



# Manual de sistematización

---

Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de gestión de la cooperativa Kuify Mapunche Kimun a nivel administrativo, contable, legal y modelo de negocio que permita implementar un plan estratégico de innovación

PYT-2017-0758

Paillaco, enero de 2019

---

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico y globalizado ha dejado en evidencia que existen problemas que los sectores público y privado no han sido capaces de solucionar, como la pobreza, la desigualdad, el desarrollo sostenible y el cambio climático, entre otros. Es en este contexto en el que surge el llamado “tercer sector”, más conocido como Economía Social, Economía Solidaria o Economía Cooperativa.

Dada esta dificultad de los mercados tradicionales y de los sistemas de gobierno para otorgar soluciones a algunos problemas económicos y sociales, se han creado organizaciones o asociaciones basadas en la cooperación y solidaridad, conjugando elementos del sector público y privado, que busca equilibrar objetivos económicos –como la maximización de beneficios–, con objetivos sociales y/o medioambientales.

Estas agrupaciones toman la forma de mutuales, cooperativas, corporaciones privadas sin fines de lucro, comunidades y asociaciones indígenas, organizaciones comunitarias territoriales y funcionales, empresas sociales, asociaciones gremiales y fundaciones, las que componen este “tercer sector”.

Si bien no hay consenso sobre la definición de la Economía Social, es posible distinguir principios comunes en las agrupaciones que la componen. En 2002, la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones emitió la Carta de los Principios de la Economía Social, donde se destacan las siguientes características de la Economía Social:

- La primacía de las personas y del objeto social por sobre el capital,
- La adhesión voluntaria y abierta,
- El control democrático por sus miembros,
- La defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad,
- La autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos, y
- El destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los miembros y del interés general.

Es a través de estos principios que la Economía Social busca aportar soluciones a los problemas contemporáneos promoviendo, por ejemplo, la promulgación de políticas públicas en pos de un desarrollo sostenible e inclusivo de sectores específicos. La Organización de las Naciones Unidas (ONU 2014) indica, por ejemplo, que la Economía Social proporciona oportunidades de acceso a los mercados, a mecanismos de intermediación financiera, a empleos y a economías de escala.

Dada la relevancia del aporte de la Economía Social al buen funcionamiento de los mercados y al desarrollo de quienes se desenvuelven en él, es interesante estudiar a quienes la componen en Chile.

Desde el año 2005, la constitución de cooperativas ha crecido en un 70% a la actualidad. Según las estadísticas más actualizadas que posee el Departamento de Cooperativas, existen 4.984 de estas organizaciones, distribuidas en mayor cantidad en las regiones Metropolitana (27,2%), Valparaíso (12,3%), Araucanía (9,8%) y Bío Bío (9,8%). Del total de las cooperativas registradas, un 22,8% se encuentran activas y el resto inactivas. Este tipo de clasificación depende exclusivamente a si las cooperativas informan regularmente, durante los últimos cinco años, su situación societaria y contable o no. De las activas, 952 están vigentes, siendo consideradas en este grupo las que operan regularmente en el mercado.

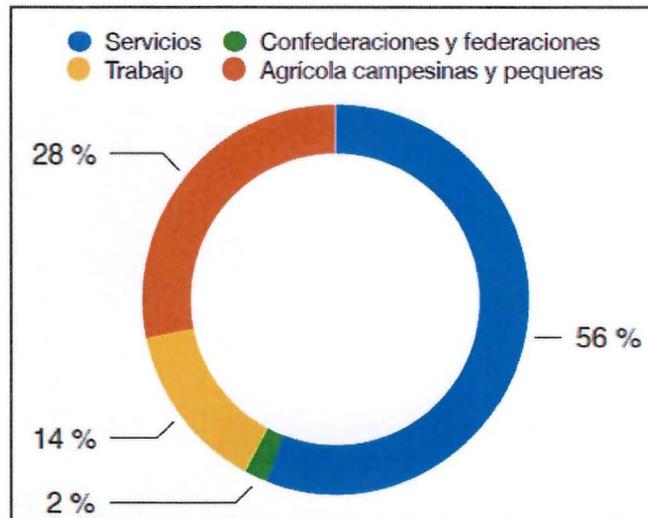
**Tabla 1. Cantidad de cooperativas en Chile y situación al 2017**

Estado	Activa	Inactiva	Total
Anulada		1 -	1
Disuelta		25	2217
En construcción		3 -	3
En formación		151	29
En reforma		5 -	5
Vigente		952	1626
Total		1137	3847

Fuente: Elaboración propia desde datos en DAES de 2017.

Si se analiza en más detalle, destacan las cooperativas de servicios generales (17,1%), agua potable rural (16,6%) y de vivienda cerrada (13,2%), entre las de servicios. Es más, sólo estos tres tipos de cooperativas representan el 56% del total de cooperativas vigentes y activas del país.

**Gráfico 1. Distribución de Cooperativas según rubros y asociación**



Fuente: Elaboración propia.

Según datos del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, al año 2014 la región de Los Ríos tenía una representación del 3% a nivel nacional, con solo 29 registros de cooperativas.

Con fecha 06 de enero de 2016 se aprobó la Ley general de Cooperativas, Ley N° 20.881. A través de la actualización de la ley, se buscó flexibilizar los requisitos necesarios para la constitución de las cooperativas y fortalecer su capacidad de gestión, preservando su carácter participativo y facilitando el proceso para la creación de nuevas asociaciones. En lo particular, las modificaciones de la Ley permitieron disminuir la cantidad de socios requeridos para la constitución de cooperativas, por ejemplo, de diez a cinco el número de socios exigidos para formar una cooperativa agrícola. Asimismo, existe una obligación de contar con una reserva legal del 18% de su remanente anual y de un 2% para el pago de cuotas de participación. Además, se agregó una indicación respecto a la perspectiva de género, que incorpora la participación tanto de hombres y mujeres en los consejos directivos de forma proporcional a la conformación de su base social.

## MARCOS TEÓRICOS DESARROLLADOS

### VALORES y PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Desde sus orígenes en el siglo XIX, las cooperativas se han constituido como modelos asociativos de organización social y empresa a la vez, inspirados en valores y principios que se han practicado desde épocas ancestrales.

Algunos de los valores más importantes que inspiran a las cooperativas son:

- a) **Igualdad:** Todos los socios tienen el mismo derecho a participar de las actividades económicas que desarrolla la cooperativa, en igualdad de condiciones.
- b) **Democracia:** Las decisiones se toman por acuerdo de la mayoría de los socios, donde impera el principio “un socio, un voto”, sin considerar la participación en base a quien tiene mayores recursos económicos, conocimiento o poder.
- c) **Solidaridad:** Los socios deben apoyarse mutuamente ante circunstancias adversas, al igual que pagar precios justos y contribuir al desarrollo de la comunidad.

**Figura 1. Valores cooperativos reconocidos internacionalmente.**



## Principios cooperativos

### Primer Principio: **Membresía Abierta y Voluntaria**

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

### Segundo Principio: **Control Democrático de los Miembros**

Las Cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su Cooperativa responden ante los miembros. En las Cooperativas de primer nivel los miembros tienen igual derecho de voto (**un miembro, un voto**).

### Tercer Principio: **Participación Económica de los Miembros**

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

### Cuarto Principio: **Autonomía e Independencia**

Las Cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la Cooperativa.

### Quinto Principio: **Educación, Formación e Información**

Las Cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, Gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus Cooperativas. Las Cooperativas informan al público en general - particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

### Sexto Principio: **Cooperación entre Cooperativas**

Las Cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

### Séptimo Principio: **Compromiso con la Comunidad**

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

## MARCO REGULATORIO QUE RIGEN A LAS COOPERATIVAS EN CHILE

Las cooperativas, como empresas asociativas, están regidas en Chile por las siguientes disposiciones legales y reglamentarias:

- 1) Ley general de Cooperativas, D.F.L N°5 de 25 de septiembre de 2003, modificada por la ley 20.881 de 06 de enero de 2016.
- 2) Reglamento de la Ley general de Cooperativas.
- 3) Estatutos Sociales.
- 4) Reglamentos Internos.
- 5) Resolución Administrativa N°1321.
- 6) Decreto Ley 824 de 1974, Ley de Impuestos a la Renta (artículo 17).

## CONSTITUCIÓN DE COOPERATIVAS EN CHILE

Por lo general, el número mínimo de personas para formar una cooperativa es de cinco socios, pudiendo ser estas naturales o jurídicas. Excepcionalmente, existen tipos de cooperativas en las cuales dichas cuotas son mayores, como por ejemplo en el caso de las cooperativas abiertas de vivienda, las deben constituirse con un mínimo de 300 socios o las de ahorro y crédito con un mínimo de 50 socios.

### Pasos a seguir

#### 1.- Análisis de viabilidad

En materia de factibilidad del proyecto asociativo, se debiesen revisar previamente aspectos relevantes como la viabilidad legal, técnica, financiera, de gestión, económica y medioambiental.

##### a) Viabilidad legal

Esta actividad consiste en revisar y analizar si la normativa vigente permite, o más bien no impide, la realización del proyecto empresarial asociativo según el objeto definido para la cooperativa que se desea constituir. En algunos casos, y para tener una idea preliminar sobre la viabilidad legal del proyecto, puede consultarse información de las normativas legales por rubros en los organismos públicos relacionados con las actividades económica que serán desarrolladas en la cooperativa (Por ejemplo: SAG, INDAP, CONAF, SERNAPESCA, entre otros).

##### b) Viabilidad técnico-financiera

Comprende la realización de un estudio de factibilidad técnica y financiera sobre cuáles serían las diversas formas de materializar el proyecto, los diferentes procesos para producir un bien o servicio, cual será el objeto de la cooperativa a constituir y corroborar si en la organización existen suficientes recursos monetarios para financiar los gastos e inversiones que implicará la puesta en marcha y la operación del proyecto

asociativo. En ese contexto, este estudio debiera contener una estimación de los requerimientos de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha, como para la operación del proyecto. Teniendo esta información, se hace más fácil para el grupo determinar cuál es la forma más eficiente de materializar el proyecto.

Entre las fuentes o medios de financiamiento posibles, pueden ser catalogadas en:

- a) Propias: que comprende capital aportado por los mismos socios.
- b) Externas: recursos provenientes de bancos, financieras, cooperativas de ahorro y crédito, subsidios, entre otros.

#### c) Viabilidad de gestión

La gestión o administración de un proyecto es de vital importancia, especialmente, para poner esa iniciativa en operación. Una gestión eficiente puede hacer que los beneficios obtenidos al final del proceso sean iguales o mayores a los que se estimaron al inicio en el proyecto que desarrollará la cooperativa a crear.

Para ello, el grupo debe tener una estructura organizativa que más se acomode a las necesidades para la puesta en marcha y operación del proyecto, partiendo por determinar cuáles serían los requerimientos de sistemas para una gestión eficiente, como por ejemplo un sistema contable, control de inventarios, sistemas de cobranzas, registros de abastecimiento o proveedores, nóminas de clientes o socios, entre otros.

#### d) Viabilidad económica

El estudio de la viabilidad económica refiere a la evaluación del proyecto, a través del cálculo de su potencial rentabilidad. Para ello se utilizan diversos indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). También se puede usar la razón Beneficio-Costo (B/C), indicadores de Costo Efectividad o de Período de Recuperación de la Inversión, que para su determinación requiere del apoyo por parte de profesionales del área de la economía e ingenieros.

En este tipo de análisis genera un informe donde se evalúa económicamente todas las opciones posibles, tanto técnicas, financieras, de gestión y de mercado encontradas en los respectivos análisis.

#### f) Viabilidad medioambiental

Esta evaluación se refiere al análisis del proyecto asociativo ha desarrolla por la futura cooperativa en su proceso productivo, determinando si es contaminante o los impactos que genera en el entorno (Por ejemplo: los ruidos molestos, emanaciones tóxicas, tratamiento de desechos, olores, entre otros).

## 2.- Conformación de Comité Organizador

Las personas dispuestas a constituir este tipo de sociedades deben designar entre sus miembros un Comité Organizador, el cual deberá convocar una Junta General Constitutiva.

Las funciones de dicho comité son:

- a) Recolección de datos y registro de los futuros asociados y gastos para la constitución.
- b) Redacción de un borrador propuesto como estatuto social.
- c) Convocar a una Junta General Constitutiva en donde se debe aprobar el estatuto, lo que debe quedar registrado en un acta.

Para la elaboración del estatuto social, el Comité Organizador deberá estudiar la Ley General de Cooperativas y su Reglamento, de manera de aclarar el objeto que perseguirá la institución.

## 3.- Celebración de Junta General Constitutiva

Convocados los futuros socios, se levantará de la Junta Constitutiva un Acta que dé cuenta de lo obrado por la asamblea y de los acuerdos adoptados.

En la Junta General Constitutiva se debe aprobar los estatutos, los cuales deben ser incluirlos en el Acta, la que es reducida a escritura pública notarial y en la cual se transcribirán los acuerdos más importantes, incluyendo el de constituir la cooperativa. Deberá contar, además, con las menciones mínimas señaladas en el artículo n° 6 de la Ley General de Cooperativas y los artículos n° 1 y n° 2 del Reglamento de dicha Ley. La escritura de constitución deberá expresar el nombre, profesión o actividad, domicilio y cédula nacional de los socios que concurren a su constitución. Asimismo, deberá constar, la aprobación del estatuto y el texto íntegro de éste.

A continuación, se elaborará un extracto de la escritura social, el cual debe ser autorizado ante notario y deberá inscribirse en el Registro de Comercio del Conservador correspondiente de Bienes Raíces al domicilio de la cooperativa y publicarse por una sola vez en el Diario Oficial.

Son puntos mínimos que considerar en cuerpo del extracto:

- Razón social, incluyendo nombre de fantasía o sigla.
- Domicilio, que podrá ser una comuna o localidad.
- Duración de la cooperativa.
- Enunciación de su objeto social.
- Número de socios que concurren a su constitución.
- Capital suscrito y pagado.
- Nombre y domicilio del notario ante el cual se redujo a escritura pública el acta y la fecha de la escritura.

#### 4.- Registro de la cooperativa

Una vez inscrito en el Registro de Comercio, se deben ingresar todos los antecedentes de la constitución en el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, en su División de Asociatividad y Economía Social. En este acto se debe presentar la siguiente documentación:

- a) Carta conductora firmada en que indica el motivo del ingreso y toda la documentación que se adjunta a la solicitud de registro.
- b) Copia legalizada de Escritura Pública de los Estatutos y Acta de la Junta General Constitutiva.
- c) Extracto Notarial del Acta de la Junta General Constitutiva.
- d) Copia de publicación en Diario Oficial del Extracto.
- e) Copia legalizada de la Inscripción de la cooperativa en el Registro de Comercio en Conservador de Bienes Raíces.

El plazo máximo para remisión de los antecedentes y solicitud de registro ante el ministerio es de 60 días, contados desde la fecha de reducción a escritura pública del Acta de la Junta General Constitutiva. Su no tramitación en el tiempo estipulado arroja genera nulidad del proceso de constitución, lo cual requerirá el apoyo legal para sanear por escritura pública el vicio en el que se haya incurrido.

Como parte del proceso de actualización de las plataformas digitales de las entidades públicas, actualmente este trámite puede realizarse vía web, para lo cual quien registra y hace remisión de los antecedentes previamente descritos debe contar con clave única (<https://claveunica.gob.cl/>).

El link para el envío de documentación es: <https://tramites.economia.gob.cl/>

#### 4.- Inicio de actividades cooperativa ante el S.I.I.

En paralelo a la remisión de la documentación legalizada para el registro de la cooperativa, la o las personas que hayan sido autorizadas en el acta deben concurrir a las oficinas del Servicios de Impuestos Internos que les corresponden según a su domicilio comercial informado, para solicitar RUT e inicio de actividades, si lo requirieren.

Este proceso tiene un plazo máximo de realización de 20 días, a contar de la fecha de obtención de registro de comercio en el conservador de bienes raíces respectivo. Su no tramitación en el tiempo estipulado arroja una multa pecuniaria para la empresa.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de las empresas cooperativa es distinta a las empresas convencionales, formando una pirámide invertida (Figura 2).

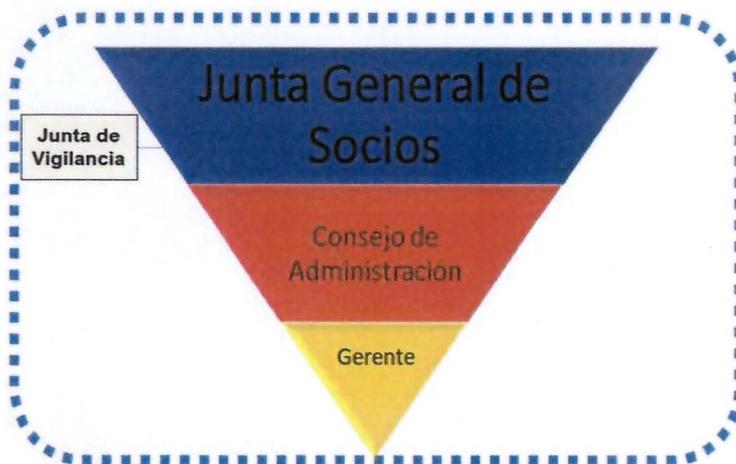
La junta general de socios es el órgano máximo de control de una cooperativa. Los acuerdos que se adopten por esta entidad deberán ser acatados por todos sus miembros. La junta general toma decisiones y acuerdos en general y los detalles de estos y su modo de implementación son generalmente definidos, tanto por el consejo de administración y/o por la gerencia de 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.

La Junta de Vigilancia tiene por objeto examinar la contabilidad, inventario, balance y otros estados financieros y las demás atribuciones que se establezcan en el estatuto y en el reglamento.

El gerente es el ejecutor de los acuerdos y órdenes del Consejo de Administración, y a su vez representará judicialmente a la Cooperativa.

**Figura 2. Estructura orgnizacional de las cooperativas.**



Según una nueva disposición legal, emanada de la modificación de la Ley General de Cooperativas del año 2016, el artículo n° 24 establece que:

*“Las cooperativas que tengan 20 socios o menos podrán omitir la designación de un consejo de Administración, en su lugar, podrán designar a un gerente administrador, al cual le corresponderán las atribuciones que esta ley y su reglamento confieren al consejo de Administración. Sin embargo, la Junta general podrá disponer que el gerente administrador pueda desempeñar el total o parte de las atribuciones.”*

## MANEJO CONTABLE

Las cooperativas son empresas que para efectos contables y tributarios se consideran como sujetos de impuesto de primera categoría obligados a llevar contabilidad completa, ya sea manual o por medios computacionales.

De este modo, a estas organizaciones, les es aplicable lo establecido en el decreto Ley N°824 de Impuesto a la Renta y decreto ley N°830 y sus modificaciones (Código del Trabajo).

En ese marco normativo contable y tributario, deben:

- Confeccionar balance anual con un contador externo o interno.
- Timbrar boletas y facturas exentas para socios.
- Timbrar boletas y facturas afectas (con IVA) para los usuarios.
- Registro en los siguientes libros de contabilidad:
  - Libro diario, mayor, inventario y balance.
  - Libro de retenciones. (se refiere a honorarios).
- Declarar renta anual exenta para comités. (Formulario 22)
- Declaraciones juradas de sueldo y retenciones.

En temas tributarios, las empresas cooperativas están exentas:

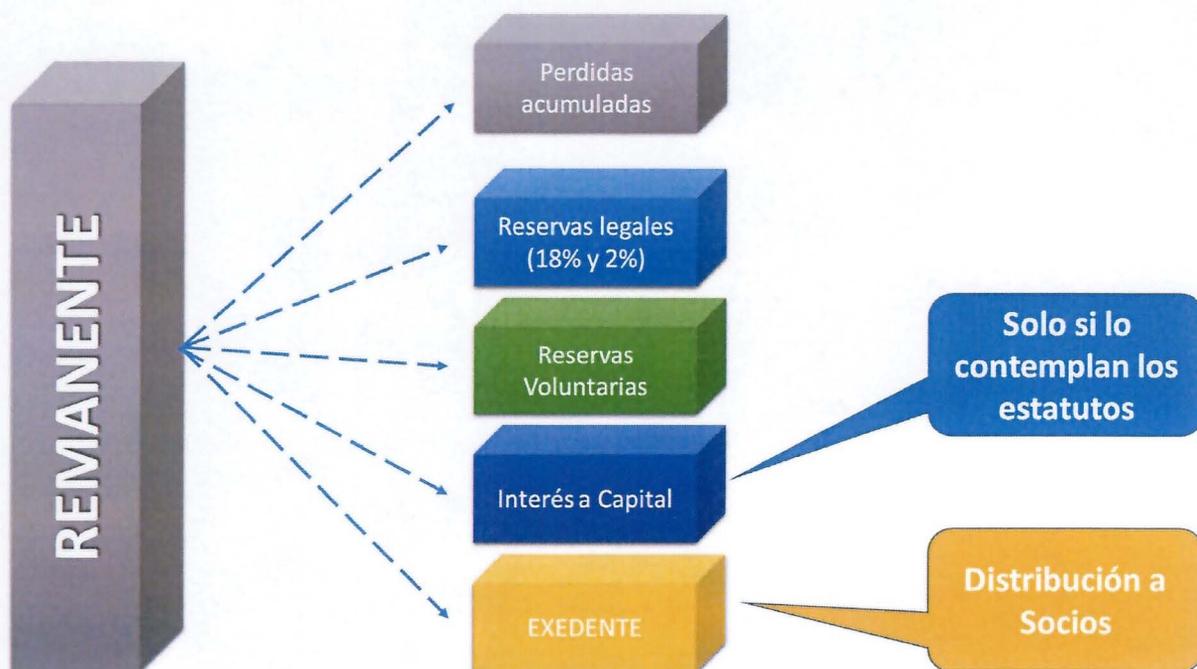
- a) Del 50% de todas las contribuciones, impuesto, tasas y demás gravámenes impositivos en favor del Fisco, según lo establecido en artículo 49, letra a), de la Ley General de Cooperativas.
- b) De la totalidad de los impuestos contemplados en el decreto Ley N° 3.475, de 1980 (Ley de Impuesto de Timbres y Estampillas), que gravan a los actos jurídicos, convenciones y demás actuaciones que señala, en todos los actos relativos a su constitución, registro, funcionamiento interno y actuaciones judiciales, según lo establecido en el artículo 49, letra b), de la Ley General de Cooperativas.; y
- c) Del 50% de todas las contribuciones, derechos, impuestos y patentes municipales, salvo los que se refieren a la elaboración o expendio de bebidas alcohólicas y tabaco, en virtud de lo establecido en el artículo 49, letra c), de la Ley General de Cooperativas.

En la contabilidad de las cooperativas, aparecen nuevas definiciones sobre la administración y manejo de sus ingresos. Al respecto es importante reconocer tres conceptos esenciales: remanente, excedente y cuotas de participación.

1. Remanente: Saldo favorable del ejercicio. Es decir el dinero que queda después de restarle a los ingresos todos los costos.  $\text{Remanente} = \text{Ingresos} - \text{Costos}$ .
2. Excedente: Es lo que queda luego de absorber las pérdidas, guardar las reservas obligatorias y voluntarias y pagar los intereses al capital( si hubiese). Los excedentes pueden ser repartidos entre los socios, de acuerdo a su aporte en cuotas de participación, producción o trabajo.

3. Cuota de participación: Son títulos representativos de los derechos de los socios en el patrimonio de las cooperativas. Su valor se recalcula luego de aplicar los acuerdos de la junta general de socios que se haya pronunciado sobre el balance anual y sus resultados. Están compuestas por el capital, las reservas voluntarias y las pérdidas no absorbidas, por lo que el valor de la cuota es variable de acuerdo a estos factores antes mencionados. Por lo tanto las cuotas de participación no son un ahorro fijo, sino más bien una inversión, asimismo su valor puede disminuir en caso que la cooperativa presente pérdidas.

**Figura 3. Esquema de distribución del remanente en cooperativas.**



## DIAGNÓSTICO DE BRECHAS

La generación de un diagnóstico de brechas permite determinar de manera efectiva y confiable la línea base de una empresa u organización, desde el levantamiento de información relevante sobre el quehacer y accionar de la entidad diagnosticada.

Este proceso sirve para poder actualizar la información disponible de la empresa y poder determinar sus brechas y factores críticos de éxito. De este modo, se pueden establecer estrategias de mejoras para fortalecer a la empresa y planificar estratégicamente su desarrollo en el tiempo.

En el caso de la cooperativa, el diagnóstico aplicado permitió determinar las brechas internas, de financiamiento y su vinculación en red con agentes externos.

A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos y sus conclusiones.

La cooperativa agrícola y de etnoturismo mapuche, ahora Cooperativa Trafkin KMK, se constituyó el año 2015, desde un grupo de 11 asociados de pequeños y medianos productores agrícolas, los que se dedican a diversas actividades profesionales y técnicas en servicios públicos, empresas privadas y al libre ejercicio de la profesión, siempre miras a desarrollar productos y servicios interculturales que beneficien a las comunidades originarias de la comuna de Paillaco.

El promedio de edad de los socios es de 45 años, su nivel de escolaridad promedio es de enseñanza superior completa y la proporción de género es de siete mujeres y cuatro hombres, ocupando el cargo de gerente una de las socias.

La finalidad de la organización es resolver en conjunto diversas necesidades fundamentales de los asociados. Con esto podrán desarrollarse de manera integral, con pertinencia desde la cultura ancestral y cosmovisión. En ese sentido, todos los socios están activos y comprometidos con la cooperativa, repartándose roles y funciones según sus capacidades.

En cuanto a su gestión organizacional, la cooperativa presenta bajos niveles de formación en temas administrativos, de gestión e innovación, lo que va en desmedro del nivel de profesionalización de sus socios. Esto limita sus posibilidades operativas, pero puede ser subsanado prontamente.

Otra necesidad presente es la desarrollar las áreas de diseño, validación y comercialización de nuevos productos y servicios con valor agregado y pertinencia cultural, que le permita a la cooperativa capturar oportunidades. En este sentido, actualmente tres socios están generando prototipos innovadores que se vinculan a alimentos con valor agregado y un set de juegos educativos interculturales.

En cuanto a su gestión financiera, desde la constitución a la realización del diagnóstico la cooperativa no había realizado ningún tipo de ventas, pese a poseer iniciación de actividades y chequera electrónica en el banco Estado. Además, los socios manifiestan que este será el primer año en realizar su balance, estados financieros y memoria para ser presentado en la asamblea general obligatoria anual, lo cual es exigido por ley.

En cuanto a su posicionamiento y vinculación en red, los socios identifican y se vinculan con otras cooperativas del territorio, no así con cooperativas fuera de la comuna. Esto pese a que los socios reconocen como prioritario y beneficioso el generar lazos y encadenamientos. En cuanto a su vinculación con otros agentes de fomento, la cooperativa está estrechamente conectada con el departamento de desarrollo rural del municipio de Paillaco y con profesionales extensionistas de la Seremia de Agricultura y del centro de desarrollo de negocios de la provincia. Respecto de INDAP, la cooperativa no es usuaria, debido a que la mayoría de los socios no son usuarios de INDAP.

Gráfico 1.- Ejemplo de análisis del funcionamiento de la estructura interna



## PLAN DE ACCION E INNOVACIÓN

### ¿Qué es la innovación?

En referencia a la literatura especializada, según el manual de Oslo (OCDE, 2005) se define a la innovación como: “Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.”

De acuerdo a Frascatti (2002), éste señala que: “La innovación es la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social”.

Como se aprecia, ambas definiciones apuntan que no basta sólo con la idea, sino que esta idea debe tener un mercado en donde se puedan comercializar dichos productos y/o servicios innovadores. Para esto, se debe tener presente el proceso de innovación para la creación de nuevos productos, que consiste en lo siguiente:

**1.- Idear:** Consiste en la etapa cognitiva, en donde se piensa el producto o servicio a crear.

Se debe tomar en cuenta los problemas que a resolver y a quién va dirigido, por tanto hay que contar con información pertinente como insumo para la generación de ideas concretas. El tipo de información prioritario que se debe contar en esta etapa es la información del mercado al cual estamos apuntando, al idear un producto o servicio específico. Sin embargo, se debe tener presente otro tipo de información de contexto como el socioeconómico, culturales, políticos, entre otros.

Entre las herramientas que se pueden utilizar en esta fase destacan cuatro: 1. Creatividad; 2. Inteligencia competitiva; 3. Prospección tecnológica; y, 4. Análisis de la Cadena de Valor.

**2.- Prototipar:** Consiste en concretar la idea a un tamaño a baja escala con la finalidad de presentar el prototipo en el mercado, y de esta manera reducir riesgos de fracaso en la aceptación del o de los productos.

**3.- Testear:** Esta etapa es muy relevante para el éxito del producto en el mercado ya que permite contar con información real del mercado sobre el producto. Es importante recopilar la mayor cantidad de información posible con la finalidad de realizar cambios en el producto para asegurar una introducción exitosa, de acuerdo a la información recopilada, del producto innovador creado.

**4.- Pilotaje:** Esta etapa consiste en establecer metas e indicadores relevantes para asegurar el éxito del producto. En esta fase aún se pueden ir haciendo mejoras al producto, ya que se trabaja a baja escala en distintos segmentos de mercado.

Se debe tomar en cuenta que este proceso se puede realizar cuantas veces sea necesario, enfocándose siempre en el valor agregado que se puede generar para los potenciales consumidores/clientes.

Para elaborar un plan de acción e innovación estratégico que sea efectivo y que permita fortalecer una empresa, se debe diseñar una hoja de ruta que permita alcanzar las metas propuestas y establecer la manera en que estas decisiones se transformen en acciones. Es por esto que se hace necesario determinar y analizar en primera instancia la situación actual y real de la empresa, lo que se puede realizar a través de la herramienta de análisis FODA, fundamental para identificar los factores internos y externos que puedan condicionar el éxito en la planificación de un proyecto. Posterior al análisis FODA se emplea otra herramienta denominada "Lienzo CANVAS", el cual permite describir la lógica de como una empresa crea, entrega y captura valor.

Un análisis FODA se centra en determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. En el caso de la cooperativa, algunos resultados del FODA fueron

**Tabla 2. Ejemplo de análisis FODA en la cooperativa.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Constitución legal de la cooperativa e identificación del objeto comercial.	Mejora del capital social de la cooperativa en base a formación.
Alto nivel de profesionalización en los cooperados.	Existe una plataforma pública accesible que permite generar vínculos benéficos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Ausencia de plan de gestión administrativa y comercial en la cooperativa.	Nueva regulación legal para el funcionamiento de la cooperativa.
Perdida de socios por inactividad productiva.	Surgimiento de nuevas cooperativas mapuche con redes de soporte.

### **Modelo de negocio de la cooperativa**

Posiblemente sea considerada la herramienta más empleada dentro de la innovación estratégica. Se trata del lienzo para diseñar modelos de negocio, conocido habitualmente como CANVAS. Fue diseñado por Alex Osterwalder con la ayuda de Yves Pigneur, presentado en sociedad en la Business Model Generation.

Es un instrumento que facilita la comprensión y trabajo del modelo de negocio a plantear, desde un punto de vista integrado en el que se analiza exhaustivamente a la empresa como un todo.

Este método de análisis de un emprendimiento, como modelo CANVAS se compone de 9 bloques que representan las áreas clave de una cooperativa.

### **a) Segmentos de clientes**

Nuestros clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente: ¿Cuáles son nuestros tipos de clientes más importantes? ¿Vendemos a clientes finales o intermediarios? ¿Existen otros tipos de clientes que no estemos abordando? ¿Tienen gustos o necesidades diferentes los distintos tipos de clientes?

### **b) Propuesta de valor**

La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra cooperativa. En el fondo es lo que hará que nos compren a nosotros y no a la competencia, por ejemplo: productos sanos, frescos y sabrosos, con buena presentación, atención personalizada y que provienen de una cooperativa regional.

### **c) Canal de comercialización**

En este bloque se trata uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio: ¿cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes?, por ejemplo; venta directa en local comercial, a través de página web, o directamente en predio.

### **d) Relación con los clientes**

Es uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de concretizar, para lo cual debemos responder a preguntas como; ¿qué relación mantendremos con nuestros clientes? O ¿Qué va a inspirar nuestra marca en ellos?

### **e) Fuente de ingresos**

A la hora de diseñar la estrategia de ingresos, solemos optar casi siempre por la venta directa, sin embargo, hoy en día existen medios electrónicos de pago como tarjetas o transferencias que podemos considerar, ya que los clientes no siempre disponen de efectivo.

### **f) Recursos clave**

Para llevar nuestra propuesta debemos realizar una serie de actividades. Una de las más claras en el caso de requerir diversos recursos, que muchas veces no están disponibles, como sala de procesos para tener resolución sanitaria, página web, vehículo para repartir los productos, entre otros. De requerir financiamiento se debe informar de

concursos disponibles del estado (como en [www.fomentolosrios.cl](http://www.fomentolosrios.cl)) o créditos operados a través de instituciones bancarias o entidades estatales (INDAP, CORFO, Banco Estado). Es recomendable reconocer a la red de apoyo a las cooperativas.

### **g) Actividades clave**

De forma similar a lo comentado en el punto anterior, para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades clave internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing). Éstas son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.

### **h) Socios claves**

En éste se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

### **i) Estructura de costos**

En este caso se trata de modelar la estructura de costos de la empresa, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer y optimizar costos fijos y variables para intentar diseñar un modelo de negocio escalable, sin duda es una de las áreas donde más se puede innovar.

**Cuadro 1. Ejemplo de modelo negocios CANVAS para una cooperativa agrícola mapuche.**

<u>Socios clave</u>	<u>Actividades clave</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relaciones con clientes</u>	<u>Segmentos de cliente</u>
SERNATUR CORFO SERCOTEC CONADI Alcaldía de Lago Ranco Microempresas Cámara de Comercio y Servicios (A.G.) Entidades financieras	Tecnificación del producto Estrategias de Marketing  <b><u>Recursos clave</u></b> Terreno Maquinaria Recursos humanos Recursos económicos	Rescate patrimonial. Circuitos cortos Rapidez y calidad en el servicio Productos diferenciados	Comunicación periódica Atención personalizada Visitas técnicas a sala de procesos Empaque con etiquetas  <b><u>Canales</u></b> Directas: Venta en restaurant y emporio Indirectos: Redes sociales y Delivery Tour operadores	Clientes habituales (individuales y de organizaciones públicas o privadas) Clientes al paso Turistas Delegaciones
<b><u>Costos</u></b>			<b><u>Ingresos</u></b>	
Costos de administración y sueldos Mantenimiento de equipos Publicidad Impuestos			Venta de contado, al por mayor y al detalle Pagos por medios electrónicos Venta a crédito hasta 30 días a instituciones	

## Foco estratégico

En este punto se debe plantear el propósito que se desea conseguir al momento de abordar las acciones que compondrán el plan estratégico. En el caso de la cooperativa Trafkin KMK el foco estuvo puesto en lograr definir una estrategia de innovación que de valor a las potencialidades presente en la empresa y la planificación de las acciones que permita el desarrollo sostenido de la misma, considerando aspectos tanto los internos como de su entorno y sus redes.

Como estrategia a abordar se empleó una oportunista o de nicho, la que es utilizada por competidores pequeños pero especializados en generar productos para sus nichos de mercado caracterizados y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia.

### Cuadro 2. Ejemplo plan de acción en eje de cultura de innovación en la cooperativa.

Objetivos Estratégicos	Línea Estratégica de Acción	Indicador	Meta 2018-2019	Medio de Verificación	Responsable
1.- Crear una cultura de innovación al interior de la cooperativa que permita alinear a todos los socios	Conformar un Comité de Innovación al interior de la cooperativa, apoyados por asesores externos	Número de comité creado	0	Registro de miembros del Comité de Innovación	Consejo de administración
	Adquirir conocimientos a través de transferencias tecnológicas ligadas a las Estrategias Regionales y Nacionales	Cantidad de Socios capacitados	50%	Registro de actividades y nómina de socios participantes	Comité de innovación
	Implementar un Programa de desarrollo comercial que involucre actividades que estimulen la creatividad e innovación, realizando seminarios y talleres en innovación	Porcentaje de participación de socios en actividades	30%	Listas de asistencias de los socios en actividades	Comité de innovación
	Participar en giras de captura de experiencias y tecnológica nacionales	Porcentaje de participación de socios en giras	5%	Documento de sistematización de giras	Consejo de administración
	Participar en giras de captura tecnológica internacionales	Porcentaje de participación de socios en giras	5%	Documento de sistematización de giras	Consejo de administración

## ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

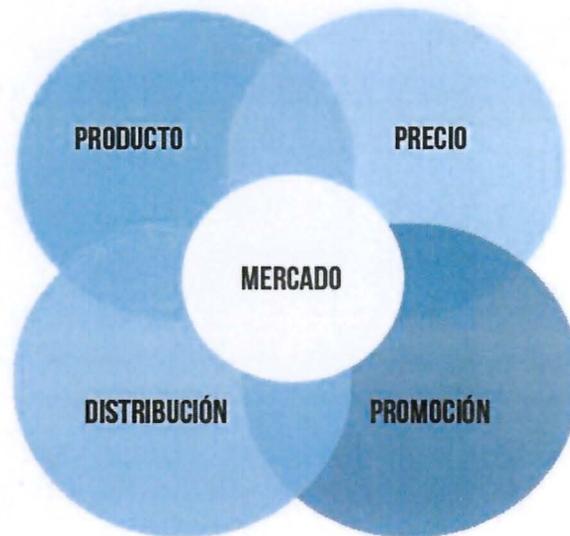
### Marketing mix

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollado comúnmente por las empresas. Se analizan cuatros variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: Precio, Producto, Plaza (distribución) y Promoción.

**Figura 4. Estrategia de marketing mix según 4Ps.**



### Precio

En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

### Producto

Esta variable engloba tanto el producto (core product) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.

## Plaza o distribución

En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, entre otros.

## Promoción

La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones publicas, la localización del producto, etc.

## ¿Qué es un plan de marketing?

Un plan de marketing es un documento que las empresas realizan anualmente que recoge:

- *Objetivos principales para ese año.*
- *Situación del mercado y la empresa.*
- *Definición de los clientes de la empresa.*
- *Principales campañas que realizar y objetivo esperado de cada campaña.*
- *Plan de acciones anual donde aparece cuando y quien ejecutará las diferentes acciones programadas para ese año.*
- *Presupuesto que se va a invertir en cada acción.*
- *Plan de contingencia en caso de que las acciones no estén funcionando que se hará.*

## ¿Por qué es importante?

Es necesaria una estrategia de marketing en tu empresa porque:

- Obliga a enfocarse en objetivos medibles.
- Permite tener presente una vez más quién es el cliente y que necesita.
- Es la única forma de que las acciones de marketing estén enfocadas en el objetivo y el "target" o mercado y que sean coherentes unas con otras.
- Permite ahorrar dinero enfocándose solo en aquellas acciones que funcionan.
- Identifica lo que se requiere para planificar las acciones a lo largo del año y prever cuánto tiempo y recursos se necesitaran.
- Permite verificar, antes de emplear todo el presupuesto, qué está funcionando y qué no, permitiendo realizar adecuaciones.
- Permite hacer una evaluación a final de año, para explicitar lo puntos de mejora y lecciones aprendidas.

En resumen, un plan de marketing es un proceso que direcciona a pensar en cuál es la mejor manera para conseguir nuestros objetivos a la hora de posicionar a la empresa.

## Segmentación y selección

La segmentación de mercado es el arte y la ciencia de separar a los clientes o empresas en distintos grupos, en función de determinadas características. Cada grupo no sólo será distinto, sino que los grupos serán idealmente excluyentes”.

Los elementos dentro de cada grupo serán más o menos similares y, al revés, los elementos a través de los grupos serán diferentes.

Las relaciones que la organización llevará a cabo en sus segmentos bien definidos se individualizados de la siguiente manera:

- *Empresas*
- *Comunidad*
- *Asociaciones gremiales*
- *Universidades*
- *Municipios*
- *Gobierno regional*

## Estrategia de comunicación y promoción

Las principales acciones que se recomiendan considerar a la hora de elaborar una estrategia de comunicaciones son:

1. *Desarrollar de una identidad visual (imagen corporativa) que permita identificar de manera adecuada a la empresa.*
2. *Desarrollar un sitio web en coherencia con la identidad visual, que permita presencia digital en internet, dando visibilidad a la empresa, informando y permitiendo una comunicación constante con los usuarios.*
3. *Desarrollar una sistematización de acciones que fortalezcan la organización. Por ejemplo, reuniones de tipo formal e informal cada cierto tiempo.*
4. *Desarrollar eventos con conferencias de prensa a fin de informar sobre las actividades de la empresa y plantear acciones conforme a ello.*
5. *Diseño y producción de material promocional - turístico que permita informar sobre las actividades de los asociados y sus respectivos negocios.*
6. *Realizar un lanzamiento de la empresa con conferencia de prensa, a fin de darla a conocer oficialmente a las autoridades, empresarios, entre otros.*
7. *Implementar en los vehículos de los asociados un adhesivo con el logo de la empresa.*
8. *Realizar video corporativo que presente a la empresa, a su directiva y algunos socios.*
9. *Implementación de gestión de contenidos para sitio web y redes sociales.*
10. *Diseñar y producción de carpetas corporativas y material de promoción.*