

**RED**  
**COOPERATIVA**  
REGIÓN DE COQUIMBO

ESTUDIO DE  
CARACTERIZACIÓN  
DE LA ECONOMÍA SOCIAL  
Y COOPERATIVA DE LA  
REGIÓN DE COQUIMBO >>

FINANCIA



EJECUTA





# RED COOPERATIVA

REGIÓN DE COQUIMBO

## ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVA DE LA REGIÓN DE COQUIMBO

### **Fundación Chile**

Hernán Araneda Díaz  
Gerente General

Valentina Quiroga Canahuate  
Gerente Centro de  
Desarrollo Humano

Philip Wood Vargas  
Gerente de Circular HR

Manuel Farías Viguera  
Director Educación Técnica y  
Trayectorias Formativo - laborales

### **Red Cooperativa**

Manuel Farías Viguera  
Director

Marisol Gutiérrez Herrera  
Coordinadora

Patricio Menares Menares  
Profesional

Ricardo Seleme González  
Profesional de Administración

Esteban Leyton Liqueño  
Profesional Modelos de Negocio

**Preparado por Circular HR**  
Arlene Ebersperger Jessen  
Evelyn López Miranda

### **Revisor**

Patricio Balmaceda Valencia

FINANCIA



EJECUTA



REGIÓN DE COQUIMBO, 2023

# PRESENTACIÓN

## Estudio de Caracterización de la Economía Social y Cooperativa de la Región de Coquimbo

Uno de los componentes esenciales de una iniciativa que busca generar capacidades para abordar las brechas detectadas, lo constituye una indagación sobre el estado del arte y el diagnóstico de los principales componentes que forman parte de los sistemas.

En este caso, conocer la situación de las empresas de economía social y cooperativa de la Región de Coquimbo tiene por finalidad no solamente conocer desde el punto de vista cuantitativo, quiénes son, cuáles son sus principales rubros, si están activas o no y cualquier otro dato de interés, sino también poder conocer la opinión de los actores, sean estos representantes de empresas cooperativas, como también actores relevantes, tanto de la institucionalidad pública como privada.

Sin lugar a dudas, este documento no pretende ser concluyente, sino más bien una sistematización de varios componente de la realidad actual del mundo cooperativo, a fin de detectar las principales fortalezas, los desafíos, los límites e identificar aquellos elementos que serán fundamentales para los tomadores de decisiones de políticas públicas.

El documento presenta exhaustivamente información pormenorizada de diferentes fuentes de información y bases de datos relevantes para las empresas del mundo cooperativo, dando cuenta de indicadores actualizados que permiten conocer la realidad cuantitativa actual del sector, tanto en el país como en la región.

Luego, se presenta un análisis basado en la sistematización de diferentes entrevistas realizadas a empresas cooperativas de la región, así como también del nivel nacional e internacional, las cuales son complementadas por entrevistas con actores relevantes para el mundo cooperativo, tanto del sector público como privado. Dichas entrevistas analizan diferentes componentes vinculados a modelos de negocio, cadenas de suministros, estrategias de desarrollo estrategias de

gestión financiera, gobernanzas, prácticas relacionadas con el desarrollo sostenible, entre otros.

Se acompañan las fichas de los documentos consultados, el nombre de los entrevistados y la pauta de las entrevistas, a fin de contribuir con el análisis posterior para el sector.

Con este documento queremos hacer una contribución desde el proyecto de fortalecimiento y apoyo a las empresas de economía social y cooperativa de la Región de Coquimbo, tanto a la región que de la mano del Gobierno Regional de Coquimbo ha apoyado este programa, como también al país, para que desde una visión territorial se pueda incorporar una dimensión que aborde los desafíos del mundo de la economía social y cooperativa.

Agradecemos al equipo de Circular HR de la Fundación Chile, así como también a los distintos entrevistados y entrevistadas, quienes aportaron su mirada para configurar un panorama actualizado, orientado a tener la información y fundamentos esenciales para los distintos componentes de este programa, tales como la elaboración de la Hoja de Ruta de la economía social de la región, el plan formativo, tanto para mentores y socios de empresas cooperativas, así como para la implementación, tanto de los planes de negocio como de las mentorías que los acompañaran durante el proceso.

**Manuel Farías Viguera**

Director Educación Técnica y Trayectorias  
Formativo - laborales  
Director programa Red Cooperativa  
Fundación Chile

# ÍNDICE

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo .....	07
1 Introducción .....	13
1.1 Objetivos .....	14
1.2 Metodología .....	14
1.3 Estructura y contenidos .....	15
2 Cooperativas en Chile y la Región de Coquimbo .....	16
2.1 Definiciones .....	17
2.2 Proceso histórico del movimiento cooperativo en Chile .....	18
2.3 Situación nacional y regional de proyectos asociativos y empresas cooperativas .....	22
3 Principales hallazgos identificados entre los actores del ecosistema de cooperativas y empresas adheridas al modelo corporativo .....	27
3.1 Dificultades / Problemáticas identificadas .....	28
3.2 Oportunidades .....	33
3.3 Fortalezas .....	36
3.4 Debilidades .....	37
3.5 Fomento .....	40
3.6 Tecnología .....	41
3.7 Formación y capacitación .....	42
4 Principales hallazgos levantados en las cooperativas .....	44
4.1 Prácticas relacionadas con estrategia y gestión financiera .....	45
4.2 Prácticas relacionadas con la gobernanza .....	45
4.3 Prácticas relacionadas con el modelo de negocios (Clientes / Proveedores / Cadena de suministros / Estrategias de desarrollo / Nuevos productos) .....	47
4.4 Prácticas relacionadas con el desarrollo sostenible (Prácticas ambientales) .....	49
4.5 Nivel de desarrollo tecnológico .....	50
5 Conclusiones .....	51
Referencias bibliográficas .....	62
Anexo 1: Fichas de estudios / documentos .....	65
Anexo 2: Instrumento de levantamiento de información .....	86
Anexo 3: Listado de entrevistados .....	91
Anexo 4: Marco normativo general de las cooperativas .....	94
Anexo 5: Reflexiones sobre asociatividad .....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de fortalezas y oportunidades de organizaciones adheridas al modelo de economía social de la Región de Coquimbo .....	08
Tabla 2: Resumen de debilidades y amenazas de organizaciones adheridas al modelo de economía social de la Región de Coquimbo .....	10
Tabla 3: Número de entidades y socios en cooperativas .....	23
Tabla 4. Número de cooperativas según dimensión societaria. ....	24
Tabla 5: Distribución de cooperativas de la Región de Coquimbo por tramo de ventas (SI, 2020I) .....	24
Tabla 6: Distribución de cooperativas de la Región de Coquimbo por número de trabajadores y tramo de ventas (SII, 2020) .....	25
Tabla 7: Distribución de cooperativas de la Región de Coquimbo por comunas y actividad económica (SII, 2020) .....	26
Tabla 8: Distribución de cooperativas de la Región de Coquimbo por año de constitución (SII, 2020) .....	26
Tabla 9: Etapas del ciclo de vida de las cooperativas .....	52
Tabla 10: FODA Estrategia y gestión financiera .....	53
Tabla 11: FODA Gobernanza .....	55
Tabla 12: FODA Modelo de negocios .....	57
Tabla 13: FODA Sostenibilidad ambiental .....	58
Tabla 14: FODA Desarrollo tecnológico .....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cooperativas por rubro para la Región de Coquimbo .....	23
Gráfico 2: Número de funcionarios y presupuesto de las principales instituciones públicas de fomento cooperativo de países de América Latina, circa 2020 .....	28
Gráfico 3: Porcentaje de la población nacional que es socia de alguna cooperativa, 2020 (en porcentajes) .....	33

# RESUMEN EJECUTIVO >>

---

El presente informe de diagnóstico se enmarca en la ejecución del 'Programa para el Desarrollo y Fomento de Empresas de Economía Social y Cooperativa de la Región de Coquimbo', que se encuentra ejecutando Fundación Chile.

El objetivo general de este estudio es elaborar un diagnóstico de las empresas de economía social y cooperativa de la Región de Coquimbo, que permita conocer el escenario actual y realizar el seguimiento posterior de los avances del programa.

De acuerdo a la División de Asociatividad y Cooperativas del Ministerio de Economía (DAES), el año 2023 había a nivel nacional 1.678 cooperativas que contaban 2.165.257 socios. De este total, 102 pertenecían a la

Región de Coquimbo; complementariamente, en el Servicio de Impuestos Internos (SII) sólo 47 realizaron declaración de impuestos para el año 2020, predominando cooperativas cuyas ventas son menores a 600 UF (23 cooperativas), 20 cooperativas cuyas ventas están entre 600 y 25.000 UF y sólo 4 cooperativas tienen ventas superiores a 25.000 UF.

La información recopilada y analizada indica que **los grupos asociativos de la Región de Coquimbo son heterogéneos**; hay cooperativas antiguas y consolidadas, así como nuevas que avanzan a paso firme en su consolidación y otras con dificultades independientes del tamaño o la antigüedad. A continuación, se resumen los principales hallazgos de este estudio:

Tabla 1: Resumen de fortalezas y oportunidades de organizaciones adheridas al modelo de economía social de la Región de Coquimbo.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<b>Estrategia y gestión financiera</b>	
<p>Las cooperativas grandes y otras de tamaño medio consolidadas han profesionalizado la administración y cuentan con equipo interno (en el caso de las grandes) o externo (para las de menor tamaño).</p>	<p>Respecto al financiamiento necesario para inversión y capital de trabajo, distintas al financiamiento bancario, están los programas de fomento en las distintas instituciones del Estado (principalmente SERCOTEC, FOSIS, FIA, INDAP y CORFO), las cooperativas de ahorro y crédito y las instituciones financieras no bancarias conocidas como FINTECH (herramientas inclusivas).</p> <p>Los centros de estudio de educación dual y superior de la Región de Coquimbo pueden implementar líneas de especialización, incorporando módulos de contabilidad de cooperativas o realizar cursos de especialización.</p>
<b>Gobernanza</b>	
<p>Además de estar constituidas para realizar una actividad económica, las cooperativas están orientadas a satisfacer necesidades de sus asociados (principios cooperativos), lo cual reditúa en un compromiso mayor por parte de los socios.</p>	<p>Existe la oportunidad de posicionar el modelo cooperativo entre grupos etarios más jóvenes, emprendedores y con formación superior.</p>

El proceso de toma de decisiones es democrático (un socio un voto), por lo cual la adherencia a las decisiones tomadas es mayor, pero el proceso puede ser más lento.

Se debe reforzar el equilibrio de los aspectos sociales con el desarrollo económico del proyecto asociativo, entendiendo el hecho que la rentabilidad/utilidades de una entidad económica no son un fin, sino que un requerimiento del cual dependen los beneficios que pueden recibir los socios.

La existencia de redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram, etc.), ha facilitado los procesos de toma de decisiones y las comunicaciones y continuará haciéndolo.

## Modelo de negocios

**Claridad respecto al principal beneficio por el cual se conformó la cooperativa (por ejemplo, mejoramiento del precio de venta).**

**Visión clara sobre el futuro de la cooperatividad.**

Claridad sobre su poder de mercado, que les permite fijar o negociar el precio de sus bienes.

Potenciar al Gobierno Regional, las municipalidades de la Región de Coquimbo y otras instituciones público-privadas para que se conviertan en un poder de compra de productos/servicios de organizaciones que adhieran al modelo de economía social.

Coordinar el trabajo de las instituciones de fomento del Estado, para alinear los esfuerzos y así lograr aumentar la efectividad de los programas existentes.

En la actualidad existe una tendencia por preferir cada vez más productos y servicios de empresas que demuestren ser responsables en sus procesos productivos y externalidades, segmentos que por lo general están dispuestos a pagar más (por ejemplo, sello de las empresas B, tripe impacto).

Impulsar cooperativas de segundo piso, considerando las necesidades de los distintos territorios, donde se evalúe la creación de ciertos servicios que sean comunes a un conjunto de cooperativas.

Las cooperativas que ya están consolidadas tienen la oportunidad de diversificar sus fuentes de ingreso, aumentando los beneficios hacia sus socios.

Creación de un sello regional que certifique las prácticas de organizaciones económicas que adhieran al modelo de economía social.

## Sostenibilidad ambiental

Existe conocimiento de las problemáticas y variables ambientales asociadas a su quehacer.

Todos los actores tienen conciencia de la importancia del cuidado del medio ambiente y de las implicancias del cambio climático en el territorio.

## Desarrollo tecnológico

Las aplicaciones de mensajería como WhatsApp y las redes sociales han facilitado la coordinación y los procesos de toma de decisiones

El desarrollo tecnológico ha abierto oportunidades para nuevos modelos de negocio sociales conocidos como plataformas colaborativas (ej. Uber, Airbnb) o para nuevos servicios (blockchain o desarrollo de software) que pueden ser impulsados a través de las universidades de la región.

Fuente: Preparación propia

Tabla 2: Resumen de debilidades y amenazas de organizaciones adheridas al modelo de economía social de la Región de Coquimbo

## DEBILIDADES

## AMENAZAS

### Estrategia y gestión financiera

Las cooperativas nuevas y pequeñas tienen dificultades para encontrar profesionales especializados en contabilidad de cooperativas.

El financiamiento bancario es difícil, porque los bancos generalmente no las perciben como una unidad económica, sino como organizaciones sociales, solicitando los antecedentes de todos los socios para identificar potenciales garantías reales y/o avales, problemática transversal a la micro y pequeña empresa y no particular de las cooperativas.

El mercado de los profesionales contables ofrece pocos especialistas con conocimiento/experiencia en contabilidad de cooperativas.

### Gobernanza

**Las cooperativas en general requieren mejorar su conocimiento de los principios cooperativos.**

**En grupos asociativos del sector pesquero y pisquero, tienen el problema de envejecimiento de su base de socios / cooperados.**

El tema de género es de interés para las cooperativas con muchos asociados; o bien antiguas consolidadas, donde predominan socios hombres.

Desconocimiento de las ventajas y desventajas del modelo cooperativo, el cual compite con otros tipos de personas jurídicas.

La cultura individualista predominante en la sociedad chilena.

Existen pocos instrumentos de fomento que acompañen el desarrollo de las cooperativas en sus primeros años de vida (fortalecimiento de los principios cooperativos), en comparación al acompañamiento en las etapas de constitución.

Existen insuficientes programas de gobierno que trabajen en las etapas pre asociativas.

Desde la perspectiva de la implementación de políticas públicas, existe una omisión por beneficios / participación en concursos asociados a la política / gestión pública.

Existen pocos profesionales / técnicos formados para administrar una cooperativa, necesario para acompañar el crecimiento de la cooperativa

## Modelo de negocios

**Las cooperativas tienen dificultades para construir su modelo de negocios.**

**La distancia puede convertirse en un problema, tanto para trabajar conjuntamente, como para la compra de insumos y la comercialización de productos.**

**Entre los socios más antiguos se dificulta la incorporación de tecnologías más eficientes o productivas.**

**Entre las cooperativas nuevas o grupos pre asociativos que evalúan la creación de una, existen falencias respecto a los procesos productivos que están implementando; por ejemplo, hortalizas y áreas de manejo.**

Las cooperativas más nuevas / pequeñas, carecen de una estrategia de venta directa que les permita aumentar el valor de sus productos / servicios, lo cual les permitiría llegar a otros mercados y mejorar sus precios de venta.

Volatilidad de los precios de internacionales, en el caso que el grupo asociativo exporte sus productos / servicios.

## Sostenibilidad ambiental

Dificultades para resolver problemas generados por externalidades ambientales que afectan sus procesos productivos (algas, agua y plagas).

La escasez hídrica en los negocios agropecuarios está reduciendo los volúmenes de producción (hortalizas, caprinos o quesos).

La escasez hídrica en los negocios agropecuarios está obligando a dejar los campos en la búsqueda de terrenos con disponibilidad de agua.

## Desarrollo tecnológico

Existen brechas de alfabetización digital que se profundizan con el rango etario.

Existen dificultades de conectividad en las cooperativas que se encuentran más lejos de los centros urbanos.

La rapidez con que cambia la tecnología dificulta su transferencia y adopción, particularmente en territorios con baja conectividad.

Fuente: Preparación propia

Algunas recomendaciones orientadas a mejorar la competitividad de organizaciones asociativas adheridas al modelo de economía social son:

- 1 Se debe impulsar en los gobiernos municipales y regionales de la Región de Coquimbo el desarrollo

coordinado de políticas, estrategias, planes y programas orientados a mejorar la competitividad de las organizaciones asociativas adheridas al modelo de economía social, los cuales deben quedar contenidos en los instrumentos de planificación comunal (PLADECO) y las estrategias de desarrollo regional.

Entre las políticas a impulsar, se recomienda considerar estrategias de compra donde se valore a las organizaciones asociativas que adhieran al modelo de economía social. También, se puede evaluar la creación de un sello que certifique las prácticas de una organización económica que adhieran a este modelo. Otra iniciativa, es analizar la pertinencia de impulsar cooperativas de segundo piso, considerando las necesidades de los distintos territorios, donde se evalúe la creación de ciertos servicios que sean comunes a un conjunto de cooperativas, permitiendo a los asociados acceder a mejores precios de compra o capacidad de almacenaje o aumentar la oferta para acceder a una mejor posición para comercializar o exportar sus productos, además de acceder a economías de escala.

- 2 Para aumentar la efectividad de las políticas e instrumentos de fomento, del Estado de Chile, orientados al desarrollo/crecimiento de este tipo de organizaciones, se recomienda mejorar la coordinación interinstitucional, por medio de una hoja de ruta y/o mesas de trabajo interinstitucionales permanentes que incluyan a instancias municipales, regionales y eventualmente nacionales, si se requiere, así como organizaciones privadas representativas.
- 3 Respecto a los programas de fomento, se cree necesario que este tipo de programas considere un acompañamiento de al menos tres años, tanto para cooperativas en proceso de formación como aquellas ya constituidas que están en etapa de consolidación.
- 4 Considerando el potencial del capital humano que está en formación en las instituciones de educación superior de la Región de Coquimbo, parece interesante promover proyectos asociativos centrados en el desarrollo tecnológico, particularmente de tecnologías de la información y automatización.
- 5 Impulsar entre las empresas privadas la adopción del modelo de economía social, bajo la hipótesis que las Empresas B poseen más productividad que las empresas tradicionales (Correa, 2022).

Este tipo de organizaciones es más resiliente en situaciones de crisis económica, tiende a no despedir personal buscando otras estrategias alternativas de reducción de costo, como reducir jornadas laborales o salarios; éste es un comportamiento diferenciador respecto a las empresas tradicionales, por ello en las cooperativas el empleo tiende a ser más estable. La empresa que adopta el modelo puede ganar en productividad, diferenciación y mayor capacidad de subsistir independiente de las problemáticas económicas que enfrenten. En este punto siempre se debe tener presente que, en una lógica de emprendimiento, el impacto social no puede ir disociado del negocio, entendiendo que, si el negocio no es capaz de generar riqueza, los aspectos sociales no pueden expandirse.

- 6 Crear una escuela virtual para organizaciones cooperativas, que incluya una amplia gama de contenidos, propios de la gobernanza, administración y contabilidad de las cooperativas, así como del desarrollo de conductas (diálogo, comunicaciones o resolución de conflicto), necesarias para gestionar este tipo de organizaciones participativas, donde los procesos de toma de decisiones son consensuados, por lo cual el desarrollo de ciertas habilidades es mucho más necesario respecto a las empresas tradicionales. También puede ser considerados aspectos de las empresas B (economía social).

Una línea de pensamiento en el desarrollo de esta escuela puede estar inspirado en el trabajo de Elinor Ostrom (1933-2012), donde el hallazgo más importante de su trabajo interdisciplinario fue **encontrar los principios de diseño para lograr instituciones fuertes y que persistan** cuando se trata de recursos de uso común (ver Anexo 5: Reflexiones sobre asociatividad).

Otro aspecto importante es la capacitación que fomente la productividad por medio de la incorporación de tecnologías.

# 1

INTRODUCCIÓN >>

---

El presente informe de diagnóstico se enmarca en la ejecución del 'Programa para el Desarrollo y Fomento de Empresas de Economía Social y Cooperativa Región de Coquimbo', que se encuentra ejecutando Fundación Chile, en la Región de Coquimbo.

Este informe responde a uno de los resultados esperados del proyecto que busca conocer el estado actual de la economía social en la Región de Coquimbo, con especial enfoque en la sempresas cooperativas de la

región, con el fin de aportar a la mejora de éstas, y así impactar los indicadores de competitividad que permitan fortalecer y diversificar la base productiva regional, necesaria para la consolidación de la descentralización de dicha región.

Este informe de diagnóstico contiene un análisis principalmente cualitativo de las organizaciones asociativas y otros actores relevantes de la economía social.

## 1.1 Objetivos

El objetivo general de este estudio es elaborar un diagnóstico (línea base) de las empresas de economía social y cooperativa de la Región de Coquimbo, que permita conocer el escenario actual y realizar el seguimiento posterior de los avances del programa.

Los objetivos específicos son:

- 1 Caracterizar la dinámica de la economía social de la Región de Coquimbo, identificando las organizaciones económicas existentes y sus principales particularidades organizacionales y productivas, poniendo especial énfasis en desafíos digitales y ambientales.
- 2 Identificar los principales elementos que a juicio de los actores intervienen en el sistema de economía social y permiten facilitar u obstaculizar el desarrollo de organizaciones que adhieren al modelo de economía social.
- 3 Realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la competitividad de las organizaciones que adhieren al modelo de economía social.

## 1.2 Metodología

Para la elaboración de este diagnóstico se ha trabajado con dos tipos de información. La primera de ellas tiene relación con la recopilación de la literatura existente e informes disponibles para conocer el contexto general de la economía social y de las empresas cooperativas; y la segunda dice relación con el levantamiento de información primaria a través del formato de entrevista a diferentes actores del ecosistema de la economía social, tanto nacionales como regionales, así como a representantes de cooperativas de la Región de Coquimbo, con el fin de evidenciar la red público privada que hoy se encuentra trabajando en el fortalecimiento de proyectos asociativos y empresas cooperativas.

Para la elaboración de este informe se han revisado un total de veinte documentos, para los cuales se ha creado una ficha resumen de dieciséis estos (ver Anexo 1). Además, se realizaron entrevistas a dos grupos de interés. En primer lugar, se han abordado a distintos stakeholders del ecosistema (ver Anexo 3, con el listado de los entrevistados); En segundo lugar, a proyectos asociativos y cooperativas, para lo cual contamos con una base de datos entregada por la Universidad Católica del Norte e INDAP, realizando un total de 12 entrevistas. En el Anexo 2, se encuentran las dos pautas de entrevistas aplicadas.

### 1.3 Estructura y contenidos

El informe ha sido estructurado en cinco capítulos. El primero presenta los objetivos y metodología; el segundo revisa algunas definiciones generales para comprender el marco de trabajo del diagnóstico, además de un resumen del proceso histórico del movimiento cooperativo en Chile y una caracterización cuantitativa de la situación nacional y regional de los proyectos asociativos y empresas cooperativas.

El tercer capítulo presenta un análisis FODA, basado en información secundaria y principalmente en entrevistas realizadas a distintos stakeholders que se relacionan

con organizaciones que adhieren al modelo de economía social, particularmente cooperativas. El cuarto capítulo analiza las dificultades que perciben las cooperativas y otros grupos asociativos respecto a prácticas relacionadas con estrategia y gestión financiera, gobernanza, modelo de negocios, prácticas ambientales y nivel de desarrollo tecnológico.

Finalmente, a partir del trabajo realizado en los capítulos anteriores, el capítulo cinco integra y resume los hallazgos encontrados y presenta recomendaciones para mejorar la competitividad de las organizaciones que se adhieren al modelo de economía social.



# 2

## COOPERATIVAS EN CHILE Y LA REGIÓN DE COQUIMBO >>

---



## 2.1 Definiciones

Para dar contexto a este informe se revisan ciertas definiciones que permiten entender mejor el marco de trabajo del diagnóstico.

En primer lugar, se define lo que se entiende por economía social y solidaria. De acuerdo a la definición establecida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), *"la economía social y solidaria hace referencia a las empresas y organizaciones (cooperativas, mutuales sociales, asociaciones, fundaciones y empresas sociales) que producen bienes, servicios y conocimientos que atienden las necesidades de la comunidad a la que sirven, con objeto de lograr objetivos sociales y medioambientales específicos y de fomentar la solidaridad."*

(OIT, sin fecha).

En el contexto nacional, una definición más específica está contenida en el trabajo que hoy se encuentra desarrollando el Ministerio de Economía, en específico la División de Asociatividad y Economía Social (DAES) en conjunto con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), donde se ha definido preliminarmente que se entenderá por Organización de Economía Social y Solidaria. En esta discusión, cabe destacar que no se quiere que el concepto de economía social sea sinónimo de sociedad civil, considerando

que la gran diferencia entre sociedad civil y economía social es que en esta última se producen bienes y servicios para el intercambio económico abierto (y no para autoconsumo) y son bienes y servicios que el mercado valora (profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023). Teniendo en cuenta este punto, se estarían proponiendo dos definiciones (No excluyentes). La primera considerando el tipo de organización social y solidaria y la segunda, el tipo de actividad; en el primer caso señala que será *"toda empresa u organización que realice actividades económicas, sociales o medioambientales de interés colectivo o general basada en los principios de la cooperación voluntaria y la ayuda mutua, la gobernanza democrática o participativa, la autonomía y la independencia, y la primacía de las personas y el fin social sobre el capital en la distribución y el uso de los excedentes o los beneficios, así como de los activos."* (Propuesta articulado ESS, CEPAL/DAES, 2023); el texto enumera las siguientes organizaciones:

- 1 Cooperativas constituidas conforme a lo dispuesto en el Decreto con Fuerza de Ley N°5 del Ministerio de Economía del año 2004;
- 2 Sindicatos de trabajadores independientes constituidos conforme a lo dispuesto en la Ley N°19.069;

- 3 Asociaciones gremiales constituidas conforme a lo dispuesto en el Decreto Ley N°2.757 del Ministerio del Trabajo de 1979, a excepción de las constituidas en razón de la profesión de sus asociados, y de aquellas que entre sus asociados se incluyan personas jurídicas que no cumplan los requisitos establecidos para ser consideradas empresas de menor tamaño conforme a lo dispuesto en la Ley N°20.416;
- 4 Empresas sociales, entendidas como aquellas personas jurídicas que cuenten con alguna certificación nacional o internacional presente en un listado seleccionado de certificaciones publicado en resolución exenta por la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño.

Respecto a la definición por actividad social, entran (1) asociaciones / fundaciones; (2) organizaciones comunitarias (territoriales o funcionales, juntas de vecinos, clubes deportivos, centro de madres, centros de apoderados, asociaciones culturales, asociaciones de pequeños campesinos, entre otras); (3) asociaciones de comunidades indígenas (CONADI); y (4) las organizaciones de defensa de los consumidores (DAES); todas ellas deben perseguir fines económicos (profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023).

En segundo lugar, se cree relevante definir lo que se entenderá por cooperativas o empresas cooperativas tomando la definición entregada por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, sin fecha) "como una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada."

Por último, establecer que existen diferentes tipos de cooperativas, para lo cual se utilizará la clasificación de la LGC, que establece una tipología no taxativa (Pérez, Radrigán y Martini, 2003), entendiendo que existen: (i) cooperativas de ahorro y crédito; (ii) de productores; (iii) de consumidores; (iv) de trabajadores; (v) de vivienda; (vi) agrícolas y pesqueras; (vii) campesinas; (viii) de servicios y; (ix) de vivienda.



## 2.2 Proceso histórico del movimiento cooperativo en Chile

El documento Orientaciones para el Desarrollo Cooperativo en la Agricultura Familiar (INDAP, 2016, p. 47 - 50) presenta un resumen del proceso histórico del movimiento cooperativo en Chile:

*"El movimiento cooperativo en Chile tiene sus bases en el movimiento mutualista que desde sus orígenes estableció como principios básicos que la adhesión debía ser voluntaria, que cada socio debía pagar una cuota y que la sociedad mutualista debía actuar en pro de la mejora de la calidad de vida de sus asociados.*

*La primera cooperativa de la que se tiene registro se fundó en Valparaíso en 1887, con el nombre de Sociedad Cooperativa de Consumo «La Esmeralda», y estaba conformada por grupos de artesanos. Le siguió la Cooperativa de Consumo de los Trabajadores de Ferrocarriles del Estado, creada en 1904, que se constituyó además en la primera cooperativa creada con el apoyo del Estado, aunque fue producto de las demandas de sus trabajadores.*

A partir de 1904 y hasta 1924 se «registraron» cuarenta cooperativas de diverso tipo: agrícolas, de seguros, de ahorro y edificación, servicios, consumo y electrificación (Pérez, Radrigán, Martini, 2003a). Dada la ausencia de regulación y el poco conocimiento respecto de los procedimientos legales, se desconoce a ciencia cierta la cantidad de cooperativas que pudieron haberse organizado hasta 1924.

Con la promulgación de la primera Ley de Cooperativas, publicada el 30 de septiembre de 1924 en el Diario Oficial como la ley n.º 4058,1 por primera vez se reguló el sector cooperativo en Chile. Esta primera ley, primer paso tendiente a normar el sector, sufrió varias modificaciones en un período de ocho años. La primera de estas fue en 1925, a través del DL n.º 700, luego se complementó en 1932 por el DS n.º 669 y posteriormente se refundió por el DS n.º 596 en 1933, que rigió como Ley General de Cooperativas hasta el año 1960 (Figuroa, 1975). Junto con esto, en 1936 se aprobó el

primer reglamento de la Ley de Cooperativas, que rigió por más de 70 años sin modificaciones.

En un principio las cooperativas que más proliferaron fueron las de consumo y las de vivienda, impulsadas por las facilidades crediticias estatales y medidas tributarias especiales que la Ley de Cooperativa introdujo para estas. Sin embargo, el abuso y mal uso de estos instrumentos llevaron al fracaso de muchas cooperativas.

La creación de la CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) por parte del Estado, en 1939, que tuvo por objeto impulsar al desarrollo económico transversal de diversos sectores, por medio de la industrialización, favoreció de manera importante el cooperativismo, entre los años cuarenta y cincuenta, potenciándolo principalmente en los sectores rurales, donde se formaron cooperativas agrícolas pisqueras, vitivinícolas, lecheras, de electrificación rural, entre otras (Pérez, Radrigán, Martini, 2003b).





La Iglesia Católica jugó también un rol fundamental en la creación de cooperativas —principalmente de ahorro y crédito y de vivienda— en las décadas de los cuarenta y cincuenta, cuando los mismos párrocos de las iglesias comenzaron a formar este tipo de cooperativas para prestar apoyo y ayuda a sus feligreses (Álvarez Peña, 2002). De igual modo, dio un impulso a la creación de cooperativas campesinas con la donación de cinco fundos a familias campesinas entre los años 1961 y 1962, y marcó un precedente importante para el proceso de reforma agraria que se avecinaba (Pérez, Radrigán, Martini, 2003a).

Entre los años cincuenta y sesenta se crearon los primeros organismos de integración cooperativa. Los más emblemáticos fueron: la Federación Chilena de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECRECOOP), en 1954; la Federación de Cooperativas de Vivienda (FECOVI), en 1958; la Federación Nacional de Cooperativas Eléctricas (FENACOPEL); y el Instituto Chileno de Educación Cooperativa (ICECOOP), en 1963.

Hasta los años sesenta, el Estado aún no tomaba un rol muy activo en materia de fomento y apoyo al cooperativismo, salvo algunas medidas como las antes mencionadas, que no fueron enfocadas específicamente al fortalecimiento de este tipo de organizaciones, pero tuvieron un impacto positivo en ellas. De esta forma, se hizo necesario que el Estado adquiriera una mayor influencia, por lo que, a través del DFL 326, se refundieron y actualizaron los distintos documentos que venían normando a las cooperativas y, a través del DFL 326, se

culminó con la aprobación de la Ley General de Cooperativas, en 1960. Esta ley se mantuvo vigente hasta el 9 de noviembre de 1978, cuando volvió a ser modificada.

En 1962 se promulga la primera Ley de Reforma Agraria (n.º 15020). Y el 5 de abril de 1963 se publicó en el Diario Oficial el Decreto Reglamentario de Reforma Agraria N.º 20, que contenía, entre otros, el texto refundido del DFL 326, de la Ley General de Cooperativas (Figueroa, 1975).

Aun con los avances alcanzados hasta esta fecha, no se había logrado establecer un plan de desarrollo del cooperativismo a nivel estatal. Solamente se había logrado superar la fase de la creación independiente de cooperativas y conseguido que se regularizara la formación e inscripción de estas.

Con la llegada de Frei Montalva al Gobierno (1964), las cooperativas recibieron un fuerte impulso, pues se consideró que eran un buen instrumento y una buena oportunidad para poner a los propios trabajadores en el control de sus negocios y mejorar sus condiciones de vida, todo esto en el contexto de las reformas sociales que se venían gestando a partir de la primera Ley de Reforma Agraria que se había aprobado.

A partir de este período surgen y se crean la mayor cantidad de cooperativas en Chile (casi duplicando el número de las que existían hasta 1964) y el período en que se constituyeron también la mayor parte de las cooperativas de agua potable rural, gracias a la participación activa que tuvo el Estado en este sector.

En este mismo contexto es que se creó en 1964 el Programa Nacional de Agua Potable Rural (APR), impulsado por el Ministerio de Salud Pública, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ejecutado por la Oficina de Saneamiento Rural, que ofrecía la posibilidad de que los habitantes se agruparan y formaran cooperativas de servicio de agua potable rural en este tipo de localidades, pues había una preocupación creciente del Gobierno debida a los graves problemas sanitarios que existían en los sectores rurales concentrados<sup>1,2</sup> así como a la falta de abastecimiento de agua potable en dichos sectores. De esta forma, el Gobierno apoyó la creación de las cooperativas de agua potable rural aportando con el capital

<sup>1</sup> Poblaciones de entre 150 y 3000 personas, con una concentración no inferior a 15 viviendas por kilómetro de calle. Véase <[www.aprchile.cl/Agua/Cooperativas-y-Comités-de-Agua-Potable-Rural-en-Chile.html](http://www.aprchile.cl/Agua/Cooperativas-y-Comités-de-Agua-Potable-Rural-en-Chile.html)> [consulta 19.8.2011].

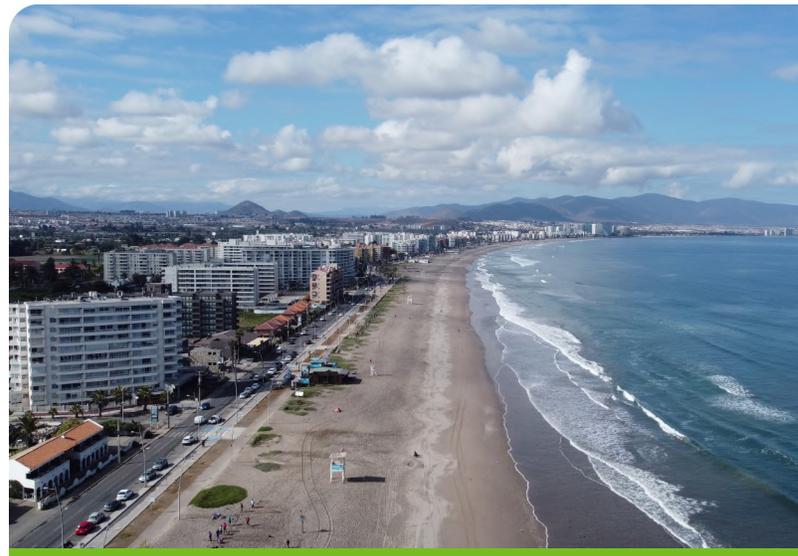
necesario para financiar todas las instalaciones, maquinarias, redes y demás materiales necesarios para la implementación de los sistemas de distribución de agua; los socios fundadores aportaron su parte de capital equivalente en mano de obra y trabajo.

Entre 1964 y 1969 se crearon varios organismos estatales que significaron un importante apoyo, directo e indirecto, a la creación y desarrollo de las cooperativas. Entre estos se pueden señalar: la Corporación de Reforma Agraria (CORA), el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), la Comisión Nacional Coordinadora de Cooperativas (1965), el Departamento de Desarrollo Cooperativo del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). La Universidad Católica de Chile creó en 1965 el Instituto de Estudios Cooperativos, y la Universidad de Chile, por otro lado, creó en 1968 la carrera de Técnico en Cooperativas, impartida por la Facultad de Economía y Ciencias Administrativas. Entre las organizaciones de integración cooperativa y sociedades auxiliares que también se crearon, se encuentran: el Instituto de Financiamiento Cooperativo (IFICOOP, 1964), la Confederación General de Cooperativas de Chile (CONFECOOP), el Instituto de Auditoría Cooperativa (AUDICOOP), la Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas Campesinas (CAMPOCOOP), entre otros (Pérez, Radrigán, Martini, 2003a).

Durante el Gobierno de Salvador Allende (entre 1970 y 1973) si bien continuó el proceso de creación de cooperativas que se había originado en el gobierno anterior, comenzó a debilitarse pues, para el Gobierno de la Unidad Popular no era una prioridad el fortalecimiento del sector, entre otras razones porque el cooperativismo era visto como una semilla del capitalismo, que no se alineaba con los intereses de aquel gobierno, cuyo énfasis estuvo en la estatización de todas las empresas que tuvieran algún rol estratégico en la economía (industria, cobre, banca) y en la continuación de la expropiación de los latifundios, siguiendo el proceso de reforma agraria que había iniciado Frei Montalva. No obstante, dado el impulso que venía del gobierno anterior, llegaron a crearse 597 cooperativas en este período, y solo se disolvieron 29.

Durante el régimen militar (1973-1990), como resultado de las represiones sociales y de la implantación del nuevo modelo económico de corte neoliberal, las

cooperativas se vieron seriamente afectadas. Ello se reflejó tanto en las intervenciones que sufrieron en sus procesos democráticos internos como en las modificaciones a la Ley de Cooperativas, reformada en 1978. Esta reforma restringió muchos de los beneficios que tenían las cooperativas, sobre todo en materia tributaria —pues la autoridad privilegiaba y favorecía a aquellas organizaciones en las que fueran claramente identificables los dueños—, y en los requisitos y facilidades para la constitución de nuevas cooperativas. Por otro lado, la alta inflación, producto del nuevo modelo económico que terminó en la crisis de principios de los años ochenta en Chile, terminó por llevar a la quiebra a una gran cantidad de cooperativas, en tanto otras se transformaron en sociedades anónimas, siguiendo el modelo privilegiado por la autoridad.



Con el retorno a la democracia (1990), el único cambio significativo que hubo para las cooperativas fue que desaparecieron las restricciones para su constitución que había impuesto el régimen militar, mas no recibieron otro apoyo del Gobierno. Esto queda en evidencia con la demora que tuvo en el Parlamento la tramitación de la reforma de la Ley de Cooperativas, que envió el expresidente Patricio Aylwin el año 1991, terminó su trámite de aprobación el 4 de noviembre de 2002 y recién entró en vigor en febrero de 2004, en total casi trece años después, aun habiendo conciencia de que era necesario mejorar el marco jurídico y normativo de las cooperativas.

*La Nueva Ley General de Cooperativas otorgó una serie de facilidades y beneficios que, sin embargo, no han sido bien aprovechadas por las cooperativas debido a que el proceso de socialización de la nueva normativa ha sido muy lento, existiendo aún cooperativas que no están al tanto de estas modificaciones, en parte a causa de la poca difusión de ésta, y por otro lado, el hecho que alrededor del 50% de las cooperativas vigentes y activas operan en áreas rurales donde el acceso a la información es mínimo y a veces nulo, a lo que se suma el hecho que no ha habido un proceso de difusión, capacitación ni formación cooperativista por parte de los entes públicos, por lo que quienes están en conocimiento de la nueva ley han tenido serias dificultades en interpretarla y aplicarla.*

*Este último punto es lo que dio origen a la promulgación del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, que entró en vigor en enero de 2007. Puesto que se detectó que la Ley en sí dejaba muchos temas ambiguos sin mayores aclaraciones, lo que comenzó a generar dificultades al Departamento de Cooperativas al no existir criterios uniformes, pues quedaban abierto a la interpretación de quien leyera.*

*La última y más reciente modificación a la Ley General de Cooperativas (ley n.º 20881) que entró en vigor el 6 de enero de 2016, viene a fortalecer la legislación chilena en esta materia.”*

(INDAP, 2016, p. 47 - 50).



## 2.3 Situación nacional y regional de proyectos asociativos y empresas cooperativas

En los párrafos siguientes se revisan datos preferentemente de asociaciones gremiales y cooperativas.

Con relación a la información entregada en el último reporte emitido por el Ministerio de Economía, de febrero 2023, donde se presenta un resumen de los proyectos asociativos y de Cooperativas se señala que existen un total de 3.360 Asociaciones Gremiales, estas crecieron en un 5,6% (177) en relación de lo registrado en febrero del 2022, explicado en gran medida por el aumento en gremios de los rubros de Servicios (64), Comercio (42) y Agrícola (15).

Junto a esto, la base societaria llegó a las 474.251 personas, lo cual refleja una baja del 0,9% (-4.107) en doce meses. Esta disminución se debe principalmente a las Asociaciones Gremiales pertenecientes a los rubros de Servicio (-6.983) y Minería (-245).

Con relación a la información entregada en el último reporte emitido por el Ministerio de Economía, de febrero 2023, las cooperativas crecieron en un 10,5% (160) en comparación con igual mes del año 2022. Este crecimiento se genera principalmente por el aumento de cooperativas en rubros de Producción y Trabajo (44), Agrícola (41) y Servicios (24).

En cuanto a la cantidad de socias(os) de cooperativas, en febrero del 2023, existe un total de 2.165.257, lo cual significa un aumento de 0,1% (2.497) en comparación con febrero del 2022. Este aumento es generado, principalmente, por el incremento de la base societaria de los rubros de Servicio (1.029), Agrícola (433) y Producción y Trabajo (369).

En relación con la clasificación de activas y vigentes, hay sólo 1.678 Cooperativas a nivel nacional que se encuentran activas, representando un 43,5% del total de cooperativas. Estas se entienden por aquellas que tienen documentación y procesos de actualización de información frente a la DAES, estas cooperativas activas agrupan un total de 2.165.257 socias(os).

Las cooperativas activas se dividen por rubros, de acuerdo con la tabla presentada a continuación:

Tabla 3: Número de entidades y socios en cooperativas

Número de entidades y socios en cooperativas (feb 2022 - feb 2023)				
Rubro	Nº Entidades	% Var. 12M	Nº Socios	% Var. 12M
Servicios	618	4,0%	2.065.390	0,0%
Prod. y Trabajo	367	13,6%	4.145	9,8%
Otros sectores	305	31,5%	4.192	34,8%
Agropecuarias	160	4,6%	9.191	-1,0%
Campesinas	154	6,2%	3.947	1,3%
Extractivas y Mineras	59	3,5%	2.182	2,3%
Consumo	15	7,1%	76.210	0,0%
<b>Total</b>	<b>1.678</b>	<b>10,5%</b>	<b>2.165.257</b>	<b>0,1%</b>

Fuente: División de Asociatividad y Cooperativas, febrero 2023

La distribución regional, de acuerdo con la información entregada por la Asociación de Cooperativas de Chile, Memoria 2021, muestra que en el país el 75% del modelo cooperativo se desarrolla en regiones. Y en ese desglose, el 12,3% se concentra en la Región de Valparaí-

so, mientras que las regiones del Biobío y La Araucanía representan, cada una, el 9,8% de las cooperativas de Chile. En la Región de Coquimbo encontramos un total de 102 Cooperativas, distribuidas de acuerdo con el siguiente gráfico (Informe Estadístico de la DAES, 2023).

Gráfico 1: Cooperativas por rubro para la región de Coquimbo



Fuente: División de Asociatividad y Cooperativas, Ministerio de Economía (DAES, 2023)

También es interesante el análisis que realiza ANCCH (2022), respecto a la distribución de cooperativas por número de socios.

“...el 66% de las cooperativas del país están conformadas por 50 socios o menos. De este subconjunto, un 52% posee menos de 10 socios y el 28% entre 10 y 20 socios, con un promedio de 15 cooperados. Dicha situación plantea la necesidad de generar condiciones favorables para que las precooperativas tengan una dimensión societaria adecuada a su proyecto economi-

co o un plan de incremento de su base societaria o incentivos para integrarse a cooperativas ya existentes (cooperativas de primer o segundo piso). Ahora bien, para incrementar la eficiencia o competitividad de cooperativas en funcionamiento, se requiere generar mecanismos para que éstas realicen inter-cooperación y/o se asocien en cooperativas de segundo piso, con objeto de compartir costos fijos de administración o realizar inversiones que se traduzcan en mayores beneficios para sus asociados.” (ANCCH, 2022, p- 5).

Tabla 4: Número de cooperativas según dimensión societaria.

Rubro		Servicios	Agrícolas	Producción y Trabajo	Extractivas y Mineras	Pesca	Tipos Federativos e Instt. Aux.	Consumo	Otros	Total	%
X = s/i	Nº Coop	27	15	29	1	1		1		74	5%
	Nº Socios	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i		s/i		s/i	s/i
X ≤ 50	Nº Coop	223	274	323	44	42	18	5	10	939	66%
	Nº Socios	4.097	2.787	4.786	841	569	164	58	92	13.394	1%
50 < X ≤ 100	Nº Coop	67	8	18	7	1		2		103	7%
	Nº Socios	4.949	562	1.195	506	57		192		7.462	0%
100 < X ≤ 1.000	Nº Coop	202	2	24	5	1		1		235	16%
	Nº Socios	75.167	256	7.316	786	128		198		83.851	4%
1.000 < X	Nº Coop	72		1				4		77	5%
	Nº Socios	1.979.380		1.220				75.583		2.056.183	95%
<b>Total</b>	<b>Nº Coop</b>	<b>591</b>	<b>299</b>	<b>395</b>	<b>57</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>1.428</b>	<b>100%</b>
	<b>Nº Socios</b>	<b>2.063.593</b>	<b>3.605</b>	<b>14.517</b>	<b>2.133</b>	<b>754</b>	<b>164</b>	<b>76.032</b>	<b>92</b>	<b>2.160.890</b>	<b>100%</b>

Fuente: Preparado por ANCCH en su estudio Descripción y diagnóstico del movimiento cooperativo chileno, basado en información de la DAES (ANCH. 2021, p. 5)

De acuerdo con la información obtenida del Servicio de Impuestos Internos (en adelante SII) del año 2020, se puede señalar que hoy existen 47 cooperativas que han presentado su declaración de impuestos y de las cuales dos de ellas se encuentran en el tramo de ventas entre el 11 y 13 (ver tabla siguiente), siendo la Cooperativa Pisquera de Elqui la que tiene ventas sobre 1.000.000 UF

anuales y la sigue la Cooperativa Agrícola Control con ingresos de (tramo 11). En tramo 9 encontramos a la Cooperativa Frutícola Agronuez y la sigue en tramo 8 la Cooperativa Multiactiva. El resto de las cooperativas se encuentra en los tramos de micro y pequeña empresa, de acuerdo con la clasificación del SII: 7 al 4 un total de 20 cooperativas y 23 entre los tramos 3 al 1.

Tabla 5: Distribución de cooperativas de la Región de Coquimbo por tramo de ventas (SI, 2020)

Tramo	Definición	Nº cooperativas
1	SIN VENTAS, corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas	12
2	MICRO 1 0,01 UF a 200 UF	7
3	200,01 UF a 600 UF	4
4	MICRO 3 600,01 UF a 2.400 UF	7
5	PEQUEÑA 1 2.400,01 UF a 5.000 UF	4
6	PEQUEÑA 2 5.000,01 UF a 10.000 UF	5
7	PEQUEÑA 3 10.000,01 UF a 25.000 UF	4
8	MEDIANA 1 25.000,01 UF a 50.000 UF	1
9	MEDIANA 2 50.000,01 UF a 100.000 UF	1
10	GRANDE 1 100.000,01 UF a 200.000 UF	--
11	GRANDE 2 200.000,01 UF a 600.000 UF	1
12	GRANDE 3 600.000,01 UF a 1.000.000 UF	--
13	GRANDE 4 Más de 1.000.000 UF	1
<b>Total</b>		<b>47</b>

Fuente: preparación propia en base a información de SII (2020)



La distribución de cooperativas por número de empleados se presenta en la siguiente tabla. Se observa que a mayor venta, mayor es el número de trabajadores. Existen 11 cooperativas que no tienen trabajadores, ni ventas (tramo 1).

Tabla 6: Distribución de cooperativas de la Región de Coquimbo por número de trabajadores y tramo de ventas (SII, 2020)

Número de trabajadores	Tramo de ventas											Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	13		
0	11	7	4	4		2	1						29
1				2		1							3
2				1	1								2
4						1							1
6	1					1							2
7					2								2
8							1						1
10					1								1
13							1						1
28									1				1
35							1						1
53								1					1
68										1			1
475											1		1
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>47</b>

Fuente: preparación propia en base a información de SII (2020)

De acuerdo con su distribución geográfica, la comuna de Coquimbo concentra el mayor porcentaje de cooperativas (8, 17%). Le siguen las comunas de Ovalle, Salamanca y Vicuña, con 5 cooperativas cada una; las comunas de Illapel y La Serena, con 4; La Higuera y Monte Patria, con 3; Andacollo y Canela, con 2; y Paihuano, con 1 cooperativa.

Respecto a la distribución por actividad económica, 18 de las 47 cooperativas que informan movimientos en el Servicio de Impuestos Internos para el año 2022,

están relacionadas con actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; 12 con comercio al por mayor y al por menor/reparación de vehículos automotores y motocicletas; 8 están en actividades de la industria manufacturera; 2 en actividades financieras y seguros; 2 en otras actividades de servicio; 1 en actividades de alojamiento y servicios de comida; 1 en actividades inmobiliarias; 1 en suministro de agua/evacuación de aguas residuales/gestión de desechos y descontaminación.

Tabla 7: Distribución de cooperativas de la Región de Coquimbo por comunas y actividad económica (SII, 2020)

Actividad económica	Andacollo	Canela	Coquimbo	Illapel	La Higuera	La Serena	Los Villos	Monte Patria	Ovalle	Paihuano	Salamanca	Vicuña	Total
Actividades de alojamiento y servicio de comidas							1						1
Actividades financieras y de seguro									1			1	2
Actividades inmobiliarias									1				1
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca		1	4	1	2		1	2	1		5	1	18
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas		1	2	2	1	2	2	1	1				12
Industria manufacturera	1		1			1			1	1		3	8
Otras actividades de servicios				1		1							2
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación							1						1
Transporte y almacenamiento	1		1										2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>47</b>

Fuente: preparación propia en base a información de SII (2020)

A continuación, se presenta la distribución de cooperativas por años de constitución (primera inscripción de actividades); el 19% (9) de las cooperativas que

informaron al SII, fueron constituidas en el año 1993; el 28% (13) se constituyeron entre los años 2001 y 2010; y el 53% lo hicieron entre el año 2011 y 2020.

Tabla 8: Distribución de cooperativas de la Región de Coquimbo por año de constitución (SII, 2020)

Año de constitución	Tramo de ventas											Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	13		
<b>1993</b>	3			1	2		1				1	1	9
<b>2001</b>			1										1
<b>2002</b>							1						1
<b>2004</b>					1	1							2
<b>2006</b>						1							1
<b>2007</b>	1	1											2
<b>2008</b>							1		1				2
<b>2010</b>	1					1	1	1					4
<b>2011</b>	1					1							2
<b>2012</b>	1	1											2
<b>2013</b>				1									1
<b>2014</b>	1		1	2	1	1							6
<b>2016</b>		3											3
<b>2017</b>			2	1									3
<b>2018</b>	2												2
<b>2019</b>		2		2									4
<b>2020</b>	2												2
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>47</b>

Fuente: preparación propia en base a información de SII (2020)

# 3

PRINCIPALES HALLAZGOS  
IDENTIFICADOS ENTRE LOS  
ACTORES DEL ECOSISTEMA  
DE COOPERATIVAS Y  
EMPRESAS ADHERIDAS AL  
MODELO CORPORATIVO >>

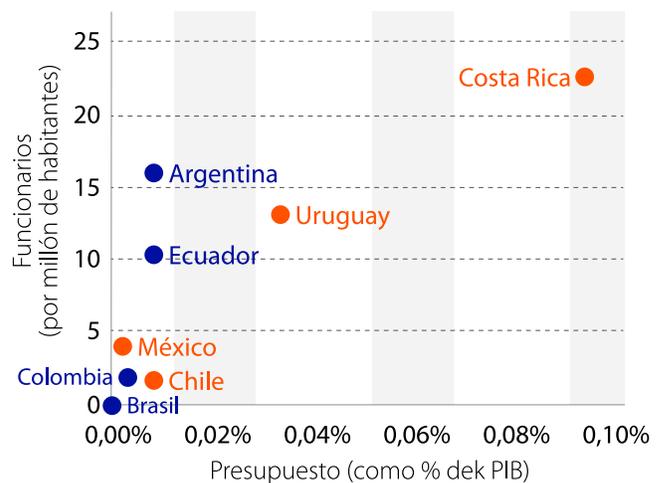
El presente capítulo tiene como objetivo presentar los hallazgos identificados en base al análisis de las entrevistas realizadas, y los documentos revisados a la fecha (Anexo 3 y Anexo 1).

### 3.1 Dificultades / Problemáticas identificadas

De las entrevistas se han identificado las siguientes dificultades y problemas:

- 1 El apoyo que ha dado el Estado de Chile para el desarrollo de las cooperativas ha sido escaso (particularmente desde el año 1973), lo cual se ve reflejado en los siguientes aspectos:
  - En países como Uruguay y Argentina existen instituciones del Estado para apoyar el desarrollo de las cooperativas; en Chile no (profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023 y académico e investigador de Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de Santiago, comunicación personal por video conferencia, 3/04/2023.).
  - En cuanto a la cantidad de funcionarios de las principales instituciones de fomento cooperativo (por millón de habitantes del país) y el presupuesto asignado a estas instituciones (como porcentaje del PIB) durante el año 2020, se observa que países que tienen menor desarrollo cooperativo como son Brasil, **Chile** y México, tienen también una institucionalidad pública cooperativa menos dotada, tanto de presupuesto como de personal. En cambio, países que tienen los mayores niveles de desarrollo cooperativo, como el Uruguay y posiblemente el Ecuador, tienen institucionalidades públicas con mayor presupuesto y personal, relativo al tamaño del país (Correa, 2022b).

Gráfico 2: Número de funcionarios y presupuesto de las principales instituciones públicas de fomento cooperativo de países de América Latina, circa 2020



Fuente: Productividad comparada de las empresas de la economía social (Correa, 2022a, pag.45)

- 2 Las cooperativas y/o grupos asociativos, **generalmente no están incorporadas como beneficiarias de los fondos concursables de los programas de fomento**. Por ejemplo, los sindicatos de trabajadores independientes no pueden postular a los programas de CORFO o SENCE, ya que muchas de estas organizaciones no están contenidas en la definición de economía social, son percibidas como organizaciones de subsistencia no como organizaciones productivas, económicas (profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023.).
- 3 **Las cooperativas aún cuando por ley no tienen restricciones de acceso a créditos en instituciones financieras** (Profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023, director de Fundación Mapocho, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023, y ejecutivo de la gerencia de Red y Territorio de la Corporación de Fomento de la Producción CORFO, comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023), **los bancos han restringido el acceso a crédito por la evaluación de riesgo, en especial por el tipo de balances**

**que estas tienen**, porque los bancos, generalmente, no saben lo que son, las ven como organizaciones sociales o sin fines de lucro, no las perciben como una unidad económica. Además, en el SII no están catalogadas como empresa, como una entidad comercial (profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023.). En este punto, el sector de ahorro y crédito cooperativo tiene un gran desafío, dado que la banca tradicional no lo hace (director de Fundación Mapocho, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023).

- 4 Dadas las características intrínsecas de una cooperativa, se requiere **de formas administrativas específicas**. Pero las carreras de administración de empresas en los centros de estudios se caracterizan por enseñar administración de empresas tradicionales, orientadas a una organización vertical y jerarquizada; no se enseña cómo administrar una empresa participativa / empresas alternativas, no existe mucho en la academia / literatura (profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023). Existen pocos profesionales especializados en la administración de cooperativas, lo cual podría agravarse dadas las tasas de expansión que está teniendo este tipo de organización (10% en el último año) (director de Fundación Mapocho, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023 y Ejecutivo de la Corporación Regional de Desarrollo Productivo, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023). Además, se percibe que los académicos que trabajan en cooperativismo en Chile no tienen una perspectiva tecnológica innovadora, lo cual conlleva a que cluster del tipo tecnológico no se desarrollen (director de Fundación Mapocho, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023).
- 5 Muchas veces en la implementación de políticas públicas existe una omisión por desconocimiento de las cooperativas o de las características de éstas, dejándolas fuera de los beneficios asociados a la política pública en cuestión. Por ejemplo, no se piensa en forma explícita cómo pueden afectar a

las cooperativas o a sus trabajadores, por ejemplo, en el reglamento asociado a la postulación a un programa de fomento donde se indica que los beneficiarios son empresas y no se explicita a las cooperativas que son un tipo de empresa (Profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29 de abril de 2023). Análoga es la situación, cuando se enfrenta la creación de una empresa por varios socios, generalmente se piensa en una persona jurídica del tipo spa y la figura de la cooperativa no aparece como una alternativa debido a su desconocimiento o la carga ideológica que conlleva (Profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29 de abril de 2023). Asociado al mismo punto, la constitución de cooperativas no está contenida dentro de la ley de creación de empresas en un día.



- 6 Sumado al punto anterior, está la **dificultad de vender**. Si bien estas organizaciones cooperativas pueden vender sus productos, la mayoría carece de una estrategia que les permita aumentar el valor de éstos en base a los requerimientos de sus clientes o llegar a otros mercados, considerando el volumen que logran consolidar al estar asociados, generalmente el foco está en la producción histórica y en la forma en

que han comercializado en el pasado (Profesional asociada a la Universidad Católica del Norte - UCN, comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023 y director de Fundación Mapocho, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023). La representante de INDAP entrevistada indica que el problema más común que se busca resolver asociativamente es la venta de los productos, siendo más dificultoso abordar los temas productivos y tecnológicos (Profesional de Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), comunicación personal por video conferencia, 31/04/2023).

**7** Respecto a las cooperativas agrícolas, particularmente de la Región de Coquimbo, están enfrentando la **escasez de agua** que las obliga a dejar de producir (profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas DAES del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023 y profesional asociada a la Universidad Católica del Norte - UCN, comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023). Por ejemplo, productores que arriendan terrenos agrícolas están dejándolos por falta de agua para riego (profesional asociada a la Universidad Católica del Norte - UCN, comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023) y otras están buscando nuevos modelos de negocio como puede ser el agroturismo (profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas DAES del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023).

**8** La **distancia también puede convertirse en un problema**, tanto de donde compran sus insumos y hacia donde deben llevar los productos que comercializan (profesional asociada a la Universidad Católica del Norte - UCN, comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023). Además, la dispersión geográfica entre los cooperados puede generar dificultades para trabajar conjuntamente, así como desconfianza. Por ello las cooperativas en la Región de Coquimbo tendería a privilegiar la cercanía para constituirse (director de Fundación Mapocho, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023).

**9** Se indica que otro problema es contar con instrumentos de fomento que acompañen el desarrollo de las cooperativas en el fortalecimiento de su negocio. **Se refiere a instrumentos de segunda generación que se orienten al desarrollo de habilidades y competencias para la generación de modelos de negocio sostenibles**, junto con el desarrollo de capacidades para detectar y resolver falencias de los proyectos cooperativos al crecer (barreras bancarias, crediticias o acceso a profesionales especializados) (profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023). El problema no está en la creación de este tipo de proyectos asociativos, ya que existen muchos programas de fomento orientados a este objetivo; no sucede lo mismo con el acompañamiento, ya que no existen muchos instrumentos que acompañen a una cooperativa en el crecimiento de su negocio, siendo un gran desafío la creación de instrumentos de segunda generación que tiene que ver con el desarrollo de habilidades/competencias, el acompañamiento, los modelos de negocios sostenibles, también hace falta identificar cuáles son las brechas que tienen los emprendimientos al crecer, que no les permiten seguir desarrollándose (barreras bancarias, crediticias, acceso profesionales especializados, etc.) (profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas – DAES – del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023).

**10** La **formación e investigación que se realiza respecto a los modelos cooperativos está puesta en los aspectos relacionados con el impacto social** (foco sociológico de lo que significa en cooperativismo), pero hay falencias respecto a qué significa desarrollar modelos de negocio para este tipo de emprendimiento o que significa acompañar modelos como éste donde la gobernanza es más compleja; por ejemplo, uno de los programas estrellas de la Universidad de Mondragón considera módulos que tratan sobre emprendimiento asociativo, liderazgo cooperativo para emprender, objetivos comunes (no centrados en el



emprendimiento tradicional / individual, donde una sola persona resuelve los problemas) (director de Fundación Mapocho, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023).

**11** Un elemento que podría dificultar el trabajo con las cooperativas en la Región de Coquimbo es **la diferencia que existe en las capacidades de los proyectos asociativos / cooperativas**. Por ejemplo, hay cooperativas como CAPEL y Pisco Control que se caracterizan por su antigüedad; o Agronuez que ha sido capaz de consolidar una oferta que le ha permitido exportar, pero también existen grupos asociativos en la pesca que se caracterizan por su baja escolaridad (Profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29 de abril de 2023).

**12** **Las cooperativas tienen el problema del envejecimiento**, lo que dificulta el acceso a tecnología y que se conecten con gente más joven de modo de promocionar el modelo de cooperativas, por ejemplo "... un grupo de recién egresados de ingeniería que quieren crear una empresa [...] no tiene la posibilidad de crear una cooperativa porque no es una figura que conozcan y no se presenta como una alternativa." (Profesional de la División de

Asociatividad y Cooperativas (DAES) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023).

**13** **El individualismo es una dificultad al momento de incentivar el cooperativismo**. Los agricultores tienden a centrar su quehacer en su predio y no interactúan con otros (Profesional de Instituto de Desarrollo Agropecuario - INDAP, comunicación personal por video conferencia, 31/03/2023). Así mismo lo presenta Fuentes et al. (2020) quien en el análisis que realiza de instrumento de planificación regional indica

*"... se presenta la asociatividad como un desafío para poder desarrollarse como región más que una realidad existente actualmente que se podría llegar a potenciar aún más. Este es el caso de la Región de Coquimbo donde se hace mención que producto de los bajos índices de participación ciudadana existe una limitante en la línea de poder impulsar proyectos que demanden una mayor participación, por lo que se presentaría una limitante a la hora de poder impulsar proyectos con carácter operativo o asociativo."*

(Fuentes et al., 2020, p. 385).

Además, **se evalúa como baja la incorporación de acciones para potenciar la asociatividad y/o**

**cooperativismo en la estrategia de desarrollo de la Región de Coquimbo** (Fuentes et al., 2020).

En el mismo documento, se analizan los instrumentos de planificación comunal (PLADECO), indicando que la comuna de La Serena y Coquimbo tienen un nivel medio en la incorporación de la asociatividad y/o cooperativismo en dicho plan; y la comuna de Punitaqui es evaluada con un nivel alto (Fuentes et al., 2020). Cabe destacar que solo 63 comunas incluyen dentro de su PLADECO intenciones explícitas para fortalecer cooperativismo y/o la asociatividad en algún grado.

*“Al igual que en la realidad de las regiones existen situaciones bastante disímiles, presentándose comunas que se posicionan como experiencias guías en materia de fomento y apoyo a entidades de economía social y que actúan como ejemplo para la replicabilidad de proyectos a lo largo del país.*

*En este contexto, una de las comunas que se posiciona como referente a nivel nacional es Valparaíso -en la región del mismo nombre- su PLADECO resalta la importancia del cooperativismo desde un comienzo, dándole un espacio importante desde la presentación de las orientaciones del documento. Esto último se refleja en las diversas maneras en que se plantea el alcance e importancia que podría llegar a tener el cooperativismo en diferentes ámbitos.*

*En el área de desarrollo económico se plantea que se requiere construir una integración que permita poner en diálogo a los distintos sectores en la línea de sentar las bases de una economía cooperativa a modo de generar un crecimiento sustantivo en la capacidad del municipio para convertirse en un actor económico más robusto. En el área de ordenamiento territorial, patrimonial y ambientalmente sostenible se presenta un plan de sostenibilidad ambiental que establece como iniciativa la cooperativización y capacitación de recolectores de base para el tratamiento de residuos.*

*En el área de cultura se plantea que los gestores culturales y creativos requieren apoyo para la obtención de recursos que permitan el desarrollo de sus emprendimientos y/o actividades artísti-*

*co-culturales y se propone un programa de fortalecimiento del circuito económico - productivo social y creativo con enfoque solidario y cooperativo, que constituya un nivel de cogestión técnica con cooperativas de productores de la economía social y creativa.*

*Otra área de este plan apunta a organizaciones sociales con vocación y agencias turísticas comunitarias con modalidad cooperativa, destacando la importancia de la capacitación y acompañamiento para la constitución de cooperativas y fomento productivo, asistencia técnica, apoyo legal, capacitación y acompañamiento para mujeres con enfoque cooperativista, entre otras.*

*Finalmente, se postula como objetivo estratégico, fortalecer los encadenamientos productivos en la comuna de sus pequeñas y medianas empresas, mediante un plan de fortalecimiento y apoyo a las PYMES por medio del fortalecimiento de los circuitos económicos locales, con un enfoque integral, organizacional y de género, a través de la elaboración de estudios que permitan conocer el escenario local y el desarrollo de mecanismos de gestión; capacitación, fomento, asistencia técnica y legal de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como también cooperativas ante un escenario de desaceleración de la economía y aumento del desempleo.”*

(Fuentes et al., 2020, p. 388-369).



## 3.2 Oportunidades

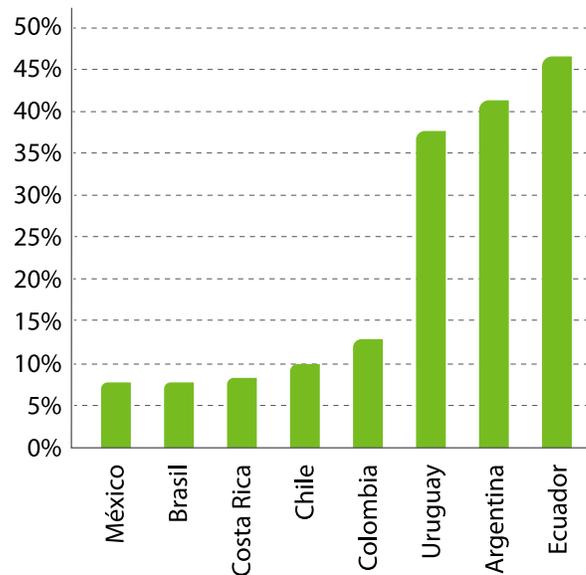
Las oportunidades identificadas por los entrevistadores son:

**1 Crecimiento de las cooperativas en Chile.** No hay ninguna razón intrínseca por la cual Chile sea un país donde este tipo de economía sea menos importante que en otros países, pero la evidencia indica que es menos importante (Correa, 2022a), según se observa en el gráfico siguiente. El país donde el empleo asalariado cooperativo es mayor es el Uruguay, país donde igualmente se registra un alto porcentaje de la población socia de alguna cooperativa. Otros países que tienen alto porcentaje de empleo cooperativo asalariado son Colombia y Costa Rica. Argentina, a pesar de tener alta población socia cooperativa, no presenta altos índices de empleo cooperativo asalariado. Países como Chile, México y Brasil presentan, al mismo tiempo, bajo empleo asalariado cooperativo y baja proporción de la población socia de alguna cooperativa (Correa, 2022b). En Chile, la falta de cooperativas puede explicarse debido a la carencia de políticas públicas (profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023).

**2 La venta a servicios del Estado.** Por ejemplo, Hans Ronsenkranz, director ejecutivo de Comunidad de Organizaciones Solidarias<sup>2</sup>, dice que la mayoría de sus asociados (de orden de 300 fundaciones y asociaciones) venden productos y servicios al Estado en instancias que solo pueden postular organizaciones sin fines de lucro, quedando las cooperativas excluidas porque son organizaciones con fines de lucro. También existen los municipios que han implementado políticas de compra que valoren la figura asociativa, como es el caso de las cooperativas de aseo y ornato de Maipú y Recoleta (esto depende de cada municipalidad). Análogo es el caso de las Concesionarias del Junaeb, a quienes

se le ha solicitado hacer sus compras agrícolas a pequeños agricultores y cooperativas agrícolas (Profesional asociada a la Universidad Católica del Norte, comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023.).

Gráfico 3: Porcentaje de la población nacional que es socia de alguna cooperativa, 2020 (en porcentajes)



Fuente: Productividad comparada de las empresas de la economía social (Correa, 2022a, pag.32)

**3 Los consumidores están prefiriendo cada vez más productos y servicios de empresas que demuestren ser responsables en sus procesos productivos y están dispuestas a pagar más** (Profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023 y Director de Fundación Mapocho, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023); por ello, para contrarrestar la menor rentabilidad de las cooperativas (consecuencia de sus características intrínsecas), las empresas cooperativas pueden optar a certificaciones y sellos que sean valiosos para los consumidores (Profesional de la Comisión Económica para América Latina y el

<sup>2</sup> Red de organizaciones de la sociedad civil que cree en el actuar colaborativo para la construcción de un país más justo, equitativo y sostenible. La sociedad civil en Chile ha destacado por su compromiso y trabajo por la superación de la pobreza, la vulnerabilidad y exclusión a la que se ven enfrentados miles de personas y comunidades, transformándose en un real agente de cambio que debe ser potenciado, escuchado y visibilizado por todos los sectores. <https://comunidad-org.cl/>

Caribe (CEPAL), comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023).

- 4 Certificaciones para diferenciar la oferta de productos y servicios.** En Latinoamérica hay más de 700 certificaciones y en Chile habrían 100 en distintos rubros (manufactura, agricultura, floricultura, textil, pesca, ganadería, alimentos procesados, prestación de servicios, apicultura, turismo, energía, cultura, educación, minería, comercio y finanzas (a modo de ejemplo, se puede consultar en <https://www.ecolabelindex.com/>). Una de estas certificaciones es la de las empresas B, empresas certificadas por la organización sin fines de lucro B Lab (división de B Corp que realiza la certificación a las organizaciones para ser reconocidas a nivel mundial como empresas B) para cumplir con estrictos estándares verificados de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad. Por otro lado, en Chile ya existen algunas certificaciones que entrega el Estado; por ejemplo, certificación de agricultura orgánica desarrollado por el Servicio Agrícola Ganadero (en adelante SAG), certificación de turismo sostenible que da el Servicio Nacional de Turismo (en adelante SERNATUR), está la Certificación de Edificio Sustentable entregada por la CES (<https://www.certificacionsustentable.cl/#>), sello público-privado apoyado por el Ministerio de Obras Públicas, la Cámara Chilena de la Construcción, el Colegio de Arquitectos de Chile y el propio Instituto de la Construcción (IC), También está el sello Manos Campesinas entregado por el INDAP y el Sello 40 horas del Ministerio del Trabajo.
- 5 Interés de los gobiernos regionales por trabajar en pro del desarrollo de la economía social y solidaria.** CEPAL hizo una encuesta para conocer los intereses de los gobiernos regionales, donde se preguntó por varias áreas de trabajo y el ítem de economía social y solidaria obtuvo la mejor valoración (Profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023)
- 6 Interés de las municipalidades por trabajar en pro del desarrollo de la economía social y solidaria.** Correa (2022b) menciona el estudio

realizado por el Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, CIESCOOP, orientado a caracterizar el rol que en la actualidad están teniendo las municipalidades en la labor de fomento y promoción de la asociatividad y el cooperativismo, temática que lenta pero progresivamente va siendo punto de atención para las autoridades locales. En dicho estudio, frente a la consulta de si sus respectivos municipios promueven la asociatividad en el ámbito del desarrollo económico local, un 74,1% de los/as consultados/as responde afirmativamente; en el mismo estudio se indica los principales tipos organizacionales en los que las municipalidades concentran el trabajo, primer término las agrupaciones de productores/artesanos (89%), los talleres laborales (60,1%), y asociaciones/comunidades indígenas (55,7%), las cooperativas aparecen con un 39% de las menciones; finalmente, se consultó por los ámbitos sobre los cuales las municipalidades desarrollan su trabajo, las acciones mayormente mencionadas son las de capacitación (75,5%), asistencia técnica (72,3%), promoción/difusión/posicionamiento (62,9%) y en la categoría "otras" (2,4%) se mencionaron acciones tales como apoyo en la postulación a fondos concursables y participación en ferias.

- 7 Capacidad de construcción de redes,** trabajo inter - cooperativo, es decir, que las cooperativas se apoyen entre sí. Por ejemplo, hay cooperativas de ahorro y crédito que tiene líneas de financiamiento especiales para cooperativas (COOPEUCH), que no son muy utilizadas por desconocimiento, quienes entregan fondos a través del proyecto de FondoCoop liderado por la Fundación Coopeuch y acceso directo a créditos.

Otro caso exitoso está ubicado en el Choapa, donde es clave la mirada territorial (Profesional asociada a la Universidad Católica del Norte, comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023. y Ejecutivo de la Corporación Regional de Desarrollo Productivo , comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023), donde se encuentran las cooperativas de los mieleros, los nogales, de los vinos y piscos y la de los damascos (Profesional asociada a la Universi-

dad Católica del Norte, comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023); estas 4 cooperativas comparten al mismo gerente, conformando lo que se denomina cooperativas de segundo piso (Sandoval, N., comunicación personal, 27/03/2023); cada cooperativa le paga a un equipo de gestión, reduciendo sus costos de operación (Profesional asociada a la Universidad Católica del Norte, comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023).

En relación a las **cooperativas de segundo piso, existe una gran oportunidad de desarrollo**; por ejemplo, en las plataformas colaborativas (si bien no son cooperativas, es un modelo interesante de homologar para algunos casos), como por ejemplo Uber o Airbnb, el control está basado en el socio, el socio paga un fee por la administración y para tener acceso a la plataforma de gestión; donde no hay un pago destinado al dueño de Uber o de la plataforma que sea; y el excedente generado una vez que se pagan los costos de operación de la plataforma, se reparte entre los dueños de la plataforma que son ellos mismos (Profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas DAES del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023). Pastor (2021) indica que “Con la economía colaborativa se obtienen ingresos o/y se disfrutan de servicios a los que se tienen acceso en condiciones más favorables que en el marco del modelo tradicional de intercambio (Diario Oficial de la Unión Europea, 2016 en Pastor, 2021)”.

**8** Pastor (2021), indica que a nivel global existen muchas **oportunidades tecnológicas** para el sector cooperativo, pero debido a la brecha existente entre Chile y los países desarrollados en materia tecnológica y asociativa, hace que estas oportunidades estén muy lejos de poder ser abordadas en nuestro país (director de Fundación Mapocho, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023). Por ejemplo, en el mundo cooperativo tecnológico se está hablando mucho de blockchain y cómo esta tecnología puede potenciar la creación de cooperativas digitales, cien por ciento autoadministradas a

través de blockchain y protocolos de confianza (smart contract).

**9** La **Región de Coquimbo tiene algunos elementos característicos positivos en lo que respecta al cooperativismo**: tiene universidades que trabajan en temas de cooperativismo, lo que no es muy común en el país, además tiene cooperativas grandes como son CAPEL y Pisco Control, y CORFO está muy interesado en las cooperativas locales; también posee cooperativas en distintos sectores económicos (profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29 de abril de 2023).

**10** Al igual que cualquier actividad económica exitosa que comienza a tener excedentes, las cooperativas pueden diversificarse y con ello aumentar los beneficios de sus socios. Entre estos casos está COPELEC (<https://www.copelec.cl/holding/>), cooperativa que nace con el objetivo de proveer energía eléctrica, en el transcurso del tiempo ha ido creando otras empresas en el ámbito de la comercialización de bienes y servicios; también Pisco Control que además de ser un poder de compra, también ofrece productos y servicios a sus cooperados.



### 3.3 Fortalezas

De la revisión de las entrevistas realizadas e información secundaria, las fortalezas identificadas son:

- 1** En Chile, **las Empresas B poseen más productividad que las empresas tradicionales.** El estudio denominado Productividad Comparada de las Empresas de la Economía Social en Chile (Correa, 2022), tuvo como objetivo determinar si las tres categorías de empresas de la economía social (cooperativas, sin fines de lucro y empresas B tienen un nivel de productividad total de los factores mayor o menor al de las empresas tradicionales, utilizando información del Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII, en adelante); mediante estimaciones de funciones de producción Cobb-Douglas y translogarítmicas, y teniendo en cuenta la existencia de diferentes tecnologías de producción para los distintos tipos de empresas, las conclusiones señalan que las empresas cooperativas tienen menores niveles de productividad, las empresas sin fines de lucro tienen un nivel de productividad similar al de ellas, y las empresas B tienen un nivel de productividad mayor en comparación con las empresas tradicionales.
  - 2** Las cooperativas existen principalmente para satisfacer las necesidades de sus socios y de las comunidades donde se insertan, más que para dominar el mercado. Por ejemplo, (Profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023, indica que cuando existe una crisis económica, las cooperativas no hacen despidos (independiente de que el razonamiento económico indica que hay que reducir costos), y éste es un comportamiento diferenciador respecto a las empresas tradicionales, las cooperativas prefieren reducir sus utilidades o los ingresos de los socios, por ello en las cooperativas el empleo es mucho más estable.
  - 3** Algunos entrevistados (Profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023, Profesional de la División de Asociati-
- vidad y Cooperativas (DAES) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023 y Director Regional de Servicio de Cooperación Técnico - SERCOTEC, comunicación personal por video conferencia, 3/04/2023), destacan como un elemento valioso los principios del cooperativismo, los señalados en el numeral 2 y 3 de la Declaración de Identidad Cooperativa, definidos por la ICA (1996); **Nº2 Control democrático de los miembros, que indica que** las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres que sirven como representantes elegidos son responsables ante los miembros. En las cooperativas los miembros tienen igual derecho de voto (“un miembro, un voto”); **Nº3 Participación económica de los miembros: Los miembros** contribuyen equitativamente y controlan democráticamente el capital de su cooperativa. Al menos parte de ese capital suele ser propiedad común de la cooperativa. Los miembros suelen recibir una compensación limitada, si la hay, sobre el capital suscrito como condición para ser miembro. Los miembros asignan los excedentes a alguno o todos los fines siguientes: desarrollar su cooperativa, posiblemente mediante la creación de reservas, parte de las cuales al menos serían indivisibles; beneficiar a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa; y apoyar otras actividades aprobadas por los miembros,
- 4** Los problemas se resuelven en forma participativa, lo cual involucra un **mayor compromiso de parte de los miembros hacia la organización** y hay una búsqueda de soluciones que es mejor porque se ve desde distintos puntos de vista, ámbitos, cada asociado aporta con su experticia y conocimientos para que la solución sea mejor, lo cual involucra que el tiempo para resolver problemas es mayor, los costos de transacción son mayores y por ello se requiere de formas de gestión distintas a una empresa tradicional (Profesional de la Comisión Económica para Amé-

rica Latina y el Caribe - CEPAL, comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023 y director Regional de Corporación de Fomento de la Producción - CORFO, Región de Coquimbo, comunicación personal por video conferencia, 14/04/2023.)

- 5 Son **empresas con mayor responsabilidad social-empresarial**, con un mayor vínculo con la comunidad; posiblemente, no van a incurrir en prácticas anti laborales. La preocupación por sus socios y sus familias es mayor (Profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023 y Profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29 de abril de 2023).
- 6 Se **valora positivamente el arraigo territorial de las cooperativas** y su resiliencia, que redunde en su estabilidad en el tiempo y su capacidad de subsistir independiente de las problemáticas económicas que enfrenten (director de Fundación Mapocho, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023).
- 7 Las **cooperativas permiten acceder a mejores precios de compra, capacidad de almacenaje o aumentar los volúmenes de producción para acceder a una mejor comercialización o exportación de sus productos, además de acceder a economías de escala** (profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29 de abril de 2023); son una muy buena solución para resolver distorsiones o abusos de posiciones dominantes (distorsiones de precios, costos de transacción, etc.).



### 3.4 Debilidades

Las debilidades identificadas son:

- 1 **Falta de conocimiento sobre cómo se administra una cooperativa, sobre cuáles son las ventajas y desventajas.** Por ejemplo, cómo hacer un estado de resultados, un balance (Profesional de Instituto de Desarrollo Agropecuario - INDAP, comunicación personal por video conferencia, 31/03/2023, Profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023 y Profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas DAES del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023); también hay falencias en las habilidades blandas (diálogo, comunicaciones o resolución de conflicto), claves para gestionar este tipo de organizaciones participativas donde los procesos de toma de decisiones son consensuados, por lo cual el desarrollo de este tipo de habilidades es mucho más necesario respecto a las empresas tradicionales (Profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023). En el pasado, las cooperativas se han restado de los espacios de formación

articulados por el Estado, esto debido a que las bases de los concursos públicos no las consideraban explícitamente y sólo hace dos años se comenzaron a hacer cambios en los reglamentos para incluirlas.

Hay un “... **desconocimiento del formato en que opera una cooperativa**” (Ejecutivo de la Corporación Regional de Desarrollo Productivo, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023), con ello se refiere a cómo debe operar, tributar (beneficios tributarios) o vender este tipo de organizaciones, y con ello desconocen las oportunidades que se pueden generar bajo el paraguas cooperativo; esto sería transversal a los sectores industriales, ser observaría en agricultura, pesca, turismo, pero en agroindustria conocerían un poco más el modelo y lo usan principalmente en la comercialización (vender en conjunto) incentivados por instrumentos públicos (por ejemplo SERCOTEC, Indap o FIA) que apoyan a las cooperativas. También, este desconocimiento sobre las ventajas y desventajas del modelo cooperativo influye en las decisiones de sobre qué modelo asociativo elegir en el momento que un grupo pre asociativo está discutiendo qué tipo de persona jurídica es la más adecuada para su proyecto, por ejemplo, una cooperativa podría tener más ventajas que la creación de un gremio cuando se trata de comercialización y promocionar conjuntamente sus productos, lo cual puede deberse a que las cooperativas están más asociadas a un concepto social que económico.

- 2 Una vez constituida, aparece la **problemática en el gobierno corporativo**, donde la participación sistemática de todos los socios es lo más difícil de lograr; al igual que toda empresa que opera bien, en una cooperativa los socios deben estar atentos de la administración que realiza el gerente, ya que si los resultados no son los esperados se comienza a perder el impacto de la cooperativa y los cooperados comienzan a perder interés (Ejecutivo de la Corporación Regional de Desarrollo Productivo, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023).

Lograr la sostenibilidad es un gran desafío para las cooperativas, en su mayoría las cooperativas son organizaciones precarias, donde la pregunta clave es qué se debe hacer para ayudar a una cooperativa a crecer (pasar de micro a pequeña o pequeña a mediana).

En este punto, aparece un **cuestionamiento a la existencia de cooperativas que en el camino han perdido su fin como entidad económica** (mantener un modelo de negocios o un puesto donde vendan sus productos), y sus actividades son meramente sociales, pareciéndose más a un gremio, una junta de vecinos, un club o una fundación (director de Fundación Mapocho, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023). Esta reflexión debe entenderse en el contexto de una corriente de pensamiento de grupos que están trabajando en una lógica de emprendimiento de start-up, en donde el impacto social no puede ir dissociado del negocio; entendiendo que, si el negocio no es capaz de generar riqueza, los aspectos sociales no pueden expandirse, es decir, para poder llevar adelante los principios cooperativos, se requiere de un negocio que funcione; debe haber un equilibrio de estos principios (Director de Fundación Mapocho, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023).

- 3 **Falencias en los aspectos asociativos.** En general, los socios desconocen los estatutos, no hay reglamentos internos y esto se debería a que los asociados perciben que esto es un trámite y se lo dejan a los abogados (Profesional asociada a la Universidad Católica del Norte (UCN), comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023). El desconocimiento de los derechos y deberes genera conflicto y si no existe un reglamento interno (de común acuerdo) que ordene el quehacer de la cooperativa en temas como los precios de comercialización según las calidades producidas por los agricultores, esto generará desencanto y problemas (Profesional asociada a la Universidad Católica del Norte (UCN), comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023.). Durante el trabajo previo a

la constitución de las cooperativas, es relevante trabajar los aspectos organizacionales que parten con la constitución de los estatutos y continúan con la elaboración de un reglamento.

En este punto cabe recordar el trabajo de Elinor Ostrom (1933-2012), quien fue la primera mujer que recibió el Premio Nobel de Economía, en reconocimiento a su teoría que demostraba que los bienes comunes pueden ser gestionados de manera efectiva por sus usuarios. Uno de los hallazgos importantes del trabajo interdisciplinario, fue **encontrar los principios de diseño para lograr instituciones fuertes y que persistan** cuando se trata de recursos de uso común (Ostrom, 2000):

- ① Existencia de límites claramente definidos.
- ② Las reglas de uso se ajustan bien a las necesidades y condiciones locales.
- ③ Los individuos afectados por estas reglas pueden participar por lo general en la modificación de las mismas.
- ④ El derecho de los miembros de la comunidad a trazar sus propias reglas es respetado por las autoridades externas.
- ⑤ Se ha establecido un sistema para auto supervisar el comportamiento de los miembros.
- ⑥ Se dispone de un sistema graduado de sanciones.
- ⑦ Los miembros de la comunidad tienen acceso a los mecanismos de resolución de conflictos de bajo costo.
- ⑧ Las tareas integradas, es decir, la apropiación, el suministro, la supervisión y la sanción, la resolución de conflictos y otras actividades de gobierno se organizan en una estructura anidada con múltiples estratos de actividades.

- ④ Como indica Correa (2022a), las empresas cooperativas tienen menores niveles de productividad, lo cual puede estar influenciado por el énfasis

que dan a su arista social (preocupación por sus socios y familias), porque se hacen cargo de variables (que redundan en costos) que una empresa convencional no hace y muchas veces externaliza, por ello la rentabilidad de las empresas cooperativas podría ser menor.

- ⑤ En la Región de Coquimbo, una de las debilidades que enfrentan las cooperativas agrícolas, ganaderas y de silvicultura es la generación de economías de escala, son organizaciones muy pequeñas (10 a 12 socios), con volúmenes de producción insuficientes para poder solventar gastos administrativos; a lo cual se suma la distancia que recorren los socios de las cooperativas para entregar sus productos, así como para abastecerse de insumos, ambos elementos generan problemas de competitividad (Profesional asociada a la Universidad Católica del Norte - UCN, comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023).
- ⑥ En el ámbito pesquero en la Región de Coquimbo, los problemas son distintos a los del agrícola. Sus resultados económicos en general son buenos, pero se requiere gestión, por ejemplo, que alguien ocupe el rol del gerente y articule la estrategia de la organización (posicionamiento de, planes de mediano y largo plazo, innovación, entre otros), que transite desde productos no diferenciados (commodity) a diferenciados (Profesional asociada a la Universidad Católica del Norte - UCN, comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023). En este punto parecería influir la edad de los socios, los jóvenes son más abiertos a la innovación y los viejos son más resistentes a hacer cambios.
- ⑦ Otro punto que ha sido complejo para el desarrollo de las cooperativas es la contabilidad que estas deben realizar, ya que como sabemos llevan una contabilidad dual y se rigen por normas especiales sobre la tributación de la empresa cooperativa y de los socios, 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), sobre tributación.

### 3.5 Fomento

Respecto a instrumentos de fomento y líneas de financiamiento, los entrevistados mencionan los siguientes:

#### 1 Desde el Ministerio de Economía

- Servicio de Cooperación Técnica (en adelante SERCOTEC), ha impulsado desde inicios de la década del 2010 una serie de programas de fomento genérico de la asociatividad, pero sin que en ellos se focalizara de forma expresa a empresas cooperativas (Correa, 2022b). Hay que esperar hasta el año 2015 para que de forma expresa dos programas de fomento asociativo de SERCOTEC tengan una focalización específica en el ámbito cooperativo. Actualmente existe el Programa de Fortalecimiento Gremial y Cooperativo y el Programa Juntos, Fondo de Negocios Asociativos (Profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023).

#### 2 Desde el Ministerio de Agricultura

- Instituto de Desarrollo Agropecuario (en adelante INDAP), organismo público dependiente del Ministerio de Agricultura a cargo del apoyo a la pequeña agricultura familiar campesina, y entre otros actores a las cooperativas. En la actualidad, si bien las cooperativas pueden participar activamente en diversos programas de fomento de INDAP, a contar del año 2015 se genera un programa específico orientado a promover la asociatividad económica del pequeño productor rural, que se denomina precisamente Programa de Asociatividad Económica, PAE (Correa, 2022b).
- Fundación para la Innovación Agraria, FIA, pone en marcha el año 2014 el Programa para la Innovación de Cooperativas Agroalimentarias, que opera entre esa fecha y el año 2018, financiando 60 proyectos de cooperativas del mundo rural. El año 2019, este programa inicia una etapa de reformulación en el marco del diseño del Plan

Nacional de Asociatividad Rural impulsado por el Ministerio de Agricultura, contexto en el cual su diseño reformulado espera su relanzamiento para el año 2021 (Correa, 2022b).

#### 3 Ministerio de Desarrollo Social y la Familia (MIDESO)

- Servicio Nacional de la Discapacidad (en adelante SENADIS). Se han individualizado dos programas que específicamente tienen entre sus beneficiarios a empresas cooperativas, en este caso para lograr procesos de inclusión sociolaboral de personas discapacitadas: Programa Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos (FONAPI) y Programa de Estrategias Desarrollo Local Inclusivo, EDLI y las Incubadoras de Cooperativas Inclusivas a nivel Municipal.

Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, focaliza su accionar en el ámbito de personas, familias y comunidades en situación de pobreza. FOSIS posee una diversidad de programas orientados a apoyar la solución de las necesidades de la población vulnerable del país, y uno de ellos corresponde al Programa Yo Emprendo que, sin tener un foco específico en el sector de empresas cooperativas, tiene una relación directa con el desarrollo cooperativo (Correa, 2022b).

#### 4 Corporación de Fomento de la Producción, CORFO

Es la institución pública de mayor trayectoria en actividades de fomento y la que cuenta con el presupuesto más alto en el ámbito del fomento productivo, y si bien históricamente jugó un rol muy importante en la promoción del modelo cooperativo, especialmente hasta la segunda mitad de la década de los 70 del siglo pasado, en la actualidad los programas de fomento que se focalizan en el ámbito cooperativo son más bien limitados tanto en cobertura como en recursos aplicados. Sin embargo, cabe destacar que en los últimos 6 años se ha avanzado significativamente en ir eliminando barreras de entrada para las cooperativas, modificando lo reglamentos de los distintos programas e instrumentos de fomento

productivo (Correa, 2023b). Se distinguen:

- A** Programas de Financiamiento para MIPYMES a través de intermediarios no bancarios, IFNB, que incluyen Programa de Fortalecimiento Empresarial para Cooperativas de Ahorro y Crédito y Agrícolas y Programa de Financiamiento para Intermediarios Financieros No Bancarios, IFNB.
- B** Programas de Innovación Social, donde destacan el Programa Subsidio Semilla de Asignación Flexible para el apoyo en Emprendimientos de Innovación Social (operó entre los años 2015 y 2017), Programa de Prototipos de Innovación Social (operó entre los años 2015 y 2019), y Programa de Validación de la Innovación (operativo en la actualidad).
- C** Programa de Fomento y Desarrollo Indígena, entre los que se encuentra: Apoyo a la Formulación de Proyectos Indígenas, APROFIN (subsidio no retornable para el apoyo al diseño de estudios de factibilidad de proyectos productivos asociativos de comunidades y grupos de base indígena) y Cobertura Indígena (COBIN, garantiza los créditos y otros servicios financieros que entidades públicas y privadas de financiamiento (entre ellas cooperativas de ahorro y crédito) hayan financiado proyectos indígenas de fomento productivo asociativo indígena).
- D** Programa Red Asociativa Sector Silvoagropecuario. Dependiente de la Gerencia de Redes y Territorios, y en el marco del Plan Nacional de Asociatividad Rural impulsado por el Ministerio de Agricultura, CORFO pone en marcha a mediados del año 2020 este Programa Red Asociativa, que está en su fase de puesta en marcha sin resultados disponibles a la fecha.

### 3.6 Tecnología

- 1** En este tipo de organizaciones podría existir un sesgo anti-tecnología en lo que respecta a los procesos productivos, porque los dueños (asociados) son a su vez el factor trabajo, entonces el dueño podría tender a favorecer el factor trabajo por sobre el factor capital (en este caso el tecnoló-

gico). Entonces, cuando se analiza la relación trabajo versus capital de estas empresas cooperativas respecto a las empresas convencionales, se observa en general que el factor trabajo predomina por sobre el capital, obviamente existen excepciones (Profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023). Además, este tipo de organizaciones se concentran en sectores económicos poco capitalizados. Esta situación, puede suavizarse con capacitación sobre uso de tecnología, financiamiento de largo plazo para inversión en equipamientos. También, esta baja alfabetización digital, debido a la edad mayor de los socios (Profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas DAES del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023).

- 2** Respecto a la incorporación de tecnologías digitales, este es un camino más fácil; el marketing digital, ventas por Internet, e-commerce, son actividades no tan difíciles, se necesita capacitación en estas materias sobre todo en segmentos de personas de más edad; o se requiere incentivar el ingreso de personas más jóvenes a cooperativas más antiguas. Por otro lado, las generaciones más jóvenes ya vienen con estos conocimientos y por ello es importante fomentar el emprendimiento social en estos segmentos; hay algunas experiencias de liceos técnicos municipales, donde los estudiantes crean cooperativas o también están los fondos de capital semilla para emprendimientos cooperativos de SERCOTEC.

La brecha tecnológica es bastante amplia, sobre todo en el sector rural más que en el pesquero, por ejemplo, en algunas la gestión se hace en base a un cuaderno, no existe en todas partes señal de internet, particularmente en zonas rurales (Profesional asociada a la Universidad Católica del Norte - UCN, comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023). Además, están las brechas etarias, en las cooperativas existe un porcentaje importante de personas adultas analfabetas tecnológicamente, por lo cual se hace necesario

buscar o formar técnicos profesionales o administrativos de cooperativas que estén un poco más familiarizados con estas tecnologías para que puedan incorporarlas al quehacer de las cooperativas (Profesional asociada a la Universidad Católica del Norte - UCN, comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023).

- 3 En general, la tecnología en este tipo de organizaciones asociativas se comporta igual que en otras empresas, se incorpora la tecnología para ser más eficiente el proceso productivo; (Ejecutivo de la Corporación Regional de Desarrollo Productivo, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023).

### 3.7 Formación y capacitación

Al ser preguntados los entrevistados por instancias de capacitación, las respuestas fueron:

- 1 El Centro internacional de Economía Social y Cooperativa (en adelante CIESCOOP) de la Universidad de Santiago (en adelante USACH) posee un Diplomado en Gestión de Cooperativas y Economía Social y Solidaria, cuyos objetivos son (1) formar a socios(as), trabajadores(as), y dirigentes(as) de organizaciones sin fines de lucro, empresas cooperativas y emprendedores(as) sociales en las modernas técnicas de administración; (2) formar a funcionarios(as) de instituciones públicas y privadas que interactúan con entidades de economía social y solidaria, en los temas relevantes y particularidades de este tipo de organizaciones; (3) promover nuevas prácticas organizacionales en instituciones sin fines de lucro, empresas cooperativas y emprendimientos sociales: y promover la generación y posterior fortalecimiento de nuevos emprendimientos sociales y asociativos en el país.
- 2 Entre la oferta presentados por la Universidad Alberto Hurtado, está el diplomado virtual de Economía Social y Comercio Justo, cuyo objetivo es conocer innovadoras maneras de desarrollar emprendimientos económicos basados en valores como la solidaridad, la democracia, la sustentabilidad ambiental y la justicia social.



- 3 La Facultad de Economía de la Universidad de Chile, en colaboración con la Asociación Nacional de Cooperativas de Chile, acaba de lanzar el Diplomado Alta Dirección para Cooperativas; tiene como objetivo formar profesionales para la alta dirección y gestión del modelo empresarial cooperativo y entregar las bases para responder a los desafíos que impone la alta dirección y gestión del modelo empresarial cooperativo, considerando sus características diferenciadoras y sus procesos críticos.
- 4 Diplomado e-learning de Cooperativas 2023 Diplomado e-learning de Cooperativas (economia.cl). Diplomado 100% e-learning dirigido a socios, trabajadores de cooperativas y personas interesadas en aprender y profundizar sobre este modelo de emprendimiento asociativo. Cuenta con 5 módulos: Administración de Cooperativas; Aspectos Legales en la gestión cooperativa; Contabilidad en Cooperativas, y Perspectivas de Género. Es desarrollado por DAES y certificado por BiBlioRedes del Ministerio de las Culturas. Tiene dos versiones al año. Es 100% on line y gratuito
- 5 El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (en adelante SENCE), dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Respecto a esta institución no se encontró una oferta de cursos orientados a la economía social y cooperativas al buscar en el Nuevos buscador de cursos sin costo (<https://eligetucurso.sence.cl/?search=econom%C3%ADa%20social>).

Entre algunos entrevistados existe la percepción de que la mayoría de los programas de formación predominan la enseñanza de los aspectos de las ciencias sociales (como impacta socialmente, estudio sociológico del modelo cooperativo o asociativo, nacen de las facultades de ciencias sociales o de políticas públicas), pero falta un enfoque técnico de lo que significa el desarrollo de negocios asociativos, qué significa acompañar un modelo con los problemas de gobernanza que tiene una cooperativa. Por ejemplo, si se revisa la oferta formativa en emprendimiento de Mondragón (Oferta de estudios duales en MONDRAGON - MONDRAGON<sup>4</sup> ([mondragon-corporation.com](http://mondragon-corporation.com)), algunos de sus programas consideran formación en liderazgo cooperativo para emprender, poniendo el foco en objetivos comunes (distinto al emprendimiento individual), lo cual dista mucho de la oferta que se tiene en Chile.

---

<sup>4</sup> La Corporación Mondragon es una Sociedad Cooperativa Española y empresas originario del País Vasco y actualmente extendido por todo el mundo. Es el primer grupo empresarial del País Vasco y el décimo grupo empresarial de España (y el segundo grupo empresarial de economía social en España). Está compuesta por 98 cooperativas, 8 fundaciones, 1 mutua, 10 entidades de cobertura y 7 delegaciones internacionales, distribuidas en cuatro áreas: finanzas, industria, distribución y conocimiento. La Corporación está internacionalizada con presencia en cinco continentes, y en el ejercicio de 2020 facturó 10.865 millones de euros con una plantilla total de 79.931 personas. (Fuente: Corporación Mondragon - Wikipedia, la enciclopedia libre)

# 4

PRINCIPALES HALLAZGOS  
LEVANTADOS EN  
LAS COOPERATIVAS >>

En este capítulo del diagnóstico, se trabaja sobre la estructura presentada en el estudio Cooperativas en Chile al 2020 (González, 2021), presentando las principales conclusiones de este estudio y complementándolas con los contenidos levantados en las entrevistas realizadas a representantes de cooperativas y organizaciones asociativas de la región de Coquimbo (ver anexo 3 con listados de cooperativas entrevistadas).

Dicho estudio fue realizado en base a "... una herramienta de prospección para cooperativa (Scoping4-Coop+) de Agriterra, ajustado al contexto chileno. La Herramienta cuenta con 556 preguntas, contiene nueve secciones: (1) datos generales, (2) gobernanza, (3) gestión financiera, (4) negocio cooperativo, (5) servicios financieramente sostenibles, (6) incidencia política, (7) Agripool, (8) programa y proyecto del estado, (9) conclusiones y estados financieros (González, 2021), de los cuales hemos considerado las secciones comprendidas entre la dos y la cuatro. De las 316 cooperativas entrevistadas, 32 cooperativas pertenecen a la región de Coquimbo (10% de la muestra total).

#### 4.1 Prácticas relacionadas con estrategia y gestión financiera

De acuerdo con González (2021, p. 23), "La gestión administrativa y financiera de las cooperativas de Chile es débil, en promedio alcanza 1.3 de una puntuación máxima de 4. De acuerdo con González (2021), la evaluación obtenida por las cooperativas de la región de Coquimbo está en el promedio nacional: sólo el 17% cuenta con contador interno, en el 66% de los casos la contabilidad se lleva a través de un contador externo (González, 2021).

En esta línea y del levantamiento de información realizado en la Región de Coquimbo se ha constatado que las cooperativas tienen contabilidad y externalizan este servicio, con excepción de Pisco Control (cooperativa grande y consolidada), quien tiene un equipo de trabajo contable suficientemente grande para atender a sus casi 400 socios (Directivo de Pisco Control, comunicación personal, 27/04/2023). Algunos de los comentarios de las organizaciones entrevistadas son: "... la contabilidad la llevamos nosotros

mismos y necesitamos al contador una vez al año para hacer la declaración anual" (Representante de la directiva del Sindicato 16 de Septiembre, comunicación personal, 25/04/2023), "... el contador es externo, yo le digo el contador de Chile, es Raúl Lillo ..." Representante de la directiva de Agrodepa, comunicación personal 25/04/2023).

Una cooperativa recién formada indica tener falencias respecto a los temas tributarios propios de una cooperativa "... en la parte tributaria de las cooperativas tenemos una gran falencia, todos saben que es mejor pero no sabemos por qué y nos cuesta encontrar contadores ..." (Representante de la directiva de la Cooperativa de Innovación Apícola Elqui - Valley Beep Corp, comunicación personal 25/04/2023).

Además, se menciona la importancia de las instituciones de fomento como SERCOTEC, el FIA o INDAP, ya que permiten financiar inversiones importantes para los proyectos asociativos, por ejemplo, "... SERCOTEC financió un proyecto completo [...] que permitió mejorar los cultivos o ampliar los cultivos o cambiar el material vegetal o mejorar alguna instalación ..." (Representante de la directiva de la Cooperativa Agrícola de Floricultores de Pan de Azúcar - Floricoop, comunicación personal 25/04/2023).

Otra necesidad que se identifica en el ámbito financiero es tener más conocimiento sobre formulación y evaluación de proyecto, para levantar fondos (Representante de la directiva de la Cooperativa de Innovación Apícola Elqui - Valley Beep Corp, comunicación personal 25/04/2023).

#### 4.2 Prácticas relacionadas con la gobernanza

De acuerdo con González (2021), en general, existe una base de datos de los socios y un sistema de cuotas/membresías. Respecto a la Junta General de Socios, González (2021) indica que en general, no existe un manual de funciones para el Consejo Administrativo o Simplificado que contenga roles, responsabilidades u obligaciones; tampoco se recibe capacitación al respecto. Como aspectos positivos destacan la existencia de estatutos que definen la Junta

General de Socios, la elección del Consejo de Administración; la Junta General de Socio se reúne al menos 1 vez al año y los miembros son activos, entregando su producción a la cooperativa, manteniendo al día sus pagos y asistiendo regularmente a reuniones. Respecto a la Junta de Vigilancia/Inspector de Cuentas, las cooperativas cuenta con esta instancia, pero se requiere (1) mejorar las competencias y (2) procedimientos asociados a esta entidad. En caso de existir un Gerente General, se tiene claridad de sus funciones (responsabilidades, obligaciones, etc), pero debe mejorarse el proceso de contratación y competencias. Finalmente, la gestión de recursos humanos es deficitaria, debiéndose abordar la relación contra actual con los trabajadores, la descripción de cargos, los métodos de trabajo y el sistema de evaluación de desempeño.

Del trabajo de campo realizado, todas las organizaciones asociativas entrevistadas realizan una Junta anual de socios y se reúnen periódicamente (mensualmente o cuando hay que informar y tomar decisiones sobre algún tema de interés). Respecto al Gerente General, es una figura que no está presente en la mayoría de las cooperativas entrevistadas, debido al tamaño de éstas; en los casos en que se menciona este rol, se identifican dificultades de recursos para contratar o mantenerlo, por lo cual, en la mayoría de los casos, sus funciones son absorbidas por la directiva o los mismos socios de la cooperativa.

De las entrevistas realizadas, se identifican otras situaciones que no son analizadas en González (2021), por ejemplo, los problemas de la colaboración, "... la unión de la gente no es fácil, porque somos muy reacios a colaborar, no creemos ..." (Representante de la directiva del Sindicato Los Inseparables de Playa Changa, comunicación personal, 25/04/2023), lo cual se relaciona con la necesidad de maximizar el bienestar individual de corto plazo, que se transforma en un conflicto de interés continuo que pone en riesgo la viabilidad de la cooperativa (ANCCH, 2022). También, en varias de las asociaciones entrevistadas aparece como un tema importante la edad promedio de los asociados:

- 1 En el Sindicato 16 de Septiembre, el 71% de los socios son personas de mayor edad y la preocu-

pación está sobre la salud y la capacidad de aumentar el bienestar de este grupo etario de los socios (Representante de la directiva del Sindicato 16 de Septiembre, comunicación personal, 25/04/2023).

- 2 Misma preocupación tiene el Sindicato Los Inseparables, quienes han incentivado la integración de personas más jóvenes (Directivo de Sindicato Los Inseparables - sector pesquero, comunicación personal, 25/04/2023), como también lo hecho la cooperativa Pisco Control (Directivo de Sindicato Los Inseparables, comunicación personal, 27/04/2023).
- 3 También, se da esta situación en la cooperativa Floricoop, donde el socio más joven tiene 50 años y esto representa una preocupación mayor (Representante de la directiva de la Cooperativa Agrícola de Floricultores de Pan de Azúcar - Floricoop, comunicación personal 25/04/2023).

Otro punto importante, destacado por una de las cooperativas entrevistadas es el proceso pre asociativo. Valley Beep Corp. Ltda., cooperativa recién formada, destaca la importancia de conocer bien a los socios cooperados y organizarse bien antes de constituirse como cooperativa, previo a comenzar a realizar negocios entre los asociados; buscando "... valores similares y edades similares, para posteriormente iniciar las actividades de negocio" (Representante de la directiva de la Cooperativa de Innovación Apícola Elqui - Valley Beep Corp, comunicación personal 25/04/2023); también indica la importancia de contar con una estrategia de crecimiento, donde año a año se vayan incorporando socios y que estos nuevos socios sean postulados por los antiguos. De ahí la importancia de la reflexión pre asociativa (antes de constituir la cooperativa), que influirá positivamente en el gobierno interno de la cooperativa una vez constituida.

La etapa pre-asociativa debe ayudar a resolver inquietudes como las que presentan grupos que ya se han asociado y ven con interés el modelo cooperativo para el logro de sus objetivos, pero que desconocen el alcance de éste, por ejemplo:

- 1 *“... el sindicato que tenemos es como una cooperativa, es sin fines de lucro, repartimos todo equitativamente. En una cooperativa es más difícil, si alguien renuncia a la cooperativa se lleva su parte, en el caso del sindicato al renunciar no se puede llevar nada, todo queda en el sindicato. Además, tenemos más posibilidades de hacer proyectos, es decir la posibilidad de acceder a recursos es mayor que una cooperativa; el Instituto Nacional de Desarrollo Sustentable de la Pesca Artesanal y de la Acuicultura de Pequeña Escala (INDESPA) es solo para los pescadores.”*

Representante de la directiva del Sindicato 16 de Septiembre, comunicación personal, 25/04/2023).

- 2 *“... saber cómo se mueve el ecosistema, sacar experiencias de otras cooperativas, conectarnos con ellos y saber cuáles son las principales problemáticas y cómo las enfrentaron y de qué manera estructuraron su modelo y de esta manera generar el incentivo para que otras personas quieran integrarse a la cooperativa.”*

Representante de la directiva de la Cooperativa de Servicios Gastronómicos y Turísticos Barrio del Mar Ltda. - Barrio del Mar, comunicación personal 28/04/2023.

Las tecnologías que se han posicionado en los últimos 10 años, como el WhatsApp, hoy son claves para comunicarse y organizarse, y con ello mejorar la gobernanza, indican los distintos representantes de los grupos asociativos entrevistados.

Una reflexión importante y que diferencia a una cooperativa de otro tipo de entidades económicas y con ello las características de la gobernanza de este tipo de organizaciones asociativas, tiene relación con los principios cooperativos y Agrodepa lo expresa muy bien, “... los principios cooperativos siempre deben estar presentes porque no se debe olvidar en ningún momento por qué se es cooperativa y no una empresa privada, para ello es necesario trabajar la comunicación, autoestima, asertividad y trabajo en equipo (Representante de la directiva de Agrodepa, comunicación personal 25/04/2023). En las entrevistas realizadas aparecen implícita o explícitamente estos

valores, particularmente el control democrático por los asociados. Otro principio, que se menciona es la retribución a la sociedad, por ejemplo, Cooperativa Agrícola de Floricultores de Pan de Azúcar – Floricoop o Cooperativa Frutícola Agronuez Choapa se hacen cargo de esto por medio de dar empleo a trabajadores que no son socios; otras cooperativas tienen una intención o ya realizan actividades para sensibilizar / enseñar a la comunidad sobre su quehacer y el impacto económico o ambiental que estas actividades tienen en el entorno (Cooperativa de Innovación Apícola Elqui, Sindicato Los Inseparables de Playa Changa o Sindicato 16 de Septiembre).

En el caso de la cooperativa Pisco Control aparece el problema de género, donde la incorporación de mujeres es una preocupación (Representante de la directiva de la Cooperativa Agrícola Control Pisquero Elqui – Pisco Control, comunicación personal 27/04/2023), lo cual es una tendencia entre las cooperativas más antiguas del sector agropecuario donde la mayoría de sus socios son hombres, lo cual es distinto a lo que sucede en las cooperativas más nuevas.

### 4.3 Prácticas relacionadas con el modelo de negocios (Clientes/Proveedores/Cadena de suministros/Estrategias de desarrollo/Nuevos productos)

Según González (2023), el modelo de negocio es una debilidad, particularmente en lo que respecta a la función de ventas, certificaciones y el desarrollo de nuevas iniciativas. En las entrevistas se pudo identificar que existen organizaciones donde hay falencias, pero también hay cooperativas que ayudadas por los distintos programas de fomento que ofrece el Estado, han construido un plan de negocios y lo están implementando, teniendo claridad sobre su mercado objetivo, sus capacidades productivas, la diferenciación de su oferta y el retorno económico de dicha diferenciación. Luego, no es posible generalizar, existen diferencias entre las distintas cooperativas.

Un ejemplo que destaca es Agrodepa, una cooperativa relativamente nueva que con el apoyo de distintas

instancias de fomento ha desarrollado un modelo y plan de negocios, donde existe claridad respecto a los elementos diferenciadores de su oferta, "... producción más limpia y con baja carga de plaguicidas ..." (Representante de la directiva de Agrodepa, comunicación personal 25/04/2023) y al mercado objetivo que puede valorar esta diferencia y que por ende está dispuesto a pagar un mejor precio. También tienen claridad de sus capacidades productivas y cómo pueden hacerlas crecer. Otros casos virtuosos son Floricoop, Sindicato Los Inseparables de Playa Changa, Agrocanela, Cooperativa Frutícola Agronuez, Cooperativa de Trashumantes de Illapel, Productores del Tamaya o Pisco Control.

Un elemento destacable identificado en la mayoría de las entrevistas realizadas en la región de Coquimbo y que representa la base para desarrollar el modelo de negocios, es el nivel de claridad respecto de la visión de futuro del grupo asociativo y de los principales elementos necesarios para lograrla, por ejemplo, el Sindicato 16 de Septiembre entiende que para lograr un mayor bienestar de sus asociados necesita transformarse en una cooperativa de manera de poder consolidar una actividad económica, ya que como sindicato no puede y en este contexto poder explotar su área de manejo de 1200 hectáreas (incorporar la siembra de microalgas, por ejemplo), complementando esta actividad con servicios gastronómicos (Representante de la directiva del Sindicato 16 de Septiembre, comunicación personal, 25/04/2023) o en el caso del Sindicato Los Inseparables de Plata Changa, ellos aspiran a comercializar sus algas directamente, eliminando al intermediario, junto con constituir un área de manejo (comunicación personal, 25/04/2023). En el caso de Floricoop los próximos pasos son ampliar las variedades de especies (flores) que ofrecen en la actualidad (comunicación personal 25/04/2023); para la cooperativa Barrio del Mar (recientemente constituida), "... fortalecer la asociatividad, posicionar la marca Barrio del Mar como un destino gastronómico y mejorar la calidad comercial de las empresas asociadas, ..." (Representante de la directiva de la Cooperativa de Servicios Gastronómicos y Turísticos Barrio del Mar Ltda. - Barrio del Mar, comunicación personal 28/04/2023).

Por otro lado, los problemas identificados en el desarro-

llo de un modelo de negocio se puede destacar la necesidad de **ampliar la gama de productos y con ello los conocimientos técnicos asociados**, por ejemplo:

- 1 En el área de manejo del Sindicato 16 de Septiembre sólo producen piures y desearían cultivar otros moluscos (ostiones, choros, choritos, ostiones) o algas, pero no tienen claridad de cómo hacerlo y perciben que se requieren muchos permisos, mucho papeleo (Representante de la directiva del Sindicato 16 de Septiembre, comunicación personal, 25/04/2023).
- 2 Mejorar el conocimiento sobre la producción de lechugas hidropónicas es de interés de la Cooperativa Agrícola del Sector Rural de Canela (Representante de la directiva de la Cooperativa Agrícola del Sector Rural de Canela, comunicación personal 26/04/2023) y dicho conocimiento, puede llegar a hacer una necesidad para enfrentar la crisis hídrica de la región (Representante de la directiva de la Cooperativa Agrícola de Pan de Azúcar - Agrodepa, comunicación personal 25/04/2023).

**La comercialización**, representa una problemática clave por la cual muchas cooperativas se constituye, es una forma de lograr poder de mercado y eventualmente lograr mejores condiciones en la fijación del precio, poder de mercado. El trabajo asociativo les permite aumentar volumen de producción y en algunos casos transformarse en un poder de compra (Representante de la directiva de la Cooperativa Frutícola Agronuez Choapa, comunicación personal 26/04/2023) y con ello mejorar el precio de comercialización (Representante de la directiva de Agrodepa, comunicación personal 25/04/2023, Representante de la directiva de AgroCanela, comunicación personal, 26/04/2023; Representante de la directiva de la Cooperativa Frutícola Agronuez Choapa, comunicación personal 26/04/2023 y Representante de la directiva de la Cooperativa de Trashumantes de Illapel, comunicación personal 26/04/2023); muchas aspiran a evitar o reducir los eslabones de la cadena de distribución, los intermediarios, "... queremos llegar a ser exportadores ..." como indica el representante de la

directiva del Sindicato Los Inseparables de Plata Changa (comunicación personal, 25/04/2023).

Otras prácticas comerciales identificadas son las que tiene Agrodepa "... los mismos socios somos los que administramos y como no estamos trabajando con volúmenes tan altos que permitan financiar a un gerente para que se encargue de la parte comercial [...] pero si llegamos a un acuerdo con la consultora que nos apoyaba [...] pagándoles un porcentaje de las ventas realizadas para que nos apoyen en los aspectos comerciales ..." (Representante de la directiva de Agrodepa, comunicación personal 25/04/2023); o en el caso de Floricoop uno de los socios es quien realiza las actividades comerciales ..." (Representante de la directiva de la Cooperativa Agrícola de Floricultores de Pan de Azúcar - Floricoop, comunicación personal 25/04/2023).

También hay necesidades, por ejemplo, el e-commerce para realizar ventas por las redes sociales, "... nuestro talón de Aquiles y esas son lucas [...] somos una empresa chica y siempre quedamos al debe con los apoyos, por ejemplo, si voy a SERCOTEC del programa de diez millones solo puedo destinar dos millones a la parte marketing y resulta que yo necesito mucho más ..." (Representante de la directiva de Agrodepa, comunicación personal 25/04/2023). También, ésta es una necesidad para la Cooperativa de Innovación Apícola Elqui (Representante de la directiva de la Cooperativa de Innovación Apícola Elqui - Valley Beep Corp, comunicación personal 25/04/2023).

En los procesos de abastecimiento, los grupos asociativos identifican beneficios en las economías de escala, por ejemplo, la cooperativa recién formada Barrio del Mar indica su interés de lograr mejores precios por la compra de insumos al aumentar los volúmenes de compra a los proveedores, "... reducir costos por compras colectivas que podamos generar a través de la cooperativa, es un beneficio para cada uno de sus socios ..." (Representante de la directiva de la Cooperativa de Servicios Gastronómicos y Turísticos Barrio del Mar Ltda. - Barrio del Mar, comunicación personal 28/04/2023).

#### 4.4 Prácticas relacionadas con el desarrollo sostenible (Prácticas ambientales)

González (2021) indica que a nivel nacional aproximadamente la mitad de las cooperativas ha implementado prácticas ambientales inteligentes (contribución a revertir la deforestación, planificación de fertilizantes, gestión del agua, gestión de residuos, análisis de suelos o diversificación de la producción).

Por su parte, entre los grupos asociativos de la Región de Coquimbo entrevistados se identifican buenas prácticas ambientales. Por ejemplo, entre los sindicatos pesqueros entrevistados, el Sindicato 16 está interesado en transferir su conocimiento sobre el mar, sensibilizando a niños sobre los ecosistemas marinos, para que éstos cuiden el mar y no lo contaminen (Representante de la directiva del Sindicato 16 de Septiembre, comunicación personal, 25/04/2023); por su parte, el Sindicato Los Inseparables de Playa Changa, tiene claridad de que su trabajo de recolección de algas ayuda a reducir la contaminación y malos olores generados por las algas que se varan en la playa, existe conciencia de que "... si hay un problema de suciedad que dañe la playa o el mar, se va a dañar el alga, y ¿qué va a pasar con eso? nos vamos a quedar sin nada.", además las prácticas de trabajo de los cosechadores de algas consideran "... el secado de la alga a orilla de mar lo cual facilita que el agua se devuelva al mar, donde el oxígeno se mantiene vivo y se devuelva a las napas, lo cual facilita la reproducción de miles de especies ..." (Representante de la directiva del Sindicato Los Inseparables de Playa Changa, comunicación personal, 25/04/2023). También destacan las prácticas que desea implementar Valley Beep Corp Ltda, basadas en el concepto de apicultura con conciencia, que se caracteriza por ser orgánico y por el respeto hacia las abejas, donde el modelo de negocios busca producir más con menos abejas, considerando para ello la producción de subproductos (cosméticos).

Por su parte, las cooperativas agropecuarias, enfrentan la escasez hídrica que las obliga a modificar o incorporar nuevas tecnologías, por ejemplo, de cultivos de hortalizas tradicionales a cultivos por goteo o hidropó-

nico; la producción de Agrodepa ha bajado un 70%, "... un 70% de nuestro suelo ya no se produce ..." (Representante de la directiva de Agrodepa, comunicación personal 25/04/2023), "... estamos con el gran problema de qué va pasar con ese terreno porque la sequía

es grande [...] tienen pozo profundo pero cada vez hay menos agua ..." (Representante de la directiva de la Cooperativa Agrícola de Floricultores de Pan de Azúcar - Floricoop, comunicación personal 25/04/2023)



#### 4.5 Nivel de desarrollo tecnológico

Durante las entrevistas se consultó a los grupos asociativos entrevistados, cómo ha evolucionado la tecnología y qué tipo de necesidades tienen. En general, se observa que las necesidades existen y son a la medida de cada grupo. Por ejemplo, en el caso del sector pesquero, por un lado, se requiere de herramientas básicas como son un bote propio, *winch*<sup>5</sup> (el *winch* es necesario para la pesca de la jibia) y elementos de seguridad para los pescadores (Representante de la directiva del Sindicato 16 de Septiembre, comunicación personal, 25/04/2023).

En el caso de las cooperativas agropecuarias, el problema es la sequía y lo que requieren son tecnologías permitan al menos mantener la producción actual con igual o menos volúmenes de agua. Un ejemplo de nuevas tecnologías es la que compartió Floricoop, quien espera probar, con la ayuda del FIA,

un proceso hidropónico para el cultivo de claveles que permite la recirculación de agua (Representante de la directiva de la Cooperativa Agrícola de Floricultores de Pan de Azúcar - Floricoop, comunicación personal 25/04/2023). Agrodepa también ha realizado cambios en sus procesos tradicionales para enfrentar la sequía, pasando de riego tradicional a riego por goteo, y está pensando en la incorporación de procesos hidropónicos para la producción de hortalizas.

Entre los crianceros, Agroanela ha implementado prácticas e infraestructura para lograr estándares nacionales en el faenamiento y mantención de la carne de cabrito, ganando una mejor posición de negociación (si hay sobreoferta de carne de cabrito, la cooperativa puede esperar que caiga la oferta para vender a un mejor precio. La Cooperativa de Trashumantes de Illapel, posee un puesto de venta en el terminal de Illapel, dotado con refrigeradores y una máquina de vacío, que permite vender sus quesos al vacío, aumentando la vida del producto.

<sup>5</sup> Un Winch es un dispositivo poderoso diseñado para jalar una carga a través de una superficie horizontal, está impulsado por un motor eléctrico o hidráulico que hace funcionar un set de engranajes.

# 5

CONCLUSIONES >>

---

En base a la información recopilada y analizada se puede concluir que los grupos asociativos de la Región de Coquimbo son heterogéneos y es difícil hacer afirmaciones generales. Desde el punto de vista de la antigüedad de las cooperativas, en la Región de Coquimbo hay cooperativas antiguas como Pisco Control, constituida en 1933 o Cooperativa Capel en 1938, pero también existentes creadas el año 2020 como son Cooperativa Campesina Westermeyer Limitada o la Cooperativa de Trabajo Cerámica de Origen Proyecto Artístico y Humanitario Pisco del Elqui. Desde el punto de vista de las actividades económicas, están presentes en todos los sectores, pero predominando las agropecuarias, extractivas y mineras, producción y trabajo y servicios. Con respecto a su tamaño, al igual como sucede a nivel nacional<sup>6</sup>, en la Región de Coquimbo se observa una gran

concentración, donde de las 47 cooperativas activas en el SII, solo una (2%) posee ventas superiores a 1 millón de UF y desde la perspectiva de número de empleados la misma cooperativa concentra el 65% del número de trabajadores;

Así como la heterogeneidad que se observa en las características de los grupos asociativos de la Región de Coquimbo, los problemas de las cooperativas y proyectos asociativos de la región también lo son. Para sintetizarlos, se ha considerado la propuesta de clasificación de cooperativas según su Ciclo de Vida (ver Tabla 9) realizado por ANCCCH (2022), donde en la etapa 4, se ha eliminado la condición de 100 socios, porque se ha observado que existen cooperativas pequeñas respecto al número de socios, pero consolidadas en su quehacer.

Tabla 9: Etapas del ciclo de vida de las cooperativas

Etapa	Descripción
Organización precooperativa	Etapa donde potenciales socios comienzan a analizar la factibilidad de desarrollar un proyecto cooperativo.
Cooperativa de reciente constitución y funcionamiento	Etapa donde la cooperativa comienza a realizar sus primeras operaciones de manera formal.
Cooperativa en proceso de consolidación	La cooperativa ha logrado comprender buena parte de las obligaciones legales, tributarias, contables, societarias y a su vez, los socios comienzan a observar los primeros resultados de la gestión colectiva.
Cooperativa consolidada o madura	Corresponde a la etapa donde la cooperativa ya ha logrado cerrar la brecha el cumplimiento de las obligaciones legales, tributarias, contables, societarias. A su vez, posee un tamaño societario mayor La cooperativa funciona como una empresa en permanente modernización, adaptación e innovación. En esta etapa sería esperable encontrar a las cooperativas de ahorro y crédito (CACs) fiscalizadas por Comisión para el Mercado Financiero (CMF), cooperativas abiertas de vivienda y todas aquellas cooperativas cuyos activos sean iguales o superiores a 50.000 UF

Fuente: Adaptada del estudio de Descripción y diagnóstico del movimiento cooperativo chileno (ANCCCH, 2022, p.11)

<sup>6</sup> "... el 5% de cooperativas del país posee un tamaño societario superior a 1.000 cooperados y a su vez, concentran el 95% de la base societaria del sector. [...] el 66% de las cooperativas del país están conformadas por 50 socios o menos. De este subconjunto, un 52% posee menos de 10 socios y el 28% entre 10 y 20 socios, con un promedio de 15 cooperados." (ANCCCH, 2022).

Así como la heterogeneidad que se observa en las características de los grupos asociativos de la Región de Coquimbo, los problemas de las cooperativas y proyectos asociativos de la región también lo son. Para sintetizarlos se ha considerado la propuesta de clasificación de cooperativas según su Ciclo de Vida (ver Tabla 9) realizado por ANCCH (2022), donde en la etapa 4, se ha eliminado la condición de 100 socios, porque se ha observado que existen cooperativas pequeñas respecto al número de socios, pero consolidadas en su quehacer.

A continuación, presentamos los resultados de los hallazgos identificados, bajo el formato de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), agrupados en 5 temas: Estrategia y gestión financiera, Gobernanza, Modelos de negocio, Sostenibilidad Ambiental y Tecnología.

## ESTRATEGIA Y GESTIÓN FINANCIERA

En la Región de Coquimbo existen oportunidades para mejorar la competitividad de las organizaciones adheridas al modelo de economía social. Respecto al financiamiento necesario para inversión y capital de trabajo, distintas al financiamiento bancario, están los programas de fomento en las distintas instituciones del Estado (principalmente SERCOTEC, FOSIS, FIA,

INDAP y CORFO), las cooperativas de ahorro y crédito y las instituciones financiera no bancarias conocidas como FINTECH (herramientas inclusivas). El financiamiento bancario es difícil, porque los bancos generalmente no las perciben como una unidad económica, sino como organizaciones sociales, solicitando los antecedentes de todos los socios para identificar potenciales garantías reales y/o avales; cabe destacar que esta amenaza relacionada con el financiamiento, particularmente la necesidad de garantías reales y/o avales, es una problemática transversal a la micro y pequeña empresa y no particular de las cooperativas.

El mercado de los profesionales contables ofrece pocos especialistas con conocimiento/experiencia en contabilidad de cooperativas. Por ejemplo, algunas cooperativas contratan el servicio a un contador de Puerto Montt. Por ello, existe la oportunidad de articular con los centros de estudio de la región, la incorporación de módulos de contabilidad de cooperativas en las carreras técnico/profesionales de los centros de educación dual o superior o realizar cursos de perfeccionamiento.

Respecto a las fortalezas se puede afirmar que las cooperativas grandes y otras de tamaño medio consolidadas han profesionalizado la administración y cuentan con equipo interno (en el caso de las grandes) o externo (para las de menor tamaño). Se identifica como debilidad para cooperativas nuevas y pequeñas la dificultad encontrar profesionales especializados en contabilidad de cooperativas.

Tabla 10: FODA Estrategia y Gestión Financiera

FODA Estrategia y Gestión Financiera	Grado de Madurez			
	1	2	3	4
<b>Fortalezas</b>				
Las cooperativas grandes y otras de tamaño medio consolidadas han profesionalizado la administración y cuentan con equipo interno (en el caso de las grandes) o externo (para las de menor tamaño).	na	na	na	X
<b>Oportunidades</b>				
Existen programas de fomento en las distintas instituciones del Estado (principalmente SERCOTEC, FOSIS, FIA, INDAP y CORFO).	X	X	X	X
Se puede recurrir a cooperativas de ahorro y crédito.	X	X	X	X
Está disponible el acceso a financiamiento instituciones financiera no bancarias (FINTECH)	X	X	X	X

Los centros de estudio de educación dual y superior de la región de Coquimbo pueden implementar líneas de especialización, incorporando módulos de contabilidad de cooperativas o realizar cursos de especialización.	X	X	X	X
<b>Debilidades</b>				
En cooperativas grandes y otras de tamaño medio se ha profesionalizado la administración con un equipo interno (en el caso de las grandes) o externalizando el servicio (para las de menor tamaño).	na	X	X	na
<b>Amenazas</b>				
El acceso a financiamiento de la mayoría de las cooperativas es difícil, porque los bancos generalmente no las perciben como una unidad económica, sino como organizaciones sociales, solicitando los antecedentes de todos los socios para identificar potenciales avales.	na	X	X	na
Existe escasez de profesionales contables especialistas en contabilidad de cooperativas.	na	X	X	na

1. Organización precooperativas / otras organizaciones pre asociativas
2. Cooperativa / otras organizaciones asociativas de reciente constitución y funcionamiento
3. Cooperativa / otras organizaciones asociativas en proceso de consolidación
4. Cooperativa / otras organizaciones asociativas consolidada o madura

na: No aplica

Fuente: Preparación propia en base a hallazgos del estudio

## GOBERNANZA

Las cooperativas tienen la fortaleza de que además de estar constituidas para realizar una actividad económica, también están orientadas a satisfacer las necesidades de sus asociados, requerimiento que nace de sus principios cooperativos; así mismo sucede con el proceso de toma de decisiones que es democrático (un socio un voto), cabe destacar que si bien esta es una fortaleza por el nivel de adherencia que puede tener una decisión importante, también puede involucrar lentitud en la toma de decisiones.

Entre las oportunidades identificadas, se observa la posibilidad de posicionar el modelo cooperativo entre grupos etarios más jóvenes, por ejemplo, emprendedores con formación superior. También, aparece la necesidad de equilibrar los aspectos sociales con el desarrollo económico del proyecto asociativo, debe reforzarse que la rentabilidad/utilidades de una entidad económica no son un fin, sino un requerimiento del cual dependen los beneficios que pueden recibir los socios, si el negocio no es capaz de generar

riqueza, los aspectos sociales no pueden expandirse. Otra oportunidad identificada es la que entregan las redes sociales, particularmente la mensajería (WhatsApp, Facebook, Instagram, etc.), porque siguen facilitado los procesos de toma de decisiones y las comunicaciones y por ende la gobernanza.

Respecto a las debilidades transversales identificadas en la gobernanza, destaca la necesidad de mejorar su conocimiento de los principios cooperativos; además está la problemática particular del envejecimiento de los socios para las cooperativas más antiguas, particularmente las con mayor cantidad de socios y las consolidadas (por ejemplo, sector pesquero y pisquero), y para este mismo grupo se identifica que predominan los socios hombres por sobre las mujeres, particularmente en el sector pesca.

Desde la perspectiva de las amenazas, éstas se pueden agrupar en tres grupos: el primero, relacionado con el desconocimiento del modelo cooperativo, de sus ventajas y desventajas, situación por la cual cuando se requiere evaluar e identificar la persona jurídica más adecuada para un emprendimiento asociativo, el

modelo cooperativo no es el elegido, éste se desperfila como entidad económica, predominando sus aspectos sociales; lo anterior se potencia porque en Chile predomina una cultura individualista. El segundo grupo de amenazas respecto a la gobernanza, tiene que ver con situaciones relacionadas con el Estado de Chile: existen pocos instrumentos de fomento que acompañen el desarrollo de las cooperativas en los primeros años de vida (fortalecimiento de los principios cooperativos), en comparación al acompañamiento al cual tienen acceso en su etapa de constitu-

ción; además existen insuficientes programas de gobierno que trabajen en las etapas pre asociativas; desde la perspectiva de la implementación de políticas públicas, existe una “omisión por desconocimiento” de las cooperativas o de las características de éstas, dejándolas fuera de beneficios / concursos asociados a la política / gestión pública: El tercer grupo se relaciona con los pocos profesionales / técnicos formados para administrar una cooperativa, necesario para acompañar el crecimiento de la cooperativa.

Tabla 11: FODA Gobernanza

FODA Gobernanza	Grado de Madurez			
	1	2	3	4
<b>Fortalezas</b>				
Además de estar constituidas para realizar una actividad económica, las cooperativas están orientadas a satisfacer necesidades de sus asociados (principios cooperativos).	na	X	X	X
El proceso de toma de decisiones es democrático (un socio un voto).	na	X	X	X
<b>Oportunidades</b>				
Existe la oportunidad de posicionar el modelo cooperativo entre grupos etarios más jóvenes, emprendedores y con formación superior.	X	X	X	X
Existe la oportunidad de equilibrar los aspectos sociales con el desarrollo económico del proyecto asociativo.	na	X	X	X
La existencia de redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram, etc.), ha facilitado los procesos de toma de decisiones y las comunicaciones y continuará haciéndolo.	X	X	X	X
<b>Debilidades</b>				
Las cooperativas en general requieren mejorar su conocimiento de los principios cooperativos.	X	X	X	X
En grupos asociativo del sector pesquero y pisquero, tiene el problema de envejecimiento de su base de socios / cooperados.	na	na	X	X
El tema de género es de interés para las cooperativas con muchos asociados o bien antiguas consolidadas, donde predominan socios hombres.	X	X	X	X
<b>Amenazas</b>				
Desconocimiento de las ventajas y desventajas del modelo cooperativo, compite con otros tipos de personas jurídicas.	X	X	X	X
La cooperativa se desperfila como entidad económica, predominando sus aspectos sociales.	X	X	X	X
La cultura individualista predominante en la sociedad chilena.	X	X	X	X
Existen pocos instrumentos de fomento que acompañen el desarrollo de las cooperativas en sus primeros años de vida (fortalecimiento de los principios cooperativos), en comparación al acompañamiento en las etapas de constitución.	X	X	X	X
Existen insuficientes programas de gobierno que trabajen en las etapas pre asociativas.	X	X	X	X

Desde la perspectiva de la implementación de políticas públicas, existe una “omisión por desconocimiento” de las cooperativas o de las características de éstas, dejándolas fuera de beneficios / concursos asociados a la política / gestión pública.	X	X	X	X
Existen pocos profesionales / técnicos formados para administrar una cooperativa, necesario para acompañar el crecimiento de la cooperativa.	X	X	X	X

1. Organización precooperativas / otras organizaciones pre asociativas
2. Cooperativa / otras organizaciones asociativas de reciente constitución y funcionamiento
3. Cooperativa / otras organizaciones asociativas en proceso de consolidación
4. Cooperativa / otras organizaciones asociativas consolidada o madura

na: No aplica

Fuente: Preparación propia en base a hallazgos del estudio

## MODELO DE NEGOCIOS

Destacan como fortalezas transversales de las organizaciones que adhieren al modelo de economía social de la Región de Coquimbo, primero su claridad respecto al principal beneficio por el cual se conformó la organización (por ejemplo, mejoramiento del precio de venta); y una visión clara del futuro deseado de las cooperativas, algunas más generales y otros más específicas. Algunas cooperativas han sido tan exitosas, que se han convertido en un poder de compra (Pisco Control, Pisco Capel, como las más emblemáticas).

En la Región de Coquimbo pueden generarse distintas oportunidades para mejorar la capacidad de las competitivas de las organizaciones adheridas a la economía social. La primera, tiene que ver con potenciar al Gobierno Regional y las municipalidades de la región como un poder de compra de productos/servicios de este tipo de organizaciones, construyendo modelos de evaluación en el proceso de compra y licitaciones públicas que pongan en valor no sólo el costo de los productos y servicios, sino otras variables relacionadas con los principios de la economía social. La segunda oportunidad que se identifica es la tendencia que existe en ciertos segmentos de mercado, quienes están prefiriendo cada vez más productos y servicios de empresas que demuestren ser responsables en sus procesos productivos y sus externalidades, segmentos que por lo general están dispuestos a pagar más (por ejemplo, sello de las empresas B, tripe impacto social). Para mejorar la gestión de las cooperativas (gestión de

activos, comercialización, compras, etc), se pueden impulsar las cooperativas de segundo piso; en el caso de las cooperativas que ya están consolidadas, tienen la oportunidad de diversificar sus fuentes de ingreso, aumentando así los beneficios hacia sus socios. (nuevos ingresos o reducción de riesgo económico). Finalmente, existe una gran oportunidad de coordinar el trabajo de las instituciones del Estado y otros stakeholders, de modo de alinear los esfuerzos y así lograr aumentar la efectividad de los programas de apoyo existentes, por ejemplo, con la construcción de una hoja de ruta, o la constitución y mantención de una mesa de trabajo interinstitucional. También, se puede crear un sello regional que certifique las prácticas de organizaciones económica que adhieran al modelo de economía social.

Dado los dos puntos anteriores, no implica que estos grupos asociativos tengan dificultades para construir/completar sus modelos de negocios / plan de negocios. Entre otras debilidades identificadas respecto al modelo de negocios, están las distancias físicas existente, lo cual dificulta trabajar conjuntamente, así como la compra de insumos y la comercialización de productos. Otra debilidad está relacionada con la incorporación de tecnologías más eficientes o productivas, particularmente cuando hay socios de mayor edad. En el caso de las cooperativas nuevas o grupos pre asociativos existen falencias respecto a los procesos productivos que están implementando (hortalizas y áreas de manejo/cultivos en el mar); para este mismo grupo, está la dificultad de comercialización de sus productos.

Una amenaza que está presente en los mercados de exportación y que afecta no solamente a las organizaciones que adhieren al modelo de economía social, es

el precio, el cual dependiendo de la oferta global puede fluctuar, poniendo en peligro los ingresos de la cualquier exportadora.

Tabla 12: FODA Modelo de Negocios

FODA Modelo de Negocios	Grado de Madurez			
	1	2	3	4
<b>Fortalezas</b>				
Claridad respecto al principal beneficio por el cual se conformó la cooperativa (por ejemplo, mejoramiento del precio de venta).	na	X	X	X
Visión clara sobre el futuro de la cooperatividad.	na	X	X	X
Claridad sobre su poder de mercado, que les permite fijar o negociar el precio de sus bienes.	na	na	X	X
<b>Oportunidades</b>				
Potenciar al Gobierno Regional, las municipalidades de la Región de Coquimbo y otras instituciones público-privadas para que se conviertan en un poder de compra de productos/servicios de organizaciones que adhieran al modelo de economía social.	X	X	X	X
Coordinar el trabajo de las instituciones de fomento del Estado, para alinear los esfuerzos y así lograr aumentar la efectividad de los programas existentes.	X	X	X	X
En la actualidad existe una tendencia por preferir cada vez más productos y servicios de empresas que demuestren ser responsables en sus procesos productivos y externalidades, segmentos que por lo general están dispuestos a pagar más (por ejemplo, sello de las empresas B, tripe impacto social).	X	X	X	X
Las cooperativas que ya están consolidadas tienen la oportunidad de diversificar sus fuentes de ingreso, aumentado los beneficios hacia sus socios.	X	X	X	X
Creación de un sello que certifique las prácticas de una organización económica que adhieran al modelo de economía social.	X	X	X	X
Impulsar cooperativas de segundo piso, considerando las necesidades de los distintos territorios, donde se evalúe la creación de ciertos servicios que sean comunes a un conjunto de cooperativas	X	X	X	X
<b>Debilidades</b>				
Las cooperativas tienen dificultades para construir su modelo de negocios.	X	X	X	X
La distancia puede convertirse en un problema, tanto para trabajar conjuntamente, como para la compra de insumos y la comercialización de productos.	X	X	X	X
Entre los socios más antiguos se dificulta la incorporación de tecnologías más eficiente o más productivas.	X	X	X	X
Entre las cooperativas nuevas o grupos pre-asociativos que evalúan la creación de una, existen falencias respecto a los procesos productivos que están implementando (hortalizas y áreas de manejo).	X	X	na	na
Las cooperativas más nuevas / pequeñas, carecen de una estrategia venta directa que les permita aumentar el valor de sus productos / servicios, lo cual les permitiría llegar a otros mercados y mejorar sus precios de venta.	X	X	na	na

### Amenazas

Volatilidad de los precios de internacionales, en el caso que el grupo asociativo exporte sus productos / servicios.

na na X X

- na: No aplica
1. Organización precooperativas / otras organizaciones pre asociativas
  2. Cooperativa / otras organizaciones asociativas de reciente constitución y funcionamiento
  3. Cooperativa / otras organizaciones asociativas en proceso de consolidación
  4. Cooperativa / otras organizaciones asociativas consolidada o madura

Fuente: Preparación propia en base a hallazgos del estudio

## SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Existe una gran fortaleza en temas ambientales porque existe conciencia de los problemas ambientales existentes y de rol de cumple la organización, pero existen dificultades para resolver problemas generados por externalidades ambientales que afectan sus procesos productivos (algas, agua o plagas) y cuya solución requiere de coordinación entre entidades públicas o conocimiento / metodo-

logías que no están al alcance de su mano. Respecto a las oportunidades, todos los actores tienen conciencia de la importancia del cuidado del medio ambiente; las amenazas están determinadas principalmente por la escasez hídrica que afecta los volúmenes de producción y obliga a dejar los campos y buscar terrenos que dispongan de agua, tema clave para las cooperativas agropecuarias.

Tabla 13: FODA Sostenibilidad Ambiental

FODA Sostenibilidad Ambiental	Grado de Madurez			
	1	2	3	4
<b>Fortalezas</b>				
Existe conocimiento de las problemáticas y variables ambientales asociadas a su quehacer.	X	X	X	X
<b>Oportunidades</b>				
Todos los actores tienen conciencia de la importancia del cuidado del medio ambiente y de las implicancias del cambio climático en el territorio.	X	X	X	X
<b>Debilidades</b>				
Dificultades para resolver problemas generados por externalidades ambientales que afectan sus procesos productivos (algas, agua y plagas).	X	X	X	X
<b>Amenazas</b>				
La escasez hídrica en los negocios agropecuarios está reduciendo los volúmenes de producción (hortalizas, caprinos o quesos).	na	X	X	X
La escasez hídrica en los negocios agropecuarios está obligando a dejar los campos en la búsqueda de terrenos con disponibilidad de agua.	na	X	X	X

- na: No aplica
1. Organización precooperativas / otras organizaciones pre asociativas
  2. Cooperativa / otras organizaciones asociativas de reciente constitución y funcionamiento
  3. Cooperativa / otras organizaciones asociativas en proceso de consolidación
  4. Cooperativa / otras organizaciones asociativas consolidada o madura

Fuente: Preparación propia en base a hallazgos del estudio

## NIVEL DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

No existe duda que las aplicaciones de mensajería como WhatsApp y las redes sociales han facilitado la coordinación y fortalecido los procesos de toma de decisiones. Pero, existen brechas de alfabetización digital que se profundizan con el rango etario y con las dificultades de conectividad que afectan en mayor medida a las cooperativas y grupos asociativos que se encuentran más lejos de los centros urbanos.

El desarrollo tecnológico ha abierto oportunidades

para nuevos modelos de negocio sociales conocidos como Plataformas Colaborativas (ej. Uber, Airbnb) o para nuevos servicios (blockchain o desarrollo de software) que pueden ser impulsados a través de las Universidades de la Región.

Una amenaza constante, que está presente en todos los ámbitos del que hacer de la sociedad es la rapidez con que cambia la tecnología, dificultando su transferencia y adopción, particularmente en territorios con baja conectividad.

Tabla 14: FODA Desarrollo tecnológico

FODA Desarrollo tecnológico	Grado de Madurez			
	1	2	3	4
<b>Fortalezas</b>				
Las aplicaciones de mensajería como WhatsApp y las redes sociales han facilitado la coordinación y los procesos de toma de decisiones	X	X	X	X
<b>Oportunidades</b>				
El desarrollo tecnológico ha abierto oportunidades para nuevos modelos de negocio sociales conocidos como Plataformas Colaborativas (ej. Uber, Airbnb) o para nuevos servicios (blockchain o desarrollo de software) que pueden ser impulsados a través de las Universidades de la Región.	X	X	X	X
<b>Debilidades</b>				
Existen brechas de alfabetización digital que se profundizan con el rango etario.	X	X	X	X
Existe dificultades de conectividad en las cooperativas que se encuentran más lejos de los centros urbanos.	na	X	X	na
<b>Amenazas</b>				
La rapidez con que cambia la tecnología dificulta su transferencia y adopción, particularmente en territorios con baja conectividad.	X	X	X	X

1. Organización precooperativas / otras organizaciones pre asociativas
2. Cooperativa / otras organizaciones asociativas de reciente constitución y funcionamiento
3. Cooperativa / otras organizaciones asociativas en proceso de consolidación
4. Cooperativa / otras organizaciones asociativas consolidada o madura

na: No aplica

Fuente: Preparación propia en base a hallazgos del estudio

## ALGUNAS RECOMENDACIONES ORIENTADAS A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE ORGANIZACIONES ASOCIADAS ADHERIDAS AL MODELO DE ECONOMÍA SOCIAL

Según Porter (1985), la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y comercializar productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. En esta última reflexión del diagnóstico se desarrollan una serie de recomendaciones orientadas a mejorar la posición competitiva de organizaciones asociativas adheridas al modelo de economía social en la Región de Coquimbo.

**1** Se debe impulsar en los gobiernos municipales y regionales de la Región de Coquimbo el desarrollo coordinado de políticas, estrategias, planes y programas orientados a mejorar la competitividad de las organizaciones asociativas adheridas al modelo de economía social, los cuales deben quedar contenidos en los instrumentos de planificación comunal (PLA-DECO) y las estrategias de desarrollo regional. Entre las políticas a impulsar, se recomienda considerar estrategias de compra donde se valore a las organizaciones asociativas que adhieran al modelo de economía social. También, se puede evaluar la creación de un sello que certifique las prácticas de una organización económica que adhieran a este modelo. Otra iniciativa, es analizar la pertinencia de impulsar cooperativas de segundo piso, considerando las necesidades de los distintos territorios, donde se evalúe la creación de ciertos servicios que sean comunes a un conjunto de cooperativas, permitiendo a los asociados acceder a mejores precios de compra o capacidad de almacenaje o aumentar la oferta para acceder a una mejor posición para comercializar o exportar sus productos, además de acceder a economías de escala.

**2** Para aumentar la efectividad de las políticas e instrumentos de fomento del Estado de Chile, orientados al desarrollo/crecimiento de este tipo de organizaciones, se recomienda mejorar

la coordinación interinstitucional, por medio de una hoja de ruta y/o mesas de trabajo interinstitucionales permanentes que incluyan a instancias municipales, regionales y eventualmente nacionales, si se requiere, así como organizaciones privadas representativas.

**3** Respecto a los programas de fomento, se cree necesario que este tipo de programas considere un acompañamiento de al menos tres años, tanto para cooperativa en proceso de formación como aquellas ya constituidas que están en etapa de consolidación.

**4** Considerando el potencial del capital humano que está en formación en las instituciones de educación superior de la Región de Coquimbo, parece interesante promover proyectos asociativos centrados en el desarrollo tecnológico, particularmente de tecnologías de la información y automatización.

**5** Impulsar entre las empresas privadas la adopción del modelo de economía social, bajo la hipótesis que las Empresas B poseen más productividad que las empresas tradicionales (Correa, 2022). Este tipo de organizaciones es más resiliente en situaciones de crisis económica, tiende a no despedir personal buscando otras estrategias alternativas de reducción de costo, como reducir jornadas laborales o salarios; éste es un comportamiento diferenciador respecto a las empresas tradicionales, por ello en las cooperativas el empleo tiende a ser más estable. La empresa que adopta el modelo puede ganar en productividad, diferenciación y mayor capacidad de subsistir independiente de las problemáticas económicas que enfrenten. En este punto siempre se debe tener presente que, en una lógica de emprendimiento, el impacto social no puede ir disociado del negocio, entendiendo que, si el negocio no es capaz de generar riqueza, los aspectos sociales no pueden expandirse.

**6** Crear una escuela virtual para organizaciones cooperativas, que incluya una amplia gama de contenidos, propios de la gobernanza, administración y contabilidad de las cooperativas, así como del desarrollo de conductas (diálogo, comunicaciones o resolución de conflicto), necesarias para gestionar este tipo de organizaciones participativas donde los procesos de toma de decisiones son consensuados, por lo cual el desarrollo de ciertas habilidades es mucho más necesario respecto a las empresas tradicionales. También puede ser considerados aspectos de las empresas B (economía social).

Una línea de pensamiento importante en el desarrollo de esta escuela puede estar inspirado en el trabajo de Elinor Ostrom (1933-2012), donde el hallazgo más importante de su trabajo interdisciplinario fue **encontrar los principios de diseño para lograr instituciones fuertes y que persistan** cuando se trata de recursos de uso común (ver Anexo 5: Reflexiones sobre asociatividad).

Otro aspecto importante es la capacitación que fomente la productividad por medio de la incorporación de tecnologías.



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS >>

---

- Alianza Cooperativa Internacional, ICA. (sin fecha). Qué es una Cooperativa. Consultado el 31/03/2023 en <https://www.ica.coop/es#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20cooperativa%3F,necesidades%20y%20aspiracione%20socioecon%C3%B3micas%20comunes>.
- Asociación Nacional de Cooperativas de Chile, ANCCH. (2022). Descripción y diagnóstico del movimiento cooperativo chileno.
- Correa, F. (2022a). Productividad comparada de las empresas de la economía social en Chile. Documentos de Proyectos (LC/TS.2022/122), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Consultado el 01/04/2023 en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48386/1/S2200574\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48386/1/S2200574_es.pdf).
- Correa, F. (2022b). Instituciones y políticas públicas para el desarrollo cooperativo en América Latina. División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Consultado el 01/04/2023 en <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47664>.
- Diario Oficial de la Unión Europea. (2016). Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «La economía colaborativa y la autorregulación» (Dictamen exploratorio) (2016/C 303/05). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016AE0933&from=ES>
- Fuentes, B., Hernández, L., Inostroza, P. & Radrigán, M. (2020). Desarrollo territorial y fomento de la economía social y cooperativa. Procesos emergentes en Chile de articulación entre gobiernos regionales, municipios y empresas de la economía social y cooperativa. En Álvarez, J.F. & Marcuello, C. (Dirs.) Experiencias Emergentes de la Economía Social, OIBESCOOP, pp. 373-397
- Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP. (2016). Desarrollo Cooperativo en la Agricultura Familiar. Ministerio de Agricultura de Chile. Consultado el 23/04/2023 en <https://www.indap.gob.cl/sites/default/files/2022-02/n9-orientaciones-para-el-desarrollo-cooperativo-en-la-agricultura-familiar.pdf>
- Ley General de Cooperativas, LGC (ley n.º 19832, de 2002, y su modificación, ley n.º 20881, de 2016). Consultada el 23/04/2023 en Ley Chile - Ley 20881 - Biblioteca del Congreso Nacional (bcn.cl).
- Luco, A. 2016. ¿Por qué fracasan las PYMES? <https://www.businessconsulting.cl/por-que-fracasan-las-pymes/>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (sin fecha). La economía social y solidaria. Consultada el 31/03/2023 en [https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/areas-of-work/WCMS\\_681357/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/areas-of-work/WCMS_681357/lang-es/index.htm)
- Martini, Gabriela, Pérez, Ernesto y Radrigán, Mario (2003). Situación Actual del Cooperativismo en Chile, Año 2002. Programa Interdisciplinario de Estudios Asociativos Pro – Asocia, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Ostrom, E. (2000). El gobierno de los bienes comunes, evolución de las instituciones de acción colectiva. Universidad Autónoma de México.
- PARKER, G. (2016): Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You, ed. Norton Company.
- Pastor, C. (2021). Digitalización y Cooperativas de Plataforma. Consultado el 18/05/2023 en [http://cierre.es/wp-content/uploads/2022/05/Revista\\_68\\_CIDEC\\_tema\\_actualidad.pdf](http://cierre.es/wp-content/uploads/2022/05/Revista_68_CIDEC_tema_actualidad.pdf)
- Pérez, E.; Radrigán, M.; Martini, G. (2003). Situación Actual del Cooperativismo en Chile. Santiago: Programa Interdisciplinario De Estudios Asociativos, Universidad De Chile; consultado en Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP. (2016). Desarrollo Cooperativo en la Agricultura Familiar. Ministerio de Agricultura de Chile. Consultado el 23/04/2023 en <https://www.indap.gob.cl/sites/default/files/2022-02/n9-orientaciones-para-el-desarrollo-cooperativo-en-la-agricultura-familiar.pdf>
- Porter, M. E. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, 1985.

- Reglamento de Ley General de Cooperativas (2007). Consultada el 23/04/2023 en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=257826&f=2020-11-28>
- Resolución Administrativa n.º 1321. Consultada el 23/04/2023 en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1052030>
- Universidad de Santiago de Chile. (2011). Caracterización y propuestas de mejoramiento en el ámbito del fomento a la asociatividad productiva en la agricultura en Chile Informe Final. Consultado el 22/04/2023 en <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2011/12/fomentoAsociatividad.pdf>

ANEXO 1:  
FICHAS DE ESTUDIOS /  
DOCUMENTOS >>



## Nombre documento

Los determinantes de la competitividad en las cooperativas

## Institución patrocinadora

CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa

## Autor(es)

Moyano Fuentes, José; Puig Blanco, Francisco; Bruque Cámara, Sebastián

## Año

2008

## Link

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412302011>

## Objetivo de documento

Este trabajo pretende identificar los determinantes de la competitividad de las cooperativas.

## Resumen

Los resultados obtenidos a partir de una muestra de 49 directivos de cooperativas y representantes del movimiento cooperativo señalan que **el efecto conjunto de la orientación hacia el cliente y la participación en los resultados de los socios es el determinante fundamental de competitividad**. Este hallazgo pone de manifiesto la importancia de la capacidad relacional como capacidad clave que deben poseer los directivos de estas empresas.

## Marco teórico

- **Definición cooperativa:** La sociedad cooperativa es un tipo particular de empresa donde la participación y efectiva en el proceso de producción y/o comercialización es lo que legitima la capacidad para tomar decisiones democráticamente acerca de los objetivos de la compañía.
- **Mayor implicancia y compromiso:** alto nivel de ocupación de las estructuras técnico-productivas y comerciales.
- **Lealtad del socio:** existe alta frecuencia de transacción que facilitan la implantación de procedimientos operativos que reducen los costos de transacción (un coste de transacción es un coste incurrido para realizar un intercambio económico, más preci-

samente una transacción en el mercado. El coste no existe en el marco de una competencia perfecta).

- La relación especial que surge entre la empresa cooperativa y sus socios-proveedores y sus socios-clientes, podría ser una fuente de ventaja competitiva sostenible ya que, por su naturaleza intangible, es un recurso valioso, escaso y difícilmente imitable y/o sustituible
- El éxito competitivo de las cooperativas está relacionado con el grado de compromiso del socio con la organización.
- La estructura de propiedad característica de las cooperativas hace que los socios tengan un especial interés en el éxito de su organización.

## Principales conclusiones

El efecto sinérgico positivo detectado en este estudio sugiere que el origen de la competitividad de las cooperativas recae en el fortalecimiento de las relaciones de cooperación que deben producirse en estas empresas. No significa esto que los directivos de las cooperativas deban olvidar objetivos de eficacia y eficiencia que son importantes en cualquier empresa, pero sí que deberían supeditarlos al mantenimiento de la relación socio-cooperativa basada en el compromiso de éste y, especialmente, potenciar la relación con el cliente ya que como indican nuestros resultados se requieren unos mayores niveles de compromiso a los requerimientos de los clientes.



### Nombre documento

Diagnóstico Regional de los Comités y cooperativas de agua potable rural de la RM de Santiago

### Institución patrocinadora

Gobierno Regional Metropolitano de Santiago

### Autor(es)

Sapag Consultores  
Grupo Consultor Costa

### Año Link

2014 [https://www.gobiernosantiago.cl/wp-content/uploads/2014/doc/estudios/Diagnostico\\_Regional\\_de\\_los\\_Comites\\_y\\_Cooperativas\\_de\\_Agua\\_Potable\\_Rural\\_de\\_la\\_Region\\_Metropolitana\\_de\\_Santiago\\_2014.pdf](https://www.gobiernosantiago.cl/wp-content/uploads/2014/doc/estudios/Diagnostico_Regional_de_los_Comites_y_Cooperativas_de_Agua_Potable_Rural_de_la_Region_Metropolitana_de_Santiago_2014.pdf)

### Objetivo de documento

Generar un diagnóstico y propuestas de solución para la definición de un plan de inversión regional en saneamiento sanitario, agua potable y alcantarillado, para las localidades rurales de la Región Metropolitana de Santiago.

### Principales conclusiones

En general, los sistemas de APR cumplen con las normas de calidad del agua, siendo bastante riguroso en este ámbito. Los problemas de calidad del agua informados están asociados con presencia de arsénico en Colina y Lampa, nitratos en Pudahuel, agua dura en María Pinto y Colina y turbiedad en San José de Maipo.

- El levantamiento de información en terreno permitió relevar como principal problema de los sistemas de APR la continuidad del servicio, seguido de problemas de presión y en tercer término la disponibilidad de agua cruda.
- El financiamiento de las inversiones de los sistemas de APR descansa en los subsidios a la oferta provenientes del Estado.
- Se detectó que existen comités y cooperativas que desconocen los programas de financiamiento para la reposición de equipos y ampliación de infraestructura, ni tampoco cómo postular a ellos.
- El nivel de profesionalización del recurso humano en los sistemas rurales de la RMS es bajo.

- Los sistemas carecen de un plan de mantenimiento estructurado y programado, lo que afecta el estado de conservación de la infraestructura y por tanto el nivel de servicio.
- La planificación de las inversiones en los sistemas rurales es limitada y escasa.
- Cabe hacer notar que el presente estudio se detectó la fuerte necesidad de los diversos comités y cooperativas, así como también de localidades aisladas, en contar con asesorías transversales en diversos aspectos de gestión y operacionales, como para postular los proyectos en cuestión, y que, si bien son apoyados por los diversos municipios, estos apoyos en general son limitados, precisamente por la escases de los recursos involucrados. Lo anterior se ejemplifica con la necesidad de apoyar y asesorar en la regularización y fiscalización de derechos de agua, que constituye uno de los elementos prioritarios de viabilidad en el largo plazo de los sistemas de APR de la RMS.



### Nombre documento

Grandes cooperativas: digitalización, participación y democracia

### Autor(es)

Word Cooperative Monitor

### Año Link

2014 <https://monitor.coop/sites/default/files/2022-12/Digitalization%20and%20large%20coops%20-%20WCM%20extract%202022.pdf>

### Objetivo de documento

Recopilar información sobre el nivel de digitalización y las prácticas de uso de herramientas digitales, de modo de comprender qué está sucediendo entre las grandes cooperativas y qué cambios ha generado la digitalización.

Investigación exploratoria realizada con el apoyo del International Cooperative Entrepreneurship Think Tank de la ACI, con una pequeña muestra de grandes cooperativas (27 \*cooperativas ubicadas en distintas área del mundo (11 en las Américas, 9 en Europa, 4 en Asia-Pacífico y 3 en África) y en diferentes sectores empresariales.

### Conclusiones

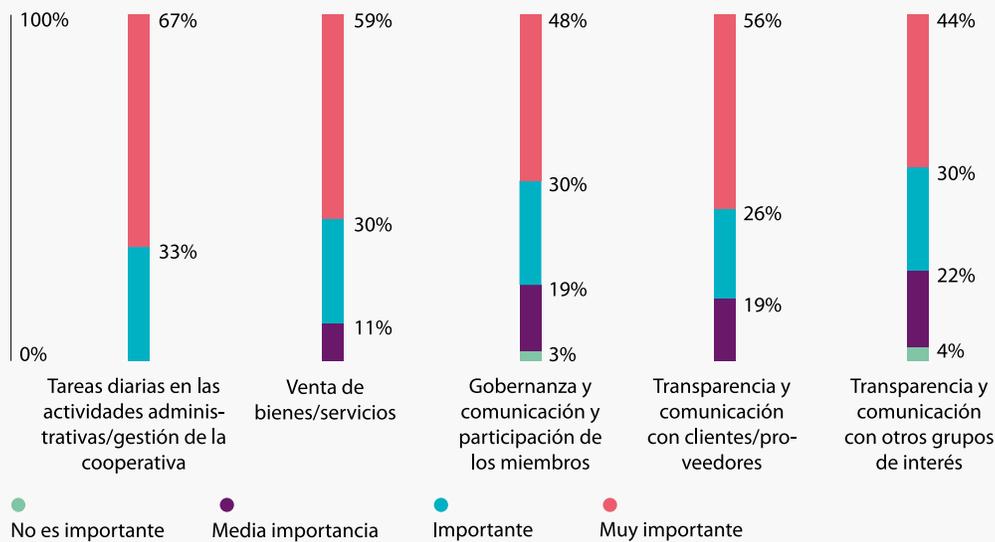
Las cooperativas utilizan herramientas digitales para comunicarse sistemática y asiduamente con sus miembros, a menudo diaria y semanalmente, desde las herramientas más clásicas, como el sitio web y el nuevo newsletter en línea, hasta aquellas herramientas que se desplegaron rápidamente durante la pandemia para facilitar las relaciones de trabajo cuando era imposible reunirse físicamente.

Los miembros de las cooperativas entrevistadas son conscientes de la importancia de las herramientas digitales que atraviesan diferentes funciones de la vida corporativa; también hay una conciencia de que algo fundamental ha cambiado en la forma en que se gestionan las cooperativas. Para más de ocho de cada diez cooperativas, es importante, si no esen-

cial, utilizar herramientas digitales para vender sus bienes y servicios en línea y gestionar las relaciones con clientes y proveedores. Ligeramente menor, con una cuarta parte de los encuestados consideran solo "bastante importante", es la importancia percibida de usar herramientas para mejorar la participación de los miembros y la comunicación.

Lo que es interesante analizar es que, entre las grandes cooperativas encuestadas, hay un amplio margen de mejora en el nivel de digitalización en todas las dimensiones estudiadas. Aproximadamente una de cada diez cooperativas se considera poco digitalizada. Aunque con porcentajes diferentes para las áreas de negocio individuales, hay margen de mejora tanto en la gestión diaria de las actividades como en la venta online de bienes y servicios, pero más especialmente en términos de participación de los miembros y comunicación con las partes interesadas.

Figura 1: Las valoraciones de las cooperativas sobre la importancia de la digitalización en diferentes ámbitos



Fuente:

World Cooperative Monitor, 2022, Large cooperatives: Digitalization, participation, and democracy. Consultado el 27/03/2023 en <https://monitor.coop/sites/default/files/2022-12/Digitalization%20and%20large%20coops%20-%20WCM%20extract%202022.pdf>

Tabla 2: Opiniones de las cooperativas sobre cómo la pandemia de COVID-19 cambió el uso de herramientas digitales para las siguientes actividades

	NO USÁBAMOS HERRAMIENTAS DIGITALES ANTES, PERO AHORA SI LO HACEMOS	UTILIZAMOS HERRAMIENTAS DIGITALES ANTES, PERO HEMOS AUMENTADO NUESTRO USO
¿Tareas diarias en las actividades administrativas/de gestión de la cooperativa?	4%	85%
¿Venta de bienes y servicios?	19%	56%
¿Gobernanza y comunicación y participación de los miembros?	19%	70%
Transparencia y comunicación con clientes/proveedores?	4%	67%
¿Transparencia y comunicación con otras partes interesadas?	15%	52%

Fuente:

World Cooperative Monitor, 2022, Large cooperatives: Digitalization, participation, and democracy. Consultado el 27/03/2023 en <https://monitor.coop/sites/default/files/2022-12/Digitalization%20and%20large%20coops%20-%20WCM%20extract%202022.pdf>



### Nombre documento

Cooperativas de Chile

### Institución patrocinadora

Dirección de Asociatividad y Cooperativas

### Autor(es)

Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño

### Año

2023

### Link

<https://asociatividad.economia.cl/estadisticas/>

### Objetivo de documento

Presentar estadísticas nacionales sobre cooperativas.

### Resumen del documento

De acuerdo con los registros de enero del 2023, el número de cooperativas aumentó un 10,5% (159) en comparación con igual mes de 2022. Este crecimiento se genera principalmente por el aumento de cooperativas en rubros de Producción y Trabajo (43), Agrícola (40) y Servicios (23).

En cuanto a la cantidad de socias(os) de cooperativas, en enero del 2023, existe un total de 2.165.368, lo cual significa un aumento de 0,1% (2.623) en comparación con enero del 2022. Este aumento es generado, principalmente, por el incremento de la base societaria de los rubros de Servicio (1.022), Agrícola (427) y Producción y Trabajo (365).

En la región de Coquimbo, se contabilizaron 102 cooperativas, un incremento de un 10,5% respecto a los últimos doce meses y que representan el 6,1% del total de cooperativas en Chile. El número de socios alcanza a 85.799, con un crecimiento del 0,1% respecto al mismo periodo y representan un 4,0% del total de socios a nivel nacional. Su distribución por rubro se detalla en la tabla.

Tabla: Variación de cooperativas o número de socios últimos 12 meses

Cooperativas	Nº Entidades	%Var. 12M	Nº Socios	%Var. 12M
Vigentes	3.853	4,5%	2.403.373	0,2%
<b>Activas</b>	<b>1.675</b>	<b>10,5%</b>	<b>2.165.368</b>	<b>0,1%</b>

Fuente: División de Asociatividad y Cooperativas, Ministerio de Economía

Tabla: Número de entidades y socios en cooperativas (ene-2022 y ene-2023)

Rubro	Nº Entidades	%Var. 12M	Nº Socios	%Var. 12M
Servicios	616	3,9%	2.065.377	0,0%
Prod. y Trabajo	365	13,4%	4.132	9,7%
Otros sectores	305	31,5%	4.206	35,2%
Agropecuarias	161	5,2%	9.314	0,4%
Campesinas	154	6,2%	3.947	1,3%
Extractivas y Mineras	59	3,5%	2.182	2,3%
Consumo	15	7,1%	76.210	0,0%
<b>Total</b>	<b>1.675</b>	<b>10,5%</b>	<b>2.165.368</b>	<b>0,1%</b>

Fuente: División de Asociatividad y Cooperativas, Ministerio de Economía

Gráfico 1: Cooperativas por rubro para la región de Coquimbo



Fuente: División de Asociatividad y Cooperativas, Ministerio de Economía (DAES. 2023)



### Nombre documento

Balance social cooperativo integral: un modelo argentino basado en la identidad cooperativa

### Institución patrocinadora

Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas

### Autor(es)

Liliana Fernández Lorenzo, Norma Geba, Verónica Montes y Rosa Schaposnik

### Año

2018

### Link

<https://core.ac.uk/download/pdf/76483245.pdf>

### Objetivo de documento

Responder a la necesidad que tienen las cooperativas de brindar información social en forma sistemática y comparable, por medio de un modelo de balance social aplicable a las cooperativas que tiene por finalidad poner de manifiesto la identidad cooperativa, brindar información sobre la responsabilidad social asumida y ejercida por la cooperativa, favorecer la planificación, presupuestación y control sociales, y difundir los beneficios de la cooperación.

### Responsabilidad social de las empresas

En una concepción moderna se considera a la empresa como un subsistema dentro del sistema económico-social, en el que se tienen en cuenta las implicancias sociales de su accionar. Este accionar tiene consecuencias tanto en su ámbito interno (socios, trabajadores, etc.) como en el externo (comunidad, estado, clientes, proveedores, etc.). Las empresas deberían responder por las consecuencias de su accionar y gestionarse asumiendo tal responsabilidad.

El Profesor Keith Davis<sup>7</sup> sostiene que la responsabilidad social es la obligación de una empresa, más allá de lo que exige la ley y la economía, de perseguir metas a largo plazo que sean buenas para la sociedad.

### Información Social

Las empresas informan periódicamente, a través de los estados contables tradicionales, sobre su situa-

ción económica, financiera y patrimonial. Las memorias que acompañan a los estados contables ofrecen una síntesis de las actividades desarrolladas, entre las que se incluyen aspectos sociales. Esta información no es integral, ni metódica, ni sistemática. Generalmente se incluyen en ella sólo los aspectos positivos de la gestión, ofreciendo así una mejor imagen empresarial.

### El concepto de balance social

Este trabajo entiende balance social como el informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por ella. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad. Su conocimiento es de utilidad para directivos, trabajadores, sindicatos, estado, universidades y público en general.

### Balance social cooperativo

Para fines de este trabajo, se considera balance social cooperativo al informe que surge del sistema de información socioeconómico de la cooperativa. Su finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por la misma, en concordancia con su propia identidad.

El balance social es una herramienta imprescindible de información sistemática de los esfuerzos sociales

<sup>7</sup> Robbins S.: Administración. Teoría y Práctica. 4a. Edición. Hispano- americana S.A., 1994, pág. 129

emprendidos por la cooperativa, de su planificación estratégica y su control. Las cooperativas genuinas encontrarán en él la oportunidad de reflejar la contribución social que realizan en favor de sus asociados, empleados, otras cooperativas y federaciones, y de la comunidad en la que se insertan. Si su emisión se generaliza, los organismos competentes del Estado contarán con un aporte de información invaluable para el desarrollo, planificación, fomento y control de las cooperativas, proveniente del propio sector.

### **Modelo de balance social cooperativo integral**

(Balance social y un Informe social interno)

Al modelo de balance social cooperativo se lo concibe como instrumento de información empresarial dirigido hacia los distintos colectivos con los que la cooperativa se relaciona, y tiene por finalidad:

- Poner de manifiesto la identidad cooperativa.
- Brindar información sobre la responsabilidad social asumida y ejercida por la cooperativa.
- Favorecer la planificación, presupuestación y control sociales tanto a nivel micro como macroeconómico.
- Difundir los beneficios de la cooperación.

Se plantea un modelo de balance social alejado de los modelos contables tradicionales o patrimoniales adaptado a la realidad argentina, que incorpora el enfoque de la Contabilidad por Objetivos y presenta la información a través de indicadores socioeconómicos.

Se propone un modelo de balance social cooperativo integral caracterizado por la adopción del enfoque de la Contabilidad por Objetivos y la utilización de indicadores socioeconómicos, cuya presentación se realiza a través de cuadros. Es una propuesta flexible, adaptada a la realidad argentina; está destinada tanto al ámbito interno como al externo de todo tipo de cooperativas, preferentemente de base o de primer grado.

### **Definición**

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus **necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales** comunes por medio de una **empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada**”

### **Valores cooperativos**

“Las cooperativas se basan en los siguientes valores: autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

De acuerdo con la tradición de los fundadores, los asociados de las cooperativas sostienen los valores éticos de: honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás”. (Resaltado nuestro).

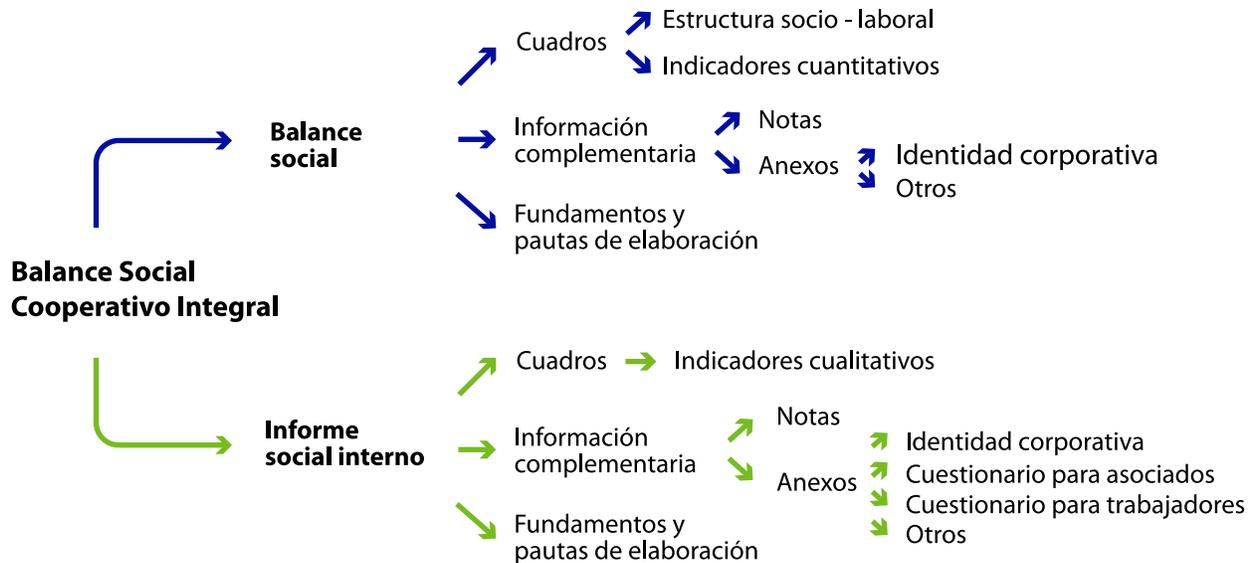
### **Principios cooperativos**

“Los principios cooperativos son pautas generales por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores:

- Asociación voluntaria y abierta
- Control democrático por los asociados
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, capacitación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Preocupación por la comunidad.”

Fuente: Alianza Cooperativa Internacional: Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI, INTERCOOP Edit. Cooperativa Ltda. Bs As, Argentina, 1997, pág. 9.

Gráfico 5: El modelo de Balance Social Cooperativo Integral



**Nombre documento**

Instituciones y políticas públicas para el desarrollo cooperativo en América Latina  
Capítulo IV - IV. Políticas públicas y desarrollo cooperativo en Chile: trayectoria y desafíos de futuro

**Institución patrocinadora**

División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

**Autor(es)**

Felipe Correa, Coordinador y Editor

**Año**      **Link**

2022      <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47664>

Se resumen el capítulo IV del documento, titulado Políticas públicas y desarrollo cooperativo en Chile: trayectoria y desafíos de futuro.

**Objetivo**

Realizar un análisis y reflexión de la institucionalidad

y de las políticas y programas públicos en Chile dirigidas al desarrollo del sector cooperativo; poniendo particular énfasis en las políticas y programas públicos de fomento como en la realidad de aquellos sectores de cooperativas que guardan una relación directa con el mundo productivo y del trabajo.



### Nombre documento

Productividad comparada de las empresas de la economía social

### Institución patrocinadora

División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

### Autor(es)

Felipe Correa, Asistente de Investigación

### Año      Link

2022      [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48386/1/S2200574\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48386/1/S2200574_es.pdf)

En este estudio se evalúa la productividad total de los factores comparada de las empresas de la economía social con respecto a las empresas con fines de lucro tradicionales sobre la base de datos del Servicio de Impuestos Internos de Chile para el total de la economía nacional en el período 2005-2020. Mediante estimaciones de funciones de producción Cobb-Douglas y translogarítmicas, y teniendo en cuenta la existencia de diferentes tecnologías de producción para los distintos tipos de empresas, las conclusiones señalan que las empresas cooperativas tienen meno-

res niveles de productividad, las empresas sin fines de lucro tienen un nivel de productividad similar al de ellas, y las empresas B tienen un nivel de productividad mayor en comparación con las empresas tradicionales. Los resultados son consistentes al controlar por territorio y sector de actividad económica, y señalan la importancia de considerar funciones de producción con tecnologías variables para realizar la comparación, así como la consideración de efectos fijos para la evaluación de la productividad de las certificaciones como es el caso de las empresas B.



### Nombre documento

Innovación en la adquisición y gestión de inversiones asociativas para grupos y empresas asociativas campesinas

### Institución patrocinadora

FIA- INDAP- FNCUMA

### Autor(es)

Pierre-François Vaquié, Delegado General de la FNCUMA

### Año Link

2016 [https://opia.fia.cl/601/w3-article-75284.html?\\_external\\_redirect=articles-75284\\_archivo\\_01.pdf](https://opia.fia.cl/601/w3-article-75284.html?_external_redirect=articles-75284_archivo_01.pdf)

Este texto es un estudio que se hacen con la revisión y análisis de algunas cooperativas agrícolas del sur, para ver la posibilidad de implementar mecanismos para mejorar los indicadores de inversión en maquinarias en la agricultura.

### Mecanización de la agricultura familiar

La mecanización es una condición necesaria para la modernización de la agricultura familiar y es una de las principales vías para aumentar la eficiencia y la productividad de los predios. El uso de maquinaria y equipamiento es un requisito indispensable para:

- Lograr mayor competitividad

- Compensar la disminución de disponibilidad de mano de obra agrícola.
- Mejorar las condiciones físicas de trabajo (interesante para los campesinos jóvenes)

### Como lograrlo

Una solución deseable es la inversión asociativa. En efecto, la acción colectiva y la gestión asociativa son herramientas que facilitan el acceso a maquinaria, tecnologías y servicios adecuados. Son también herramientas que permiten a sus afiliados ser más competitivos y desarrollar buenas prácticas.



**Nombre documento**

Asociatividad y Cooperativismo Moderno

**Institución patrocinadora**

MINECOM

**Autor(es)**

N/A

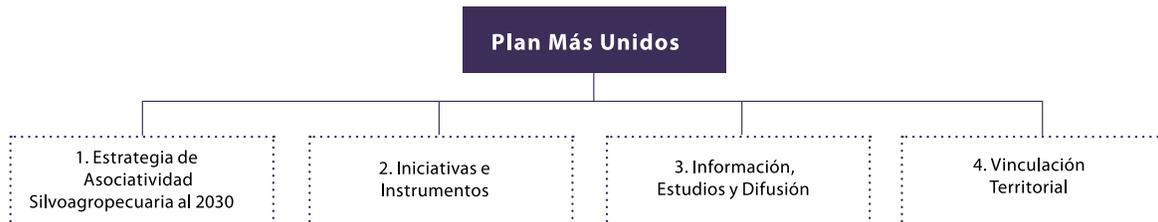
**Año      Link**

2021      [https://bibliotecadigital.odepa.gob.cl/bitstream/handle/20.500.12650/71402/Plan\\_Nacional\\_Asociatividad\\_DICIEMBRE\\_sin\\_4.pdf](https://bibliotecadigital.odepa.gob.cl/bitstream/handle/20.500.12650/71402/Plan_Nacional_Asociatividad_DICIEMBRE_sin_4.pdf)

El programa de Gobierno 2018- 2022 consideró incorporar nuevos mecanismos de asociatividad y colaboración entre pequeños agricultores, estimulando un cooperativismo moderno y competitivo. Por lo tanto, el Ministerio de Agricultura definió a la

asociatividad y cooperativismo moderno como uno de sus lineamientos estratégicos.

En el cuadro un resumen, para entender el trabajo que se ha realizado y el plan de seguimiento:



Sus definiciones corresponden a:

**1 Estrategia de Asociatividad Silvoagropecuaria 2030**

Definición de un marco referencial de trabajo para el desarrollo de la asociatividad al 2030. Se trabaja a través del Consejo Asesor de Asociatividad, quien debe aprobar su contenido, para luego continuar durante 2021 en la construcción del primer plan bienal de trabajo 2022-2023.

**2 Iniciativas e Instrumentos**

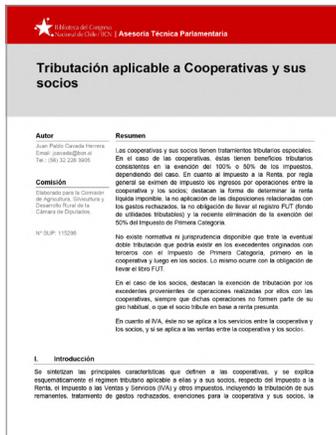
Referido a todos los instrumentos, programas y estudios realizados por los Servicios del MINAGRI de índole asociativo. Se destacan instrumentos de INDAP (PAE, PAP, CCPP, Gestor Comercial), de CORFO (REDES), INIA (GTT), CNR (instrumentos para OUA) y FIA (programa empresas cooperativas, observatorio cooperativas, estudio cooperativismo moderno).

**3 Información, Estudios y Difusión**

Propender a fortalecer el ámbito comunicacional y generación de información entre los servicios del Minagri y la sociedad civil sobre las acciones realizadas y por concretar en el marco del Plan Más Unidos.

**4 Vinculación Territorial**

Generación de una bajada territorial del lineamiento de asociatividad a través de las Secretarías Regionales del MINAGRI, ejecutando acciones de difusión relacionadas con la estrategia para la asociatividad silvoagropecuaria y sus beneficios, el levantamiento de iniciativas exitosas e instrumentos de fomento disponibles.



## Nombre documento

Tributación Aplicable a Cooperativas

## Institución patrocinadora

Banco Central

## Autor(es)

Juan Pablo Cavada Herrera

## Año

2021

Las cooperativas y sus socios tienen tratamientos tributarios especiales. En el caso de las cooperativas, éstas tienen beneficios tributarios consistentes en la exención del 100% o 50% de los impuestos, dependiendo del caso. En cuanto al Impuesto a la Renta, por regla general se eximen de impuesto los ingresos por operaciones entre la cooperativa y los socios; destacan la forma de determinar la renta líquida imponible, la no aplicación de las disposiciones relacionadas con los gastos rechazados, la no obligación de llevar el registro FUT (fondo de utilidades tributables) y la reciente eliminación de la exención del 50% del Impuesto de Primera Categoría.

Aquí entregamos los puntos más destacables del documento.

### Aspectos Generales de las Cooperativas

Las cooperativas son reguladas especialmente por el Decreto con Fuerza de Ley N° 5, de 2003, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley General de Cooperativas (LGC). El artículo 1° de la LGC define a las cooperativas como "asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios", asignándoles expresamente ciertas características como fundamentales:

- Igualdad de derechos y obligaciones entre socios,
- Cada socio tiene un solo voto por persona,
- El ingreso y retiro de los socios es voluntario,

- Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios,
- Deben observar neutralidad política y religiosa,
- Deben desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas y deben tender a la inclusión, valorar la diversidad y promover la igualdad de derechos entre sus asociadas y asociados.

### Tipos de Cooperativas

La LGC establece una tipología no taxativa (Pérez, Radrigán y Martini, 2003:13), con algunos tipos básicos de cooperativas: cooperativas de ahorro y crédito, de productores, de consumidores, de trabajadores, de vivienda, agrícolas y pesqueras, campesinas, de servicios y de vivienda.

### Aspectos generales del Impuesto a la Renta

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 sólo para efectos tributarios o de Impuesto a la Renta.

### Régimen Tributario aplicable de las Cooperativas

Las cooperativas, son contribuyentes que pueden acogerse a declarar sobre la base de rentas efectivas según contabilidad completa, o pueden acogerse al

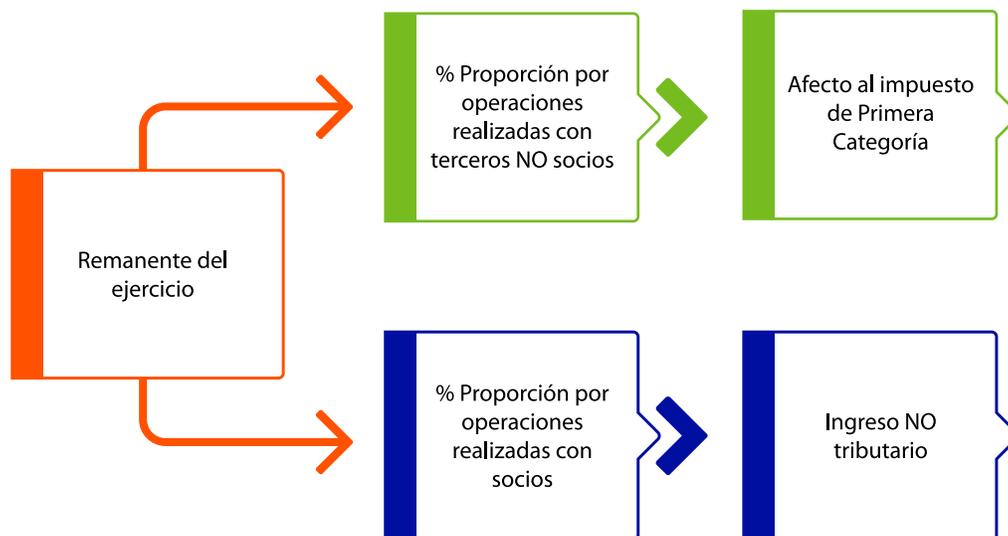
régimen de renta presunta regulado en el artículo 34 de la LIR. Luego, el artículo 34 de la LIR permite a las cooperativas acogerse a renta presunta, y en el n° 4 establece que los contribuyentes que por incumplimiento de determinados requisitos deban abandonar el régimen de renta presunta, podrán optar entre el régimen A) o B) del artículo 14 de la LIR.

Por lo anterior, podría suponerse que las cooperativas pueden acogerse al régimen del artículo 14 letra A), pues son contribuyentes del artículo 14 de la LIR, y pudiendo acogerse a renta presunta, pueden salir de ésta, en cuyo caso podrían optar por el régimen señalado, como lo permite el artículo 34 n° 4 de la LIR. Sin embargo, el SII (2017) ha interpretado administrativamente que las cooperativas carecen de las características societarias que el artículo 14 de la LIR exige a los contribuyentes que pueden optar por alguno de los regímenes de las letras A) o B), a saber, que sean empresarios individuales, empresas individuales de

responsabilidad limitada, comunidades, sociedades por acciones, contribuyentes del artículo 58 n° 1 y sociedades de personas.

Por lo tanto, las cooperativas, aunque se rigen por el artículo 14 de la LIR, no pueden optar por alguno de los regímenes de las letras A) o B) del artículo 14 de la LIR, debiendo someterse al régimen contemplado en la letra B) del artículo 14, o a renta presunta (SII, 2017).

Las cooperativas sólo tributan por las operaciones que realizan con terceros no socios y además, dicha renta se determina en forma proporcional. El remanente del ejercicio afecto al Impuesto de Primera Categoría para estos efectos debe determinarse conforme a los principios y normas contables de general aplicación, conforme a lo dispuesto en el artículo 104 del Reglamento de la LGC (Decreto Supremo N° 101, del Ministerio de Economía, promulgado en el 2004 pero publicado en el año 2007).



Fuente: Centro de Estudios Tributarios de la Universidad de Chile (2012).



## Nombre documento

Las Cooperativas y los ODS

## Institución patrocinadora

Alianza de Cooperativas Internacional (ACI) y OIT

## Autor(es)

Moyano Fuentes, José; Puig Blanco, Francisco; Bruque Cámara, Sebastián

## Año

2015

### Introducción

Se destaca que las cooperativas son organizaciones basadas en principios y valores, las cooperativas son intrínsecamente una forma de empresas sostenible y participativa. Ponen énfasis en la seguridad del empleo y en la mejora de las condiciones de trabajo, pagan salarios competitivos, promueven ingresos adicionales mediante la participación de las utilidades y la distribución de los dividendos y apoyan las infraestructuras y los servicios comunitarios, como centros de salud y las escuelas. Las cooperativas fomentan las prácticas y los conocimientos democráticos y la inclusión social. También, han demostrado ser resilientes ante las crisis económicas.

Se señala que una de las razones por la cual se explica la invisibilidad de la opción cooperativa es la falta de comprensión de la contribución real y en potencia de las cooperativas al desarrollo sostenible, en parte debido a la heterogeneidad dispar de la bibliografía de la materia.

### Ejemplos de aportes de las Cooperativas para los ODS Reducción de La Pobreza

Las cooperativas ayudan a reducir la pobreza: Encuentran oportunidades para sus socios, empoderan a personas desfavorecidas, para que defiendan sus intereses, dan seguridad a los pobres permitiéndoles transformar los riesgos personales sean riesgos colectivos y median para que sus socios puedan acceder a los activos que utilizan para ganarse la vida.

### La Igualdad de Género

Las cooperativas están contribuyendo a la igualdad de género al aumentar las oportunidades de las mujeres de participar en las economías y sociedades locales en muchas partes del mundo.

La mayoría de los socios de las cooperativas de consumidores son mujeres. Por ejemplo, en el Japón, el 95 por ciento de los socios de las cooperativas son mujeres y se han ganado un lugar en las estructuras de gobierno de las mismas<sup>6</sup>. Las mujeres también tienen una presencia importante en las cooperativas de trabajadores. El 49 por ciento de los socios de las organizaciones miembros de la Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado (COCETA) son mujeres, que ocupan el 39 por ciento de los cargos de dirección, frente al 6 por ciento registrado en las empresas que no son propiedad de sus trabajadores. En Italia, el 95 por ciento de los socios de las cooperativas de trabajo en la industria de la moda son mujeres.

### La Educación de Calidad y el Aprendizaje a lo Largo de la Vida

Las cooperativas favorecen el acceso a la educación de calidad y el aprendizaje a lo largo de la vida proporcionando los medios precisos para financiar la educación, apoyando a docentes y escuelas, creando sus propios establecimientos de enseñanza para impartir educación de calidad a jóvenes y adultos y actuando como centros de aprendizaje permanente. Las cooperativas desempeñan un papel importante en la facilitación del acceso a la educación en la

medida que incrementan los ingresos familiares, lo que se traduce en capacidad para hacer frente a los gastos en educación.

### La Seguridad Alimentaria y la Buena Nutrición

Las cooperativas contribuyen a la seguridad alimentaria ayudando a pequeños agricultores, pescadores,

ganaderos, silvicultores y otros productores a resolver los numerosos desafíos que afrontan en sus emprendimientos de producción de alimentos. Donde el modelo empresarial cooperativo está más difundido es en la agricultura y la ganadería. Se calcula que, en conjunto, las cooperativas tienen un 32 por ciento de la cuota de mercado mundial del sector agropecuario<sup>13</sup>.



#### Nombre documento

BLOCKCHAIN: Un Reto del Siglo XXI para la Economía Social

#### Institución patrocinadora

Banco Central

#### Autor(es)

Belén Gallego Alonso, Universidad Católica de Ávila  
Ricardo Javier Palomo Zurdo, Universidad CEU San Pablo

#### Año

2020

#### Link

<http://ciriec.es/wp-content/uploads/2020/09/COMUN-046-T11-GALLEGO-PALOMO-ok.pdf>

### Objetivo

El objetivo principal es analizar esta novedosa tecnología y valorar las posibles aplicaciones en beneficio de un mejor impacto socioeconómico. El resultado obtenido muestra que, si bien la tecnología *blockchain* se originó con un carácter financiero para satisfacer necesidades económicas, con el paso del tiempo la importancia de su aplicación real basada en la transparencia, descentralización y seguridad, permite ampliar su actividad hacia otros ámbitos sociales.

### Blockchain y su funcionamiento

El *blockchain* o cadena de bloques es una tecnología que consiste en bases de datos descentralizadas que gestionan transacciones, activos, información, tokens –activo digital con valor propio– anotadas en los bloques.

La información almacenada en los bloques es inalterable, y tras ser verificada entre los miembros participantes de la red *blockchain*, son compartidos y enlazados en cadenas.

Se trata de un modelo criptográfico basado en relacio-

nes colaborativas P2P –peer to peer– donde los datos son almacenados de manera inmodificable y no requieren de una autoridad central de control, generando de este modo mayor eficiencia y seguridad al sistema. Se trata de una tecnología disruptiva que elimina la necesidad de intermediarios.

Constituya un mecanismo tecnológico capaz de transferir activos digitalizados en contraposición con el tradicional internet de la información, cuyo mecanismo reside en que bajo unos mismos criterios consensuados aporta confianza entre participantes desconocidos a nivel global.

### Conclusiones

La economía social, empleada como sistema alternativo a las entidades privadas y al Estado, encuentra limitaciones para cumplir sus pilares de gestión democrática y participativa, compromiso con el entorno y satisfacción de las necesidades humanas, ante una sociedad cada vez más informatizada.

Ante este nuevo contexto social, la tecnología block-

chain se constituye como una tecnología disruptiva, capaz de solventar los retos actuales.

La primera aplicación de esta tecnología surgió en el ámbito económico con la creación del bitcoin. Un token o activo digital capaz de generar confianza en las transacciones sin necesidad de un control o verificación de intermediarios.

Esta primera aparición económica generó un aumento de la participación, confianza y seguridad ante el sistema económico actual. Aunque este tipo de tecnologías se encuentre en una fase muy incipiente, presenta una amplia gama de aplicaciones en distintos ámbitos.

La aplicación de **Smart contracts** ligado a la Identidad Digital, proporciona a la sociedad la capacidad de gestionar y proteger su propia información frente a terceros.

El *blockchain* también encuentra cabida en el sistema organizacional, desarrollando las DAO u Organizaciones Autónomas Descentralizadas, que crean nuevos esquemas de gobierno y favorecen una toma de

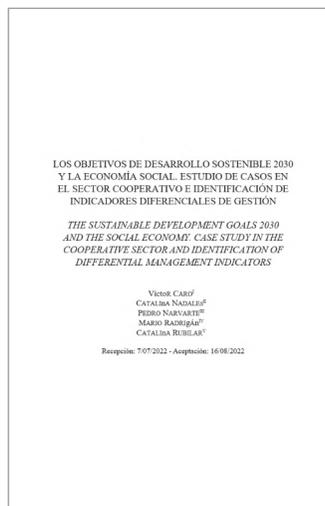
decisiones de forma más democrática.

El éxito de las organizaciones cooperativas del tercer sector, es aplicar la tecnología blockchain para mejorar la seguridad, transparencia y trazabilidad.

La trazabilidad permitirá la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible proporcionando una seguridad alimentaria, bienestar social y medioambiental, reducción de las desigualdades y oportunidades de crecimiento para los países en vía de desarrollo.

La propia composición del sistema blockchain, por bases de datos públicas, abiertas, descentralizadas y pseudoanónimas, así como la utilización de sistemas de trabajo basados en PoS, se alinea con la economía social gracias a que genera un sistema democrático y participativo, comprometido con el entorno y sociedad, capaz de satisfacer las necesidades humanas.

En este sentido, la explotación del binomio economía social y blockchain proporcionan una alternativa innovadora y adaptada al nuevo paradigma social.



### Nombre documento

Desarrollo territorial y fomento de la economía social y cooperativa. Procesos emergentes en Chile de articulación entre gobiernos regionales, municipios y empresas de la economía social y cooperativa

### Institución patrocinadora

Oibescoop, Ciriec International, Ciriec España y Ministerio de Trabajo y Economía Social

### Autor(es)

Víctor Caro, Catalina Nadales, Pedro Narvarte, Mario Radrigán y Catalina Rubilar

### Año

2021

### Link

<https://www.oibescoop.org/noticias/desarrollo-territorial-y-fomento-de-la-economia-social-y-cooperativa-procesos-emergentes-en-chile-de-articulacion-entre-gobiernos-regionales-municipios-y-empresas-de-la-economia-social-y-cooperativa/>

### Foco del estudio

Construcción preliminar de un conjunto de indicadores genéricos y específicos para evaluar el impacto y contribución diferencial de la Economía Social y Cooperativa para el cumplimiento de los ODS.

### Conclusiones y reflexiones finales

- 1 El diseño inicial de indicadores que permitan evaluar el aporte diferencial de la Economía Social y Solidaria, y particularmente de las empresas cooperativas, para un primer grupo de seis ODS

del total de diecisiete, exige su aplicación sistemática como también su perfeccionamiento y retroalimentación en el tiempo, que permitan su mejora continua, como también procesos de comparación con los aportes de otras formas de empresa, lo que apunta a un proceso permanente de investigación-acción.

- 2 Existe la necesidad y urgencia, por otra parte, de realizar este mismo ejercicio para los otros once ODS, de forma de lograr disponer en el mediano plazo de un cuadro de análisis y comparación global e integral.
- 3 La factibilidad concreta de llevar adelante este enfoque involucra sumar una voluntad explícita de los diversos actores involucrados, a fin de acumular los recursos necesarios para levantar la información necesaria como también su sistematización y difusión periódica.

- 4 En una labor como la propuesta es indispensable la colaboración activa de los diversos poderes públicos a nivel nacional y regional, a fin de contar con los recursos para levantamiento de la información relativa a cada ODS, partiendo de la base que en muchos países del mundo son estos poderes públicos los que disponen de la información relativa a la gestión de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

En este esfuerzo también debieran sumarse las distintas organizaciones especializadas del sistema de Naciones Unidas.

- 5 Para que todo este esfuerzo se sostenga en el tiempo y de frutos más allá de una simple recopilación de datos, lo que en sí ya sería importante, sería necesario generar reportes de gestión anual ODS por ODS, que den cuenta de los avances en las metas comprometidas, y los planes de acción remedial tanto a nivel local, nacional como mundial.

*Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo*

Metas	Indicador aporte ESyC	Métrica
1.1	Nº de trabajadores con ingresos superiores al ingreso mínimo definido a nivel nacional	% de trabajadores de cooperativas de trabajo con ingresos superiores al ingreso mínimo / % general de trabajadores del país
1.2	Aporte de puestos de trabajo de cooperativas de trabajo al cumplimiento de la meta	Crecimiento anual 2020 - 2030 de puestos de trabajo creados en coop. de trabajo
1.3	% de puestos de trabajo en el sector de coop. de trabajo que cuentan con aportes a la seguridad social	Crecimiento anual 2020 a 2030 de puestos de trabajo con aportes a la seguridad social
1.4	Nº de puestos de trabajo en cooperativas de trabajo que cuentan con patrimonio propio y colectivo	Incremento anual 2020 a 2030 del patrimonio colectivo y personal en manos de cooperativas de trabajo
1.5	No aplica	No aplica
1.5.a	Monto de recursos de la cooperación al desarrollo gestionados por ONGD dependientes y/o propiedad de los movimientos cooperativos	Incremento anual 2020 - 2030 de los recursos propios y/o de terceros orientados a la cooperación al desarrollo desde el sector coop.
1.5.b	No aplica	No aplica

*Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible*

Metas	Indicador aporte ESyC	Métrica
2.1	Volumen de alimentos frescos producidos por las cooperativas del sector agroalimentario	% de incremento anual en la producción de alimentos 2020 a 2030
2.2	Idem anterior	Idem anterior
2.3	Productividad agrícola e ingresos de las pequeñas y medianas cooperativas agroalimentarias y de pesca al año 2019	Al año 2030 las cooperativas agroalimentarias y de pesca han duplicado su productividad e ingresos de sus socios

2.4	Las cooperativas agroalimentarias tienen planes de acción para enfrentar el cambio climático	Informe de medición anual del impacto de los planes de acción para enfrentar el cambio climático
2.5	Las cooperativas agroalimentarias tienen planes para enfrentar la gestión de la diversidad genética de sus semillas y plantas en cultivo	Informe anual con resultados del plan de acción por la diversidad genética
2.5.a	Planes de trabajo de asistencia técnica y transferencia tecnológica desde la cooperativa a sus asociados	Crecimiento anual del n° de socios y socias atendidos/as y del N° de hrs. en servicios de asistencia técnica entre al año 2020 al 2030
2.5.b	No aplica	No aplica

*Objetivo 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas*

Metas	Indicador aporte ESyC	Métrica
5.1	Número de mujeres socias de las cooperativas	% de trabajadores de cooperativas de trabajo con ingresos superiores al ingreso mínimo / % general de trabajadores del país
5.2	Campañas de comunicación contra la violencia de género implementadas	Crecimiento anual 2020 - 2030 de puestos de trabajo creados en coop. de trabajo
5.3	No aplica	No aplica
5.4	No aplica	No aplica
5.5	Número de mujeres que participan en los cuerpos directivos y gerenciales de las cooperativas	Incremento del % de mujeres que ocupan cargos directivos y gerenciales en las cooperativas hasta alcanzar al menos un tratamiento proporcional a su base societaria
5.6	No aplica	No aplica
5.6.a	Idem N°1	Idem N°1
5.6.b	Número de mujeres que tienen acceso a medios digitales para su participación en la cooperativa	Incremento % anual 2020 a 2030 de las mujeres que disponen de medios tecnológicos para participar y vincularse con su cooperativa
5.6.c	No aplica	No aplica

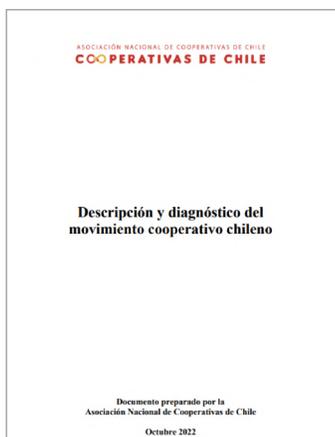
*Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y saneamiento para todos*

Metas	Indicador aporte ESyC	Métrica
6.1	Población atendida en sectores rurales por cooperativas y otras organizaciones de agua potable rural	Incremento anual 2020 a 2030 del % de población rural atendida
6.2	Población atendida en sectores rurales por cooperativas y otras organizaciones de agua potable rural, con servicios de saneamiento de aguas	Incremento anual 2020 a 2030 del % de población rural atendida con servicios de saneamiento rural
6.3	Existencia de planes de acción en las cooperativas urbanas y rurales para evitar y/o disminuir la contaminación del agua	Crecimiento anual % entre los años 2020 y 2030 de los planes de descontaminación de aguas
6.4	Existencia de planes de optimización del uso del recurso hídrico por parte de las cooperativas	Crecimiento anual % entre los años 2020 y 2030 de los planes de optimización de los recursos hídricos
6.5	No aplica	No aplica
6.6	Existencia de planes de mejoramientos de los ecosistemas asociados al recurso hídrico	Crecimiento anual % entre los años 2020 y 2030 de los planes de gestión de los ecosistemas
66.a	N° de programas de cooperación al desarrollo de entidades vinculadas al sector cooperativo en materia de gestión de recursos hídricos	Incremento anual de programas de cooperación al desarrollo en materia hídrica entre los años 2020 y 2030

6.6.b	N° de programas de desarrollo comunitario gestados por las cooperativas en el medio rural centrados en la temática de los recursos hídricos	Incremento anual % de cooperativas con planes de desarrollo comunitario
-------	---	---

*Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos*

Metas	Indicador aporte ESyC	Métrica
7.1	N° de socios y socias atendidas en el sector rural	Incremento en el N° de socios atendidos entre los años 2020 y 2030
7.2	Volumen de energías renovables compradas y/o generadas por las cooperativas	Incremento anual del % de energía renovable comprada y/o generada por las cooperativas entre los años 2020 y 2030
7.3	N° de cooperativas con programas explícitos de eficiencia energética	Incremento anual de cooperativas con planes de eficiencia energética entre los años 2020 y 2030
7.a	N° de programas de cooperación al desarrollo impulsados por ONGD vinculadas a la economía social y cooperativa	Incremento en el n° de programas de cooperación al desarrollo entre los años 2020 y 2030
7.b	No aplica	No aplica



**Nombre documento**

Descripción y diagnóstico del movimiento cooperativo chileno

**Institución patrocinadora**

Asociación Nacional de Cooperativas de Chile

**Autor(es)**

Asociación Nacional de Cooperativas de Chile

**Año      Link**

2022      No encontrado

**Objetivo**

Presentar una breve descripción y diagnóstico del movimiento cooperativo, de forma tal, que permita identificar sus principales características, así como también, las principales problemáticas transversales relacionadas con el modelo cooperativo en cuestión. Para su elaboración, se revisó información primaria y secundaria sobre el movimiento cooperativo en Chile, así como también, entrevistas semiestructuradas a expertos de la Asociación Nacional de Cooperativas de Chile (ANCCCH).

**Contenidos**

Un primer punto a desarrollar, dice relación con la descripción del movimiento cooperativo y para ello, se consideran las cifras al mes de abril 2021, contenidas en el documento "Propuestas programáticas para las Cooperativas en Chile, 2021" elaborado por ANCCCH, cuya fuente de información, corresponde a la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES). En la descripción se esbozan algunos de los aspectos que afectan al movimiento cooperativo y posteriormente se puntualizan las principales problemáticas internas y de entorno, que afectan de modo transversal a las cooperativas en función de las etapas de su ciclo de vida.



**Nombre documento**

Digitalización y Cooperativas de Plataforma

**Institución patrocinadora**

CIRIEC

**Autor(es)**

Carmen Pastor Sempere

**Año**

2022

**Link**

[http://ciriec.es/wp-content/uploads/2022/05/Revista\\_68\\_CIDECE\\_tema\\_actualidad.pdf](http://ciriec.es/wp-content/uploads/2022/05/Revista_68_CIDECE_tema_actualidad.pdf)

Las plataformas se han convertido ya en infraestructuras digitales indispensables en nuestras ciudades, situación que se ha visto agravada durante la pandemia. Lo hemos visto en ciudades como Xiaohu Zhang, donde Uber comienza a consolidarse como complemento e incluso alternativa al transporte público, con el caso de Airbnb como infraestructura para alojar al personal sanitario durante “el lockdown”<sup>15</sup>, o con la importancia que los servicios de entrega que Amazon y Glovo adoptaron también cuando la movilidad estaba más limitada durante la pandemia. Se observa cómo la pandemia “tuvo un efecto negativo sobre los servicios públicos, intensificando el recurso a las grandes plataformas y la significativa sustitución de los servicios públicos de transporte”

Las virtudes de este modelo de plataformas digitales de la mal llamada “sharing economy” se ven oscurecidas cuando prestamos atención a las formas de trabajo bajo las que operan, así como las dinámicas extractivistas que promueven. Frente al reto de la pérdida “de lo público” y el avance de las organizaciones que promueven formas de trabajo extractivas, la cooperativa hace frente, como siempre, retribuyendo de forma justa y equitativa a quien realmente genera el valor en estructuras de mercado abiertas.

La digitalización de nuestras cooperativas y su adaptación al nuevo mercado digital es fundamental para su supervivencia. En términos gráficos la tokenización será, en unos años, algo tan habitual como el hecho de que una empresa tenga página web.

El reglamento MiCA, que regula la tecnología Blockchain, da seguridad jurídica al paso hacia una nueva dimensión tecnológica, a la inclusión de empresas cooperativas en el nuevo mercado financiero, del que tradicionalmente han sido excluidas.

**Conclusiones**

La consolidación de la web 3.0 como nueva realidad tecnológica “inclusiva, equitativa y al alcance de cualquiera” basada en capas de información, entendemos que solo será posible a través de regulaciones que lo permitan y de empresas cooperativas que sean capaces de innovar e identificar sus productos y activos. Pasar a un nuevo capitalismo tecnológico “cooperativo” en el que el usuario electrónico sepa qué adquiere y de quién, y le retribuya “directamente” el valor generado y aportado (incluido el valor social y sostenible), entendemos solo será posible con los habilitados de mercado y de tecnología cooperativos.

ANEXO 2:  
INSTRUMENTO DE LEVANTAMIENTO  
DE INFORMACIÓN >>

Se han construido dos instrumentos: (1) uno para stakeholders del ecosistema de la economía social y cooperativa; y otro (2) orientado a las entrevistas a ser sostenidas con las cooperativas / empresas adheridas al modelo de economía social.

## A ENTREVISTA A ACTORES DEL ECOSISTEMA DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVA

### INSTRUCCIONES PARA EL ENTREVISTADOR

- Explique el contexto en que se realiza la entrevista

Fundación Chile ha adjudicado un proyecto con financiamiento del FNDR de la Región de Coquimbo, para fortalecer a las empresas de la economía social y cooperativas durante los próximos dos años. Para ello se contemplan las siguientes actividades:

- 1 **Estudio de caracterización de la economía social y cooperativa de la región**
- 2 Roadmap de la economía social y cooperativa de la Región de Coquimbo.
- 3 Plan de formación para mentores
- 4 Plan de formación para cooperativas y empresas de economía social
- 5 Pasantías internacionales (Grupo Mondragón, del País Vasco, y experiencias cooperativas en Rosario, Córdoba y Buenos Aires, Argentina)
- 6 Implementación de planes de negocio con foco en transformación digital y “negocios verdes”

Actualmente nos encontramos trabajando en el 'Estudio de Caracterización de la Economía Social y Cooperativa de la Región de Coquimbo'

- Solicite permiso para grabar la entrevista. Explique que la grabación será usada para revisar / repasar los principales hallazgos de la conversación, para lograr mayor precisión.
- Recuerde que se trata de una entrevista semiestructurada, donde las preguntas son una pauta que permite asegurar que en la entrevista se

están abordando todos los temas de interés para el entrevistador / estudio. Es decir, al hacer una pregunta, puede darse que una respuesta responda varias de las preguntas, por ello no es necesario hacer todas las preguntas, pero el entrevistador debe chequear que durante la entrevista se han abordado todos los puntos.

- Para el entrevistador: no sesgue las respuestas / deje que el entrevistador sea espontáneo / busque una respuesta específica.
- Al término de la entrevista, agradezca el tiempo dedicado al entrevistado.

### OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Identificar fortalezas/debilidades de las organizaciones insertas en la economía social, así como oportunidades/amenazas que ofrece el ecosistema para la economía social y cooperativa a nivel nacional y particularmente en la Región de Coquimbo.

### UNIVERSO

Ecosistema Ec. Social (universidad/banco/ONG/DAES/-municipalidades/gobierno regional/...)

## Preguntas

Recursos / Procesos de negocio (interno)

## General

- 1 ¿Cuál es su **opinión respecto al modelo cooperativo**? ¿Cree que es necesario para el desarrollo país y la Región de Coquimbo? ¿Qué oportunidades existen?

Definición. La economía social o economía social y solidaria se define como un modo de hacer economía, organizando de manera asociada y cooperativa la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios. Se refiere principalmente a las relaciones de producción y de distribución que están organizadas por el

principio de solidaridad y no persiguen el lucro. Es un sector de la economía que estaría a medio camino entre el sector privado y el sector público.

## ■ Problemas / Dificultades

- ② De acuerdo con sus percepciones, ¿cuáles son los principales problemas / dificultades **que enfrenta las cooperativas / empresa que adhieren a la economía social?** (Obtener una lista de importancia de los temas, ordenarlos de mayor a menos importancia).

Check list: acceso a financiamiento, disponibilidad/acceso de capacitación ad-hoc, desconocimiento de entidades / instrumentos de apoyo a proyecto cooperativos, juegos de poder dentro de los socios, construcción de gobierno cooperativo, visión compartida entre los socios de la cooperativa...

- ③ ¿Qué tipo de incentivos existen hoy para el desarrollo de proyectos cooperativos a nivel nacional y regional?
- ④ ¿Conoces líneas de financiamiento/apoyo para proyectos cooperativos?

## ■ Fortalezas / Debilidades

- ⑤ De acuerdo con sus percepciones ¿cuáles son las principales fortalezas/debilidades que enfrenta las cooperativas / empresa que adhieren a la economía social? (Obtener una lista de importancia de los temas, ordenarlos de mayor a menos importancia).

## ■ Tecnología

- ⑥ ¿Cómo evaluarías el uso de la tecnología por parte de las cooperativas?
- ⑦ ¿Conoces herramientas o plataformas digitales de mayor uso en la cooperativa?
- ⑧ Tecnología / transición digital: ¿Cómo mejoramos la capacidad tienen las cooperativas para acceder a las nuevas tecnologías y de este modo ser más competitivas?

## ■ Competitividad

- ⑨ ¿Como crees que pueden mejorar la competitividad de las empresas cooperativas? ¿Qué elementos son los más importantes? (Obtener una lista de importancia de los temas, ordenarlos de mayor a menos importancia)

Definición de competitividad: capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas sostenibles en el tiempo con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno.

- ⑩ Para construir la red de interacciones del ecosistema de economía social, a quién o quiénes se dirige usted para conversa/discutir sobre:

a. Levantar proyectos:

b. Financiamiento:

c. Instrucción y capacitación:

## B ENTREVISTA A COOPERATIVAS Y EMPRESAS QUE ADHIEREN A LA ECONOMÍA SOCIAL

### INSTRUCCIONES PARA EL ENTREVISTADOR

- Explique el contexto en que se realiza la entrevista

Fundación Chile ha adjudicado un proyecto con financiamiento del FNDR de la Región de Coquimbo, para fortalecer a las empresas de la economía social y cooperativas durante los próximos dos años. Para ello se contemplan las siguientes actividades:

- ⑦ Estudio de caracterización de la economía social y cooperativa de la región
- ⑧ Roadmap de la economía social y cooperativa de la Región de Coquimbo
- ⑨ Plan de formación para mentores
- ⑩ Plan de formación para cooperativas y empresas de economía social

- ⑪ Pasantías internacionales (Grupo Mondragón del País Vasco y experiencias cooperativas en Rosario, Córdoba y Buenos Aires, Argentina)
- ⑫ Implementación de planes de negocio con foco en transformación digital y “negocios verdes”

Actualmente nos entramos trabajando en el 'Estudio de Caracterización de la Economía Social y Cooperativa de la Región de Coquimbo'.

- Solicite permiso para grabar la entrevista. Explique que la grabación será usada para revisar / repasar los principales hallazgos de la conversación, para lograr mayor precisión.
- Recuerde que se trata de una entrevista semiestructurada, donde las preguntas son un pauta que permite asegurar que en la entrevista se están abordando todos los temas de interés para el entrevistador / estudio. Es decir, al hacer una pregunta, puede darse que una respuesta responda varias de las preguntas, por ello no es necesario hacer todas las preguntas, pero el entrevistador debe chequear que durante la entrevista se han abordado todos los puntos.
- Para el entrevistador: no sesgue las respuestas / deje que el entrevistador sea espontáneo / busque una respuesta específica.
- Al término de la entrevista, agradezca el tiempo dedicado al entrevistado.

### OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Complementar y comprender el diagnóstico de Cooperativas en Chile al 2020, con foco en la Región de Coquimbo, identificando fortalezas/debilidades/opportunidades/amenazas internos como del entorno.

### UNIVERSO

Cooperativas activas de la Región de Coquimbo y empresas que adhieren a la economía social.

### TIPO DE INSTRUMENTO

Entrevista abierta

Basado en González. 2021. COOPERATIVAS EN CHILE AL 2020 y Bajo nivel de digitalización / Bastante digitalización / Bien digitalizado / muy bien digitalización

## ■ Prácticas relacionadas con Estrategia Y Gestión Financiera

- ① Respecto a la gestión contable/financiera ¿cómo se realiza en su empresa? ¿cómo cree que se podría mejorar? ¿cuáles son los desafíos que enfrenta?

(En términos generales, las cooperativas a nivel nacional carecen de (1) contador interno, (2) manuales de procedimientos actualizados, (3) la contabilidad no se actualiza una vez por semana; y los activos fijos no están asegurados pero si tienen (1) un sistema contable digitalizado y (2) cuenta corriente.)

- ② Respecto al proceso definición de estrategias (visión, propósito, estrategias de crecimiento, objetivos, planes de acción, presupuestos, seguimiento de cumplimiento (indicadores, auditorías, etc) ¿cómo la realiza su organización este proceso. ¿cómo cree que se podría mejorar?

(En términos generales, las cooperativas a nivel nacional carecen de (1) Plan estratégico a largo plazo actualizado, (2) auditoría externa (o existen observaciones), (3) una política clara de capacitación y (4) app la mitad cuenta con estados financieros anuales. pero si existe un (1) plan financiero, (2) presupuesto anual aprobado por el Consejo de Administración

## ■ Prácticas relacionadas con la Gobernanza

- ③ Respecto a la forma en que se gestiona la relación con Miembros de la organización, Junta General de Socios, Consejo Administrativo, Junta de Vigilancia, Gerente General y RRHH ¿cómo cree que se podría mejorar? ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la organización?

**Miembros:** En general, existe una base de datos de los socios y un sistema de cuotas/membresías, pero en general no están al día en las cuotas.

**Junta General de Socios:** En general, (1) no

existe manual de funciones para el Consejo Administrativo/Simplificado (roles, responsabilidades, obligaciones, etc), tampoco recibe capacitación. Aspectos positivos son: (1) existen estatutos (definen Junta General de Socios, elección de Consejo de Administración), (2) la Junta se reúne al menos 1 vez al año, (3) los miembros son activos (entregan todos sus productos a la cooperativa / se mantiene al día en sus pagos /asisten regularmente a reuniones), y (4) el Consejo Administrativo es elegido objetivamente.

**Junta de Vigilancia/Inspector de Cuentas:** En general, se requiere (1) mejorar las competencias y (2) procedimientos asociados a esta entidad. Se cuenta con una Junta de Vigilancia y su elección es objetiva.

**Gerente General:** En general, se cuenta con Gerente General y manual de funciones (con roles, responsabilidades, obligaciones, etc). A mejorar: proceso de contratación y competencias.

**RRHH:** En general, se carece de contratos de trabajo, ni descripción de cargos, método de trabajo y sistema de evaluación del desempeño.

⑤ Respecto a asesorías / asistencia / soporte técnico ¿cuáles son las necesidades de la organización?

⑥ Respecto a prácticas ambientales inteligentes (de cuidado del medio ambiente) ¿cuáles son los desafíos que tiene la organización?

Existe cierto nivel de implementación de prácticas ambientales inteligentes (gestión del agua, gestión de residuos, análisis de suelos, ...)

⑦ En base a la infraestructura y equipos con los que cuenta, ¿qué puede decirnos de las tecnologías digitales con que cuenta.

⑧ Para construir la red de interacciones del ecosistema de economía social, a quién o quiénes se dirige usted para conversar/discutir sobre:

d. Levantar proyectos:

e. Financiamiento:

f. Instrucción y capacitación:

## ■ Prácticas relacionadas con el Modelo De Negocios (Clientes/Proveedores/Cadena De Suministros/Estrategias de Desarrollo/Nuevos Productos)

④ Respecto al **modelo de negocios** (plan de negocios para planificar nuevas actividades de negocio, que sea medible, vinculado al plan estratégico, personal de ventas y certificación de calidad), ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la organización?

El Modelo de Negocio es una debilidad, particularmente en lo que respecta a la función de ventas, certificaciones y el desarrollo de nuevas iniciativas.

## ■ Prácticas relacionadas con Servicios Financieros Sostenibles (Prácticas ambientales)

ANEXO 3:  
LISTADO DE  
ENTREVISTADOS >>

- ① Profesional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), comunicación personal por video conferencia, 23/03/2023.
- ② Profesional asociada a la Universidad Católica del Norte - UCN, comunicación personal por video conferencia, 27/03/2023.
- ③ Ejecutivo de la Corporación Regional de Desarrollo Productivo, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023.
- ④ Director de Fundación Mapocho, comunicación personal por video conferencia, 28/03/2023.
- ⑤ Profesional de la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023.
- ⑥ Ejecutivo de la gerencia de Red y Territorio de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023.
- ⑦ Profesional representante de las Asociación de Municipalidades de Economía Social, comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023.
- ⑧ Profesional representante de las Asociación de Municipalidades de Economía Social, comunicación personal por video conferencia, 29/03/2023.
- ⑨ Profesional de Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), comunicación personal por video conferencia, 31/03/2023.
- ⑩ Director Regional de Servicio de Cooperación Técnico (SERCOTEC), comunicación personal por video conferencia, 3/04/2023.
- ⑪ Académico e investigador de Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de Santiago, comunicación personal por video conferencia, 3/04/2023.
- ⑫ Director Regional de Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Región de Coquimbo, comunicación personal por video conferencia, 14/04/2023.
- ⑬ Ejecutivo de Fondo de Solidaridad e Inversión Social, comunicación personal por video conferencia, 14/04/2023.
- ⑭ Representante de la directiva del Sindicato 16 de Septiembre, comunicación personal, 25/04/2023.
- ⑮ Representante de la directiva del Sindicato Los Inseparables de Playa Changa, comunicación personal, 25/04/2023.
- ⑯ Representante de la directiva de la Cooperativa Agrícola de Pan de Azúcar - Agrodepa, comunicación personal 25/04/2023.
- ⑰ Representante de la directiva de la Cooperativa Agrícola de Floricultores de Pan de Azúcar - Floricoop, comunicación personal 25/04/2023.

- 18 Representante de la directiva de la Cooperativa de Innovación Apícola Elqui - Valley Beep Corp, comunicación personal 25/04/2023.
- 19 Representante de la directiva de la Cooperativa Agrícola del Sector Rural de Canela, comunicación personal 26/04/2023.
- 20 Representante de la directiva de la Cooperativa Agrícola Agropecuarios Canela Ltda - AgroCanela, comunicación personal, 26/04/2023.
- 21 Representante de la directiva de la Cooperativa Frutícola Agronuez Choapa, comunicación personal 26/04/2023.
- 22 Representante de la directiva de la Cooperativa de Trashumantes de Illapel, comunicación personal 26/04/2023.
- 23 Representante de la directiva de la Cooperativa Productores Cooperativa Agrícola de Productores del Tamaya Ltda - Productores del Tamaya, comunicación personal 27/04/2023.
- 24 Representante de la directiva de la Cooperativa Agrícola Control Pisquero Elqui – Pisco Control, comunicación personal 27/04/2023.
- 25 Representante de la directiva de la Cooperativa de Servicios Gastronómicos y Turísticos Barrio del Mar Ltda. - Barrio del Mar, comunicación personal 28/04/2023.

ANEXO 4:  
MARCO NORMATIVO GENERAL  
DE LAS COOPERATIVAS >>

El documento Orientaciones para el Desarrollo Cooperativo en la Agricultura Familiar (INDAP, 2016, pag. 50-53) resumen el marco normativo general de las cooperativas:

### 3.2 Marco normativo general de las cooperativas

El marco normativo que regula actualmente a las cooperativas en Chile está dado por:

- Ley General de Cooperativas (ley n.º 19832, de 2002, y su modificación, ley n.º 20881, de 2016)
- Reglamento de Ley General de Cooperativas (2007)
- Resolución Administrativa n.º 1321
- Estatuto social

#### DEFINICIÓN LEGAL

«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» (art. 1, LGC)

#### LAS CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LAS COOPERATIVAS SON:

- Los socios tienen iguales derechos y obligaciones.
- Un solo voto por persona.
- Ninguna persona (natural o jurídica) puede ser dueño de más del 20 % de las participaciones de la cooperativa.
- Su ingreso y retiro es voluntario.
- La persona que pierde su calidad de socio, sea por renuncia voluntaria, exclusión o herederos de socio fallecido, tiene derecho a la devolución del monto actualizado de sus cuotas de participación, con las modalidades establecidas en los estatutos.
- Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquellas.
- Deben observar neutralidad política y religiosa y

propender a la inclusión.

- Desarrollar actividades de educación cooperativa.
- Procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.

#### LA DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y VIGILANCIA DE LAS COOPERATIVAS ESTÁN A CARGO DE:

- Junta General de Socios
- Consejo de Administración
- Gerente
- Junta de Vigilancia

El **socio** podrá solicitar su ingreso y renunciar voluntariamente. En ningún caso la membresía será transferible ni comercializable, a ningún título, con la única excepción de la transferencia a los herederos del socio fallecido que podrán continuar siendo socios en tanto se nombre un representante de la sucesión, quien ejercerá con todos los derechos y obligaciones de socio, en representación de todos los herederos. En todos los demás casos, los socios que ingresen a la cooperativa, previa aceptación del Consejo de Administración, deberán adquirir el mínimo de cuotas de participación que establezcan los estatutos y pagar una cuota de incorporación, por una única vez, si la cooperativa la tiene definida también en sus estatutos.

De acuerdo con lo que establece el artículo 15 de la Ley General de Cooperativas, todas las disposiciones en relación con los socios, adquisición, ejercicio y pérdida de la calidad de socio, así como los derechos y obligaciones que este tenga para con la cooperativa, se registrarán según los estatutos sociales, y solo en el silencio de este se aplicará la normativa del Reglamento de la Ley General de Cooperativas.

La **Junta General de Socios** es la autoridad máxima de la cooperativa<sup>8</sup>. Es la que elige, por votación, a los consejeros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia, y quien puede revocarlos también.

<sup>8</sup> Ley General de Cooperativas, art. 21

Así mismo, es la que decide en materias que son de interés e impacto directo sobre todos los socios, como por ejemplo la aprobación de los estatutos y reglamentos sociales, la adquisición o enajenación de terrenos, bienes raíces u otro tipo de bienes que signifiquen una alta inversión (en relación con el capital social), la decisión de asociarse a una federación de cooperativas y, por último, la determinación de cerrar y liquidar la cooperativa.

El **Consejo de Administración** 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.

Así mismo es el encargado de trazar los lineamientos de la cooperativa y hacer cumplir las normas, alineado con lo que establecen los estatutos, reglamentos internos cuando los hay y la normativa general del sector (Ley General de Cooperativas y Reglamento General de la Ley de Cooperativas). Y también es quien elige y contrata al gerente.

El Consejo de Administración está integrado por un número impar de consejeros titulares. La cantidad de consejeros generalmente está determinada en los estatutos sociales; en los casos en que el estatuto no lo señale explícitamente, deben ser tres consejeros que duren dos años en sus cargos. Si el estatuto establece la cantidad y duración, esta última no puede superar los tres años; no obstante, sí puede definirse que sean reelegibles.

Respecto de qué tipo de personas pueden integrar el Consejo de Administración, la ley señala que deben ser socios al menos las 3/5 partes. Se permite que personas ajenas a la cooperativa puedan integrar el Consejo, con la única condición de que cuando son personas ajenas a la cooperativa, tengan estudios o al menos conocimientos en administración y experiencia en cooperativas.

De igual forma, los estatutos pueden o no definir la existencia de consejeros suplentes para el Consejo de Administración. En el caso de que los contemple, deben señalar también el número de consejeros suplentes que

elegirán y la duración de estos en sus cargos.

La figura del **consejero** suplente existe para que reemplace a un consejero titular que, por fallecimiento, imposibilidad o cualquier otra causa no pudiese desempeñar sus funciones. El reemplazo podrá ser definitivo en caso de renuncia o vacancia del cargo, o transitorio en caso de ausencia o impedimento temporal del titular<sup>9</sup>.

Acerca de la composición del Consejo de Administración, la ley establece que cada vez que hay recambio de consejeros, el Consejo debe constituirse en la siguiente reunión después de las elecciones y elegir un presidente, un vicepresidente y un secretario del Consejo. En caso de que el Consejo de Administración esté compuesto de cinco o más consejeros, los demás que darán en calidad de directores.

La **Junta de Vigilancia** tiene por función examinar la contabilidad y su documentación sustentatoria, balances, otros estados y demás demostraciones financieras que elabora la gerencia y/o administración de la cooperativa, emitir un informe de esto, que debe presentar al Consejo de Administración (para su conocimiento y, en caso de observaciones, para que corrija o aclare lo observado, mas no para sancionar o rechazar el informe) y, posteriormente, presentar a la Junta General de Socios<sup>10</sup>.<sup>8</sup> En otras palabras, la Junta de Vigilancia viene siendo un equivalente de auditoría interna de la cooperativa, que debe responder y reportar a quienes la eligen, es decir, la Junta General de Socios.

El gerente es nombrado por el Consejo de Administración, por lo que durará en su cargo mientras cuente con la confianza de este.

Las atribuciones, deberes y funciones del gerente por lo general están estipuladas en los estatutos y en los acuerdos del Consejo de Administración; sin embargo, a falta de mención explícita en estos, se debe regir por lo que establece el Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

En términos generales, el gerente es quien debe organizar y dirigir todo el aparato administrativo, cuidar que la contabilidad se lleve al día, contratar y des-

<sup>9</sup> Reglamento General de la Ley de Cooperativas, art. 55.

<sup>10</sup> Reglamento General de la Ley de Cooperativas, art. 72.

pedir a los trabajadores de la cooperativa. El gerente es el único trabajador contratado y despedido por el Consejo de Administración. No obstante estas atribuciones, se presume que todas las decisiones que tome el gerente debieran ser al menos conocidas o concordadas con el Consejo de Administración.

### 3.2.1 Principales modificaciones a la Ley de Cooperativas

Las dos últimas modificaciones a la Ley General de Cooperativas (2002 y 2016) abordaron los siguientes aspectos principales:

- Las cooperativas por ley dejan de ser organizaciones sin fines de lucro.
  - Pueden perseguir más de un objeto social, es decir, se les permite desarrollar más de una actividad.
  - Se autoriza la distribución entre los socios de los excedentes (utilidades) que se puedan generar como producto de las operaciones tanto con socios como con terceros no socios.
  - Se establece expresamente la fusión, división, disolución y transformación de las cooperativas en otro tipo de sociedades.
  - Se promueve la profesionalización de la administración de las cooperativas, para lo que se autoriza la participación de personas que no sean socios, en un porcentaje inferior al 40%, en los diferentes órganos de la cooperativa (Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y gerente).
  - Se flexibilizan los requisitos necesarios para la constitución de cooperativas, (baja de 10 a 5 personas el mínimo para constituir cualquier cooperativa, con excepción de las de ahorro y crédito, las de vivienda y de consumo, que exigen un número mayor).
  - Se fortalece su capacidad de gestión preservando su carácter participativo.
  - Se incentiva la eficiencia económica y la sustentabilidad financiera del sistema, otorgándole estabilidad patrimonial al incluir algunas cláusulas que protegen de la descapitalización.
- Se actualiza y modifica el marco normativo de las cooperativas de ahorro y crédito.
  - Se mejoran las facultades otorgadas por la ley al Departamento de Cooperativas para sancionar adecuadamente las conductas que puedan afectar la sana administración cooperativa.
  - Se corrigen errores de referencia y se aclaran interpretaciones equívocas que surgieron con la aplicación de la Ley General de Cooperativas de 2002 (n.º 19832).

### 3.2.2 Vigencia de una cooperativa

Para tener vigencia, las cooperativas deben tomar en cuenta todas las disposiciones de la Ley General de Cooperativas a los efectos de su constitución y registro en el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Esto es:

- Entregar en las oficinas del Ministerio de Economía el acta de la Junta General Constitutiva con los respectivos estatutos. Dicho documento debe estar reducido a escritura pública y señalar el nombre del notario correspondiente.
- Además, se debe entregar la copia del extracto levantado de dicha acta. El contenido mínimo del extracto es:
  - Razón social, incluyendo nombre de fantasía
  - Domicilio, que podrá ser una comuna o localidad
  - Duración de la cooperativa
  - Enunciación de su objetivo
  - Número de socios que concurren a su constitución
  - Capital suscrito y capital pagado
  - Nombre y domicilio del notario ante el cual se redujo a escritura pública el acta y la fecha de la escritura
  - Se debe adjuntar de igual manera la copia de la inscripción en el registro de comercio y además la publicación del extracto en el Diario Oficial.

Por su parte, las cooperativas ya constituidas deben informar una vez al año, como mínimo, la realización de una junta general de socios (a realizarse dentro de

los primeros seis meses de cada año) en la que deberán aprobar el balance del año anterior (que también debe estar adjunto y además autorizado por un contador) y la elección de un nuevo consejo de administración cuando corresponda. De esta manera y con los antecedentes actualizados la División de Asociatividad y Economía Social, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo podrá emitir los certificados de vigencia correspondientes.

Además de lo anterior se debe considerar la ficha de datos que actúa como un resumen de la actividad cooperativa. La información debe ser remitida periódicamente, ya que, en caso de verificarse que en un plazo superior a tres años no se han actualizado los antecedentes señalados, se deberá iniciar el proceso de reactivación.”

ANEXO 5:  
REFLEXIONES  
SOBRE ASOCIATIVIDAD >>

---

El documento Caracterización y propuestas de mejoramiento en el ámbito del fomento a la asociatividad productiva en la agricultura en Chile Informe Final (Universidad de Santiago de Chile, 2011), realiza una excelente síntesis de los procesos y mecanismos que sustentan y fomentan la asociatividad:

## 5.1.1 Revisión información secundaria

### A LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR RURAL DE CHILE

#### A.1. Teorías y conceptos sobre asociatividad

Para lograr entender la realidad de las prácticas asociativas en empresas agrícolas asociativas, es necesario, en primer lugar, dar cuenta de los procesos y mecanismos que sustentan y fomentan la asociatividad en este contexto específico. Es posible nombrar una serie de conceptos y teorías que permiten explicar los procesos de asociatividad en el cual participan diversos tipos de individuos. Un primer enfoque se basa en las metáforas de la "Tragedia de los comunes" (Hardin, 1968) y la "Lógica de la Acción Colectiva" (Olson, 1985). Estos enfoques indican que dado el hecho de que los problemas de la acción colectiva tienen como objetivo la producción o el consumo de bienes, el costo de excluir a individuos que no cooperan varía desde muy alto hasta infinito. Por lo tanto, el incentivo para seguir manteniendo actitudes de no cooperación será tan alto que los individuos tenderán a adoptar estrategias de no cooperación, pues ello les permite maximizar sus beneficios. Dado que todos los individuos enfrentan el mismo incentivo, bajo la mayoría de las circunstancias no se producirá ningún beneficio colectivo. Este enfoque es esencialmente pesimista respecto de la posibilidad de resultados exitosos de la acción colectiva. La clave del éxito en situaciones de acción colectiva es diseñar maneras y medios de controlar a quienes no cooperan.

Otro punto de vista sostiene que los problemas derivados de la acción colectiva son producto de la interdependencia del bienestar, es decir, un conjunto complejo de controversias, dilemas y factores externos que establecen los fundamentos para la acción colectiva

dentro de una comunidad o grupo social (White y Runge 1995; Ostrom 1990). En vez de extenderse en los incentivos para que los individuos eviten la acción colectiva, este punto de vista alternativo aborda la resolución de los problemas y contradicciones propias de individuos que se desempeñan en acciones colectivas. De acuerdo con los especialistas en teoría de juegos aplicada a la acción colectiva (Hardin, 1982), esta forma de comportamiento es el resultado de una estrecha lógica del interés, donde las personas participan en la acción colectiva sólo cuando el costo de no hacerlo es mayor que el costo de cooperar con los demás en la consecución de un bien colectivo.

Sería ingenuo - por decir lo menos- suponer que la participación de un individuo en grupos, comunidades, organizaciones e instituciones locales no está guiada, en gran parte, por razones de interés propio, y que, al final, después de haber sido transformadas y negociadas en múltiples transacciones, estas razones tienen que ver con el bienestar material del individuo y de aquellos que dependen directamente de él. Sin embargo, ello no agota el fenómeno. No puede presuponerse un actor social racional, siempre y en todo momento, en la toma de decisiones sociales, y por lo tanto, económicas. Se sabe muy bien, desde la reciente teoría sociológica de la acción, así como de la motivación, proveniente de la psicología social, que pueden ser múltiples las motivaciones que lleven a los individuos a tomar la decisión de participar de forma asociativa o integrarse en determinados colectivos sociales. Explicaciones que apuntan a la racionalidad del actor social, ligados habitualmente a la economía, suponen siempre y en todo momento una especie de "rational choice" que se encuentra detrás de cada decisión. Ello desconoce el papel que juegan las nociones de contingencia, selección, conexión y tiempo, en la constitución y modelación de las relaciones sociales.

Un punto de vista alternativo pone en duda que la acción colectiva pueda ser explicada basándose en la racionalidad individual solamente. De acuerdo con Uphoff (1993), muchos ejemplos exitosos de recursos administrados de manera colectiva se deben a sinergias positivas que son establecidas entre el Estado, el mercado y las instituciones civiles, es decir, mediante

el relevamiento del papel que juegan las relaciones sociales. Uphoff destaca que, en los niveles locales, comunitarios y de grupos, las personas entablan relaciones "cara a cara" y es probable que tengan conexiones con múltiples organizaciones y personas, lo que proporciona una mejor base para la acción colectiva (op.cit., p. 609).

Muchas interacciones sociales tienen lugar a través de instituciones que no son necesariamente privadas ni públicas, pero que corresponden a un "tercer sector" que depende de un grupo de incentivos diferente para lograr la cooperación o el cumplimiento de los acuerdos y reglas mutuamente convenidas. Este es el caso del capital social, tal y como lo plantea Putnam (1993), la acción colectiva depende de mecanismos tales como la negociación, adaptación y persuasión para obtener la cooperación voluntaria entre los individuos. Las decisiones adoptadas toman en consideración tanto sus intereses privados, como sus intereses como miembros de una localidad, comunidad o grupo (Uphoff 1993). Las orientaciones del comportamiento se basan en acuerdos y no estrictamente en señales de precios ni en regulaciones gubernamentales, donde los criterios para la toma de decisiones no están restringidos a la eficiencia o maximización de alguna función de utilidad.

Los factores que motivan la opción de los individuos de participar en acciones colectivas convergen en señalar

que éstas serán más probables cuando las instituciones sociales son fuertes y donde ha habido experiencias previas de comportamientos cooperativos con el fin de resolver problemas o lograr objetivos comunes. La acción colectiva corresponde, por lo tanto, al resultado de un proceso de aprendizaje, mediante el cual los individuos adquieren un conocimiento relevante que les indica que el éxito de ésta depende de factores tales como la participación de los agentes en la definición de las reglas del juego, la formulación de un conjunto de sanciones a quienes violen dichas reglas, o la existencia de mecanismos eficaces para la resolución de conflictos, etc. (Ostrom, 1992).

Un factor que debe ser considerado a la hora de dar cuenta de los procesos de conformación colectivos, dice relación con los diferentes significados que tienen para los individuos las instituciones en las que participan (Ostrom, 1996). Esto no significa que las instituciones de acción colectiva exitosas tengan que ser multifuncionales en el sentido de tratar explícitamente un gran número de objetivos. Las instituciones de acción colectiva pueden tratar múltiples necesidades porque la "función de utilidad" de cada uno de los miembros es el resultado de una gran serie de argumentos, expuestos en una dimensión de tiempo que no necesariamente es la misma que la de la acción colectiva propiamente tal." (Universidad de Chile, 2021, p. 11)



ESTUDIO DE  
CARACTERIZACIÓN  
DE LA ECONOMÍA SOCIAL  
Y COOPERATIVA DE LA  
REGIÓN DE COQUIMBO

FINANCIA



EJECUTA

