



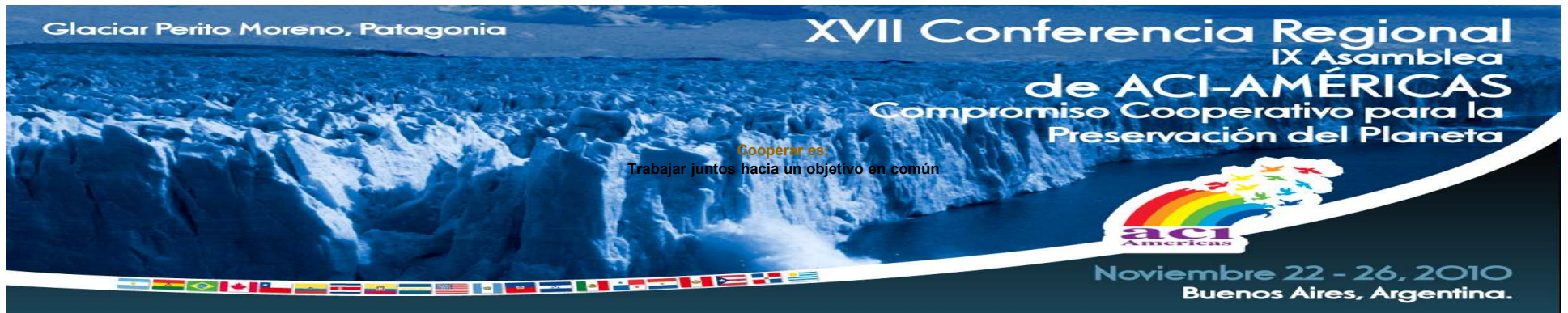
La importancia de la estructura financiera de las cooperativas

El caso Conaprole



Ing. Agr. M.B.A. Enrique Malcuori





CONAPROLE

- **Establecida en 1935 para abastecer de leche fluida a la ciudad de Montevideo**
- **Expansión hacia la exportación en la década del 70**
- **Reestructura empresarial 2000**





¿Cómo transformar una cooperativa?

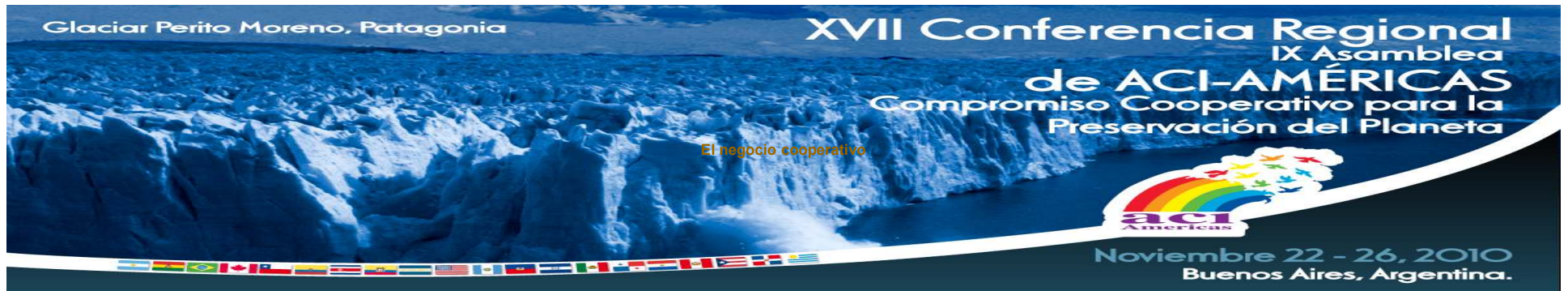
- **De un formato tradicional a una estructura empresarial y competitiva.**
- **Descubrir las fortalezas y las debilidades del sistema.**
- **Como cambiarlas , ese fue nuestro desafío.**





- **EL NUEVO PARADIGMA:**
- **Las cooperativas son empresas dispuestas a competir en el mercado globalizado.**
- **O se compite en costos o se compite en valor agregado.**
- **Deben capitalizarse para poder competir.**
- **La capitalización debe definir derechos de propiedad y beneficios a lo socios.**
- **La evaluación de las cooperativas debe ser sobre la base de los resultados económicos.**





Los conceptos básicos

- Se participa en una cooperativa para *obtener beneficios*.
- Esos beneficios se generan mediante *agregado de valor*.
- El agregado de valor requiere *inversión*.
- La inversión implica *riesgo*.
- Quienes arriesgan deben *“poder” ganar*.





¿Cómo creamos valor en una cooperativa?

- Uso de activos** (eficiencia, rotación e innovación)
- Costos operativos bajos** (M. Obra, Materia prima, energía, insumos, etc)
- Costo del financiamiento** (deudas, capital propio, proveedores)





Para ser “dueño” debo invertir y arriesgar capital

- **Como socio cooperario en función de la participación en el negocio.**
- **Eso genera los derechos del socio.**
- **Derechos sin responsabilidad no existe.**
- **Beneficios sin aporte tampoco**





Características de las cooperativas

- **No hay una forma de propiedad total**
- **Hay derecho a administrarla**
- **Hay o no responsabilidades patrimoniales**
- **Hay que generar reservas**
- **Las cooperativas deben asumir la forma de un fideicomiso con participación parcial de sus socios del capital de riesgo.**





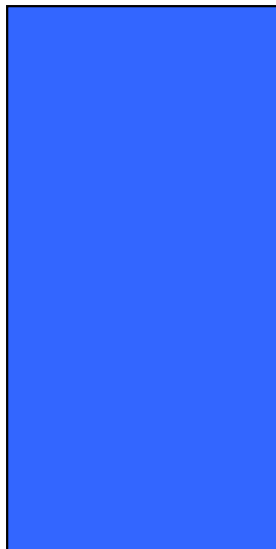
Capital de riesgo

- Un capital de riesgo es aquel que forma parte de la empresa como un todo.
- No se reintegra, si puede venderse la participación (acciones , partes sociales o derechos de entrega)
- Se gana o se pierde en función de los resultados empresariales.



Comparativo del costo promedio ponderado del capital entre empresas privadas y cooperativas

Activos



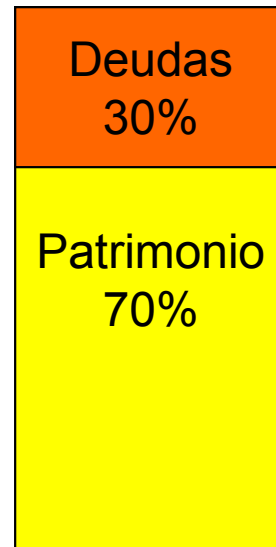
Tasa promedio costo 13.3%

Pasivo

Empresa privada

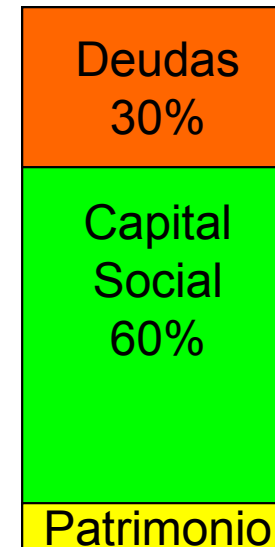
Cooperativa

Retornos exigidos



10%

15%



10%

5%

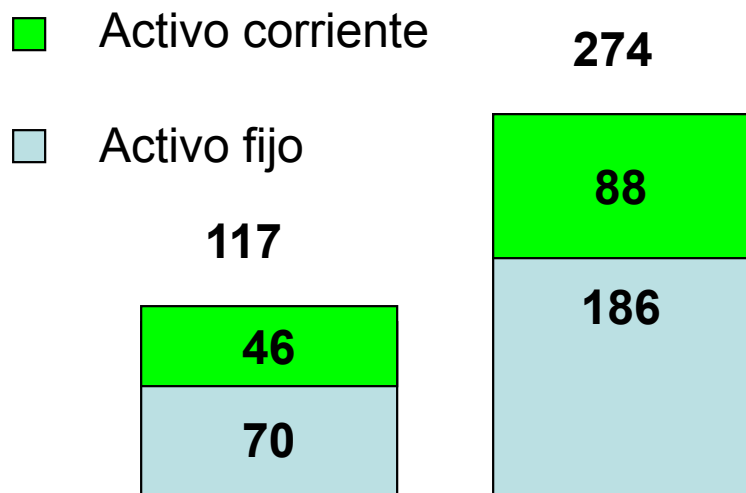
15%

7.8%





Activo



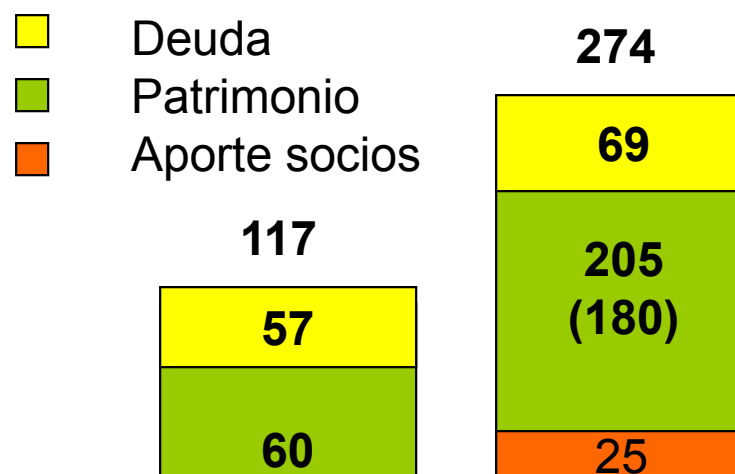
Jul 99

Jul 08

Estructura de la deuda

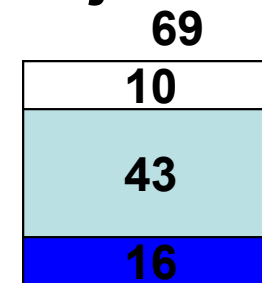
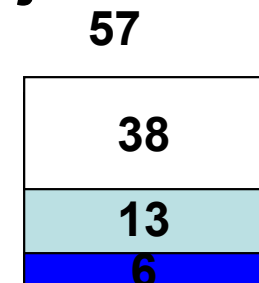
- Deuda corriente
- Deuda largo plazo
- Préstamo de los productores

Pasivo



Jul 99

Jul 08



Jul 99

Jul 08





Resumen::

- ✓ **Capitalizar para crear valor**
- ✓ **Usar bien los activos**
- ✓ **Ser eficiente en costos operativos**
- ✓ **Definir estrategia de fondos de reserva**
- ✓ **Establecer estructura financiera**
- ✓ **Establecer participación de socios**
- ✓ **Condicionar servicios a aportes**
- ✓ **Tener alternativas de contingencia**



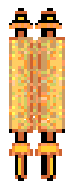


- **Las fortalezas de Conaprole**
 - **Buen posicionamiento nacional**
 - **Adaptación al mercado exterior**
 - **Inversión en tecnología**
 - **Desarrollo de la competitividad**
 - **Adecuación a normativas internacionales**





¿Preguntas?



emalcuor@conaprole.com.uy
emalcuori51@gmail.com

