia prima) hacia productos de consumo, acordes a las demandas del sector retail. Por otro lado, un banco cooperativo es una cooperativa heterogénea de suministro de insumos y múltiples servicios.

La teoría de la contingencia afirma que la administración de una organización no se puede realizar de forma homogénea. Cada organización funciona de forma única. Por lo que el éxito de la aplicación de las técnicas administrativas dependerá de las situaciones del ambiente interno y externo de cada una.

A partir de la teoría de la contingencia, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- Si bien todas las cooperativas aplican los mismos principios básicos de negocios, en otros aspectos no son para nada uniformes.
- La gran diferencia es el resultado de las diversas situaciones y el consiguiente posicionamiento de las cooperativas dentro de sus respectivos mercados.

Al mirar los motores detrás del desarrollo de las cooperativas, se puede concluir que los problemas en el mercado para los agricultores han cambiado con el tiempo, por ejemplo, desde no tener acceso a mercados a no cumplir con los altos estándares de calidad del mercado. No obstante, la importancia de las cooperativas sigue existiendo. Estos desarrollos también son diferentes de país en país. En muchos países africanos, el foco sigue en las economías de escala, mientras en el mercado europeo, el foco se encuentra más en la adición de valor.

Las cooperativas siguen siendo importantes si logran ajustarse a las tendencias de los consumidores hoy y mañana, si logran entender la dinámica en un sistema alimentario local y definir su valor en este sistema. A partir de la evolución de las cooperativas, Rabo Partnerships ha diseñado el siguiente marco para ayudar a las cooperativas agrícolas en el desarrollo de un modelo de negocios económicamente sustentable, llamado "Una Cooperativa en un Sistema Alimentario".



Figura 5: El Marco del Sistema Alimentario.

Fuente: Rabo Partnerships (2020)

REFERENCIAS

- ACI, (2013). Plan para una década cooperativa.
- Asociación Nacional de Cooperativas (2017). Propuestas Programáticas para el Desarrollo del Sector Cooperativo. Chile.
- COCIPA (2017). COOPERATIVES AND EMPLOYMENT, second global report.
- Consejo de Desarrollo Cooperativo en el Extranjero de EE. UU. 2007.
- División de Asociatividad y Economía Social (2015). Panorama y Proyecciones de la Economía Social y Cooperativa en Chile. Ministerio de Economía. Chile.
- División de Asociatividad y Economía Social (2020). Informe Cooperativas de Chile mayo 2021, Santiago Chile.
- INDAP (2016), Orientaciones para el desarrollo cooperativo en la agricultura familiar, Santiago, Chile.
- Crandall (2014). The Cooperative Business Model as an Economic Development Tool: Lessons from Nebraska. Illinois [Institute for Rural Affairs](#).
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., et al. (2012). Support for Farmers' Cooperatives: final report (pp. 127). Wageningen, Países Bajos: [Wageningen UR](#).
- Cook, M.L., (1995). The future of U.S. Agricultural cooperatives: a neo-institutional approach.
- OIT (2014), Matcom, My.Coop Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola.
- (CC BY-NC-SA 3.0).
- McKinsey Global Institute, (2017). Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad. Copyright © McKinsey & Company.
- Rabobank (2020). Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Evolución de las Cooperativas. Ministerio de Agricultura, Chile.
 - Capítulo 4, El Valor del Modelo Cooperativo de Negocios, páginas 14 a 15.
 - Capítulo 6, Cooperativas para el Desarrollo Rural, páginas 22 a 25.
- Rubio, H. (Ed) (1998). El Sector Cooperativo Chileno: tradición, experiencias y proyecciones. CONFECOOP, Confederación General de Cooperativas de Chile.
- Faysse, N., Onsamran, W. (2018). The different strategies of agricultural cooperatives in Thailand.
- Takanashi, F., (2015). Business activities of 'transformed' agricultural cooperatives and their role in supporting local agriculture in Northern Vietnam.

¡Felicidades!

Acabas de Comprender el Contexto de surgimiento y desarrollo de las cooperativas en el Mundo y el panorama general en Chile.



Siguiente módulo:
2.- Cooperativas en un Sistema Alimentario.



CURSO

Convirtiéndome en Cooperativa: Creación de una Cooperativa y sus primeros pasos

Módulo 2:
Cooperativas en un Sistema Alimentario



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 de la consultoría “DISEÑO Y EJECUCIÓN CURSO CONVIRTIÉNDOSE EN COOPERATIVA: CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA Y SUS PRIMEROS PASOS” financiado por la Fundación para la Innovación Agraria.

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.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero,

Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.

Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Octubre de 2021

Santiago de Chile.

Contacto: luis.hernandez.a@usach.cl



TABLA DE CONTENIDO

MÓDULO 2: LAS COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO	1
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	2
1. SISTEMA ALIMENTARIO	3
1.1 ¿Qué es un Sistema Alimentario Sustentable?	5
1.2 Sistemas Alimentarios Sostenibles y Cooperativas	7
2. ANÁLISIS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN CHILE	11
2.1 Datos para un contexto general de País	12
2.2 Ruralidad en Chile	14
2.3 Distribución de Potenciales Productivos por el País	14
3. AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA E INDÍGENA	16
3.1 Transformaciones del sector rural	18
3.2 Caracterización de usuarios y usuarias INDAP	19
3.2 Problemas que enfrenta La AFC	19
4. COOPERATIVISMO EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO	20
4.1 Asociatividad	22
4.2 Importancia de las Cooperativas en la RURALIDAD	28
4.3 Cooperativas agrícolas una oportunidad para las AFC	28

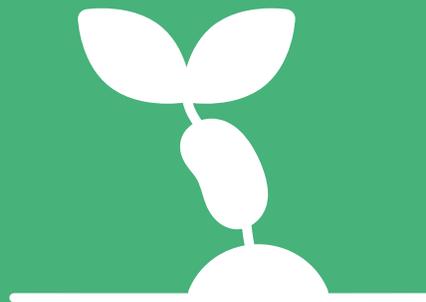
5. SEGURIDAD Y SOBERANÍA ALIMENTARIA	31
5.1 Inseguridad y desperdicio de alimentos	35
6. EL SECTOR AGROALIMENTARIO	36
6.1 cooperativas federadas	51
6.2 facilitadores de sustentabilidad – sustentabilidad en la agricultura	53
6.3 facilitadores económicos	56
6.4 facilitadores territoriales	56
6.5 facilitadores digitales – digitalización de la agricultura	57
6.5 síntesis módulo	58
6.5 referencias	59

CURSO Convirtiéndome en Cooperativa: Creación de una Cooperativa y sus primeros pasos



MÓDULO 2:

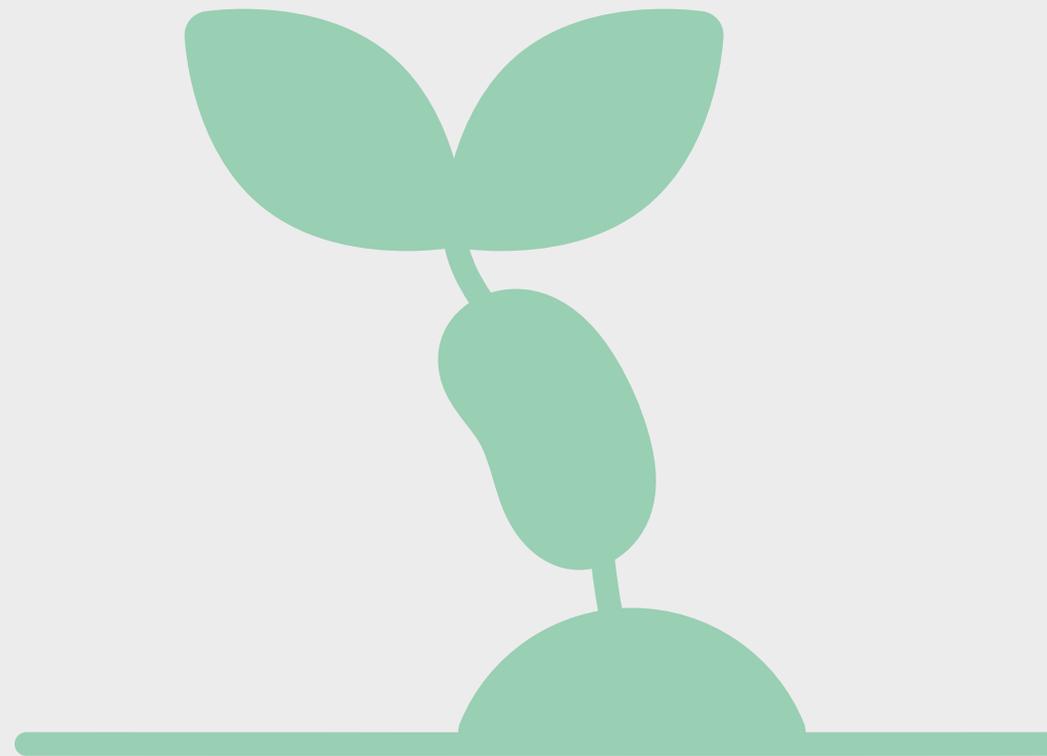
COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO



MÓDULO 2: COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO

El principal objetivo de este módulo 'Cooperativas en un Sistema Alimentario' consiste en profundizar en la propuesta de valor del modelo empresarial cooperativo como parte de un sistema alimentario. En otras palabras, ¿cuál es el valor agregado de una cooperativa específica en el sistema completo?

En mucha literatura sobre las cooperativas agrícolas, el foco se encuentra en la parte organizacional de una cooperativa, mientras, según nuestra experiencia, el foco debería estar en el rol que la cooperativa agrícola quiere y puede jugar en un sistema alimentario, estableciendo qué desafíos puede resolver para sus miembros. Esta es una manera diferente de considerar el desarrollo cooperativo.



> OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los objetivos de aprendizaje para este módulo son los siguientes:

- La importancia de las transiciones en el desarrollo de las cooperativas.
- Explicación del concepto "sistema alimentario".
- Particularmente, se abordarán la digitalización de las cadenas agrícolas y alimentarias, y la demanda societal de métodos de producción más sustentables.
- El impacto de los facilitadores económicos.



1

SISTEMA ALIMENTARIO



1 SISTEMA ALIMENTARIO

El sistema alimentario incluye todos los procesos y actores asociados con la producción y la utilización de alimentos, incluyendo la producción de insumos, la cultivación de productos agrícolas, la cosecha, el envasado y el procesamiento de productos agrícolas, el transporte, el comercio mayorista y minorista, el consumo de productos de consumo final y la disposición de los restos de los alimentos (Van Berkum et al., 2018).

Cada aspecto del sistema alimentario incide en la disponibilidad, acceso, estabilidad y utilización a alimentos nutritivos, variados y así en la capacidad de los consumidores para elegir dietas saludables.

Fuente: FAO, 2017.



El sistema alimentario se compone de variadas actividades, con el principal objetivo de producir y distribuir alimentos, preferiblemente seguros y saludables. Las actividades en el sistema alimentario incluyen no solo actividades dentro de la cadena de valor, sino también la provisión de servicios de negocios, y permiten un ambiente de leyes, políticas e instituciones no formales para apoyar la producción, la transformación y el consumo de alimentos (Ej., la legislación sobre la seguridad alimentaria). Adicionalmente, se incluyen factores que influyen el comportamiento del consumidor, como las características de los consumidores individuales, preferencias religiosas, preferencias sociales de algunos grupos, entre otras. En paralelo a las actividades del sistema alimentario están los facilitadores socioeconómicos, como las políticas, los mercados y las tecnologías, y los facilitadores de sustentabilidad, como la disponibilidad limitada de minerales, agua y buenos suelos. La tercera parte del sistema alimentario refiere al resultado: socioeconómico, seguridad de alimentos y nutrición y medioambiente.

1.1 ¿QUÉ ES UN SISTEMA ALIMENTARIO SUSTENTABLE?

Es aquel sistema que incorpora prácticas más sustentables a lo largo de toda la cadena de valor, desde los productores (agricultores, pescadores, etc.) hasta los consumidores. Esto, según lo planteado por el Ministerio del Medio Ambiente junto a l Comité de Consumo y Producción Sustentables, tiene relación con la instalación de buenas prácticas agropecuarias, en pesca y acuicultura, optimización de los recursos y sensibilización de los consumidores.

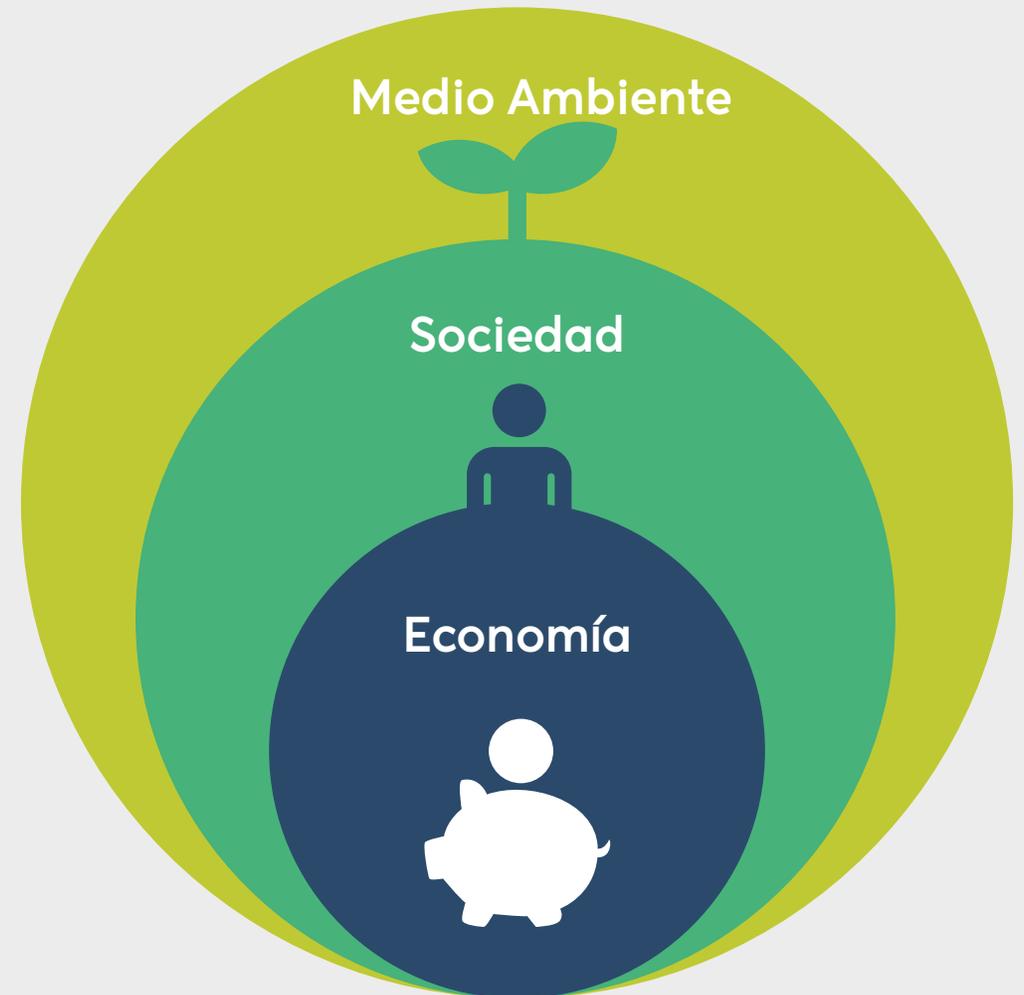
> ¿QUÉ ES UNA AGRICULTURA SOSTENIBLE O SUSTENTABLE?

Es aquella que hace un uso racional de los recursos para satisfacer las necesidades alimentarias actuales de la sociedad, sin comprometer la capacidad de las generaciones actuales o futuras, para disponer de ellos, a través de acciones medioambientales, sociales y económicamente sustentables.

> DIMENSIONES y ÁMBITOS DE ACCIÓN PARA UNA AGRICULTURA SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible es soportable en lo medioambiental, viable en lo económico y equitativo en lo social; los ámbitos de sustentabilidad constituyen los argumentos que justifican su implementación. Es decir, la sostenibilidad de la agricultura se da cuando el desarrollo contempla las tres dimensiones: Medioambiental, social y económico, entendiendo que la Naturaleza, contiene lo social y lo social a lo Económico (Traub, 2021).

- **Medio Ambiente:** Protección de los recursos naturales y prácticas conservacionistas tiene un vínculo particular con el territorio y la capacidad de gobernabilidad de la sociedad sobre este.
- **Social:** Proceso para la creación de lugares exitosos que promueven el bienestar, entendiendo las necesidades de las personas en los lugares donde viven y trabajan.
- **Económico:** Promover un crecimiento económico y riqueza equitativa para todas las personas sin dañar el medio ambiente.



1.2 SISTEMAS ALIMENTARIOS SOSTENIBLES Y COOPERATIVAS

Las cooperativas agropecuarias combinan armoniosamente funciones económicas, comerciales, sociales y ambientales que resultan claves para la construcción de sistemas alimentarios cada vez más sostenibles y para responder a la demanda actual de los consumidores por más y mejores alimentos junto a buenas prácticas productivas.

Esa fue una de las principales conclusiones alcanzadas en el lanzamiento del ciclo de diálogos virtuales promovido por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con el objetivo de que el sector agropecuario de los países de las Américas lleguen a la Cumbre sobre Sistemas Alimentarios 2021, convocada por la ONU, con una voz firme y posiciones convergentes.



“Las cooperativas, en todas sus formas, están presentes en todas las fases de los sistemas alimentarios y constituyen sistemas alimentarios en sí mismos” dijo el Director de Cooperación Técnica del IICA.

> ¿QUÉ ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano que apoya los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Brinda cooperación mediante el trabajo cercano y permanente con los 34 Estados Miembros. El activo más valioso es la estrecha relación que mantienen con los beneficiarios del trabajo que realizan. Cuentan con vasta experiencia en temas como tecnología e innovación para la agricultura, sanidad agropecuaria, calidad e inocuidad de los alimentos, comercio agropecuario internacional, agricultura familiar, desarrollo rural, gestión de los recursos naturales y bioeconomía.

[Clic para más información](#)

> ¿POR QUÉ SON TAN IMPORTANTES LAS COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO SOSTENIBLE?

- 1.- Una cooperativa es parte de un sistema alimentario y opera dentro de él, por lo tanto, al definir el rol, la posición y el valor agregado de las cooperativas en el sector agrícola en Chile, todos los componentes del sistema alimentario son relevantes y deben considerarse.
- 2.- Las cooperativas se enfrentan a los mismos desafíos que debe enfrentar el sistema alimentario completo: generar suficientes alimentos saludables, suministrar empleo y producir de manera sustentable. La medida en que las cooperativas tengan la capacidad de suministrar los resultados requeridos del sistema alimentario depende mucho de las condiciones internas y externas bajo las cuales trabajan. Dichas condiciones incluyen la relación de transacción y propiedad entre los miembros y la empresa cooperativa, la estructura interna de gobernanza, la posición competitiva de la cooperativa y el ambiente institucional facilitador que posibilite (o limite) las estrategias de las cooperativas.

3.- Las cooperativas poseen una dimensión comercial de propiedad conjunta de los agricultores y tienen dos principales tareas para sus miembros: brindar servicios a sus asociados y fortalecer la posición del mercado de los miembros. Para ambas tareas, las cooperativas interactúan con otras empresas en las cadenas de valor, así como con otros actores fuera de la cadena de valor.

4.- La posición competitiva de una cooperativa depende principalmente del modelo de negocios. La propuesta de negocios se puede describir cómo una cooperativa crea, entrega y capta valor. Para desarrollar e implementar un modelo de negocios económicamente viable, se requiere de un profundo entendimiento del sistema alimentario.

Recordemos que las cooperativas han sido definidas como “una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para cumplir con sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad conjunta y controlada democráticamente” (aciamericas.coop). Se pueden distinguir, según (*Rabobank, 2020*), distintos tipos de cooperativas de productores agrícolas especializadas:

- Las cooperativas de marketing se encargan de la manipulación, la venta y el procesamiento de los productos agrícolas.
- Las cooperativas de suministro entregan a los agricultores insumos como semillas, alimentos y agroquímicos.
- Las cooperativas de servicios brindan servicios financieros, servicios de conocimiento, trabajo de contratista, etc.

Ahora bien, las cooperativas, pueden ser creadas para satisfacer diferentes necesidades y por ende, se configuran según diferentes tipos de actividad. Bajo este criterio, las cooperativas pueden ser especializadas, multiactivas e integrales. Las primeras hacen referencia a aquellas organizaciones que se configuran para atender una necesidad específica y por tanto responden a una sola rama de la actividad económica, cultural o social. Las segundas, cooperativas multiactivas, son organizaciones que atienden varias necesidades a través de la coincidencia de varios servicios en una sola entidad jurídica. Las terceras, cooperativas integrales, son organizaciones en las que para dar cumplimiento a su objeto social ejecutan dos o más actividades complementarias entre sí de prestación de servicios, producción, distribución y consumo.



ESPECIALIZADA



MULTIACTIVA O
MULTIFUNCIONAL



INTEGRAL O MIXTA



Caso Cooperativa Multiactiva Mishkihue

La Cooperativa Multiactiva de Servicio Agropecuaria Turismo y Transporte Mishkihue (CMM), de Gorbea, Región de la Araucanía; se constituyó con nueve personas, de distintas comunas, actualmente se trabaja de forma colectiva en el oficio de apicultura y la prestación de servicio en polinización, trabajos apícola y agropecuario, con el fin de incrementar los ingresos familiares y propender a la sustentabilidad apícola y agrícola.

[Clic para más información](#)



En Chile, no existen cooperativas integrales, tampoco la Ley de Cooperativas las señala, lo más similar en nuestra legislación son las asociaciones de cooperativas que agrupan cooperativas de un determinado territorio o a nivel nacional, no obstante, su objeto social es más de visualización del sector y representación política que comercial. Podemos encontrar ejemplos de Cooperativas Integrales en países como España, es un modelo interesante de poder observar y evaluar, si es aplicable en Chile, por sus cualidades al desarrollo endógeno.

2

ANÁLISIS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN CHILE



2.1 DATOS PARA UN CONTEXTO GENERAL DE PAÍS

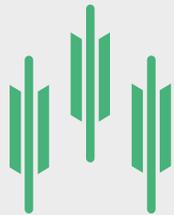
Para otorgar contexto de nuestro país, algunos datos (superficie y predios en Chile):

- El universo total: 301.376 predios.
- Suman 51.695.732 hectáreas, de las cuales son cultivables o con potencial Silvoagropecuario: 31.635.041 ha.
- El 73,4% de los predios son de menos de 20 hectáreas, el 19% se ubica entre 20 y 100. El 7,6% restante tienen un tamaño superior a 100 hectáreas.

Tamaño de predios:



73% Pequeños productores, menos de 20 Hectáreas

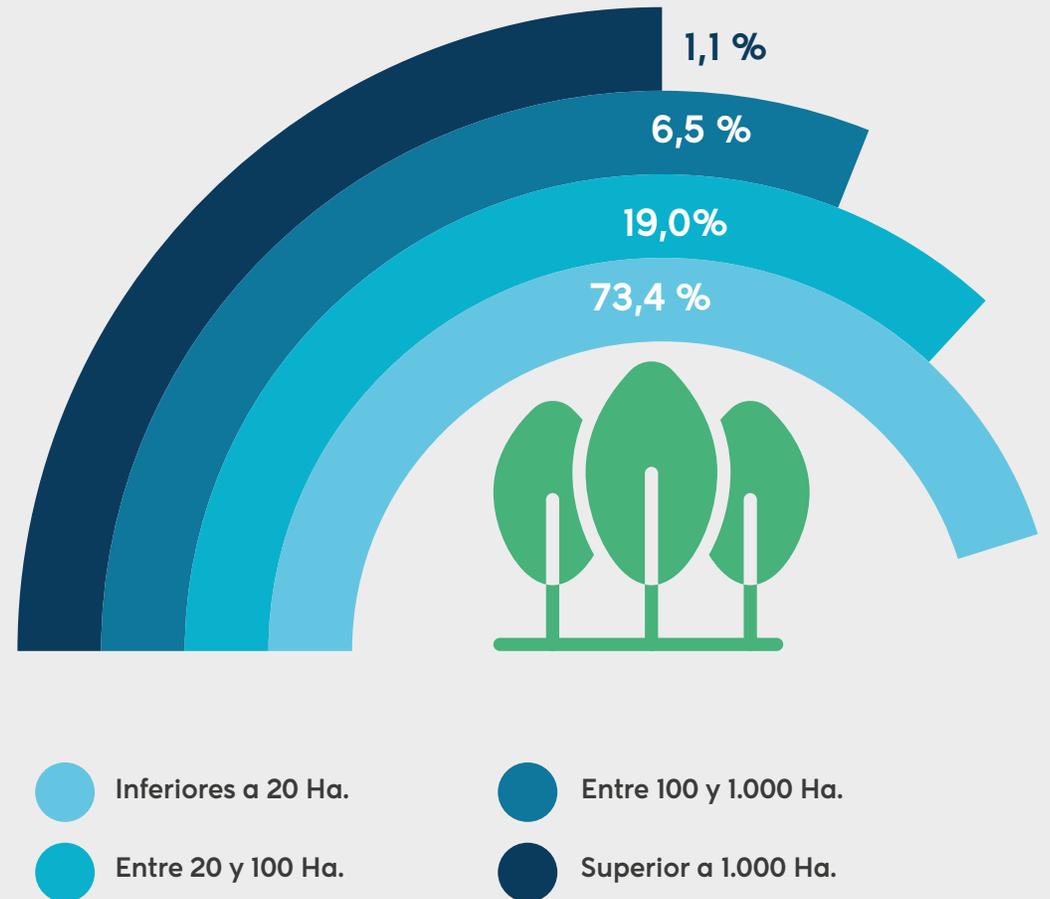


19% Medianos productores, tienen entre 20 a 100 hectáreas



7,6% Grandes productores, tienen más de 100 Hectáreas

CANTIDAD DE PREDIOS SEGÚN TAMAÑO



Fuente: VII Censo Nacional Agropecuario de 2007 (INE).

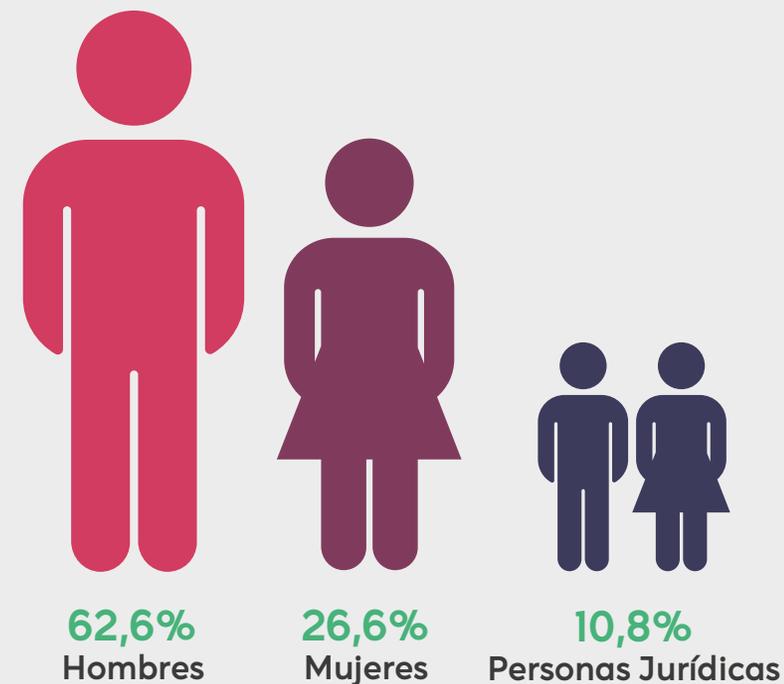
El 54% de los predios está en las regiones de La Araucanía, Biobío y Maule.

Entre el extremo norte del país y la Región de Coquimbo solo se localiza el 8,4%, mientras las regiones de Aysén y Magallanes no superan el 1,8% del total.

También podemos analizar la composición del total de los predios encuestados en el Censo Nacional Agropecuario según tenencia de predio, los cuales están clasificado por personas naturales (Hombres-Mujeres) y personas jurídicas o sociedades.

Tipo	Número de Predios	% Total
Hombres	188.532	62,6
Mujeres	80.255	26,6
Personas Jurídicas	32.589	10,8
Total general	301.376	100,0

TENDENCIA DE PREDIOS SEGÚN GÉNERO



En cuanto a las personas naturales, un 62% corresponde a dueños hombres y un 26,6 % solamente a mujeres.

En la categoría personas jurídicas se incluyen desde grandes a pequeñas empresas, asociaciones gremiales, cooperativas u otras personalidades jurídicas.

2.2 RURALIDAD EN CHILE

Según datos del INE (2017), la población rural es del 12,2%; no obstante, una medición según variables OCDE (2017), señala que el 25,5% de la población chilena vive en zonas rurales, habitando el 82,7% del territorio nacional (OCDE, 2017).

La definición de ruralidad, basada en criterios OCDE considera que son comunas rurales aquellas en las que desde el 50% de la población vive en distritos censales de densidad menor a 150 hab./km² y son comunas mixtas aquellas en las que entre el 25% y el 50% de la población vive en distritos censales de densidad menor a 150 hab./km²

2.3 DISTRIBUCIÓN DE POTENCIALES PRODUCTIVOS POR EL PAIS



Chile por su distribución territorial en el continente sudamericano, de manera alargada de norte a sur y estrecha de este a oeste, hace que tenga diferentes latitudes lo cual aporta a que tengamos diferentes tipos de clima, sumado a nuestra accidentada geografía entre mar, cordones montañosos, valles y la majestuosa cordillera de los Andes.

Esto hace que la diversidad de flora y fauna distribuida entre Arica a Magallanes sea diversificada. Desde un punto de vista productivo, el sector silvoagropecuario, distribuye su producción de animales y plantas de acuerdo al gráfico siguiente.

Potenciales productivos:

ZONA SUR | SOUTH ZONE
(Templado lluvioso) / (Mildly Rainy)

- Cereales
Cereals
- Ganadería bovina de carne y leche
Cattle for beef and milk
- Industria lechera
Dairy industry
- Plantaciones forestales
Forest plantations

ZONA AUSTRAL / EXTREME SOUTHERN ZONE
(Lluvioso y frío) / (Rainy and cold)

- Ganadería bovina (norte)
Bovine cattle (north)
- Ganadería ovina (sur)
Ovine cattle - wool and mutton (south)
- Actividad forestal en madera nativas
Native wood forestry



NORTE GRANDE / BIG NORTH
(Desértico) / (Desert)

- Hortofruticultura del valle y oasis
Valley and Oases fruit and horticulture
- Ganadería de camélidos
Camelids cattle

NORTE CHICO | LITTLE NORTH
(Semiárido) / (Semi arid)

- Hortofruticultura en valles transversal
Fruit and horticulture in transversal
- Industria del pisco y frutos secos
Pisco and dry fruits industry
- Ganadería caprina en secano
Dry-lands Goat cattle



Actividad:

Cuál es su opinión sobre la situación en la cual se encuentra Chile con respecto a su geografía, clima y distribución geográfica, en relación con el sector agrario ¿tienen ventajas o desventajas estas características? ¿en qué nos pueden ayudar?

3

AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA E INDÍGENA



3 AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA E INDÍGENA

SEGÚN INDAP (2014), ALREDEDOR DE 1,2 MILLONES DE PERSONAS QUE VIVEN EN ZONAS RURALES, PERTENECEN A LA A.F.C.

SEGURIDAD DE LAS PERSONAS



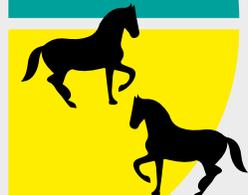
MEDIO AMBIENTE



INOCUIDAD ALIMENTARIA



BIENESTAR ANIMAL



Dentro de los principales productos agropecuarios que la Agricultura Familiar Campesina (en adelante AFC) produce, se destacan las hortalizas y flores, en producción vegetal; caprinos y abejas en producción animal.

260.000 explotaciones de la AFC.



61 % del empleo y autoempleo agrícola.



44 % de la superficie útil



44 % de la superficie útil



¿Qué es INDAP?

El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), es un servicio dependiente del Ministerio de Agricultura, creado el 27 de noviembre de 1962, cuyo mandato está establecido por la Ley Orgánica 18.910, modificada por la Ley 19.213 en mayo de 1993. Es un servicio descentralizado que tiene por objeto: "Promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y campesinos, con el fin de contribuir a elevar su capacidad empresarial, organizacional y comercial, su integración al proceso de desarrollo rural y optimizar al mismo tiempo el uso de los recursos productivos".



3.1

TRANSFORMACIONES DEL SECTOR RURAL

LOS/AS JÓVENES.

Una realidad potente, pero con espacios acotados. En la actualidad los jóvenes triplican la escolaridad de sus abuelos, pero no tienen acceso a la tierra.

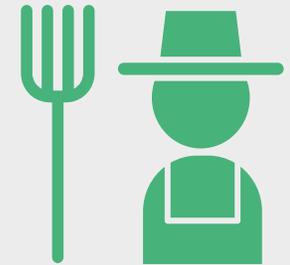


FEMINIZACIÓN DEL CAMPO.

Las explotaciones lideradas por mujeres llegan al 30%, mientras que la mano de obra rural alcanza el 40%.

RELACIÓN CON LA TIERRA.

Se desdibuja el concepto de "campesino que vive en el predio" (un tercio de los campesinos no reside en el campo).



CRECE LA MULTIACTIVIDAD.

Se diversifican (75% de "otros ingresos"). Un 70% trabaja como asalariado.

3.2

CARACTERIZACIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS INDAP



- Un 20% son multiactivos y un 80% comerciales.
- 55% son hombres, 45% son mujeres.
- Son de edad avanzada: 56,3 años en promedio, sólo un 6% tiene menos de 35 años.
- Tienen un bajo nivel de educación: 47% no ha completado la enseñanza básica o media.
- Hogares de tamaño reducido: un promedio de 2,9 miembros por hogar. 15% de los hogares son unipersonales.

3.3

PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA AFC

- Falta de capital de trabajo y de inversiones.
- Bajos precios de venta y alto precio en los insumos.
- Complejidad en instrumentos de Fomento Estatales y Privados, muy restringidos o distanciados para los pequeños (poco acceso a información, individualismos, voluntades de funcionarios, entre otros).
- Limitación de acceso a fuentes de Créditos Públicos y Privados, sin políticas específicas para la AFC (costos más altos, formas de pago no acordes a lo período de cultivo, hipotecas de tierra, en otros).
- Bajo nivel de Asociatividad Gremial y Comercial.



4

COOPERATIVISMO EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

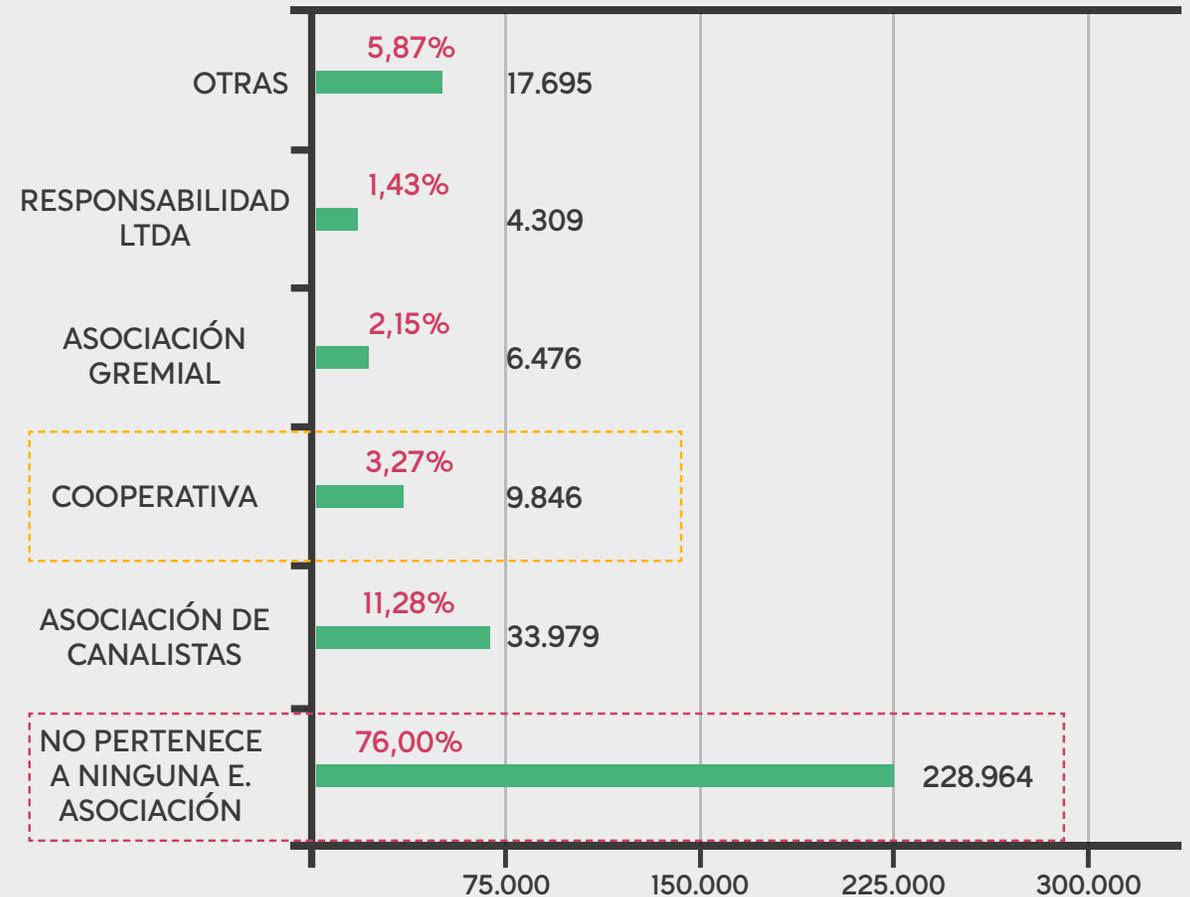


4 COOPERATIVISMO EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

Antes de poder ahondar sobre los beneficios y oportunidades de la asociatividad, es importante analizar la situación de los agricultores en Chile, según el censo agrícola y forestal del 2007 (último censo con datos disponible), la realidad muestra que el 76% de los agricultores no se asocia entre sí y que sólo el 3,7% pertenece a una cooperativa.

Fuente: Censo agrícola y forestal 2007

AGRICULTORES PERTENECIENTES A ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS.



4.1 ASOCIATIVIDAD

¿Qué es la asociatividad?

La Asociatividad, es una herramienta para sumar esfuerzos, compartir aspiraciones y resolver necesidades individuales de manera colectiva.

Beneficios de la Asociatividad

- ✓ Mejora la capacidad de negociación.
- ✓ Reduce costos, lo que se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.
- ✓ Disminuye las limitantes de acceso y uso de la información (oportunidades de negocios, proyectos, inversiones).
- ✓ Incrementa la producción y productividad.
- ✓ Mejora la gestión del negocio.



Por ello debemos tener en cuenta **siempre** que:

- Son personas integrándose con otras personas.
- Que el contexto sociopolítico y económico del país influye completamente.
- Que implicará necesariamente cambios y/o apertura de conciencias.
- Que la FORMA en que se da pie a la Asociatividad es tan importante como el fondo.
- Que los afectos y emociones son muy relevantes,

La asociatividad es un ejercicio constante de tolerancia y crecimiento personal de todas las partes que estén participando directa o indirectamente.

➤ ¿PARA QUÉ ASOCIARSE?



Oportunidad de negocio

Otros fines

Objetivos: Realizar una actividad económica que reporte utilidades a sus asociados y estos tengan derechos sobre la propiedad.

- Defensa de determinados derechos.
- Solidaridad, ayuda mutua.
- Representación de determinados sectores económicos.

- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Anónimas.
- Cooperativas

- Sindicatos
- Asociaciones de Consumidores
- Asociaciones Gremiales

➤ DESAFÍOS DE LA ASOCIATIVIDAD ECONÓMICA

1. Definir hacia dónde queremos llegar con la empresa.
2. Ante la diversidad, comenzar por los elementos que son comunes.
3. Clarificar qué debe aportar cada socio para lograr obtener los resultados.
4. Cuantificar los resultados y los aportes (trabajo y monetario).

} Minimizar Riesgos del Trabajo Asociativo

La Asociatividad nos entrega beneficios como:

- Reducir **costos** por volúmenes -> Mayor rentabilidad del negocio.
- Mejorar la capacidad de **negociación** y **precios**.
- **Información:** Disminuye las limitantes de acceso.
- Incremento de la producción y **productividad**.
- Mejora la **gestión** del negocio.
- Genera integración Social y Comunidad.
- Rescata los territorios con su cultura y sociedad.

> REFLEXIONES SOCIALES SOBRE LA ASOCIATIVIDAD

- ✓ No se puede forzar.
- ✓ No puede estar condicionada a la entrega de algún recurso o beneficio predeterminado.
- ✓ Debe contener un fin, metas y proyecciones.
- ✓ Es un proceso que requiere de tiempo, un liderazgo y una conducción.
- ✓ Requiere de un/a buen/a líder (punto crítico y esencial).
- ✓ No siempre sabemos o tenemos claridad absoluta de lo que queremos, pero al menos sabemos lo que no queremos.
- ✓ Ver los avances en positivo, las personas marcan la diferencia.
- ✓ No al cortoplacismo.
- ✓ No hay soluciones fáciles ni difíciles, solo formas para enfrentar los problemas.
- ✓ Ser mejores cada día, cada uno en lo nuestro.



Actividad:

Respondan las siguientes preguntas:

- ¿Por qué nos asociamos? O ¿Cuál es la razón para asociarnos?
- ¿Qué tipo de necesidades comunes se podrían satisfacer de manera asociativa?
- ¿Qué otros tipos de asociaciones conocen en sectores rurales, como por ejemplo deportivas, sociales, medioambientales o culturales?

EL MODO DE ASOCIARSE COOPERATIVAMENTE

¿Por qué los agricultores prefieren formar una cooperativa para la compra de insumos agrícolas y la venta de productos agrícolas en lugar de comercializar con empresas privadas?

En realidad, existen muchos países y en diversos sectores agricultores que realizan contratos con empresas privadas que proveen insumos y servicios. Sin embargo, puede que no tengan servicios confiables o tal vez se aprovechen de la débil posición de negociación de los agricultores. También hay situaciones donde estas empresas privadas simplemente no existen. En situaciones donde no hay un mercado adecuado, las cooperativas son la solución, ya que proporcionan servicios/insumos que de otra manera no estarían disponibles, o bien, debido a su presencia, obligan a los proveedores privados a pagar precios justos. De esta manera las cooperativas pueden proporcionar los insumos que no están disponibles, a menores precios y con mayor calidad, pudiendo vender productos agrícolas sin aprovecharse de los agricultores.

Las cooperativas les permiten a los agricultores especializarse en las actividades relacionadas con la producción agrícola y beneficiarse de las economías de escala, del alcance en el suministro de insumos y la venta de productos, sin correr el riesgo de ser explotados por socios comerciales con mayores recursos.

RAZONES DE LOS AGRICULTORES PARA ASOCIARSE EN COOPERATIVAS AGRARIAS

Los agricultores tienen diversas razones para formar una cooperativa o asociarse a una cooperativa existente. Los motivos dependen del tipo de producto, la estructura y la estrategia de la explotación agropecuaria y la estructura y funcionamiento de los mercados. Cualquiera sea la razón, el objetivo final es mejorar los ingresos de la explotación agropecuaria. La siguiente tabla muestra las razones de los agricultores y las actividades de la cooperativa que cumplen con las necesidades y aspiraciones de aquellos.

Razones de los agricultores	Actividades de las cooperativas
Menores precios para los insumos.	Negociación (a nombre del grupo).
Fácil acceso a los insumos.	Disponibilidad de los insumos a una escasa distancia de la explotación agropecuaria.
Mejor calidad de insumos.	Control de calidad. Producción propia de insumos.
Mayores precios por la producción agrícola.	Negociación (a nombre del grupo).
Mercados con mayor transparencia.	Reunir y distribuir información de mercado. Organizar el mercado (subasta, feria de productores agrícolas).
Acceso a mercados seguros.	Establecer relaciones a largo plazo con compradores (nicho de mercado).
Acceso a asistencia técnica.	Proporcionar asistencia técnica directa o intermediación para poder acceder a los servicios brindados por otros proveedores.
Acceso a educación y formación.	Proporcionar educación, formación e información para los socios.
Acceso a créditos.	Proporcionar crédito directo o intermediación para poder acceder a réditos brindados por otros proveedores.
Aumentar el valor de los productos agrícolas.	Clasificación, tipificación, almacenamiento y empaquetado de los productos agrícolas realizada en conjunto. Procesamiento en conjunto de productos agrícolas.
Procesamiento en conjunto de productos agrícolas.	Realizar ventas de productos agrícolas en conjunto.
Reducción de los riesgos de producción.	Proporcionar un seguro directo o intermediación para acceder a seguros proporcionados por otros.

Fuente: Matcom, My.Coop (2014)

Podríamos señalar que las razones anteriores son económicas, pero también debemos destacar los aspectos No Económicos, que también pueden ser razones para asociarse a una cooperativa, desde una dimensión social y cultural. Por ejemplo, algunos de ellos pueden ser:

- Sentirse parte de un grupo, sentido de **pertenencia**.
- Encontrar **protección** dentro de un grupo.
- Cumplir con las normas y **valores** de la **comunidad**.
- Obtener **reconocimiento y respeto** al participar en la toma de decisiones y la gestión de la cooperativa.
- Tener acceso a servicios como educación y formación adicional, salud, conexión o vivienda.

Es importante señalar lo anterior, porque antes que la generación de capital o dinero, se anteponen las necesidades de los socios-socias y de las comunidades donde están insertas, pues el bienestar del ser humano es la esencia fundamental de las cooperativas.

Recordar que las cooperativas son **Empresas Asociativas con Carácter Social**.

Las Cooperativas se han desarrollado en todas partes del mundo, en países pobres y ricos, **están involucradas en las áreas de producción, distribución, agricultura, comercialización, crédito, industrial, pesca y servicios de todas clases.**



4.2 IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS EN LA RURALIDAD

A nivel mundial las Cooperativas y en particular las del Sector Agrícola son:

- ✓ Aseguradoras de Alimentos para la población, CONTRIBUYENDO A LA SEGURIDAD ALIMENTARIA (Disponibilidad, Acceso y Saludable).
- ✓ Generadoras y principales aportantes para las economías locales.
- ✓ Las encargadas de entregar ayuda social en sectores muy aislados.
- ✓ Conservan la historia, cultura y tradiciones locales y son el ente social que reúne a la gente.
- ✓ Son una solución para entregar mejor calidad de vida a los/as campesinos/as.

4.3 COOPERATIVAS AGRÍCOLAS UNA OPORTUNIDAD PARA LAS AFC

- ✓ Los mercados serán cada día más complejos y demandantes. Es **indispensable unirse**. Para poder entrar a mercados locales o internacionales, por lo general se requiere contar con certificaciones y permisos necesarios para operar, muchos de estos trámites van asociados a la inversión en activos o pagos de trámites ante las entidades gubernamentales o internacionales. En Chile, un caso común se asocia a la resolución sanitaria, que debe sacar cada negocio que se dedique a la venta de alimentos. La asociatividad en cooperativas permitiría a los pequeños agricultores o campesinos, contar con salas de producción de alimentos con resolución sanitaria, distribuyendo el costo entre los asociados y permitiendo que todos puedan participar del mercado.



- ✓ Búsqueda constante de **agregación de valor y de innovación** serán la clave del éxito.



- ✓ Los productos agrícolas serán más valorados por su origen, por lo saludable y por su historia. Un ejemplo podría ser el Ají Merkén chileno, es reconocido por su producción artesanal y originario de La Araucanía y del pueblo mapuche, que puede contar con sello de origen, lo que hace que los consumidores estén dispuestos a pagar más, en desmedro de otros alimentos que se producen a gran escala.
- ✓ Los negocios agrícolas, deberán de tener una **conciencia social** y ambiental mayor y estar en el centro de su razón de ser.
- ✓ Las sociedades modernas y los gobiernos requieren organizaciones fuertes como "brazos del Estado", que aporten desde y hacia las realidades y necesidades locales.

- ✓ FAO señala que **al 2050** la producción de alimentos deberá aumentar en un **70%** para poder suplir la demanda de cerca **9.000 millones** de habitantes.



- ✓ Las Cooperativas son las principales productoras de alimentos en el mundo, **especialmente para los mercados internos** (Seguridad y Soberanía Alimentaria).
- ✓ Las Mujeres Rurales con apoyo en las mismas condiciones que los hombres pueden producir alimentos para **150 millones de personas** más en el mundo.



Las cooperativas, ante las problemáticas de los emprendimientos de menor escala, contribuyen a alcanzar:

BENEFICIOS ECONÓMICOS



- Reducción de costos por compra agrupada.
- Mejor precio de venta por negociación de volúmenes.

INCIDENCIA POLÍTICA



- A nivel local, regional y nacional.

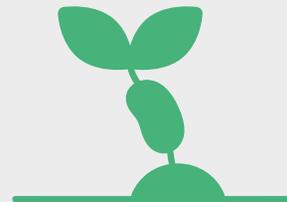
BENEFICIOS SOCIALES



- Al aportar a la comunidad.
- Educación.
- Mantiene las tradiciones y se involucra con el sector.

5

SEGURIDAD Y SOBERANÍA ALIMENTARIA



5 SEGURIDAD Y SOBERANÍA ALIMENTARIA

La Seguridad Alimentaria se puede definir por los siguientes puntos:

- 1.- **Disponibilidad de alimentos**, cantidad de alimentos disponibles, suministro suficiente para la población y abastecimiento de importación de los productos que no se produzcan localmente.
- 2.- **Acceso a Alimento**, que puede comprar una familia, comunidad o país (dependiendo del nivel de ingreso).
- 3.- **Consumo**, corresponde a nuestra creencias y costumbres, cultura y patrones alimenticios, la publicidad y tamaño de la familia. Por ejemplo, dónde se puede comprar una cazuela, en comparación con comprar sushi (u otro producto).
- 4.- **Aprovechamiento o utilización biológica**, cómo y cuánto aprovecha el cuerpo los nutrientes de los alimentos.

En Cambio, la Soberanía Alimentaria, se refiere a:

- ✓ El derecho de los pueblos, los países y naciones puedan definir lo que comen, sin ningún impedimento frente a terceros países.
- ✓ Buscar dar prioridad al consumo doméstico antes que la venta en el extranjero, pero no alimentos esenciales del consumo interno.
- ✓ Participación de los pueblos en la definición de la política agraria.
- ✓ Priorizar la producción agrícola local para alimentar a la población, el acceso a los y las campesinas y de los sin tierra a la tierra, al agua, a las semillas y al crédito.
- ✓ El derecho de los campesinos a producir alimentos y el derecho de los consumidores a poder decidir lo que quieren consumir, así cómo y quién lo produce.
- ✓ Contribuir a enfriar el planeta, contribuyendo aminorar los riesgos del cambio climático.



Actividad: Caso de análisis

El anunciado quiebre de stock de legumbres para elaborar las canastas alimentarias entregadas por el gobierno en el contexto de la pandemia por Covid-19, no solo es un argumento adicional que problematiza el modo en que se realiza la transferencia de alimentos a la población más vulnerable, sino que pone en evidencia un problema mayor que afecta a toda la población que habita el país.

Indirectamente, el quiebre de stock, y su aumento de precio, revela que las recomendaciones indicadas en las Guías Alimentarias Basadas en Alimentos, específicamente aquella que recomienda consumir “legumbres al menos dos veces a la semana”, sería incumplible si toda la población la quisiera seguir. Según la Encuesta Nacional de Salud (2016-2017) sólo un 24,4 por ciento de la población cumple con esta recomendación, sin embargo, ante un eventual aumento en el consumo de estos productos, la oferta no está asegurada por el mercado.



Esta inestabilidad en la disponibilidad de alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer las necesidades de la población es parte de la definición de inseguridad alimentaria. No es el mercado, sino el Estado quien debe garantizarla través de políticas, estrategias y planes sociales, educacionales, económicos y productivos, que certifiquen la disponibilidad y acceso *(físico, social y económico)* estable para todos y todas, de alimentos de calidad y en la cantidad necesaria, así como disponer de lo necesario para su adecuada utilización *(por ejemplo, para consumir legumbres secas se necesita acceso al agua y a una fuente de calor para su cocción)*.

La confianza depositada en la autorregulación del mercado y el redireccionamiento productivo de cultivos y tierras generó que la producción nacional de legumbres haya descendido en un 86 por ciento respecto de hace 30 años atrás, pasando de producir 87.000 toneladas (ton) de porotos a tan solo 17.000 ton en la última temporada y de 8.200 y 6.000 ton de lenteja y garbanzos a tan solo 1.400 y 280 ton, respectivamente. Este hecho está asociado principalmente a una fuerte reducción de la superficie sembrada producto del desincentivo por parte de los productores de competir con legumbres importadas que son producidas a una mayor escala que en Chile y/o subsidiadas por países como Canadá, China, Argentina, entre otros. Por tanto, actualmente, el país depende principalmente de las importaciones para cubrir más del 70 por ciento de sus necesidades de consumo, por ejemplo, prácticamente el 90 por ciento de la lenteja que se consume en Chile proviene de Canadá, situación similar se presenta con el garbanzo cuya procedencia es de Argentina. El panorama de autoabastecimiento es bastante negativo si consideramos la escasa tecnología asociada a la producción de legumbres, con rendimientos prácticamente estáticos desde hace 30 años, con cultivos establecidos en superficies pequeñas y arraigadas al quehacer de la agricultura familiar campesina, donde se concentra cerca del 80 por ciento de la producción, la que además poco a poco están siendo desplazadas por cultivos más rentables.

La situación descrita para las legumbres no solo pone en evidencia la fragilidad de nuestra seguridad alimentaria, sino también la pérdida de soberanía colectiva sobre la producción y consumo de alimentos, quedando a merced de decisiones económicas y de los vaivenes del mercado.

Ante la situación descrita ¿cuál crees que deberían ser las medidas que participan del sistema alimentario en el país, qué actores públicos o privados deberían participar de políticas o estrategias para asegurar la soberanía y seguridad alimentaria en el país, y cuál crees que es el rol de las cooperativas agrícolas y campesinas en este escenario?

[Clic para más información](#)



5.1

INSEGURIDAD Y DESPERDICIO DE ALIMENTOS

La otra cara de la cadena de valor a nivel de grandes encadenamientos desde el productor hasta el retail es la pérdida de alimentos que son desechados, que, teniendo las calidades nutricionales suficientes para poder proveer un mercado, son descartados por temas de estética, tamaño o color.

Algunos datos de preocupación, según FAO (2020).

- 690 millones de personas padecen hambre, es decir, el 8,9% de la población mundial.
- En Chile un 15,6% del país (**2,9 millones de personas**) tiene algún tipo de inseguridad alimentaria (moderada o severa) y actualmente un 3,8% de la población (**700 mil personas**) padece inseguridad alimentaria severa



6

EL SECTOR AGROALIMENTARIO



6 EL SECTOR AGROALIMENTARIO

Es aquel que se compone del **sector primario**, dedicado a la silvicultura, ganadería, agricultura y pesca; y por otra parte, de la denominada "**agroindustria**", que engloba a las empresas dedicadas a la transformación de materias primas en productos semielaborados o elaborados.

Hoy en día es posible constatar que el sector agroalimentario chileno ha experimentado profundas transformaciones, constituyendo al sector en uno de los pilares del desarrollo económico del país, y en muchos rubros, con importancia internacional.

Dentro de ellos, las frutas y hortalizas, el vino y las semillas, sin duda se han ganado un sitio en la oferta exportable chilena.

A ellos se agrega la reciente penetración de los productos lácteos y las carnes rojas en los mercados externos, abriendo nuevas oportunidades para los productores de las regiones del sur del país.



El Sector Agroalimentario chileno ya está instalado en los mercados internacionales, compitiendo con los países agrícolas más eficientes, en una agricultura mundial que **acelera su proceso de integración y especialización**.

Esta posición no está exenta de incertidumbres, porque los mercados mundiales están sufriendo profundas y rápidas mutaciones impulsadas por los consumidores, las cadenas de distribución, los procesos de integración comercial entre bloques y países, y la competencia entre empresas agrícolas, forestales o agroindustriales.



Crece la competencia para Chile

En las últimas cuatro temporadas la oferta del hemisferio sur se ha duplicado con un fuerte incremento de la producción peruana.

Proveedor	2015-2016	2018-2019	2019-2020	Variación
Total Hemisferio Sur	126.095	221.760	262.525	18%
Perú	13.145	81.039	120.325	48%
Chile	91.412	111.109	109.421	2%
Argentina	15.444	17.905	15.038	16%
Sudamérica	1.879	8.071	13.058	62%
Otros	4.215	3.635	3.682	1%
Total Hemisferio Norte	92.854	225.468	272.408	21%
México	7.781	36.697	42.500	16%
España	30.251	57.802	68.478	18%
Marruecos	8.395	18.235	25.226	38%
Otros	46.427	112.734	136.204	21%

(% Variación en las dos últimas temporadas)

Por otro lado, dicha instalación es todavía incompleta, pues hay diversos rubros y miles de explotaciones que todavía no se insertan en el proceso exportador.

Existen brechas al interior del sector, donde coexisten un sector competitivo moderno, capitalizado y con tecnología de punta, orientado a los mercados externos y, por otra parte, la economía familiar, constituida por pequeños y parte importante de medianos productores, que aún es mayoritariamente productora de cultivos tradicionales o alimentos básicos, que se caracteriza por su baja capitalización y sesgo ante el mercado.



➤ AGRONEGOCIOS ¿QUÉ SON?

Es un sistema constituido por “la suma de **todas las operaciones** relacionadas con la **fabricación y distribución** de los **insumos agropecuarios**, las **operaciones de producción** en los predios agrícolas y el **almacenamiento**, procesamiento y distribución de los productos obtenidos y de los diferentes subproductos hechos de ellos” (IICA, 2000).



El agronegocio está constituido por el conjunto de cadenas productivas existentes.

➤ CADENAS AGROALIMENTARIA

Una **cadena de valor** o **cadena de suministro** agroalimentaria consiste en diferentes etapas y actores que transformen la materia prima en productos terminados para entregar al cliente final.

El término ‘cadena de valor’ se usa para enfatizar **qué valor es agregado al producto en cada etapa de la cadena y por cada actor**. El **precio final para el consumidor representa todas las adiciones de valor en la cadena completa**. El análisis de la cadena de valor parte desde un producto específico (*agroalimentario*) y analiza cómo la adición de valor es estructurada y organizada en las varias etapas de la cadena, hasta llegar al consumidor final.

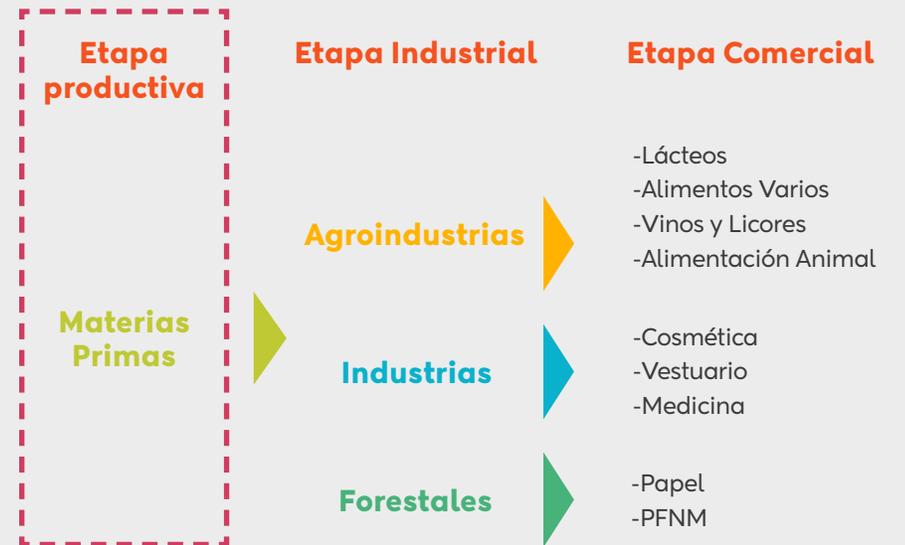
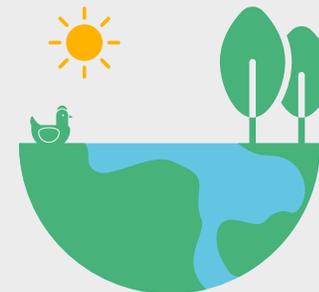
Entre más corta la **cadena de valor**, menos intermediarios tendrá la relación comercial entre el productor y cliente final. Al contrario, entre más actores participen de la cadena se irán sumando valores, que llegarán a los clientes a un **precio final mayor**. Por ende, la competitividad del producto, que se incentiva, parte de la cadena debe ser de trabajo y servicios a bajo costo y en grandes volúmenes, para que se active una cadena que se irá agregando valor, pero no tanto para que al consumidor final le resulte conveniente.



En la imagen podemos ver cómo se va articulando una cadena desde la producción o cosecha de alimentos hasta llegar al comercializador, quien finalmente se relacionará con el cliente final. Vemos que en cada etapa se va agregando valor por traslado, empaquetado y vitrina, el cual aumenta el precio que pagará finalmente el consumidor. Entre más eslabones participen de la cadena entre productor y consumidor, más afectará el valor final de los productos.

¿Qué parte de la Cadena tiene más Valor?

Si bien podemos señalar que todas las etapas son importantes para que los productos lleguen de buena manera a los consumidores, la etapa más relevantes son las que tienen menor valor agregado, estamos hablando de la etapa productiva, ya que es el elemento más relevante de los agronegocios (*determina la calidad final*), es decir, la forma en que se origina determinará el valor final del producto.



CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

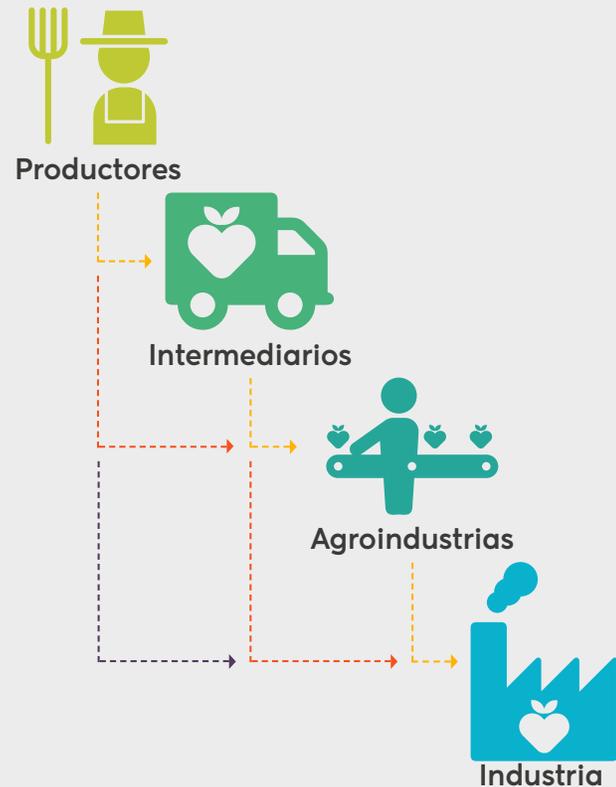
Es importante conocer y reconocer los canales de comercialización que recorrerán nuestros productos hasta llegar al consumidor final, esto determinará en alguna medida las formas en que se organizará el trabajo, la estructura orgánica y jurídica de las cooperativas, dependiendo del canal de comercialización al cual estemos apuntando.

Podríamos llegar directamente al consumidor final, haciéndonos cargo de toda la cadena de producción, procesamiento, distribución y venta. Lo que significaría un aumento de tareas y gestiones de coordinación entre los socios, lo que debería desplegar todas sus capacidades para cumplir con los requerimientos y periodicidades que solicitan los clientes.

Por otro extremo, podemos solamente hacernos cargo de la producción, en ese sentido las tareas serían más homogéneas y se buscaría apuntar a generar economías de escalas para vender a un intermediario, quien puede procesar o distribuir, hasta llegar al consumidor final.

Los tránsitos pueden ser variados según las oportunidades del mercado o necesidades de los territorios donde se insertan las cooperativas. Se puede iniciar ocupándose solamente de la etapa de producción y con el pasar del tiempo y el crecimiento de la cooperativa se pueden ir incorporando organizacionalmente estructuras o departamentos que se vayan haciendo cargo del proceso de procesamiento, distribución, venta y/o post venta, de manera de que en vez de crecer en volumen de producción de alimento, se desarrolla internamente en darle valor agregado a los productos y tener un contacto más directo con los clientes, para ser reconocidos y sintonizar de mejor manera con sus demandas.

Tipo de Canales de Comercialización que se pueden navegar



- Consumidor Final
- Cliente Final Minorista
- Canal HORECA
- Cliente Final Mayorista
- Exportación



ESTUDIO DE CASO CAPEL

Cooperativa de agrícola, que se hace cargo de toda la cadena desde la producción hasta la comercialización

En el Valle del Elqui, en el norte de Chile *-integra las regiones de Atacama y Coquimbo-* funciona una de las cooperativas más numerosas del mundo, que agrupa más de mil productores de uvas para pisco. La mitad de ellos posee apenas una hectárea productiva.

Desde hace 80 años que existen como tal bajo el nombre de CAPEL (*Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Limitada*) y los beneficios que obtienen con la cosecha ya ubicada son lo que los han hecho sobrevivir desde la crisis mundial del 1930 en adelante, en donde comenzaron solamente con 25 socios en 1938.



Carolina Marín, integrante de la CAPEL, explicó: *“La cooperativa sirve para que puedan sobrevivir aquellos productores que hacen monoproduetos. Para ellos es la única alternativa... todos los años tomamos decisiones y el voto de aquel que posee una hectárea vale lo mismo que el que tiene 60”*, destacó.

Estos productores están obligados a ubicar toda su cosecha para el procesamiento por parte de la misma cooperativa que vende las botellas de pisco con la marca CAPEL.

Hoy en día la cooperativa cuenta con cuatro líneas de negocio, ampliando su paleta de productos para tratar de satisfacer todos los nichos de mercado.

[Clic para más información](#)

¿Cómo funciona la Cadena Agroalimentaria en la Práctica?

A medida que nos adentramos a la cadena agroalimentaria desde la producción-industria-hasta llegar a la comercialización se van incrementando los

valores de los productos debido a la aplicación de costos de traslado, mano de obra de procesamiento, embalajes, etc. Sin embargo, con ellos también aumentan los riesgos, como los tiempos largos de envío, retrasos del pago de productos, pérdidas o deterioro de productos.

EN LA PRÁCTICA

Cadena Agroalimentaria

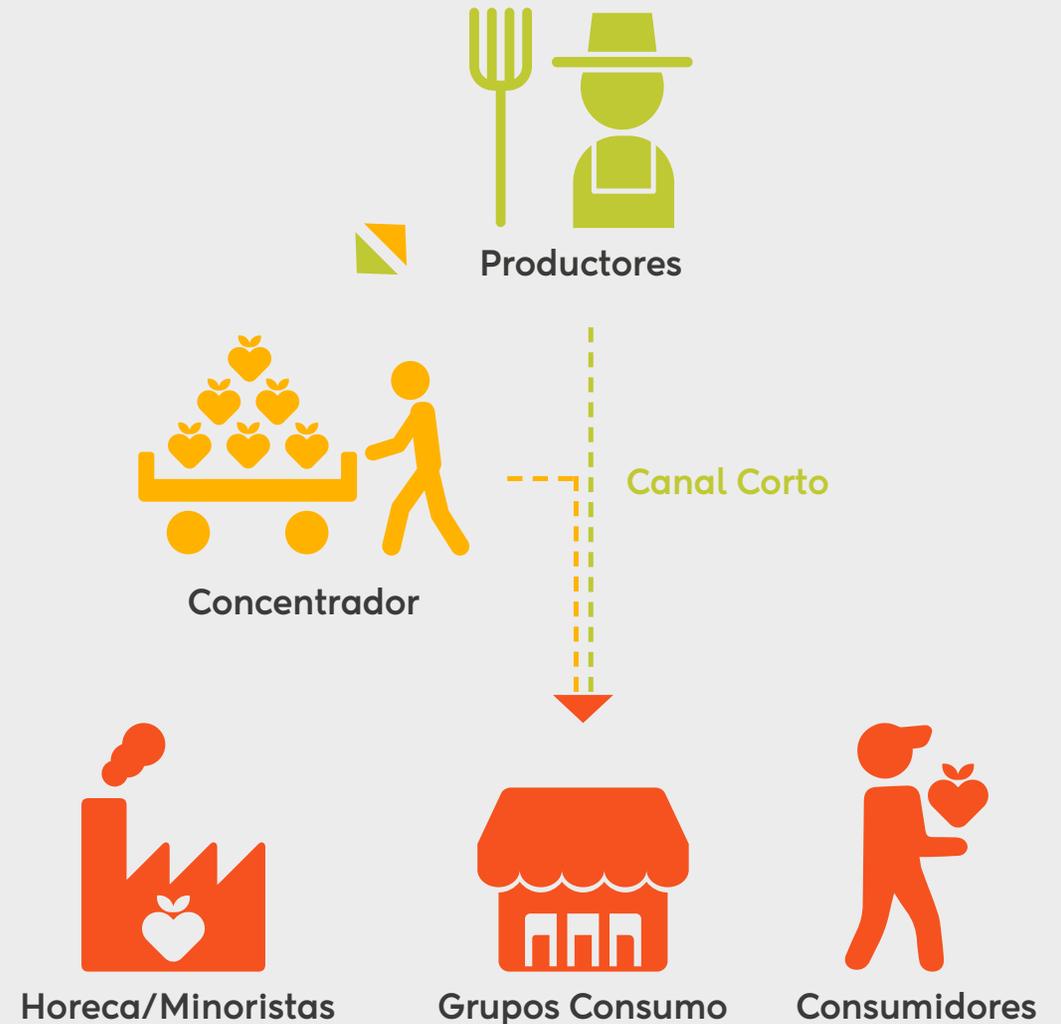
Cooperativa Consolidada



➤ CIRCUITOS O CADENAS CORTAS DE COMERCIALIZACIÓN

Son una forma de comercializar los productos, buscando el menor número de intermediario, estableciéndose una relación más directa entre el consumidor y el productor.

Han tomado especial relevancia en el ámbito de los alimentos, tanto así que en inglés con frecuencia se habla de Short Food Supply Chains (*SFSC o cadenas cortas de suministro de alimentos*) (Kneafsey et al., 2013).



Clasificación de circuitos es la que propone CEPAL (2013) a partir del análisis que ellos hacen de la experiencia internacional, tanto en América Latina y el Caribe como en Europa:



Fotografía: seniupetro

- A.-** Venta directa en la explotación;
- B.-** Venta directa en ferias locales;
- C.-** Venta en tiendas (puntos de venta colectivos, restaurantes, detallistas, otros);
- E.-** Venta directa en supermercados;
- F.-** Reparto a domicilio;

- G.-** Venta anticipada;
- H.-** Venta por correspondencia (Internet, otros);
- I.-** Consumo directo en la explotación (agroturismo);
- J.-** Venta al sector público;
- K.-** Exportación bajo las normas del comercio justo.

- Los circuitos cortos no significan siempre proximidad, pueden realizarse en un mercado local, pero también a escala de todo el país.
- Mercados locales y circuitos cortos no siempre significan pequeña escala. De hecho, una gran empresa puede optimizar la logística de la distribución.
- Frente al sistema agroindustrial global y ecológicamente agresivo las redes alimentarias alternativas pueden aportar porque:
 - Redistribuyen el valor en dirección opuesta a la del sistema.
 - Restablecen la confianza entre productores y consumidores.
 - Articulan nuevas formas asociativas orientadas hacia la resiliencia y la sostenibilidad.

➤ CIRCUITOS CORTOS Y DESARROLLO LOCAL

- La relación instaure nuevas formas de cooperación entre los productores.
- Revaloriza la cultura rural y el reconocimiento social de agricultores/as.
- Los consumidores se sienten mejor comprendidos.
- Sin embargo, la relación implica también que se invierta mucho tiempo:
 - Para construir relaciones fuertes
 - Para organizar actividades comunitarias



➤ CIRCUITOS CORTOS Y MEDIO AMBIENTE

- Permite reforzar la sostenibilidad medioambiental tanto de la distribución como de la producción.
- Contribuye en la distribución, favoreciendo los mercados locales, reduciendo los kilómetros alimentarios.
- Entrega accesibilidad a los puntos de distribución.
- Permite la posibilidad de comprar a granel y probar materiales de embalaje de corta duración.



Imagen: ecoinventos.com

COOPERATIVAS Y COORDINACIÓN EN CADENAS DE VALOR

- Los agricultores pueden tener diferentes y múltiples razones para colaborar con otros agricultores.
- Los motivos clásicos para la cooperación son el poder de negociación y las economías de escala.
- Todas las cooperativas agrícolas buscan las ganancias que puedan obtener al hacer acciones en conjunto en vez de hacerlas individualmente. Otra razón clásica para colaborar es la dispersión del riesgo.

LAS ECONOMÍAS DE ESCALA

Se definen como las ventajas de costos que las empresas obtienen gracias a su escala de operación. A medida que aumenta la cantidad producida, el costo unitario disminuye.

Muchas veces, las economías de escala se asocian con el uso de activos físicos (reducir inversiones subutilizadas, capacidad ociosa y colaboración).

Al enfocarse en las economías de escala, el negocio cooperativo genera los siguientes beneficios directos e indirectos para sus miembros agricultores:

- ✓ Al comprar colectivamente, los agricultores pueden obtener mejores condiciones de compra (y reducir los costos de adquisición).
- ✓ Al vender colectivamente, los agricultores pueden obtener una mejor posición en el mercado (lo que conlleva mejores precios o mejores condiciones contractuales).
- ✓ Se pueden reducir los costos de coordinación mediante la estandarización de los productos y procesos.

> La economía de alcance

La Economía de Alcance involucra costos promedios que se reducen al producir más tipos de productos.

Conlleva la diversificación de productos, de manera eficiente (*considerando subproductos y/o reciclajes, recirculación, entre otras*).

Facilita y reduce costos por ejemplo en fletes, logística, comercialización, administración, publicidad, etc.

- ✓ El enfoque estratégico y operacional apoya la eficiencia del negocio cooperativo.
- ✓ Recopilar información de mercado no implica altos costos.
- ✓ Compartir conocimiento es más fácil entre miembros que persiguen el mismo objetivo.
- ✓ Es más fácil (más eficiente) tomar decisiones cuando todos los miembros tienen los mismos intereses.





CASO DE LAS COOPERATIVA DE UTILIZACIÓN DE MAQUINARIA AGRÍCOLA

El caso de Cooperativa La Croisière: Un ejemplo del buen funcionamiento de las CUMA ´s en Francia.

Francia fue el país en el que primero se crearon las Cooperativas de Utilización de Maquinaria Agrícola (**CUMA**), un modelo hoy extendido en otros países, y como España.

Situada en el Municipio de La Bruffière, en el departamento de La Vendée, esta CUMA presta hoy por hoy servicio integral de maquinaria agrícola a 83 explotaciones agrícolas y ganaderas, el 100% de las existentes en el Municipio.

La organización y la colaboración entre los productores para reducir los costes de producción, en este caso de la maquinaria agrícola, es una de las señales de identidad de los ganaderos franceses que les ayuda a ser más competitivos.

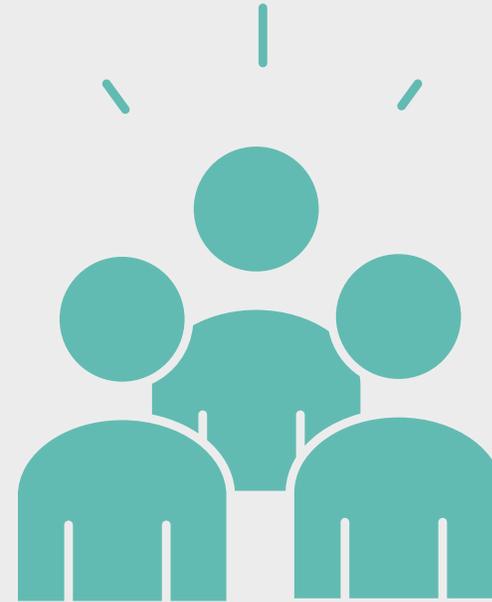


Cooperativa de Utilización de Maquinaria Agrícola (CUMA)

[Clic para más información](#)

➤ COOPERATIVAS DE UN NIVEL Y DE MÚLTIPLES NIVELES

La creación de la escala es necesaria para obtener eficiencias operacionales y poder de negociación. La eficiencia operacional puede ser organizada en diferentes estructuras organizacionales. Primero, varias cooperativas pequeñas pueden fusionarse para formar una cooperativa grande. Segundo, las cooperativas pueden formar una estructura federativa, en la que el segundo nivel cooperativo (*o paraguas*) puede abordar todas las actividades comerciales en las que la escala es crucial. Usualmente, una cooperativa de segundo nivel cubre un área geográfica más grande que una cooperativa primaria. Así, las cooperativas primarias (*locales*) aplican el principio subsidiario, lo que significa que las actividades que mejor se hagan a gran escala son realizadas por la cooperativa federada. La última es una cooperativa de cooperativas y aplica los mismos principios cooperativos que las locales. Las cooperativas federadas tienen su propia dinámica específica, como explicará la siguiente sección.

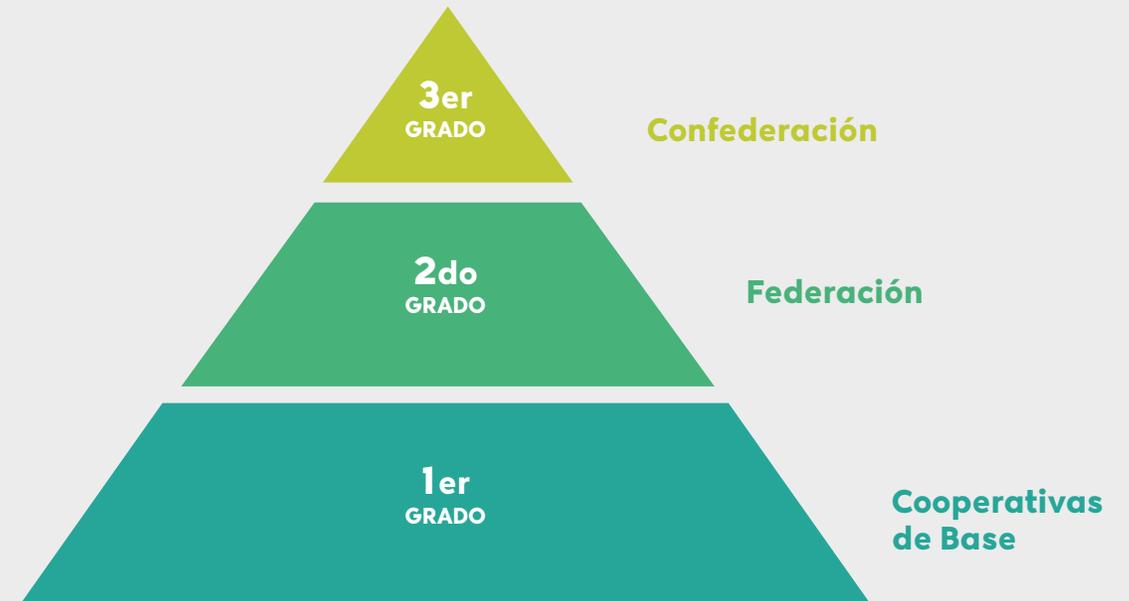


6.1 Cooperativas Federadas

Como indica el sexto principio cooperativo, con frecuencia las cooperativas trabajan en conjunto. Las cooperativas locales, generalmente llamadas cooperativas de base, pueden establecer agrupaciones de segundo grado como las federaciones de cooperativas.

Por ejemplo, varias cooperativas de base provenientes de diversos pueblos reúnen los productos de sus socios, pero la venta de estos productos la realiza la Federación de Cooperativas. Debido a que la federación puede vender productos en nombre de varias cooperativas primarias, se puede beneficiar de las economías de escala en el manejo de los productos, en temas como la clasificación, la tipificación, el almacenamiento y el empaquetado, mientras que también tiene una mejor posición de negociación que la cooperativa de base individual.

INSTITUTOS AUXILIARES



Según tipos de Agrupaciones que reconoce la Ley de Cooperativas de Chile.

Según la Ley General de Cooperativas en su art. 101, las federaciones estarán constituidas por 3 o más cooperativas, las confederaciones por 3 o más federaciones y los institutos auxiliares por 7 o más personas jurídicas de derecho público, cooperativas u otras personas jurídicas de derecho privado que no persigan fines de lucro.

Los Institutos de auxiliares son aquellos destinados a proporcionar servicios de asesoría, técnicos, educacionales, económico, operacionales, de auditoría y administrativos preferentemente a las cooperativas, federaciones, confederaciones, grupos precooperativos y otros institutos auxiliares, pudiendo asimismo participar en la organización de industrias y servicios de cualquiera naturaleza, en beneficio de las cooperativas y de los socios de éstas.

Ejemplo de Algunas Federaciones de Cooperativas en Chile:

Fenacopel Federación Nacional de Cooperativas Eléctricas.

Fesan Federación Nacional de Cooperativas de Servicios Sanitarios Ltda.

Fecrecoop Federación Chilena de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Campocoop Confederación de Nacional de Federaciones de Cooperativas Silvoagropecuarias.

Fenaleche Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas Lecheras.

Si bien las cooperativas tienen un potencial económico al generar economías de escalas de sus productos, en Federaciones y mucho mayor en Confederaciones, las organizaciones de segundo o tercer grado, pueden jugar un rol importante en la representación social y políticas de las cooperativas y por ende pueden transformarse en actores relevantes del desarrollo nacional, regional o local incidiendo en políticas públicas a favor del sector cooperativo.

6.2 Facilitadores de Sustentabilidad – Sustentabilidad en la Agricultura

Un elemento innovador del sistema alimentario son los facilitadores de sustentabilidad. Mientras otras publicaciones sobre los sistemas alimentarios los han llamado los motores ambientales, nosotros preferimos llamarlos facilitadores. Estos factores, como la disponibilidad de minerales, agua, biodiversidad, no impulsan las actividades de negocios en la cadena de valor alimentaria, sino más bien facilitan y hacen que sean posibles estas actividades de negocios. Esta influencia facilitadora no es estática, sino determina fuertemente la disponibilidad de minerales, agua y otros recursos naturales. Un cambio en la abundancia de estos factores afectará las selecciones que hacen los empresarios de la cadena de valor alimentaria en la producción, transformación y distribución de productos agrícolas y alimentarios. Por ejemplo, los agricultores deciden sobre variedades específicas de cultivos a partir de la tolerancia a la sequía de ciertas variedades o rendimiento de la producción en suelos bien nutridos.

Facilitadores de sustentabilidad ligados a la agricultura que debemos tener en cuenta, para una producción sustentable en el tiempo.

- 1.- **Clima.**
- 2.- **Agua.**
- 3.- **Biodiversidad (Plantas y Animales).**
- 4.- **Tierra y suelo.**

La **sustentabilidad** también refiere a la necesidad de reducir la **huella de Carbono** de la producción y el procesamiento de alimentos, así como la transición de una economía lineal a una **economía circular**, que se haga cargo de los residuos que el mismo sistema alimentario genera.

La **huella de carbono** nace como una medida de cuantificar y generar un indicador del impacto que una actividad o proceso tiene sobre el cambio climático, más allá de los grandes emisores.

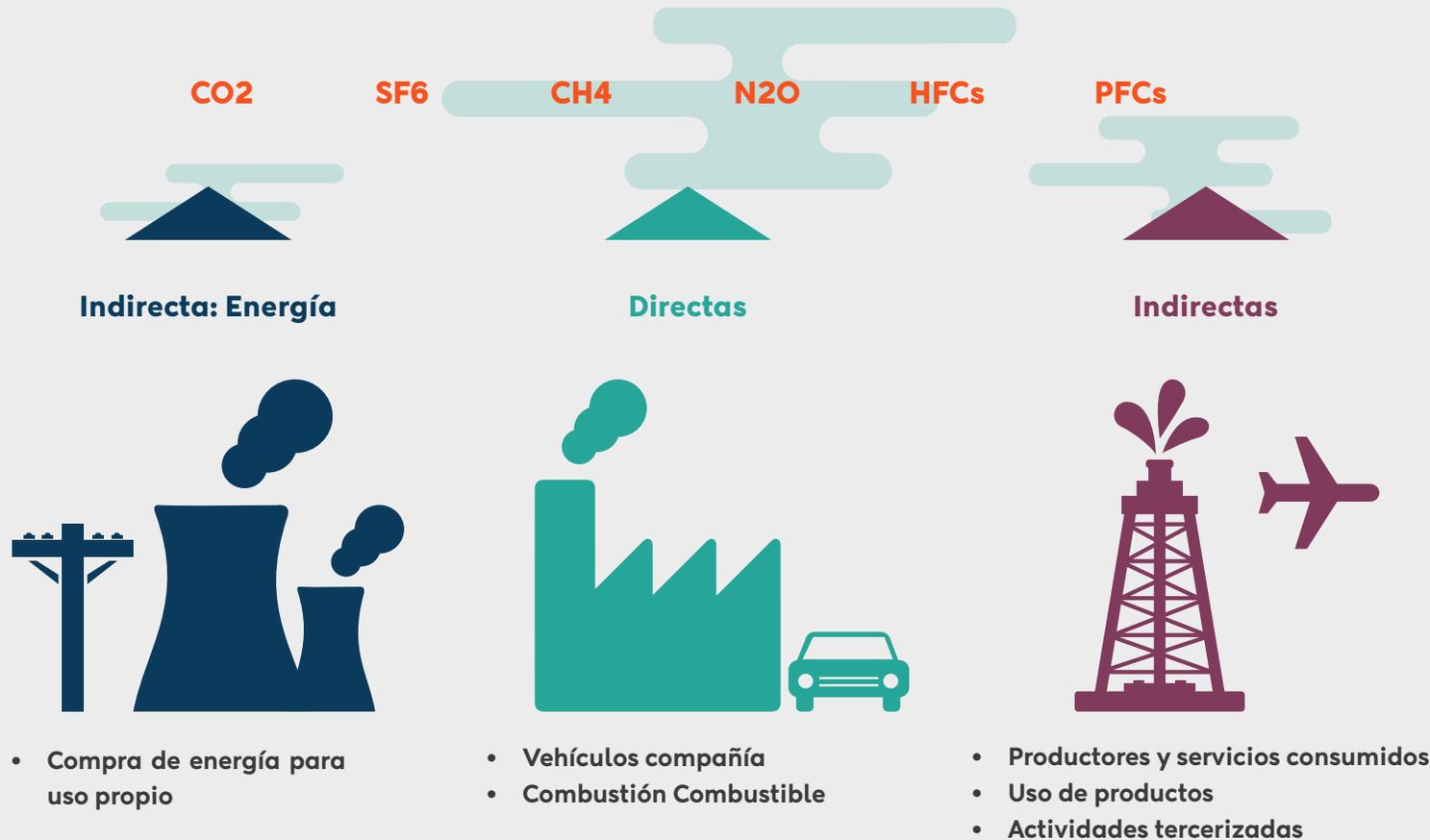
La huella de carbono se define como el conjunto de emisiones de gases de efecto invernadero producidas, directa o indirectamente, por personas, organizaciones, productos, eventos o regiones geográficas, en términos de CO2 equivalentes, y sirve como una útil herramienta de gestión para conocer las conductas o acciones que están contribuyendo a aumentar nuestras emisiones, cómo podemos mejorarlas y realizar un uso más eficiente de los recursos.



DEBEMOS ACORTAR LA CADENA ALIMENTARIA



Para disminuir las emisiones por alcance de la actividades asociadas a la cadena alimentaria, se deben procurar en lo posible, relaciones próximas entre productores y consumidores, lo que dependerá en gran medida de los facilitadores de sustentabilidad de agricultura, anteriormente mencionados, que se encuentran disponible en un determinado territorio. Por otra parte, dependerá del nivel de desarrollo de mercados locales, ya que muchas veces los incentivos del ecosistema económico y financiero están orientados principalmente a mercados internacionales.



Por otra parte, la **Economía circular** en los sistemas alimentarios, nos habla de reutilizar los residuos que genera la cadena, de manera que no se transformen en basura o desperdicios, sino que se transformen en materias primas de otros productos o sea como insumos para la producción de alimentos.

También reformular los sistemas alimentarios sobre la base de los principios de la economía circular puede ayudar a hacer frente al desafío del desperdicio mundial de alimentos al acortar las cadenas de valor de los alimentos y aumentar la eficiencia en el uso de los recursos. Actualmente, una tercera parte de todos los alimentos producidos se pierde o desperdicia, con lo que no se contribuye a la seguridad alimentaria y la nutrición y se agravan las presiones sobre los recursos naturales. La energía utilizada para producir alimentos que se pierden o desperdician representa aproximadamente el 10 por ciento del consumo energético mundial total y la huella del desperdicio de alimentos equivale a 3,5 Gt. CO2 de emisiones de gases de efecto invernadero al año

6.3 Facilitadores Económicos

La **legislación** afecta las actividades y los resultados de los sistemas alimentarios al suministrar los marcos legales para las actividades comerciales en la cadena alimentaria, como por ejemplo la legislación cooperativa, normas de mercado y comercio, normas de seguridad alimentaria, y reglas para la competencia. La legislación puede facilitar, dirigir o limitar la producción de alimentos y actividades de procesamiento de alimentos, y también puede fomentar, a través de políticas de apoyo, los resultados deseados de los sistemas alimentarios, como los alimentos saludables y un bajo impacto ambiental.

El **ecosistema financiero** describe los actores y las acciones que facilitan a los actores de la cadena alimentaria de punto de vista financiero. Incluye la presencia de bancos y organizaciones crediticias, y los servicios que estos brindan. También incluye los pagos y sistemas de corretaje, además de las compañías de seguros y sus servicios. El principal objetivo de los ecosistemas financieros es facilitar las transacciones entre los actores de la cadena alimentaria además de sus actividades económicas.

6.4 Facilitadores territoriales

Es importante, poder conocer las dinámicas económicas-productivas de nuestros territorios, de manera de saber cómo movernos y qué estrategia desplegar en el territorio al que pertenecen nuestras cooperativas. Para ello debemos realizar las siguientes acciones:

- 1.- **Mapear del sector específico:** Tendencias de Mercado, precios, demanda de productos, competencia, etc.
- 2.- **Analizar la cadena alimentaria:** Actores y condiciones hacia atrás y hacia adelante.
- 3.- **Conocer la historia del sector en Chile:** Pasado y presente, principales hitos, líderes del sector, etc.
- 4.- **Conocer Cooperativas en el sistema alimentario:** Otras cooperativas, potenciales aliadas.
- 5.- **La dinámica regional:** Funcionamiento en el territorio.

6.5 Facilitadores Digitales – Digitalización de la Agricultura

La definición de **digitalización** es el uso de tecnologías digitales para cambiar un modelo de negocios y suministrar nuevas oportunidades de ingresos y generación de valor. Es el proceso de convertir información en un formato digital y usar esa información digital para mejorar los actuales procesos de negocios o establecer nuevos procesos de negocios. Los datos son características o información, usualmente numéricas, recolectadas mediante la observación. En un sentido más técnico, los datos son un conjunto de valores.

La **digitalización** refiere al proceso de convertir los diferentes tipos de información en un formato digital y usar esta información no solo para mejorar los actuales procesos de negocios, sino también para desarrollar nuevos procesos de negocios. En el sistema alimentario, estos procesos incluyen la producción, el transporte, el procesamiento y la distribución de productos alimentarios.

Los procesos de digitalización también pueden ser procesos que acercan a los productores y consumidores, desde una demanda directa y efectiva productos, por ejemplo, en el uso de páginas web, como lo serían catálogos web y/o compras por canastos web, que articulan las demandas de los consumidores con los stocks de productos disponibles de los productores, haciendo que el intercambio comercial sea más efectivo, cercano y con diferentes formas de entrega desde retiro en tiendas o delivery.



CASO ANÁLISIS

Tienda Virtual Manos de Vuelta

Es una comercializadora que trabaja de forma asociativa con productoras/es y consumidoras/es en un canal de comercialización sustentable, democrático y sin fines de lucro. La [Cooperativa Trabajo Vivo](#), se desempeña en economía solidaria y desarrollo local, generando fuentes autogestionadas para el trabajo.



Fuente: [manosdevuelta](#)

Síntesis Módulo

Mientras el centro del sistema alimentario consiste en la cadena alimentaria, es decir, las actividades de producir, transformar y distribuir alimentos, y las relaciones entre estas actividades, el enfoque del sistema alimentario adopta una perspectiva más amplia, al incluir también el impacto en los resultados del sistema alimentario y los efectos de los facilitadores del sistema alimentario.

Los resultados son socioeconómicos (como ingresos y empleo), de seguridad alimentaria (incluyendo nutrición) y de resultados ambientales (como efectos en la biodiversidad, clima, suelo y agua). Los facilitadores socioeconómicos facilitan y guían las acciones de los negocios y los consumidores, mientras los facilitadores de la sustentabilidad facilitan y limitan aquellas actividades basadas en el ambiente natural y las condiciones climáticas.

A nivel internacional, el enfoque del sistema alimentario es usado más frecuentemente como un marco analítico útil para el estudio integrado de los intereses, motores y restricciones relacionados a la producción, la transformación, la distribución y el consumo de alimentos. En el diseño de las políticas, un enfoque basado en el sistema alimentario combina la preocupación por la seguridad alimentaria con la atención a la salud pública, la sustentabilidad ecológica y la resiliencia del subsistema de la producción de alimentos. Pensar sobre la base de los sistemas alimentarios enfatiza la interacción entre las actividades y los actores, la influencia de los motores, los mecanismos de retroalimentación y el intercambio entre varios resultados.

El pensamiento basado en sistemas alimentarios adopta un enfoque holístico al poner la atención en todas las interacciones, sinergias, complementariedades, interdependencias e intercambios entre los elementos del sistema.

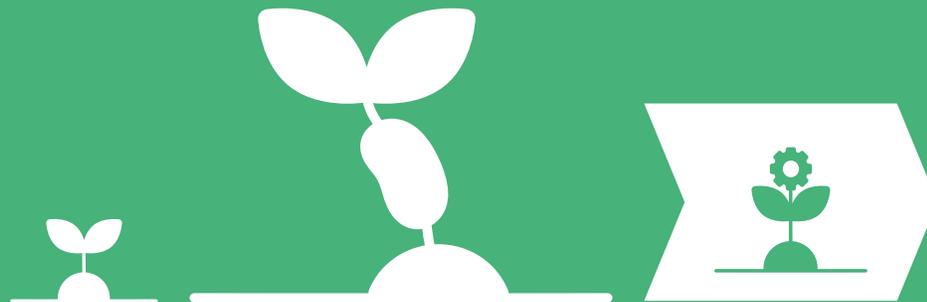


REFERENCIAS

- División de Asociatividad y Economía Social (2015). Panorama y Proyecciones de la Economía Social y Cooperativa en Chile. Ministerio de Economía. Chile.
- FIA (2015). Desarrollo de Modelos de Negocios de base asociativa para la Agricultura Familiar Campesina (AFC) Frutícola Chile. Serie Estudios para la Innovación. Santiago, Chile.
- INDAP (2015). Mercados públicos de alimentos en Chile y recomendaciones para la Inclusión de la Agricultura Familiar Campesina. Serie Estudios y Documentos de Trabajo. Chile.
- Intini, J., Jacq, E., Torres, D. (2019). Transformar los sistemas alimentarios para alcanzar los ODS. 2030 - Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe, No. 12. Santiago de Chile. FAO. 27 p.
Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- OIT (2014). Matcom, My Coop Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola. (CC BY-NC-SA 3.0).
- Rabobank (2020). Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Evolución de las Cooperativas. Ministerio de Agricultura, Chile.
 - Capítulo 4, El Valor del Modelo Cooperativo de Negocios, páginas 14 a 15.
 - Capítulo 6, Cooperativas para el Desarrollo Rural, páginas 22 a 25.
- Rabobank (2020). Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Evolución de las Cooperativas. Ministerio de Agricultura, Chile.
- Traub, Alfonso José (2021), La agricultura sostenible y su contexto, Corporación Mundo Rural Pro Chile.
- Trabajo colaborativo de diversas organizaciones de integración del sector cooperativo chileno (2017). Propuestas Programáticas para el Desarrollo del Sector Cooperativo. Chile.

¡Felicidades!

Acabas de comprender el contexto de las cooperativas en un sistema alimentario.



Siguiente módulo:
3.- Constitución y funcionamiento de las cooperativas.



CURSO

Convirtiéndome en Cooperativa: Creación de una Cooperativa y sus primeros pasos

Módulo 3:
Constitución y funcionamiento
de las cooperativas



ciescoop.cl
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 de la consultoría "DISEÑO Y EJECUCIÓN CURSO CONVIRTIÉNDOSE EN COOPERATIVA: CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA Y SUS PRIMEROS PASOS" financiado por la Fundación para la Innovación Agraria.

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.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero,

Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.

Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Octubre de 2021

Santiago de Chile.

Contacto: luis.hernandez.a@usach.cl



TABLA DE CONTENIDO

MÓDULO 3: DERECHOS DE LOS SOCIOS Y OBLIGACIONES ADMINISTRATIVAS DE LA COOPERATIVA	1
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	2
1. EL CAMINO HACIA LA CONFORMACIÓN DE UNA COOPERATIVA	3
1.1 Los Futuros Socios¿Cómo encontrar las personas adecuadas?	4
1.2 Definiendo la idea de negocio ¿Qué realizaremos juntos?	7
1.3 Vialidad del proyecto	11
2. CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA	21
Etapa 1: Designación de un Comité Organizador	22
Etapa 2 : Elaboración del Estatuto Social	22
Etapa 3: Constitución legal de la Cooperativa	24
3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS	27
3.1 Junta General de Socios	30
3.2 Consejo de Administrador y/o Gerente Administrador	32
3.3 Junta de Vigilancia	33
3.4 Gerente o Gerente Administrador	34

4. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	36
5. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS Y SOCIAS DE UNA COOPERATIVA	45
6. CAPITAL SOCIAL, CUOTAS DE PARTICIPACIÓN Y PATRIMONIO	48
6.1. Capital Social	49
6.2. Relación Capital y Patrimonio	50
6.3. Cuota de Participación	51
6.4. Cuota Social y Cuotas de incorporación	54
6.5. Remanente y Excedentes	55
7. RÉGIMEN FISCAL Y TRIBUTARIO EN LAS COOPERATIVAS	58
7.1. Exenciones tributarias en las Cooperativas	61
7.2. Tributación del Cooperado	66
REFERENCIAS	70

CURSO Convirtiéndome en Cooperativa:

Creación de una Cooperativa y sus primeros pasos



MÓDULO 3:

CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

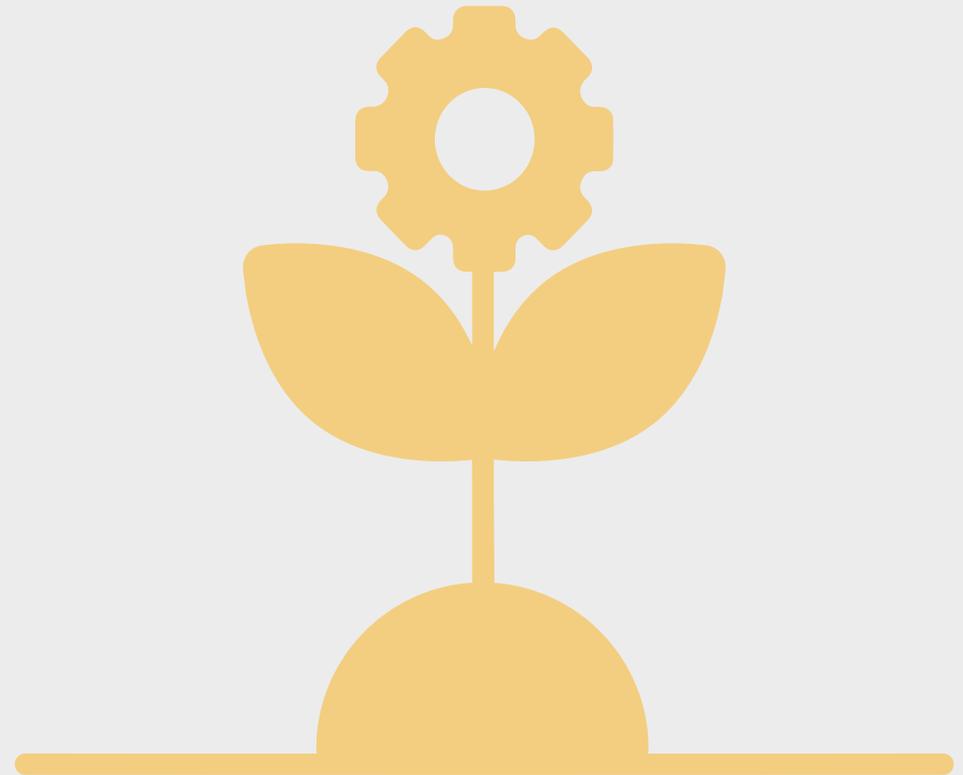


MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

Una cooperativa es una forma de organización empresarial, que se define y estructura a través de la Ley General de Cooperativas, la cual señala en su artículo N°1 que: "son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales:

- Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario.
- Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquellas.
- Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas."

El presente módulo tiene como objetivo conocer la estructura orgánica de una cooperativa, abordando desde la constitución cooperativa, derechos de los socios, estructura básica de la organización, registros sociales, cuotas de participación y tributación de una cooperativa.



> OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los objetivos de aprendizaje para este módulo son los siguientes:

- Cooperativas, acercamiento a su origen, constitución y estructura.
- Establecer derechos y obligaciones de los socios/as en la cooperativa.
- Conocer el concepto de cuotas de participación y régimen tributario de las cooperativas.



1

EL CAMINO HACIA LA CONFORMACIÓN DE UNA COOPERATIVA



1 EL CAMINO HACIA LA CONFORMACIÓN DE UNA COOPERATIVA

Antes de constituirnos como cooperativa debemos reflexionar los motivos por los cuales queremos asociarnos, además de analizar las capacidades y oportunidades que tendremos como grupo para empezar una personalidad jurídica que demandará derechos y obligaciones a sus cooperados y cooperadas. Si bien hemos explorado los beneficios e impactos de la asociatividad cooperativa sobre todo en el sector silvoagropecuario, hasta el momento no hemos detallado los pasos para convertirse en una cooperativa bien gestionada y así no fallar en el intento. Los temas que abordaremos en este módulo profundizarán en los pasos previos a la conformación legal, los requisitos para la formalización ante la Ley General de Cooperativas e instituciones competentes, para después adentrarnos al funcionamiento, estructuras y gestión de la organización, así como el régimen tributario que las rige.

1.1 LOS FUTUROS SOCIOS ¿CÓMO ENCONTRAR LAS PERSONAS ADECUADAS?

La primera gran tarea al establecer una cooperativa es formar un grupo base de potenciales miembros-propietarios, conformado por personas con similares ideas e intereses y similares necesidades o problemas que enfrentar. La conformación exitosa de una cooperativa depende en gran medida de las personas que constituyen el grupo base. Su compromiso y habilidades, así como cuán bien trabajen juntos, son tan importantes como la idea de negocio del proyecto. Tan pronto como la cooperativa haya sido establecida, las personas que conforman el grupo base suelen convertirse en los "miembros fundadores".



Antes de decidirse a trabajar juntos, es importante que las personas aprendan unas de otras y se comprendan. La identificación de sinergias entre potenciales miembros-propietarios es crucial para la conformación exitosa y, en última instancia, las operaciones de la cooperativa. Las relaciones entre los miembros-propietarios de la cooperativa son básicas para el éxito de ésta. Generalmente, los miembros con antecedentes similares tienden más a confiar entre sí, a trabajar juntos, y a asumir responsabilidades conjuntas para sus actividades. Sin embargo, a veces las personas con diferentes antecedentes pueden aportar al grupo conocimientos o contactos importantes. Estas pueden ser miembros de la cooperativa en tanto deseen participar en igualdad de condiciones, independientemente de su género, edad u otra característica personal. A menudo, también es importante que los miembros trabajen o vivan en lugares relativamente cercanos, puesto que necesitan reunirse con regularidad para las actividades del grupo.

Hombres y mujeres pueden desarrollar actividades diferentes y tener distintos conocimientos y experiencias. Esto no significa que no puedan unir esfuerzos para establecer una cooperativa. Esta diversidad es un valor.



Es importante generar actividades de encuentros para poder ir conociéndose desde la parte más humana posible. Por ejemplo, en una primera reunión se puede conocer el nombre de los interesados en participar, su medio de sustento o trabajo, el motivo y expectativa por el cual quiere formar una cooperativa y los aportes u ofrecimientos que puede poner a disposición de la cooperativa, ya sea en dinero, en horas de trabajo y/o herramientas.

Es importante acompañar estas primeras sesiones con metodológicas creativas y participativas de manera de poder asegurar la participación de todos y todas.

Una vez presentados y conocidos nuestras historias de vida, es importante poder conocer las similitudes de las trayectorias de vida y laborales para desde ahí poder generar un trabajo asociativo, que haga sentido en base a sus experiencias, conocimiento y limitaciones.

- ¿Cómo pueden sus similitudes unirlos para crear la cooperativa?
- ¿Cómo pueden sus diferencias obstaculizar y/o facilitar que ustedes se unan para crear la cooperativa?

ALGUNAS PREGUNTAS ORIENTADORAS A LA CONVERSACIÓN PUEDEN SER:

Es importante señalar previamente que para formar una cooperativa, se espera que las personas interesadas, al menos tengan las nociones de lo que significará el trabajo asociativo cooperativo, ya que si bien el objetivo es generar una cooperativa, primero debemos crear/reeducar a los futuros miembros (así como a nosotros mismos) para que se transformen en "cooperativistas". Para ello el grupo base debe:

- a) Asegurar que el proceso de conformación de la cooperativa se adhiera a los valores cooperativos de equidad, ayuda mutua, responsabilidad, solidaridad, igualdad y democracia.
- b) Contribuir financieramente a la cooperativa mediante la compra de acciones y/o aportes en especie (a los que se les debe dar un valor justo y que deben formar parte de las acciones del miembro).
- c) Dedicar tiempo al trabajo y a las actividades de la cooperativa.
- d) Participar la definición de la idea de negocio, el organigrama y otros requisitos relacionados con la documentación.

Es importante que los miembros del grupo base sean realistas sobre sus capacidades y competencias para cumplir con las responsabilidades arriba mencionadas, de manera que, en una fase temprana, puedan buscar apoyo externo o reclutar a miembros que les brinden los recursos y las competencias que les hagan falta.

1.2 DEFINIENDO LA IDEA DE NEGOCIO ¿QUÉ REALIZAREMOS JUNTOS?

Una vez que el grupo ha nivelado sus expectativas, ha conocido sus motivaciones y conocen lo que a priori están dispuestos a aportar, es importante avanzar con un segundo paso. Para iniciar la formación de una cooperativa es necesario que estén presentes dos elementos ligados entre sí.



Primero, que los potenciales miembros-propietarios sientan una fuerte necesidad de resolver un problema común o sacar ventaja de una oportunidad de negocio común.



Segundo, que el problema que encaran los potenciales miembros-propietarios no sea fácil de solucionar individualmente, por lo que deban necesitar una solución conjunta.

A Identificando necesidades en común

La identificación de necesidades en común, las que si bien puede ser de distintos ámbitos de la vida, ahora nos centraremos en las necesidades que deben enfrentar los agricultores, campesinos y trabajadores ligados a la cadena agroalimentaria. Muchas veces la forma de manifestar una necesidad es relevando un problema que, individualmente, no han podido resolver.

Ejemplos de problemas ligados al mundo Campesino:



Perdí el 50% de mi cosecha a causa del moho, pues no pude secarla adecuadamente antes de almacenarla.



Perros y gatos, por favor regresen a jugar otro día. Necesito secar mis hojuelas mientras haya sol, y mi comprador es muy estricto con la calidad de los alimentos.



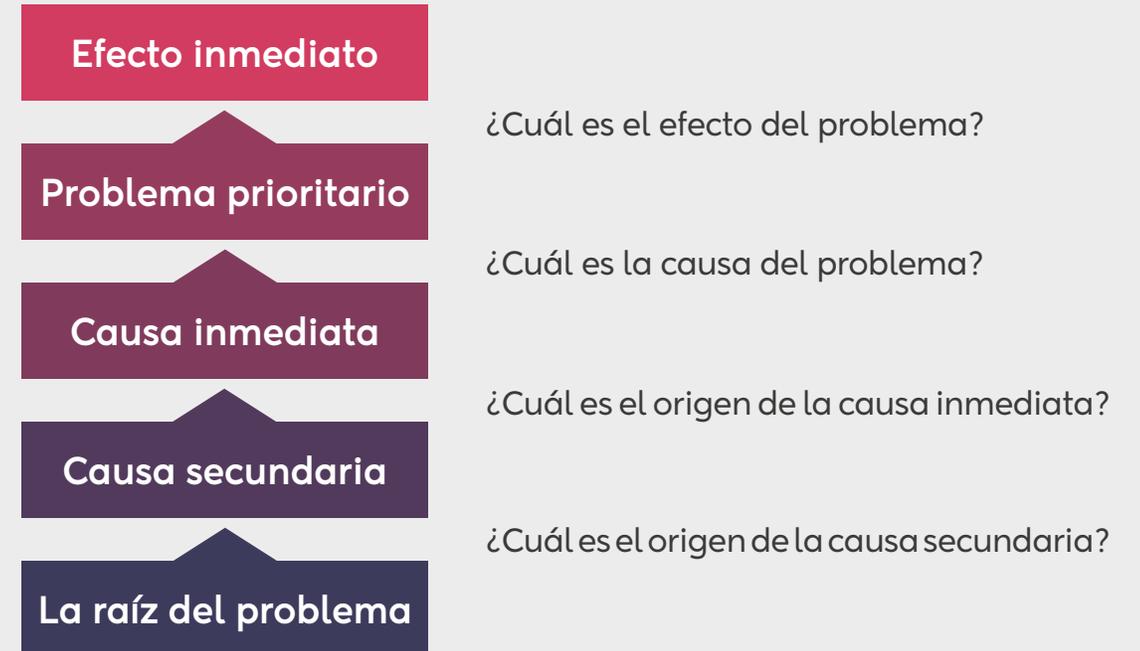
Hubiera podido ganar más si hubiera logrado obtener el 12% de humedad que mi comprador exige.



Hoy no pude ganar lo suficiente para pagar la matrícula de mi hijo mañana. Espero que haya una organización que ayude a jornaleros como nosotros en momentos de necesidad.

Es importante, que los asociados puedan recoger las diferentes preocupaciones ligadas a la actividad agraria, de manera que, posteriormente, establezcan preocupaciones en común para finalmente priorizarlas según las problemáticas más sentida por todos. A partir de lo anterior, se pueden ir generando estrategias para generar ideas de negocios creativas y a la medida de las soluciones que deben buscar los agricultores y campesinos de manera asociativa.

Ahora bien, una vez definido el problema principal a resolver de manera colectiva es importante poder identificar la raíz del o de los problemas a solucionar.



B Identificando la Idea de Negocio

La idea de negocio se deriva de, o es una respuesta a, los problemas o a la oportunidades compartidas. Mejorar la situación del grupo les da el contexto para el proyecto de negocio cooperativo. **EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, LA IDEA DE NEGOCIO DEBE RELACIONARSE CON LA RAÍZ** del problema y no solamente con la/s causa/s inmediata/s.

Para poder definir las ideas de negocio, pueden realizar los siguientes pasos:



Escriban hasta tres causas subyacentes del problema.



Discutan ideas para superar las causas subyacentes del problema mencionadas arriba, con un negocio grupal.

Escriban en el recuadro la/s idea/s con las cuales estén de acuerdo todos los miembros.



¿Cuáles serán los servicios y/o productos clave de la cooperativa propuesta?

Por favor, asegúrense de que el o los servicio/s y/o producto/s resuelvan la/s causas subyacentes del problema.



¿Cuáles son los resultados y beneficios esperados para sus miembros?

Analicen los efectos de su problema y observen si los resultados y beneficios esperados ofrecen una mejor situación para todos los miembros.

1.3 VIABILIDAD DEL PROYECTO

Un vez definidas las necesidades del grupo y la o las soluciones mediante una idea de negocio que gestionarán y desarrollarán de manera asociativa, resulta conveniente que el grupo gestor o comité organizador realicen junto a personas o profesionales que conozcan del tema un análisis de factibilidad o viabilidad del proyecto pre-cooperativo, un análisis al proyecto que se desea emprender, antes gestionar el paso de formalización de una cooperativa, lo que permitirá tener una proyección acerca de las tareas e inversiones que se deberán considerar para la puesta en marcha del o los negocios presupuestados.

La realización de estos estudios no constituye un requisito legal para proceder a la constitución de una empresa cooperativa, responden más bien a una recomendación de buena administración, basados en las experiencias exitosas en el sector.



Existen diferentes estudios a los cuales podemos someter a nuestro proyecto cooperativo:



Viabilidad Legal

Informa sobre la legalidad vigente, permite o más bien no impide la realización del proyecto empresarial.



Viabilidad Financiera

No es otra cosa que ver si existe suficiente dinero para financiar los gastos e inversiones que implica la puesta en marcha y operación del proyecto.



Viabilidad Técnica

Estudio de vital importancia, en él se determina si la tecnología (dura y blanda) disponible, permite hacer realidad el proyecto y también si es conveniente hacerlo.

Un estudio de viabilidad técnica debe proveer información sobre las diversas formas de materializar el proyecto o los diferentes procesos que pueden utilizarse para producir un bien o servicio.

El estudio deberá contener una estimación de los requerimientos de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha, como para el estado de operación del proyecto.



Viabilidad de Gestión

Referido a la gestión operacional, que se debe tener clara antes de empezar a operar, como la estructura organizacional, recursos humanos necesarios, sistemas contables y soporte de información, habilitación de infraestructura, etc.



Viabilidad Medioambiental

Evaluar si el proyecto en su proceso productivo es contaminante (ruidos molestos, emanaciones tóxicas, mal tratamiento de desechos, malos olores, etc.), puede ser inviable y tener impedimentos legales para operar.

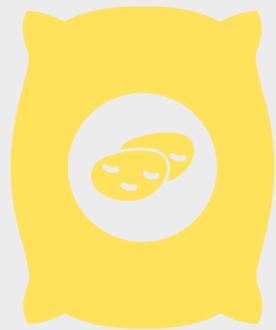
Ahora bien, nos centraremos en Viabilidad Técnica y Financiera, para ver si nuestra idea de negocios, que se desprende de nuestras necesidades, es factible de desarrollar.

Vialidad técnica

Lo primero que se debe pensar es cómo se producirán los productos o cómo se entregarán los servicios. Se precisa identificar los recursos humanos, el tiempo, los equipos, así como las materias primas y las herramientas necesarios. También se debe pensar en las fortalezas y debilidades en relación con éstos. Para orientarnos podemos responder la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las habilidades y los recursos que la cooperativa necesitaría para fabricar el producto o prestar el servicio?

Ejemplo: Cooperativas de Papas fritas.



Cosecha de papas



Procesamiento para obtener
láminas de papas fritas



Embalaje y transporte



Entrega a cliente
final o Intermediarios



Actividad:

Identifique las actividades claves de un proceso productivo y comercial de un negocio establecido o idea de negocio, además identifique los factores críticos para cumplir con las expectativas, estándares y regulaciones, que exigen tanto los clientes como la misma organización.

Actividad	Factor crucial de éxito
Cosecha y suministro de papas	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores socios o no socios entienden los requisitos de calidad y tienen la capacidad para cumplirlos.
Pesado, lavado y pelado de papas	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de agua limpia para lavar. • Uso de peladores inoxidable y cajas esterilizadas. • Uso de cuchillos y peladores adecuadamente mantenidos. • Área de descanso a disposición de lavadores, para un descanso de 15 minutos cada 4 horas. • Peladores sentados en posición cómoda. • Se reduce, en lo posible, el alzamiento de cargas muy pesadas.
Frituras de papas	<ul style="list-style-type: none"> • La proporción de aceite debe ser mantenida. Uso de utensilios de cocina limpios, seguros y bien diseñados. Los trabajadores usan equipo personal de protección.
Empaquetado, etiquetado y almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Empaques y peso correctos. • Las papas fritas son almacenadas apropiadamente. • Los trabajadores mantienen la higiene adecuada. • Área de trabajo bien ventilada e iluminada.
Entrega al comprador	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a tiempo. • Las papas son elaboradas con las especificaciones requeridas por el comprador. • Manejo apropiado de hojuelas. • Las hojuelas son empacadas y cargadas de tal manera que se minimice el levantar cargas pesadas.

En este ejemplo podemos ver algunas de las actividades que pueden ser detalladas más minuciosamente incorporando factores de producción, pero también de higiene, seguridad y comodidad para mejorar la calidad del trabajo y bienestar de los socios y trabajadores. El desglose puede hacerse por procesos y subprocesos de manera de poder planificar qué se usará técnicamente.

El ejercicio anterior, se puede complementar, incluyendo el personal necesario para cada proceso y/ o actividad, detallando los conocimientos o habilidades necesarias para realizar bien la tarea, con eficiencia y resultados esperados.

Finalmente, la agrupación debiese preguntarse si las habilidades o requerimientos para cada actividad a realizar por los recursos humanos se encuentran disponibles en el grupo o asociados, ya que de no poseerlos previamente, deben generar planes de capacitación y formación de manera de adquirir conocimientos de acorde a las responsabilidades y tareas del cargo. En esta tarea los organismos públicos pueden apoyar a gestionar el conocimiento técnico en el grupo, organismos como [Sence](#), Centros de Desarrollo de Negocios ([CDN](#)), Oficinas de Fomentos Productivos Municipales o Prodesales Municipales pueden orientar a la organización.

Vialidad Financiera

Una cooperativa debe producir ingresos para ser sustentable. Un estudio de viabilidad financiera analiza cuánto dinero se necesita para comenzar y manejar el negocio antes de que la cooperativa comience a generar ingresos, de dónde vendrá el dinero y el costo de producción y los excedentes proyectados.

Costo de Equipo e Infraestructura

La siguiente pregunta ayuda orientar el inicio de una organización económica asociativa.

¿Cuánto costaría al negocio cooperativo propuesto adquirir el equipo básico y las instalaciones necesarias para fabricar el producto o prestar el servicio?

Para empezar nuestro negocio, vamos a necesitar...

Rafael tiene un terreno baldío. Podemos preguntarle si podemos usarlo.



Podemos alquilar un camión durante el primer año.



Vamos a necesitar construir una pequeña edificación y comprar equipo básico.



Para el sistema de agua el programa ABC puede ayudarnos.



No olviden que necesitamos equipo de protección personal para organizar nuestra seguridad.



En muchos contextos, como en Chile, el acceso, control y propiedad de las mujeres sobre la tierra y/o los recursos financieros son limitados debido a las normas sociales o, incluso, a la legislación. Estas situaciones no deberían impedir que las mujeres se unan o formen una cooperativa. Las mujeres pueden contribuir de muchas maneras diferentes, incluso a través de sus habilidades y conocimientos, tiempo, etc. Las contribuciones de las mujeres deben tener el mismo valor que las de los hombres.

Primero se deben identificar el equipo y las instalaciones que se necesitan. Después ver las formas de conseguir dichas instalaciones y equipos. Es posible que existan programas de apoyo financiero o programas de desarrollo en su área que puedan ayudarlos con algunas de las inversiones necesarias. Del mismo modo, uno de sus miembros potenciales puede tener una propiedad o terreno vacío que lo arriende para instalar su área de trabajo. Se recomienda que investiguen todos los medios posibles para reducir sus costos de inversión. Para obtener algunas ideas sobre cómo realizar este paso, eche un vistazo al ejemplo a continuación.

Ejemplo de proyección de Costos de equipos e infraestructura

Equipo/ Instalación	Unidad	Cantidad de unidades	¿Cómo lo va adquirir?	¿Cuánto costará?
Terreno	Metro cuadrado	250	Un miembro permitirá que la cooperativa use su terreno	2.000
Edificación	Metro cuadrado	159	Recaudación de fondos	4.000
Rebanadora	Unidad	2	Enviar el proyecto a un programa de desarrollo	3.000
Sillas	Unidad	10	Compra	100
Báscula	Unidad	2	Compra	400
Mesa de acero inoxidable	Unidad	3	Compra	600
Sistema de agua	Unidad	1	Solicitar al gobierno local que mejore el sistema de agua actual	10.000
Recipientes de cocina y otros utensilios	Juegos	2	Compra	2.000
Equipo de protección del personal	Juegos	10	Compra	500
Costo total				22.600
Menos: Dinero proveniente de actividades de recaudación de fondos / contribución no reembolsable de terceros.				19.000
El dinero total que la cooperativa debe recaudar				3.600

➤ Costos de Producción

Toda empresa incurre en gastos antes de generar un beneficio. El dinero requerido para cubrir los gastos de operación iniciales se denomina capital de trabajo. Este es el capital necesario para comenzar y mantener el negocio en funcionamiento hasta que genere ingresos suficientes para cubrir todos los costos. Antes de que la cooperativa comience a generar ingresos, es necesario calcular su costo de producción u operativo y luego determinar el período o la cantidad de ciclos.

-Salarios de gerente, personal de oficina y otros que no directamente involucrados en la producción.

-Servicios básicos/alquiler.

-Impuestos.



Costos que varían según el volumen de producción. Los costos de agua y electricidad pueden clasificarse como costos variables, estos cambian significativamente según el volumen de producción.

Costos fijos, que permanecen relativamente iguales sin importar el nivel de producción

MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

Artículo	Unidad	Cantidad de unidades	Costo por unidad /en \$US)	Cantidad Costo unitario por cantidad de unidades (en \$US)
Materiales				18.660
Banana	Kilo	60.000	0,16	9.600
Aceite para cocinar	Kilo	6.000	0,90	5.400
Azúcar	Kilo	2.700	0,80	2.160
Caja principal	Piezas	3.000	0,40	1.200
Revestimientos	Piezas	3.000	0,06	180
Cinta de embalaje	Rollos	150	0,80	120
Mano de obra directa				3.020
Pelador	Kilo	60.000	0,03	1.800
Operador de máquina rebanadora	Persona/día	40	8,00	320
Freidor	Persona/día	60	8,00	480
Clasificador / empacador	Persona/día	60	7,00	420
Transporte				150
Alquiler de camiones de reparto + transportistas	Viaje	1	150,00	150
Costos fijos				900
Gerente	Mes	1	300,00	300
Contador	Mes	1	200,00	200
Personal administrativo	Mes	1	150,00	150
Portero	Mes	1	100,00	100
Electricidad	Mes	1	20,000	20
Agua	Mes	1	30,00	30
Otros gastos	Mes	1	100,00	100
Total de gastos estimados				22.730

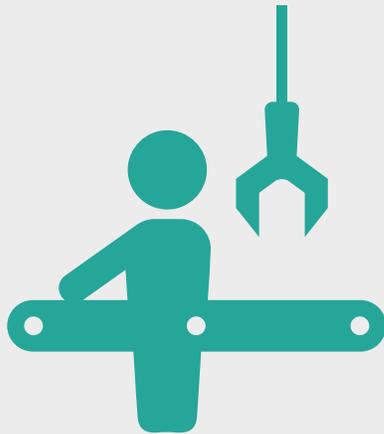
Para calcular los costos de producción se deben tener en cuenta el volumen de producción objetivo, que se calcula entre la relación del volumen requerido por los compradores/clientes y el suministro de materias prima, además de considerar el periodo en que la cooperativa espera recibir su primer ingreso. Si la cooperativa estima que será después de un mes, necesitaría capital de trabajo para un mes de operaciones.

Siguiendo el ejemplo anterior, se propone producir 15 toneladas de cierto producto, para los cuales los gastos se calculan para un mes.

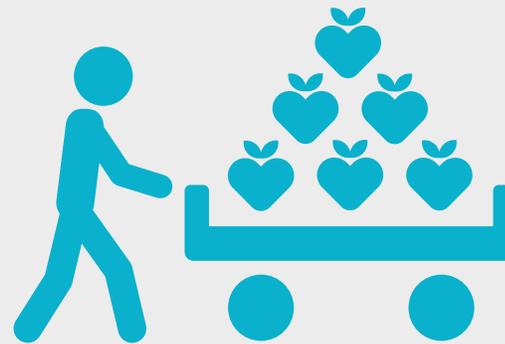


> Costos totales de arranque

Para determinar la cantidad total de dinero que se necesita para establecer la cooperativa y comenzar sus operaciones, se deben sumar los costos de los equipos e instalaciones, los gastos de producción y operación, además de otros gastos que no se incluyeron, anteriormente, como los gastos de constitución, estudios de mercados, certificaciones, notario, etc.



Costos de equipos e instalaciones



Gastos de producción / operación (mientras que las cooperativas no tienen ingresos o aún no son suficientes)



Otros gastos: Licencias, registros, campaña de mercadeo, estudio de mercado, etc.

MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

Dicho costo total de arranque, equivaldrá a lo que Ley de Cooperativas y Estatutos, se conoce como Capital Inicial, el cual es principalmente aportado por los socios y socias, pero que, dependiendo del plan de financiamiento, puede venir de un proyecto de financiamiento del Estado o de una planificación y acuerdo con clientes, quienes podrían, si existe confianza y compromiso, pagar por adelantado los productos, de manera de contar con capital de trabajo para producir.

Todo lo que hemos visto, constituye los antecedentes previos que los socios y socias de las cooperativas silvoagropecuarias, y cualquier otro tipo de cooperativa debe tener en cuenta antes de comenzar, los que deben ser trabajados previamente, ya que pueden ahorrarse muchos pasos en falsos, tiempo y dinero, si no se toman en cuenta los factores humanos de confianza y compromiso y de factibilidades de la idea de negocio a trabajar colaborativamente.

Finalmente, en esta sección presentamos un esquema que resume las etapas previas a la formalización de una cooperativa.



2

CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA



2 CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA

Etapa 1: Designación de un Comité Organizador

Las cooperativas se constituyen de forma similar a las sociedades comerciales. En primer lugar, los interesados deberán formar un comité organizador encargado de llevar adelante el proyecto para formar una cooperativa. Dicho comité puede ser designado por una asociación interesada en la constitución de la cooperativa, y puede estar constituido por futuros socios y/o asesores contratados para tal efecto. Entre otras funciones, dicho comité organizador deberá encargarse de las siguientes tareas:

- Encuesta y registro de futuros asociados.
- Recolección de aportes iniciales de futuros socios para gastos de constitución.

Etapa 2: Elaboración del Estatuto Social

Para la elaboración del estatuto social, el Comité Organizador deberá estudiar la [Ley General de Cooperativas](#) y su [Reglamento](#), de manera de clarificar el objeto que perseguirá la institución.





El ART. N° 6 de la Ley General de Cooperativas, contiene las menciones mínimas que deberán contener los estatutos:

- a) Razón social, domicilio y duración de la cooperativa.
- b) El o los objetos específicos que perseguirá;
- c) Capital inicial suscrito y pagado; forma y plazo en que será enterado, en su caso; número inicial de cuotas que deberán ser múltiplos de cien, en que se divide el capital y la indicación y valoración de todo aporte que no consista en dinero;
- d) La forma en que la cooperativa financiará sus gastos de administración; el organismo interno que fijará los aportes; la constitución de reservas y la política de distribución de remanentes y excedentes; la información mínima obligatoria que se entregará periódicamente y al momento del ingreso de los socios a la cooperativa; las limitaciones al derecho de renuncia a la cooperativa y las modalidades relativas a la devolución de los aportes de capital efectuados por los socios;
- e) Requisitos para poder ser admitido como socio; derechos y obligaciones, y causales de exclusión de los mismos;
- f) Periodicidad y fecha de celebración y formalidades de convocatoria de las Juntas Generales de Socios, las que, en todo caso, deberán celebrarse a lo menos una vez al año dentro del primer semestre;
- g) Materias que serán objeto de Juntas Generales de Socios; determinación de los quórums mínimos para sesionar y del número de votos necesarios para adoptar acuerdos, tanto de carácter general como los que requieran por su importancia de normas especiales, como aquellos a que se refiere el artículo 41 de esta ley;
- h) Número de miembros del Consejo de Administración, plazo de duración de los consejeros en sus cargos, y si podrán o no ser reelegidos, si la renovación de los consejeros se hará por parcialidades o en su totalidad; periodicidad de celebración y formalidades de convocatoria de las sesiones del Consejo; materias que serán objeto de sesiones ordinarias y extraordinarias; quórums mínimos para sesionar y adoptar acuerdos de carácter general o sobre materias que por su importancia requieran de normas especiales;
- i) Las demás que establezca el Reglamento.

Etapa 3: Constitución legal de la Cooperativa

A. Acta de la Junta general Constitutiva.

Una vez, redactados los estatutos, se deberá convocar a una reunión formal, para aprobar los estatutos de manera íntegra y unánime, se entiende que a la junta general constitutiva van todas las personas que comprendieron lo que significa la gestión de una cooperativa y el compromiso de participación que conlleva. Dicha Acta deberá ser reducida a escritura pública ante notario de la ciudad en la cual se constituye. Además, deberá ser reducida la nómina de personas que concurren al acto, detallando: Nombre, profesión o actividad, domicilio y cédula nacional de identidad de los socios.



B. Confección del extracto de la escritura pública.

Lo contenidos mínimos del extracto, puedes encontrarlo en el siguiente modelo de extracto:

_____, Abogado, Notario Público Titular ciudad Quintero _____ (domicilio notaría), certifica que fue reducida a escritura pública hoy, ante mí, el acta de la Junta Constitutiva * (Fecha Junta), mediante la cual les constituyó la "COOPERATIVA DE AGUA POTABLE DE LA LOCALIDAD DE QUINTERO", cuya sigla será "COOPESQUIN" (o de nombre de fantasía "AGUAS QUINTERO"), con la que podrá actuar en todas sus operaciones sociales. Domicilio: Quintero, sucursales en cualquiera región del país. Duración: Indefinida. Objeto: abastecimiento y distribución de agua potable, y de servicio de recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas. Capital suscrito y pagado \$5.000.000.-, dividido en 5.000 mil cuotas de participación. Concurrieron ____ socios a Junta Constitutiva.- Santiago, ____ de Noviembre de 2007.

Ilustración 6: Guía para la puesta en marcha de emprendimientos asociativos, DAES.

C. Inscripción en el Registro de Comercio.

Se debe proceder a inscribir el extracto de la escritura social, autorizada por el Notario respectivo en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces correspondiente al domicilio de la Cooperativa. La inscripción y publicación, deberá efectuarse dentro de los 60 días corridos siguientes a la fecha de la reducción a escritura pública del Acta de la Junta General Constitutiva.

D. Publicación del extracto en el Diario Oficial.

El extracto de la escritura pública debe ser publicado en el Diario Oficial una sola vez, dentro de los 60 días siguientes a la fecha de reducción a escritura pública del Acta de la Junta General Constitutiva.

E. Remisión de antecedentes al Departamento de Cooperativas

Dentro de los 20 días siguientes de la realización del último trámite, ya sea, la publicación del extracto de la escritura social en el Diario Oficial o su inscripción en el Registro de Comercio, en virtud de lo señalado en el artículo 10 del Reglamento de la Ley General de Cooperativas, debiendo remitir los siguientes documentos:

1. Copia del Acta Reducida a escritura pública con los estatutos.
2. Copia autorizada del Extracto de la Escritura.
3. Copia del Diario Oficial en el que se publicó el Extracto referido precedentemente.
4. Copia autorizada ante notario de la inscripción del Extracto en el Registro de Comercio competente, conforme a lo establecido en el art. 7° de la Ley de Cooperativas.

➤ Resumen mapa de los pasos de la constitución



3

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

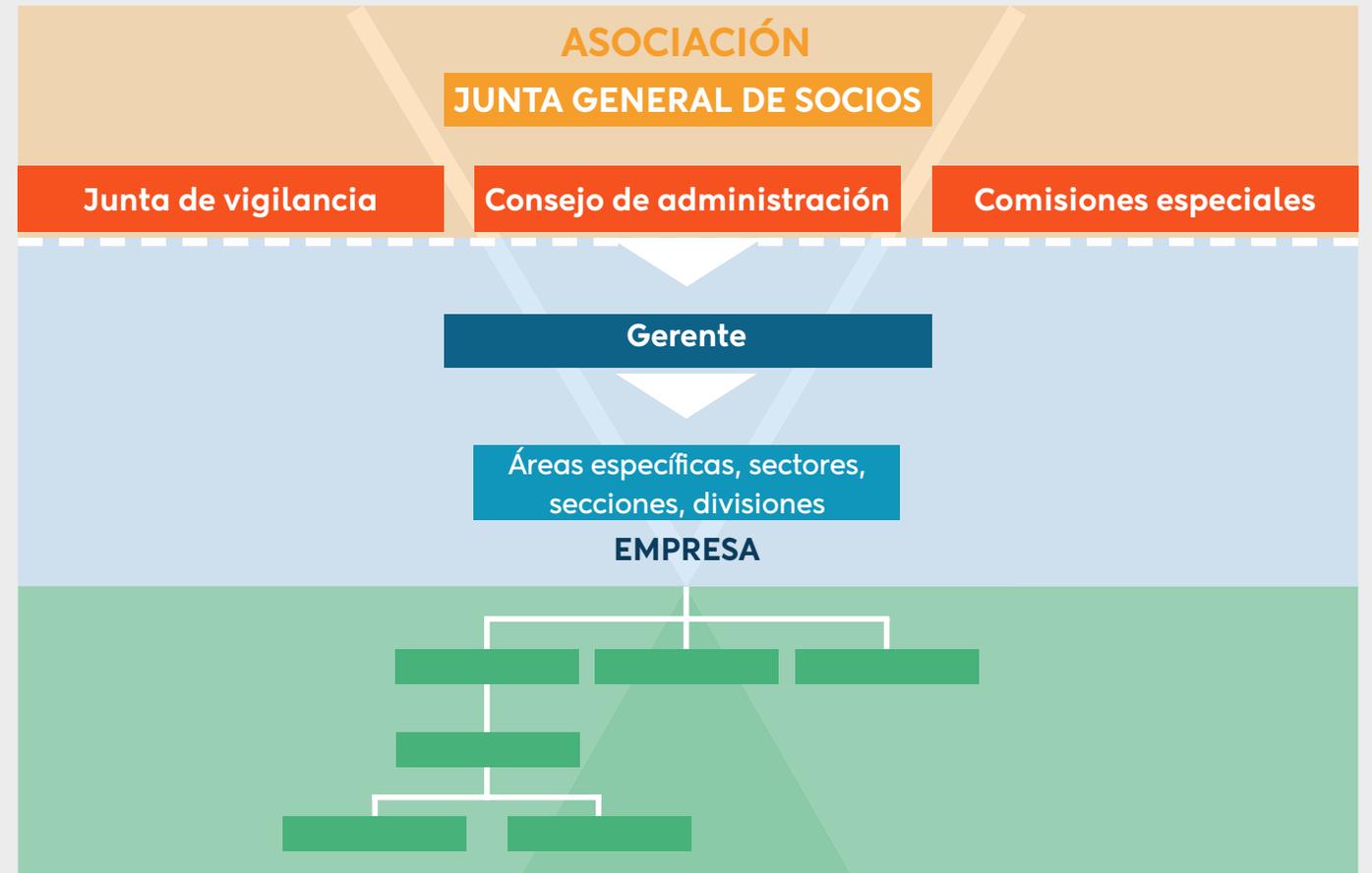


3 ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

Hasta el momento hemos visto como se preparan los grupos y personas para poder iniciar una relación jurídica formal, la cual posee singularidades distintas a las empresas tradicionales, puesto que los principios y valores cooperativos determinan un modo de organización y una estructura que responde a estos.

¿Cómo se organizan las cooperativas?

Las cooperativas, en su organización y toma de decisiones, se plantean desde una estructura dual, esto quiere decir que por una parte representa la forma asociativa, un grupo de personas que se unen para satisfacer necesidades en común, y por otro lado, responde a una estructura empresarial que organiza el trabajo.



Estructura Cooperativa

1



Junta General de Socios
Decide.

2



Consejo de Administración
Administra.

3



Gerente General
Ejecuta.

4



Junta de Vigilancia
Vigila.

3.1 Junta General de Socios

La Junta General de Socios, es la **Autoridad Suprema de la Cooperativa** y está constituida por la reunión de socios que figuren debidamente inscritos en el registro social y los acuerdos que adopte, con sujeción a las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias, serán obligatorios para todos los miembros de la cooperativa.

Cada Socio tendrá derecho a un voto y es esta la encargada de elegir los demás estamentos. Se podrá delegar o suplir a un socio en derecho a voz y voto, salvo que el estatuto diga lo contrario, **NO** podrán ser apoderados miembros del consejo, vigilancia y trabajadores de la cooperativa, pudiendo ser **otros socios o su cónyuge o hijos de éstos**.



¿Cómo se organizan las cooperativas?

La ley de cooperativas señala que, al menos una vez al año los socios y socias deberán reunirse a tratar diferentes materias, siendo las materias mínimas a tratar: **conocimiento del balance anual; acuerdos de distribución de excedentes o remanentes del ejercicio; si corresponde elección o revocación de cargos.**

También la ley señala que, dependiendo de la materia a tratar, tendrá diferentes tipos de quorum para las votaciones siendo de mayoría simple, o sea 50+1 o de 2/ 3 de los socios presentes y/o debidamente representados.

El plazo para realizar la Junta General de Socios será dentro del primer semestre de cada año, y dará cuenta de sus acciones y resultados económicos del año anterior.

Tabla: Quorum según materia de la asamblea, Elaboración propia.

Materia que deben ser tratadas en Junta General de Socios.	Mayoría Simple	2/3
A) El examen de la situación de la cooperativa de los informes de las juntas de vigilancia y auditores externos y la aprobación o rechazo de la memoria, del balance, de los estados y demostraciones financieras presentadas por los administradores o liquidadores de la cooperativa.	X	
B) La distribución de los excedentes o remanentes de cada ejercicio.	X	
C) La elección o revocación de los miembros del consejo de administración, de los liquidadores y de la junta de vigilancia.	X	
D) La disolución de la cooperativa.		X
E) La transformación, fusión o división de la cooperativa.		X
F) La reforma de su estatuto.	X	
G) La enajenación de un 50% o más de su activo, sea que incluya o no su pasivo; como asimismo la formulación o modificación de cualquier plan de negocios que contemple la enajenación de activos por un monto que supere el porcentaje antedicho.		X
H) El otorgamiento de garantías reales o personales para caucionar obligaciones de terceros, excepto si estos fueren entidades filiales, en cuyo caso la aprobación del Consejo de Administración será suficiente.		X
I) La modificación de la forma de integración de los órganos de la Cooperativa y de sus atribuciones.		X
J) El cambio de domicilio social a una región distinta.		X
K) La modificación del objeto social.		X
L) La modificación de la forma de integración de los órganos de la Cooperativa y de sus atribuciones.		X
M) El aumento del capital social, en caso de que sea obligatorio que los socios concurren a la suscripción y pago de las cuotas del capital respectivas.		X
N) La adquisición por parte de las cooperativas de la calidad de socias de sociedades colectivas y de socio gestor de sociedades en comandita y la celebración de cualquier contrato que genere la responsabilidad por obligaciones de terceros, salvo que ellos sean una entidad filial de la cooperativa.		X
O) La fijación de remuneración, participación o asignaciones en dinero o especies que correspondan, en razón de sus cargos, a los miembros del consejo de administración, junta de vigilancia o cualquier otro comité de socio que se establezcan en el estatuto.	X	
P) Las demás materias que por ley o por el estatuto correspondan a su conocimiento o a la competencia de las juntas generales de socios y, en general, cualquier materia que sea de interés social.	X	

3.2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y/O GERENTE ADMINISTRADOR

Tiene a su cargo **la administración superior de los negocios sociales y representa judicial y extrajudicialmente** a la cooperativa para el cumplimiento del objeto social, sin perjuicio de la representación que compete al gerente. Equivale a lo que en otras organizaciones se denomina **directorio**. En las cooperativas de menos de 20 socios no es obligación que cuenten con consejo de administración, podrán contar solo con un **Gerente Administrador**, que podrá tener todas o parcialmente las atribuciones que le compete al consejo.

En la primera sesión que el consejo de administración celebre, después de la realización de una junta general se socios en la que se haya elegido a uno o más consejeros titulares, el consejo deberá designar de entre sus miembros en ejercicio las siguientes figuras:

Presidente/a

- Citar sesiones.
- Dirigir las reuniones y debates.
- Proponer a la asamblea término de reunión.
- Dirimir los empates.
- Las que delegue el consejo.
- Otras funciones que estipule el estatuto y reglamento.

Vicepresidente/a

Reemplaza al presidente y todas sus potestades.

Secretario/a

- Elaboración de actas de sesiones de consejo y de las correspondientes a la juntas generales
- Dichas funciones podrán ser encargadas al Gerente de la cooperativa.

> Ejemplo de Acta del consejo de administración

ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA (Nombre de la Cooperativa)

Fecha de celebración: xxx de xxxx de año En Santiago de Chile, xxx de xxx de xxxx. siendo las xx horas , en las oficinas de la Cooperativa Nombre de la Cooperativa) ubicadas en calle xxxx , se refina el Consejo de Administración, con la asistencia de los consejeros titulares: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx , xxvxxxxxxxxxxxxxxxxx, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, y Don xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx quien dirige la sesión en su calidad presidente del consejo. Asisten también el Gerente xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx , y el asesor jurídico don xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx Han excusado su inasistencia los consejeros xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx y xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

TABLA: .- Lectura del Acta anterior 2.- Informe del Presidente 3.- Informe Gerencia a. Actividades a la fecha b. Indicadores de resultados c. Balance a la fecha 4.- Varios

1.- Lectura del acta anterior. El Presidente procede a dar lectura al acta del consejo de la sesión celebrada el pasado mes de xxxxxx de año la que se aprueba sin observaciones por la unanimidad de los consejeros presentes. 2. Informe de la Presidencia

3, Informe de la Gerencia: a) Actividades realizadas (Solicitar ser explícito en relación a los acuerdos tomados en sesión anterior) b) Presentación de renuncias y solicitud de devolución de aportes. e) Estados Financiero a la fecha f) Proyectos. 4.- Varios: a) Fecha, lugar y hora de la próxima sesión del consejo de administración Sin más que tratar se levanta la sesión siendo las 12:15 horas. NOBRE Y FIRMA DE LOS CONSEJEROS PRESENTES LA SESION ANTERIOR

3.3 Junta de Vigilancia.

La Junta de Vigilancia tiene por objeto examinar la contabilidad, inventario, balance y otros estados financieros, así como las demás atribuciones que se establezcan en el estatuto y en el reglamento. Deberá especialmente presentar un informe a la Junta General de Socios, acerca de sus actuaciones, y los resultados de sus revisiones.

Deberá investigar e informar, toda denuncia escrita que fundadamente reciba de los socios de la cooperativa y las irregularidades que por cualquier medio, lleguen a su conocimiento.

Estará Compuesta por no más de 5 miembros, pudiendo ser hasta 2 de ellos ajenos a la cooperativa (contadores, auditores, ingenieros u otros especialistas que puedan apoyar técnicamente las funciones de este órgano).

No podrá la Junta de Vigilancia intervenir en los actos del Consejo de Administración y del Gerente.

El Consejo de Administración no tendrá facultades para aceptar o rechazar los informes de la junta de vigilancia o inspector de cuenta, sin perjuicio de tomar nota de las observaciones que ésta efectúe. La Junta de Vigilancia está facultada para examinar todos los libros, registros, documentos y antecedentes de la cooperativa, incluyendo los de sus entidades filiales. El cargo de la junta de vigilancia es indelegable.

Ilustración 9: Modelo Acta de Consejo de Administración

Las cooperativas de menos de veinte socios tampoco estarán obligadas a designar una junta de vigilancia, en cuyo caso deberán designar a un inspector de cuentas titular y un suplente, que tendrán las atribuciones que esta ley y su reglamento confieren a la junta de vigilancia.



3.4 GERENTE O GERENTE ADMINISTRADOR

El Gerente (o administrador) es el ejecutor de los acuerdos y órdenes del Consejo de Administración, representará judicialmente a la cooperativa, como a las demás instituciones regidas por la Ley General de Cooperativas (artículo 24). Tendrá las atribuciones, deberes y funciones establecidas en el respectivo estatuto y en los acuerdos del Consejo de Administración, a falta de ellas se regirá por lo señalado en el reglamento, sin que ello obste a que, en todo caso, ejerza activa y pasivamente las facultades fijadas en el artículo 8° del Código de Procedimiento Civil.



Código Civil:

Art. 8°. Nadie podrá alegar ignorancia de la ley después que ésta haya entrado en vigencia.

El gerente será nombrado por el consejo de administración y deberá reunir los requisitos establecidos en el estatuto. Por ningún motivo deben los consejeros involucrarse en las labores propias del gerente.

¿Qué esperamos de la persona que nos gerencie?

Quien se desempeñe en el cargo de Gerente deberá poseer conocimientos técnicos relacionados con el giro de la cooperativa y conocimientos legales, doctrinarios y técnicos indispensables relacionados con el giro de la empresa cooperativa. En el evento que no posea estos conocimientos específicos en forma previa a su contratación, la cooperativa deberá disponer, a costa de la misma, la participación de dicha persona en los cursos y seminarios necesarios para su debida capacitación.

Responsabilidad de los administradores

El consejo de administración, que será elegido por la junta general de socios, tiene a su cargo la administración superior social y representa judicial y extrajudicialmente a la cooperativa para el cumplimiento del objeto social.

Los consejeros, gerentes, socios administradores y miembros del comité organizador y de la comisión liquidadora o el liquidador, según el caso, responderán hasta de la culpa leve en el ejercicio de sus funciones, y serán responsables solidariamente de los perjuicios que causen a la cooperativa por sus actuaciones dolosas o culposas.

4

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL



4 MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Quienes dirigen las cooperativas, ya sea desde el consejo de administración o como gerentes administradores, deberán planificar o contar con modelos de gestión acordes a las características de la organización en base a las capacidades y conocimiento del grupo, contando también con un modelo que se ajuste a las necesidades de sus asociados, como a las necesidades del mercado a los cuales se insertan o generan.

Las cooperativas cuentan con una doble dimensión de gestión que se deben compatibilizar equilibradamente para no perder la esencia de las cooperativas, por una parte, responder en base a los principios y valores a las necesidades de sus asociados y, por otra, siendo una empresa eficiente en el proceso productivo que decidan colectivamente desarrollar. Ambas son indispensables para el éxito del proyecto cooperativo



a) Dimensión Gestión Socio-Organizativa:

Referida a la parte de la agrupación de personas que se unen para resolver sus necesidades y apuntar al desarrollo humano y bienestar de sus asociados. Desde esta dimensión se incentiva la participación e involucramiento de los asociados de manera proactiva, motivando y logrando compromiso. Es esencial contar con habilidades blandas para poder dirigir al grupo con voluntad hacia el logro de los objetivos: confianza, liderazgo, comunicación, autoevaluación, cohesión grupal, clima organizacional, son aspectos importantes a trabajar y fomentar por el equipo directivo.

b) Dimensión Gestión Empresarial:

Se debe tener presente los factores tradicionales de una sociedad empresarial que busca el éxito económico mediante la eficiente organización de los medios de producción y fuerza de trabajo disponibles para alcanzar las metas trazadas en términos empresariales como: calidad de los productos y servicios prestados, administración eficiente de los recursos y registros financieros contables ordenados, posicionamiento en mercados, fidelidad de los clientes objetivo, etc.

Gestión Socio-Organizativa

- Capacidad socio-organizativa
- Participación y representatividad, liderazgo y transparencia
- Efectividad socio-organizativa: pertenencia y compromiso
- Consolidación de la institucionalidad asociativa



Gestión Socio-Organizativa

- Capacidades empresariales
- Desarrollo de negocios
- Efectividad empresarial: manejo de costos y estrategias
- Generación de excedentes económicos

Ilustración 10: Dimensión dual de las cooperativas.

Ambas dimensiones deben estar equilibradas o deben tender a desarrollarse en la misma importancia, ya que, si por ejemplo nos dedicamos a tener 100% desde una perspectiva de la gestión empresarial, nos estaríamos comportando como una empresa tradicional, donde la máxima es la generación de lucro a costa de economías de escalas, no asumiendo costos internos como el bienestar de los asociados o el costo externo (externalidad negativa) de algún impacto ambiental que no nos estamos haciendo cargo.

Por el contrario, si nos dedicamos en mayor proporción a tener una gestión socio-organizativa para privilegiar el bienestar societal, en desmedro del desarrollo del negocio y su consolidación como fuente de recursos, estaríamos perdiendo sostenibilidad en el tiempo, y se generaría pérdida de capital, con ello pérdida del capital de inversión, ahorro o innovación.



Actividad

A continuación, vemos algunas de las causas más comunes del fracaso asociativo:

1. Los objetivos comunes no están claramente definidos.
2. El "impulso forzado" de la asociatividad desde arriba, es decir, la imposición a los/as productores/as de la estrategia de asociatividad, como resultado de los intereses de las instancias de fomento, apoyo y cooperación, y no como consecuencia de un proceso colectivo local y consensuado.
3. No existe el suficiente clima de confianza y comunicación.
4. Falta de procedimientos de control.
5. Las actividades para las cuales se organiza son coyunturales NO HAY UNA VISIÓN ESTRATÉGICA de largo plazo
6. Falta de información y transparencia en los programas y planes de acción, deficiente preparación para las negociaciones y ausencia de estímulos efectivos para la cooperación.
7. Una ausencia de reflexión y análisis respecto de la capacidad real del negocio y de generación de utilidades.
8. Mezcla de las funciones entre los miembros de las organización.
9. Desconocimiento de las normas y procedimientos.
10. Limitadas capacidades gerenciales y dirigenciales para orientar las decisiones de la organización.
11. El modelo de gestión y administración no se adapta a las características de la organización.

De las posibles causas de fracasos de proyectos asociativos, según tu opinión responde:

1. ¿Cuáles causas crees que se deban a la gestión socio-organizativas y cuáles por razones de gestión empresarial?
2. ¿Existirán otras dimensiones de medición de éxito de las cooperativas, distintas a las ya planteadas?



Estamos en el mismo barco

> Estructura de gobierno y gestión

Como afirmaba Heráclito, el cambio es una constante del universo. Todo se transforma en un proceso de continuo nacimiento y destrucción del que no se escapa nada, las organizaciones tampoco.

La adaptación de una empresa a los cambios vendrá determinada por la estructura y la estrategia, parámetros que deberemos manejar y ponerlos en relación con el entorno. Ambos, estrategia y estructura son interdependientes y suponen un dilema ¿Qué es antes? pues la estructura será determinante para la estrategia y la estrategia determinará la estructura, la coherencia entre ambas será clave para la adaptación al entorno.

En cuanto a la estructura, una organización se adaptará más fácilmente en la medida en que sea más flexible y plana, en la que la toma de decisiones se agiliza permitiendo reaccionar más rápido a las demandas. De la misma manera, si este empoderamiento conlleva la participación de las personas en la definición de la estrategia activando mecanismos de co-creación, la adaptabilidad será mayor.

Si bien, la ley General de Cooperativas, señala una estructura y órganos para la toma de decisiones y control de éstas, de manera tener un control democrático y participativo, desde sus inicios hasta las etapas de desarrollo y crecimiento, van experimentando cambios en las estructuras de organización de las actividades y tareas que realiza.

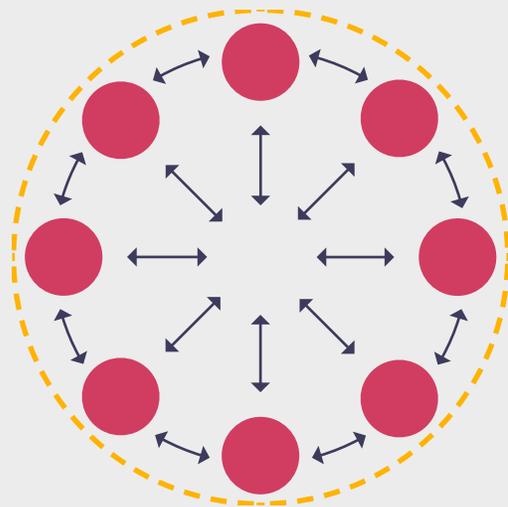
Tipos de relaciones estructura que podemos encontrar.

- Las cooperativas de producción en su gobierno y estructura de gestión reflejan su personalidad y su historia.
- Cooperativas pequeñas o de reciente creación tienden a operar como colectivos, en las estructuras de gestión y de gobierno son esencialmente planas e informales.
- Cuando la cooperativa de producción crece, el gobierno tiende hacia la elección de un órgano de representación.
- Del mismo modo, las decisiones de gestión y operativas a menudo se delegan en equipos semiautónomos o individuos.



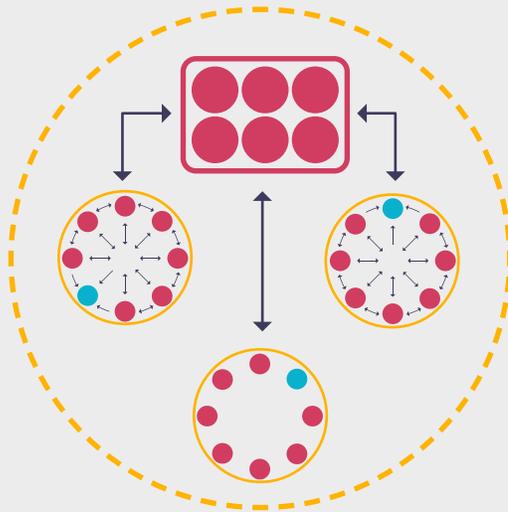
Las cooperativas no se ven limitadas por los métodos tradicionales de gestión, probar cosas nuevas y compartir lo que funciona es el método.

Simbología:



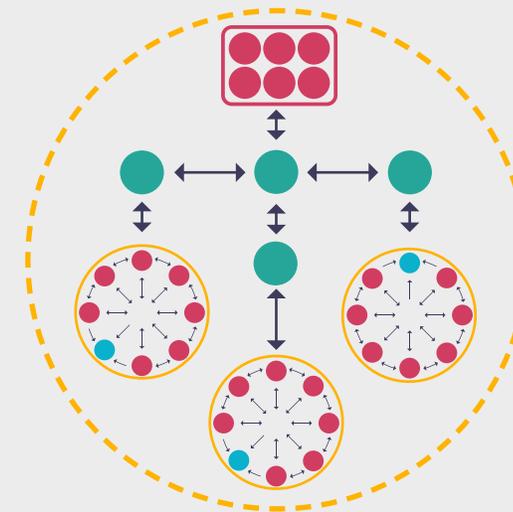
1. El Colectivo.

- Cuando las personas se unen para formar una pequeña cooperativa de producción, que a menudo funciona como un colectivo, por lo que la gobernabilidad, la gestión y las operaciones no son esferas separadas.
- Los miembros están en el mismo plano formal como directores, o actúan como si los directores, utilizando una estructura plana donde todos tienen el mismo peso.
- Algunas personas pueden tomar la iniciativa en áreas o actividades particulares, pero los papeles se pueden cambiar dependiendo de las circunstancias.



2. Autogestión de Equipos de trabajo.

- A medida que crecen, las cooperativas a menudo se desarrollan en equipos semiautónomos que ejecutan diferentes áreas del negocio: cafetería / tienda; ventas / diseñadores / impresoras, almacén / conductores / compradores, etc.
- Estos se convierten autogestionariamente, y designan a los representantes de su propio equipo para el cuerpo elegido.



3. Sistema de Jerarquía.

- Por lo general, esto significa un gerente general o gerentes son elegidos, a veces elegido o contratado específicamente / seleccionado por el órgano elegido.
- Son responsables ante el órgano elegido, y han dado la autoridad para administrar la organización.
- En grandes cooperativas pueden existir múltiples niveles de administración, con mandos medios y equipos de soporte a las comunicación y logística. No obstante, en una cooperativa
- "la administración no es un status, sino un proceso".

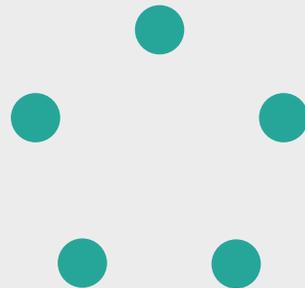
> Diferencia entre un grupo de trabajo y un Equipo de Trabajo

Un grupo de trabajo es un grupo de trabajadores que interactúa fundamentalmente para compartir información y tomar decisiones que permitan a cada miembro desempeñar eficazmente su labor dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen ni la oportunidad ni la necesidad de realizar un trabajo colectivo que requiera un esfuerzo conjunto. Su desempeño es la mera suma de la contribución individual de cada miembro del grupo.

No hay una sinergia positiva que genere un nivel de desempeño grupal superior a la suma de las aportaciones individuales.

Sin embargo, un equipo de trabajo es capaz de generar una sinergia positiva gracias a un esfuerzo coordinado. El esfuerzo individual da lugar a un nivel de desempeño superior a la suma de esas aportaciones individuales.

- Grupos de trabajo
- Compartir información
- Neutra (a veces negativa)
- Individual
- Aleatorias y variadas



Meta
Sinergia
Responsabilidad
Habilidades



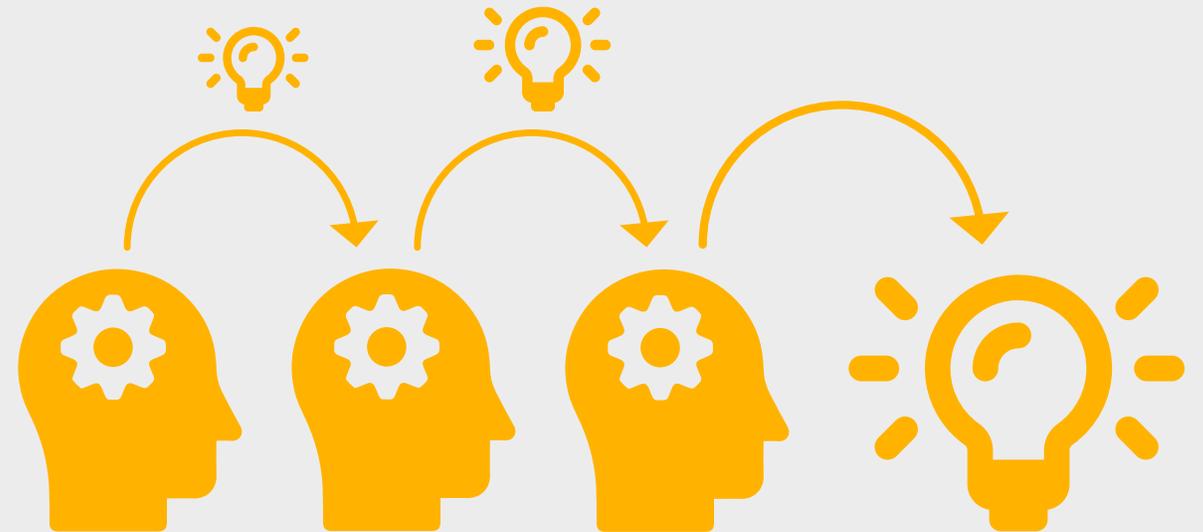
- Equipo de trabajo
- Desempeño colectivo
- Positivo
- Individual y mutua
- Complementarias

> Cooperativas son Empresas de participación

La singularidad de las cooperativas radica en la **participación** de todos los socios y socias. Está en su naturaleza, **el mejoramiento continuo, la estimulación de la creatividad y la innovación**, van de la mano de la cantidad de personas que participan.

La sinergia como **subproducto de la colaboración** también es una de las mayores singularidades.

Estos elementos se pueden canalizar de mejor manera cuando los **liderazgos sean reconocidos y validados por todas las personas**.



5

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS Y SOCIAS DE UNA COOPERATIVA



5 DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS Y SOCIAS DE UNA COOPERATIVA

La Ley General de Cooperativas norma las relaciones que deben tener los socios y socias de una cooperativa y establece una serie de derechos y obligaciones que revisaremos a continuación:

Derechos

- a) REALIZAR** con la cooperativa **TODAS LAS OPERACIONES** autorizadas por el estatuto de la cooperativa.
- b) ELEGIR Y SER ELEGIDO** para cargos en los órganos internos.
- c) GOZAR** de los **BENEFICIOS** que otorgue la cooperativa, especialmente en la distribución del remanente de cada ejercicio.
- d) CONTROLAR**, de conformidad con los procedimientos legales, reglamentarios y estatutarios, la **GESTIÓN COOPERATIVA**.
- e) REEMBOLSO** de sus **CUOTAS** de participación.
- f)** Asistir y **PARTICIPAR CON VOZ** y voto en las Juntas de Socios, y los demás órganos.
- g)** A **PERCIBIR INTERÉS** por **SUS APORTES DE CAPITAL** (ajustado a las excepciones que indica la ley).
- h) FORMULAR PROPUESTAS** a la Junta General de Socios o al Consejo de Administración o Gerente Administrador.
- i) CONOCER** el Balance, los estados financieros y contables antes de la Junta General de Socios.

Obligaciones

- a) CUMPLIR** en tiempo y forma los **COMPROMISOS PECUNIARIOS ADQUIRIDOS**.
- b) ASISTIR** a Juntas de Socios.
- c) DESEMPEÑAR CARGOS**, cuando son elegidos.
- d)** Mantener **ACTUALIZADO** su domicilio.
- e) CUMPLIR** los acuerdos válidamente adoptados.
- f) PARTICIPAR** en las actividades que desarrolle la cooperativa.
- g) GUARDAR SECRETO** sobre aquellos antecedentes de la cooperativa cuya divulgación puede perjudicar sus intereses lícitos.
- h) NO DEDICARSE** a actividades que puedan **COMPETIR CON LA FINALIDAD SOCIAL** de la Cooperativa.
- i) PARTICIPAR** en las actividades de **EDUCACIÓN COOPERATIVA**.
- j) FIRMAR EL LIBRO** de asistencia cada vez que concurra a una Junta General de Socios.
- k) CONOCER** el balance, los estados financieros y contables antes de la Junta General de Socios.

> Estructura de gobierno y gestión



- El número de socios será ilimitado, desde 5 personas.
- Podrán ser socios personas naturales y personas jurídicas de derecho público o privado.
- Los socios podrán pertenecer a dos o más entidades de igual finalidad, salvo que los estatutos lo prohíban. No obstante, sólo podrán desempeñar cargos directivos en una de ellas.
- Las cooperativas podrán suspender transitoriamente el ingreso de socios, cuando sus recursos sean insuficientes para atenderlos.
- Ningún socio podrá ser propietario de más de 20 % del capital de una cooperativa

6

CAPITAL SOCIAL, CUOTAS DE PARTICIPACIÓN Y PATRIMONIO



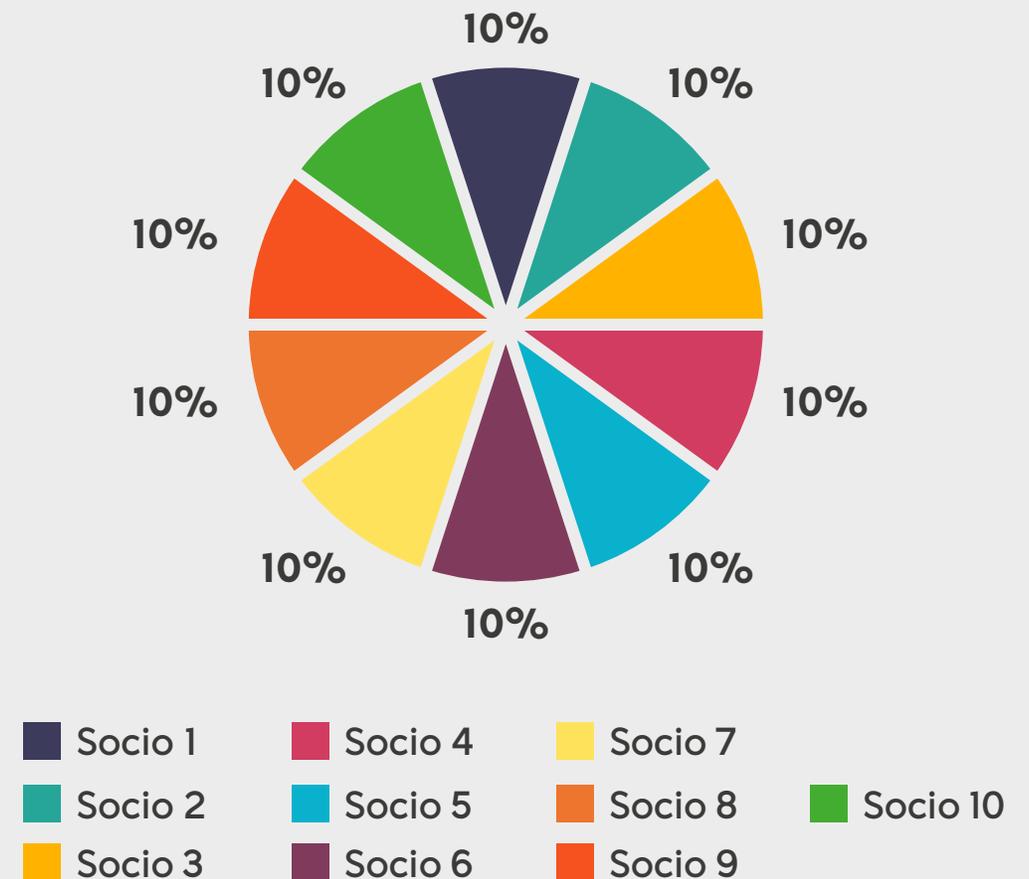
6.1 CAPITAL SOCIAL

Es la suma de los aportes de los asociados que se divide en cuotas sociales. En las Cooperativas si bien el capital no es esencial para su concepción e identidad, es sin duda necesario para el eficaz y eficiente desempeño de sus actividades con miras a satisfacer las necesidades de sus asociados. Tiene como características el ser ilimitado, variable, único e intangible. Estas cuotas que constituyen el capital se dividen en cuotas de participación que se representan por certificados o acciones correspondiente a cada asociado (son nominativas).

POR OTRA PARTE, PODEMOS DEFINIR EL CAPITAL SOCIAL COMO EL CONJUNTO DE LAS APORTACIONES DE LOS SOCIOS, Y PARA LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS LA "SUMA REPRESENTATIVA EN EL PASIVO DE LAS APORTACIONES DE SOCIOS Y ASOCIADOS, DESEMBOLSADAS O PROMETIDAS, QUE FUNCIONAN COMO CIFRA DE RETENCIÓN, AUNQUE CON CARÁCTER RELATIVO, YA QUE EL CAPITAL ES VARIABLE".

Ejemplo: Una cooperativa de quesos para partir su empresa asociativa, después de hacer los análisis técnicos y financieros, necesita capital inicial de \$3.000.000, el cual será puesto íntegramente por los socios, sin ayuda del Estado ni préstamos Bancarios. Si los cooperados y cooperadas son 10 y deciden dividir en partes iguales los aportes, significa que cada uno pondrá \$300.000 y que cada aporte equivaldrá al 10% del capital total, lo que significa que tendrá 10% de las cuota de participación de la empresa, o lo que en otro tipo de empresa equivaldría a acciones.

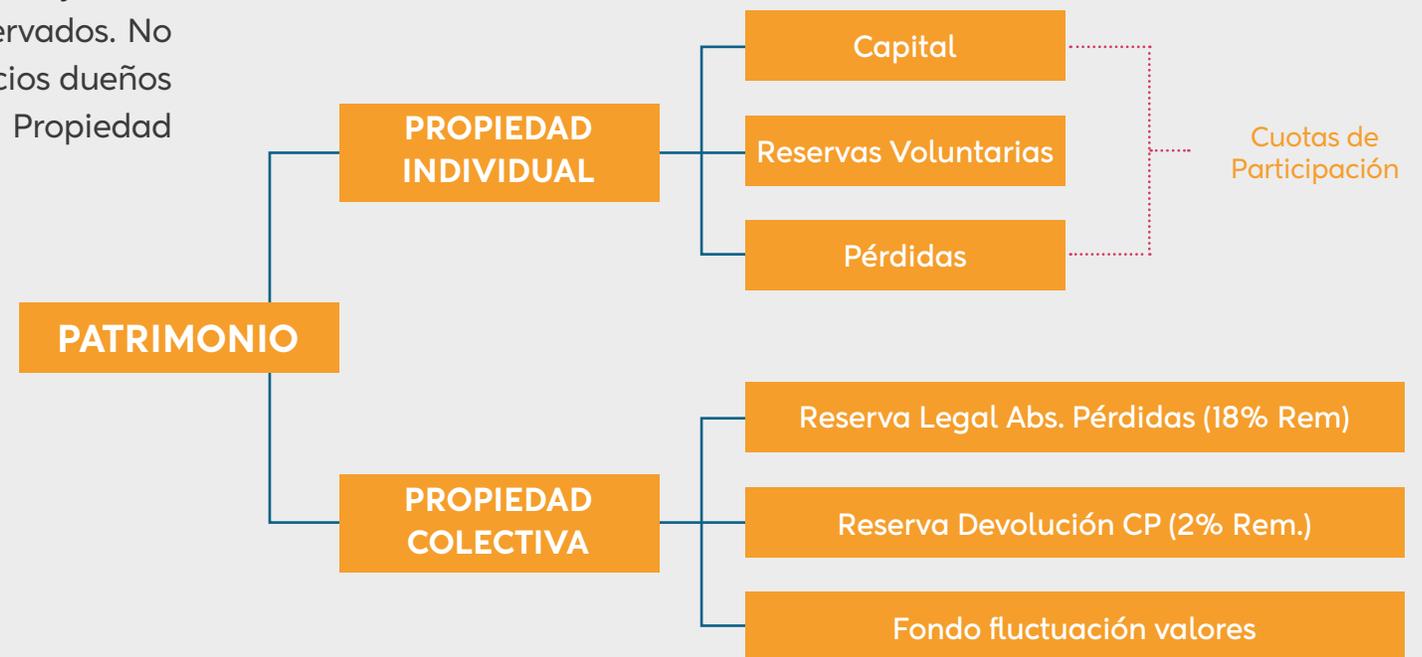
\$3.000.000, dividido número de socios (10)



6.2 RELACIÓN CAPITAL Y PATRIMONIO

Ahora bien el Capital Social se relaciona con el Patrimonio, de dos maneras: con el aporte societal inicial de los socios y socias más los incrementos que estos hagan en tiempo, y los saldos positivos que surjan del ejercicio económico, los que de manera obligatoria o voluntaria son reservados. No obstante, si es patrimonio en última instancia pertenece a los socios dueños de la cooperativa, donde hay que hacer la distinción entre la Propiedad Individual y Propiedad Colectiva.

El patrimonio de estas entidades estará conformado por los aportes de capital efectuados por los socios, las reservas legales y voluntarias y los excedentes o pérdidas existentes al cierre del período contable.



6.3 CUOTA DE PARTICIPACIÓN

Los socios participan del patrimonio mediante cuotas de participación, las que incluyen los aportes de capital, más la proporción en las reservas voluntarias, más (o menos) el ajuste monetario, y los excedentes o pérdidas existentes. Las cuotas de participación son nominativas y su valor se actualizará periódicamente en las oportunidades que indique la ley o lo establezca el respectivo fiscalizador. La responsabilidad patrimonial de los socios está limitada al monto de sus cuotas de participación.

Como señalamos, la cuota de participación es la proporción del capital de la cooperativa que cada socio posee. La cuota de participación está compuesta por capital y en algunos casos por la reserva voluntaria.

En términos más gráficos la cuota de participación está compuesta por la suma o resta (cuando se tenga pérdida) de:

Capital Aportado (pagado) + Reservas Voluntarias – Pérdidas No absorbidas

¿Cómo se calcula el valor de las cuotas de participación?

En términos generales, el valor de la cuota de participación se debe calcular una vez adoptados los acuerdos de la junta general de socios relativos a la distribución de resultados del balance anual del ejercicio inmediatamente anterior. Este valor estará conformado por: la suma de Capital más las Reservas Voluntarias, menos Pérdidas no absorbidas, todo ello dividido por el número de cuotas al cierre del ejercicio anual.

Sin perjuicio de lo anterior, se debe considerar que existen variables de cálculo que dependen de la conformación patrimonial y resultados obtenidos por las cooperativas, por lo cual cabe señalar, que el valor de las cuotas o derechos es variable, según estos múltiples factores en cada ejercicio contable. Las cuotas de participación no son por tanto un ahorro fijo, sino más bien una inversión en la medida que el valor de las mismas puede disminuir en caso de que la cooperativa presente pérdidas.

FÓRMULA:

$$\text{VALOR CUOTA} = \frac{\text{Capital} + \text{Reservas Voluntarias} - \text{Pérdidas no Absorbidas}}{\text{Número de cuotas emitidas al cierre del ejercicio}}$$

Veamos los ejemplos a continuación:

Una cooperativa de 10 personas ha estipulado que su capital inicial es de \$1.000.000; de los cuales cada socio debe poner de manera igualitaria \$100.000 pesos, los cuales equivalen a 10 cuotas de participación de un valor inicial de \$10.000 pesos, al cabo de primer año de ejercicio, la cooperativa decide constituir Reservas Voluntarias por \$1.000.000 de su remanente.

En base a lo anterior, podemos generar dos casos hipotéticos, uno con pérdida y otro sin pérdida, para ver como fluctúa el valor de la cuota de participación, tal cual una empresa tradicional aumenta o disminuye el valor de la acciones por sus ejercicios económicos que desarrolla.

Capital pagado	\$1.000.000
Reservas Voluntarias	\$1.000.000
Pérdidas No Absorbidas	\$0
Número de Cuotas de Participación Término del Ejercicio	100
Valor de la cuota de participación	$1.000.000 + 1.000.000 =$ 100 \$20.000

Caso A:

La cooperativa no tiene pérdidas, por lo cual el valor de la cuota de participación ha aumentado a \$20.000, que en términos de patrimonio individual si un socio tiene 10 su capital aportado aumentará a \$200.000.

Capital pagado	\$1.000.000
Reservas Voluntarias	\$1.000.000
Pérdidas No Absorbidas	\$1.100.000
Número de Cuotas de Participación Término del Ejercicio	100
Valor de la cuota de participación	$1.000.000 + 1.000.000 - \$900.000 =$ 100 \$9.000

Caso B:

La Cooperativa con pérdidas no absorbidas, tendrá un efecto en el valor de las cuotas de participación, en este caso disminuyeron a \$9.000, que el mismo socio su Capital aportado disminuirá a \$90.000

Nota: También se puede calcular el número de cuota de participación que tendrá que la cooperativa a repartir, para ello debemos fijar el precio de la cuota de participación previamente. El Departamento de Cooperativas recomienda que sea múltiplos de 100 para no fraccionar su valor y minimizar sus efectos de las aproximaciones derivadas del cálculo.

Siguiendo el ejemplo anterior, \$2.000.000 es mi capital y reserva legal, si lo divido por el valor cuota del \$10.000, obtendremos la cantidad total de cuotas de participación de la cooperativas que sería de 200, en el ejemplo.

Para más información sobre la determinación inicial del número y valor de cuota de participación pueden revisar el [siguiente link](#).

¿Cómo se procede frente a transferencias, rescates y devolución de las cuotas de participación?

Transferencias de cuotas de participación, así como los rescates, de ser procedentes, deberán ser aprobados por el Consejo de Administración. En el caso de las transferir cuotas de participación a otras personas, el trámite debe efectuarse por instrumento privado firmado por el cedente- quien transfiere las cuotas- y el cesionario- o receptor de las cuotas transferidas- ante dos testigos mayores de edad o ante notario, con la aprobación del Consejo de Administración.

6.4 CUOTA SOCIAL Y CUOTAS DE INCORPORACIÓN

Existen cuotas que no incrementan el capital directamente, sino más bien, vienen a compensar los gastos de administración y los esfuerzos generados por aquellos pioneros o fundadores de la cooperativa.

Cuota Social

Para el financiamiento de sus gastos ordinarios y extraordinarios, las cooperativas podrán imponer a sus socios el pago de cuotas sociales y comisiones adicionales, de conformidad con las normas que dicte el respectivo estatuto. Dichas cuotas sólo podrán ser cobradas, cuando su pago esté contemplado en el estatuto, o en su defecto la junta general de socios las haya establecido expresamente. Estas cuotas no son reembolsables.

Cuotas de Incorporación

El estatuto o la junta de socios podrá establecer también una cuota de incorporación, que deban pagar las personas que sean aceptadas como socios de la cooperativa. No podrán ser cobradas cuotas de incorporación a las comunidades hereditarias que adquieran la calidad de socio en la forma prevista en el inciso segundo del artículo 14 de la Ley General de Cooperativas.

6.5 REMANENTE Y EXCEDENTES

¿Qué es remanente y excedente?

El **REMANENTE** corresponde al saldo favorable del ejercicio o utilidad registrado en el balance a una fecha determinada.

Los destinos del remanente son de acuerdo con el siguiente orden de prelación:

- **Absorción de pérdidas acumuladas.**
- **Constitución de reservas (LEGALES Y/O VOLUNTARIAS).**
- **Pago de interés al capital.**

Reserva Legal

Una reserva legal es un incremento patrimonial que la Ley General de Cooperativas obliga a las cooperativas a guardar cada año. Las reservas legales consisten en porcentajes del remanente anual y las hay de dos tipos:

- 18% del remanente para fortalecimiento patrimonial.
- 2% del remanente para uso estricto en caso de devolución de cuotas de participación.

Reserva Voluntaria

Es un fortalecimiento patrimonial que la cooperativa realiza de manera voluntaria sobre su remanente, no existe tope para realizar dichas reservas, es decir cada cooperativa puede disponer libremente de un porcentaje sobre el remanente una vez haya cumplido con las obligaciones legales.

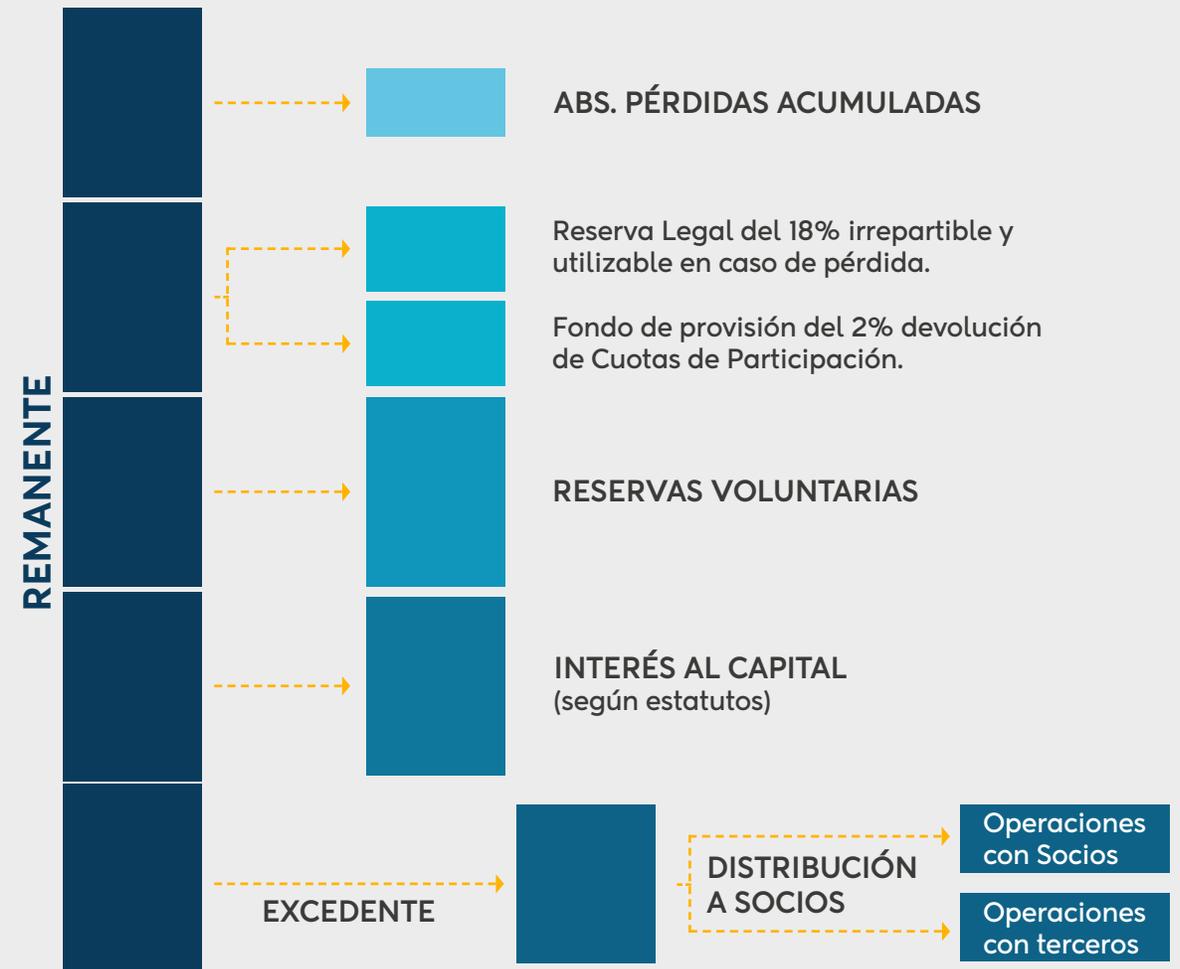
Una vez efectuado lo anterior, el saldo si los hubiere, se denominará "Excedente", el que podrá ser destinado en dinero o dará lugar a una emisión liberada de cuotas de participación.



➤ ¿Cómo se distribuyen los Excedentes entre los Socios y Socias?

Los excedentes **PROVENIENTES DE OPERACIONES DE LA COOPERATIVA CON LOS SOCIOS**, se distribuirá a prorratas de éstas. Aquellos **PROVENIENTES DE OPERACIONES CON TERCEROS**, se distribuirán a prorrata de las cuotas de participación.

Ilustración 13: Adaptación Esquema DAES, Repartición de Remanente y Excedentes.



Ejemplo de Distribución de Excedentes en una Cooperativa Lechera

Cooperativa Lechera "La Vaca Linda"

Excedentes Cooperativa
año 2020
= \$100.000

Ese año los socios y socias entregaron a la cooperativas 1.000 litros de leche, Estas operaciones con Socios aportaron **Excedentes = \$80.000**

La cooperativa, no obstante, para satisfacer la demanda de clientes, tuvo que comprar leche Extra a no socios, y las operaciones con terceros aportaron **Excedentes = \$20.000**

¿Cuánto Excedente le corresponde al Sr. Emilio?

\$16.000
El Sr. Emilio entregó 200 litros de leche a la Cooperativa (20%)

\$2.000
De un total de 1.000 cuotas de participación el Sr. Emilio, posee el 100 cuotas (10%)

\$18.000

7

RÉGIMEN FISCAL Y TRIBUTARIO EN LAS COOPERATIVAS



7 RÉGIMEN FISCAL Y TRIBUTARIO EN LAS COOPERATIVAS

Las cooperativas son una forma de organización jurídica de la actividad económica que exhibe características peculiares pues se trata de una estructura jurídico-económica que tiene su naturaleza propia. Por ello, no se puede hablar del régimen tributario de la cooperativa asimilándolo al régimen de otras formas de organización de la empresa, porque son distintas.

Características de las cooperativas

1. Es una asociación de personas, es decir un grupo humano organizado, sin embargo, al mismo tiempo constituye una empresa económica, y en esto tiene rasgos que las diferencian de otras formas susceptibles de adoptar por la empresa para su organización jurídica (Cracogna, 2004).

2. La cooperativa tiene sus principios propios que la caracterizan, conocidos como los principios universales del cooperativismo, los cuales la definen con una estructura y funcionamiento peculiares distintos de las otras formas de la organización económica.



¿Qué significa que los principios Cooperativos definen la estructura y funcionamiento de una Cooperativa?

Cooperativas

- Se constituyen para resolver problemas comunes a sus integrantes, mediante la prestación de servicios a sus asociados.
- Se organizan mediante el esfuerzo propio o procesos de autogestión.

Otras formas de organización Económicas – comercial

- Se crean con el propósito, reconocido por el orden jurídico, de obtener un lucro a través de su actividad.
- La organización comercial se constituye para obtener una utilidad, un lucro y los que la integran se proponen lograr a través de la inversión de los capitales que comprometen en esa actividad, un beneficio como compensación a él.

La cooperativa se organiza para resolver una necesidad común de sus asociados, que podrá consistir en el acceso al crédito, en la comercialización en común de su producción o en el aprovisionamiento de los bienes de uso y consumo, entre otras.

Cualquiera sea la actividad, en todos los casos siempre su sentido es resolver en común un problema que afecta al conjunto de los integrantes de la cooperativa y no el fin de obtener una ganancia mediante la organización de una empresa.

Partiendo de esa diferencia entre organizaciones jurídicas, hay que entender que la Ley de Cooperativas inicia sus lineamientos desde los principios cooperativistas y que en ningún caso quiere asimilar a los preceptos que orientan las formas de organizaciones económicas comerciales tradicionales. Ese reconocimiento que brinda la ley a través del marco jurídico específico también tiene que estar presente en materia tributaria. Porque el tratamiento que se dé en cuanto al régimen fiscal debe adecuarse a la naturaleza de la cooperativa y no se debe tratar como iguales organizaciones que tienen naturalezas jurídicas distintas.

No se puede tratar igual a quienes son diferentes: si a una empresa de servicio como es la cooperativa se le pretende aplicar los mismos cánones tributarios que a una empresa lucrativa como es la comercial, se está dando un tratamiento igual a entidades diferentes, y esto constituye una discriminación tan nociva como si se le diera un tratamiento diferente a los que son iguales.

7.1 EXENCIONES TRIBUTARIAS EN LAS COOPERATIVAS

Las exenciones tributarias debemos entenderlas como un tratamiento favorable por razones de política fiscal, que el Gobierno o Estado adopta y que aconseja no gravar a una determinada actividad o a un determinado sujeto, en este caso las cooperativas.

Acerca de la cooperativa no se puede decir que deba pagar todos los impuestos; tampoco se puede decir que no deba pagar ningún de ellos. Por otra lado se puede hablar de la No sujeción significa, que no se grava porque no está configurado el hecho imponible, la materia sujeta al gravamen.

Tratamiento del Capital

La cooperativa como toda empresa que organiza los factores de la producción para realizar una determinada actividad productiva de bienes o servicios, necesita capital. En consecuencia, la cooperativa debe contar con un capital, pero este capital cooperativo tiene una cierta característica que lo hace diferente al de otras empresas.

¿Por qué las exenciones en las cooperativas?

Porque en la cooperativa el capital es un instrumento, un medio del cual se vale un grupo de personas para satisfacer una necesidad: la comercialización, el crédito, la distribución de artículos de consumo, etc.; es decir que el capital cumple una función de herramienta para el logro de un objetivo que es el servicio. En cambio, en la sociedad comercial común el capital es en sí mismo el fin de la sociedad, porque lo que se pretende con su aplicación a la actividad económica es incrementarlo a través de la obtención de ganancias.

El capital en las sociedades comerciales se apropia del resultado; se apropia de la ganancia que produce la actividad del ente y es el que decide, es el que gobierna la sociedad. Mientras que en la cooperativa el capital ni se apropia del resultado, ni gobierna la entidad, dado que cada socio tiene derecho a un solo voto, independientemente del monto de capital que tenga.

Tratamiento del Capital

Respecto de algunas actividades (agricultura, minería y transporte), el contribuyente puede pagar el impuesto según un sistema de renta presunta, en la medida que cumpla con las condiciones señaladas en la ley.

La cooperativa no produce con su actividad una renta propia porque cuando realiza dicha actividad cobra el servicio a un precio que se estima conforme con el mercado. Pero ese precio es provisorio, sea que la cooperativa distribuya artículos, por ejemplo una cooperativa de consumo, sea que la cooperativa comercialice la producción de sus asociados. En el primer caso la cooperativa le cobra de más al asociado cuando retira artículos de consumo, para cubrir sus gastos. En el otro caso le retiene una suma al momento de pagarle su producción, también para cubrir sus gastos, porque no sabe exactamente cuáles serán sus costos.

Cobra pues, un precio aproximado al del mercado y, al final del ejercicio, cuando se efectúan el balance y el estado de resultados, entonces aparece la verdadera y definitiva determinación del precio del servicio.

Allí se establece lo que efectivamente se cobró al asociado en la cooperativa de consumo es superior al precio que debió habersele cobrado, y en la cooperativa de comercialización, si lo que se le pagó es menos de lo que debió habersele pagado. Entonces se hace un ajuste del cual resulta la distribución del excedente por vía del retorno.

¿Cómo opera la Renta Presunta?

La renta presunta busca facilitar la tributación de empresas pequeñas, de zonas rurales y que tenían dificultades (tecnológicas y operativas) para llevar registros que les permitieran demostrar sus utilidades, como lo hace el resto de los contribuyentes. La ley les permite que no tributen sobre sus rentas reales: las firmas agrícolas pagan impuestos equivalentes al 10% del avalúo fiscal del terreno (que siempre es inferior a su valor comercial); las de transporte, el 10% del valor corriente del camión, taxi o bus; y en el caso de las mineras, la tasa fluctúa entre el 4% y 20% de las ventas dependiendo del valor del cobre. Las empresas deben pagar estos impuestos en todos los casos, incluso en los años en que tienen pérdidas.

Ejemplo

Un productor de Leche, que es socio de una cooperativa lechera le vende a la cooperativa a un precio de \$250 pesos, este precio puede estar por debajo del promedio del precio del mercado, si ponemos que el promedio de precio para un determinado mes es de \$300, al Socio/productor se les están pagando \$50 pesos menos de lo que el mercado está pagando por la leche, pero como es dueño de la cooperativa, esos \$50 pesos serán usados para mejorar los servicios y mantener la actividad económica de la lechería en el tiempo.

Aspectos generales del Impuesto a la Renta

En particular, frente al Impuesto a la Renta, el artículo 49 de la LGC dispone que las cooperativas se rigen por el artículo 17 (permanente) del Decreto Ley N° 824, de 1974 (D.L. N° 824); y a su vez, este último artículo se refiere expresamente a las cooperativas, **"para todos los efectos legales", y no solo para efectos tributarios o de Impuesto a la Renta.**

Las cooperativas no obtienen utilidades (artículo 53 LGC), sino "excedentes" y "remanentes", salvo para lo dispuesto en los artículos 46 al 52 del Código del Trabajo, referidos al pago de gratificaciones. Así, las cooperativas deben practicar un balance al 31 de diciembre de cada año, a cuyo resultado se denomina remanente.

Determinación del Impuesto Primera Categoría (Art. 17 N° 2 del DL 824 de 1974)

Aquella parte del remanente que corresponda a operaciones realizadas con personas que no sean socios estará afectada al impuesto a la Renta de Primera (14 B - 27%).

Dicha parte se determinará aplicando la relación porcentual existente entre el monto de los ingresos brutos correspondientes a operaciones con personas que no sean socios y el monto total de los ingresos brutos correspondientes a todas las operaciones.

El SII ha interpretado administrativamente el concepto de "operaciones propias del giro" en la Circular N° 62 de 2 de diciembre de 2014.

Al respecto, debe entenderse como "operaciones propias del giro":

- a.-** Aquellas que forman parte o dicen relación con la actividad habitual de la Cooperativa,
- b.-** Incorporadas en el objeto social de la misma,
- c.-** Los negocios o actividades desarrolladas por la cooperativa de manera reiterada o continua en el tiempo, y
- d.-** Aquellas actividades necesarias y complementarias para la ejecución de las mismas.

Determinar cuáles son los ingresos brutos provenientes de operaciones con personas que NO SEAN SOCIOS:

La normativa precisa las siguientes situaciones:

Cualquier operación que no sea propia del giro de la cooperativa, realizada con personas que no sean socios.

Respecto de los ingresos brutos obtenidos en operaciones propias del giro de la cooperativa, se considerará que provienen de operaciones con terceros, cuando cumplan copulativamente las siguientes condiciones:

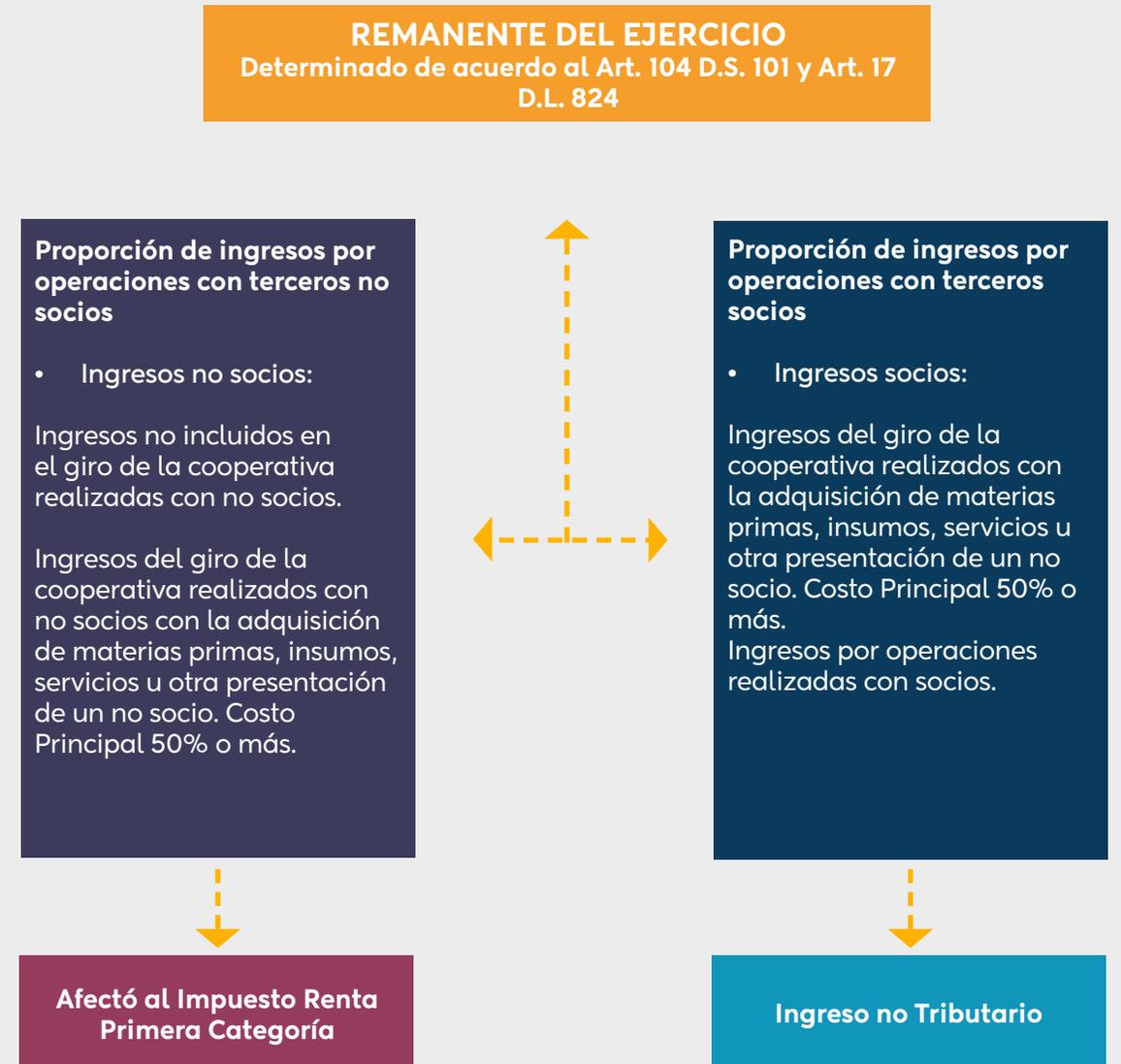
- Que los bienes o servicios sean utilizados o consumidos, por personas no socias; y,
- Que las materias primas, insumos, servicios hayan sido adquiridos de o prestados por personas que no sean socios, a cualquier título. (costos de fabricación, producción o prestación de éstos, signifiquen más del 50% de su valor de costo total).

Ingresos de los Socios.

Ingresos brutos provenientes de operaciones con personas QUE SON SOCIAS:

El inciso final de Art. 17 N° 11 señala al respecto que corresponderán a ingresos provenientes de operaciones con personas que son socios aquellos provenientes de:

- Operaciones sobre bienes o servicios del giro de la cooperativa, cuyas materias primas, insumos, servicios u otras prestaciones proporcionadas por los socios de la Cooperativa, formen parte principal de éstos, lo que significa que tales componentes, deberán constituir el 50% o más del costo total de dichos bienes o servicios.
- Los ingresos brutos provenientes de operaciones sobre bienes o servicios del giro de la cooperativa, que hayan sido utilizados o consumidos, a cualquier título, por sus socios o cooperados.



7.2 TRIBUTACIÓN DEL COOPERADO

Mayor valor en la enajenación de cuotas de participación.

El artículo N° 50 de la LGC dispone que los socios de cooperativas no están obligados a pagar el impuesto de Primera Categoría de la Ley de Impuesto de Renta por el mayor valor obtenido en la enajenación de sus cuotas de participación. Sin embargo, esta exención no se extiende al impuesto Global Complementario o al impuesto Adicional, por lo tanto este mayor valor deberá gravarse con dichos impuestos.

A su vez, en el artículo 51 de la LGC, el aumento del valor nominal de las Cuotas de Participación y la devolución de excedentes originados en operaciones con los socios estarán exentos de todo impuesto.

Tratamiento Tributario a los Excedente de los Socios y Socias.

Los socios y socias cuyas operaciones con la cooperativa formen parte de su giro habitual, deberán contabilizar en el ejercicio respectivo, para los efectos tributarios, los excedentes que ella les haya reconocido.

¿Qué es el Impuesto Global Complementario?

Es un impuesto anual que grava a las personas naturales domiciliadas o residentes en Chile por el total de las rentas imponibles de Primera o Segunda Categoría. Este tributo se determina mediante una escalade tasas progresivas por tramos de renta, empezando en un primer tramo exento hasta un último tramo con una tasa marginal de 40%, el cual se declara y paga en abril del año siguiente al de la obtención de la renta.

Devolución de excedentes

A.- Excedentes originados en operaciones entre el Socio y la Cooperativa.

El artículo 51 de la LGC exime a los socios de todo impuesto por los excedentes que perciban de la cooperativa, es decir, del impuesto de Primera Categoría y del Global Complementario o Adicional, según corresponda.

Para que opere esta liberación tributaria es requisito que los referidos excedentes provengan de operaciones que los socios hayan realizado directamente con la cooperativa. Los excedentes, provenientes de operaciones de la cooperativa con los socios, se distribuirán a prorrata de estos.

B. Excedentes originados en operaciones entre No Socios y la Cooperativa.

En cuanto a los excedentes obtenidos por las cooperativas, originados por las operaciones que ellas realicen con terceros no socios, no se hace mención respecto de la exención de impuesto en el artículo 17 del D.L. N° 824 ni la LGC. Por lo tanto, solo cabe concluir que dichos excedentes constituyen ingresos tributarios para los socios que los perciben.



Impuesto al valor Agregado IVA

Las cooperativas estarán afectas al Impuesto al Valor Agregado, según el decreto Ley 825 de 1974 Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios. Un 19 % de impuesto que se incluye en las boletas de venta o en las facturas de compra.

- El IVA de las ventas "DÉBITO" no le pertenece a la Cooperativa porque lo paga el cliente como consumidor.
- El IVA de las compras CRÉDITO, lo paga la Cooperativa y el monto debe ser rebajado del débito.
- El IVA se declara de manera mensual a través del FORMULARIO 29, el cual se realiza por la Página web de la SII.

Fecha	Detalle	Debe	Haber
30/09	-- 21 --		
	IVA Débito Fiscal (P-)	330	
	IVA Crédito Fiscal (A-)	180	
	IVA a Pagar (+P)		150
Declaración Jurada			

Intereses provenientes de aportes de capital pagados o de cuotas de ahorro

Estas son rentas del capital gravables con los impuestos generales, pero el artículo 17 N° 3 del D.L. N° 824 de 1974 solo los grava con los impuestos personales, es decir, con el impuesto Global Complementario, o adicional según corresponda.

Las Cooperativas están exentas de:

- Del 50% de todas las contribuciones, impuesto, tasas y demás gravámenes impositivos en favor del Fisco (artículo 49, letra a), de la Ley General de Cooperativas.
- De la totalidad de los impuestos contemplados en el Decreto Ley No 3.475, de 1980 (Ley de Impuesto de Timbres y Estampillas), que gravan a los actos jurídicos, convenciones y demás actuaciones que señala, en todos los actos relativos a su constitución, registro, funcionamiento interno y actuaciones judiciales (artículo 49, letra b), de la Ley General de Cooperativas.), y
- Del 50% de todas las contribuciones, derechos, impuestos y patentes municipales, salvo los que se refieren a la elaboración o expendio de bebidas alcohólicas y tabaco.



REFERENCIAS

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2018). Tributación aplicable a cooperativas y sus socios.
- Cracogna, D. (2004). Las cooperativas frente al régimen tributario. Cracogna, D. (Coordinador) Las cooperativas y los impuestos en el Mercosur, Buenos Aires: Intercoop.
- Departamento de Cooperativas, División de Asociatividad, Ministerio de Economía (s.f.). Manual de Constitución de Cooperativas.
- FAO, (2002). Desarrollo Cooperativo Agrícola, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma.
- Jara, P., Varela, J., & Arboleya, I. (2016). Orientaciones para el desarrollo cooperativo en la Agricultura Familiar.
- DFL 5, 25-SEP-2003. Ley General de Cooperativas.
- Start.COOP (2020). Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa. Guía de Capacitación, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Decreto Ley 824 de 1974 Sobre Impuesto a la Renta.
- Decreto Ley 825 de 1974 Sobre Impuesto a las Ventas y Servicios.

¡Felicidades!

Acabas de comprender los derechos de los socios y obligaciones administrativas de la cooperativa.



Siguiente módulo:
**4.- Cooperativas
Agrícolas Modernas.**



CURSO

Convirtiéndome en Cooperativa: Creación de una Cooperativa y sus primeros pasos

Módulo 4:
Cooperativas Agrícolas Modernas



ciescoop.cl
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 de la consultoría "DISEÑO Y EJECUCIÓN CURSO CONVIRTIÉNDOSE EN COOPERATIVA: CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA Y SUS PRIMEROS PASOS" financiado por la Fundación para la Innovación Agraria.

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.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero,

Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.

Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Octubre de 2021

Santiago de Chile.

Contacto: luis.hernandez.a@usach.cl



TABLA DE CONTENIDO

MÓDULO 4: COOPERATIVAS AGRÍCOLAS MODERNAS	1
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	2
1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS COOPERATIVAS	3
1.1 Estrategia de Negocio	4
1.2 Modelos de Negocios	6
2. PLAN DE NEGOCIOS	15
2.1 Modelo Canvas	17
2.2 ¿QUÉ?	20
2.3 ¿A QUIÉN?	27
2.4 ¿CÓMO?	35
2.5 ¿CUÁNTO?	42
3. PLANES DE NEGOCIO Y COMERCIALIZACIÓN PARA COOPERATIVAS	50
3.1 Pasos del Plan de Comercialización	52
3.2 Elementos de la gestión estratégica	52
3.3 Análisis del Mercado	53
3.4 Análisis del sector donde se inserta nuestra cooperativa	57

4. LIDERAZGO EN LA GESTIÓN COOPERATIVA	65
4.1 Liderazgo	66
4.2 Técnica para fomentar liderazgos democráticos en una organización	67
4.3 Tipos de Liderazgos	67
3.4 El liderazgo resonante	69
5. GLOSARIO	74
6. REFERENCIAS	75

CURSO Convirtiéndome en Cooperativa: Creación de una Cooperativa y sus primeros pasos



MÓDULO 4:

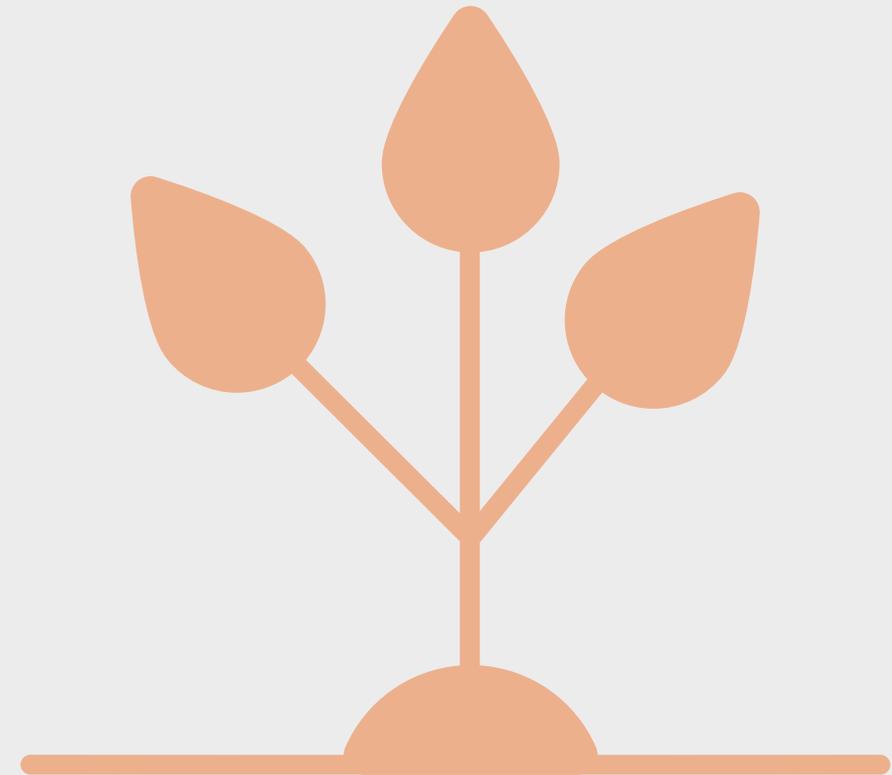
COOPERATIVAS AGRÍCOLAS MODERNAS



MÓDULO 4: COOPERATIVAS AGRÍCOLAS MODERNAS

El módulo 'Cooperativas Agrícolas Modernas' se enfoca en la organización interna de la cooperativa en términos de gobernanza, principios de negocios y las relaciones entre los miembros y la cooperativa.

Las cooperativas son actores esenciales en muchas cadenas de valor agroalimentarias y, en una perspectiva más amplia, en los sistemas alimentarios. Al incluir servicios valiosos en el sistema alimentario, las cooperativas enfrentan los mismos desafíos que enfrentan todos los actores en los sistemas alimentarios: generar suficientes alimentos saludables, generar empleos pagados adecuadamente y producir de manera sustentable. La medida en que una cooperativa tenga los recursos y capacidades para suministrar estos resultados del sistema alimentario depende de la estrategia de la cooperativa, la organización interna y las condiciones externas bajo las cuales trabaja la cooperativa. La estrategia aborda los objetivos de la organización y los recursos que pone a disposición.



> OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los objetivos de aprendizaje para este módulo son los siguientes:

- Reconocer la relevancia del análisis estratégico de las cooperativas en la implementación de las cooperativas agrícolas modernas.
- Conocer herramientas prácticas atinentes para la planificación estratégica.
- Diseñar e incorporar un plan de negocio CANVAS en la planificación estratégica de la cooperativa.
- Reconocer los aspectos centrales del liderazgo en la gestión de empresas cooperativas modernas.



1

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS COOPERATIVAS



1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS COOPERATIVAS

¿Hacia dónde se deben mover las Cooperativas?

Las cooperativas son como cualquier otro tipo de empresas, siguen objetivos estratégicos decididos por sus dueños, necesitan capital de trabajo e inversiones, necesitan ajustarse a las condiciones cambiantes de mercado y necesitan procurar no operar con pérdida. Por otro lado, las cooperativas son diferentes porque no necesariamente deben generar ganancias (*son organizaciones que no persiguen lucro*), generalmente se enfocan más en sus actividades de negocios, y necesitan satisfacer a un grupo particular de actores: sus miembros. Las cooperativas tienen diferentes características organizacionales, como el origen de su capital y su estructura de toma de decisiones, lo que influencia las estrategias de negocios que tienden a seguir.

En este módulo enunciaremos con detalle las partes que conlleva elaboración de una planificación estratégica en una cooperativa. Los asociados necesitan tener claro lo que ellos esperan lograr a través de la cooperativa; por ej. ¿cuál es el propósito? y/o ¿es ésta la mejor vía para alcanzar tal meta?

1.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Una estrategia de negocios es importante para llevar a la organización hacia adelante. Una estrategia proporciona un foco claro para todos los gerentes y asociados; todos conocen los objetivos principales de la organización y la dirección en la que deben ir. Para los actores externos es importante saber cuál es la estrategia de la cooperativa, para decidir su propia posición para con la cooperativa.

Al determinar una estrategia, se enfrentan con las siguientes tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos allá?

➤ COOPERATIVAS DE UN NIVEL Y DE MÚLTIPLES NIVELES

La primera pregunta ‘¿Cuál es nuestra situación actual?’ requiere que la cooperativa evalúe la situación actual en términos de posición en el mercado, desempeño financiero, recursos disponibles y capacidades. La respuesta a la pregunta ‘¿Hacia dónde queremos ir?’ se encuentra en la visión de la cooperativa de su posición futura. Se trata de identificar qué mercados, qué grupos de clientes, qué productos y qué regiones o países reciben su foco. Las elecciones estratégicas tienen que ver con la posición de la organización en comparación con los competidores, los proveedores y los clientes.

Para lograr sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, las cooperativas necesitan recursos y capacidades. Por lo tanto, la pregunta ‘¿Cómo llegaremos allá?’ refiere tanto al itinerario de viaje como al vehículo para llegar al destino. Las cooperativas necesitan activos, recursos humanos, capital, y capacidades (como capacidades de gestión) para lograr sus objetivos. Adicionalmente, esta pregunta abarca temas de colaboración y crecimiento: ¿con quién debe colaborar la cooperativa, y qué estrategia de crecimiento debe perseguir para lograr sus objetivos?

Para responder a todas las preguntas, es importante tener un buen entendimiento de la posición actual de una cooperativa en el sistema alimentario y explorar las tendencias y dinámicas de los mercados, las tecnologías y las políticas en ese sistema alimentario.

A partir de este análisis, la cooperativa debe tomar varias elecciones sobre su foco estratégico. Para su carpeta de productos, las cooperativas pueden usar las Estrategias Genéricas de Porter’s. A continuación, explicaremos qué implica cada una de estas estrategias para las cooperativas.

	Bajo costo	Carácter único del producto
Amplio (Industria completa)	Costo Estrategia de Liderazgo Ej: Cooperativa de lácteos que vende diferentes productos lácteos: Mantequilla, Quesos, Leche, yogurth, etc. Soprole o Whats. Caso Colún.	Estrategia de Diferenciación Ej. Cooperativas con productos lácteos únicos de diferentes tipos que se asocian a sello con denominación de origen, comercio justo, artesanales y que mantienen vínculos en circuitos cortos con consumidores.
Estrecho (Segmento de mercado)	Estrategia Enfocada (Bajo Costo) Ej. Cooperativa productora de queso mantecoso, producción a granel de un solo tipo de producto para poder vender a un solo gran cliente que por lo general es una tienda o Supermercado.	Estrategia Enfocada (Diferenciación) Ej: Cooperativas que venden quesos premium en tiendas delicatessen, para un determinado segmento de clientes que prefieren lo exclusivo.

Ilustración 1: Diferentes estrategias de negocios fuente: Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Cooperativa Agrícola Moderna

La primera elección que una cooperativa debe hacer es si quiere suministrar un amplio o estrecho rango de productos y/o servicios. Por ejemplo, una cooperativa de lácteos puede suministrar todo tipo de productos lácteos o concentrarse solo en uno de ellos.

Dentro de la opción de vender un amplio rango de productos (por ej., vender en la industria completa), una cooperativa puede optar por liderazgo de costos y diferenciación. El liderazgo de costos (o estrategia de bajo costo) implica un foco en la mantención de los costos lo más bajo posible y vender grandes cantidades de productos relativamente uniformes. Por otro lado, una estrategia de diferenciación implica vender productos únicos, vincular a los clientes y consumidores a estos productos y generar márgenes altos en ellos.

Dentro de la elección de una posición **estrecha de mercado**, enfocándose en un segmento particular del mercado, la cooperativa puede elegir entre bajo costo o diferenciación. Por ejemplo, una cooperativa láctea con foco en el queso puede producir principalmente queso a granel, para venderlo, por ejemplo, bajo una etiqueta privada en los supermercados, o puede producir queso de especialidad, para vender por un precio premium en tiendas de delicatessen.

1.2

MODELOS DE NEGOCIOS

Las cooperativas también deben tomar decisiones respecto del tipo de productos, los canales y el tipo de clientes. Muchas cooperativas en la industria a la cual pertenecen (lácteos, frutícolas, hortícola o ganadera) comienzan o han comenzado como una asociación de negociación (centros de acopios). Esto significa que la **principal estrategia de la cooperativa es recolectar y vender los productos** de sus miembros, sin mucha manipulación o procesamiento de los productos. Negociar un buen precio y condiciones favorables de entrega son las principales actividades de estas cooperativas de negociación.

Alternativamente, una cooperativa puede comenzar con actividades para agregar valor, como el procesamiento, el envasado y el marcado, etc. Agregar valor al producto del agricultor (también llamado 'valorización') es una estrategia de negocios interesante para muchas cooperativas. Sin embargo, **esta estrategia requiere de diferentes recursos en comparación con simplemente negociar en el mercado. Una estrategia de valorización requiere mayores inversiones, implica mayores riesgos y requiere de diferentes capacidades de gestión.**

Los cambios en el ambiente externo podrían obligar a una cooperativa a adoptar una estrategia mixta que combine el liderazgo de costos en un segmento del mercado (venta sin valor agregado), por ejemplo, solo vender papas comunes y la diferenciación de productos en otro (venta de papas premium o subproductos derivados de ella).

Las cooperativas también pueden enfrentarse a la elección entre vender solo a nivel nacional o también embarcarse en la venta en mercados extranjeros.

> VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE VENDER EN EL EXTRANJERO



Ventajas

- Diversificar el riesgo, no depender solo del mercado nacional.
- Ampliar facturación.
- Nuevos Mercados.
- Incrementos de Clientes.

Desventajas

- Modificar el producto, el envase o su presentación.
- Problemas de logística y adaptación a nuevos canales de distribución.
- Tiempo y dedicación para estudiar nuevos mercados.
- Apoyo financiero.
- Adaptar productos para inserción en nuevos mercados.

La planificación estratégica es nuestra carta de navegación para poder cumplir y satisfacer nuestras necesidades económicas, sociales y culturales, juntos como socios y socias de una cooperativa.

Alas empresas, incluyendo las cooperativas, se les aconseja regularmente evaluar su modelo de negocios ya que permite a la organización evaluar la salud de la organización interna, particularmente la coordinación entre las varias actividades de negocios, e iniciar adaptaciones según sea necesario. Este chequeo puede convertirse en la base para las mejoras incrementales del modelo de negocios, o podría gatillar una seria intervención en la forma de una innovación del modelo de negocios.

Aparte de la evaluación del modelo de negocios, la que está principalmente orientada hacia la alineación interna, a la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

> MISIÓN:

Para definir la misión de una empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?



> VISIÓN:

Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Qué podría incorporar a la empresa que no esté haciendo?
- ¿Para quién lo haré?
- ¿Me dirigiré a otro tipo de clientes?
- ¿Ampliaré mi zona de actuación?



> OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

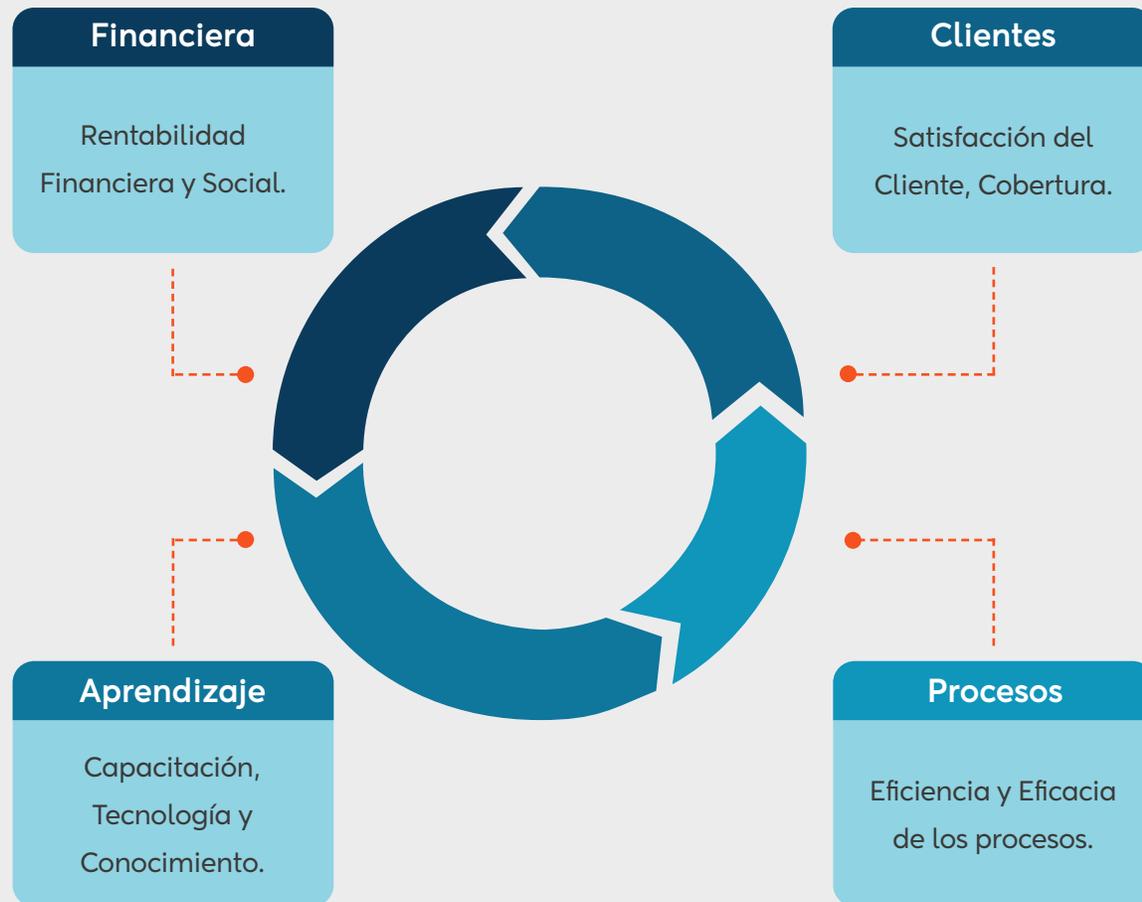
La definición de Objetivos Estratégicos, son los hitos que debemos lograr para alcanzar la visión:

De acuerdo con el modelo de [Cuadro de Mando Integral](#)¹ se deben vincular

objetivos estratégicos que den cuenta de:

- Desarrollo interno de capacidades de la empresa.
- Logros en relación con el entorno de la empresa.

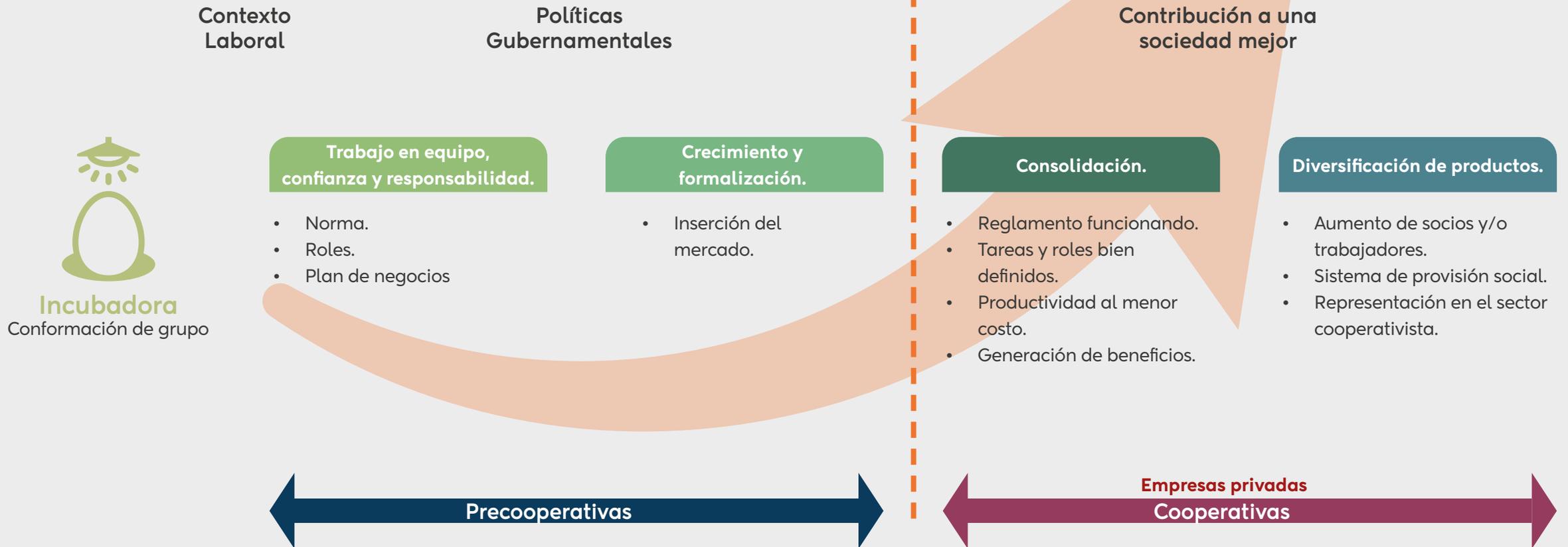
Los objetivos estratégicos se establecen en cuatro perspectivas que representan a distintos grupos de interés relacionados con la cooperativa.



Es así como se va avanzando desde un propósito (Misión) a un estado deseado, que es la Visión, la cual puede ser un proceso de corto, mediano o largo plazo, según las capacidades internas (grupo humano principalmente) y condiciones del entorno (facilitadores u obstaculizadores).

MISIÓN

VISIÓN



> FODA:

A las Organizaciones también se les aconseja realizar un análisis FODA.

FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Un análisis FODA es una herramienta que combina la evaluación de la organización misma (*sus fortalezas y debilidades*) con la evaluación del ambiente externo (*las oportunidades y amenazas*). Al enfrentar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, la herramienta permite evaluar la competitividad actual y futura de la empresa.

ANÁLISIS FODA APLICANDO EL AUTOANÁLISIS

Amenazas

No están bajo nuestro control; sin embargo, si la identificamos podríamos sortearlas y conducirnos tratando de que no nos afecten seriamente. Estos factores no podemos cambiarlas.

Fortalezas

Son acerca de características personales, interpersonales, intelectuales, tecnológicas, organizacionales y empresariales. Las que tú consideras que posees son parte de tus fortalezas; además de los conocimientos adquiridos en tus estudios formales y/o informales, las experiencias y laborales realizadas.

Debilidades

Corresponden a los aspectos que debemos poner atención, que no posees o que debes mejorar, de lo contrario no podrías avanzar en el logro de nuestros objetivos, por lo que es urgente conocerlas en forma objetiva, para buscar los medios que permitan superarlas.

Oportunidades

Son factores externos a nosotros, forman parte del entorno, de en medio en donde estamos situados. El conocimiento de las oportunidades nos propicia ubicarnos en el mejor lugar para aprovecharlas en nuestro beneficio. Plantearemos algunas preguntas para identificarlas

El FODA también nos puede dar elementos para ir definiendo las estrategias que tomará la cooperativa y el negocio a realizar, ya que nos permite maximizar y aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades, en tanto que también permiten disminuir o neutralizar nuestras debilidades o amenazas latentes. Entre cruzando variables para generar resultados positivos.



Caso de éxito de Planificación Estratégica Mondragón Corporación Cooperativa

El siguiente es posiblemente uno de los casos más exitosos del cooperativismo en el mundo, el cual ha inspirado en términos organizacionales y administrativos a cientos de organizaciones solidarias, debido a su crecimiento exponencial y su forma de trabajo. También permite conocer de primera mano un proceso equilibrado entre eficacia y democracia, lo económico y lo social, la igualdad de las personas y la organización jerárquica. Mondragón Corporación Cooperativa es un grupo empresarial conformado principalmente por empresas cooperativas, el cual fue fundado en 1956 y “se asienta en el convencimiento de que la “Experiencia”, como se ha denominado internamente, está en un devenir permanente, abierta a lo que ocurre en el entorno, a cuyo desarrollo desea contribuir, y obligada por tanto a reinventarse permanentemente” (Cancelo, 1999). En esta frase se logra evidenciar que uno de los factores de éxito del caso Mondragón ha sido la constante generación de análisis del entorno y su capacidad de adaptación. En pocas palabras, un proceso de planeación constante.

Mondragón se encuentra actualmente en más de 30 países, con más de 143 filiales productivas en sectores económicos tales como servicios financieros, industria, conocimiento y distribución. Genera aproximadamente 12.215 millones de euros al año, cuenta con más de 260 empresas, emplea a más de 81.000 personas y tiene 15 centros de I+D. Al igual que la mayoría de las cooperativas a nivel mundial, el grupo Mondragón trabaja sobre un conjunto de principios cooperativos que, si bien no son los mismos que los promulgados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), están totalmente alineados a estos. Esto les ha garantizado generar una identidad sólida de carácter solidario, cuyo fundamento es la soberanía del trabajo y la educación. En términos de planeación estratégica, el grupo cooperativo Mondragón desde el año 1994 ha realizado planes cuatrienales denominados "Plan Estratégico Corporativo (PEC)" buscando diseñar un modelo de gestión que permita alcanzar la misión cooperativa. Todas las cooperativas del grupo participan en la formulación del PEC de acuerdo con sus funciones básicas. En el [siguiente video](#) se explica más a profundidad el funcionamiento del grupo cooperativo Mondragón



2

PLAN DE NEGOCIOS



2 PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es una hoja de ruta que detalla hacia dónde se dirige la cooperativa y cómo hacer para llegar hasta allí. Explica en qué consiste el negocio y cómo será operado. Tener un buen plan de negocios ayudará a las cooperativas a minimizar los riesgos de fracaso. El plan también puede ser utilizado por las cooperativas para solicitar apoyo de programas de desarrollo.

Un plan de negocios debe revisarse y actualizarse regularmente para reflejar los cambios en el entorno comercial y en el estado de la cooperativa. Esta sesión les permitirá familiarizarse con la estructura del plan de negocios.

Mucho hablan los expertos en emprendimiento y gestión de empresas, sobre los modelos de negocios y su importancia como herramientas para la gestión de negocios exitosos, pero ¿Cuál es la función de un Modelo de Negocio? Básicamente, es describir los fundamentos de cómo una organización **Crea, Desarrolla y Captura valor**.

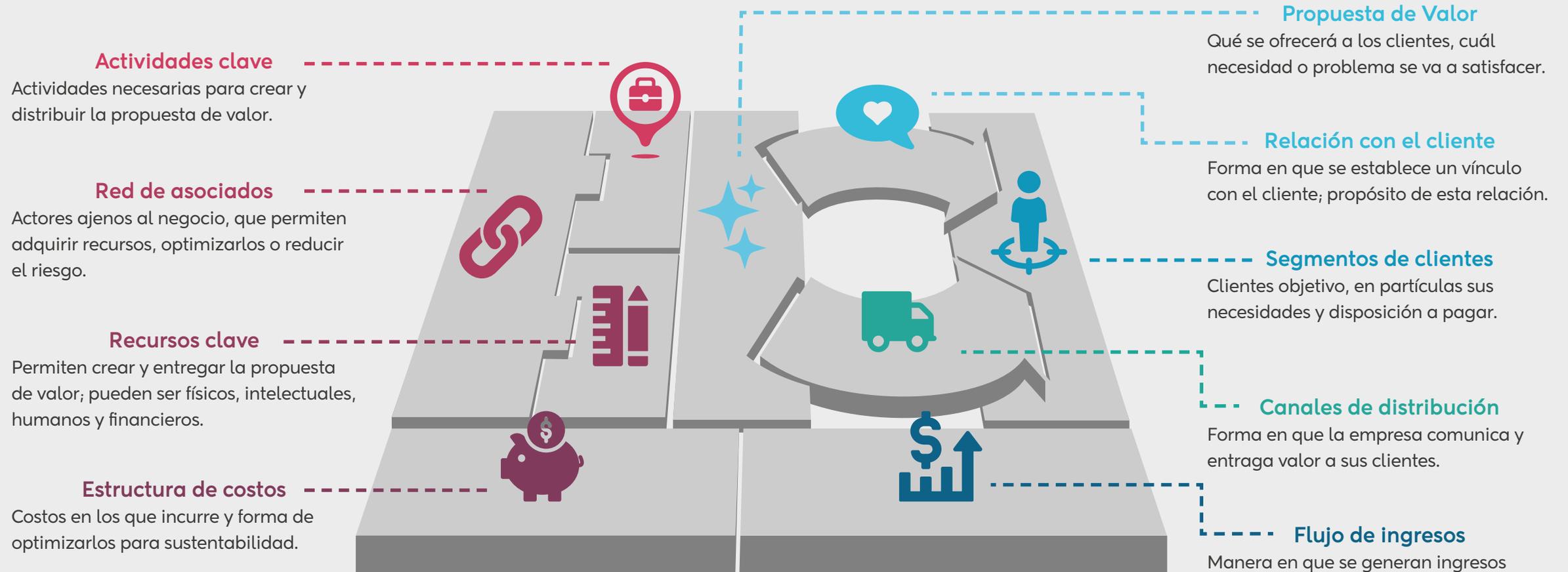
La captura de valor no solo se refiere a la captación de recursos monetarios, en el caso la cooperativa se refiere además a las satisfacciones de necesidades ligadas a una actividad económica, social o medioambiental que contribuyen a mejorar el bienestar de sus miembros y comunidades.



Las cooperativas, en primer lugar, buscan bienestar social y, en segundo lugar, generar beneficios económicos que les permitirán dar sostenibilidad en el tiempo a la organización, ya que ninguna organización puede mantenerse en el tiempo con pérdidas constante en sus balances financieros.

2.1 MODELO CANVAS

El modelo Canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.



ORIGEN DEL MODELO CANVAS

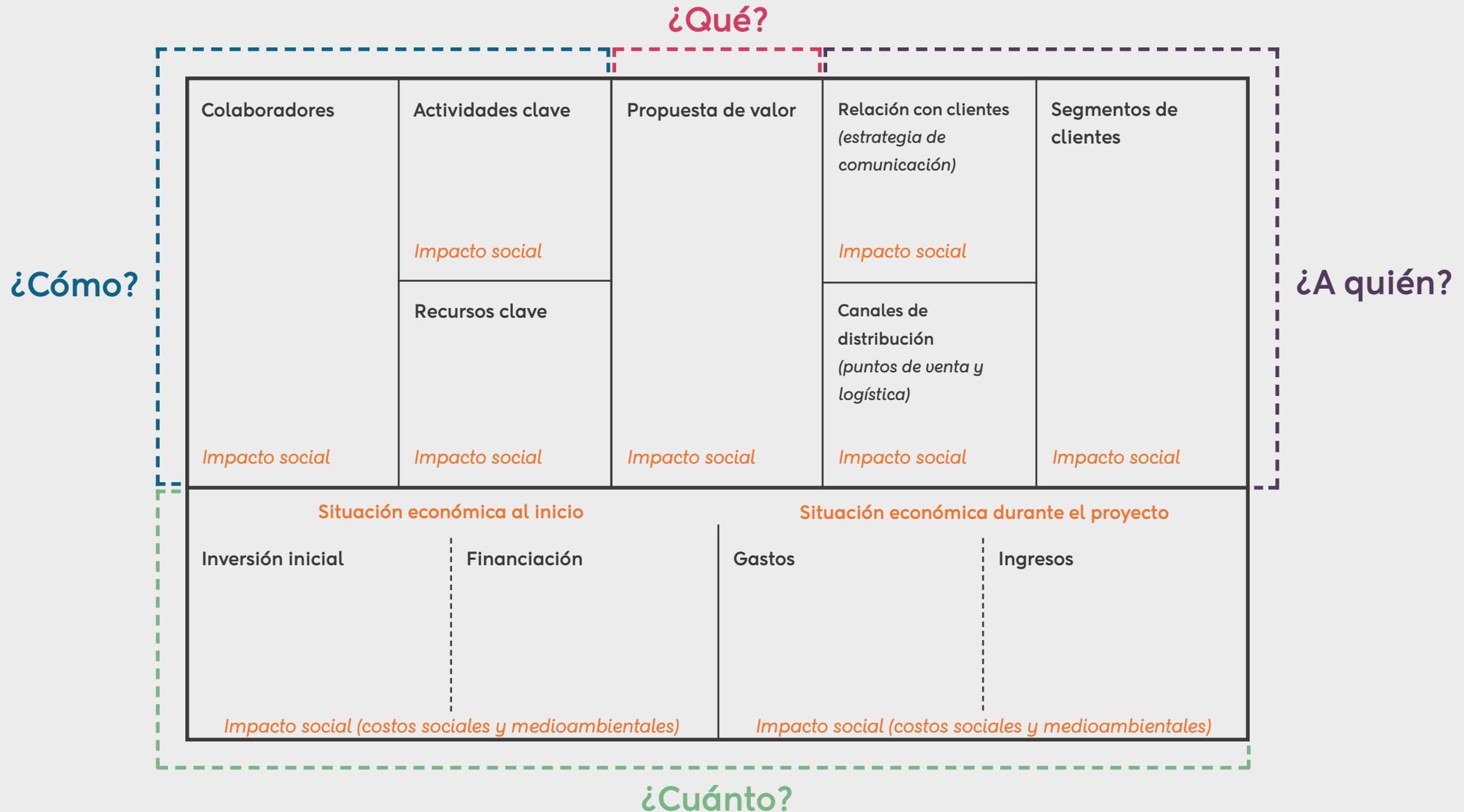
El modelo CANVAS fue creado y diseñado por el doctor Alexander Osterwalder y se puede ampliar información en su libro "Generación de modelos de negocio". Este modelo, se integra dentro de la metodología lean-startup que basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado.



> BENEFICIOS DEL USO MODELO CANVAS

- 1.- Mejora la comprensión:** Utiliza herramientas visuales. Esta metodología fomenta el pensamiento creativo de las personas que crean el lienzo
- 2.- Amplios puntos de enfoque:** En este modelo se mantiene una constante visión del modelo de negocio desde diferentes perspectivas: comercial, mercado, canales de distribución, etc.
- 3.- Análisis estratégico:** En solo una hoja en que se pueden ver todos los elementos del lienzo. Una forma sencilla para sacar el mayor partido a esta herramienta.

Básicamente el Modelo Canvas responde a las preguntas clásicas de la economía: ¿Qué producir o qué servicios brindar?, ¿A quién?, ¿Cómo producir?, y ¿Cuánto ganaremos y cuánto gastaremos en la producción o brindar un servicios?



2.2

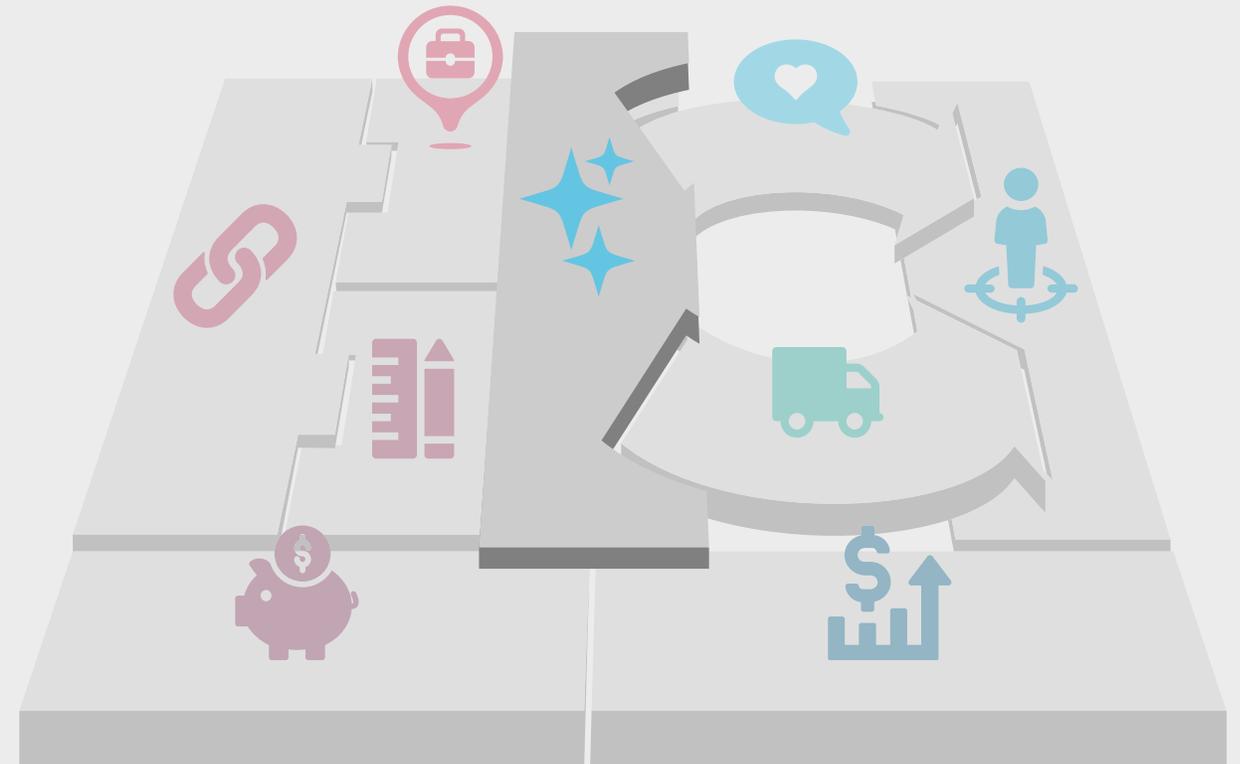
¿QUÉ? 1. Propuesta de Valor

Es la pieza clave de todo el modelo de negocio. La propuesta de valor o ventaja competitiva es el motivo por el que el cliente nos va a comprar a nosotros y no a otro. Aquí se incluye lo que hace diferente e innovador a nuestro producto/servicio.

Se puede innovar en diferentes aspectos como en el modelo de ingresos, alianzas empresariales, procesos productivos, entrega del producto/servicio, marca...

Debemos dar respuesta a:

- ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?
- ¿Qué problema resolvemos?
- ¿Cuál es la necesidad que satisfacemos?
- ¿Qué tipo de producto ofrecemos?



La propuesta de valor es la razón por la cual las clientes o usuarias escogen una empresa u organización sobre otra. Para adquirir esta ventaja competitiva, hemos de estudiar propuestas que eliminen o mejoren los problemas de las clientes y beneficiarias (socios y socias). A la hora de afrontar la propuesta de valor, hemos de estudiar las siguientes cuestiones entorno a la idea de negocio a llevar a cabo:



También podemos analizar la Propuesta de Valor desde un **mapa del valor**, para ello resulta necesario observar al cliente desde el punto de vista del perfil del cliente, lo que se hace **observado al cliente**.

Esto se puede realizar bajo un metodología de mapa de valor. **El Mapa de valor** describe de manera estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio, define los productos, ganancias y dolores que alivia la Propuesta de Valor. Para ello, resulta necesario observar al cliente desde el punto de vista del perfil del cliente.

Lo anterior, es identificando los **Trabajos del Cliente (Tareas), Dolores del Cliente o Frustraciones y Alegrías o ganancias**. En resumen, es necesario ponerse en los zapatos de los clientes y socios/as.

- 1.- Trabajos del Cliente:** Son los elementos que el cliente intenta conseguir para su trabajo o su vida, e incluye los objetivos que se ha marcado, los problemas que trata de resolver y las necesidades que trata de satisfacer. Hemos de identificar las actividades relacionadas con el producto / servicio que están intentando realizar tus clientes habitualmente.

2.- Dolores del Cliente: Son las cosas que molestan a los clientes antes, durante o después de hacer un trabajo e incluyen los problemas y obstáculos a los que se enfrenta.

3.- Ganancias del Cliente: Describe los resultados y beneficios que el cliente busca. Se incluyen los requisitos mínimos para alcanzar la solución deseada, los beneficios esperados de dicha solución, los beneficios no esperados pero deseados por la clientela y, finalmente, beneficios inesperados que el cliente ni se imagina que pueda querer o necesitar.

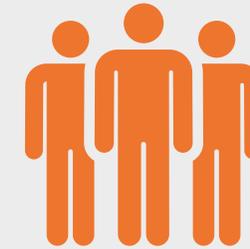
Una vez estudiado el perfil del cliente/socio/a y sus necesidades, han de encajarse las perspectivas anteriores en nuestro Mapa de Valor. Para poder completar nuestra Propuesta de Valor, definiremos los siguientes elementos:

- A.** Productos y servicios: Se trata de un listado de todo lo que ofrecemos al cliente. Puede tener carácter tangible, intangible, digital o financiero.
- B.** Analgésicos o aliviadores del dolor: Describe cómo nuestros productos o servicios alivian dolores específicos de nuestros clientes. No hace falta aliviar todos los dolores que hemos percibido en nuestro cliente, es mejor concentrarse en unos pocos, pero resolverlos bien.

- C.** Creadores de valor: Describe como nuestros productos o servicios crean beneficios o resultados positivos para nuestro cliente.

Elaborar una propuesta de valor clara, no sólo nos permite crear productos o servicios que se venden, sino que nos aportará una visión clara, tan necesaria, para enfocar nuestro negocio a aportar valor real a nuestros clientes, lo que nos permitirá, asimismo, diferenciarnos de la competencia.

Una vez concluido este proceso y elaborada la propuesta de valor, no debemos olvidar que es necesario continuar mejorándola de manera constante. Crearemos para ello soluciones cada vez más enfocadas a solucionar problemas concretos para nuestras clientes y sectores objetivos. Para ello, apostaremos por la de reinversión constantemente para así aportar valor real al cliente. elaborar una propuesta de valor clara, no sólo nos permite crear productos o servicios que se venden, sino que nos aportará una visión clara, tan necesaria, para enfocar nuestro negocio a aportar valor real a nuestros clientes, lo que nos permitirá, asimismo, diferenciarnos de la competencia.



Productos y servicios

Productos o servicios que ofrecen a tus clientes para ayudarlos con las actividades reseñadas.



Generadores de valor

Cómo estás aportando beneficios a tus clientes en base a sus expectativas.



Analgésicos

Cómo resuelves los problemas o necesidades (DOLORES) de tus clientes.



Dolores

Situaciones o costes no deseados que experimentan tus clientes al realizar las actividades anteriores.



Ganancias

Beneficios que esperan obtener tus clientes al realizar esas actividades.



Tareas del cliente

Actividades relacionadas con tu producto/servicio que están intentando realizar tus clientes habitualmente.

Las propuestas de valor pueden ser:

- Innovadoras:

Mejoran el producto, el proceso o sus beneficios en función de las necesidades del cliente.

- Funcionales:

Pueden ser similares a otras existentes en el mercado, pero con más funciones y atributos.

- Novedosas:

Al satisfacer un conjunto totalmente nuevo de necesidades que antes no eran percibidas.

- De alto rendimiento:

Mejora el rendimiento del producto o servicio.

- Personalizada:

Adaptación de productos y servicios a necesidades específicas de sus clientes.

- De diseño:

Un producto puede destacar por un diseño superior.

- De marca:

Los clientes encuentran valor en el simple hecho de utilizar y la visualizar una marca específica.

- Precio:

Reciben un valor similar a un precio inferior y ayuda a los clientes a reducir sus costos.

- Accesible:

Lograr que los clientes tengan acceso a productos y servicios que anteriormente no podían disponer.

- Conveniencia y usabilidad:

Hacer que los productos sean más fáciles de usar y que resuelvan una necesidad oportuna.



Desde el punto de vista del cooperativismo, las cooperativas por su principios y valores además de analizar la propuesta de valor desde una postura tradicional, deben analizar el impacto de la idea de negocio desde perspectivas de género, social y medioambiental. A continuación, se citan preguntas que generan impacto en la definición de la propuesta de valor desde las perspectivas señaladas.

Impacto de género:

- ¿El producto o servicio que ofrecemos incorpora perspectiva de género?
- ¿Ayuda a conciliar la vida familiar?
- ¿Incorpora la dimensión del cuidado nuestro servicio o producto?
- ¿Perpetúa prácticas / actividades machistas?
- ¿Se explota al ser humano en la generación de ese producto o servicio?

EMPRESAS QUE CONCILIE LA VIDA FAMILIAR

La preocupación por conseguir unos niveles razonables de conciliación personal, familiar y laboral es un fenómeno en alza, tanto que ha pasado a un primer plano en las agendas de las administraciones, agentes sociales y empresas, ya que la dificultad de conciliar ambos espacios tiene consecuencias mucho más profundas.

Las empresas han de asumir el desafío de la conciliación diseñando modelos organizativos que faciliten a sus plantillas recursos para que puedan afrontar obligaciones laborales y familiares de forma equilibrada, garantizando de esa manera la rentabilidad económica de la organización.

“Cuando se diseñan adecuadamente, unas prácticas efectivas que equilibren el trabajo con la vida personal y familiar pueden incrementar la productividad y el éxito de las empresas, al mismo tiempo que favorecen el compromiso de los empleados y empleadas y su satisfacción personal. Estas prácticas no son tan solo algo correcto que hay que hacer por los empleados; son algo correcto que hay que hacer por la rentabilidad de la organización”. (Poelmans y Caligiuri, 2008).

Las empresas desempeñan un papel clave en la conciliación familiar y laboral, por ello:

- Han de facilitar la conciliación familiar y laboral a sus plantillas a través del uso de diferentes medidas orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas.
- Han de incorporar nuevas formas de organización del trabajo y gestión del tiempo que permitan compatibilizar la vida laboral y familiar.
- Han de realizar un cambio en la cultura empresarial, incorporando la conciliación como una parte más de la gestión, no sólo desde la óptica de la responsabilidad social, sino también como una estrategia que favorece la motivación del personal, atrae y retiene el talento en las organizaciones, mejora el rendimiento y, por tanto, ayuda a mejorar los objetivos de las empresas, que se convierten en organizaciones más eficientes y rentables.

Impacto Social:

- ¿Genera barreras para la diversidad?
- ¿El producto o servicio puede ser utilizado por todas las personas? Si no es así, ¿qué puedo hacer para integrarlas?
- ¿El establecimiento o local puede ser visitado por personas con movilidad reducida?

Impacto Medio Ambiental:

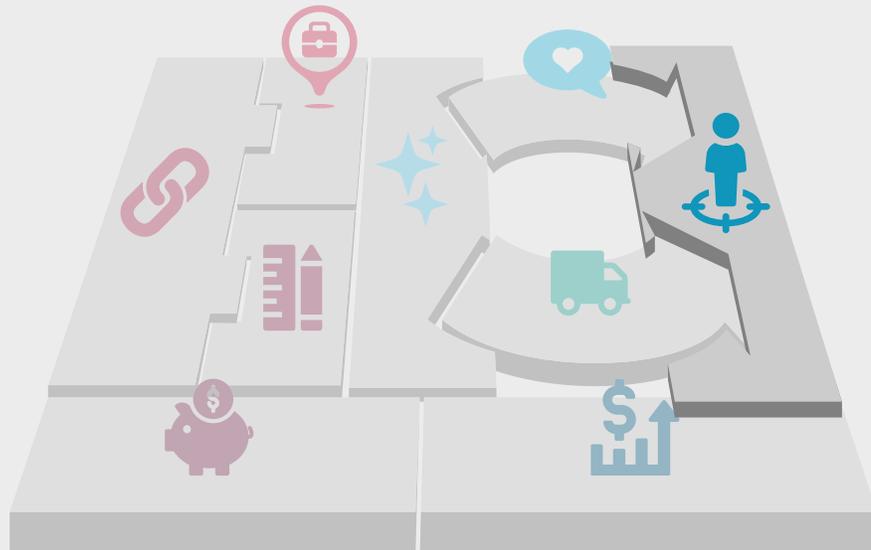
- ¿De qué manera contribuimos al cuidado de la naturaleza?
- ¿La calidad de nuestro producto contribuye a reducir el consumo y a generar menos residuos?
- ¿Es nuestro producto reciclable?

2.3

¿A QUIÉN? 2. Segmento de Clientes

Son los grupos de personas u organizaciones (asociaciones, empresas, fundaciones, etc.) a los que ofrecemos nuestro servicio o producto. En primer lugar, nos plantearemos las siguientes preguntas generales:

- ¿A quién le interesa lo que hacemos?
- ¿Quién compraría nuestro producto o servicio?
- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros usuarios más importantes?



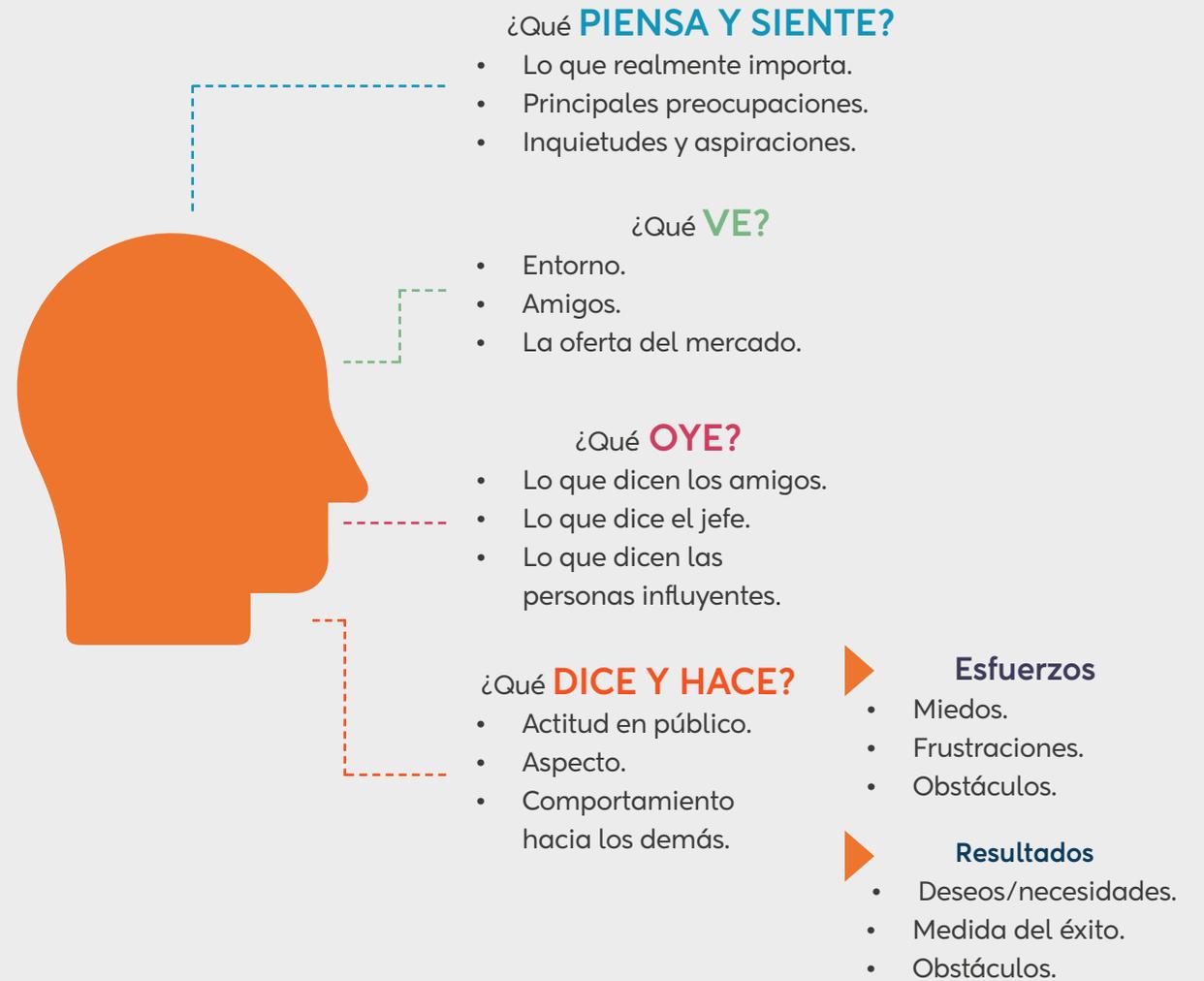
Para dar respuesta a estas preguntas, una herramienta muy útil es el Mapa de empatía, una herramienta que nos invita a “ponernos en el lugar de nuestros clientes” con el objetivo de identificar las características que nos permitirán realizar un mejor ajuste entre nuestros productos o servicios y sus necesidades e intereses. Es importante conocer bien a nuestros clientes, lo que piensan, lo que opinan, sus problemas, sus necesidades y de este modo crear una propuesta de valor única.

Se deben tener en cuenta los factores demográficos, económicos, jurídicos, socioculturales, ambientales, tecnológicos y políticos que puedan afectar a la actividad. Una vez conocidos, podremos clasificar a nuestros clientes en base a ellos para crear distintos segmentos de cliente.

Criterios	Generales	Específicos
Objetivos	Demográficos Socioeconómicos Geográficos	Comportamientos
Subjetivos	Psicográficos	Motivaciones Actitudes Percepciones Preferencias

Fuente: Penelas et al (2012)

Teniendo los criterios de segmentación explicados, se avanza al mapa de empatía. ¿Qué es el mapa de Empatía? es un estudio del perfil del cliente o de los socios a quien presta servicios la cooperativa. Cuando hablamos de empatía, nos referimos a la **capacidad** de entender a nuestro interlocutor/cliente y detectar sus **necesidades, sentimientos y problemas**.



> PASOS A SEGUIR

- 1.- Definición de la idea de negocio en el mapa de empatía.
- 2.- Definición del segmento de cliente.
 - a). ¿Qué piensa y siente? Lo que realmente le importa, principales inquietudes, aspiraciones y preocupaciones.
 - b). ¿Qué ve? Entorno, amigos, la oferta de mercado.
 - c). ¿Qué oye? Lo que dicen las amigas/os, la jefa/e, las personas influyentes.
 - d). ¿Qué dice y hace? Actitud en público, aspecto, comportamiento hacia las demás personas.
- 3.- A partir de estas cuatro variables podremos responder a las otras dos:
 - e). ¿Qué esfuerzos, miedos, obstáculos y frustraciones encuentra?
 - f). ¿Qué le motiva? Deseos, necesidades, beneficios que espera obtener.

Una vez realizado este análisis se llega a obtener un **sólido** conocimiento del cliente (s), su entorno, preocupaciones, comportamientos, expectativas y decisiones, lo que permite entender:

- ¿Qué propuesta de valor espera?
- ¿Cuáles son los canales de distribución por los que espera que se conecten con él?
- ¿Qué relación marca/cliente quiere que se establezcan con él?
- ¿Qué está dispuesto a pagar por los servicios y/o productos?

Esto ayudará a **anticipar** sus necesidades abriendo el camino hacia la creatividad, innovación y nuevas **oportunidades de negocio**.

Al igual que punto anterior, debe considerar preguntas de impacto desde una perspectiva de **género, social y medioambiental**.

Impacto de Género

- ¿El producto o servicio colabora en la conciliación de la vida?
- ¿Es un espacio abierto a todas las personas y transgeneracional?

Impacto Social

- ¿Se tiene en cuenta a colectivos con dificultades o con necesidades específicas?
- ¿De qué manera se les puede incluir en nuestro proyecto?

Impacto Medio Ambiental

- ¿El respeto al medioambiente preocupa a nuestras clientes?
- Si no, ¿pensamos realizar alguna campaña de sensibilización sobre el tema?

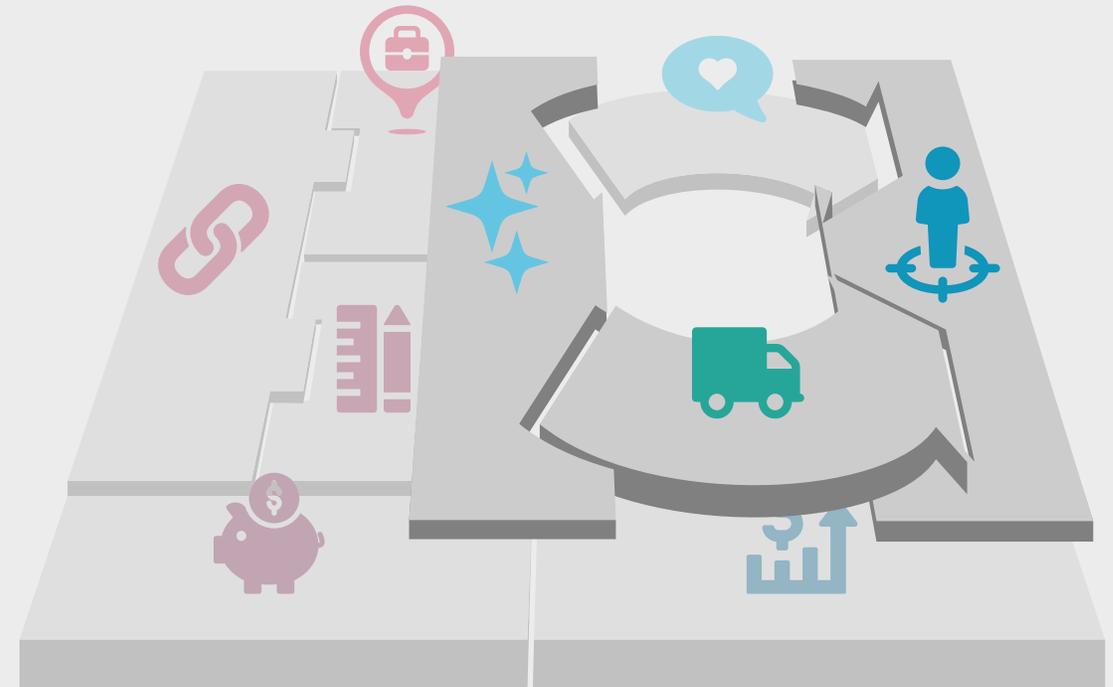


> 3. Canales

Una vez definidos nuestros clientes y la propuesta de valor que les ofrecemos, tenemos que llegar a ellos. Si no nos conocen, no nos van a comprar. Aquí vamos a definir los canales de distribución del producto o servicio.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Con qué canales podemos llegar a nuestros clientes?
- ¿Qué canales funcionan mejor?
- ¿Cuáles de estos canales son los más rentables?



Objetivos de los canales de distribución:

- Difundir e informar sobre nuestra propuesta de valor única.
- Permitir a la receptora de nuestra actividad económica la compra de productos o servicios y la evaluación de nuestra actividad, además de poder llegar a acuerdos y crear cooperación entre tú y tus socias/os con las consumidoras/es.
- Propiciar un servicio postventa y continuar así la relación establecida.



Comunicación

¿Cómo hacemos conocer nuestros productos y servicios?



Evaluación

¿Cómo permitimos a nuestro cliente evaluar la propuesta de valor?



Compra

¿Cómo se realiza la adquisición de nuestro producto o servicio?



Entrega

¿Cómo distribuimos nuestra propuesta de valor a nuestros clientes?



Servicio posventa

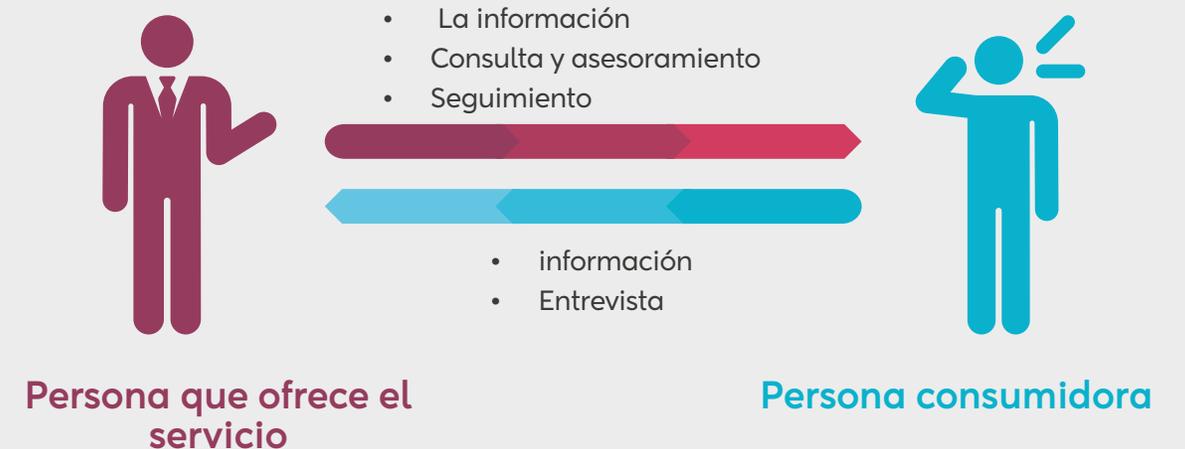
¿Cómo proveemos la atención al cliente?

Fases de la distribución: Piensa que recursos vas a utilizar en cada fase, describe cómo vas a hacerlo y que medios utilizarás.

Si mi proyecto gira en torno a un **producto**:

Fase	Servicio
Compra de la materia prima	Teléfono, Web, Listado de proveedores.
Transporte	Vehículo propio, Control de compras.
Almacén de la materia prima	Local, Gestión de almacén, Estanterías.
Servicio de venta	Capacidad de emitir facturas, empaquetado.
Pago al cliente	
Retroalimentación o servicio postventa	Mantener relación a través de suscripciones o evaluación del producto.

Si, por el contrario, lo que ofrezco es un servicio, las fases de distribución serán las siguientes:

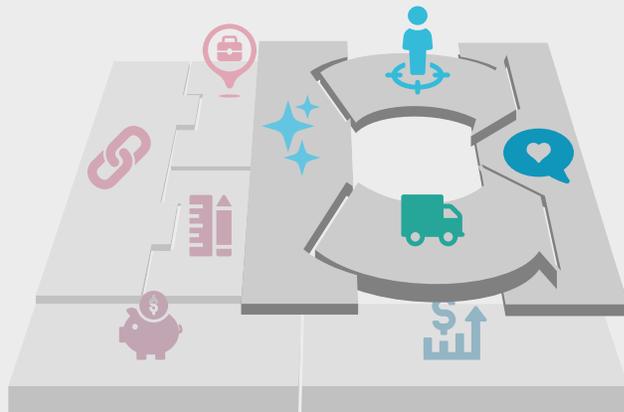


> 4. Relación con los clientes

Debemos comunicarnos correctamente con nuestros clientes y estar pendiente de ellos. Ellos son nuestro eje central, por lo que saber definir la relación que vamos a tener con cada segmento de clientes, es fundamental para el éxito de un negocio.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Cuál es la relación que tenemos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?
- ¿Qué tipo de relación esperan?
- ¿Qué costo tiene?



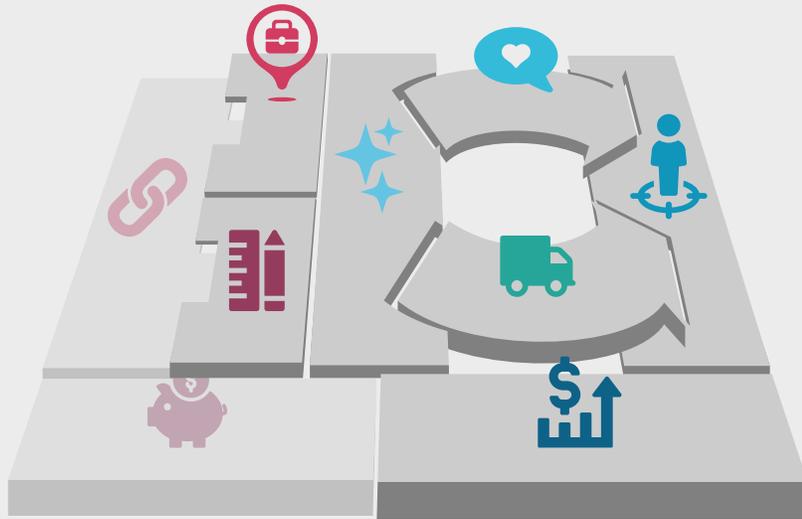
Se deben establecer **estrategias** para:

- 1.- Llegar a los y las destinatarias/os del mensaje siendo conscientes de los medios disponibles para llevarlo a cabo.
- 2.- Establecer una estrategia con la comunidad que ya tenemos como usuaria: servicio post venta o servicio de mejora. A través de qué medios hablas, recibes consultas, las contestas, ofreces servicio técnico, etc.

Algunos ejemplos de vías de difusión son:



2.4

¿CÓMO?
5. Actividades claves

Para llevar a cabo la propuesta de valor que queremos ofrecer a nuestros clientes, son necesarias ciertas actividades para preparar el producto antes de que llegue al mercado. Es decir, aquí pensamos en las actividades de nuestro negocio, lo que haremos en nuestro día a día.

Debemos dar respuesta a:

Debemos dar respuesta a:

- ¿Qué actividad básica requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Cuáles son nuestros canales?
- ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?

Debemos ser realistas y tener en cuenta el presupuesto y el tiempo con el que contamos. Las diferentes fases o actividades de nuestro proyecto son el Diseño, la Producción y la Distribución. Se tiene que pensar qué acciones se llevan a cabo en cada actividad y cuáles son imprescindibles, recomendables y prescindibles para nuestro proyecto.

El flujograma es una herramienta clave para diseñar y representar gráficamente los procesos necesarios a la hora de vender nuestro producto o prestar nuestro servicio. Este proceso es esencial para un buen diseño de la experiencia hacia nuestras clientes y empleadas, además de ayudarnos a encontrar y definir las actividades clave de nuestro CANVAS.



Un flujograma o diagrama de procesos es muy importante para cualquier organización porque:

- Permite tener una visión general del funcionamiento de la organización, pudiendo así analizarse esta desde diferentes escenarios.

- Permite estudiar detalladamente el funcionamiento de la organización, con el objetivo de ver qué se puede mejorar o cambiar.
- Permite que todos conozcan el proceso, su trabajo y que estén alineados Para construir un diagrama de procesos se debe:

- 1.- Generar un diagrama inicial:** Los miembros deben conversar y pensar cómo debería ser el proceso. Por ejemplo, para una cooperativa que vende frutas y verduras al por menor y al por mayor.
- 2.- Levantar información del proceso:** Se debe levantar información de todas las partes involucradas en el proceso (clientes, miembros de la organización, proveedores), preguntándoles:
 - *¿Cómo debería ser el proceso?*
 - *¿Qué es lo que inicia el proceso?*
 - *¿Qué es lo que lo cierra?*
 - *¿Qué es lo que lo hace más lento o complicado?*
 - *¿Cuál es la piedra de tope?*
 - *¿Cuáles deberían ser las actividades y responsables de cada etapa?*
 - *¿Se podría hacer de otra forma?*
- 3.- Incorporar la información levantada:** luego debe incorporarse la información levantada para generar el proceso. Debe discutirse con los involucrados si es adecuado, puesto que esa será la manera en que trabajarán. El diagrama debe ser conocido y respetado por todos, puesto que busca regular y hacer eficiente el trabajo. Para hacer diagramas en el computador se recomienda utilizar software como [Lucid Chart](#)?

Impacto de Género

- ¿Cómo se van a distribuir las funciones? ¿Cómo y quién ejecutará las tareas? ¿Cuál es el papel de las mujeres en la ejecución de actividades? ¿En el diseño de actividades se reduce (o al menos no se incrementa) la carga de trabajo no remunerado? ¿Se reparten las tareas de forma equitativa? ¿Existe una rotación en las tareas que permita empatizar desde la práctica? ¿Se deconstruyen los roles preestablecidos? ¿Cómo se gestionan los conflictos relacionados con el género? ¿Existe una brecha salarial? ¿Hay igualdad de oportunidades en los RRHH?

Impacto Social

- ¿Se tienen relaciones horizontales entre las personas trabajadoras? ¿Existe un procedimiento de control y reflexión por si se reproducen las relaciones desiguales / jerárquicas de poder? ¿Se toman decisiones de manera participativa y democrática? ¿Se tiene en cuenta la igualdad desde la diversidad? ¿Existe corresponsabilidad?

Impacto Medioambiental

- ¿Se prevén medidas para el uso eficiente de los recursos? ¿Se prevén actividades de sensibilización sobre el cuidado del medioambiente?



6. Recursos clave

Conocer con qué recursos contamos y con los que debemos contar para llevar a cabo la actividad de nuestro negocio, es clave a la hora de establecer el plan de negocios. Debemos de ser cautos y prudentes a la hora de definir estos recursos. Siempre debemos pensar en la forma de optimizarlos, es decir, intentar conseguir la máxima productividad posible al mínimo costo.



Debemos dar respuesta a:

- ¿Qué recursos esenciales requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué recursos son necesarios para ejecutar las actividades clave? Permisos, financiación, herramientas, etc.
- ¿A quién necesitas movilizar para que tu modelo de negocio funcione? ¿Qué grupos, personas, empresas u organizaciones necesitas involucrar en tu emprendimiento social?

Recursos necesarios para construir emprendimientos que pongan la vida en el centro.



Materiales

- Acceso a recursos públicos de cuidados (guardería, hospitales, centros de tercera edad y escuelas).
- Acceso a servicios de transporte público.



Personales

- Capacidad de trabajar de forma colectiva.
- Capacidad de establecer objetivos y planificar proyectos.



Sociales/ relacionales

- Apoyo de familia, amigo/as, comunidad.
- Conciliación vida familiar y laboral.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Autoestima.
- Capacidad de resolución de conflictos.



Organizacionales/ grupales

- Grado de identidad como grupo.
- Capacidad de evaluación grupal.

Impacto de Genero

- ¿Qué recursos clave tiene tu propuesta para que las personas usuarias sepan que es feminista? ¿Cómo se ha producido? ¿Tenemos en cuenta la posibilidad de mutualizar recursos con otras entidades?

Impacto Social

- ¿Se visibilizan y valorizan recursos no visibles en el emprendimiento tradicional? Apoyo familiar, experiencia de voluntariado, recursos para la conciliación, recursos para el desarrollo de capacidades personales y colectivas, finanzas éticas...

Impacto medio Ambiental

- ¿Nuestros recursos compartidos contribuyen a reducir la huella ecológica? ¿Son responsables social y ambientalmente los recursos materiales?

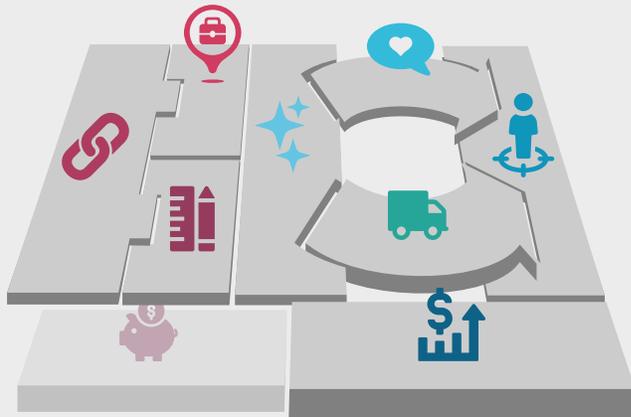
> 7. Aliados clave

Para llevar a cabo un negocio, es imprescindible tener aliados. Estos aliados pueden ser una serie de socios/colaboradores, una buena red de partners nos pueden ayudar a llegar más rápido al cliente, a ir avalados por su reputación y experiencia.

Los proveedores: aquellos que nos proporcionan los recursos clave para poder ofrecer los servicios/producto final.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave en el mercado?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores



¿Cómo crear alianzas?

El sociograma es una técnica de análisis y evaluación de grupos y de cómo se establecen los vínculos sociales dentro de los mismos. Elaboración:

1. Clasificación de las posibles alianzas en:

- a). Personas físicas.
- b). Otras Cooperativas o Federaciones.
- c). Entidades Financieras.
- d). Empresas convencionales de la competencia.
- e). Clientes.
- f). Instituciones públicas.
- g). Asociaciones y ONGs.
- h). Empresas proveedoras.

2. A continuación, se le asigna un dibujo que identifique a cada una:

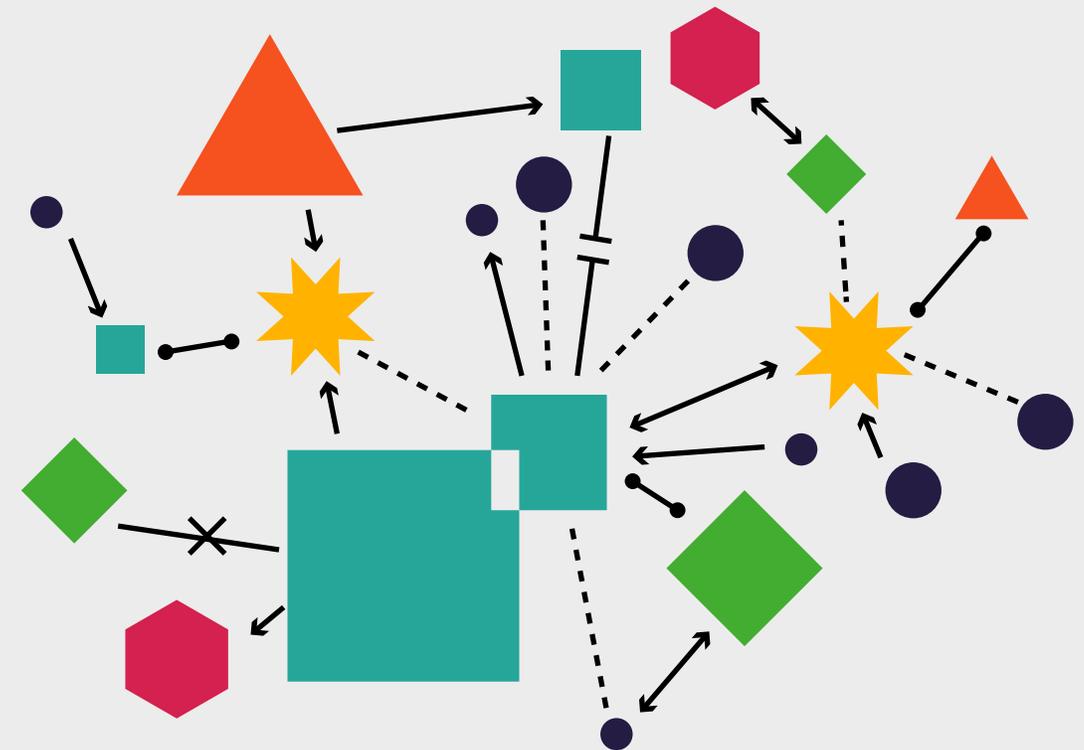


3. Contestamos una serie de preguntas por cada agente expuesto en el primer punto, para hacernos una idea de qué tipo de agentes son y mi vinculación con ellos:

- a). ¿Sus prácticas son acordes con los valores de mi proyecto?
- b). ¿Cómo me puede ayudar?
- c). ¿Cómo puede ayudarles mi proyecto?

4. Finalmente, hacemos un esquema con cada agente y los unimos según el nivel de colaboración que podamos tener con ellas.

- a). ----- Puntual
- b). —————> Fuerte colaboración
- c). —X— Conflicto



2.5

¿CUÁNTO? 8. Flujo de ingresos

Para que un negocio sea rentable y podamos sobrevivir en el mercado, tenemos que pensar ¿Cómo monetizarlo? Es decir ¿De dónde vamos a obtener la facturación el proyecto económico de la cooperativa?

Debemos dar respuesta a:

- ¿Cuál es nuestra principal línea de ingresos?
- ¿Cómo pagarán nuestros clientes?
- ¿Por qué están dispuestos a pagar nuestros clientes?

El ingreso de dinero depende del precio del producto o servicios. El precio de venta de un producto o servicio dependerá de factores internos y externos. En este apartado resulta muy importante saber diferenciar entre el costo económico que nos supone la creación de nuestro producto o la prestación de nuestro servicio (materias primas, luz, salario de trabajadores, etc.) y su costo real en el que hemos de valorar otros elementos no tan tangibles como es la originalidad de la idea, el tiempo dedicado a su producción, etc. Para poder fijar el precio de nuestra oferta, debemos atender a los siguientes factores

Factores externos:

Aquellos factores que son ajenos a nuestra cooperativa o proyecto: demanda del producto/servicio, precio de servicios/productos sustitutivos, calidad del producto, calidad de las materias primas con las que fue fabricado, exclusividad, prestigio, marca, número de entidades que ofrecen producto/servicios similares, competencia, localización, etc.

Factores internos:

Teniendo en cuenta lo que nos cuesta la adquisición o producción del producto o la realización del servicio. Necesitamos tener analizados y descritos la previsión de ventas del producto o servicio y el costo total (CT), que es la suma de los costos fijos (CF) y de los costos variables (CV).

Para no incurrir en pérdidas en nuestro negocio, debemos ser conscientes de cuál es el umbral de rentabilidad o punto muerto de cada uno de los productos o servicios que ofrecemos. Para calcularlo, debemos tener en cuenta 3 variables de nuestro negocio:

Costo Fijo (CF):

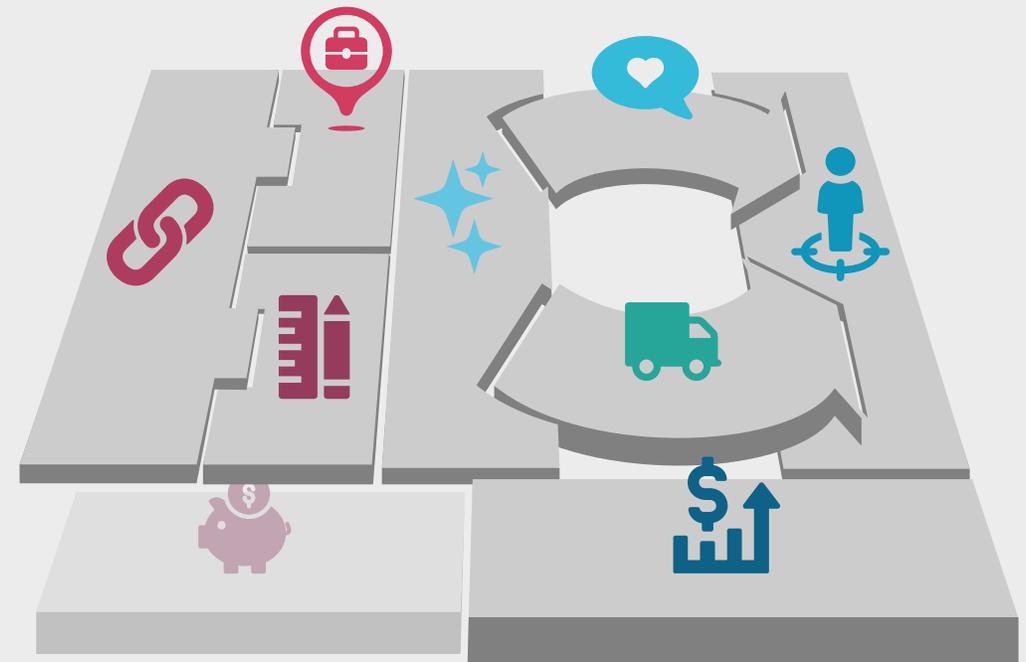
La suma de los costos en los que vamos a incurrir con independencia de si vendemos o no una sola unidad de nuestro producto o servicio, por ejemplo, los gastos de alquiler, electricidad, etc. Si vamos a calcular el umbral de rentabilidad para uno de nuestros productos o servicios debemos atribuir un porcentaje de costos fijos a dicho producto o servicio, cuando los costos fijos no son identificables para cada uno de ellos. Esta atribución podemos hacerla en función del volumen de ventas de dicho producto, o en proporción del tiempo que dedicamos a su elaboración, por ejemplo.

Costo Variable (CV):

Los gastos que se atribuyen directamente a la producción de nuestros productos y servicios, por ejemplo, las materias primas. Dependerán de la cantidad de productos o servicios que elaboremos y a su vez, de nuestro volumen de ventas.

Precio de venta (p):

El precio que queremos fijar para nuestro producto o servicio. Debemos asumir una rentabilidad o beneficio una vez conocidos los costos en los que incurrimos para su producción.



> 9. Estructura de costos

Obviamente, toda esta infraestructura tiene unos costos que debemos pagar y optimizar. Debemos definir cuáles son nuestras prioridades y los gastos fundamentales en el negocio de aquellos que no lo son.

Tener bien clara esta estructura nos ayudará a no desviarnos de los presupuestos y que el negocio fracase por problemas de financiación.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Cuáles son los costos más importantes dentro de nuestro modelo de negocio?
- ¿Qué recursos clave son los más costosos?
- ¿Qué actividades clave son las más costosas?

Ejemplo de tabla de Estimación de gastos:

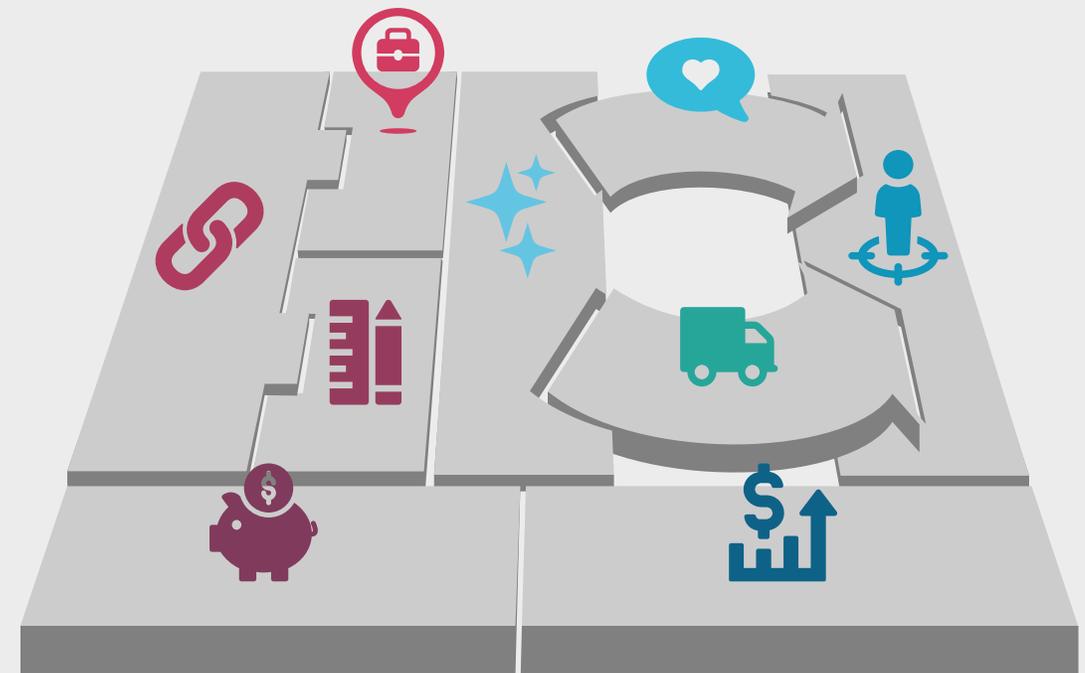
Estimación de gastos	Precio
Gastos Fijos	
Arriendo	
Remuneraciones	
Previsión Social	
Suministros	
- Agua	
- Calefacción	
- Electricidad	
- Internet	
Seguros	
Intereses	
Gastos Variables	
Materias Primas	
- Materia Prima 1	
- Materia Prima 2	
- Materia Prima 3	
Gastos de Transporte	
Otros gastos	

El modelo de CANVAS indica que “como es natural”, **los costos deben reducirse al mínimo en cada modelo de negocio, aunque las estructuras de más bajo costo son más importantes para algunos modelos de negocio que para otros.**

En este caso se distingue **entre dos estructuras: uno centrado en minimizar los costos, donde el primero se preocupa por reducir al máximo los costos para tener un precio y beneficios adecuados; y otro basado en la propuesta de valor, donde no hay tanta preocupación por el costo y el precio, pero si por la creación de un valor premium con proposiciones y un alto grado de servicio personalizado.**

La estructura de costos incluye aquellos que son fijos (no varían, aunque se aumente la producción, tales como salarios, alquileres, e instalaciones) y variables (varían proporcionalmente con el volumen de bienes o servicios producidos como materia prima y otros insumos).

Las Cooperativas agrarias pueden intentar lograr economías de escala mediante la reducción de costos de insumos al comprar en mayor volumen, donde el costo promedio por unidad cae a medida que aumenta la producción o economías de alcance, donde se crean ventajas al incrementar el alcance de las operaciones.



Principios cooperativos y operaciones

Las cooperativas al no ser solamente un negocio se basan en un conjunto de valores y principios. En su calidad de empresas gestionadas por sus miembros, buscan asegurar honestidad, apertura, equidad e integridad. En esta actividad, describirán cómo su cooperativa estará a la altura de los siete principios cooperativos.

Algunas medidas para implementar por cada principio son:

1.- Membresía voluntaria y abierta

- La membresía de la cooperativa está abierta a toda persona capaz de usar sus servicios y dispuesta a aceptar las responsabilidades de dicha membresía.
- La cooperativa no discrimina por motivos de género, sociales, raciales, políticos o religiosos.
- La cooperativa reclutará miembros de manera activa y brindará orientación sobre la membresía cooperativa de forma regular.
- Los derechos y las responsabilidades de los miembros serán definidos por los propios miembros.
- Todas las políticas y prácticas se aplicarán a todos los miembros por igual y estarán libres de discriminación.
- Se concederá un periodo de prueba y una capacitación en membresía a toda persona que quiera volverse miembro.

2.- Control democrático de los miembros

- Los miembros votarán sobre las decisiones importantes.
- Se realizará una asamblea general cada año. Cada miembro tiene derecho a un voto.
- Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las plataformas sociales, cuando estén disponibles, se usarán para promover conversaciones con los miembros.
- Los miembros participarán activamente en las planificaciones de largo plazo.
- Se realizará una asamblea general cada año.
- Cada miembro tiene derecho a un voto.
- Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las plataformas sociales, cuando estén disponibles, se usarán para promover conversaciones con los miembros.
- Los miembros participarán activamente en las planificaciones de largo plazo.

3.- Participación económica de los miembros

- Los miembros serán dueños de la cooperativa. Estos son vitales para el capital inicial de la cooperativa.
- La estructura de financiamiento para las cooperativas que están arrancando incluye: acciones de los miembros, préstamos de los miembros y recaudación de fondos.
- Para la inversión de las acciones de los miembros se usará planes de pago para ajustarse a sus diferentes situaciones financieras.
- El excedente se devolverá de manera justa a todos los miembros que apoyan a la cooperativa. Parte del excedente se usará para alcanzar las metas de largo plazo de la cooperativa. Se impulsará el desarrollo continuo de los servicios/productos para asegurar su relevancia respecto a las necesidades de los miembros.

4.- Autonomía e independencia

- La cooperativa es una organización autónoma, de autoayuda, controlada por sus miembros.
- La cooperativa solo alcanzará acuerdos con gobiernos u otras organizaciones cuando los términos respeten su autonomía y el control democrático de los miembros.
- La financiación colaborativa se explorará para recaudar fondos de un público amplio y diverso, para no afectar el control de la cooperativa por sus miembros.
- La cooperativa evitará la dependencia en uno o pocos fundadores/clientes grandes para reducir el riesgo de comprometer su autonomía.
- La cooperativa organizará un sistema financiero transparente y controles financieros efectivos.

5.- Educación, formación e información

- Todos los miembros actuales y los miembros potenciales recibirán capacitación sobre membresía y cómo contribuir a la cooperativa.
- Todos los miembros y trabajadores, independientemente de su género, recibirán capacitación para responder a sus necesidades actuales y futuras.
- La capacitación se organizará durante periodos adecuados, para permitir la participación de todos los miembros, incluyendo las mujeres.
- Se llevarán a cabo con regularidad campañas de sensibilización sobre los beneficios del modelo de negocios cooperativo.
- La cooperativa informará al público en general, particularmente a las mujeres, los jóvenes y los líderes de opinión, sobre los beneficios de la cooperación.

6.- Cooperación entre cooperativas

- Las buenas relaciones con otras cooperativas, así como los vínculos entre miembros serán promovidos activamente.
- Se buscará realizar negocios con otras cooperativas.
- Se promoverá la colaboración con otras cooperativas para alcanzar economías de escala.
- Se buscarán, de manera activa, oportunidades para trabajar con otras cooperativas a través de estructuras locales, nacionales e internacionales.

7.- Interés por la comunidad

- La cooperativa se asegurará de que sus operaciones y las de sus miembros no utilicen trabajo infantil ni trabajo forzoso.
- Se observarán estándares de salud y seguridad ocupacional en todas sus operaciones.
- Se establecerán programas y sistemas para reducir el riesgo de que sus operaciones tengan impactos ambientales y sociales negativos.
- La cooperativa perseguirá la certificación del comercio justo y otras iniciativas sustentables y éticas.

3

PLANES DE NEGOCIO Y COMERCIALIZACIÓN PARA COOPERATIVAS



3 PLANES DE NEGOCIO Y COMERCIALIZACIÓN PARA COOPERATIVAS

Un plan de negocios es un instrumento que establece cómo se hará el negocio, cuáles serán sus etapas, metodologías, estrategias de marketing (ventas). Toda organización que emprenda proyectos, sean comerciales o no, debe realizar uno. Esto porque el plan permite establecer una línea base, una guía, para el funcionamiento del proyecto. Los pasos para elaborar un plan de negocio son:

- 1.-** Discutir en conjunto qué negocio se quiere hacer.
- 2.-** Desarrollar un modelo Canvas.
- 3.-** Realizar un análisis FODA.
- 4.-** Hacer un análisis económico del proyecto.
- 5.-** Establecer un plan de marketing.

A diferencia de un plan de negocio, un plan de comercialización se enfoca netamente en los objetivos de comercialización de una organización, lo cual es más específico que un plan de negocio.

Un plan de comercialización presenta las estrategias, presupuesto, responsables y plazos para cumplir los objetivos y metas de comercialización de una organización. En el caso de las cooperativas, existe una dificultad adicional ya que los objetivos son definidos por todos sus socios y cumplen un carácter social y económico.

3.1 PASOS DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

- 1.- **Objetivos Cooperativos, objetivos de comercialización y metas de comercialización.**
- 2.- **Información de la industria.**
- 3.- **Definición de segmentos de clientes.**
- 4.- **Definición de estrategias de comercialización para los segmentos.**
- 5.- **Definición de plazos, responsables y presupuesto.**
- 6.- **Revisión del plan.**

3.2 PASOS DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

- Negocio:** Determina a qué se dedica la empresa.
- Visión:** Proyecta una imagen ideal del proyecto y/o qué se quiere lograr.
- Misión:** Manifiesta el propósito por el cual existe el negocio.
- Valores:** Declara los principios éticos que rigen la cultura empresarial.
- Análisis Estratégico:** Utiliza herramientas de análisis estratégico para conocer la situación interna y externa de la empresa.
- Objetivos Estratégicos:** Define metas y estrategias para alcanzar resultados a corto, mediano y largo plazo.

3.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

El enfoque de género como dato.
 Cuando analicen a sus potenciales clientes, deberán tener en cuenta las necesidades prácticas de estos, tanto de hombres como de mujeres. Por ejemplo, si venden implementos para agricultura que vienen en tallas grandes, puede que las mujeres no encuentren las tallas más pequeñas que les queden. En este caso, las mujeres no solo estarán imposibilitadas de comprar sus productos, sino que ustedes pueden estar perdiendo potenciales clientes.



Actividad
 ¿Quiénes son sus clientes objetivo?

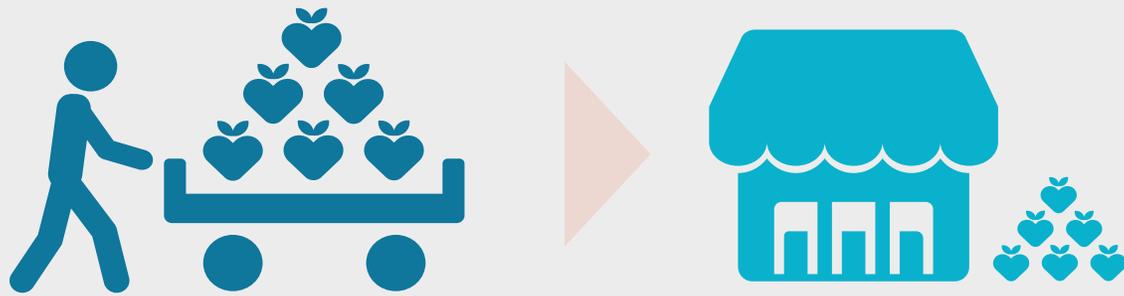
Analizar las siguientes imágenes y señalar cuáles son los productos/ servicios y en qué mercado lo están ofreciendo.

Caso A. Cooperativa de productores.

Productos y compradores finales de la cooperativa de yuca



Caso B. Cooperativa de Transporte.



Servicio de transporte

Clientes: Vendedores del mercado, mayoristas, procesadores, etc.

Caso C. Cooperativa de Ahorro y Crédito.

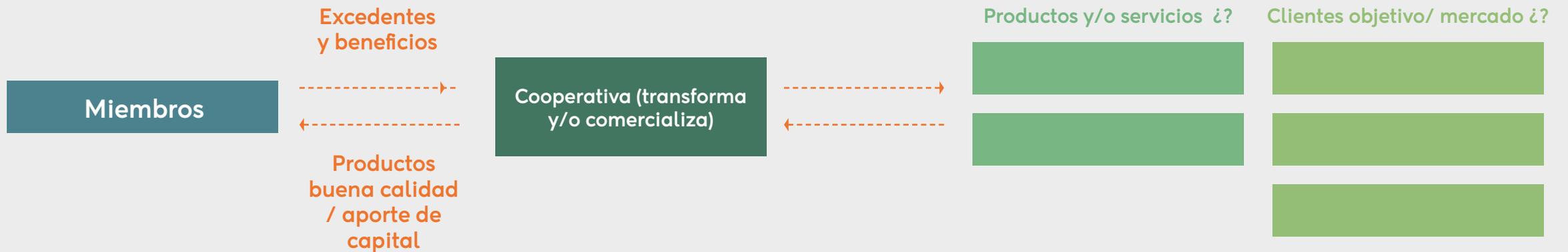
Servicios de ahorro y crédito.



Clientes: Vendedores del mercado, mayoristas, procesadores, etc.



Usando los ejemplos anteriores señale cuál es su modelo de negocio, identifique los productos y/o servicios y los correspondientes al mercado objetivo.



Debajo se encuentran otros ejemplos genéricos para inspirarles mientras piensan en su modelo de negocio. Recuerden que una cooperativa puede brindarles un rango de servicios dependiendo de las necesidades identificadas entre sus miembros potenciales y los recursos a los que pueden acceder para su capital inicial.

Cooperativa de mercadeo ABC



DRF Cooperativa de compras



3.4

ANÁLISIS DEL SECTOR DONDE SE INSERTA NUESTRA COOPERATIVA

Analizar el mercado no solamente significa analizar nuestros clientes, si no también nuestra competencia, es decir las empresas que realizan un producto o servicios similar, para un público objetivo similar, sobre todo a los clientes que deseamos llegar.

La industria se puede analizar mediante el análisis PORTER o PEST.

> Análisis PEST

El análisis PEST revisa las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas del entorno de la empresa, que pueden influir en el negocio.

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:



Político:

Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Se refiere al grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Ejemplo: legislación antimonopolio, leyes de protección del medio ambiente y la salud, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial y estabilidad gubernamental.



Económicos:

Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros). Entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, Ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos y nivel de desarrollo.



Tecnológicos:

Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos y velocidad de transmisión de la tecnología.



Socio-culturales:

Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Véase variables como la evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales y la Religión.



Proceso para hacer un análisis PEST en una Cooperativa

Hay tres pasos en el proceso de análisis PEST:

- 1.- Haz una lluvia de ideas sobre los factores relevantes que se aplican en tu producto o servicio.**

Las siguientes indicaciones son ejemplos que pueden ayudarte a tener una idea. Igualmente aplica los que correspondan a tu modelo de negocio:

> Plótico:

- Tipo de gobierno y estabilidad.
- Libertad de prensa, Estado de derecho.
- Niveles de burocracia y corrupción.
- Política fiscal y controles comerciales y arancelarios.

> Económica:

- Desempleo y oferta de mano de obra.
- Costos de la mano de obra.
- Impacto de la globalización.



> **Social:**

- Tasa de crecimiento de la población y perfil de edad.
- Actitudes de la prensa, opinión pública, actitudes sociales y tabúes sociales.
- Opciones de estilo de vida y actitudes hacia estos.

> **Entorno tecnológico:**

- Impacto de las tecnologías emergentes.
- Actividad de investigación y desarrollo.
- Impacto de la transferencia de tecnología.

2.- Identifica la información que puedes aplicar en los anteriores factores.

3.- Sacar conclusiones claves con la información obtenida.

> **Análisis Porter:**

Este tipo de modelo sirve para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia de negocio. Además, nos ayuda a entender que hay que maximizar los recursos y superar a la competencia cualquiera que sea el giro de la empresa.

Las 5 fuerzas Porter nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos, las cuales consisten en:



- 1.- La rivalidad entre competidores del mismo sector.
- 2.- La amenaza de competidores nuevos en el sistema.
- 3.- La amenaza de la llegada de productos sustitutivos al mercado.
- 4.- El poder de negociación de los proveedores.
- 5.- El poder de negociación de los clientes.

1. La rivalidad entre competidores del mismo sector.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto.
- Rebajar nuestros costes fijos.
- Asociarse con otras organizaciones.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes.
- Mejorar la experiencia de usuario.

2.- La amenaza de competidores nuevos en el sistema

Para hacer frente a esta amenaza podemos:

- Mejorar/aumentar los canales de venta.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

3. La amenaza de la llegada de productos sustitutos al mercado

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto.

Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta.
- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste.
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

4. Negociación con los proveedores

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, **es cuando hacen un mercado más atractivo**. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores.
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos.
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima.

5. Negociación con los Clientes.

Cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo.

Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Mejorar los canales de venta.
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio.
- Proporcionar un nuevo valor añadido.



Estrategia de marketing

Determina principalmente 4 estrategias sobre las cuales trabajar para satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos comerciales:

- A.- Producto.**
- B.- Precio.**
- C.- Distribución.**
- D.- Comunicación.**

A. Producto

El producto es todo lo que se le entregará al cliente. Es decir:

- Lo tangible o no del producto.
- Lo que viene antes, durante y después de la compra.
- Las funcionalidades concretas del producto y el conjunto de experiencias que produce desde su compra hasta su fin de uso.

B. Precio

El precio además del **monto a pagar** por el cliente incluye el **modo de pago**. Además, se incluyen aquí los **descuentos**. De esta forma, se puede **aumentar la demanda** para esos periodos. Para escoger un buen precio considere:

- Capacidad de compra de su cliente.
- Qué tan distinto es su producto de la competencia.
- Su estrategia de marketing.

C. Distribución

La plaza hace referencia al espacio-tiempo dónde (y cuándo) se vende el producto. Por ejemplo, si usted vende vestimenta por internet (con despacho incluido) usted ofrece la siguiente plaza:

- Posibilidad de ver la vestimenta todos los días a toda hora (24/7) en su sitio web.
- Punto de venta en el sitio web.
- Distribución súper eficiente a la casa del comprador.

D. Comunicación

Este es todo el proceso comunicacional que tiene como intención que sus clientes:

- Conozcan su producto.
- Tengan una perspectiva favorable de su producto y empresa.
- Finalmente compren su producto.

Para lograr eso se elabora un mensaje entregado por alguien o algo que represente su marca en un medio



Producto

- Variedad
- Calidad
- Diseño
- Características
- Nombre de marca
- Envase
- Servicios



Precio

- Precio de lista
- Descuentos
- Bonificaciones
- Periodo de pago
- Planes de crédito



Cientes Meta

Posicionamiento Buscado



Promoción

- Publicidad
- Ventas personales
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas



Plaza

- Canales
- Cobertura
- Surtido
- Ubicaciones
- Inventario
- Transporte
- Logística



Plazos, responsables y presupuesto

- ✓ **Plazos:** se recomienda establecer un plazo máximo para su plan de comercialización de 1 año. Además, se recomienda hacer una planificación con actividades mensuales.
- ✓ **Responsables:** cada actividad debe tener un responsable a cargo.
- ✓ **Presupuesto:** cada actividad de cada mes debe tener asignado un presupuesto, además de se debe totalizar el presupuesto a lo largo de todo el año.

Revisión del Plan de comercialización

Todo plan tiene una temporalidad, una vez cumplido el plazo se debe revisar si se cumplió con el presupuesto, las actividades y responsables. Luego se debe evaluar si las metas se cumplieron. Por último, evaluar los aciertos y desaciertos para generar aprendizajes y elaborar el plan del próximo periodo.

4

LIDERAZGO EN LA GESTIÓN COOPERATIVA



4.1

LIDERAZGO

El liderazgo en una cooperativa, al igual que en otras organizaciones, se orienta a maximizar el bienestar de sus grupos de interés con la característica de que éstos participan de la toma de decisiones de la empresa y por ello el liderazgo tiene una diferencia sustantiva, debe ser un liderazgo de acción participativa.

El éxito de una cooperativa se entiende como la capacidad que ésta tenga de mejorar progresivamente la calidad de vida de sus grupos de interés, cumplir su objeto social en adhesión a sus principios y generar un impacto positivo coherente con el bien común y la sostenibilidad.

Un líder es una persona o conjunto de ellas con la visión y la capacidad de llevar adelante ciertos proyectos o tareas. No necesariamente son los gerentes, ya que estos últimos tienen que responder a tareas de planificación estratégica, sin necesariamente inspirar a los demás.

Mucho se ha discutido sobre qué hace a un buen líder y, principalmente, sobresalen dos características: primero, una alta capacidad técnica de entender lo que se tiene que hacer y cómo hacerlo y, en segundo lugar, una alta capacidad social de generar relaciones de trabajo con las demás personas. Pero visto con mayor detalle, un buen líder generalmente, realiza las siguientes acciones:

- ✓ Dialoga con los demás y se involucra activamente en la organización.
- ✓ Se comunica efectivamente y logra darse a entender.
- ✓ Logra resolver colaborativamente los problemas que se presentan.
- ✓ Es colaborativo; trabaja en equipo.
- ✓ Logra convencer, establece compromisos y logra acuerdos.
- ✓ Le pregunta a los demás qué se necesita hacer, tanto con superiores como subordinados.
- ✓ Actúa de acuerdo a planificaciones estratégicas, de acuerdo a metas, plazos y asignación de recursos.
- ✓ Delega responsabilidades y toma responsabilidad.
- ✓ Comunica con claridad.
- ✓ Generar reuniones efectivas y eficientes.
- ✓ Piensa colectivamente; asume los errores de los demás como propios y actúa en favor de la organización y no de su interés propio.

4.2 TÉCNICA PARA FOMENTAR LIDERAZGOS DEMOCRÁTICOS EN UNA ORGANIZACIÓN

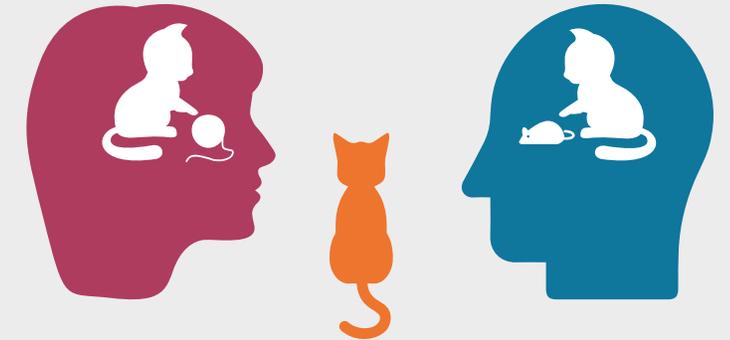
Los líderes deben estar abiertos a escuchar ideas distintas e incorporar en la gestión de proyectos a personas que no necesariamente han participado antes en la toma de decisiones. Los líderes, cuando están consolidados, deben plantear a los asociados cuando sea necesario: ¿quiénes creen que son potenciales líderes y que todavía no han tenido la oportunidad de liderar un proyecto asociativo? Esta estrategia apunta a que los líderes estén continuamente abiertos a darle la oportunidad a otras personas y compartir el liderazgo.

La organización puede promover la captación y formación de nuevos liderazgos, ya sea a través de programas internos o externos de capacitación. Los programas internos de capacitación pueden ser diseñados y ejecutados por los líderes ya establecidos. Si la organización ofrece estas oportunidades, esto generará incentivos entre los socios a involucrarse cada vez más en su funcionamiento.

Liderazgo y Jefatura no es lo mismo. Esta última equivale al cargo que tiene el jefe, el cual hace cumplir las funciones encargadas de acuerdo con normas establecidas. El líder, en cambio, es el que tiene capacidad de mando y la aceptación del grupo.

4.3 TIPOS DE LIDERAZGOS

El ejercicio de estos roles puede ser aprendido y dominado con el tiempo, pero mucho dependerá de nuestros modelos mentales.



a) Autocráticos:

Pueden dividirse en tres tipos: estrictos, benevolentes e incompetentes.

Autocrático estricto: es inflexible pero justo, no delega autoridad y vigila personalmente las situaciones favorables y desfavorables que puedan afectar al grupo. Puede ser generoso, pero realzando la diferencia entre el jefe y el subalterno. Organiza personalmente el trabajo y reparte las tareas, fiscaliza el personal elogiando y reprendiendo, pero defiende a sus subordinados frente a otras autoridades.

Autocrático benevolente: es esencialmente tímido, está asustado y agobiado por la responsabilidad moral hacia el equipo de trabajo. Es eminentemente inconformista, siempre encuentra "peros" al trabajo que realiza el personal. Responde a lo que los subalternos le piden, pero da lo que él estima que es bueno y necesario.

Autocrático incompetente: es el jefe que no tiene escrúpulos mientras extorsiona o fanfarronea para obtener lo que desea. Es capaz de cualquier medida que lo favorezca. Cree en la omnipotencia de su autoridad y exige cumplimiento de órdenes en tiempos imposibles de cumplir. Acosa a sus subalternos con reclamaciones insistentes y quejumbrosas.

b) Democráticos:

Son aquellos que ordenan después de consultar al grupo, toman las decisiones después de bosquejar con su grupo los planes a largo plazo, elogia, reprende y participa con su grupo como un miembro más sin descuidar la conducción propia de la jefatura. Los jefes democráticos se dividen en auténticos y pseudodemocráticos.

Democráticos auténticos: cumplen con todas las características anteriores: informan y capacitan a su gente, distribuyen el trabajo de acuerdo a habilidades y preferencias de los miembros del equipo, delegan el control en diferentes instancias entre los miembros, garantizan imparcialidad y justicia, desarrollan la solidaridad con canales de comunicación fáciles y expeditos.

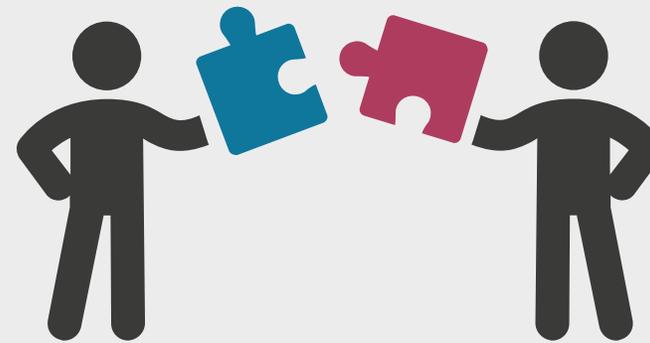
Pseudodemocráticos: aunque creen que es bueno cumplir con las características de un democrático, son inseguros, temerosos, desconfiados de la capacidad del grupo al que no se atreve a enseñar a manejar las responsabilidades que el sistema requiere y, por lo tanto, no se atreve a traspasar decisiones riesgosas al grupo, es decir, hacen participar al grupo en las decisiones que no le proporcionan dificultades y se guardan para sí las que estima difíciles.

c) Jefe Laissez-Faire:

Es un jefe que no resuelve, no toma iniciativa ni orienta al grupo tras los objetivos de su unidad. Es una mera figura decorativa que llegó al cargo por situaciones fortuitas como antigüedad, familiaridad con una autoridad o simplemente se ha sacado de otro cargo y llega a un lugar que no le interesa y no conoce.

4.4 EL LIDERAZGO RESONANTE

Un líder resonante es aquel que se sumerge en nuestro ser, es una persona que nos inspira a dar el cien por ciento de nosotros, y esto es así porque el líder resonante utiliza **la inteligencia emocional**.

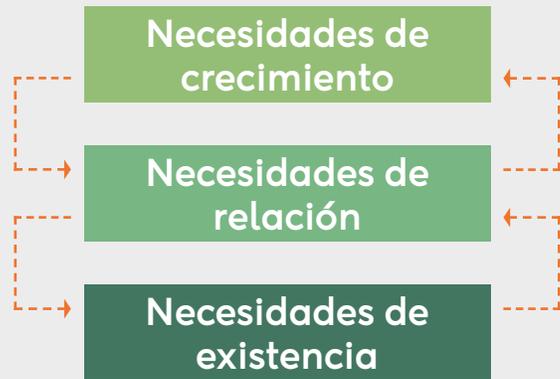


Dominio Personal

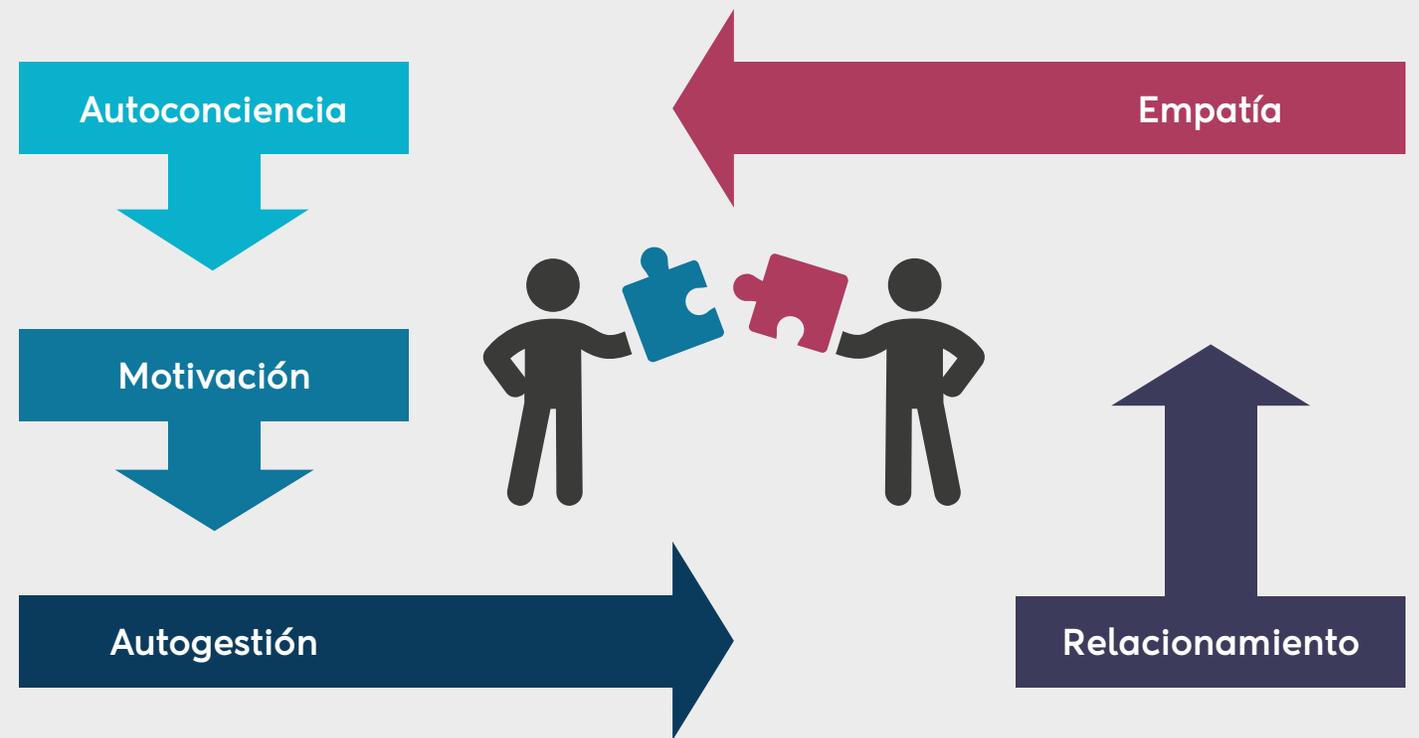
Dominio Social

Satisfacemos primero nuestras necesidades básicas individuales y luego pensamos en otras necesidades que tienen que ver con nuestra posición en comparación otros de nuestra misma especie.

Un Liderazgo desde la Inteligencia Emocional, requiere que las organizaciones se den el tiempo para poder conocer y satisfacer sus necesidades, que pueden ser clasificadas en **Necesidades de Existencia, Necesidades de Relación y Necesidades de Crecimiento**.



Es así como debemos entendernos a nivel personal y a nivel colectivo, para poder mejorar el relacionamiento y poder ahunar esfuerzos de manera sinérgica, para poder sacar el máximo de capacidades de los asociados y aprovechar las oportunidades que nos brinda el entorno con ello.



Autoconciencia: El líder centrado en emociones que aplica la inteligencia emocional es una persona que sabe armonizar su yo real con su yo ideal. Esto es la autoconciencia o autoconocimiento.

Motivación: La motivación se constituye como la segunda etapa de los dominios de la inteligencia emocional. Un líder con inteligencia emocional sabe cuánta atención debe darles a los acontecimientos que suceden en su vida busca el equilibrio que lo mantenga centrado.

Autogestión: La autogestión es la siguiente etapa en los dominios de la inteligencia emocional, también referida al campo personal e implica conocer cuándo hay que hacer o dejar de hacer algo y cómo reaccionar ante una situación determinada.

Empatía: La empatía es el cuarto componente del dominio de la inteligencia emocional y pertenece al sector de social. Una vez que nos conocemos lo suficiente y que somos capaces de autorregularnos podemos comenzar a actuar resonantemente con los demás.

Relacionamiento: Por último, está el relacionamiento, que puede que sea el dominio de la inteligencia emocional más difícil de perfeccionar, ya que no se trata de caerle bien a los demás, sino de hacer avanzar a los demás en la dirección que deseamos, podemos decir que el relacionamiento es una habilidad de direccionamiento sobre las demás personas.



CASO DE ESTUDIO Y ANÁLISIS

Desarrollo de caso: liderazgo, inteligencia relacional, confianza y asociatividad.

CASO³ adaptado de Liderazgo, inteligencia relacional, confianza y asociatividad de Juan Fernando Álvarez

Hace 20 años un grupo de 25 campesinos de 20 pequeñas parcelas agropecuarias unieron sus esfuerzos para solventar las dificultades en la comercialización de su producto principal, la leche. Estos productores carecían de tecnología, capacitación y poder de negociación para garantizar la sostenibilidad de su actividad, se veían atados a constantes conflictos derivados de la competencia por la colocación de su producción, los bajos precios que obtenían por su producto y la inseguridad en los pagos. Por otra parte, no tenían acceso a créditos, ni asistencia técnica para el mejoramiento de su producción, lo cual repercutía en bajos niveles de productividad, de ingresos netos y de su calidad de vida.

Frente a esta situación, buscaron apoyo técnico para la selección de una alternativa organizacional que sirviera como instrumento de desarrollo socio-empresarial, derivando la decisión, de constituir, un año más tarde, previo a

un intenso proceso de educación, una cooperativa para la comercialización de leche, con base en la comunidad de “los alerces”, conformada por 38 familias y cerca de 130 personas incluidos niños, jóvenes y adultos.

A través de un notable liderazgo por parte de uno de sus promotores, quien buscó hablar con cada propietario, buscando acuerdos para la creación de un centro de acopio, a través de la promoción de la acción colectiva, un año después se dio el inicio de las operaciones de la Cooperativa de Productores Lecheros “los Alerces”. Uno de los atributos principales de la iniciativa emprendida, fue el claro reconocimiento de su situación económica y social producto de la ausencia de cooperación entre los productores. La concientización frente a sus condiciones fue posible luego de intensas jornadas de reflexión educativa, discernimiento e inteligencia colectiva.

Tras la solicitud de asesoría, se dieron cuenta que tenían abandonadas sus tierras, los pastizales eran de mala calidad y el ganado tenía problemas de cuidado. Todo ello afectaba la comercialización. A lo anterior, se unían dificultades económicas para iniciar programas de mejoramiento productivo y carencias de saneamiento básico, que afectaban la capacidad productiva de sus asociados. En este panorama, no existían medios que fomentaran el arraigo de los jóvenes y la sostenibilidad de cualquier iniciativa era cuestionable. De manera que, las estrategias a desarrollar se orientaron al **acompañamiento técnico en tres áreas:**

A.- Articulación para la comercialización

B.- Mejoramiento productivo

C.- Mejoramiento en la calidad de vida

En el área de **articulación para la comercialización**, la cooperativa aplicó como estrategia el principio de la cooperación entre cooperativas, asociándose con la mayor cooperativa de productores de leche de la zona y firmando un convenio para la venta directa de la leche, sin límites en la cantidad ofrecida, lo cual aseguró un precio justo, la colocación del producto y el pago oportuno. El convenio exigía cumplir la norma de una mayor calidad de la leche dentro de estándares internacionales. Por tanto, a mayor calidad de la leche mejor precio con lo que se podían obtener beneficios económicos adicionales. La estrategia desarrollada generó un mejoramiento económico real, entendido en este caso, por un incremento en el ingreso y estabilidad en su obtención, generando mayor disponibilidad de recursos y capacidad para satisfacer tanto las necesidades básicas familiares, como las de mejoramiento productivo.

En el **área de mejoramiento productivo**, la cooperativa aplicó el mejoramiento genético de los animales, el desarrollo de potreros y el mejoramiento de praderas. Paulatinamente, logró asistencia técnica especializada, a través de la cooperación con otras cooperativas y el apoyo de organismos del sector agropecuario. También crearon un centro de acopio y adquirieron tanques de enfriamiento, que garantizaron una mayor calidad en el producto. Esto generó un mejor manejo del producto, aumentos en la productividad y competitividad. Finalmente, la cooperativa se condujo con estas estrategias por la senda de una producción tecnológicamente más limpia, basada en un modelo autosostenible que parte de la producción de forrajes y la eliminación de concentrados comerciales, hasta el uso de fertilizantes orgánicos y biológicos.

En el **área de mejoramiento en la calidad de vida**, los cooperativistas desarrollaron como estrategia, el aseguramiento de condiciones de vida básicas para sus asociados y sus familias. Esto implicó la mejora de las viviendas en aspectos higiénicos, de dotación familiar y de instalaciones físicas; la creación de un dispensario de salud, asegurarles a niños y jóvenes la posibilidad de avanzar en sus estudios en los ciclos básicos y medios, sin tener que desarraigarse de su vereda e involucrándoles en la actividad socio-empresarial de la Cooperativa. Desde el punto de vista de la formación, la cooperativa incluyó principios de unidad en torno a la cooperativa, la vereda y las familias.

De manera que, a partir del núcleo familiar se constituye un equipo humano que interactúa en la solución de los problemas comunes y en el mejoramiento empresarial. Particularmente, el rol de los niños y los jóvenes en el empoderamiento comunitario, entendido como 'la expansión de activos y capacidades de la gente para participar, negociar, influenciar, administrar y sostener instituciones responsables que afectan sus vidas', es una directriz de aplicación permanente en la cooperativa.

Así, los asociados y sus familias crean capital institucional, participan del proceso productivo y deciden la destinación de sus excedentes. La comunidad se hizo cooperativa y la cooperativa comunidad, logrando autogestionar el desarrollo de un territorio donde adultos mayores, niños y jóvenes se forman en la acción, generan acumulación socioeconómica y cultural, para romper la trampa de la pobreza.

Preguntas relacionadas al caso

- 1. ¿Cómo se relaciona, en este caso, la inteligencia emocional, relacional, financiera, comercial y espiritual para generar bienestar propio y colectivo?*
- 2. Identifique las decisiones concretas donde se manifiesten cada una de estas inteligencias en la experiencia de la cooperativa estudiada.*

GLOSARIO

↩ 1.- Cuadro de Mando Integral:

Es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

↩ 2.- Lucidchart:

[Lucidchart](#) es una herramienta de diagramación basada en la web, que permite a los usuarios colaborar y trabajar juntos en tiempo real, creando diagramas de flujo, organigramas, esquemas de sitios web, diseños UML, mapas mentales, prototipos de software y muchos otros tipos de diagrama.

↩ 3.- CASO:

Estudios de casos de gestión, aporte para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial.

REFERENCIAS

- Álvarez, J. F., & López de Mesa, S. E. (2019). Estudio de casos de Gestión: aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial.
- Coocrear (2021). Guía de modelo de negocio. Santiago. elaborado por Coocrear.
- Coocrear (2021). Guía plan de comercialización. Santiago.
- DAES (2016). Manual para apoyar la gestión de proyectos asociativos. Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. Chile.
- Flecha, LauraL. (s.f.). Manual de Emprendimiento en Economía Social y Solidaria, Modelo Canvas Social. Economistas Sin Fronteras.
- Gestión Enactiva- una tecnología nutrieute que permite una nueva toma de decisiones para hacer frente a las situaciones de conflicto
- Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Cooperativa Agrícola Moderna.
- Narvarte, Pedro (2021). "METODOLOGIA SISTÉMICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MESIPLAES)". Universidad de Santiago de Chile.
- OIT (2021). Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Cooperativa Agrícola Moderna; sección 7.
- Penelas, A., Galera, C., Galán, M. & Valero, V. (2012). Marketing solidario. El Marketing de las organizaciones no lucrativas. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa. Guía de Capacitación, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2020.
- Viveros, J. A. (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. OIT.

¡Felicidades!

Acabas de Comprender el Contexto de las cooperativas en un sistema alimentario.



Siguiente módulo:
**5.- Capitalización
& Financiamiento.**



CURSO

Convirtiéndome en Cooperativa: Creación de una Cooperativa y sus primeros pasos

Módulo 5:
Capitalización & Financiamiento



ciescoop.cl
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 de la consultoría "DISEÑO Y EJECUCIÓN CURSO CONVIRTIÉNDOSE EN COOPERATIVA: CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA Y SUS PRIMEROS PASOS" financiado por la Fundación para la Innovación Agraria.

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.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero,

Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.

Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Octubre de 2021

Santiago de Chile.

Contacto: luis.hernandez.a@usach.cl



TABLA DE CONTENIDO

MÓDULO 5: CAPITALIZACIÓN Y FINANZAS PARA COOPERATIVAS	1
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	2
1. CAPITALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO	3
1.1 Problemas con el Capital en el Cooperativismo	6
2. INFORMACIÓN SOBRE FINANZAS	9
2.1 Presupuestos claros	11
2.2 Analizando estados de flujo de caja	13
2.3 Balance General	15
3. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA COOPERATIVAS	17
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

4. OPORTUNIDADES AVANZADAS DE CAPITALIZACIÓN	36
4.1 Evaluación Crediticia General	41
4.2 Características clave de evaluación de una cooperativa	44
5. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA COOPERATIVAS	47
5.1 Las diferentes etapas de desarrollo requieren de diferentes soluciones de financiamiento	48
5.2 Estructuras de Financiamiento Combinado	49
6. REFERENCIAS	54

CURSO Convirtiéndome en Cooperativa:

Creación de una Cooperativa y sus primeros pasos



MÓDULO 5:

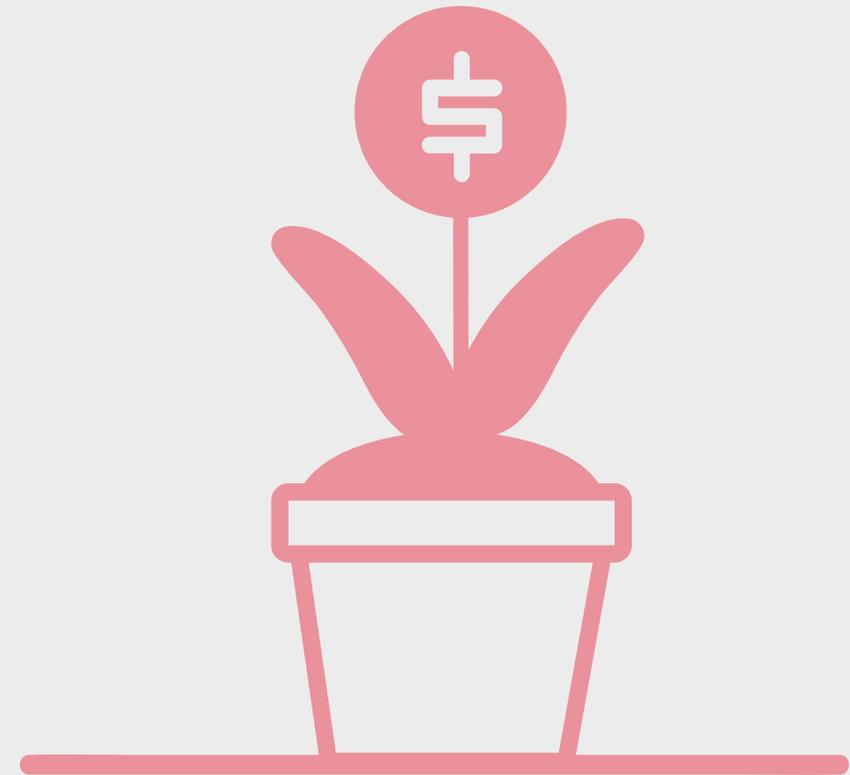
CAPITALIZACIÓN & FINANCIAMIENTO



MÓDULO 5: CAPITALIZACIÓN & FINANCIAMIENTO

En el módulo 5, el último del curso, 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 paquete de convenio estricto para proporcionar comodidad a los prestadores que se atenderá 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 la fundación de la cooperativa, 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.

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 esta 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

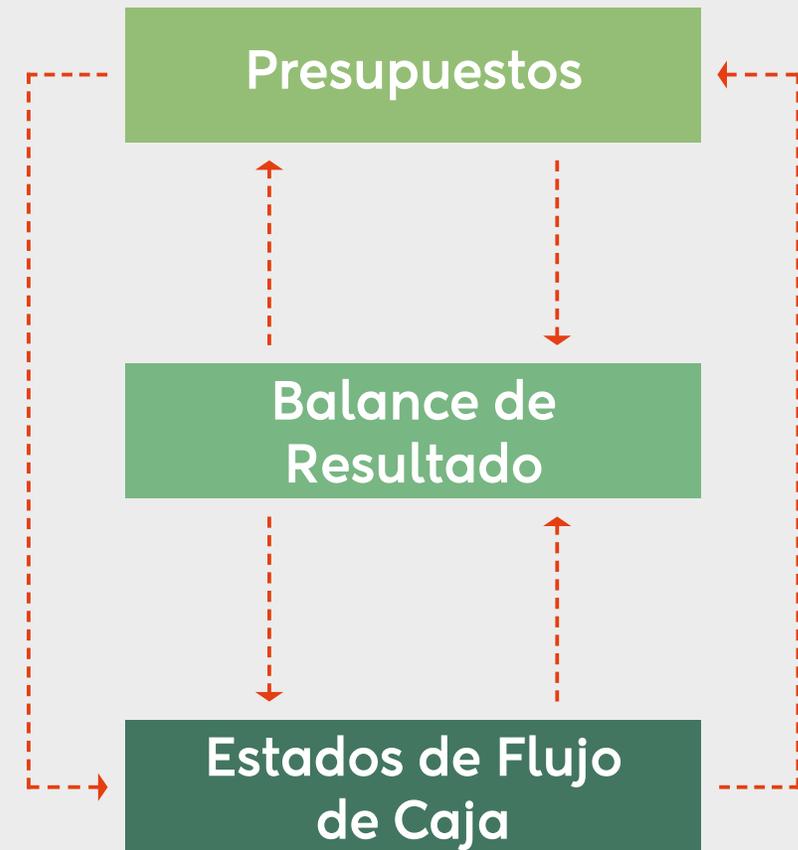
INFORMACIÓN SOBRE FINANZAS



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 de 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 que del riesgo tienen los asociados.



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).

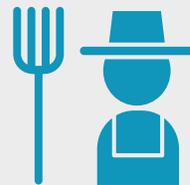
Flujo de caja:

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
1.0	Total de Ingresos	27.000	35.500	30.500	30.700	31.500
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
2.0	Total de Egresos	22.950	23.565	35.275	26.557	25.515
3.0	Saldo Neto	4.050	11.935	-4.775	4.143	5.985
4.0	Saldo Acumulado	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).

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.



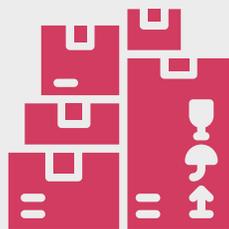
Cuentas por cobrar:
Pagos que tiene que recibir.



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

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.

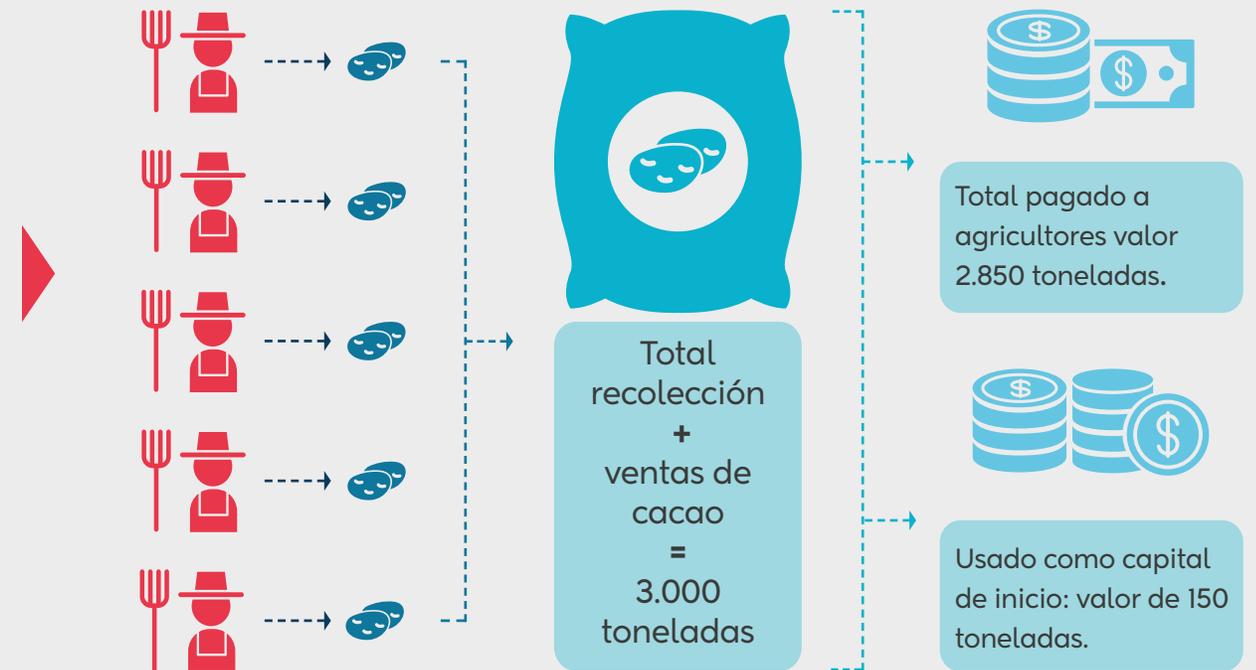
Según el principio de negocios del autofinanciamiento, los **aranceles de afiliación y las ganancias retenidas son la fuente primaria del financiamiento y la capitalización**. El autofinanciamiento también refleja el involucramiento intrínseco de los miembros en la cooperativa.

> 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:

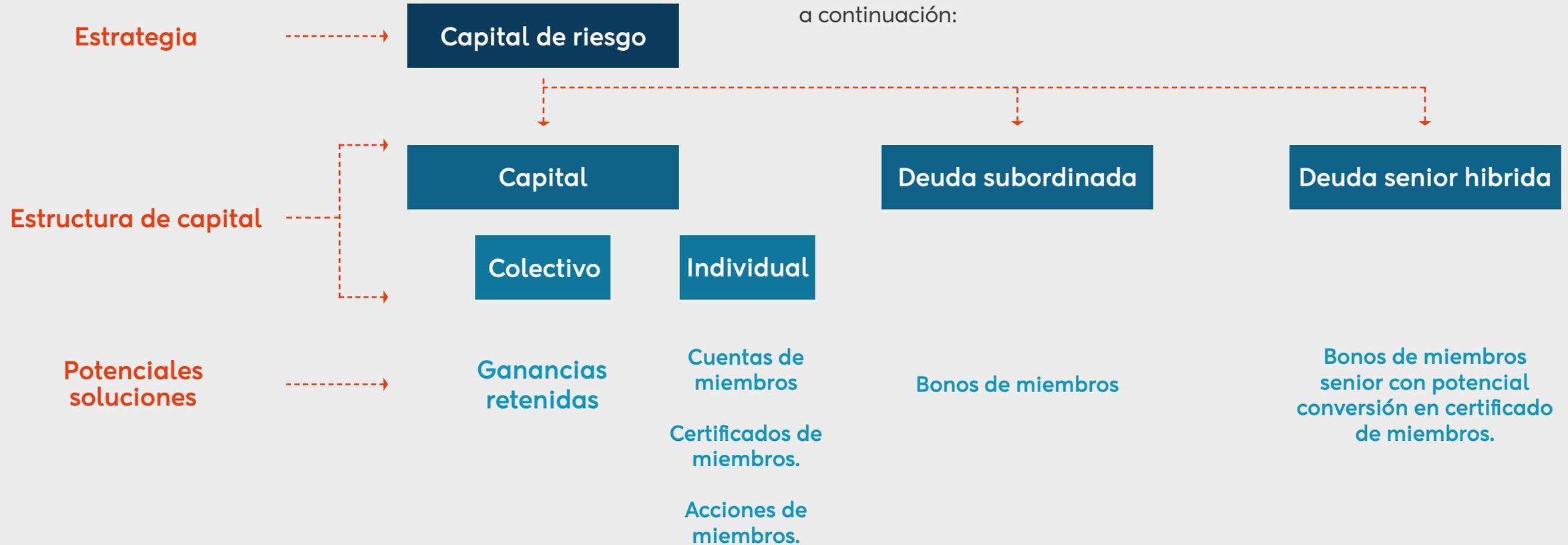


Tema	Este caso entrega un ejemplo práctico del concepto de autofinanciamiento.
Introducción	Una cooperativa de cacao en la Costa de Marfil, establecida en el 2006 y que tiene 950 miembros actualmente, suministra granos de cacao certificados UTZ.
Descripción de caso	La cooperativa recolecta 3.000 toneladas 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.
Efectos	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.
Aplicabilidad a Chile	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:



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:

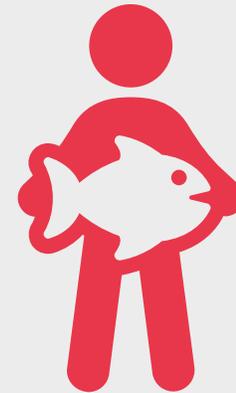
¿A qué precio venden las empresas existentes el producto o servicio?



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.

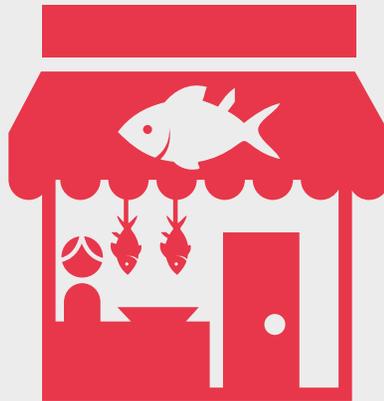


Hmmm... Quieres establecer una cooperativa de pescadores. Aquí las tasas para pescadores varían de **\$4.600** a **\$5.700**, dependiendo de sus habilidades.

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.

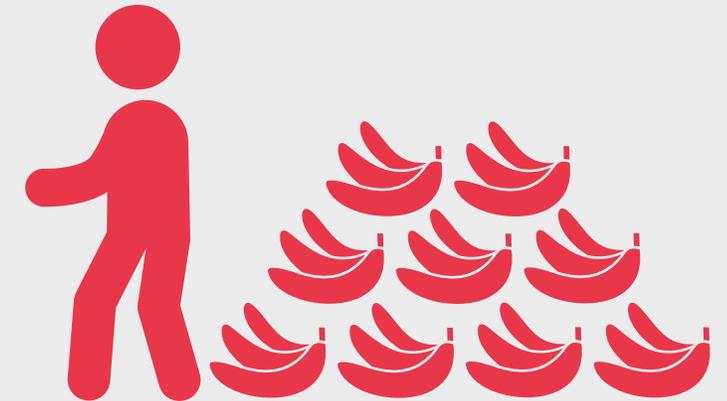
➤ ¿Cómo se establece el precio?



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 500 kilos de bananas de clase A cada dos meses, nuestra empresa puede comprometerse a pagarle no menos de **\$US 0,25** por kilos. Esto significa que siempre podrá cubrir su costo de producción.



¡Estupendo! **0,25** centavos de dólar es un precio base justo.

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

Posibles respuestas:

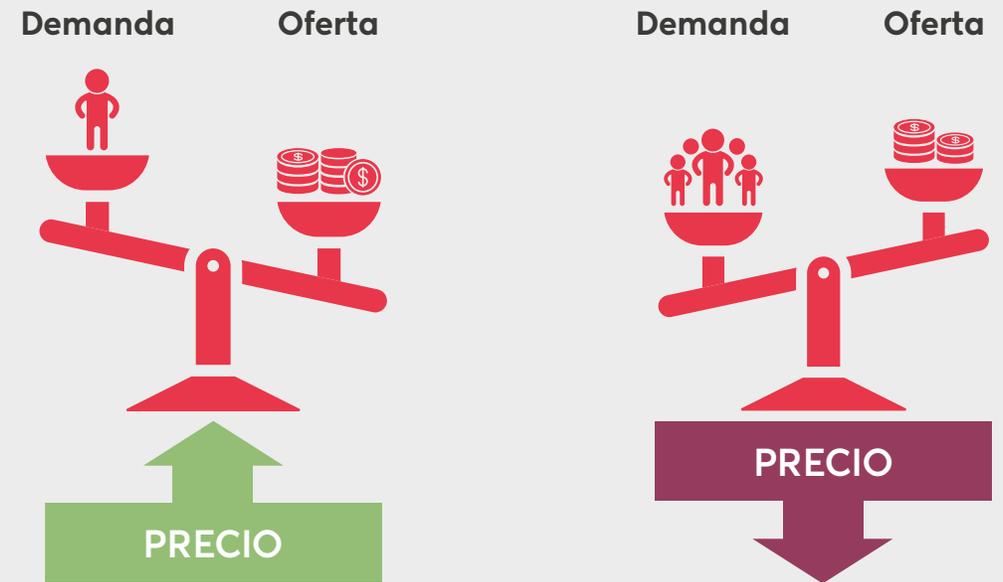
- ✓ Compradores fijan el precio.
- ✓ Vendedores fijan el precio.
- ✓ Comprador y vendedor acuerdan el precio en el momento en que la compra tiene lugar.
- ✓ Comprador y vendedor tienen un acuerdo de comercialización que incluye el precio predeterminado y los términos de pago.
- ✓ En otros países el Estado 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?

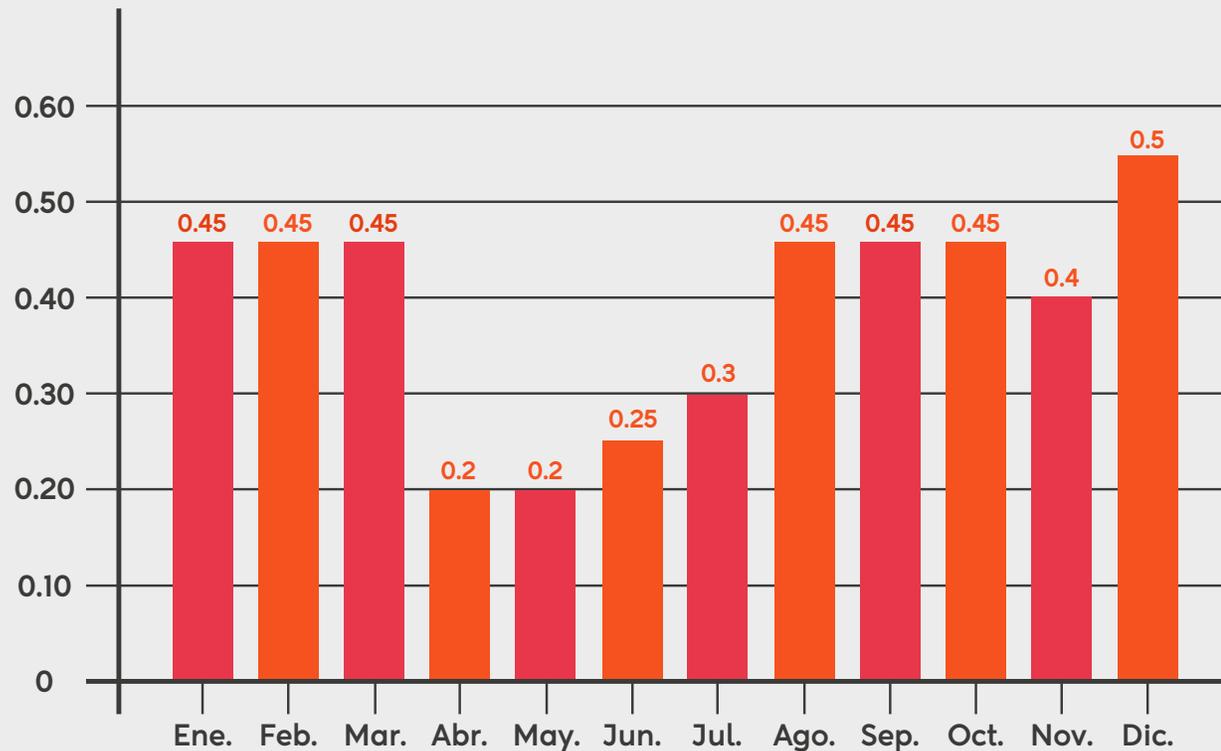
Ejemplo: El precio de los tomates baja durante la temporada alta de la cosecha. Fuera de temporada, el precio aumenta significativamente.





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

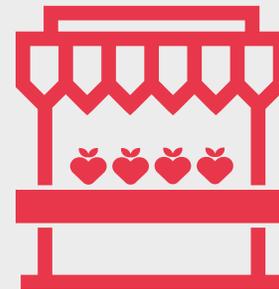


Precio más bajo

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: \$US 22.730
- Producción total: 15.000 kg de hojuelas de banana
- Precio de equilibrio: \$US 1,52



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:

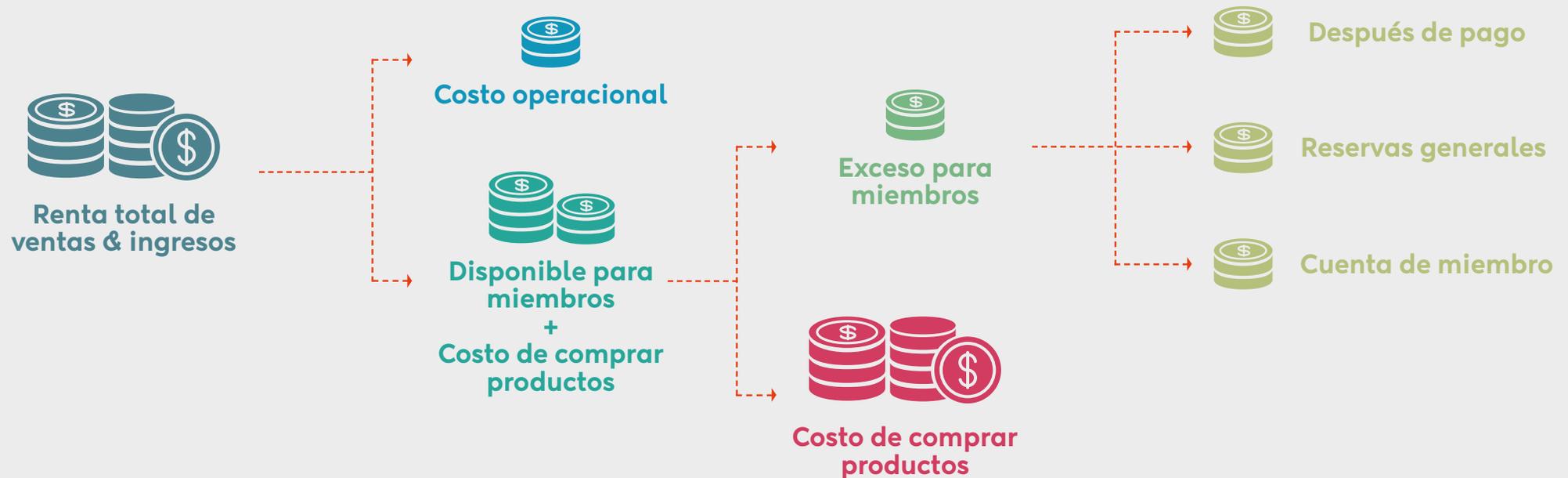
Precio: \$ 153,8 – 30% = \$ 107,7. Lo que significa que tienes un margen superior \$7.7 sobre el costo total del producto.

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

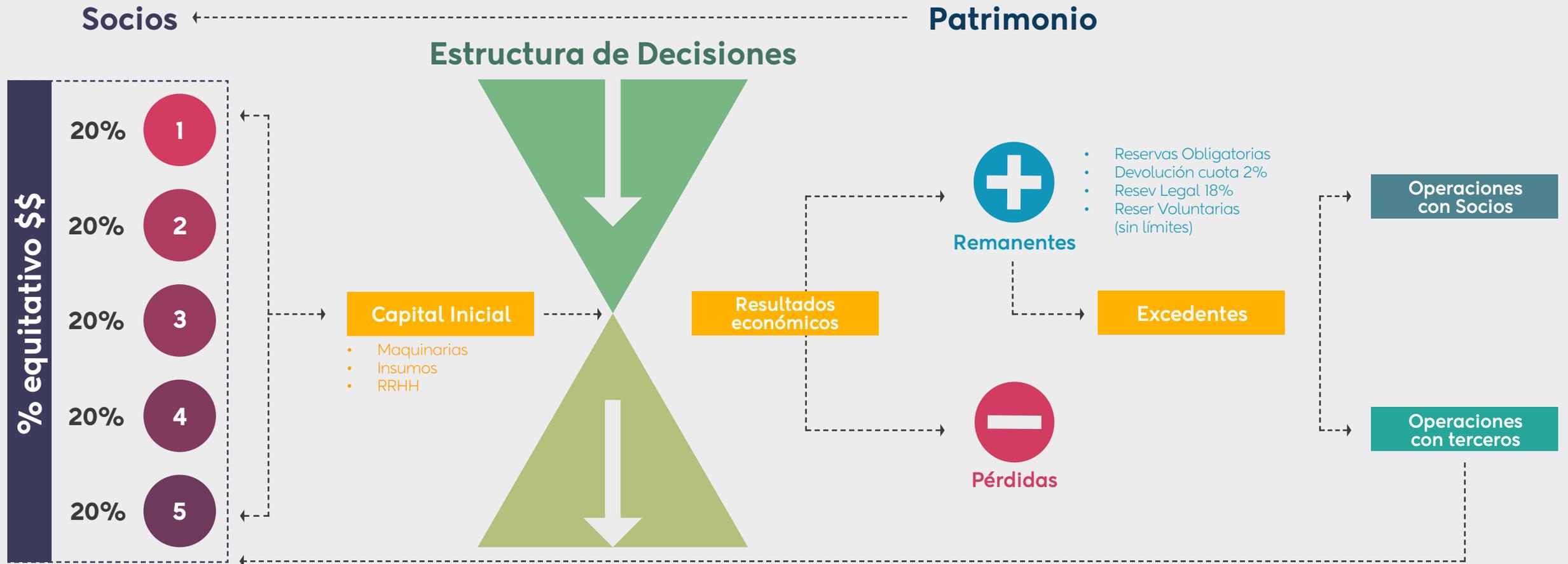
Debido a que el capital propio de los miembros es escaso, una cooperativa debe desarrollar una política de reserva para levantar suficiente capital. En la figura a continuación se describe el mecanismo básico de una política de reserva:



- 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 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.



Governance Structure

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.

Tema	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.
Introducción	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.
Descripción de caso	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.
Efectos	Restar un pequeño monto del precio pagado a los miembros es una manera muy efectiva de aumentar el capital.
Aplicabilidad a Chile	Este sistema es fácil de aplicar en Chile. Puede ser especialmente interesante para pequeñas cooperativas que enfrentan desafíos para levantar un capital mínimo.

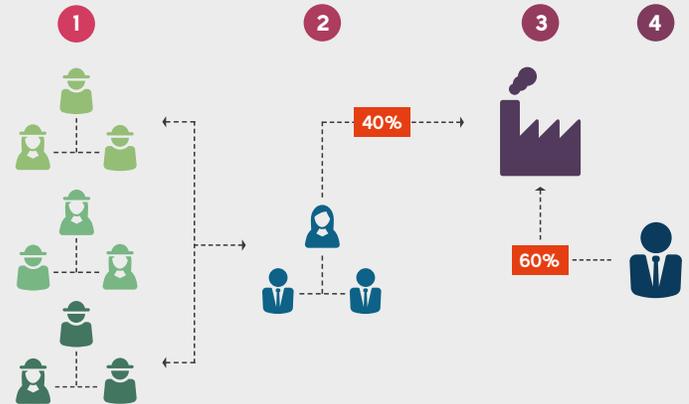
B) No relacionada con los miembros

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.

<p>Tema</p>	<p>Este caso da un ejemplo práctico en la industria del arroz en Ruanda.</p>
<p>Introducción</p>	<p>Un sindicato de cooperativas que recolecta arroz de pequeños agricultores tiene una participación de minoría (40%) en una planta de arroz.</p>
<p>Descripción de caso</p>	<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>
<p>Efectos</p>	<p>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.</p>
<p>Aplicabilidad a Chile</p>	<p>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.</p>

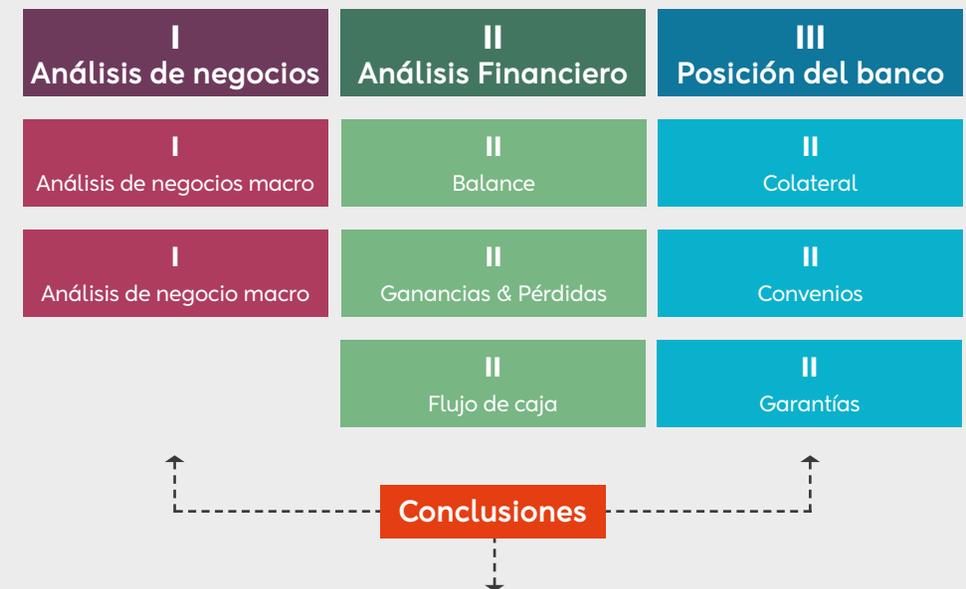
4.1

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 de 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



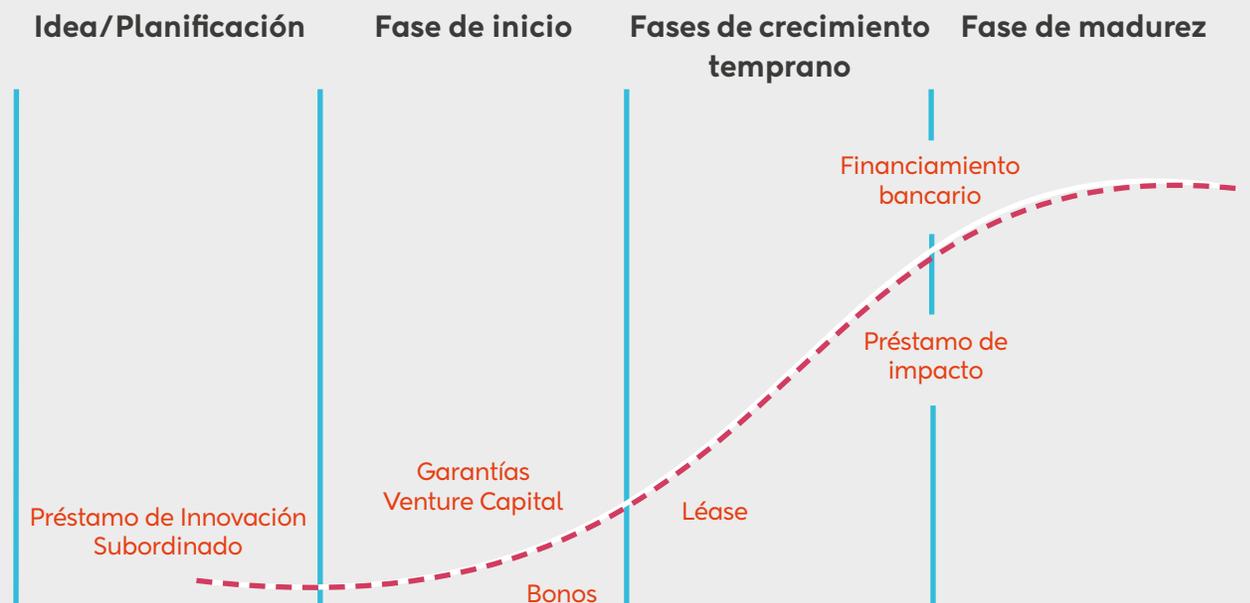
5.1

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

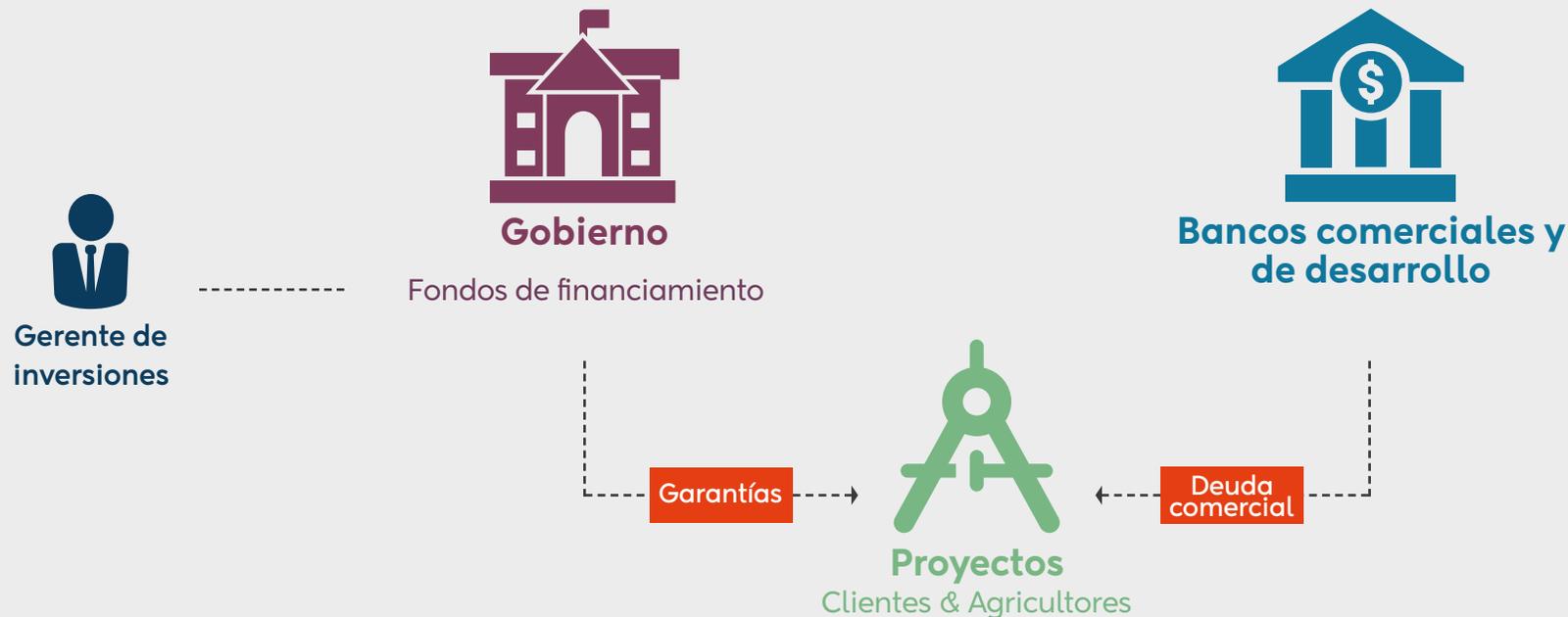
¿Qué es el financiamiento combinado?

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.



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**.



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

FOGAPE REACTIVA.

Fuente: laleyaldia.cl



Los nuevos créditos podrán usarse para inversión y para refinanciar 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 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 **exime del impuesto de timbres y estampillas** a los nuevos financiamiento, otorgados a partir de la entrada en vigencia de la ley y hasta el 31 de diciembre de 2021.

> 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 agrosilvicultural.

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

Tema	Este caso describe un ejemplo de una estrategia de sustentabilidad en una cooperativa .
Introducción	Una cooperativa en las Filipinas introduce el 'financiamiento climático'.
Descripción del caso	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.
Efectos	Al crear incentivos adicionales para pequeños agricultores, los agricultores logran aumentar sus ingresos, mientras preservan el ambiente para la prosperidad.
Aplicabilidad a Chile	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 el Contexto de las
Cooperativas Agrícolas Modernas.

