CEGEChile

INFORME:

PLANIFICACION ESTRATEGICA

COOPERATIVA AGRICOLA NEWEN BERRIES PITRUFQUEN

Elaborado por:

Equipo Profesional CEGE Araucanía para proyecto FIA de Gestión de la Innovación

"Desarrollo de un modelo de negocio competitivo para la Cooperativa Newen Berries, sustentado en capacidades de innovación y cooperativismo"

Código: PYT-2016 - 0834

Temuco, Febrero de 2018.

1. PRESENTACION COOPERATIVA AGRICOLA NEWEN BERRIES

La Cooperativa Newen Berries, se encuentra iniciando su operación formal como empresa constituida en mayo del 2016, sin embargo el grupo de productores vienen comercializando en forma conjunta desde el año 2012. Sus socios se unieron a partir de una clara necesidad de responder a compradores de fruta sustentando los requerimientos de volumen, entrega, calidad, homogeneización de la fruta, entre otros requerimientos que su mismo mercado exige. Es decir, este modelo de cooperativa responde su constitución a una necesidad de su propia cadena de valor. Sin embargo, con el tiempo y dado el desarrollo del rubro, la cooperativa requiere desarrollar una nueva estrategia para poder hacer frente a los nuevos requerimientos del mercado y así, poder optar a una mayor rentabilidad de su producción, por tanto, la capacidad de innovar pasa a ser un eje estratégico clave para el desarrollo.

2. OBJETIVO INICIAL DE LA COOPERATIVA

El principal objetivo de este grupo y que sugiere su constitución como modelo asociativo, fue responder a compradores de fruta sustentando los requerimientos de volumen, entrega, calidad, homogeneización de la fruta, entre otros requerimientos que su mismo mercado exige. Es decir, este modelo de cooperativa responde su constitución a una necesidad de su propia cadena de valor. Es decir, el espíritu de unión fue favorecer a los socios de una negociación conjunta al sumar las producciones y aunar un volumen más atractivo tanto para los compradores como para los proveedores.

3. NECESIDAD DE UNA NUEVA ESTRATEGIA Y PLANIFICACION (Problemática/Justificación)

Desde el punto de vista del mercado, existen una serie de elementos que limitan a la cooperativa obtener mejores rentabilidades y se pueda generar una mejora en la calidad de vida de sus asociados. El simple hecho de aunar más volumen ya no es un elemento clave de competitividad para la cooperativa, y particularmente en el caso de las frambuesas, la única alternativa para optar a mayores márgenes de rentabilidad es diferenciarse y desarrollar productos con valor.

Desde la perspectiva de la Gestión Estratégica, y según el análisis de Brechas y factores críticos de éxito, la Cooperativa Newen Berries carece de bases sólidas que faciliten el cambio hacia nuevos desafíos, y la conducción estratégica que se requiere para afrontar las mejoras sugeridas desde el punto de vista comercial.

Nº ámbito	Capacidades	Factores críticos identificados y acciones que deberán ser contenido en el plan estrategico para su ajuste o superación.
1	Gestión y Administración.	1. Operación tributaria en el marco de Ley. 2. Sistema de Control de Gestión y Definición e Organigrama estartegico (operativo) que sustente un modelo asociativo (mecanismo de proyeccion y seguimiento de la gestión).
2	Estratégicas.	1. Re-diseño de un Modelo de negocios inclusivo con el entorno para la cooperativa. 2. Plan Estratégico en el marco del modelo de negocios. (definir orbjetivos, directricesm valores, metas, planes acción, etc.)
3	Vinculación con el entorno.	1. Buscar nuevos proveedores que maximicen la diversidad de la oferta, calidades, y volumenes. 2. Buscar canales de de articulación logística. 3. Bisqueda de medio de promoción y artoiculación con el territorio para difundir aspectos valóricos, directrices, y modelo asociativo.
4.	Gestión de Recursos.	1. Deficnión de plan de inversiones según nuevo modelo de negocios. 2. Plan de articulación de recursos.
5.	Gestión de la Innovación	1. Creación de un dispositivo que tenga especial atención a promover la Innovación con actores internos y externos a la organización. 2. Definir una "propuesta de valor" y estrategia de diferenciación (marketing 3.0.). 3. Desarrollo e implementación de metodologías que gestionen, promuevan y sistematicen la innovación. (Prácticas)
6	Gobernanza Cooperativa	1. Ajuste estatutario en base al modelo de negocios de la cooperativa obteniendo especial cuidado en incorporar elementos estratégicos del negocios y el cumplimiento de la calidad de los socios en las entregas de fruta). 2. Modelo tributario y modelo de participación de la cooperativa en función del modelo de negocios. 3. Transferir Capacidades en cuanto a la gobernanza de cooperativa y funcionamiento de las estructuras internas.

Fuente: Elaboración Propia con información extraída de Anexo 5, "Informe de Brechas y Factores Críticos de Éxito", 2017"

Los Factores claves o críticos de éxitos, sustentarán el Plan Estratégico de fortalecimiento de la Cooperativa. La implementación de toda nueva estrategia requiere del fortalecimiento integral de capacidades, las cuales se describen en el Cuadro Anterior, donde se detallan factores críticos de éxito a resolver, los que a su vez fueron identificados según el Análisis de Brechas de la organización.

El punto de partida al cambio estratégico, es la visualización de un nuevo objetivo, que responda a los requerimientos de los socios y su visión en cuanto al que hacer de la cooperativa, todo esto considerando el entorno, las capacidades y fortalezas ya existentes, la experiencia y el conocimiento, y la motivación en mantener el modelo asociativo.

3.1. Objetivo Estratégico

Frente al desafío de replantear una estrategia, la Cooperativa Newen Berries se plantea como un nuevo Objetivo Estratégico:

> *"Desarrollar un modelo agro-industrial para dar valor a nuestra producción, obtener formas de diferenciarnos a través de la innovación en productos y servicios, beneficiando a todo nuestro territorio".*
>
> *Cooperativa Agrícola Newen Berries Pitrufquen*

3.2. Directrices Estratégicas

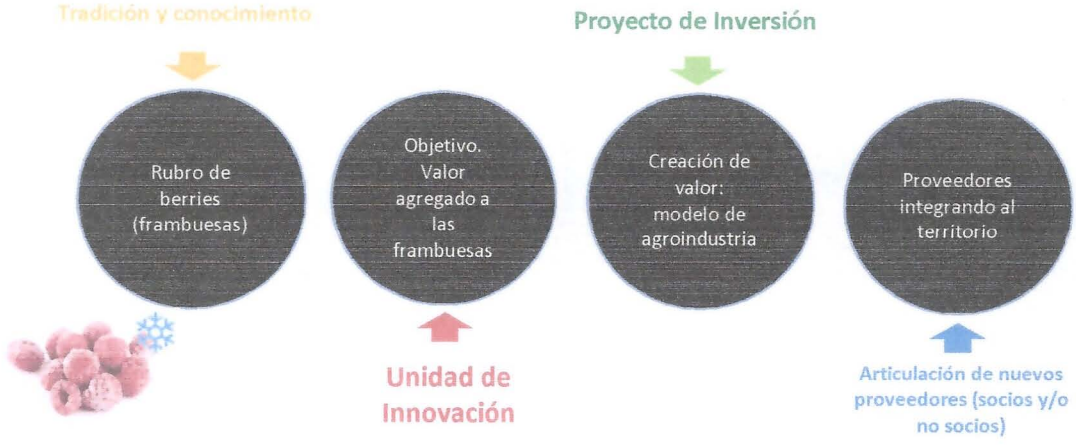
La nueva estrategia se enmarca en una serie de directrices que contemplan elementos claves del modelo asociativo cooperativo. En el caso de la Cooperativa, el cambio de estrategia significa reforzar los principios que dicta su propio modelo jurídico mediante un ordenamiento de actores y el fortalecimiento de redes sustentadas en un Capital Social tanto interno como externo (socios, proveedores, clientes, canales de distribución, desarrollo de competencias, y convenios de colaboración).

Directrices Estratégicas del nuevo modelo: "una visión de desarrollo territorial"

- Vinculación con el entorno (desarrollo de proveedores), para sustentar una red de abastecimiento estable y de largo plazo.
- Participación activa de sus miembros cooperados, además de los servicios vinculados a las cadenas logísticas.
- Gestión del conocimiento.
- Utilización de conocimiento y expertiz existente en aspectos productivos.
- Articulación con socios estratégicos (INDAP, Municipalidad, FIA, CEGE, SERCOTEC, CORFO)
- Gestión de la Innovación en todo ámbito del modelo de negocios.

Caracterización de elementos claves de la Estrategia del Re-diseño del Modelo de Negocios Cooperativa Newen Berries

Fruta congelada (Frambuesa)



Esquema caracterización de Estrategia Coop. Newen Berries-2017

3.3. Modelo de Negocios

Bajo la metodología Canvas, el re – diseño del modelo de negocios diseñado para sustentar el cambio organizacional y fortalecimiento de la Cooperativa Newen Berries, se resumen de la siguiente manera:

BLOQUE	CONTENIDO	PREGUNTAS	RESPUESTA
Propuesta de Valor	Trata de resolver necesidades de los clientes con propuestas de valor	Que bienes ofrecemos?	Frambuesa congelada que busca lo siguiente: - Productos saludables - Frescura - Calidad - Estacionalidad - Cercanía - Trabajo de pequeños agricultores agrícolas
		Qué necesidad se satisface del cliente?	Satisfacer la necesidad de consumir productos saludables, frescos y nutritivos
		Qué problemas pretende resolver a sus clientes?	Existen altos niveles de obesidad en los chilenos
Segmentos de clientes	Uno o varios segmentos de clientes	A quién nos dirigimos?	a) Pastelerías b) Heladerías c) Hoteles y Restaurantes

			d) Particulares (pymes) e) Fruterías que venden productos congelados
Relaciones con el Cliente	Establecimiento y mantenimiento de relaciones con cada segmento de clientes	Qué tipo de relación se debe establecer, pensando que es lo quieren los clientes	Para: a) Entrega directa b) Negociaciones previas c) Página Web d) Redes Sociales
Canales de distribución	Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, distribución y los canales de venta	A través de qué canales/medios se contacta y se atiende al cliente	a) Entrega directa en el local comercial b) Boca a boca c) Redes sociales
Alianzas (partners)	Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa	Qué partners pueden hacer mejor o con un costo menor y aportar valor agregado al negocio?	a) INDAP b) CORFO c) SAG d) Cámara de Comercio e) FOSIS f) Bancos g) FIA h) Proveedores i) Servicio de Salud j) CEGE Chile k) Municipalidad l) Gobierno Regional m) Otras cooperativas
Actividades claves	Son las acciones mediante las cuales se ofrecen y entregan los productos	Cuáles son las actividades claves?	a) Mecanismos de validación de desarrollo de productos. b) Contratos proveedores c) Negociación y venta con empresas de alimentos. d) Planificación Productiva. e) Diseño Plan Comercial. f) Soporte en Gobernanza y Gestión Empresarial.
Recursos claves	Son medios utilizados para preparar, ofrecer y entregar los productos	Qué recursos claves demanda el negocio?	a) Cámara de frio b) Medio de transporte c) Centro de Acopio d) Sala de proceso e) Resolución sanitaria f) Envases y etiquetas g) Capacidades en materia de la Gestión Empresarial y gobernanza del modelo cooperativo. h) Capacidad de negociación con proveedores y clientes. i) Redes de Capital Social. j) Infraestructura y línea de

			procesos.
Flujo de ingreso	Los ingresos son el resultado de las propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes	Cuáles son las propuestas de valor que el cliente está más dispuesto a comprar? Mediante qué forma de pago? Qué margen obtienen?	a) Venta de frambuesas congeladas 1. Público en general: -Efectivo -Transferencia electrónica 2. Empresas alimentos: -Efectivo -Transferencias
Estructura de costos	*Costos variables:* son los que se relacionan directamente con la producción de os bienes y servicios que se venden. *Costos fijos*: son todos aquellos independientes del volumen de producción y venta	Cuál es la estructura de costo del negocio?	Costos variables: 75,00% Costos fijos: 25,00% Costo Total: 100,00%

Esquema Modelo de Negocios Cooperativa Agrícola Newen Berries-2016

4. Desarrollo e implementación de Unidad de Gestión de la Innovación

La innovación en toda estrategia pasa a ser un factor clave de éxito, principalmente en proyectos donde la capacidad de creación de valor es un requerimiento permanente. Es por ello, que como parte de la estrategia de desarrollo de la Cooperativa Newen Berries, la gestión de la innovación estará a cargo de una unidad interna, la cual será validada por los estatutos que rigen el modelo de gobernanza a modo de fortalecer su operatividad.

La estrategia de implementación de esta Unidad tiene una importancia muy significativa para el modelo asociativo y su camino para la sustentabilidad. La cooperativa actualmente no cuenta con competencias asociadas a la gestión de la innovación, tampoco experiencia en proceso similares, y/o conocimiento en proyectos caracterizados por procesos de innovación, por cuanto la implementación de la Unidad surge desde los conceptos básicos respecto de la innovación, donde el punto de partida es el desarrollo de capacidades y/o competencias. Entre las acciones propuestas que permitirán facilitar el proceso de implementación de la Unidad, se encuentran:

- Incorporación de nuevos integrantes a la cooperativa (jóvenes con potencial de desarrollo de nuevas ideas). A partir de las conversaciones entre socios, una de las conclusiones más importantes en el ámbito de la innovación, es la importancia a la predisposición a desarrollar nuevas ideas o "nuevas formas de hacer las cosas", que sean atractivas y permitan crear un valor nuevo significativo. Esto claramente es un proceso que identificaron sería más fácil de llevar por parte de jóvenes, proponiéndose en este sentido incorporar a más actores y/o miembros de las mismas familias de los socios.
- Visualización de desarrollo de nuevos productos con valor agregado (fruta congelada), como una manera de "aprender desde la acción". A partir de la permanente acción de

idear y sugerir nuevas ideas, se van creando realidades de nuevas iniciativas, las cuales pueden ser un gran foco de ideas innovadoras. En cada sesión deberá haber un especio dirigido a ello, estimulando la creatividad del grupo.

- Creación de la unidad o encargado de innovación en la cooperativa, formalizado en estatutos con responsabilidades y objetivos estratégicos. El proceso culmine es la implementación y formalización de esta Unidad con su propia dimensión estratégica (planes, metas, roles, acciones), pero una vez socializada la importancia de la innovación y su permanente gestión al interior de la organización.

5. Planificación Estratégica

El Plan Estratégico de Fortalecimiento de la Cooperativa Peñiwen, se construye en función de cuatro elementos claves identificados en el proyecto:

a) Capacidades Internas de la cooperativa
b) Factores Críticos de éxito
c) Un nuevo modelo de negocios que sustente el cambio y estrategia de la cooperativa
d) Alineación del modelo tributario y modelo de participación al modelo de negocios de la cooperativa.

Capacidades	Factores críticos identificados	Actividades de Fortalecimiento	2018	2019	2020	2021	2022
Gestión y Administración	1. Sistema de Control de Gestión y Definición de Organigrama Estratégico (operativo) que sustente un modelo asociativo (mecanismo de proyección y seguimiento de la gestión).	Diseño e implementación del sistema de control de gestión					
Productivas y recursos físicos.	1. Proyectar plan de inversión para implementar nueva unidad de negocios.	Identificar y articular fuentes de financiamiento para implementar el modelo de negocio					
	2. Habilitación de espacio físico para la implementación de cámara de frio.	Construir infraestructura acorde a las necesidades de la cámara de frio					
Estratégicas.	1. Re-diseño de un Modelo de negocios inclusivo con el entorno para la cooperativa.	Revalidación del nuevo modelo de negocios de la Cooperativa					
	2. Plan Estratégico en el marco del modelo de negocios.	Definir objetivos, planes, metas, acciones					
		Implementar nueva unidad de negocios					
Gestión de la Innovación	1. Unidad o encargado de liderar la implementación de mecanismo de fomento a la innovación (Cultura Organizacional). Facilitación de identificación de espacios para la innovación en todo ámbito del negocio.	Creación de un dispositivo que tenga especial atención a promover la Innovación con actores internos y externos a la organización					
		Definir una "propuesta de valor" y estrategia de diferenciación (marketing 3.0)					
		Desarrollo e implementación de metodologías que gestionen, promuevan y sistematicen la					

		innovación.					
		Formalización de la Unidad en estatutos de la Cooperativa					
		Desarrollo de Capacidades de Innovación (Transferencia)					
Gobernanza Cooperativa	1. Ajuste estatutario en base al modelo de negocios de la cooperativa.	Ajuste de estatutos, según nuevo modelo de negocios					
	2. Modelo tributario y modelo de participación de la cooperativa en función del modelo de negocios.	Desarrollo de capacidades de Gobernanza de Cooperativas (legales, administrativas y tributarias)					
		Alinear tanto el modelo tributario como el modelo de participación, en función del nuevo modelo de negocio					
Vinculación con el entorno	1. Buscar nuevos proveedores que maximicen la diversidad de la oferta	Identificar nuevos proveedores, ya sea socio o no socios que cumplan con las calidades y volúmenes requeridos por la Cooperativa					
	2. Buscar nuevos canales de comercialización	Identificar potenciales nuevos clientes para la comercialización de los nuevos productos (prospectar mercado)					
	3. Búsqueda de medios de promoción y articulación con el territorio	Articulación con actores calves del territorio para difundir aspectos valóricos y directrices del modelo asociativo					
Dº Capital Social y humano.	1. Desarrollo de capacidades humanas (gestión del conocimiento).	Plan de desarrollo de capacidades dentro de la Cooperativa, según los requerimientos de su modelo de negocios.					

MARCA VISUAL

COOPERATIVA NEWEN BERRIES

Pitrufquén

MARCA VISUAL

COOPERATIVA NEWEN BERRIES

Pitrufquén

TIPOGRAFIAS

Arial 18 Negrita

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

Rage Italic 32

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

COOPERATIVA NEWEN BERRIES

Pitrufquén

COOPERATIVA NEWEN BERRIES

Pitrufquén

UNIDAD DE CREATIVIDAD E INNOVACION

COOPERATIVA AGRICOLA NEWEN BERRIES PITRUFQUEN

"Desarrollo de un modelo de negocio competitivo para la Cooperativa Newen Berries, sustentado en capacidades de innovación y cooperativismo"

Código: PYT-2016 - 0834

Pitrufquén, Enero de 2018.

1.- Introducción

La innovación en toda estrategia pasa a ser un factor clave de éxito, principalmente en proyectos donde la capacidad de creación de valor es un requerimiento permanente. Es por ello, que como parte de la estrategia de desarrollo de la Cooperativa Newen Berries, la gestión de la innovación estará a cargo de una unidad interna, la cual será validada por los estatutos que rigen el modelo de gobernanza a modo de fortalecer su operatividad.

2.- Objetivo

"Promover la innovación en todo ámbito del modelo de negocios, para buscar permanentemente el "signo +"".

3.- Rol

Implica que cada cierto tiempo definir nuevas ideas y/o soluciones, a partir de la definición de un FOCO, que serán los espacios fértiles para innovar.

4.- Sistematización

La unidad deberá llevar un archivo con el historial de las actividades creativas y soluciones propuestas en cada sesión de la unidad.

5.- Composición

Miembros Internos: Javier Ramos
Héctor Railef
Viviana Alarcón
Daisy Huenuman

Miembros Externos: Edgardo Burgos, Jefe área INDAP
Rodrigo Cuminao, Encargado UDEL
Profesional CEGE Chile

6.- Funciones y metodología

Las principales funciones que tendrá el comité serán: la de impulsar y fomentar la generación de una cultura de innovación; elaborar y aprobar el plan de innovación anual; identificar y analizar las ideas de los socios; seleccionar las que se convertirán en las soluciones y/o proyectos de innovación; priorizar el desarrollo de los mismos; y dar seguimiento a la soluciones y/o proyectos de innovación.

La metodología de trabajo se basa en los siguientes pasos:

a) Se debe definir el "foco" o espacios fértiles", es decir, lo que necesitamos mejorar, renovar y/o cambiar.
b) Se reúnen en grupos y cada grupo propone al menos 5 soluciones al problema. Sin limitarse a decir las ideas.
c) Se presentan las ideas
d) Se debaten, discuten y se elige la que mejor da respuesta a la solución.

De esta manera se está permanentemente entrenando los procesos de creatividad, para que terminen en soluciones innovadores. Cabe mencionar que no siempre se generarán como solución, ideas innovadoras, sin embargo se irán inculcando nuevos procesos para fomentar la cultura de innovación dentro de la Cooperativa.

7.- Periocidad

La periocidad será cada 3 meses, en reunión mensual se dispondrá de 25 minutos para realizar la metodología. Aunque se podrá realizar antes, de ser necesario.

8.- Sistematización

Se creó un libro de actas de "Creatividad e Innovación", en el cual se plasmarán todas las sesiones que se realicen de la Cooperativa. Y en cada sesión, se controlarán las ideas y/o cuerdos tomados en las sesiones anteriores.