

OFICINA DE PARTES 2.ª FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	10 SEP 2019
Hora	10:20
Nº Ingreso	59168



PLANIFICACION ESTRATEGICA

INFORME DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

COOPERATIVA AGRICOLA ANTONIO RAPIMAN LIMITADA

1. PRESENTACION COOPERATIVA AGRICOLA ANTONIO RAPIMAN

Esta Cooperativa es constituida en marzo de 2015, como respuesta a un proceso de restitución de títulos de merced en la localidad de Perquenco. Los socios de la cooperativa son 33 productores, vinculados a la comunidad Antonio Rapiman, y 7 socios externos.

El proyecto productivo es de 400 hectáreas, de las cuales 120 hectáreas corresponden a huertos de manzanas de exportación, 180 hectáreas de menta (producción y destilación de la menta, su venta es extracto) y 100 hectáreas orientada a cultivos tradicionales.

La cooperativa actualmente si bien presenta interesantes unidades de producción, es de alto volumen, lo cual hace compleja la gestión del negocio, administración, control, etc. Esto ha propiciado algunas limitaciones para su normal funcionamiento. Sumado a esto, los socios no disponen de capacidades ni experiencia en modelos asociativos formales, y no conocen la forma de gobernar adecuadamente su organización, corriendo riesgos en cuanto a la correcta distribución de excedentes y participaciones.

2. OBJETIVO INICIAL DE LA COOPERATIVA

El principal objetivo de este grupo y que sugiere su constitución como modelo asociativo, es trabajar y administrar el negocio de manera asociativa, de acuerdo a la cantidad de hectáreas que poseen, así como también la producción presente en dichos terrenos (manzana, menta y cultivos tradicionales). La idea es mantener los cultivos que fueron entregados a la comunidad y que son administrados por la Cooperativa, además se espera ir identificando nuevas unidades de negocio con valor agregado para mejorar la rentabilidad del negocio. Es decir, el espíritu de unión fue favorecer a los socios a generar nuevos ingresos con nuevos productos.

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

Desde el punto de vista del negocio, existen una serie de elementos que limitan a la cooperativa obtener rentabilidades aceptables y generen mejorar la calidad de vida de sus asociados. El simple hecho de tener un territorio con cultivos de manzana y menta, y las capacidades técnicas para generar los productos, no es suficiente para llevar a cabo una idea de negocio. Se debe identificar y buscar nuevas alternativas y realizar un ordenamiento del negocio, principalmente con lo que respecta a la administración interna (trabajo de los socios).

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

Nº	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 que sustente un modelo asociativo (mecanismo de proyeccion y seguimiento de la gestión).

		3. Gestionar capacidades internas.
2	Productivas y recursos físicos.	1. Desarrollar planes de financiamiento para habilitación de infraestructura y nuevo equipamiento. 2. Diseñar una estrategia de marketing y difusión.
3	Estratégicas.	1. Re-diseño de un Modelo de negocios con valor agregado 2. Diseñar y poner en marcha "La Carta de Navegación", es decir, un Plan Estratégico en el marco del modelo de negocios. (definir objetivos, directrices valores, metas, planes acción, etc.)
5	Comercialización	1. Diseñar un Plan comercial con actividades concretas, que ordene la acción de ventas. Este plan debe incluir una estrategia de marketing, y la vinculación con actores estratégicos del entorno. 2. Buscar canales de promoción y articulación con otros actores que faciliten la visualización de los productos.
7	Vinculación con entorno	1. Diseñar un plano estratégico del entorno con actores claves y potenciales para el modelo de negocios de la Cooperativa. De esta manera articular acciones en el territorio conocido. 2. Desarrollar actividades de identificación de requerimiento de actores aexternos para fortalecer el modelo de negocios.
8	Gestión de la Innovación	1. Creación de Comité de la Innovación con actores internos y externos a la organización. 2. Definir una "propuesta de valor" y estrategia de diferenciación. 3. Desarrollo e implementación de metodologías que gestionen, promuevan y sistematicen la innovación. (Prácticas)

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

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 partido 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 se plantea como un nuevo Objetivo Estratégico:

“Desarrollar un modelo de negocios con valor agregado que genere mejoras en la calidad de vida de los socios y sus familias”

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 mejorar el capital humano, comprometerse con la participación de los socios, y con la responsabilidad de la calidad del producto.

Directrices Estratégicas del nuevo modelo: “una visión de fortalecimiento de las capacidades internas de los socios”

- Compromiso de los socios
- Participación en la producción (elaboración del jugo de manzana)
- Calidad del producto
- Integración de nuevos rubros, a partir de las capacidades instaladas en la cooperativa, tanto física como intelectual.
- Fortalecimiento en los ámbitos productivos y administrativos.
- Utilización de conocimiento y expertiz existente en aspectos productivos.
- 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

Elaboración de Jugo de Manzana



Esquema caracterización de Estrategia

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, 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 procesos 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:

- Visualización de desarrollo de nuevos productos innovadores (jugo de manzana); si bien elaborar jugo de manzana no es algo innovador, para la Cooperativa es dar valor a la producción que actualmente se desecha o bien se comercializa a valores mínimos. 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 espacio 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.

- Desarrollo de capacidades de innovación, asociados al talento. La articulación de transferencia y soporte en el desarrollo de capacidades de innovación es un eje fundamental para implementar la puesta en marcha de la Unidad.

5. Planificación Estratégica

El Plan Estratégico de Fortalecimiento de la Cooperativa Antonio Rapiman, 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	2019	2012	2021	2022	2023
Gestión y Administración.	1. Operación tributaria en el marco de Ley.	Diseño e implementación del marco tributario en función de su modelo de negocios					
	2. Sistema de Control de Gestión (mecanismo de proyección y seguimiento de la gestión).	Diseño e implementación del sistema de control de gestión					
	3. Gestionar capacidades internas	Capacitar a socios en la administración del negocio					
Productivas y recursos físicos.	1. Desarrollar planes de financiamiento para habilitación de infraestructura y nuevo equipamiento	Identificar y articular fuentes de financiamiento para implementar el modelo de negocio					
Estratégicas.	1. Re-diseño de un Modelo de negocios con valor agregado.	Revalidación y puesta en marcha del nuevo modelo de negocios					
	2. Diseñar y poner en marcha la "Carta de Navegación", es decir, un plan estratégico en el marco del Modelo de Negocios.	Puesta en marcha y control de la carta de navegación					
Comercialización	1. Diseñar un Plan Comercial con actividades concretas, que ordene la acción de ventas. Este plan debe incluir una estrategia de marketing, y la vinculación con actores estratégicos del entorno.	Diseño e implementación de Plan Comercial					

	2. Buscar canales de promoción y articulación con otros actores que faciliten la visualización de los productos	Identificar permanentemente canales de promoción y difusión de los productos y servicios (instituciones públicas y privadas)					
Vinculación con el entorno	1. Diseñar un plan estratégico del entorno con actores claves y potenciales para el modelo de negocios de la Cooperativa. De esta manera articular acciones en el territorio conocido.	Identificar las redes necesarias para la implementación de esta nueva unidad de negocios					
Gestión de la Innovación	1. Creación Comité de Innovación con actores internos y externos de la organización	Creación de Unidad de Innovación (Diseño)					
	2. Definir una propuesta de valor y estrategia de diferenciación	Visualización de nuevos productos					
	3. Desarrollo e implementación de metodologías que gestionen, promuevan y sistematicen a innovación. (prácticas)	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)					

Esquema Plan Estratégico Cooperativa Antonio Rapiman 2019-2023



INFORME DE IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE BRECHAS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

COOPERATIVA AGRÍCOLA ANTONIO RAPIMAN LIMITADA

1. OBJETIVO

“Determinar las brechas y factores críticos de éxito en cada ámbito del negocio según la situación ex – ante y su entorno”.

2. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS.

Una vez analizados el diagnostico integral y análisis de las capacidades de la cooperativa desde sus diferentes perspectivas, se procede a la identificación de espacios vacíos y brechas de competitividad en la cooperativa. Estas brechas son diferenciales o carencias identificadas entre un óptimo y la realidad. El análisis responde a un estudio descriptivo del conjunto de capacidades de la cooperativa en cuestión, en función de las *capacidades estándares* (escenario óptimo) previamente definidas en el marco de este estudio organizacional.

La presencia de las *capacidades estándares* para efectos de este análisis (modelo base o estándar de capacidades que deberían estar presentes en las Cooperativas para que su competitividad se vea facilitada), que definen en su conjunto la sostenibilidad de sus modelos de negocios y modelos organizacionales, se han identificado y clasificado previamente, y responden a la siguiente clasificación:

1. Capacidades de Gestión y Administración.

Responden a la acción de poder dirigir y controlar la actividad de la empresa coordinando los diferentes ámbitos del negocio (ámbito productivo, ámbito comercial, etc.), a través de procesos formales y/o documentales. Al mismo tiempo, corresponde a la capacidad de medir resultados y gestionar acciones que maximizan los resultados de la empresa y sus cooperados (minimización de costos por medio de una negociación mas eficiente, así como también, la capacidad de maximización de la rentabilidad).

Las capacidades de gestión también considera la perspectiva tributaria y contable, dado su importancia en la aplicación de la normativa vigente que permiten hacer valer principios cooperativos como conceptos diferenciadores del modelo jurídico en relación a otras figuras, y así mismo, que propician la legalidad de la misma.

2. Capacidades productivas y recursos físicos.

Este grupo de capacidades se asocian al poder producir, o realizar la actividad económica que sustenta el modelo de negocios de la cooperativa. Estas capacidades responden tanto a los conocimientos como a los recursos físicos necesarios (bienes de capital, infraestructura, espacios físicos, etc.).

3. Capacidades Estratégicas.

Corresponde a las capacidades de proyectar y disponer de una visión clara del camino a seguir por la cooperativa. Al mismo tiempo, la capacidad de definir el modelo de negocios competitivo capaz

de tener una proyección estratégica real sustentado en recursos disponibles o gestionables en el corto y mediano plazo.

4. Capacidades de comercialización.

Corresponde a la acción de ventas y búsqueda de alternativas diversas de clientes. Al mismo tiempo, se incorporan las capacidades de "gestionar las ventas", es decir, considera el rol de propiciar, consolidar, y controlar las ventas (post-venta).

5. Capacidades de vinculación con el entorno.

Capacidades de generar vínculos estratégicos y/o alianzas, espacios de colaboración e impacto en la comunidad.

6. Capacidades de Gestión de Recursos.

Visualización de opciones de gestionar recursos necesarios para el modelo de negocios, ya sean financieros, económicos, de capital, y humanos.

7. Capacidades de Gestión de la Innovación.

Capacidad de propiciar innovaciones en diferentes ámbitos del negocio, que permitan crear valor (minimizar costos, diferenciarse, maximizar el valor, maximizar presencia, etc.).

8. Capacidades de Gobernanza en Cooperativas.

Capacidades del conocimiento legal del modelo jurídico, el cual permite ejercer los principios cooperativos por medio de las acciones de sus instancias decisionales, estratégicas, de participación económica, de retribución, etc.

9. Capacidades de Desarrollo de Capital Social y Humano.

Este grupo de capacidades facilita la existencia de un ambiente de cooperación y colaboración interna en la cooperativa, así como también externa. El capital social es entendido como la capacidad de generar confianzas, esto ya sea entre pares, o con terceros. La capacidad de potenciar y desarrollar el capital humano y social, se asociará la oportunidad de maximizar el modelo de negocios a través de las relaciones de confianza y calidad (efectivas y de largo plazo) que la cooperativa sea capaz de identificar, establecer y mantener, ya sea internamente entre sus pares como externamente, con terceros (asesores, alianzas, etc.).

Posterior al análisis de brechas y como una forma de priorización de éstas, se determinarán aquellas desviaciones más relevantes para la competitividad del negocio, sustentabilidad y estrategia de la cooperativa.

4. DESARROLLO

4.1. Análisis de Brechas De Capacidades de la Cooperativa según capacidades Estándares.

Nº	Capacidades	Descripción Brecha	Nivel
1	Gestión y Administración.	La Cooperativa muestra un orden interno en sus registros y documentación, el tamaño del negocio obliga a que exista un alto conocimiento en la administración, sin embargo hay falencias en dicha capacidad. Si bien existen profesionales con expertiz, la parte “administrativa dirigencial” carece de capacidades.	Media (requiere diseño, implementación y reforzamiento de capacidades).
2	Productivas y recursos físicos.	La cooperativa dispone de una serie de activos de infraestructura y equipamiento para las unidades de negocio actuales. Sin embargo, para la implementación de una nueva unidad de negocio con valor agregado no se tiene la infraestructura adecuada.	Media (requiere gestionar nuevos recursos claves como la habilitación de infraestructura y adquisición de equipamiento).
3	Estratégicas.	Uno de los elementos claves de éxito es sin dudas proponer o contar con planes que sustenten la operación de un modelo de negocios más competitivo y asociativo. El planeamiento estratégico que oriente en cuanto al uso de los recursos, a las metas, defina responsabilidades, entre otros aspectos, será fundamental. Si bien la Cooperativa constantemente está evaluando sus alternativas productivas y comerciales, no realiza procesos sistematizados que se vayan evaluando y controlando en el tiempo.	Media (requiere definición de los elementos estratégicos de la organización)
4	Comercialización	Los miembros de la cooperativa se sienten con las capacidades de vender y acceder a mercados, conocen clientes, y saben de su producto. Si bien este ámbito parece estar resuelto, existen algunas brechas de conocimiento técnico que permita optimizar la comercialización de los productos actuales y los potenciales.	Alta (necesita desarrollar habilidades técnicas en temas de comercialización)

5	Vinculación con entorno	El autodiagnóstico hace hincapié en la falta de vinculación con el entorno, en cuanto a la generación de redes, alianzas, y conexión con proveedores y materias primas. En el caso de la Cooperativa, el replanteamiento estratégico de su modelo de negocios, deberá contemplar esta acción, la de vinculación, como clave.	Alta (se requiere desarrollar y abrir canales de conexión y vinculación con el entorno)
6	Gestión de Recursos	En cuanto a la visualización de opciones de gestionar recursos necesarios para el modelo de negocios, ya sean financieros, económicos, de capital, y humanos, no se evidencia como una brecha. Si bien la Cooperativa necesita capitales de trabajo altos, estos son gestionados permanentemente por el directorio. Será necesario articular nuevos proyectos y financiar mejoras, pero no se aprecia como una alta dificultad. En cuanto a habilidades para el negocio, los socios o más bien dicho el directorio cuenta con conocimiento y capacidades, solo en algunos ámbitos deberán ser reforzadas.	Baja (existe capacidad de articulación de recursos)
7	Gestión de la Innovación	La innovación es un factor clave, dado que deberá entregar competitividad al nuevo modelo de negocios que se pretende diseñar. El rol de la innovación en la cooperativa deberá ser por una parte otorgar sustento a una estrategia de diferenciación, con propuestas de valor definidas y contundentes. Y por otra parte, ser un motor de nuevas ideas y mejoras sostenidas en todo ámbito del modelo de negocios. (Cultura de Innovación).	Alta (la clave de éxito en un entorno en desarrollo es la capacidad de diferenciación, donde la innovación es crucial).
8	Gobernanza Cooperativa	El marco legal es clave para el buen funcionamiento de la cooperativa en cuanto a la normativa vigente, pero así mismo, permitirá sustentar los roles y funcionamiento de los diferentes órganos internos en la empresa, esto es Consejo de Administración, Junta General de socios, Junta de vigilancia, y suplentes. La Cooperativa, no mantiene dentro de la norma su organización, no cuenta con la habilidad de hacer funcionar autónomamente cada órgano que compone su modelo de gobernanza.	Alta (se debe ajustar el marco estatutario al modelo de negocios, y transferir conocimiento en gobernanza de cooperativas).

9	Dº Capital Social y humano.	La Cooperativa mantiene una sólida estructura de Capital Social (relaciones de intercambio y confianzas) en su interior. La capacidad de desarrollar capital social está fuertemente vinculada a la capacidad de vinculación e impacto territorial. Desde la perspectiva del capital humano, no dispone de mecanismos que definan requerimientos y posteriores vías de desarrollo, o alianzas que faciliten dicho desarrollo. La complejidad del negocio implica mayor desarrollo de las habilidades que los socios dado la magnitud del negocio.	MEDIA (a partir del nuevo modelo de negocios, se deben refefinir competencias que sumen a la cooperativa; respecto del Capital social es clave la vinculación estrecha con nuevos actores del territorio).
---	-----------------------------	---	---

4.2. Identificación de Factores Críticos de Éxito.

La identificación de los factores críticos de la Cooperativa destacan aquellos elementos cuya superación son fundamentales para el fortalecimiento del modelo de negocios de la cooperativa.

Siguiendo el análisis de brechas, se identificaron las capacidades de los siguientes ámbitos como factores determinantes o claves para el éxito de la organización. Los factores críticos y su plan de superación deberán estar presentes en la planificación estratégica de la organización.

Nº ámbito	Capacidades	Descripción Brecha	Factores críticos identificados y acciones que deberán ser contenido en el plan estrategico para su ajuste o superación.
1	Gestión y Administración.	La Cooperativa muestra un orden interno en sus registros y documentación, ademas conocimientos de cómo administrar. Sin embargo se debe reforzar elementos más técnicos dada la magnitud del negocio.	1. Operación tributaria en el marco de Ley. 2. Sistema de Control de Gestión que sustente un modelo asociativo (mecanismo de proyeccion y seguimiento de la gestión). 3. Gestionar capacidades internas.
2	Productivas y recursos físicos.	La cooperativa si bien cuenta con diversos activos de infraestructura y equipamiento para su modelo de negocios actual; para la implementación de una nueva unidad de negocios se requiere de la adquisición de nuevo equipamiento y habilitación de una infraestructura. Es fundamental e imprescindible contar con nuevos equipos para el nuevo modelo de negocios	1. Desarrollar planes de financiamiento para habilitación de infrestructura y nuevo equipamiento. 2. Diseñar una estrategia de marketing y difusión.
3	Estratégicas.	Uno de los elementos claves de éxito es sin duda proponer o contar con planes que sustenten la operación de un modelo de negocios más competitivo y asociativo. El planeamiento estratégico que oriente en cuanto al uso de los	1. Re-diseño de un Modelo de negocios con valor agregado 2. Diseñar y poner en marcha "La Carta de Navegación", es decir, un Plan Estratégico en el marco del modelo de

		recursos, a las metas, defina responsabilidades, entre otros aspectos, será fundamental para la implementación del nuevo modelo de negocios	negocios. (definir objetivos, directrices valores, metas, planes acción, etc.)
5	Comercialización	La capacidad de comercialización es una de las más altas identificadas desde la perspectiva del autodiagnóstico. Los miembros de la cooperativa se sienten con las capacidades de vender y acceder a mercados, conocen clientes, y saben de su producto. Si bien este ámbito parece estar resuelto, existen algunas brechas si la perspectiva del modelo de negocios se transforma en un modelo con nuevas alternativas de productos y acceso a nuevos mercados con requerimientos distintos y nuevos clientes.	1. Diseñar un Plan comercial con actividades concretas, que ordene la acción de ventas. Este plan debe incluir una estrategia de marketing, y la vinculación con actores estratégicos del entorno. 2. Buscar canales de promoción y articulación con otros actores que faciliten la visualización de los productos.
6	Vinculación con entorno	El autodiagnóstico hace hincapié en la falta de vinculación con el entorno, en cuanto a la generación de redes, alianzas, y conexión con proveedores y materias primas. El replanteamiento estratégico de su modelo de negocios, deberá contemplar esta acción, la de vinculación, como clave.	1. Diseñar un plan estratégico del entorno con actores claves y potenciales para el modelo de negocios de la Cooperativa. De esta manera articular acciones en el territorio conocido. 2. Desarrollar actividades de identificación de requerimiento de actores a externos para fortalecer el modelo de negocios.
7	Gestión de la Innovación	La innovación es un factor clave, dado que deberá entregar competitividad al nuevo modelo de negocios que se pretende diseñar. El rol de la innovación en la cooperativa deberá ser por una parte el sustento a una estrategia de diferenciación, con propuestas de valor definidas y	1. Creación de Comité de la Innovación con actores internos y externos a la organización. 2. Definir una "propuesta de valor" y estrategia de diferenciación. 3. Desarrollo e implementación de

		contudentes. Y por otra parte, ser un motor de nuevas ideas y mejoras sostenidas en todo ámbito del modelo de negocios. (Cultura de Innovación).	metodologías que gestionen, promuevan y sistematicen la innovación. (Prácticas)
--	--	--	---

5. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

El análisis de brechas y determinación de factores críticos de la Cooperativa Antonio Rapiman permitió definir aquellos factores claves de éxito, cuya atención, diseño e implementación podría superar las brechas en los ámbitos definidos como necesarios para potencial el modelo de empresa cooperativa.

- Un aspecto a favor de la Cooperativa es su CAPITAL SOCIAL interno, lo cual da una buena base para diseñar cualquier modelo sobre la cooperativa. Al mismo tiempo, existe una alta motivación al cambio y a la reformulación de nuevos planes de trabajo, que mejoren las condiciones actuales de los socios. El capital humano en la Cooperativa es necesario reforzarlo, se deben incorporar habilidades técnicas para el negocio, si bien existen es necesario implementar más, además de incorporar la participación de más socios al negocio, ya que la administración de la Cooperativa está fuertemente llevada solo por el Consejo de Administración.
- A favor, como aspectos claves que la cooperativa ya dispone, es una infraestructura, sin embargo para la implementación de una nueva unidad de negocio es necesario su habilitación, si se cuenta con la materia prima, elemento primordial para la implementación de un nuevo negocio.
- Como aspectos claves de éxito para el proceso de *creación del nuevo modelo asociativo* y fortalecimiento organizacional, se identifican como prioritarios, sin dejar de lado los otros ámbitos desarrollados en el informe, los siguientes aspectos:
 - Operación tributaria en el marco de Ley.
 - Sistema de Control de Gestión que sustente un modelo asociativo (mecanismo de proyección y seguimiento de la gestión).
 - Desarrollar planes de financiamiento para habilitación de infraestructura y nuevo equipamiento.
 - Diseñar una estrategia de marketing y difusión.
 - Diseñar y poner en marcha “La Carta de Navegación”, es decir, un Plan Estratégico en el marco del modelo de negocios. (definir objetivos, directrices valores, metas, planes acción, etc.)
 - Buscar canales de promoción y articulación con otros actores que faciliten la visualización y de productos y servicios.
 - Diseñar un plan estratégico del entorno con actores claves y potenciales para el modelo de negocios. De esta manera articular acciones en el territorio conocido.
 - Desarrollar actividades de identificación de requerimiento de actores externos para fortalecer el modelo de negocios.
 - Creación de Comité de la Innovación con actores internos y externos a la organización.
 - Definir una “propuesta de valor” y estrategia de diferenciación.
 - Desarrollo e implementación de metodologías que gestionen, promuevan y sistematicen la innovación. (Prácticas)

- El principal desafío para la Cooperativa Antonio Rapiman es el rediseño de su modelo de negocios, sus productos con valor agregado de la manzana, y el consecuente diseño e implementación del plan estratégico que facilite su adaptación y cambio. Al mismo tiempo, dicho plan estratégico deberá poner énfasis a la innovación como motor de las estrategias de diferenciación del modelo de negocios y la vinculación territorial como parte de las acciones de desarrollo.

TALLER DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

"La innovación en los modelos de negocios, **clave de éxito en el mundo actual**"



2018



Objetivos

- Discutir la importancia de la **innovación** para la competitividad de los modelos asociativos.
- Construir una unidad de innovación para potenciar las **ideas creativas**.

OK !!., comencemos....



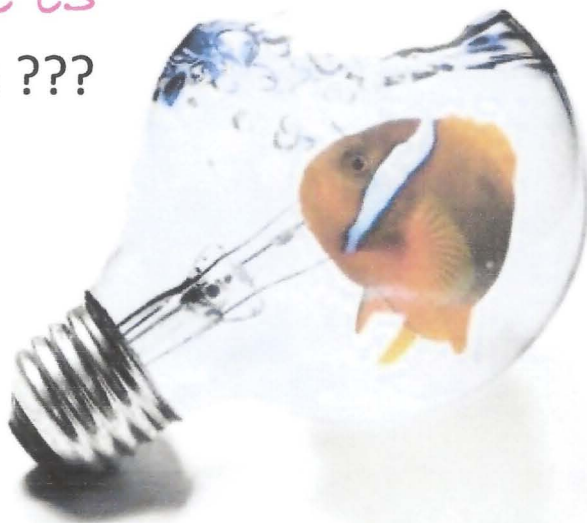
Tú crees que la *innovación* es
necesaria para ser competitivos..???



79%

Encuestamos a agricultores socios de 40
empresas asociativas. De hecho, 79% de
nuestros encuestados cree que la innovación es
importante para la competitividad.

Sabes *qué es*
innovación ???



Cómo surge la innovación



12%

Innovación



Innovar es crear un "valor"
nuevo que sea significativo (*)
y reconocido por el mercado.



(*) significativo: que a alguien le importe y lo valore,
que genere un signo "+".

Hoy en día la *innovación* cobra más importancia para pequeñas y medianas empresas

Estrategia de diferenciación y estrategia de costos

de quién y de qué depende **el éxito** en un proyecto, en una actividad, un emprendimiento para que despegue..?



Sólo de un individuo ?, un jefe o un encargado ?,
un supervisor ?, una entidad ?, un actor dentro
de un sistema ?



Siempre depende de un conjunto de equipos
de personas, **instituciones**, grupos
de actores.... etc., con los que, sí,
que sean capaces de colaborar y asumir
efectivamente, lograr los objetivos y asumir
responsabilidades, siempre
con un objetivo

**El mundo actual es un
mundo de colaboración**



La solución o
estrategia ?

“Unirse para
ser más
fuertes y
mejores”



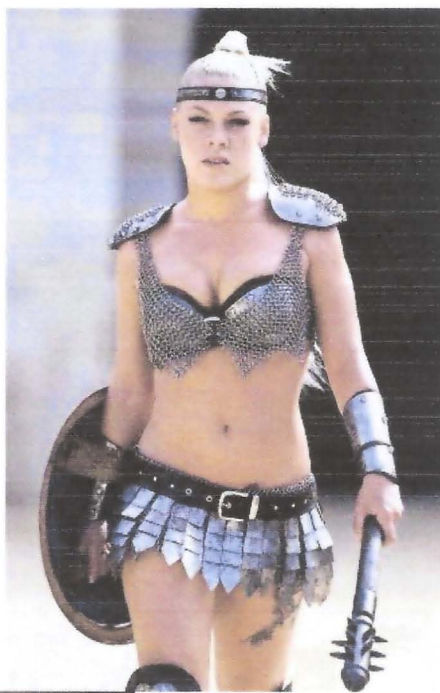
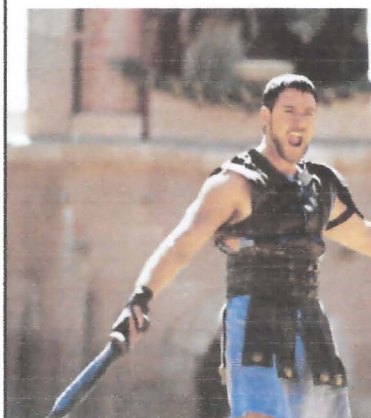
Las estrategias colectivas como su nombre lo indica, involucran a todos los participantes y la acción de uno repercute sobre otros.



Es un **mecanismo de cooperación** entre personas o empresas pequeñas y medianas, en donde cada participante, manteniendo su independencia y autonomía, **deciden voluntariamente participar** en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un **objetivo común.**

La asociatividad

Si no **estoy** reacciona
con la idea de nueva
empresa asociativa



El mundo nos está diciendo
“**Únanse.., faltan
alimentos., trabajen
colaborativamente y
sean así, más
competitivos**”

La experiencia
internacional así lo
valida.



Pero unirse y
nada más...??

Por supuesto que NO..

La **estrategia**
es unirse pero
en modelos
de negocios
rentables

Y para ello deben **crear**
valor en todos los ámbitos
del negocio ...

Es decir, que **busquen ese**
signo “+”





Reetone
Una nueva forma de
tonificarte



ANTIOXIDANTES

Zanahorias Betacaroteno	Ajos Alicina	Limón Hesperidina	Tomates Licopeno
Nueces Tocoferoles	Uva negra Resveratrol	Brócoli Glutotión	Manzana Quercetina
Cúrcuma Curcumina	Cebolla Quercetina	Té verde Catequinas	Pimientos Capsantina

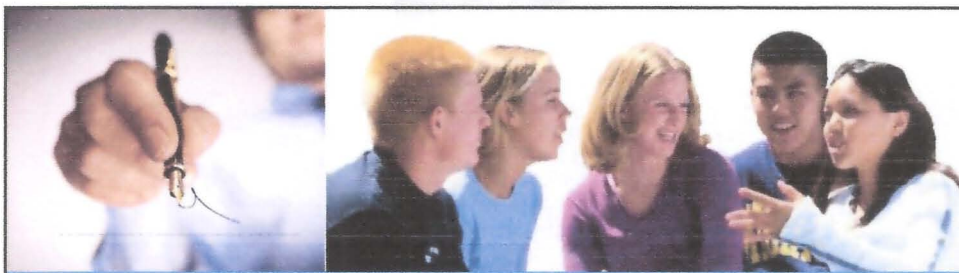
En actividades de promoción,
campañas y **marketing**

Innovación en la creación o
desarrollo de productos o
servicios, logística ..





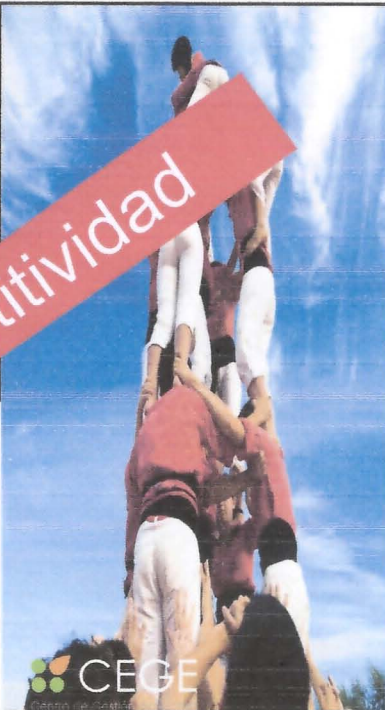




Innovación en los procesos
de negociación y
redes de colaboración
(¿cómo aumento mi poder de negociación?)

innovar para
aumentar el
valor en
todo el model
de negoc

Eso es competitividad



CEGE

Recuerdan lo que les dije qué era
innovación???

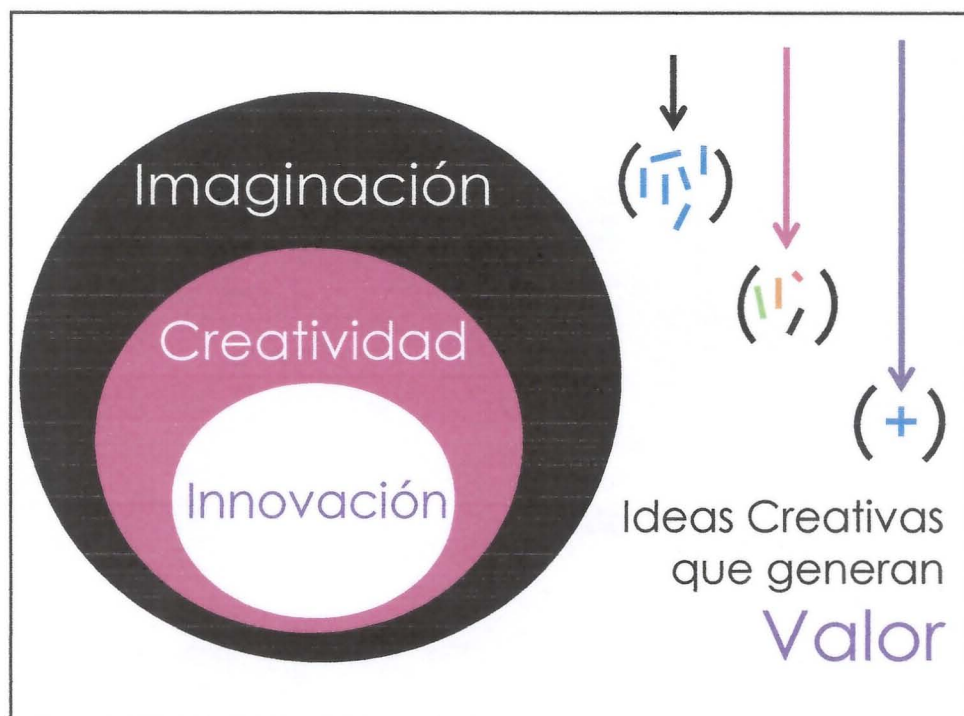


Esta es una *invitación a descubrir* como se
generan las ideas innovadoras...



..... y a partir de este proceso comencemos a desarrollar,
incentivar en todo momento y ámbito la tan anhelada
"innovación"...

Lo *bueno* de todo esto., es que la
innovación parte de “*algo que todos
tenemos*”



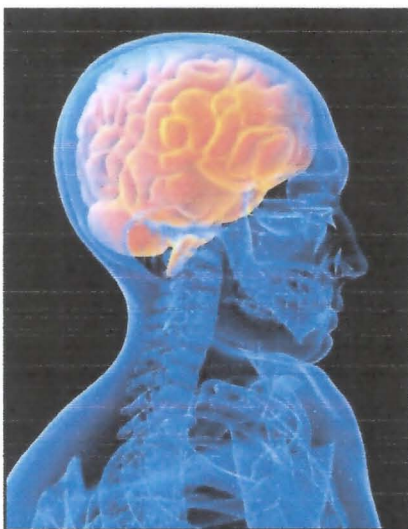
Entonces no es crear por
crear, o inventar por
inventar!!



Hay que crear sólo aquello que realmente el cliente, mercado o a quienes va dirigido valorará

De los 2 componentes que
mas necesitamos todos sí o sí
tenemos *imaginación*....





La creatividad se
entrena...!!, nuestro
cerebro es un músculo
que debemos
“entrenar” .., así como
el deportista entrena
sus piernas..

La creatividad se practica...!!
La creatividad se promueve...!!

Por eso únanse y
compartan

víajen

Observen y conozcan
otras experiencias

Sueñen y ojalá cosas
imposibles

A un mismo
problema dale más de
un solución

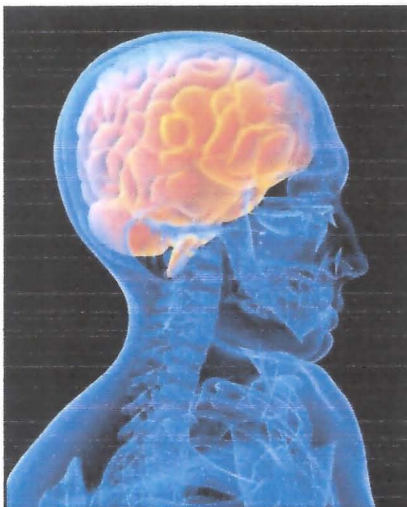
Conoce otras
industrias..

Como estimulo la
creatividad ?



Así estimularán su creatividad y
por ende las ideas innovadoras
que tanto necesitamos.





TECNICA uno mas
uno es 1

Esta técnica
entrenará tu
cerebro!!
(precalentamiento)

Cuando a una gota de agua se le agrega otra gota de agua resulta una nueva gota de agua, y no dos. Cuando a un concepto se le agrega a otro, se convierte en un concepto nuevo y no en dos conceptos separados, uno mas uno es uno!!

Pero nos resulta muy difícil asociar cosas que al parecer no están conectadas, como una piscina y una grúa!! Esta escasa destreza limita el desarrollo de nuestro cerebro.. E ideas!!!

CADA INSTRUCCIÓN LA DEBES
REALIZAR EN EL MINIMO DE TIEMPO,
ESTÁS ENTRENANDO NO LO OLVIDES!!



A hand is shown making an 'OK' gesture, with the thumb and index finger forming a circle and the other three fingers extended. The hand is wearing a pink sleeve and a small bracelet.

1. Escribe 10
nombres de las
personas que mas
quieres.

A hand is shown making an 'OK' gesture, with the thumb and index finger forming a circle and the other three fingers extended. The hand is wearing a pink sleeve and a small bracelet.

2. Fíjate con que
letra comienza su
nombre. Por ejemplo, sí
es María la "M", sí es
Alejandro la "A", etc.

A close-up photograph of a person's right hand making an 'OK' gesture, with the thumb and index finger forming a circle and the other three fingers extended. The hand is wearing a thin, light-colored bracelet on the wrist.

3. Escribe para cada letra un objeto. Por ejemplo, "M" mono, "A" avión

A close-up photograph of a person's right hand making an 'OK' gesture, with the thumb and index finger forming a circle and the other three fingers extended. The hand is wearing a thin, light-colored bracelet on the wrist.

4. Combina de a pares los objetos (obtendrás 5 pares). Por ejemplo, mono más avión, etc..

5. Crea rápido un
"nuevo concepto"
con cada par, lo que
se te ocurra!! Por
ejemplo, mono más
avión = avión con
forma de plátano.



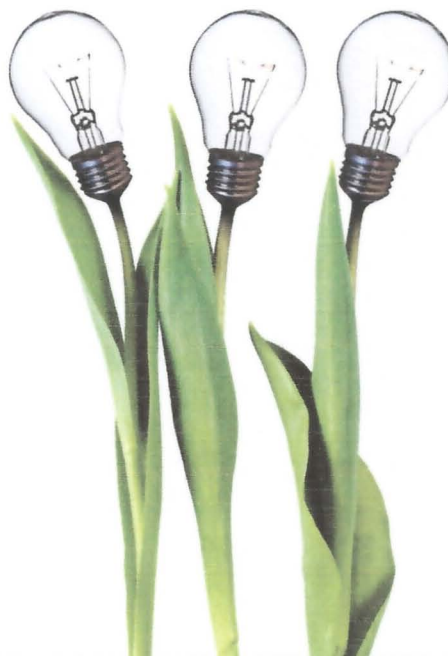
Y ??? *Que resultó??*



Aunque no lo creas, a pesar de que piensas que creaste puros conceptos nuevos, raros y muchos sin sentido, tu cerebro **ACABA DE CORRER UNA MARATON DE 10K**, lo sacaste de sus ideas consientes del día a día, lo entrenaste!!!! Bien hecho !!!!

"Dejemos esto muy claro desde ahora: La creatividad no llega sola. Debemos ir a buscarla. Aquellos que tienen fama de creativos no son más que personas normales que mantienen el enfoque durante más tiempo; aquellos que encuentran una presa en su cerebro y no la sueltan hasta que logran materializarla; aquellos que tienen la voluntad de buscar las ideas."

Pasaje de: Corona, Jose. "Creatividad." iBooks.



TALLER DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

"La innovación en los modelos de negocios, **clave de éxito en el mundo actual**"



2018

