INFORME TECNICO Y DE GESTIÓN FINAL

Fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa Campesina El Arrayán Ltda.

CÓDIGO: PYT-2014-0394

N° INFORME: FINAL

PERIODO: hasta el 28 de febrero de 2016

EJECUTOR:

Nombre	COOPERATIVA CAMPESINA EL ARRAYÁN LTDA.
Giro	Comercialización de leche
Rut	
Representante	Miguel Ángel Cuadra Dupré

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa Campesina El Arrayán Ltda.

CODIGO: PYT-2014- 0394

N° INFORME: FINAL

PERIODO: hasta 28 de febrero de 2016

OFICINA DE PARTES 1 FIA
RECEPCIONADO
Fecha 06 MAY 2016
Hora 10:40
N° Ingreso 29138

NOMBRE Y FIRMA COORDINADOR PROYECTO

Nombre	Miguel Ángel Cuadra Dupré
Rut	
Firma	

I. RESUMEN EJECUTIVO

La ejecución de Proyecto ha obtenido como resultado la formulación del primer Plan estratégico de la Cooperativa El Arrayán Ltda. que tiene por propósito la creación y fortalecimiento de sus capacidades de gestión de manera de insertarse exitosamente en sus actuales mercados y, especialmente, en nuevos mercados; tanto de orden nacional como extranjeros. Así como lograr convertirse en actor relevante en el desarrollo en los territorios donde habitan sus socios y proveedores de Leche. Este Plan fue diseñado con la activa participación de la Directiva de la Cooperativa y legitimado por la Asamblea de Socios. Este Plan estratégico concluye con un Programa de actividades conducentes a la creación y fortalecimiento de las diferentes capacidades requeridas mejorar su gestión y desarrollo de esta Cooperativa.

Además, se ha diseñado un Proyecto para el establecimiento de una capacidad de gestión de la innovación: La UNIDAD DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

Por último, con la finalidad de crear las bases fundamentales para el desarrollo deseado por la Cooperativa se ejecutaron talleres de motivación para las socios y Directiva de la cooperativa de manera de ir logrando los cambios actitudinales necesarios para el pleno éxito del presente Proyecto; así como talleres de fortalecimiento del cooperativismo, debido a las fuertes debilidades existentes en esta materia en El Arrayán Ltda.. De la misma manera y con igual propósito, se ejecutaros diversas asesorías técnicas en gestión estratégica y gestión de cooperativas.

II. TEXTO PRINCIPAL

1. **Breve resumen de la propuesta**,

Esta Propuesta, por tratarse de una cooperativa de pequeños productores vinculados a la producción de leche de vaca, busca el fortalecimiento de una capacidad flexible y dinámica de gestión e innovación que le permita operar exitosamente, sobre la base de un sólido compromiso cooperativo, social y medioambiental, en mercados nacionales y extranjeros de competencia creciente y de permanentes cambios. Compromiso, no solo para con la propia cooperativa, sino que también para con sus asociados, sus familias y el territorio donde ella se ubica.

El desarrollo del presente Plan Estratégico ha percibido, a los menos, dos tipos de oportunidades para esta cooperativa: Uno, relacionado con el negocio de la producción y comercialización de leche de vaca; cuya demanda ha venido creciendo en el último tiempo en los mercados extranjeros, con un incremento de precios: Situación que no se refleja en el mercado nacional. Lo que ha llevado a un enfrentamiento entre los productores y las plantas lecheras. Resuelta esta situación debiera traducirse en una mejor perspectiva para este rubro. Sin embargo, en el mercado nacional se percibe una demanda insatisfecha y creciente por leche y derivados mínimamente procesados y en algunos casos libres de lactosa.

Por otra parte, al ser una cooperativa que presta diferentes servicios a sus cooperados, y a medida que estos incrementen son actividades y al incorporar a mas actores del sistema de valor y del territorio, se verán incrementadas las demandas por los servicios de esta cooperativa.

El otro tipo de oportunidad para El Arrayán, está dada por la creciente necesidad que tiene la sociedad occidental de contar con empresas que respondan de mejor manera a los cada vez más importantes y cambiantes requerimientos culturales, sociales, económicos y medioambientales.

Por tratarse de una cooperativa en crecimiento requiere de un importante apoyo para enfocar su quehacer de manera estratégica y con una visión de mediano- - largo plazo. Lo que implica poner en marcha capacidades eficientes, eficaces y efectivas que le permitan identificar y entender apropiadamente sus entorno; establecer modelos de negocios, crear cadenas de valor apropiadas, establecer una estructura organizacional acorde, identificar y aplicar innovaciones tecnológicas (procesos y productos), tanto en la propia cooperativa como entre sus asociados y otros actores territoriales claves para el éxito de esta cooperativa. Así como establecer mecanismos apropiados para lograr relaciones efectivas (de ida y vuelta) con sus entornos.

Con este fin, primero, se elaboró con los principales actores de la cooperativa (socios, directivos y personal) un diagnóstico con visión de futuro que conlleva no solo un análisis actual sino que analizar a El Arrayán en comparación a lo que debe llegar a ser en el mediano y largo plazo. Con ese fin se diseñó un Modelo ideal de cooperativa sobre la base de nuevos modelos organizacionales que se están planteando hoy en día, especialmente en el campo de economía social y solidaria.

En segundo lugar, se formuló un Plan Estratégico de acción de corto, mediano y largo plazo que ha pasado a constituirse en un marco para establecer las capacidades de gestión e innovación que esta cooperativa requiere para su pleno éxito. Esta acción se ha realizado mediante un proceso participativo estructurado en una base modular de talleres de trabajo conducidos por especialistas en planificación estratégica, desarrollo cooperativo y en cambio actitudinal. Con esta forma de proceder no solo se ha logrado contar con su Plan Estratégico, sino que también con los actores motivados y capacitados en gestión y, fundamentalmente, en gestión cooperativa. Aspecto este último, en que la Cooperativa El Arrayán muestra serias deficiencias

En tercer lugar, se desarrollaron actividades de capacitación y asesorías, como soportes para el éxito del Plan estratégico de manera paralela. Estás actividades son:

1) Talleres de motivación al Cambio
2) Talleres de gestión estratégica y fortalecimiento del cooperativismo
3) Formulación de un proyecto para crear una Capacidad de Gestión de la Innovación al interior de la Cooperativa
4) Asesorías para la Gestión empresarial e Innovación

Como resultado con estas actividades de motivación y capacitación se ha logrado, no solo, un buen plan estratégico y el inicio del establecimiento de una capacidad organizacional para gestionar adecuadamente la innovación que sea necesaria, sino que también se ha establecido el capital básico de conocimientos para proyectar a la cooperativa hacia el mediano y largo plazo; así como una inserción más efectiva en su Territorio..

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	
Objetivo general	
Establecer y fortalecer las capacidades requeridas por la Cooperativa Campesina El Arrayán Ltda. para que ésta logre ser exitosa en cumplimiento de su Misión y se convierta en un actor relevante en el desarrollo de territorio donde ella se inserta	
Objetivos específicos	
Nº	**Objetivos Específicos (OE)**
1	**Elaborar el Diagnóstico de El Arrayán Ltda. en relación al Modelo de cooperativa que se quiere alcanzar; mediante el cual se identificarán con precisión las brechas que deben ser resueltas mediante el Plan estratégico de cambio.**
2	**Establecer las bases para la formulación del Plan estratégico de Acción.**
3	**Formular un Plan de Cambio Estratégico de Acción de corto, mediano y largo plazo para que la El Arrayán Ltda. pase de su situación actual o situación base a la definida por el Modelo, planteando la resolución de las brechas existente entre la situación base y el modelo a construir .**
4	**Diseñar una capacidad de gestión de la innovación al interior de la Cooperativa.**
5	**Generar un capital básico o cimientos de conocimientos que permita el cambio requerido.**

2. Cumplimiento de los objetivos del proyecto:

Nº OE	Descripción del OE	% de avance a la fecha
1	Elaborar el Diagnóstico de El Arrayán Ltda. en relación al Modelo de cooperativa que se quiere alcanzar; mediante el cual se identificarán con precisión las brechas que deben ser resueltas mediante el Plan Estratégico de cambio.	100%
2	Establecer las bases para la formulación del Plan Estratégico de Acción	100%
3	Formular un Plan de Cambio Estratégico de Acción de corto, mediano y largo plazo para que la El Arrayán Ltda. pase de su situación actual o situación base a la definida por el Modelo, planteado la resolución de las brechas existentes entre la situación base y el modelo a construir.	100%
4	Diseñar una capacidad de gestión de la innovación al interior de la Cooperativa El Arrayán Ltda.	100%
5	Generar un capital básico o cimientos de conocimientos que permita el cambio requerido	100%

Cuantificación del avance de los RE al término del proyecto

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado inicial del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
1	1	Modelo Organizacional Estratégico referencial	Documento con Modelo Estratégico	Medición Directa	Modelo Tradicional	Se cuenta con Modelo Estratégico y sistémico	30-05-2015	100 %
	2	Situación Base	Documento con situación base descrita	Medición Directa	Cooperativa no cuenta con una situación base	Cooperativa cuenta con su situación base establecida	30-05-2015	100%
	3	Diagnóstico Estratégico	Documento con Diagnóstico Estratégico Cantidad de personas claves capacitadas en el tema	Medición Directa Medición Directa	Pre diagnóstico de adentro hacia fuera No cuenta con personas capacitadas en el tema	Diagnóstico de afuera hacia dentro Brechas identificadas y analizadas Directivos, personal y socios seleccionados capacitados en el tema	15-06-2015	100%
2	1	Bases para el Plan Estratégico	Documento con Bases establecidas	Medición directa	Bases establecidas	Se cuenta con las bases para iniciar el Plan	31-07-2015	100%-
3	1	Plan Estratégico de corto, mediano y largo plazo	Documento con Plan Formulado Cantidad de personas claves motivadas en el tema	Medición directa Medición directa	Plan Estratégico formulado Se cuenta con personas motivadas en Plan Estratégico	Cuenta con un Plan Estratégico de corto, mediano y largo plazo Directiva y socios motivadas en el tema	20-11-2015 09–11-2015	100% 100%
4	1	Proyecto: Capacidad de gestión de la Innovación	Documento de Proyecto: Capacidad organizacional Formulado	Medición directa	No cuenta con una capacidad especializada en gestión de la Innovación	Cuenta con una capacidad diseñada para ser implementada	30-11-2015	100%-

5	1	Capacitación de Personas en gestión e innovación y desarrollo del cooperativismo	Cantidad de Personas capacitadas Qpc: directivos, socios seleccionados	Qpc = SUM (Q talleres x Q alumnos por taller)	No cuenta con personas capacitadas para el cambio estratégico	Cuenta con, a lo menos, 25 a 30 personas capacitadas en Investigación de mercado, análisis estratégico y gestión de personas	30-12-2015	100%
	2	Motivación para el cambio y la inclusión: directivos, socios seleccionados y personal y, mujeres y jóvenes seleccionados. Y, fortalecimiento del cooperativismo	Cantidad de Personas motivadas Qpm	Qpm = SUM (Q talleres x Q alumnos por taller)	No cuenta con las suficientes personas suficientemente motivadas	Cuenta con, a lo menos, 15 a 20 personas motivadas para el logro efectivo del PE y la inclusión de mujeres y jóvenes en la CdeV de la Cooperativa	30-12-2015	100%
	3	Asesorías prestadas en gestión estratégica e innovación	Cantidad de horas de asesorías prestadas Qhrs	Qhrs = SUM (Qhrs por tipo de asesoría)	Cuenta con personas para una adecuada gestión estratégica e innovación	Cuenta con la directiva que ha recibido asesoría para una adecuada gestión empresarial y de la innovación	30-12-2015	100%

1. Descripción breve de los impactos obtenidos

Los impactos más significativos con el desarrollo del presente proyecto han estado en los cambios actitudinales de la Directiva y de sus socios en relación a la comprensión de la necesidad de contar con un proceso de gestión estratégica con una visión, por una parte, de mediano y largo plazo, y por otra de proyectarse más allá de la localidad y la región para alcanzar los ideales que se plantean en esos horizontes. Han pasado, para estos fines, a disponer de su primer PLAN ESTRATÉGICO de mediano y largo plazo (10 años). Los socios y su Directiva han logrado, en primer lugar entender mejor en qué consisten los negocios que hasta el momento ha llevado la Cooperativa, entendiendo con claridad quiénes son sus clientes y quiénes sus proveedores, y, en segundo lugar, convencerse que es

posible sobre la base de lo que hasta el momento han logrado, diversificar su oferta se servicios y productos y a proyectarse a nuevos mercados, tanto en el ámbito local como al regional nacional y, en un futuro a la exportación a mercados más exigentes.

Así como haber internalizado la necesidad imprescindible de contar con adecuadas capacidades, tanto de gestión y e innovación de productos como de servicios; así como en procesos que le permitan competir de mejor manera en los respectivos mercados. Especialmente de contar con: una Gerencia profesional para conducir el desarrollo de la Cooperativa, un enfoque estratégico de acción, una sistematización de los diferentes procesos, un adecuada comprensión del modelo cooperativo y el haber hecho suyo la comprensión de su inserción en un Territorio donde se conjugan una necesidad de un desarrollo social y, un equilibrio medioambiental que debe ser respetado y propiciar su sostenibilidad. Hicieron suyo el enfoque del Valor Compartido para hacer realidad los aspectos señalados. Para cuyas finalidades cuentan con un diseño preliminar de un proyecto para la creación de la Unidad de GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

Como un aspecto fundamental se ha logrado que tanto la Directiva como los socios hayan comprendido la necesidad de entender y conocer mejor qué es una Cooperativa y cómo ésta debe ser gestionada. Aspecto que, en el momento de la ejecución de este Proyecto, era muy deficitaria

2. Aspectos metodológicos del proyecto:

a. Proceso metodológico para la ejecución del Diagnóstico Estratégico:

En primer lugar, se formuló el Modelo organizacional que se quiere alcanzar para El Arrayán Ltda. en un futuro de 10 años . Modelo que se ha formulado en base al análisis de diferentes tipos de organizaciones; tales como empresa solidaria, empresa social, empresa sustentable, empresas B y B1, capitalismo consciente y enfoque de valor compartido; y, los planteamientos de una economía social y las perspectivas futuras para las actividades que actualmente desarrollan y las que potencialmente pueden llevar a cabo de acuerdo a los recursos disponible s y por disponer. El Modelo formulado incluye:

a. Previsión, visión y misión
b. Características básicas del Modelo
c. Oportunidades de mediano y largo plazo para El Arrayán Ltda.. Tanto en valores sociales, culturales y medioambientales; como en valores económicos

d. Oferta de El Arrayán Ltda. para el mediano y largo plazo de bienes y servicios satisfactores de las oportunidades detectadas
e. El sistema de valor donde se inserta el Modelo
f. Esquema básico de la cadena de valor
g. Las capacidades organizacionales requeridas por el Modelo: conducción estratégica, Inteligencia de mercado, prospección de necesidades culturales, sociales y medioambientales en su territorio de influencia, Planificación estratégica, Innovación y transferencia tecnológica, producción de bienes y servicios, comercialización y exportación, soporte administrativos y financieros
h. El Modelo de negocio a mediano plazo y el de largo plazo

En un segundo lugar, se procedió a establecer la situación base. o Situación actual en que se encontraba la Cooperativa, en el momento de la presente intervención, Para ello se procedió a:

a. Determinación de las variables a ser medidas para establecer la situación base; sobre un desarrollo teórico conceptual.
b. Levantamiento de los datos requeridos. Ello mediante recopilación de antecedentes y aplicación de un cuestionario
c. Resultados obtenidos sobre las funciones de:
    i. planificación;
    ii. Organización: Gestión de personas: no existe un proceso sistemático
    iii. Dirección:
    iv. Control, seguimiento y evaluación

En un tercer lugar, se ejecutó la Determinación de las Brechas, su análisis y conclusiones para pasar de la situación base a la situación establecida por el Modelo:

i. La determinación de brechas se ha hecho para cada una de las funciones de gestión y sus variables. Comparación entre los resultados obtenido en la situación base y las mismas funciones y variables derivadas del Modelo
ii. El análisis de esas brechas se ha hecho aplicando para cada una de esas brechas la teoría del comportamiento (Co=f(Ac, Md, Kh))
iii. Conforme a ese análisis se procedió a extraer las principales conclusiones

b. Proceso metodológico para establecer las bases para la formulación del Plan estratégico de El Arrayán Ltda.

1. Análisis de la Problemática que debe resolver el Plan de acción estratégica
Método de análisis: aplicación de la Teoría del comportamiento
Dónde: Comportamiento o Resultado = f(Actitud, Medios, Experiencia)
a. El Árbol de Problemas de la Brecha o Problemática a resolver:

i. Efectos o consecuencias
ii. Fenómeno o problema específico
iii. Causas; y
iv. Factores: controlables y no controlables

b. Análisis y priorización de factores relevantes en función de grado de incidencia en la problemática de corto y mediano plazo. Para ello se utiliza el resultado del análisis del comportamiento efectuado.
c. Definición de criterios de aplicación en función de los resultados del análisis del comportamiento efectuado.

2. Soluciones de la Brecha o Problemática a Resolver
   a. El Árbol de Soluciones:
      i. Finalidad u objetivo general
      ii. Objetivo específico
      iii. Objetivos intermedios
   b. La Matriz o Marco Lógico
3. La Estrategia general:
   a. Definición y priorización de ejes de acción en concordancia con los objetivos intermedios y los resultados del análisis del comportamiento realizado. Agrupados, en principio, en:
   i. Integración al Sistema de Valor donde se inserta e insertará la Cooperativa
   ii. Participación de asociados y su familia. Así como la incorporación de mujeres y jóvenes al quehacer de la Cooperativa.
   iii. Desarrollo de la Gestión Estratégica en la conducción de la Cooperativa
   iv. Desarrollo de la Innovación, capacidad y procesos, en el ámbito económico como social, a nivel de la organización y de sus asociados. Así como en la contribución al desarrollo de la innovación en los demás eslabones de Sistema de Valor
   b. Estrategias de carácter interno o de integración entre ejes de acción
   c. Estrategias de carácter externo o de posicionamiento en el Sistema de Valor, e interrelación con los actores territoriales, otros facilitadores y con el medio ambiente

El trabajo se realizó mediante la elaboración de documentos por parte de la consultoría especializada y el equipo técnico. Estos documentos fueron discutidos y modificados con la Directiva de la Cooperativa, mediante talleres de trabajo.

c. Procedimiento metodológico para la formulación del Plan

1. Definición de actividades directas para el logro de cada uno de los ejes definidos. Estas actividades deberán establecer:
   a. A qué objetivo intermedio o eje contribuye, en principio:
      i. Integración al Sistema de Valor
      ii. Participación de actores relevantes
      iii. Desarrollo de la Gestión Estratégica
      iv. Desarrollo de la Innovación

v. Contribución a la protección del medio ambiente

b. En cuál o cuáles factores controlables interviene
c. Tipo duración. Corto, mediano o largo plazo
d. Inicio: en el corto plazo, en el mediano plazo, o en el largo plazo
e. Determinar los indicadores de ejecución
f. Identificar la(s) fuente(s) de verificación
g. Factores condicionantes externos

2. Definición de las actividades indirectas o alianzas estratégicas para cada eje.

Estas están relacionadas con los factores no controlables.
Desarrollar los mismos puntos que para las actividades directas; salvo en materia de tipo de factor que se interviene

3. Programación de corto y mediano plazo con las actividades, por tipo y eje en la que se inserta
4. Determinación de los tipos de recursos necesarios para la operación destinada a la ejecución en el corto y mediano plazo de cada actividad
5. Establecimiento de los indicadores de avance y cumplimiento para cada una de ellas.
6. Recomendaciones para la sostenibilidad de la intervención en el largo plazo de modo que la Cooperativa El Arrayán Ltda. alcance el modelo diseñado para ella.

La formulación del Plan estratégico se realizó mediante un proceso participativo estructurado en una base modular de talleres de trabajo conducidos por el especialista en planificación estratégica y en las demás materias pertinentes.
Se prepara la documentación necesaria, con información entregada por los propios participantes y otros antecedentes y experiencias, discutida en cada módulo con la Directiva los actores de la Cooperativa,. Con esta forma de proceder no solo se logró a su término contar con el plan estratégico, sino que también con los actores motivados por la gestión estratégica.

d. Procedimiento metodológico para diseñar la capacidad de gestión de la innovación

1. El diseño de esta capacidad se hizo en función del Plan estratégico formulado
2. Se utilizó enfoque de sistemas. Entendiendo que la capacidad a diseñar es un subsistema de la Cooperativa en su globalidad
3. Se utilizó para tal fin la técnica de proyectos
4. Se estableció la cadena de valor específica de esta capacidad especializada
5. Se definieron las unidades estructurales requeridas, así como sus funciones , cargos y perfiles

e. **Procedimiento metodológico para la generación de Capital humano básico**

1. Los cursos talleres de capacitación propuestos han sido definidos con la información preliminar de la Cooperativa y debidamente ajustados con las observaciones de la realidad de la Cooperativa obtenidas en el transcurso de la ejecución de la intervención. Estos cursos se desarrollaron con la modalidad de talleres de trabajo
2. Estos talleres han estado conformados por una parte expositiva y una segunda de aplicación de los conceptos trasmitidos en la primera etapa a la realidad de la Cooperativa. En estos talleres, además, se trabajaron de manera grupal de modo de lograr un mayor sinergismo en favor de los logros a alcanzar
3. La duración de cada curso taller está dada por la necesidad de cada uno de ellos para alcanzar los mínimos aceptables por el este objetivo.
4. Por su parte, las asesorías han sido definidos por la temática central de la convocatoria y en las necesidades que se han detectado.
5. La prestación de la asesoría se ha hecho mediante la participación de especialistas en ambas temáticas específicas: la gestión de cooperativas y la gestión de la innovación. Estos especialistas han sido profesionales con experiencia, que sepan hacer y no solo que sepan sobre las temáticas definidas.

Principales problemas metodológicos enfrentados

En general, la metodología diseñada e incluida en la propuesta no sufrió modificaciones.
Solo se hicieron profundizaciones en las acciones específicas, producto de los resultados arrojados por el Diagnóstico estratégico y los requerimientos emanados del propio Plan estratégico.
Las profundizaciones fueron principalmente en:

i. La motivación de la directiva y las socios de la Cooperativa, producto de las características actitudinales existentes
ii. La profundización de la gestión Cooperativa de El Arrayán Ltda.; ya que su cultura sobre cooperativismo era bastante incipiente
iii. Todo esto porque la información inicial al respecto era bastante escasa y poco analizada.

3. Descripción de las actividades PROGRAMADAS y tareas EJECUTADAS para la consecución de los objetivos

Comparación con las programadas, y razones que explican las discrepancias. (ANÁLISIS DE BRECHA).

Análisis comparativo de las actividades del Proyecto

PROGRAMADAS	EJECUTADAS	BRECHA	RAZONES
Diseño del Modelo	100%	No	
Situación base	100%	No	
Diagnóstico	100%	No	
Bases para la formulación del PE	100%	No	
Formulación del PE	100%	No	
Formulación Proyecto: Capacidad de Gestión de la Innovación	100%	No	
Motivación al Cambio	100%	Adecuación en forma y contenido	Resultados del Diagnóstico, exigencias del Plan Estratégico y de las deficiencias encontradas en su desarrollo
Capacitación en gestión estratégica e Innovación	100%	Adecuación en forma y contenido	Resultados del Diagnóstico. exigencias del Plan Estratégico y de las deficiencias encontradas en su desarrollo
Asesoría en gestión estratégica e innovación	100%	Adecuación en forma y contenido	Resultados del Diagnóstico, exigencias del Plan Estratégico y de las deficiencias encontradas en su desarrollo

4. Resultados del proyecto:

4.1 Resultados parciales obtenidos

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado inicial del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
1	1	Modelo Organizacional Estratégico referencial	Documento con Modelo Estratégico	Medición Directa	Modelo Tradicional	Se cuenta con Modelo Estratégico y sistémico	30-05-2015	100 %
	2	Situación Base	Documento con situación base descrita	Medición Directa	Cooperativa no cuenta con una situación base	Cooperativa cuenta con su situación base establecida	30-05-2015	100%
	3	Diagnóstico Estratégico	Documento con Diagnóstico Estratégico Cantidad de personas claves capacitadas en el tema	Medición Directa Medición Directa	Pre diagnóstico de adentro hacia fuera No cuenta con personas capacitadas en el tema	Diagnóstico de afuera hacia dentro Brechas identificadas y analizadas Directivos, personal y socios seleccionados capacitados en el tema	15-06-2015	100%
2	1	Bases para el Plan Estratégico	Documento con Bases establecidas	Medición directa	Bases establecidas	Se cuenta con las bases para iniciar el Plan	31-07-2015	100%-
3	1	Plan Estratégico de corto, mediano y largo plazo	Documento con Plan Formulado Cantidad de personas claves motivadas en el tema	Medición directa Medición directa	Plan Estratégico formulado Se cuenta con personas motivadas en Plan Estratégico	Cuenta con un Plan Estratégico de corto, mediano y largo plazo Directiva y socios motivadas en el tema	20-11-2015 09–11-2015	100% 100%

4	1	Proyecto: Capacidad de gestión de la Innovación	Documento de Proyecto: Capacidad organizacional Formulado	Medición directa	No cuenta con una capacidad especializada en gestión de la Innovación	Cuenta con una capacidad diseñada para ser implementada	30-11-2015	100%-
5	1	Capacitación de Personas en gestión e innovación y desarrollo del cooperativismo	Cantidad de Personas capacitadas Qpc: directivos, socios seleccionados	Qpc = SUM (Q talleres x Q alumnos por taller)	No cuenta con personas capacitadas para el cambio estratégico	Cuenta con, a lo menos, 25 a 30 personas capacitadas en Investigación de mercado, análisis estratégico y gestión de personas	30-01-2016	100%
	2	Motivación para el cambio y la inclusión: directivos, socios seleccionados y personal y, mujeres y jóvenes seleccionados. Y, fortalecimiento del cooperativismo	Cantidad de Personas motivadas Qpm	Qpm = SUM (Q talleres x Q alumnos por taller)	No cuenta con las suficientes personas suficientemente motivadas	Cuenta con, a lo menos, 15 a 20 personas motivadas para el logro efectivo del PE y la inclusión de mujeres y jóvenes en la CdeV de la Cooperativa	30-01-2016	100%
	3	Asesorías prestadas en gestión estratégica e innovación	Cantidad de horas de asesorías prestadas Qhrs	Qhrs = SUM (Qhrs por tipo de asesoría)	Cuenta con personas para una adecuada gestión estratégica e innovación	Cuenta con la directiva que ha recibido asesoría para una adecuada gestión empresarial y de la innovación	09-11-2015	100%

4.2 Logro de Hitos.

Se deberá hacer un completo y detallado análisis y reflexión en cuanto al avance, cumplimiento o eventual atraso del hito definido para el periodo. (ANÁLISIS DE BRECHA DE HITOS)

HITO CRÍTICO	Resultado esperado	Resultado alcanzado	Brecha	Análisis
Diagnóstico estratégico	Realizado	100%	NO	Satisfacción plena
Plan Estratégico	Formulado	100%	NO	Satisfacción plena
Proyecto: capacidad gestión de la Innovación	Diseñado	100%	NO	Satisfacción plena
Cooperativa con personal motivado, capacitado y asesorado en aspectos claves	Directiva y socios motivadas Directiva asesorada y capacitada	100% 100%	NO NO	Satisfacción plena Satisfacción plena

4.3 Actualizar análisis económico con y sin proyecto

No aplica

4.4 Análisis de impacto logrado a la fecha

Medido y diferenciando en al menos los siguientes aspectos: descripción y cuantificación de los impactos obtenidos, y estimación de lograr otros en el futuro, comparación con los esperados, y razones que explican las discrepancias; ventas y/o anuales ($), nivel de empleo anual (JH), número de productores o unidades de negocio que pueden haberse replicado y generación de nuevas ventas y/o servicios; nuevos empleos generados por efecto del proyecto, nuevas capacidades o competencias científicas, técnicas y profesionales generadas.

4.5 Resultados e impactos

Indicador (Especificar)	**Resultados logrados**	**Impacto en la Cooperativa (mediano y largo plazo)**	**Impacto en los sistemas económicos (mediano y largo plazo)**	**Impacto en el Territorio (mediano y largo plazo)**
Decisiones tomadas en función del Entorno	Directiva iniciada Socios motivados Disponen del Primer Plan Estratégico Falta profundización, aspecto contemplado en el Plan Estratégico	Si se ejecutan las actividades planteadas en el Plan Estratégico formulado se logrará que todas las decisiones de la Coop sean estratégicas Continúan haciendo y ejecutando planes estratégicos	Motivan a sus asociados en la Cadena de Valor externa	Motivan al Territorio en el tema
Modelo organizacional social e innovadora, basado en el Valor Compartido	Modelo organizacional formulado Proyecto de capacidad de gestión de la innovación diseñado Directiva y socios motivados Falta profundización, aspecto contemplado en el Plan Estratégico	Modelo implementado y conducido estratégicamente Unidad de Diseño e Innovación en operación	Son ejemplo a imitar en los sistemas económicos donde participa la Cooperativa	Son ejemplo a imitar en el Territorio La Cooperativa presta servicios sociales, culturales y medio ambientales
Los asociados incorporan el enfoque estratégico	Los socios motivados Falta profundización, aspecto contemplado en el Plan Estratégico	Socios incorporan a sus propias actividades el enfoque estratégico. También a su Territorio	Lo extienden a los Sistemas Económicos en los que participan	Extienden el enfoque estratégico a otros actores del Territorio
Organización fortalecida en Cooperativismo	Directiva motivada y	El Arrayán Ltda. se ha fortalecido	Extienden el enfoque	Extienden el enfoque

	capacitada en Cooperativismo Socios motivados Falta profundización, aspecto contemplado en el Plan Estratégico	como cooperativa	cooperativo a otros actores de sus sistemas económicos	cooperativo a otros actores del Territorio
El Arrayán Ltda. se convierte en una cooperativa exitosa en el ámbito nacional y extranjero	Directivas y socios motivados por lograr este nivel Falta profundización, aspecto contemplado en el Plan Estratégico	El Arrayán Ltda. se diversifica y logra niveles altos de productividad	El Arrayán Ltda. es capaz de trasferir tecnologías de gestión y producción a otros actores de sus sistemas económicos	El Arrayán Ltda. se convierte en un facilitador del desarrollo cultural y social sostenible en su Territorio

4.6 En la medida que los resultados obtenidos permitan la elaboración de una ficha técnica (ejemplo ficha de cultivo), ésta debe ser adjuntada al informe.

No aplica

4.7 Problemas enfrentados durante la ejecución proyecto (legal, técnico, administrativo, de gestión) y las medidas tomadas para enfrentar cada uno de ellos.

Dentro de las problemáticas enfrentadas al principio del proyecto, existieron problemas de índole administrativo en temas netamente de garantías frente a lo que respecta al proyecto, teniendo un atraso al principio el cual luego se recuperó y se extendió hasta el primer trimestre del año 2016.

4.8 Difusión de los resultados obtenidos adjuntando las publicaciones realizadas en el marco del proyecto o sobre la base de los resultados obtenidos, el material de difusión preparado y/o distribuido, las charlas, presentaciones y otras actividades similares ejecutadas durante la ejecución del proyecto.

Se realizó durante el proyecto la difusión en varias instancias. Dentro de la más masiva fue a través de la página web de UNAF CHILE AG (www.unafchile.cl) donde se informaba de manera simultánea en las redes sociales de las actividades y resultados que se iban desarrollando en el proyecto.

Otras instancias de difusión fueron a través de seminarios, talleres y cursos que UNAF realizaba a sus socios de todo Chile, como también a través de reuniones y consejos con autoridades del MINAGRI a través de una mesa de trabajo con UNAF. También con autoridades nacionales de INDAP en lo que respecta a la Escuela de capacitación cooperativista que realizó UNAF, donde se dio a conocer la experiencia de trabajo de los proyectos FIA que participa de manera conjunta, y por último en instancias zonales con organizaciones vinculantes.

4.9 Productores participantes

Antecedentes globales de participación de productores

REGIÓN	TIPO PRODUCTOR	GÉNERO FEMENINO	GÉNERO MASCULINO	ETNIA (INDICAR SI CORRESPONDE)	TOTALES
Región de Los Ríos – Comuna de Río Bueno	PRODUCTORES PEQUEÑOS	42	8	5 SOCIOS ETNIA MAPUCHE	50 SOCIOS
	PRODUCTORES MEDIANOS-GRANDES	-	-	-	-

5 Conclusiones

Las diversas acciones ejecutadas durante el desarrollo del presente Proyecto y a los resultados obtenidos, se concluye la necesidad de ejecutar en el transcurso de los 10 años contemplados para la ejecución del Primer Plan Estratégico de El Arrayán Ltda. las siguientes actividades[1]:

ACTIVIDAD 1: ESTABLECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo:

Establecer la Conducción estratégica para la aplicación efectiva del presente Plan Estratégico. Por tanto, procurar aumentos significativos de la productividad de la Cooperativa y con ello facilitar la construcción del Modelo o Situación Ideal definido para la Cooperativa El Arrayán.

Esta Actividad implica:

a) Ser la primera actividad en ponerse en ejecución
b) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la importancia que tiene para el desarrollo de la Cooperativa el contar con una Dirección Estratégica profesional
c) La contratación del Gerente para que cumpla el rol de conductor estratégico de la Cooperativa. Ello implica que este Gerente deberá tener cómo propósito fundamental la generación de ingresos que solvente los gastos de la Cooperativa y que ésta logre establecer el Valor Compartido comprometido
d) La dotación de un espacio debidamente equipado
e) La ampliación y fortalecimiento de la redes de contacto de la Cooperativa; tanto con proveedores como con clientes de los diferentes mercados. Así como con actores claves para el éxito de la Cooperativa.
f) El asesoramiento de entidades o profesionales especializados en la materia; especialmente durante los primeros años del presente Plan Estratégico.
g) La profundización y ampliación de los mercados actuales de la Cooperativa. Así como la creación de nuevos productos y ampliación de los actuales mercados.

[1] Para mayor información revisar el Plan de Desarrollo Estratégico de El Arrayán Ltda.

h) La alineación de los socios, el personal y los diferentes recursos disponibles en pro del desarrollo estratégico de la Cooperativa; teniendo como guía de ruta el presente Plan Estratégico.
i) El financiamiento. Búsqueda y obtención de recursos financieros para iniciar el proceso de establecimiento de esta Dirección.

ACTIVIDAD 2: PROFUNDIZACIÓN DEL CAMBIO ACTITUDINAL DE LOS SOCIOS

Objetivo:

Crear entre los socios y, por consecuencia, en su Directiva una mentalidad proactiva y consciente para llevar adelante el presente Plan Estratégico; y, por ende, la construcción del Modelo o Situación Ideal para el pleno éxito de la Cooperativa El Arrayán

Esta Actividad implica:

a) La continuación de talleres de cambio actitudinal, destinados a la creación de una sólida base en los aspectos cognitivos de los socios. Ello por ser uno de los factores identificados como muy importantes para el desarrollo de la Cooperativa hacia a construcción del Modelo ideal planteado para ella.
b) La realización de visitas a otras cooperativas u otros tipos de entidades similares, con resultados exitosos en el campo de acción de El Arrayán.
c) La creación, en cada uno de los socios, de un pensamiento sistémico y de largo plazo. Así como el comprender la enorme importancia de rol de cada uno de ellos en el desarrollo de El Arrayán; ya sea como persona y familia, como Asamblea de Socios o Directiva
d) La creación, en cada uno de ellos, de un compromiso con su Territorio, tanto en los aspectos sociales como medioambientales
e) La creación, entre los socios, de una mentalidad que les permita entender el medioambiente, no tan solo verlo como sustrato para mejorar su actual producción ganadera; sino que especialmente como generador de nuevas riquezas (ej. en ecoturismo) y principalmente como la sostenibilidad de la vida futura para las diferentes especies como para l apropia vida humana.

f) La obtención de un adecuado apoyo técnico; tanto en materia psicosocial como en materia de gestión estratégica. Ello conlleva el establecimiento de convenios con entidades especializadas en estas materias; tanto de carácter nacional como internacional.
g) El financiamiento: Búsqueda y obtención de recursos financieros para ejecutar estas actividades de cambio actitudinal.

ACTIVIDAD 3: PROFUNDIZACIÓN DEL COOPERATIVISMO

Objetivo:

Alcanzar, entre los socios, directiva y el personal de El Arrayán, un nivel tal de conocimientos de la esencia del Cooperativismo y su forma de operar que les permita alinearse en pro del desarrollo de su propia Cooperativa; así como extender este pensamiento hacia su Territorio, de modo de lograr avances sustantivos en la aplicación de una economía más justa, solidaria y respetuosa del medio ambiente.

Esta Actividad implica:

Tanto para socios y directiva, como para personal de El Arrayán:

a) La continuación de talleres sobre los alcances y formas de gestión de las cooperativas para alcanzar su máximo desarrollo y su contribución al éxito de una economía social, solidaria y sustentable del medio ambiente en su Territorio.
b) Visitas a otras cooperativas exitosas, nacionales como extranjeras, para conocer en terreno las estrategias, organización y tecnologías utilizadas para alcanzar éxito.
c) Inclusión, en estas actividades, de miembros de las familias de los socios y de otras personas del Territorio
d) La obtención de un adecuado apoyo técnico en esta materia. Ello conlleva el establecimiento de convenios con entidades especializadas en cooperativismo; tanto de carácter nacional como internacional.
e) El financiamiento: Búsqueda y obtención de recursos financieros para ejecutar estas actividades de profundización y ampliación del cooperativismo.

ACTIVIDAD 4: ESTABLECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA

Objetivo:

Crear y poner en marcha la Organización estratégica necesaria para la operación y éxito de la Cooperativa El Arrayán en la construcción y establecimiento de su Situación futura Ideal.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener una Organización Estratégica que responda con la debida anticipación a las variaciones en su entorno: mercados, Territorio, etc.
b) El diseño y establecimiento, por parte del Gerente, de la Organización Estratégica de la Cooperativa. Definiendo funciones misiones generales y específicas de cada unidad estructural, cargos y perfiles.
c) El establecimiento de las políticas generales y específicas que guiarán a cada unidad estructural para el adecuado desarrollo de la Cooperativa
d) La dotación de la organización con las tecnologías de gestión necesarias
e) La dotación de espacios debidamente equipados
f) La capacitación del personal
g) El establecimiento de la relaciones con su entorno
h) La obtención de los apoyos técnicos y de recursos financieros, tanto de fuentes internas como externas, necesarios para su diseño, establecimiento y operación

ACTIVIDAD 5: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Objetivo:

Establecer en la Cooperativa El Arrayán un Sistema de Planificación estratégica, debidamente interrelacionado con el entorno y el interior de ello; con el fin de apoyar a la: Gerencia, Directiva y Asamblea de socios, en los procesos de Toma de Decisiones de mediano y largo plazo que enmarquen el actuar del corto plazo; sin perder su enfoque de largo plazo.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender y valorar el contar con un sistema de planificación estratégica en la Cooperativa
b) El contar, en una primera etapa, con apoyo externo en esta materia; que deberá permitir que la Cooperativa cuente con las investigaciones de mercados necesarias, la preparación de los planes de mediano y largo plazo y los planes operativos anuales, la identificación de proyectos y fuentes de financiamiento. Además del control, seguimiento y evaluación de los diferentes planes y proyectos
c) La postulación a fondos para el establecimiento de este Sistema
d) Más adelante, cuando las condiciones de desarrollo de la Cooperativa lo permitan, la contratación de personal idóneo
e) La dotación de espacio debidamente equipado
f) La capacitación del personal a medida que el desarrollo de la Cooperativa lo vaya exigiendo
g) El establecimiento de los mecanismos de relación con actores claves

ACTIVIDAD 6: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD COMERCIAL DE LA COOPERATIVA

Objetivo:

Mejorar y ampliar la Capacidad comercial de la Cooperativa El Arrayán; con el fin de incrementar sus ventas y su capacidad de negociación tanto con clientes como con proveedores.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de mejorar las ventas y las capacidades de negociación de El Arrayán.
b) La identificación y preparación de nuevas técnicas de comerciales
c) La adaptación y preparación de técnicas debidamente adaptadas a las condiciones del negocio y características de la Cooperativa
d) La inducción del personal a participar en el área comercial

e) La capacitación del personal del área comercial de la Cooperativa en, a lo menos:
    i. Marketing
    ii. Benchmarking
    iii. Técnicas modernas de negociación y ventas
    iv. Técnicas de promoción
    v. Técnicas de gestión de puntos de ventas
    vi. Técnicas de registros de compras y de ventas
    vii. Técnicas de control y seguimiento de compras y ventas
    viii. Técnicas de evaluación de los resultados de los procesos de compras y de ventas
f) La invitación a participar a los socios y familiares en algunas de estas actividades
g) Dotación de las condiciones para una adecuada operación comercial

ACTIVIDAD 7: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO DE PERSONAS

Objetivo:

Crear y poner en marcha un Sistema de Gestión para el logro de un adecuado desarrollo de las personas que trabajan en la Cooperativa El Arrayán. Ello se basa en los siguientes objetivos específicos:

a. *Atender, en conjunto con el Área de Administración y Finanzas de la Cooperativa, las demandas laborales internas. En el caso que sea necesario contar con personas nuevas para cargos permanentes o para cargos temporales se procederá a reclutar y seleccionar el personal necesario y conforme a las características de esas demandas.*
b. *Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del trabajador, por tal razón, sus programas de acción apuntarán, siempre, hacia el crecimiento integral de la persona.*
c. *Evaluar las necesidades que inciden en el desarrollo laboral y personal de los trabajadores; con el fin de proponer y ejecutar las acciones necesarias.*
d. *Ejecutar las acciones requeridas para que el personal de la Cooperativa, tanto permanentes como temporales, logre los mejores niveles de compromiso, proactividad, habilidades laborales y habilidades personales, que hagan posible que El Arrayán logre cumplir con su Misión de largo plazo*

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener un sistema de Gestión del Desarrollo de Personas en la Cooperativa
b) El diseño del Sistema de Gestión del Desarrollo de Personas
c) La definición y explicitación de la política de gestión del desarrollo de personas
d) La dotación del personal necesario
e) La dotación de un espacio adecuado y equipado
f) La obtención de asesoría especializada
g) La capacitación del personal
h) La obtención de recursos financieros para su Diseño y Establecimiento

ACTIVIDAD 8: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS Y DISTRIBUCIÓN:

Objetivo:

Crear y poner en marcha un Sistema de Gestión de los Stocks de los diferentes inventarios que posee la Cooperativa, en cada una de sus unidades de negocio y/o empresas ligadas. Así como, cuando corresponda de la distribución hacia sus clientes. Todo ello, de manera tal, que facilite las diversas operaciones de las unidades de la Cooperativa y contribuya al éxito de El Arrayán.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener un sistema de gestión de inventarios y distribución en la Cooperativa.
b) El diseño del Sistema de gestión de Inventario y de la distribución hacia sus clientes
c) La definición y explicitación de la política de gestión de Inventarios y distribución
d) La dotación del personal necesario
e) La disposición de un espacio adecuado y equipado
f) La obtención de asesoría especializada
g) La capacitación del personal
h) La obtención de recursos financieros para su Diseño y Establecimiento

ACTIVIDAD 9: ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

Objetivo:

Crear y poner en marcha una Capacidad al interior de la Cooperativa encargada de proveer de nuevas tecnologías que sean necesarias para satisfacer adecuadamente a los clientes de El Arrayán; y, con ello contribuir de manera efectiva al incremento de la Productividad de la Cooperativa; mediante formulación de proyectos de tecnologías que aumenten el valor de sus ventas (nuevos y mejores productos) y/o disminuyan sus costos.

Así como transferir, al interior de la Cooperativa, las tecnologías innovativas que se hayan desarrollado, por si o mediante terceros. Así como hacia sus proveedores; para que éstos mejoren la calidad y la cantidad de sus productos

Esta Actividad implica:

a) Sobre la base del diseño elaborado de esta unidad, incluido de manera adjunta a esta Plan Estratégico, hacer la preparación del Proyecto para postularlo a fuentes de cooperación técnica y financiamiento; por ej., la FIA
b) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener una unidad con estas características
c) La contratación de personal idóneo para los fines de la Unidad
d) La identificación de las brechas comerciales existentes en los mercados actuales y las futuras que se produzcan en los nuevos mercados a atender por la Cooperativa
e) La definición de los diferentes de los servicios y bienes innovativos de la Cooperativa en función de la satisfacción de cada uno de los mercados que se quiere atender.
f) La formulación de los proyectos que sean necesarios ejecutar para resolver esas brechas.

g) La identificación de fuentes, especialmente extranjeras para obtener la información y tecnologías pertinentes. Así, como el establecimiento de Convenios al respecto.
h) La identificación de las brechas tecnológicas existente con los mercados y formulación de los proyectos que resuelvan esas brechas.
i) La obtención permanente de asesoría técnica especializada en el tema. Ello debido a que este es un tema fundamental para satisfacer adecuadamente a los mercados a atender; especialmente cuando se apunta a clientes exigentes y cambiantes.
j) La obtención del financiamiento respectivo
k) La ejecución de los proyectos necesarios; por si o mediante la contratación de terceros.
l) La transferencia de las tecnologías resultantes de los proyectos a los socios productores de leche y de otros productos silvo-agropecuarios; así como a aquellos otros proveedores no socios. Dada la gran cantidad de socios de la Cooperativa y de proveedores no socios se recomienda utilizar la modalidad GTT, dentro de la cual se identificarán, fortalecerán y formarán talentos locales que cumplirán, entre otros aspectos, como transferidores horizontales de tecnologías entre los demás socios y en su Territorio.
m) La transferencia de tecnologías a las demás unidades de negocio de la Cooperativa. La modalidad recomendada en este caso es la asesoría técnica directa
n) La dotación de espacio físico equipado para el funcionamiento de la Unidad. Ello cuando la Cooperativa esté en condiciones de hacerlo. Mientras se buscará apoyo de terceros

ACTIVIDAD 10: MODERNIZACIÓN, AMPLIACIÓN Y/O FORTALECIMIENTO DE LAS ACTUALES CAPACIDADES PRODUCTIVAS DE LA COOPERATIVA.

Objetivo:

Lograr que las actuales capacidades productivas de El Arrayán se modernicen de modo de alcanzar altos niveles de eficiencia y de satisfacción por parte de sus clientes y proveedores

Esta Actividad implica:

a) Evaluación de Satisfacción de cada uno de los servicios que actualmente presta la Cooperativa:

i. Acopio Lechero y su comercialización

ii. Supermercado

iii. Agua potable

iv. Transporte

b) Proyección de la demanda futura de cada uno de esos servicios

c) Análisis de las causas de insatisfacción

d) Identificación de las acciones necesarias para superar las insatisfacciones actuales y proyectadas por cada servicio

e) Preparación de los proyectos de ampliación y/o fortalecimiento que sean necesarios. Proyectos que contemplaran las inversiones que sean necesarias, el personal requerido, las tecnologías demandadas, etc.

f) Formulación de acciones de contingencia en aquellas situaciones que así lo requieran

g) Obtención de apoyo técnico para estos fines

h) Obtención de financiamiento para llevar adelante estas acciones

ACTIVIDAD 11: CREACIÓN DE NUEVAS CAPACIDADES PRODUCTIVAS EN LA COOPERATIVA

Objetivo:

Crear y poner en marcha, al interior de la Cooperativa, nuevas capacidades de producción de bienes y servicios que redunden en mejores atenciones de sus mercados locales, regionales, nacionales y extranjeros; así como de sus proveedores. Todo ello, debe generar crecimiento de los excedentes de El Arrayán y, por tanto, contribuir de mejor manera al desarrollo social y medioambiental en su Territorio.

Esta Actividad implica:

a)Investigación y análisis estratégico de los mercados actuales y futuros de la Cooperativa e identificar necesidades no debidamente satisfechas existentes y

por existir en esos mercados (oportunidades de negocios actuales y futuras).

b) Identificación de los bienes y servicios que serían necesarios producir para satisfacer esas oportunidades. Conforme a señales de mercado; podrían por ejemplo ser:

I. Producción de productos lácteos para mercados locales (concepto de mercado tendencia Km 0). Se podría pensar en la postulación a INDAP

II. Establecimiento de una línea de derivados lácteos libres de lactosa. Para esta línea se puede contar con cooperación española, a través de la UNAF. Postulación por ejemplo a INDAP

III. Establecimiento, en conjunto con los socios, de la crianza de vaquillas y toretes para exportación. Esta línea de producción requiere de un fuerte apoyo de centros especializados en la materia. Postulación por ejemplo a INDAP o CORFO

IV. También en conjunto con los socios, la producción natural y orgánica de carne de vacuno, como contraste de las carnes procesadas: así como la producción natural y orgánica de carne, leche y derivados de ovinos y/o caprinos. Estas líneas de producción también requieren de apoyo técnico especializado. Postulación por ejemplo a INDAP o CORFO

V. Instalación de un sistema de riego suplementario para operar en épocas de sequía. También requiere de apoyo técnico especializado y postular a fondos de fomento de para obras de riego. Ej INDAP

VI. Aprovechamiento; por parte de la Cooperativa, de los deshechos biológicos del ganado para la producción de energía y otros usos; mediante la técnica de bio-digestión. Postulación por ejemplo a INDAP, CORFO, Ministerio de Energía o SEPADE

(Corporación Servicio Evangélico para el Desarrollo)

VII. De manera similar, desarrollar proyectos de producción de electricidad eólica y/o solar. Postulación por ejemplo a INDAP, FNDR

VIII. Creación de una central de compra para el abastecimiento de insumos agropecuarios para los socios productores.

c) Formulación de los Proyectos de inversión o Planes de Negocio, necesarios para dar debida satisfacción. Contempla contar con asesoría técnica

d) La elaboración de los bienes y servicios definidos por los proyectos formulados; a través de Unidades de negocio perfectamente definidas.

e) Cuidar permanentemente que la confección de productos, sus adecuaciones y terminaciones no afecten los valores de la cultura mapuche

f) Las negociaciones para su financiamiento, por ej. con CORFO, INDAP, FNDR y otros

g) Las negociaciones para su ejecución

h) La Puesta en marcha con asesoría técnica externa a la Cooperativa

i) La capacitación de personal; tanto de la Cooperativa como de los socios participantes

j) La Operación de los mismos

ACTIVIDAD 12: PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TURISMO RURAL SUSTENTABLE

Objetivo:

Crear una capacidad y prestar o facilitar servicios de Turismo rural SUSTENTABLE; directa o a través de la Red de Turismo rural que administra INDAP u otras redes de turismo existentes en las Regiones de Los Ríos y de Los Lagos.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de prestar estos tipos de servicios

b) La Identificación de la oferta actual de turismo rural sustentable en los territorios que abarca la Cooperativa.
c) La identificación de posibles ofertas de turismo sustentable por parte de los socios
d) Preparación de los proyectos de turismo rural sustentable de los socios
e) Negociación para la preparación y ejecución de esos proyectos. Por ejemplo: INDAP; Fondo de Desarrollo del Turismo de la Subsecretaría de Turismo, CORFO; o bien, FNDR. Como dato ilustrativo: existe en la Subsecretaría de Turismo un Plan de Desarrollo del turismo sustentable
f) Obtención de apoyo técnico para esos proyectos
g) El establecimiento de convenios con las agencias de turismo que operan en el Territorio
h) La difusión de información y promoción de los servicios a prestar por la Cooperativa y/o sus socios

ACTIVIDAD 13: PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES EN SU TERRITORIO

Objetivo:

Crear una capacidad y prestar o facilitar servicios sociales, como educación y salud, a las familias ubicadas en su Territorio; aprovechando los recursos relacionales disponibles en la Cooperativa y el establecimiento de nuevos recursos relacionales.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de prestar este tipo de servicios
b) La identificación de necesidades sociales del Territorio
c) La identificación de oferta de servicios de educación, salud y recreacionales
d) El establecimiento de convenios
e) La definición de actividades de prestaciones de servicios sociales
f) El apoyo técnico en esta materia
g) Las negociación para su financiamiento
h) La difusión y coordinación para su ejecución

ACTIVIDAD 14: PRESTACIÓN DE SERVICIOS MEDIO AMBIENTALES:

Objetivo:

Difundir a través de diferentes medios la cultura del cuidado y conservación del Medioambiente; tanto entre sus socios, clientes y proveedores; como entre las personas y entidades de su Territorio.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de prestar este tipo de servicios
b) La preparación y ejecución de acciones de difusión del cuidado, respeto y conservación del medio por el Medio ambientales, tales como:
    i. Charlas
    ii. Exposiciones
    iii. Talleres
c) A medida que la Cooperativa vaya desarrollándose deberá ir aplicando, en todos sus procesos y los de sus socios, tecnologías destinadas al cuidado, respeto y conservación del Medio Ambiente. Así como el uso de insumos y materias primas con Certificación Medioambiental
d) La Certificación Medioambiental de la Cooperativa
e) El asesoramiento de entidades especializadas en la materia
f) La identificación de fuentes de cooperación y financiamiento en el campo del medio ambientales. Como por ej. Ministerio del Medio Ambiente y Organismos Internacionales
g) La identificación de asociados y auspiciadores para la ejecución de las actividades:
h) El establecimiento de convenios
i) La ejecución de otro tipo de acciones relacionadas con en el Medio ambiente de su Territorio

6 Recomendaciones

i. Establecer un Programa nacional, con ejecución regional y local, para desarrollar el cooperativismo en Chile.
ii. Continuación y profundización de la cooperación del Ministerio de Economía y de otras instituciones públicas como FIA e INDAP. Así como incorporar otras como COFO, SERCOTEC, FOSIS, BANCO DEL ESTADO, etc.
iii. Convocar a actores del sector privado y a organismos internacionales
iv. Establecer alianzas estratégicas con actores del cooperativismo de otros países
v. Establecer un programa específico para la formación de extensionistas en cooperativismo estratégico
vi. Establecer un programa de creación y transferencia de tecnologías de gestión estratégica para las cooperativas, especialmente pequeñas y medianas
vii. Crear y poner en operación una plataforma comercial especializada en cooperativas que le permita a estas cooperativas acceder a mercados nacionales y extranjeros de mayor exigencia y/o de carácter especializados

7 Otros aspectos de interés

8 Bibliografía Consultada

1) MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO: El Cooperativismo en Chile. 2014
2) FAO: Rol del Estado para el impulso de las Cooperativas Agrícolas y Pesqueras en Chile. Resumen de seminario, 2014
3) FAO. Cooperativas campesinas y seguridad alimentaria. Un modelo vigente. 2012
4) Jaime Harris J. Guía 14 pasos de Planificación estratégica.
5) Lic. Marisa Burlastegui. Introducción al concepto de Empresa social y su importancia en la construcción de la Ciudadanía (*paper*)
6) Universidad de Santiago. IV Encuentro Nacional de Economía Social. 2014 (*paper*)
7) OIT. Empresas sostenibles: creación de más y mejores empleos
8) Pamela Sánchez V., equipo RSE. Empresas sustentables, cómo entenderlas (*paper)*

9) Portal de Economía solidaria. Empresas sociales: Grupo Salinas, la cooperativa que transformó un pueblo *(paper)*
10) Agencia Vasca de la Innovación. Empresa social innovadora. Innobasque 2011
11) Rubén Darío Cárdenas Espinosa. Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del estado. *(paper)*
12) Dr. Daniel Ventosa Santaulària y M. D. O. Luis Gerardo Villegas Romero. Las cooperativas como parte de la economía social: ¿una alternativa real ante la crisis?. Una aproximación desde el desarrollo organizacional. Julio, 2009. *(paper)*
13) Claudia De Lisio. Las cooperativas como parte de la economía social, ¿una alternativa para salir de la crisis?. Reunión Especializada de Cooperativas del MERCOSUR (RECM). Uruguay. Julio, 2009
14) Pontificia Universidad Católica de Chile. La innovación social en chile y el rol del estado en su desarrollo. 2012
15) www.uniterra.ca/. Construir una economía más solidaria para asegurar un crecimiento sostenible *(paper)*
16) José Luis Coraggio. Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital. Flacso.y Universidad Politécnica Salesiana. 2011
17) Luis Gerardo de Cárdenas Falcón. Nueva sociedad y prospectiva cooperativa. Cooperativa de las Américas
18) Michael E. Porter y Mark R. Kramer. La creación de valor compartido. Harvard Business Review. América Latina 2011
19) Universidad del Desarrollo. Valor Compartido en Chile. Incrementando la Competitividad del Sector privado resolviendo problemas sociales.
20) Publicado el julio 12, 2013 por Antonio Argandoña: Responsabilidad Social y Capitalismo Consciente
21) Wikipedia: Negocio sustentable
22) Benefit Corporations o B Corps: Las nuevas empresas del siglo XXI
23) Pamela Sánchez V., equipo RSE: Empresas sutentables
24) TAGS: Emprendimiento sustentable / Empresas B / Empresas innovadoras / Sistemas B
25) Vimeo El "Nuevo" Capitalismo Consciente y el libro del CEO de Wholefoods
26) FAO. Agricultura mundial hacia los años 2015-2030
27) FAO. Agricultura y medioambiente hacia los años 2015-2030
28) FAO. Tendencia mundial de productos lácteos
29) FAO. Experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares: tres estudios de caso en Nicaragua, Ecuador y Paraguay
30) Alexandre Carvalho.Tendencias_mecado_lacteo_2020. Tetra Pack
31) ODEPA – AGRIMUNDO: Alternativas y Oportunidades para el uso de la leche como ingrediente para otros alimentos e industria. 2013
32) ALEJANDRA MOURA VICUÑA y CONSTANZA MUJICA GLEBOFF: Análisis de las tendencias del mercado nacional e internacional de la leche

33) Publicado: 16 julio, 2010 en Salud: Leches alternativas
34) Las 5 mejores leches vegetales
35) Revista el Campo. Varios artículos sobre el sector lácteo y exportaciones de vacunos vivos.
36) Oscar Melo C. y Paula Vaquero R.: Consultoría para la transferencia de alternativas de asociatividad viables y rentables a los productores de leche en Chile. Marzo, 2015
37) Taller Odepa: Programa alianzas Watts-Indap. Osorno, 09 de julio 2014
38) UNESR2323: UNIDAD 1: Elementos conceptuales, tecnología, gestión tecnológica
39) Fernández Sánches, E. y Vásquez Ordás, J.: El Proceso de innovación tecnológica en la empresa. Universidad de Oviedo, España
40) Innovación.cl: Columna Una definición de innovación
41) HARRIS, J. Marco teórico conceptual: Gestión de la innovación en la organización (paper)
42) CHILE INNOVA. Programa de desarrollo de Desarrollo e innovación tecnológica en Chile. 2001-2006
43) Idem Innova: Hacia la organización innovadora (paper)
44) Kuczmarski, Thomas O. Innovación. Estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia. MaGraw Hill. 1997
45) FERNÁNDEZ M, F., HARRIS,J., JOHANSEN, O., PARISSI, F.y SAPAG, NASSIR: Tecnología y empresa agrícola. Un enfoque interdisciplinario. Piade. Universidad de Chile
46) http://www.alegsa.com.ar/Dic/transferencia%20de%20tecnologia.php#sthash.RA72HBGG.dpuf

9 ANEXOS

9.1 PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO COOPERATIVA CAMPESINA EL ARRAYAN LTDA.

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN E INNOVACIÓN DE LA COOPERATIVA CAMPESINA EL ARRAYÁN

PROYECTO PYT 2014-0394

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA EL ARRAYÁN

RIO BUENO, NOVIEMBRE DE 2015

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

CONTENIDO

SITUACIÓN BASE DE LA COOPERATIVA EL ARRAYÁN

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

DETERMINACIÓN DE BRECHAS

ANÁLISIS DE BRECHAS

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE BRECHAS

CAPÍTULO I
SITUACIÓN BASE DE LA COOPERATIVA EL ARRAYÁN

I. PROCESO METODOLÓGICO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN BASE DE LA COOPERATIVA EL ARRAYÁN

A. HIÓTESIS DE TRABAJO:

La Cooperativa el Arrayán, en la actualidad responde correctamente a su Mercado Objeto, a sus socios y a su entorno indirecto. Tiene estructurada su cadena de valor en función de ese mercado, sus socios, y su entorno indirecto; y de sus recursos disponibles.

Como hipótesis nula, es esta Cooperativa no responde adecuadamente a un mercado objeto y no ha definido una Cadena de valor concordante con ese M°, socios y entorno indirecto; y con la disponibilidad de recursos.

B. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS:

Co El Arrayán = ƒ (planificación, organización, personal, liderazgo o dirección, seguimiento y control)

Es decir:

Co El Arrayán = Comportamiento o respuesta de la Cooperativa el Arrayán a su mercado objeto.

Planificación: Qué se quiere hacer? Por qué se quiere hacer? Para qué se quiere hacer? Cuándo se quiere hacer? Dónde se quiere hacer? Cómo se quiere hacer?

Planificación = f(Visión y Misión de la Cooperativa, principios y valores, mercado, sistema económico, análisis estratégico (FODA, Competitividad) estrategias externas e internas, inventario de recursos, tecnología y costos de producción, oferta de productos (servicios y bienes), distribución), POA

Organización: Es la función de que agrupa todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que operen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados. Incrementar el valor agregado de la Cooperativa el Arrayán. La organización **es la esencia de toda gestión empresarial**. En primer lugar debe establecer la estructura

interna, y delegar responsabilidades y/o funciones que deben ser cumplidas a las personas pertinentes que deberá hacer para lograr una organización adecuada, además de esto podrá haber organizado con éxito las operaciones empresariales que se deben realizar.

Organización = f(Modelo de negocio, Unidades de negocio, Cadena de Valor un.neg, Cadena de valor empresarial, estructura organizacional, descripción y perfil de cargo

Gestión de Personas: El personal de su empresa es el la base de la gestión empresarial. Si escoge a la persona adecuada para el trabajo adecuado, y si esta dispone de **las herramientas necesarias para hacer el trabajo**, podrá observar que gestiona eficientemente su empresa. La relación con las personas que se trabaja tiene una fuerte influencia sobre la manera en la éstas trabajan.

Gestión de personas = f(clima interno, selección y contratación de personal, cantidad de personal, asignación de responsabilidades, funciones y tareas, inclusión de género y familias, participación, desarrollo de personal, evaluación de personas, incentivos y desincentivos)

Dirección: implica un muy elevado nivel se comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando el valor agregado de la empresa.

Dirección = f(liderazgo y don de mando, alineación de personas, asignación alineada de recursos, coordinación de la ejecución de actividades, comunicación efectiva, técnicas de trabajo (ej. trabajos grupales)

Control, seguimiento y evaluación de resultados e impacto : funciones mediante las cuales se verifica el grado de cumplimiento de las responsabilidades, funciones y acciones determinadas a ser ejecutadas por parte de la dirección con el fin de cumplir con lo planificado, puesto que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos de corto mediano y largo plazo definidos y establecidos por la función planificación.

Control, seguimiento y evaluación = f(sistema de aseguramiento de la calidad, recopilación de datos, procesamiento de datos, análisis de datos, evaluación de desempeño (programado vs realizado, y análisis de brechas), comunicación hacia adelante y hacia atrás), evaluación de resultados financieros, económicos y de impacto en el entorno)

II. METODOLOGÍA DE TRABAJO:

La metodología utilizada se basa en la operacionalización de la hipótesis de trabajo ya señalada. Operacionalización que de acuerdo a la realidad de la Cooperativa El Arrayán dio tres fuentes de información de donde recabar la información:

a) Información existente;
b) Entrevistas a dirigentes de la Cooperativa; y
c) Datos primarios

Para este último caso se diseñó y se aplicó, por parte del Presidente de la Cooperativa El Arrayán, un Cuestionario que contempló preguntas de las diferentes variables consideradas en la operacionalización de la hipótesis y que no estuvieran resueltos por los datos de las otras dos fuentes.

III. RESULTADOS

1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA EL ARRAYÁN

a. **Nombre de la Cooperativa: COOPERATIVA CAMPESINA EL ARRAYAN LTDA.**
b. **Giro del negocio: COMERCIALIZACION DE LECHE**
c. **Productos actuales: LECHE**
d. **Bienes: la Cooperativa mantiene como bienes propios " el acopio mismo de recepción de leche, una bodega de insumos, un supermercado, salón de eventos, un terreno de media hectárea y una oficina para atención de público por parte de INDAP. Además de una casa don vive el dependiente del Supermercado.**
e. **Servicios: Compra de leche, fletes y venta de agua potable al sector y ventas de supermercado para todo el sector en general, pero de preferencia socios.**
f. **Socios: actualmente la cooperativa se mantiene con 47 socios activos y pasivos 10 y otros.**
g. **Dedicación productiva: leche**
h. **Fecha de constitución: año 1994 ante el ministerio de agricultura. Con la cantidad de 74 socios.**

En el año 1994 los pequeños productores del Sector el Arrayán de la comuna de Río Bueno, **necesitaban resolver la forma de entrega de leche** a las empresas CALO y NESTLÉ, las cuales les compraban en tarros lecheros hasta ese momento, exigiéndoles a los agricultores que este producto fuera vendido en Acopios.
Conforman así, el mismo año una **Agrupación de Pequeños Productores,** para buscar en conjunto opciones de solución, para la venta de sus productos.

Se dan cuenta de la **necesidad de formalizarse** y con apoyo de INDAP, realizan un estudio que les lleva a tomar la decisión de conformar una Cooperativa. .
Con la clara misión de fortalecer y **posibilitar la comercialización de la leche** de sus asociados y de esa forma contribuir al aumento de la rentabilidad y la calidad de vida de ellos y sus familias.

Se formaliza en el año 1994 con la participación de 74 socios los que en conjunto compran un terreno con recursos propios, para construir un Acopio lechero

1994- 1995

Los socios de la Cooperativa, con el terreno comprado, **comenzaron a construir el acopio** con materiales y mano de obra aportados por ellos mismos.

1995

Se procede entonces a efectuar la venta del producto a la Empresa Soprole desde el Acopio, la cual les entregó un estanque de frío y luego a través de un Bogan de Indap se compraron 2 estanques los que se pagaron con un subsidio y con la bonificación de frio que se recibía de la planta.

2004

Se crea un **Centro de Ventas**, donde comercializan para socios y no socios: Abarrotes, Artículos de Ferretería, Insumos Agrícolas y de Medicina Veterinaria. Se desarrolló Obra gruesa con PDI-INDAP y Habilitación e Implementación por parte de la Cooperativa. Siendo atendido desde entonces por don Daniel Guarda Delgado.

2005

Se Comienzan a trabajar desde entonces con el **Centro de Gestión de Paillaco**, cuya empresa aporta en: Análisis de Gestión y Negocios; Asistencia Contable; Apoyo en la Administración y Cumplimientos legales y del DECOOP.

2006

Ingresan al **Programa de Asistencia Técnica** de INDAP (SAT), con lo que reciben apoyo en aspectos productivos

El producto principal que posee la Cooperativa es la **leche**, que se acopia y comercializa a las agroindustrias.

Actualmente son 47 socios, todos pequeños productores, con una edad promedio de 50 años, donde alrededor de 25 son propietarios de la tierra y los demás son

arrendatarios o usufructuarios. Además un 30% de ellos pertenecen a la etnia mapuche huilliche.

Administración y Planificación

A comienzos de cada año **se reúne la administración de la Cooperativa con apoyo del CEGE**, y se trabaja una propuesta de planificación anual. Luego de aprobada, se expone a la Asamblea quienes aprueban definitivamente.

Así **al año siguiente se evalúan los cumplimientos de metas** y se planifica la siguiente.
Servicios que entrega a los Socios y Terceros:

- Servicio de Acopio y Comercialización de Leche
- Venta de insumos, abarrotes y artículos de ferretería.
- Fletes y servicio de maquinaria (encaladora).
- Además de Sala de reuniones y Bodega.

Servicio de Telecentro, donde pueden hacer uso de las oficinas instaladas junto al centro de acopio y local de ventas en medio del campo. Pudiendo conectarse a internet, imprimir documentos y acceder a cursos gratuitos de computación.
Actualmente existe una alianza con INDAP, donde la Cooperativa le facilita una oficina para entrega de beneficios a agricultores de la localidad. Alcanzando actualmente a 700 usuarios atendidos en esta oficina.

La Problemática General a que se enfrentada actualmente El Arrayán se resume de la **siguiente manera:**

1. Es una organización en desarrollo, por lo que todavía no adquiere la total madurez organizacional necesaria para operar exitosamente en mercados variables y de alta competencia, tanto para mercados de productos y como de proveedurías.
2. Un aumento importante de exigencias en los mercados de destino. Que, en algunos casos, se traducen en nuevas barreras de entrada; y, en otros en mayores atributos de calidad.
3. Por su parte, el principal problema de esta Cooperativa radica en el regular manejo lechero por parte de los socios que se traduce en una baja productividad por vaca y una deficiente calidad sanitaria de la misma. Situación esta última que explica en gran medida el significativo rechazo en las plantas de recepción de leche de la zona.

4. Consecuente con lo anterior es una organización que todavía no ha alineado a la totalidad de sus actores relevantes, directivos, socios y sus familias, como su personal.
5. También se encuentra en proceso su encadenamiento efectivo con el sistema de valor en que se inserta.
6. Problemas de estabilidad económica y acceso a fuentes de financiamiento para cumplir con sus compromisos para sus socios proveedores.
7. Bajo nivel cultural y empresarial de sus socios, la falta de experiencia en el cooperativismo hace que sea difícil el cumplimiento de los roles de la cooperativa.
8. En general y conforme al estudio elaborado por AUDICOOP Ltda (*). en el año 2006, el cooperativismo campesino en Chile muestra una alta vulnerabilidad frente a la competencia; siendo que ellas controlan una base significativa de recursos, con un valioso potencial de mejoramiento tecnológico e innovación. Tiende a prevalecer el enfoque productivo por sobre el necesario enfoque estratégico y sistémico en su conducción.

2. RESULTADOS DE A APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

1. FUNCIÓN PLANIFICACIÓN:

No tienen establecido un proceso de planificación a mediano y largo plazo. Solo tienen una de corto plazo la que se refleja en el presupuesto anual

Las decisiones de inversión no se realizan a través de un proceso sistemático de planificación; si no que se hacen sobre la base de propuestas de ideas de los socios o recomendaciones de terceros: Ideas que son propuestas a la Directiva para su posterior aprobación o rechazo por parte de la Asamblea.

Visión actual de la Cooperativa:

a) Visión Económica. Prevalece una visión de corto plazo: Así es como se traduce en una preocupación por la problemática económica actual en la baja productividad lechera, producto de la situación climática imperante con un invierno muy lluvioso y un verano muy seco y altos calores. Lo que ha afectado la alimentación de los rebaños
   Al ser la leche el principal negocio de la Cooperativa sus problemas han afectado de manera significativa en los resultados económicos de la Cooperativa.
b) Visión social. La visión en este ámbito es verse como prestadores de servicios que resuelvan problemas apremiantes de las familias de los socios y por extensión a otras familias de su Territorio. Así queda reflejado con el establecimiento del Supermercado y la planta de agua potable que opera la Cooperativa.

c) Visión Territorial y Medioambiental: Tienen claramente una visión como prestadores de servicios para con su Territorio. Visión que se ve reflejada a través del Supermercado y el Acopio lechero.
Por su parte en el ámbito de lo medioambiental, La Cooperativa se ve como un agente que es capaz de lograr que tanto socios como sus familias y también terceros respeten el medioambiente, manteniéndolo limpio y sano, y que mantengan los bosques nativos existentes en su territorio. Lo anterior constantemente se está dando a conocer a los agricultores, la necesidad de mantener un ambiente sano y limpio para el desarrollo de la actividad lechera

La visión sobre esta materia tiene una clara orientación económica ya que como expresa su Presidente refiriéndose el cuidado del medio ambiente sano y limpio y en especial el cuidado de los bosques nativos se refleja en un mejor desarrollo de la ganadería.

Misión actual de la Cooperativa:

Por disposición de la Asamblea de socios, es mantener la Cooperativa en buen funcionamiento, sin deudas y mantener activo el negocio propio de la Cooperativa que es la leche.
En términos más amplios: *Juntar a los socios y a todas las personas del Territorio con el propósito de efectuar la venta del producto estrella que es la leche.*
Se trata de una misión con un claro mandato de carácter económico productivista.

Principios valores de la Cooperativa:

Sin restringir a las personas que se incorporen a la Cooperativa por su religión, color político o situación económica; a excepción de todo individuo que su moral estuviese cuestionada por la Ley.

Mercado que atiende la Cooperativa:

Mercado de productos: el producto principal es la leche, donde se mantiene un mercado amplio, pero muchos de ellos siempre colocan trabas sobre la calidad de la misma, por lo cual se reduce a empresas que fabrican quesos y sus precios no son los mejores.

Aparte del producto antes mencionado, se mantiene venta de agua, tanto a socios, proveedores y personas que así lo soliciten, al igual con lo respecto a los fletes del camión; de la misma manera el supermercado ejecuta la actividad de ventas a todo público, dando preferencia en toda instancia a los socios.

La distribución de los productos hacia sus clientes se hace con respecto a la leche se recoge con el camión de la Cooperativa, se trasvasija a los estanque acopiadores y posteriormente, la empresa compradora envía un camión a retirarla y entregarla a los clientes. Mientras que los productos del supermercado y productos agrícolas son con venta directa.

Evolución de esa oferta: lamentablemente tanto la producción de leche y de las ventas del supermercado han sufrido una gran baja debido a que las deudas han superado a las ventas y no se ha podido mantener un buen desarrollo de las actividades.

Mercado de proveedurías: la leche por intermedio de los socios y proveedores, con respecto al supermercado y productos agrícolas, se concurre en forma personal a las compras.

Demanda de proveedurías: mayormente las ofertas que otras empresas puedan ofrecer, se da solo en caso de conveniencia.

Evolución de esas demandas: no existen.

Principales actores en esos mercados:

Clientes: debido a la falta de recursos, constantemente se recurre a la misma empresa de lácteo.

Proveedores: En el caso de la leche son mayormente socios y otros. Mientras que en el caso del Supermercado son puntos de mayoreo principalmente en Osorno.

Competidores hay diferentes empresas del rubro lechero que compran el producto e inclusive a socios retirados o pasivos de la cooperativa y con respecto al supermercado mayormente no existen.

En cuanto a sentirse parte de un sistema de mercado, mayormente para nosotros solo existen las empresas que compran el producto y ver la forma en que podemos llegar a ellos para la venta del producto.

Análisis de mercado:

Se informan del comportamiento de los mercados, siempre se mantiene contacto con diferentes personas con la finalidad de saber cómo se comporta el mercado lechero y de cómo se coluden las empresas para perjudicar a los agricultores en los precios de estas.

No hacen análisis FODA: No hay política al respecto

No hacen análisis de competitividad

No definen estrategias para operar en los mercados: No se mantienen directrices, para llevar a efecto estos procedimientos

Estrategias externas: se realiza constantemente consultas de precios y de cómo las empresas se encuentran comprando el producto y de los valores que estos desenvuelven por litro de leche.

Estrategias internas: es una constante en estrategia para la venta del producto, se mejora las calidades y se aumenta la producción.

Inventario de recursos:

Una vez al año se realiza inventario de los productos que se expenden en el supermercado, con la finalidad de conocer con que cantidad de producto y valores se comienza el año siguiente.

Recursos tangibles: generalmente se sabe lo que existe. Así que por ende no se realizan acciones tendientes a constatar las permanencias de estos recursos.

Recursos intangibles: constantemente se ha tratado de mantener una relación y comunicación con todos los participantes de la cooperativa, pero siempre se ha llegado a lo mismo de no participar en los eventos sociables por faltas de recursos.

No se realiza análisis de recursos.

Edad o antigüedad: aunque los elementos que se encuentran utilizándose tanto para contener la leche (estanques) tienen ciertos años de uso, se mantiene en perfectas condiciones de uso; ya que se les da un cuidado especial por tal efecto, con personal especializado, De la misma manera se realiza con la bomba del pozo profundo.

Reposición: mayormente no se ha tenido que reponer los elementos de trabajo como los indicados ya que estos mayormente no han presentado problemas, pero se mantiene constantemente una preocupación por éstos.

En cuanto a la calidad de los recursos de trabajos e mantiene en perfectamente en buen estado ya que su calidad se ha puesto a prueba durante 15 años.

En materia de gestión del inventario de recursos, anualmente se realiza un balance completo de los cuatro rubros que mantiene la cooperativa, con un contador, quien realiza los cálculos de los

diferentes ingresos de las áreas y se dan a conocer a la Junta Revisora de cuentas como a la Asamblea en general.

Tecnología de producción y de gestión

Gestión tecnológica (producción y de gestión): mediante la empresa asesora VEAGROTEC, se realiza el manejo tecnológico necesario tanto en la producción, en la higiene y como en gestión de la empresa

En materia de innovaciones tecnológicas, actualmente la Cooperativa se encuentra es una suerte de estado de espera, debido a que por falta de ingresos no se ha podido postular a los fondos de fomento existentes al respecto.

En la actualidad la Cooperativa mantiene pendiente la colocación paneles solares; mediante la postulación de un proyecto, con la finalidad de disminuir los gasto de electricidad y reducir los gastos demandados por la inversión en ellos.

Se cuenta con la asesoría de la empresa VEAGROTEC, la que ejecuta las actividades de análisis de leche y productividad, mediante el apoyo de veterinarios y agrónomos.

Definición de costos:

Definición de los costos de producción y costos generales: los costos de producción se realizan conforme a la cantidad de leche que los agricultores entregan o venden a la cooperativa, los cuales mensualmente son tabulado por el contador con la finalidad de efectuar los pagos a los socios y proveedores

Programación operativa anual:

No sólo hacen un presupuesto por línea de negocio.

2. FUNCIÓN ORGANIZACIÓN:

La cooperativa El Arrayán muestra un desarrollo básico en materia organizacional; donde entre el Presidente y el Tesorero cumplen los cargos relacionados con conducción de esta Cooperativa. Sin embargo, han logrado establecer cuatro líneas de negocio; significando un gran recargo de trabajo para los dos directivos señalados.

Esta situación organizacional básica no les permite diseñar y gestionar una organización basada en la búsqueda sistemática de la satisfacción de sus clientes y proveedores.

Todo ello a pesar de que para esta Cooperativa no le es desconocido que es la cooperativa la mayormente beneficiada de los agricultores, ya que ellos son los que le entregan el producto para la Cooperativa pueda vender; y, con respecto a los consumidores de leche y derivados si se preocupan de entregarle a la planta lechera un producto lo más sano y limpio posible.

En general, la Cooperativa no cuenta con los suficientes conocimientos sobre desarrollo organizacional. Situación que se convierte en una suerte de freno para convertirse en una empresa competitiva en mercados mayores y más complejos que los mercados que actualmente atienden.

Organización en unidades de negocio: La Cooperativa cuneta con 4 unidades de negocio. Ellas son: supermercado, agua potable, fletes y acopio lechero.

No se tienen definidos los procesos internos en función de las especificaciones requeridas por los atributos demandados: Ello porque los socios descansan en que todo lo realiza la directiva y descansan en lo que esa instancia pueda lograr.

Por su parte no se tiene claro cuáles son las mejores líneas de negocio y cuáles no. No parece existir una preocupación al respecto. No hay análisis crítico sobre el quehacer de la Cooperativa y de cada una de sus líneas de negocio.

No tienen definidas las Cadenas de valor de cada una de las líneas de negocio; como tampoco la Cadena de valor global de la Cooperativa

La estructura organizacional de la Cooperativa se encuentra definida por dos entidades la Directiva misma y una Comisión revisadora de cuentas; además de la Asamblea de socios. No hay una concepción estructural más detallada; aun cuando se reconocen a dos encargados de líneas de negocio: Acopio lechero y supermercado.

Tampoco hay una explicitación del cargo de Gerente, que en la práctica lo cumple el Presidente de la Cooperativa.

En cuanto a la descripción de cargos ésta se encuentra referida a los establecidos por la normativa sobre cooperativas, Es decir: Presidente, Tesorero, Vicepresidente y Secretario. Además de 4 directores que reemplazarían a algún otro miembro en caso de enfermedad o ausencia imprevista: y, de la Junta Revisadora de cuenta, que se conforma con un Presidente director y secretaria.

No tienen definidos los perfiles de cada uno de los cargos; y, por ende menos en función de las competencias requeridas.

3. FUNCIÓN GESTIÓN DE PERSONAS:

La selección y contratación de personal se hace conforme a cuando se requiere personal y se contrata solo para labores específicas, con el mandato de cubrir solo ese puesto; ya que los de mayor importancia están cubiertos desde hace algunos años. Las decisiones, al respecto, se toman por el directorio.

En este momento se encuentran contratadas dos personas en forma permanente: una a cargo del supermercado y la otra de la recepción de leche. Además de una persona que se contrata por 6 meses. Todos ellos con sus debidos contratos.

Las responsabilidades y funciones propias de las labores de cada uno de los integrantes de la directiva solo funciona a través del Presidente y el Tesorero quienes llevan consigo el peso de mantener siempre a la cooperativa al día en materia económica y actualizada en cuanto a información.

Con respecto al tema de inclusión de género, se puede informar que siempre ha sido un tema de preocupación, por lo menos durante el tiempo del actual presidente, el ingresar a jóvenes tanto mujeres como hombres a integrar la Cooperativa; con la finalidad de que éstos puedan en el futuro continuar con la ejecución de esta directiva y proseguir con el legado de sus padres.

No existe una política de participación del personal

En cuanto a una política de desarrollo de personas (contempla los aspectos laborales como los personales) siempre se ha querido mantener que los integrantes de la cooperativa, puedan participar en cursos, que les sirva para poder desarrollar, en los diferentes negocios de la cooperativa inclusión positiva hacia las personas del sector. Pero la edad de muchos ellos no les permite asistir a estos eventos, como tampoco el querer participar de ellos.

En relación a la evaluación del personal, si bien se ha querido por parte del Presidente instaurar esta función dentro de la Cooperativa la existencia de rivalidades dentro de los mismos socios e inclusive en la Directiva, se encuentra dividida, no se ha podido llevar a cabo.

Por su parte, en cuanto a una política de incentivos y desincentivos, solo se ha implementado el aumento de sueldos para los empleados. Medida de política que no logra su propósito, debido a que los beneficiados lo toman más bien como una obligación de parte de la Cooperativa para con ellos. Que un estímulo para incrementar su productividad.

Tampoco, hasta el momento, han implementado políticas y acciones para gestionar el Clima interno de la Cooperativa. Asunto que se manifiesta como un tema muy preocupante para ser debidamente atendido.

4. FUNCIÓN DIRECCIÓN:

En materia de liderazgo y conducción efectiva, aunque las funciones que son comandadas por el presidente y tesorero son siempre cuestionadas, los socios tienen claro quienes representan el liderazgo en la cooperativa, pero mayormente y siempre éstas son pasadas a llevar porque no se toman en cuenta las responsabilidades de cada uno, optando siempre por lo que diga la mayoría.

Por su parte cada uno trata de hacerlo de la mejor manera, pero en esta empresa existe mucha envidia y rivalidades aunque la mayoría son familiares y nunca se colocan de acuerdo 100% de cómo solucionar las dificultades. Estos comportamientos se traducen en desvíos en la línea de mando perjudicando la necesaria buena gestión que debe tener una entidad como ésta. Además de estar afectando continuamente el Clima interno de la Cooperativa.

Esta situación está afectando negativamente la conducción efectiva de la Cooperativa; y, por tanto los resultados económicos y financieros de la misma.

En cuanto a la alineación de las personas y de los diferentes recursos en función a los requerimientos y objetivos de cada unidad estructural de la Cooperativa; si bien todo esto es guiado solo por los representantes de la cooperativa ante todo evento no se logra que los demás socios se alineen. La preocupación del tema de la alineación se centra más en las personas que en los recursos.

Por su parte, en cuanto a la coordinación se hacen reuniones destinadas principalmente a la ejecución de las diferentes actividades y a la entrega de información a sus socios; pero debido a sus diferentes edades estos mayormente no participan de ellas.

5. FUNCION CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En la línea de negocios de acopio de leche tienen establecido un sistema de aseguramiento de calidad de la misma. Este sistema contempla una comunicación directa con los integrantes de la empresa compradora de la leche y haciendo en diferentes días análisis de leche, en donde se revisa, la UFC, células somáticas, agua, grasa y proteína.

No se han establecido sistemas o procedimientos similares en las otras líneas de negocio.

No hacen evaluación del desempeño dentro del período presupuestario y, por tanto, no hacen análisis de brecha entre lo programado y lo ocurrido.

Hay una comunicación efectiva (se comparte) de los resultados con los diferentes actores participantes en esa actividad evaluada?: mayormente solo la comparten aquellas personas que se encuentran involucradas en los diferentes eventos.

En materia de resultados financieros, una vez al año con el contador, generalmente durante el mes de marzo, se realiza una gestión contable de las cuatro unidades de negocio; con la finalidad de revisar los estados financieros de la Cooperativa en su conjunto. Mientras que no se hace los mismo para cada unidad de negocio.

En cuanto a los resultados e impactos en los últimos cinco años no se puede considerar como bueno los resultados obtenidos; aunque los demás socios vean que las cosas están en buen pie. Desgraciadamente no le dan la connotación o importancia que esto debieran tener. Más bien se fijan en cuanto a ellos les beneficia.

CAPÍTULO II
ASPECTOS GENERALES DEL MODELO

I. ASPECTOS GENERALES

1. PRE-VISIÓN:

Del análisis de los probables escenarios para el mediano y largo plazo en materia de cooperativismo, del cambio organizacional hacia una economía más justa y comprometida con el medio ambiente y con las tendencias de los diferentes tipos de leches y sus derivados en el mundo y de las posibilidades potenciales de la cooperativa y de sus socios. Se concluye que el escenario más probable para El Arrayán está dado por su inserción exitosa, propia y de sus socios, en los mercados nacionales y de las regiones de Los Ríos y de Los Lagos, marcando con toda claridad su dedicación y especialidad en el desarrollo de su Territorio y su compromiso con el respeto y cuidado del medioambiente.

2. VISIÓN:

Ser un actor relevante en el desarrollo integral de sus socios y del Territorio del cual forman parte, la propia Cooperativa y sus socios; mediante el apoyo a la transferencia de información y tecnologías, la comercialización de bienes y servicios de calidad satisfactora para con los sistemas de valor donde se insertan, la intermediación financiera y la entrega de servicios de soporte técnico administrativo a los socios y a terceros.

3. MISIÓN:

Contribuir de manera efectiva al desarrollo económico, social y medio ambiental de sus socios y su territorio.; así como a la divulgación efectiva del cooperativismo.

II. CARATERÍSTICAS DEL MODELO

Su Esencia:

Su idea Fuerza: Generar Valor Económico para impulsar y sostener el deseado Valor Social y Medioambiental para contribuir de forma efectiva al desarrollo de sus socios y del Territorio del cual forman parte

Otros elementos que caracteriza al Modelo:

a) Cooperativa Reconocida en su Territorio como una organización respetable y a la que muchas personas quisieran incorporarse o, por lo menos, establecer relaciones tanto de tipo social, económica o de cuidado del medio ambiente.
b) Una organización que se preocupa de que sus miembros (socios, trabajadores y familiares) tengan la mejor salud posible. Lo mismo en materia de educación.
c) Una organización solidaria con los demás habitantes de su Territorio.
d) Una organización capaz de anticiparse, con visión de mediano y largo plazo, a las necesidades económicas, sociales y medioambientales de sus socios y del Territorio donde se inserta.
e) Una organización capaz de anticiparse, con visión de mediano y largo plazo, a las necesidades del mercado de sus productos
f) Una organización capaz de innovar permanentemente y apoyar, a sus socios, en la búsqueda de tecnologías y financiamiento, con la debida anticipación, para satisfacer adecuadamente sus requerimientos.
g) Así también apoyar la búsqueda de soluciones sociales y medio ambientales para su Territorio.
h) Directiva y Gerencia absolutamente empapada en el pensamiento estratégico cooperativo y consciente de las responsabilidades sociales y medio ambientales que tiene su organización con sus socios y Territorio ; así como su responsabilidad en el éxito a corto, mediano y largo plazo del Sistema de Valor en el que se encuentra participando.
i) Por último, una organización que tiene una preocupación preferente por sus socios, clientes y proveedores; buscando siempre su mayor satisfacción.

III. OPORTUNIDADES DE MEDIANO LARGO PLAZO PARA LA COOPERATIVA EL ARRAYÁN

1. OPORTUNIDADES DE VALORES SOCIALES Y MEDIO AMBIENTALES:

a. OPORTUNIDADES SOCIALES:

- Incorporación de nuevos socios
- Incremento de inclusión de mujeres y jóvenes del Territorio donde está inserta la Cooperativa
- Necesidades educacionales, salud y recreacional por parte de los socios y sus familias

b. **OPORTUNIDADES AMBIENTALES:**

- Respeto y Cuidado del medio ambiente del Territorio
- Exportación por el Respeto y Cuidado del medio ambiente del Territorio
- Fortalecimiento del EcoTurismo en el Territorio

2. **OPORTUNIDADES DE VALOR ECONÓMICO:**

a. **OPORTUNIDADES DE OREDEN ECONÓMICO GENERAL:**

- La nueva política gubernamental de fortalecimiento de las cooperativas, impulsada por el Ministerio de Economía
- Los cambios mundiales por establecer un modelo económico más justo. La Economía Social
- La alta necesidad de integración efectiva de los diferentes sistemas económicos o cadenas de valor inter empresas de una integración más efectiva y comprometida de los diferentes eslabones que la conforman para una mayor satisfacción de sus clientes finales

b. **OPORTUNIDADES DE MERCADO:**

- La creciente y cambiante demanda nacional e internacional por productos alimenticios naturales en desmedro de los productos alta y medianamente procesados.
- Conforme a la FAO la demanda mundial por productos lácteos seguirá creciendo, a lo menos, en los próximos 15 años. Ello producto del aumento de los ingresos per cápita y a la políticas de desarrollo de países como China e India
- Sin embargo, los hábitos de consumo están cambiando y ello continuará. Crecientes oportunidades por derivados lácteos funcionales a sus requerimientos nutricionales (ej, leche libre lactosa), inocuos, en envases apropiados al tipo de consumidor; y, además que respeten el medio ambiente (productos "verdes"). El Triángulo dorado": Salud, Placer y Conveniencia. A lo que, de manera creciente, se comienza a incorporar el atributo de "verde" ("el Cuadrado dorado"). La selección de marcas es otro aspecto muy significativo para el consumidor
- También comienza a manifestarse un mercado que está demandando de forma creciente leche y derivados obtenidos de fuentes diferentes que la leche de vaca. Ejemplo de ello es la

demanda por leche de cabra y sus derivados. También leche a partir de avena, almendra, nueces, soya y arroz; así como leche de cabra. Estos últimos productos que hasta hace poco estaban en los anaqueles de las bebidas, hoy comienzan a tomar posición en los anaqueles de la leche de vaca.

- La demanda desde China, por vaquillas que se está manifestando como un negocio muy bueno y con muchas perspectivas. A ello, se suma la muy reciente demanda por machos vivos para producción de carne por parte de países como Turquía, Indonesia, Egipto o Rusia.
- La creciente y cambiante demanda nacional e internacional por Turismo rural.
- Las necesidades crecientes de información de mercados de productos y proveedurías, por parte de los socios productores, y otros productores del Territorio
- Las necesidades que se derivan del cambio tecnológico para que los socios productores y otros del Territorio, se puedan adecuar oportunamente a los continuos cambios en los mercados; tanto de productos como de proveedurías
- Las necesidades crecientes y cambiantes de servicios de soporte técnico y administrativo por parte de socios y otros actores del Territorio; tales como contabilidad, capacitación, transporte, difusión y relaciones con sectores públicos y privados.

IV. LOS GIROS O LÍNEAS DE NEGOCIO A LARGO PLAZO DE LA COOPERATIVA EL ARRAYÁN

A. GIROS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES:

1. ACCIONES SOCIALES:

- Incorporación de nuevos socios
- Incremento de inclusión de mujeres y jóvenes del Territorio donde está inserta la Cooperativa
- Necesidades educacionales, salud y recreacional por parte de los socios y sus familias

2. ACCIONES AMBIENTALES:

- Respeto y Cuidado del medio ambiente del Territorio
- Exportación por el Respeto y Cuidado del medio ambiente del Territorio

- Fortalecimiento del EcoTurismo en el Territorio

B. GIROS O LÍNEAS DE NEGOCIOS ECONÓMICOS:

1. **ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE Y DERIVADOS**
2. **AGUA POTABLE**
3. **SUPERMERCADO**
4. **TRANSPORTE**
5. **ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN DE NUEVOS RUBROS**
6. **AGROINDUSTRIALIZACIÓN**
7. **TURISMO**
8. **TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA E APOYO A LA INNOVACIÓN**

V. EL SISTEMA DE VALOR DONDE ESTARÁ INSERTA LA COOPERATIVA EN EL LARGO PLAZO:

La Cooperativa El Arrayán, producto de la su Visión y Misión será parte de dos Sistemas:

a) ***Un Sistema de valor Económico**. Conformado por:*
   a. *Sus proveedores:*
   b. *Consumidores directos, socios y terceros, a través de puntos de venta de bienes y servicios que brinda la Cooperativa*
   c. *Comercio regional y nacional. Tradicional y Justo*
   d. *Institucional*

b) ***El sistema social y medioambiental de su Territorio***

Este Sistema incluye a los diferentes actores ubicados en su Territorio y fuera de éste, especialmente:

a. Como consumidores finales: los socios de la Cooperativa y sus familiares, las demás unidades productivas ubicadas en el Territorio.
b. Como proveedores
c. Como facilitadores: Municipios, otras entidades estatales y empresas

1. ESQUEMA BÁSICO DE LA CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA

El Modelo para comportarse conforme a las características definidas opta por un tipo de organización que está regida por el siguiente esquema.

1. El Valor Compartido como concepto aplicado a la Esencia del presente Modelo
2. La concepción Sistémica del mismo:
    a. El Sistema de Conducción efectiva de la Cooperativismo:
        i. Asamblea de socios
        ii. Directorio
        iii. Gerencia
        iv. Otros cargos
    b. El Sistema de Valor Económico. Cuya misión específica es el incremento del valor económico resultante del accionar de la Cooperativa; y, procurar el incremento del valor económico de las actividades productivas de sus socios.
    c. El Sistema de Valor Social y Medioambiental. Cuya misión específica es el incremento del valor social y medioambiental resultante del accionar de la Cooperativa.

    El actuar integrado y armónico de estos tres sistemas dará por resultado la Idea Fuerza de este Modelo

3. La Cadena de Valor del Sistema Económico:
    a. Las Cadenas o actividades productivas o generadoras de bienes y servicios de la Cooperativa para con sus socios y terceros
    b. Las actividades de soporte para el desarrollo de las actividades productivas o generadoras que lleva adelante la Cooperativa
4. La Cadena de Valor del Sistema Social y Medioambiental
    a. La Cadena o actividades de prestación de los servicios sociales
    b. La Cadena o actividades de prestación de los servicios medioambientales
    c. Las actividades de soporte de la prestación de los servicios definidos

VI. NIVELES DE COMPETITIVIDAD

COOPERATIVA EL ARRAYÁN

LÍNEA DE NEGOCIO: ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE Y SUS DERIVADOS

FUTURO largo plazo: mercados nacionales

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes			X	Creciente
Rivalidad de los competidores			X	Creciente entre ellos y con la Coop
Disponibilidad de sustitutos		X		Otro tipo de leches y por tanto otros medios de acopio
Poder de los clientes			X	Creciente
Poder de los proveedores		X		Creciente
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de alta competencia centrado en competidores actuales y futuros, como en la satisfacción plena y cambiante de clientes cada vez más exigentes. Los proveedores se harán cada vez más exigentes. La mayor fuerza provendrá de los nuevos entrantes con leche de mejor calidad. También aparece como levemente preocupante la aparición creciente de los nuevos tipos de leches con sus propios sistemas económicos			

FUTURO mediano plazo: mercados nacionales

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes		X		Creciente
Rivalidad de los competidores		X		Creciente
Disponibilidad de sustitutos	X			La aparición de nuevos tipos de leches

Poder de los clientes		X		Creciente
Poder de los proveedores		X		Creciente
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de competencia media centrado en competidores actuales y futuros, como en la satisfacción plena y cambiante de clientes cada vez más exigentes. También los proveedores comenzarán a manifestarse más exigentes Comienzan a aparecer de manera leve nuevos tipos de leche con sus propios sistemas económicos			

LÍNEA DE NEGOCIO: SERVICIO DE AGUA POTABLE

FUTURO largo plazo: mercado local

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes		X		Levemente Creciente
Rivalidad de los competidores		X		Levemente Creciente
Disponibilidad de sustitutos				No se perciben
Poder de los clientes		X		Creciente
Poder de los proveedores				No se perciben
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de alta competencia media centrado en posibles futuros entrantes y la rivalidad entre ellos y con la Coop, como en las exigencias por mejores niveles de satisfacción por parte de clientes.			

FUTURO mediano plazo: mercado local

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes	X			Si aparecen su competencia será leve
Rivalidad de los competidores	X			Creciente entre ellos a medida que aparezcan

Disponibilidad de sustitutos				No
Poder de los clientes	X			Leve
Poder de los proveedores				No
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de competencia baja centrado en competidores futuros, como en un inicio de exigencia por parte de los clientes			

LÍNEA DE NEGOCIO: SUPERMERCADO

FUTURO largo plazo: mercado local

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes		X		Levemente Creciente
Rivalidad de los competidores		X		Levemente Creciente
Disponibilidad de sustitutos				No se perciben
Poder de los clientes		X		Creciente
Poder de los proveedores		X		Creciente
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de alta competencia media centrado en posibles futuros entrantes y la rivalidad entre ellos y con la Coop, como en las exigencias por mejores niveles de satisfacción por parte de clientes. Las mayores exigencias aparecen desde los proveedores			

FUTURO mediano plazo: mercado local

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes	X			competencia leve
Rivalidad de los competidores	X			Levemente Creciente entre ellos y la Coop a medida que vayan apareciendo
Disponibilidad de sustitutos				No
Poder de los clientes	X			Leve

Poder de los proveedores		X		Creciente
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de competencia baja centrado en competidores futuros, como en un inicio de exigencia por parte de los clientes; y, principalmente por parte de los proveedores			

LÍNEA DE NEGOCIO: SERVICIO DE TRANSPORTE

FUTURO largo plazo: mercado local

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes		X		Levemente Creciente
Rivalidad de los competidores		X		Levemente Creciente
Disponibilidad de sustitutos				No
Poder de los clientes		X		Creciente
Poder de los proveedores		X		Creciente
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de alta competencia media centrado en posibles futuros entrantes y la rivalidad entre ellos y con la Coop, como en las exigencias por mejores niveles de satisfacción por parte de clientes. Seguirá siendo importante y creciente el poder de los proveedores: combustible, repuestos, servicios, etc.			

FUTURO mediano plazo: mercado local

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes	X			Si aparecen su competencia será leve
Rivalidad de los competidores	X			Creciente entre ellos a medida que aparezcan
Disponibilidad de sustitutos				No
Poder de los clientes	X			Leve
Poder de los proveedores			X	Creciente

EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de competencia baja centrado en competidores futuros, entre ellos y la Coop., como en un inicio de exigencia por parte de los clientes; y, principalmente por parte de los proveedores

LÍNEA DE NEGOCIO: ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN DE NUEVOS RUBROS

FUTURO largo plazo: mercado NACIONAL

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes			X	Creciente
Rivalidad de los competidores			X	Creciente
Disponibilidad de sustitutos	X			Podrían aparecer algunos en el largo plazo
Poder de los clientes			X	Creciente
Poder de los proveedores		X		Levemente creciente
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de alta competencia centrado en futuros entrantes y la rivalidad entre ellos y con la Coop, como en altas y cambiantes exigencias por mejores niveles de satisfacción por parte de clientes. Los proveedores se irán haciendo cada vez más exigentes			

FUTURO mediano plazo: mercado NACIONAL

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes		X		Creciente y variante
Rivalidad de los competidores		X		Creciente entre ellos y con la Coop.
Disponibilidad de sustitutos				No
Poder de los clientes			X	Creciente
Poder de los proveedores	X			Leve
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de competencia media centrado en			

	competidores futuros y las altas y variantes exigencias por parte de los clientes

LÍNEA DE NEGOCIO: AGROINDUSTRIALIZACIÓN

FUTURO largo plazo: mercado NACIONAL

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes			X	Creciente
Rivalidad de los competidores			X	Creciente
Disponibilidad de sustitutos				Se puede pensar
Poder de los clientes			X	Creciente y variante
Poder de los proveedores		X		Creciente
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de alta competencia centrado en nuevos entrantes y la rivalidad entre ellos y con la Coop, como en las exigencias por mejores niveles de satisfacción por parte de clientes. Los proveedores empiezan a ser preocupantes			

FUTURO mediano plazo: mercado NACIONAL

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes		X		Levemente creciente
Rivalidad de los competidores		X		Creciente entre ellos y con la Coop.
Disponibilidad de sustitutos				No
Poder de los clientes			X	Creciente y variable
Poder de los proveedores				Leve
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de competencia alta centrado en las altas y variables exigencias de los clientes			

LÍNEA DE NEGOCIO: AGROINDUSTRIALIZACIÓN

FUTURO largo plazo: mercado NACIONAL

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes			X	Creciente
Rivalidad de los competidores			X	Creciente
Disponibilidad de sustitutos				Se puede pensar
Poder de los clientes			X	Creciente y variante
Poder de los proveedores		X		Creciente
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de alta competencia centrado en nuevos entrantes y la rivalidad entre ellos y con la Coop, como en las exigencias por mejores niveles de satisfacción por parte de clientes. Los proveedores empiezan a ser preocupantes			

FUTURO mediano plazo: mercado NACIONAL

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes		X		Levemente creciente
Rivalidad de los competidores		X		Creciente entre ellos y con la Coop.
Disponibilidad de sustitutos				No
Poder de los clientes			X	Creciente y variable
Poder de los proveedores				Leve
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de competencia alta centrado en las altas y variables exigencias de los clientes			

LÍNEA DE NEGOCIO: SERVICIO DE TURISMO RURAL

FUTURO largo plazo: mercado NACIONAL y EXTRANJEROS

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes			X	Creciente
Rivalidad de los competidores			X	Creciente
Disponibilidad de sustitutos				No
Poder de los clientes			X	Creciente y variante
Poder de los proveedores		X		Levemente Creciente
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de alta competencia centrado en nuevos entrantes y la rivalidad entre ellos y con la Coop, como en las exigencias por mejores niveles de satisfacción por parte de clientes nacionales y especialmente extranjeros. Los proveedores (AFC) empiezan a ejercer sus exigencias			

FUTURO mediano plazo: mercado NACIONAL

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes		X		Levemente creciente
Rivalidad de los competidores		X		Creciente entre ellos y con la Coop.
Disponibilidad de sustitutos				No
Poder de los clientes	X			Leve
Poder de los proveedores				Leve
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de competencia alta centrado en las altas y variables exigencias de los clientes Los proveedores parten de manera pasiva			

LÍNEA DE NEGOCIO: AGROINDUSTRIALIZACIÓN

FUTURO largo plazo: mercado NACIONAL

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes			X	Creciente
Rivalidad de los competidores			X	Creciente
Disponibilidad de sustitutos				Se puede pensar
Poder de los clientes			X	Creciente y variante
Poder de los proveedores		X		Creciente
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de alta competencia centrado en nuevos entrantes y la rivalidad entre ellos y con la Coop, como en las exigencias por mejores niveles de satisfacción por parte de clientes. Los proveedores empiezan a ser preocupantes			

FUTURO mediano plazo: mercado NACIONAL

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes		X		Levemente creciente
Rivalidad de los competidores		X		Creciente entre ellos y con la Coop.
Disponibilidad de sustitutos				No
Poder de los clientes			X	Creciente y variable
Poder de los proveedores				Leve
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de competencia alta centrado en las altas y variables exigencias de los clientes			

LÍNEA DE NEGOCIO: APOYO A LA INNOVACIÓN Y LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

FUTURO largo plazo: mercado LOCAL

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes		X		Levemente Creciente
Rivalidad de los competidores		X		Levemente Creciente
Disponibilidad de sustitutos				NO
Poder de los clientes		X		Levemente Creciente y variante
Poder de los proveedores			X	Creciente
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de competencia media centrado en nuevos entrantes y la rivalidad entre ellos y con la Coop, como en las exigencias por mejores niveles de satisfacción por parte de clientes. Los proveedores hacen valer su exigencias; especialmente las entidades de fomento y los mercados de productos			

FUTURO mediano plazo: mercado NACIONAL

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes	X			Levemente creciente
Rivalidad de los competidores		X		Creciente entre ellos y con la Coop.
Disponibilidad de sustitutos				No
Poder de los clientes	X			Creciente y variable
Poder de los proveedores			X	Leve
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de competencia alta centrado en las altas y variables exigencias de los proveedores			

VII. LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES DEL MODELO

Las capacidades con las que debe contar el Modelo El Arrayán para satisfacer adecuadamente las oportunidades detectadas y conforme al esquema de cadena de valor establecida, serán las siguientes:

a) **CAPACIDAD DE CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA EFECTIVA:**

Esta capacidad tiene por objetivo específico la conducción anticipativa y exitosa de la Cooperativa hacia el futuro en el cumplimiento de la Misión futura de El Arrayán.

Está conformada por las instancias estratégicas y táctica de la Cooperativa.

a) Instancia estratégica, constituida por la Asamblea de Socias y el Directorio o directiva
b) Instancia táctica, constituida por la Gerencia y jefaturas y/o encargados

b) **CAPACIDAD DE INTELIGENCIA DE MERCADOS:**

Se trata de una capacidad que tiene por objetivo específico la investigación y la anticipación de los comportamientos actuales y futuros de los mercados donde se inserta y de aquellos en que se quiere insertar. Mercados tanto de productos como de proveedurías. Con la sola excepción del mercado de tecnologías y de sus fuentes de financiamiento y de cooperación técnica.

Esta es una capacidad estratégica por lo que, salvo la recopilación y análisis preliminar de la información, no debe ser delegada a terceros.
Esta capacidad incluye el marketing estratégico de la Cooperativa El Arrayán

c) **CAPACIDAD DE PROSPECCIÓN DE NECESIDADES SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES DEL TERRITORIO DE INFLUENCIA DE EL ARRAYÁN**

Esta capacidad tiene por objetivo relacionarse y comprender las realidades y necesidades del territorio de influencia de la Cooperativa, en materias sociales y medioambientales. Ello con la finalidad de identificar prestaciones de servicios que contribuyan a su desarrollo integral o sistémico.

d) **CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**

Esta capacidad tiene por objetivo específico Formular y coordinar los diferentes instrumentos de la planificación estratégica (planes, programas, proyectos y otras actividades) que constituyan los caminos de largo, mediano y corto plazo que hacen posible el logro de los diferentes objetivos perseguidos por la Cooperativa El Arrayán.
Además, esta capacidad es la responsable de hacer las diferentes evaluaciones, para que la Conducción de la Cooperativa esté siempre informada sobre la ejecución de sus diferentes acciones; así como de los resultados obtenidos y los impactos logrados.

e) **CAPACIDAD DE INNOVACION Y DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA:**

Esta capacidad tiene por objetivo específico el desarrollo de diseños y de otros productos (bienes y servicios) que son necesarios introducir para las ofertas futuras de la Cooperativa El Arrayán y su competitividad. Así como postular a través de la Cooperativa sola o en convenio con otras entidades a fondos de fomento a la innovación tecnológica e investigaciones de I&D.
También será la encargada de apoyar a la conducción de la Cooperativa en la búsqueda de financiamiento corriente para el adecuado desarrollo de los proyectos de innovación que lleve adelante El Arrayán y aus respectivas transferencias tecnológicas.

Además, esta capacidad es la responsable de transferir y/o facilitar tecnologías hacia los socios de la Cooperativa y demás proveedores.

f) CAPACIDADES DE ACOPIO, ELABORACIÓN Y ADECUACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE ÓRDEN SOCIAL, MEDIOAMBIENTAL Y ECONÓMICOS

Esta capacidad tiene acción sobre los siguientes ámbitos:

i. Acopio de productos primarios y procesados generados por los socios y terceros; como los procesados por la propia Cooperativa
ii. Agroindustrial
iii. Turismo
iv. Agua potable

También es la capacidad responsable de la prestación de servicios para el desarrollo social y medioambiental del Territorio de influencia de la Cooperativa.

g) **CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN**

Capacidad destinada a la realización de las negociaciones finales y las actividades necesarias de adecuaciones y distribución de los envíos locales y nacionales (envases, embalajes, transporte y otros), Así como de otros servicios, tales como los relacionados con el turismo

h) **CAPACIDAD DE PRESTACIÓN DE LOS SOPORTES ADMINSITRATIVOS Y FINANCIEROS**

Esta capacidad es la responsable de suministrar los soportes administrativos y financieros para el adecuado desempeño de las demás capacidades.

CAPÍTULO III
DETERMINACIÓN DE BRECHAS

COOPERATIVA EL ARRAYÁN

En este diagnóstico estratégico el concepto de Brecha está dado por los aspectos que le faltan a la Cooperativa Folil Araucanía para alcanzar el Modelo planteado para esta organización en el largo plazo.

SITUACION BASE			BRECHA O DIFERENCIA	SITUACION FUTURA		
FUNCIÓN	VARIABLE	DESCRIPCIÓN		DESCRIPCIÓN	VARIABLE	FUNCIÓN
PLANIFICACIÓN		No hay visión de mediano y largo plazo, Prima una visión cortoplacista, Por lo que la planificación no ha sido tema para la Coop.	Se carece de un sistema de planificación de corto, mediano y largo plazo	Se planifica a corto, mediano y largo plazo		PLANIFICACIÓN
	Visión actual:	Prevalece una visión económica productivista de corto plazo y en menor grado una visión social	Se carece de una visión de mediano y algo plazo en lo económico, social y medio ambiental con un mismo nivel de peso Falta que todas los socios, sus familias y su personal	Visión económica, social y medioambiental sistémica de mediano, y largo plazo. Todas las	**Visión futura:**	

		de mediano plazo. No todas las personas vinculadas a la Coop. la conocen y la han hecho suya	la compartan y las hagan suyas	personas vinculadas la deben compartir y hacerlas suyas		
	Visión Económica	Crecimiento económico de la Coop y socios	Falta Fortalecimiento y Desarrollo Cooperativo	Crecimiento económico al servicio de lo social, MA y a su Territorio	Visión Económica	
	Visión Social	Solucionadora de problemas sociales con acciones de negocio	Falta mayor compromiso social y ser Facilitador de desarrollo social	Facilitador social	Visión Social	
	Visión Territorial y Medio Ambiental	Cuidado y protección del territorio y del MA en función de los resultados económicos	Todavía no es un actor relevante en el desarrollo de su territorio	Ser actor relevante en su desarrollo integral	Visión Territorial	
	Misión actual	Mantener activa a la Coop. con buenos resultados económicos y financieros, en torno	Falta proyección a largo plazo Falta incluir la contribución efectiva al desarrollo social y medio ambiental de su territorio	Contribuir de manera efectiva en el des. Social y MA del territorio; mediante buenos resultados económicos y	Misión futura	

		principalmente a la leche		facilitador de apoyo de terceros		
	Principios y valores actuales	Respeto a las personas por su religión, color político o situación económica; Estricto respeto por las buenas costumbre y las Leyes	Falta un mayor fortalecimiento de esto principios y valores	Idem a la situación base Todas las personas de la Coop deben conocer y hacer suyo estos principios y valores	Principios y valores futuros	
	Mercado actual:	Conocimiento de corto plazo comportamiento de los mercados	Falta ampliar mercados conforme a las aptitudes de sus recursos y de sus socios. Conocerlos más allá de corto plazo, Proyectarse al largo plazo	Conocimiento amplio y de mediano y largo plazo de los mercados actuales y nuevos. Conocimiento de las características de personas y los recursos disponibles	Mercado futuro	
	Productos	Acopio y venta de leche Supermercado Agua potable Fletes	Falta una gama mayor de productos económicos y de calidades Faltan prestaciones de servicios sociales y medioambientales	Una amplia gama de productos y servicios en función de los mercados locales y nacionales	Productos	

				Una Cooperativa diversificada económica, social y medioambiental		
	Clientes:	Acopio Leche: productores Venta de leche: Plantas lecheras Elaboradores de quesos Supermercado: Productores del Territorio Agua potable: Productores del territorio Fletes: Productores del territorio	Diversificación de productos mejorados y clientes ampliación de mercado más exigentes	Mercados locales y nacional para productos actuales y futuros Mercados más exigentes y variables	Clientes:	
	Distribución	Principalmente Local y directa, con medios propios y de terceros	Hoy carecen de redes de distribución a otras regiones	Local, regional, nacional y directa con medios propios y de terceros	Distribución	
	Evolución oferta	Centrada en la leche a la que se ha idos agregando los demás servicios	Evaluación permanente y adecuación a mercados más exigentes	Permanentemente evaluada y productos y servicios adecuados a las exigencias de los mercados	Evolución oferta	
	Proveedores:	Locales y	Una mayor cantidad de	Principalmente	Proveedores:	

		regionales	proveedores y aumento de las exigencias Especialmente aquellos que permitan posicionarse en mercados	locales y regionales y en algunos casos de otros lugares		
	Evolución demanda	No varía mayormente	Falta velocidad y magnitud de la evolución de la demanda por parte de la Coop	Será más rápida y adecuada	Evolución demanda	
	Principales actores	Principalmente ocales y regionales Algunos pocos del nivel nacional	Amplia gama de actores nuevos	Un número muy alto: locales, regionales nacionales e internacionales	Principales actores	
	Análisis de mercado	Prácticamente no hacen	Falta información y técnicas de investigación e inteligencia; análisis estratégico: FODA, Análisis de Competitividad	Análisis estratégico permanente	Análisis de mercado	
	Recursos:				**Recursos:**	
	Inventario	Suficiente	Falta un adecuado sistema de inventario	Nivel alto y adecuado a las nuevas exigencias	Inventario	
	Análisis	Escaso	Faltan técnicas de análisis de inventario	Profundo y rápido	Análisis	
	Tecnología e Innovación:	Relativamente bien en producción Escasa en	Falta un sistema de gestión tecnológica e innovación SGT+I	Alto nivel tecnológico. Tanto de producción como de gestión	**Tecnología e Innovación:**	

		gestión				
	Identificación de necesidades Tec.	Suficiente en algunos procesos productivos Escasa en gestión	Se carece de técnicas de identificación de necesidades	Activa y permanente	Identificación permanente de necesidades Tec.	
	Planificación tec e innovación	No se hace	Falta mayor conocimiento y técnicas de planificación tecnológica e innovación	Institucionalizada Unidad organizac Especializada	Planificación tec e innovación	
	Fuentes tec	VEAGROTEC INDAP	Falta mayor conocimiento de las fuentes tecnológicas	Amplia cartera	Fuentes tec	
	Asesoría técnica	VEAGROTEC	Falta SGT+I	Buenas, apropiadas y oportunas asesorías	Asesoría técnica	
	Ingeniería de costos				**Ingeniería de costos**	
	Identificación de costos	Escasa. No se tiene total claridad de su necesidad	Falta Sistema de Costos	Primordial	Identificación de costos	
	POA	Se hace solo presupuesto	Falta ampliar la aplicación de presupuesto con definiciones de objetivos, metas y actividades anuales. Global y por línea de negocio	POA completo	POA	

ORGANIZACIÓN		Organización en proceso de maduración. Se tiene una noción básica sobre organización	Falta compresión del tema organizacional Falta desarrollo estratégico organizacional basado en valor compartido	Organización madura y con alta capacidad de competencia	Cooperativa desarrollada que busca logra un valor compartido, económico, cultural, social y medio ambiental	
	Visión sistémica	No la poseen. Tienen una visión clásica	Falta que todos los actores, desde socios a empleados, hagan suyo la visión sistémica y la apliquen en cumplimiento de sus roles	Visión sistémica compartida por todos los miembros de la Coop	Visión sistémica	
	Modelo de negocio	No tienen	Falta Diseño y puesta en marcha un modelo de negocio para cada línea de negocio, actuales y nuevas Establecer los procesos de actualización	Debe tener y actualizarlo cada vez que hay cambio	Modelo de negocio	
	Cadena de Valor	No tienen	Falta Diseño y puesta en marcha de una gestión basada en la Cadena de Valor y su participación en un Sistema económico de negocio y establecer los procesos de actualización	Debe tener y actualizarlo cada vez que hay cambio	Cadena de Valor	
GESTION DE RECURSOS		Operan más bien de forma empírica. Prima el enfoque productivo	Faltan conocimientos sobre gestión estratégica	Debe operar en forma sistémica y permanente	Gestión con enfoque de mercado	**GESTION DE RECURSOS**

	Gestión de inventario	Escaso	Falta un sistema de inventarios	Proactiva y anticipativa	Gestión de inventario	
	Gestión de Tecnologías e Innovación	Escasa.	Falta un SGT+I	Proactiva y anticipativa	Gestión de Tecnologías e Innovación	
	Gestión de Costos	Escasa	Falta Sistema de Gestión de Costos	Proactiva y anticipativa	Gestión de Costos	
GESTIÓN DE PERSONAS		Enfoque de administración calsica de personal. Con algunas limitaciones	Falta un sistema de Gestión de Desarrollo de Personas. SGDP	Enfoque de Gestión de Desarrollo de Personas		**GESTIÓN DE PERSONAS**
	Selección de personas	No hay un proceso establecido	Falta una política y procesos de selección de personas	Debe haber política de reclutamiento de personal	Selección de personas	
	Definición de cargos	Prácticamente no hay	Faltan procesos de definición de cargos	Todos los cargos definidos y actualizados	Definición de cargos	
	Perfiles de los cargos	No hay descritos	Falta la definición de los perfiles y los procesos respectivos	Todos los perfiles establecidos y actualizados	Perfiles de los cargos	
	Asignación de responsabilidades	Prácticamente no hay	Falta política y procesos al respecto	Política al respecto y actualizada	Asignación de responsabilidades	
	Inclusión	Se trabaja en ello	Falta una policía clara y explícita sobre inclusión	Política específica en el tema y en permanente aplicación	Inclusión	
	Desarrollo de personas	Hay acciones puntuales pero	Falta una política y los procesos necesarios para	Es una preocupación	Desarrollo de personas	

		escasas y no siempre con buen resultado	lograr un desarrollo adecuado de las personas vinculadas	permanente		
DIRECCIÓN		Enfoque administrativo tradicional	Falta una manera gerencial moderna y con enfoque estratégico	Enfoque de Conducción efectiva		**DIRECCIÓN**
	Liderazgo	Esta más o menos definido, pero no siempre es respetado	Falta una formación y fortalecimiento permanente de líderes	Es una preocupación permanente	Liderazgo	
	Alineación de recursos	No se tiene	Falta una conducción efectiva	Considerado fundamental para la operación y el desarrollo de la Coop	Alineación de recursos	
	Alineación de personas	No se tiene	Falta una conducción efectiva	Considerado fundamental y prioritario para la operación y el desarrollo de la Coop	Alineación de personas	
	Conflictos y su resolución	Es un tema no resuelto	Falta una conducción efectiva	Es una preocupación permanente	Conflictos y su resolución	
CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN		Solo hay algunas acciones puntuales y ocasionales	Se carece de un Sistema de Control, Seguimiento y Evaluación del quehacer de la Cooperativa que asegure el cumplimiento de su Misión futura	Es una preocupación permanente para saber sobre eficiencia, eficacia y efectividad		**CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

	Aseguramiento de la Calidad:	Algo se hace en esta materia en el caso de la leche	Falta un sistema de Control, Seguimiento y Evaluación que asegure el cumplimiento de la Misión futura de la Coop	Existe un sistema responsable	**Aseguramiento de la Calidad:**	
	Sistema de Control	Algo se hace en la leche	Falta un subsistema de control	Existe un subsistema responsable	Sistema de Control	
	Sistema de seguimiento	Algo se hace en esta materia	Falta un subsistema de seguimiento	Existe un subsistema responsable	Sistema de seguimiento	
	Sistema de Evaluación de resultados financieros	Algo se hace al respecto	Falta un subsistema de seguimiento y evaluación financiera	Existe un subsistema responsable	Sistema de Evaluación de resultados financieros	
	Evaluación de resultados económicos	Solo aspectos financieros	Falta un subsistema de evaluación de resultados económicos	Existe un subsistema responsable	Evaluación de resultados económicos	
	Evaluación de desarrollo de personas	No existe	Falta un subsistema de evaluación del desarrollo de personas	Existe un subsistema responsable	Evaluación de desarrollo de personas	
	Evaluación de impacto: Económico Social Territorial Cultural Medioambiental	No existe	Falta un subsistema de evaluación de impacto:	Existe un subsistema responsable	Evaluación de impacto: Económico Social Territorial Cultural Medioambiental	

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE BRECHAS

El análisis de las Brechas, en este caso, se hace utilizando una metodología basada en la teoría de Comportamiento; la que permite identificar variables causales y factores de cada causa. De manera similar da las bases para identificar las futuras acciones a acometer para solucionar esas Brechas.

La ecuación utilizada es:

Comportamiento (Co) = f [Actitudes (Ac), Medios (Md), Experiencia (Kh)]

BRECHAS	**ACTITUD**			**RECURSOS O MEDIOS**					**EXPERIENCIA**
	Cognitivos	**Afectivos**	**Motivacionales**	**Físicos**	**Financieros**	**Personas**	**Tecnológicos**	**Relacionales**	**Conocimientos prácticos**
PLANIFICACIÓN: Se carece de un sistema de planificación de corto, mediano y largo plazo	En general hay un déficit de conocimiento necesarios sobre el tema	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo	Pueden haber en algunas personas con ciertas experiencias negativas	Falta Equipamiento y materiales varios	Escasos	Falta personal idóneo	Se carece de instrumentos metodológicos y técnicas de planificación	Se carece de relaciones con actores relacionados con la planificación	Se carece de personas capacitadas en planificación
Visión: Se carece de una visión de mediano y algo plazo en lo económico, social y medio	No hay claridad sobre este concepto. Falta conocimient	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo	Aparentemente no hay experiencias negativas	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Falta Uso o aplicación del concepto visión

ambiental con un mismo nivel de peso Falta que todas los socios, sus familias y su personal la compartan y las hagan suyas	o estratégico								
Misión: Falta proyección a largo plazo Falta incluir la contribución efectiva al desarrollo social y medio ambiental de su territorio	No hay suficiente claridad sobre este concepto. Falta conocimiento estratégico	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo	Pueden haber ciertas experiencias negativas, debido a que se les haya entregado un concepto equivocado al respecto	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Falta Uso o aplicación del concepto misión
Principios y valores: Falta un mayor fortalecimiento de esto principios y valores	No todos tienen el conocimiento estratégico necesario sobre el tema	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo	Aparentemente no hay	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Falta Uso o aplicación de los conceptos de principios y valores

Mercado: Falta ampliar mercados conforme a las aptitudes de sus recursos y de sus socios. Conocerlos más allá de corto plazo, Proyectarse al largo plazo	Falta el conocimiento necesarios sobre el tema	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo	Puede haber ciertas experiencias negativas frente al tema mercado	Falta de Equipos: computadores, materiales, etc	Falta para contratos de estudios, compras de equipos, materiales y otras compras	Falta de personal	Falta de Técnicas de Marketing	Necesidad de un Incremento significativo	Falta de personal capacitado y de otras personas vinculadas a la Cooperativa
Clientes: Diversificación de productos mejorados y clientes ampliación de mercado más exigentes	Falta conocimiento sobre el tema	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo	Puede haber ciertas experiencias negativas frente al tema mercado	Falta de Equipos: computadores, materiales, etc	Falta para contratos de estudios, compras de equipos, materiales y otras compras	Falta de personal	Falta de Técnicas de Marketing	Necesidad de un Incremento significativo	Falta de personal capacitado y de otras personas vinculadas a la Cooperativa
Distribución: Hoy carecen de redes de distribución en otras regiones	Falta conocimiento sobre el tema	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo	Puede haber ciertas experiencias negativas frente al tema mercado	Falta de Equipos: computadores, materiales, etc	Falta para contratos de estudios, compras de equipos, materiales y otras compras	Falta de personal	Falta de Técnicas de Marketing	Necesidad de un Incremento significativo	Falta de personal capacitado y de otras personas vinculadas a la Cooperativa

Proveedores: Una mayor cantidad de proveedores y aumento de las exigencias Especialmente aquellos que permitan posicionarse mejor en mercados	Falta conocimiento sobre el tema	No parece influir	Puede haber ciertas experiencias negativas frente al tema mercado	Falta de Equipos: computadores, materiales, etc	Falta para contratos de estudios, compras de equipos, materiales y otras compras	Falta de personal	Falta de Técnicas de Marketing	Necesidad de un Incremento significativo	Falta de personal capacitado y de otras personas vinculadas a la Cooperativa
Falta velocidad y magnitud de la evolución de la demanda por parte de la Coop.	Falta conocimiento sobre el tema	No parece influir	Puede haber ciertas experiencias negativas frente al tema mercado	Falta de Equipos: computadores, materiales, etc	Falta para contratos de estudios, compras de equipos, materiales y otras compras	Falta de personal	Falta de Técnicas de Marketing	Necesidad de un Incremento significativo	Falta de personal capacitado y de otras personas vinculadas a la Cooperativa
Actores: Nuevos actores	Falta conocimiento sobre el tema	No parece influir	Puede haber ciertas experiencias negativas frente al tema mercado	Falta de Equipos: computadores, materiales, etc	Falta para contratos de estudios, compras de equipos, materiales y otras compras	Falta de personal	Falta de Técnicas de Marketing	Necesidad de un Incremento significativo	Falta de personal capacitado y de otras personas vinculadas a la Cooperativa
Análisis de	Falta	No parece	Puede haber	Falta de	Falta para	Falta de	Falta de	Necesidad de	Falta de

mercado: Falta información y técnicas de investigación e inteligencia; análisis estratégico: FODA, Análisis de Competitividad	conocimiento sobre el tema	influir	ciertas experiencias negativas frente al tema mercado	Equipos: computadores, materiales, etc	contratos de estudios, compras de equipos, materiales y otras compras	personal	Técnicas de Marketing	un Incremento significativo	personal capacitado y de otras personas vinculadas a la Cooperativa
Recursos: Falta un adecuado sistema de inventario Faltan técnicas de gestión de inventarios	No todas tienen el conocimiento necesarios sobre el tema	No parece influir	No parece influir	Falta de Equipos: computadores, materiales, etc	Falta para contratos de estudios, compras de equipos, materiales y otras compras	Falta de personal	Falta de Técnicas de Marketing	Necesidad de un Incremento significativo	Falta de personal capacitado y de otras personas vinculadas a la Cooperativa
Tecnologías e Innovaación: Falta un sistema de gestión tecnológica e innovación SGT+I	Se carece de los conocimientos necesarios sobre el tema	No parece influir	No parece influir	Falta de Equipos: computadores, materiales, etc	Falta para contratos de estudios, compras de equipos, materiales y otras compras	Falta de personal	Falta de Técnicas de Marketing	Necesidad de un Incremento significativo	Falta de personal capacitado y de otras personas vinculadas a la Cooperativa
Costos: Falta una clara identificación de costos	No todos tienen el conocimiento necesarios sobre el	No es relevante	No es relevante	Falta algo de equipamiento	Faltan para disponer del equipamiento,	Falta personal	Faltan tecnologías de costos	No es relevante	Falta personal capacitado

	tema				personal y tecnologías				
ORGANIZACIÓN:									
Falta compresión del tema organizacional Falta desarrollo estratégico organizacional basado en el valor compartido	Hay carencia de conocimientos sobre la temática organizacional	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo frente al tema	Puede haber ciertas experiencias negativas en los mercados que pueda jugar en contra	No se tiene la cantidad necesaria de recursos para alcanzar objetivos	Faltan recursos financieros para alcanzar la organización ideal	Falta personal en cantidad e idoneidad	Se carece de las tecnologías necesarias para el cambio	Faltan recursos de este tipo para el éxito de cambio organizacional	Falta personal capacitado
Visión sistémica: Falta comprensión sobre este aspecto	En general, faltan algunos conocimientos para enfrentar el cambio de visión	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo frente al tema	No parece ser un factor restrictivo	No	No	No	No	No	Falta personal capacitado
Modelo de negocios: No tienen	En general, faltan conocimientos para abordar el tema	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo frente al tema	No parece ser un factor restrictivo	No	No se tiene la cantidad necesaria	Falta personal idóneo	Se carece de las tecnologías necesarias para modelar	Faltan algunos recursos relacionales básicos	Falta personal capacitado en el tema
Cadena de valor: No tienen	En general, faltan algunos conocimientos para	Algunas personas pueden tener un sentimiento	No parece ser un factor restrictivo	No	No se tiene la cantidad necesaria	Falta personal idóneo	Se carece de las tecnologías necesarias para diseñar CdeV	Faltan algunos recursos relacionales básicos	Falta personal capacitado en el tema

	abordar el tema	negativo frente al tema							
GESTIÓN DE RECURSOS: Faltan conocimientos sobre gestión estratégica	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No debiera ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para el Cambio de gestión	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para el cambio de gestión	Faltan algunos recursos relacionales básicos para Asesorías	Falta personal capacitado en el tema
Gestión de mercado: Falta de marketing estratégico	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No debiera ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer el marketing estratégico	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para este tipo gestión	Faltan algunos recursos relacionales básicos para Asesorías	Falta personal capacitado en el tema
Gestión de inventario: Falta un sistema específico	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No debiera ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer un sistema de gestión de inventario	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para este tipo gestión	Faltan algunos recursos relacionales básicos para Asesorías y consultorías	Falta personal capacitado en el tema
Gestión de tecnologías e innovaciones: Falta un SGT+I	En general, faltan algunos conocimient	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta Equipamiento y materiales	No se tiene la cantidad necesaria para	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para este tipo	Faltan algunos recursos relacionales	Falta personal capacitado en el tema

	os para abordar el tema			varios	establecer un sistema de gestión de T+I		gestión	básicos para asesorías y consultorías	
Gestión de costos:	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer un sistema de gestión de costos	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para este tipo gestión	Faltan algunos recursos relacionales básicos: Asesorías y consultorías	Falta personal capacitado en el tema
GESTION DE PERSONAS: Se carece de un SGDP	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Falta Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para un SGDP	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para este tipo gestión	Faltan algunos recursos relacionales básicos para asesorías y consultorías	Falta personal capacitado en el tema
Selección de personas: Falta de una política específica	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Falta algo ce Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer y operar una política de selección y reclutamiento	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para este tipo acción	Faltan algunos recursos relacionales básicos: consultorías y asesorías	Falta personal capacitado en el tema

Definición y perfiles de cargos: Falta una definición completa y actualizada de cargos	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Falta algo de Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria	Falta personal idóneo	Se carece de la metodología necesaria	Faltan algunos recursos relacionales básicos para asesorías y consultorías	Falta personal capacitado en el tema
Asignación de responsabilidad: Falta de procedimientos	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Falta algo Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer estos procesos	Falta personal idóneo	Se carece de tecnologías necesarias para este tipo de acción	Faltan algunos recursos relacionales básicos para consultorías y asesorías	Falta personal capacitado en el tema
Inclusión: Se carece de una política sobre el tema	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Falta algo Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer esta política	Falta personal idóneo	Se carece de tecnologías necesarias para este tipo de acción	Faltan algunos recursos relacionales básicos para consultorías y asesorías	Falta personal capacitado en el tema
Desarrollo de personas: Se carece de una política al respectp	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Falta algo Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer esta política	Falta personal idóneo	Se carece de tecnologías necesarias para este tipo de acción	Faltan algunos recursos relacionales básicos para consultorías y asesorías	Falta personal capacitado en el tema

DIRECCIÓN: Falta una manera gerencial moderna y con enfoque estratégico	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Falta algo Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer el Cambio de estilo	Falta personal idóneo	Se carece de tecnologías necesarias para este tipo de cambio	Faltan algunos recursos relacionales básicos para asesorías	Falta personal capacitado en el tema
Liderazgo: Falta liderazgo efectivo	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Falta algo Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer esta tipo de liderazgo	No es restrictivo	Se carece de metodología para establecer este tipo de liderazgo	Faltan algunos recursos relacionales básicos para asesorías	Falta personal capacitado en el tema
Alineación de recursos y personas: No existen procedimientos	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Falta algo Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer estos procedimientos	Falta algo de personal idóneo	Se carece de metodologías para este tipo de acción	Faltan algunos recursos relacionales básicos para asesorías	Falta personal capacitado en el tema
Conflictos y su resoluciones: No existen procedimientos	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor restrictivo	Hoy en día existe un clima difícil en la Cooperativa que lo hace ser un factor	Falta algo Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer estos procedimie	Falta algo de personal idóneo	Se carece de metodologías para este tipo de acción	Faltan algunos recursos relacionales básicos para asesorías	Falta personal capacitado en el tema

			restrictivo		ntos				
CONTROL , SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Se carece de un Sistema de Control, Seguimiento y Evaluación del quehacer de la Cooperativa que asegure el cumplimiento de su Misión futura	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer un SCSyE	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para establecer un SCSyE	Faltan algunos recursos relacionales básicos para consultorías y Asesorías	Falta personal capacitado en el tema

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE BRECHAS

A. CONCLUSIONES SOBRE CADA FUNCIÓN

Las conclusiones a las que se ha llegado son resultado de los análisis de las diferentes brechas que fueron identificadas y las que deben ser resueltas para que la Cooperativa El Arrayán pueda construir su situación deseada. Situación esta última, que está definida por el Modelo definido para que en un futuro de esta cooperativa juegue un rol significativo en el desarrollo del cooperativismo y en establecimiento sustentable de una Economía Social y Sustentable en su Territorio.

Estas conclusiones se agrupan por cada una de las funciones de gestión definidas en la hipótesis de trabajo del presente diagnóstico; y, finalmente se establecen las conclusiones generales para la Cooperativa en su conjunto.

1. Conclusiones sobre la función planificación estratégica:

La Cooperativa El Arrayán no ha desarrollado hasta el momento una Visión de mediano largo plazo lo suficientemente amplia para comprender la magnitud que le demanda una activa participación en el desarrollo del cooperativismo y de, por tanto, de una economía Social solidaria y sustentable. Situación que le impide por ahora adoptar un sistema de planificación estratégica corporativa con las características necesarias para el desarrollo que significa el construir la situación futura definida por el Modelo explicitado en el capítulo correspondiente.

Esta carencia hace que El Arrayán, al centrar su actuar actual en el corto plazo, le impide proyectarse de manera orgánica hacia la consecución de objetivos de mayor significancia que le permita conducir de manera efectiva su adecuado desarrollo organizacional y alcanzar su plena madurez; y, de esa manera contribuir de manera significativa en el desarrollo económico, social y medioambiental de su Territorio.

Por su parte, los factores que más inciden para que la Cooperativa adopte un sistema de planificación estratégica de mediano y largo plazo son la carencia de los conocimientos fundamentales sobre este tema; y, aquellos factores actitudinales que llevan, en este caso, a que algunos socios no les guste o duden de la necesidad de este tipo de proceder planificado. Así como, también, la falta de personal idóneo y con la

necesaria experiencia para establecer y operar un sistema de planificación de estas características.

El Análisis por cada sub-variable incidente en el establecimiento y operación de un sistema de planificación estratégica corporativa se concluye lo siguiente.

En cuanto a la Pre-visión, la Visión y la Misión estratégica, además de lo ya dicho al respecto, la Cooperativa ha centrado su enfoque exclusivamente en los resultados económicos y, por tanto, solo visualizando su entorno más directo de proveedores y clientes. Mientras que necesita de una comprensión de, no solo de su microentorno, sino que del macroentorno; o sea, del todo el Sistema de Valor económico, social y medioambiental del que forma parte.

Además se requiere que todos los socios y sus familias, y no sólo la directiva, hagan suyo la importancia y el enfoque que tienen estas sub-variables; e, incluso la transmitan al resto de los actores del Territorio y de los constituyentes del Sistema de Valor económico, social y medioambiental del que la Cooperativa forma parte.

En este aspecto los factores más limitantes están dado por el desconocimiento sobre la necesidad de definir y utilizar estas sub-variables con un enfoque estratégico de mediano y largo plazo que abarque no solo los resultados económicos, sino que también los aspectos sociales y medioambientales que inciden el en desarrollo del Territorio con una ponderación igual o mayor que lo económico. De manera más específica y como resultado del análisis de los factores que inciden en esta situación se deriva que las mayores incidencias se encuentran en la falta de:

i. conocimientos sobre planificación estratégica, por parte de las personas vinculadas a la cooperativa;
ii. Recursos, especialmente de personas idóneas[1] y calificadas en el tema de la planificación.
iii. Recursos financieros suficientes para establecer y operar el Sistema de planificación requerido.
iv. Tecnologías y apoyo técnico apropiados

Por su parte, los aspectos más limitantes en materia de planificación que muestra la Cooperativa se encuentran en:

i. El conocimiento del comportamiento a mediano y largo plazo de los mercados, tanto de productos como de proveedurías. Se carece de métodos de inteligencia e investigación de esos mercados. Aspecto que pasa a ser

[1] Personas idóneas: Personas que cuentan con todas las competencias exigidas por el cargo

fundamental en el éxito de cualquier organización que desee operar en mercados de mayor competencia, como son los casos de los mercados de nivel nacional

ii. Frente a la temática de mercado, aparecen como principales factores restrictivos aquellos relacionados con la actitud frente al cambio, la falta de métodos de inteligencia e investigación de mercados; y, por supuesto de personal debidamente calificado al respecto. Así como de eficaces redes de contactos.

iii. La importancia que tiene en cualquier proceso de planificación la cantidad, aptitud y calidad de los recursos disponibles para, en cuanto a sus capacidades, atender las oportunidades que ofrecen los mercados y defenderse de las amenazas que ahí se manifiestan. Por tanto, el disponer de las tecnologías o metodologías de análisis necesarias sobre este aspecto que les permita adaptarse a los cambios del entorno

iv. La experiencia que han adquirido con la incorporación de nuevos servicios muestran que tiene la capacidad para incluir la diversificación de productos y servicios, como también la ampliación de los actuales mercados.

v. De manera similar, la significancia que tiene para los procesos de toma de decisiones los costos, no solo lo de corto plazo, sino que principalmente los de mediano y largo plazo

2. Conclusiones sobre organización estratégica:

La principal conclusión que se desprende del análisis de la brecha entre la situación base y la situación futura de la organización de la Cooperativa El Arrayán es la necesidad de un profundo desarrollo; ya que debe pasar de una organización muy básica (infantil) a una organización claramente madura la que debe contar con todas la capacidades que le permita operar exitosamente en mercados de alta competencia, y basada en el concepto de valor compartido para dar respuesta, no solo a las necesidades económicas de la Cooperativa, sino que también a aquellas necesidades sociales y medioambientales más urgentes que emanen de sus socios y sus familias como también las que provengan de su territorio.

Con el fin de lograr su madurez organizacional la Cooperativa debe necesariamente comenzar a diferenciar nítidamente los roles de la Asamblea y de su Directiva, como de las instancias de Conducción, apoyo técnico, coordinación y ejecución. De manera tal que no se continúe con la confusión de roles que lleva a serias

ineficiencias e ineficacias de la Cooperativa; e incluso afectando su desarrollo y efectividad futura.

Para esos fines se va a tener que incorporar y manejar un conjunto de conceptos nuevos para ellos, tales como entre otros:

i. Visión sistémica
ii. Niveles estratégicos, táctico y ejecución
iii. Definición de cargo y perfiles de competencia
iv. Cadena de Valor Compartido Económica, Social y Medioambiental
v. Modelos de negocio
vi. Sistema de Valor
vii. Alineación de personas y recursos

Las principales limitaciones se encuentran entre los siguientes factores:

i. Factores de orden cognitivos. Deben incrementar de manera significativa los conocimientos sobre desarrollo organizacional
ii. Además de los factores cognitivos ya mencionados, pueden ser restrictivos los factores afectivos; ya que es posible que hayan algunas socios que no concuerden mucho que el operar dentro de mercados de mayor competencia. Como también pueden haber algunas personas que hayan tenido cierta experiencia negativa en alguna operación mercantil
iii. La falta de recurso tecnológicos, financieros y de personal debidamente capacitado, pasan a ser factores de restricción muy significativos para pasar a posicionarse en el mercados de alta competencia que va requerir de un tipo de organización más flexible y de gran agilidad para adaptarse y responder adecuadamente a mercados muy cambiantes.
iv. Va a ser necesaria la creación paulatina de las capacidades requeridas por el Modelo:
    a) Capacidad de conducción estratégica efectiva
    b) Capacidad de inteligencia de mercados
    c) Capacidad de prospección de necesidades culturales, sociales y medioambientales del territorio de influencia de la Cooperativa El Arrayán
    d) Capacidad de planificación estratégica
    e) Capacidad de innovación y de transferencia tecnológica
    f) Capacidad de prestación de servicios sociales y medioambientales
    g) Capacidad de Marketing estratégico, comercialización y distribución
    h) Capacidad de prestación de los soportes administrativos y financieros

v. Otro factor de enorme importancia pasan a ser los recursos relacionales para poder superar exitosamente aquellos factores que no son controlables directamente por la Cooperativa.

3. Conclusiones sobre la Gestión de Recursos:

En general, la Cooperativa debe mejorar de manera significativa su manera de gestión. Debe necesariamente pasar de una administración tradicional basada principalmente en un enfoque económico productivista y corto placista a profundizar el necesario enfoque estratégico; especialmente al irse incorporando a mercados de mayor competencia, como son otros mercados regionales y nacional

Los factores más restrictivos para la Cooperativa pasan a ser:

i. Los conocimientos y tecnologías apropiadas sobre gestión de recursos
ii. Eficiente y eficaz gestión de inventarios, costos y de los recursos relacionales
iii. Personal idóneo y capacitado para cumplir con las funciones de gestión
iv. Una muy adecuada alineación de los diferentes recursos; incluyendo a las personas
v. Equipamiento adecuado que se adapte a los permanentes cambios exigidos

4. Conclusiones sobre Gestión de personas:

Mención aparte tiene la gestión de las personas vinculadas directamente con esta Cooperativa. Ello dado por la importancia que tienen las personas en los resultados de toda organización.

En esta Variable la Cooperativa no tiene el acervo de conocimientos requeridos para sostener con sus socios y su personal el desarrollo organizacional demandado por la construcción de su ideal o modelo definido. Todo, en el entendido que cuando se habla de personas se está considerando de manera indisoluble sus aspectos laborales como personales.

Consecuente con ello si no se dispone de las personas idóneas y que éstas estén debidamente gestionadas, por mucho que disponga de los recursos necesarios (infraestructura, equipamiento, tecnologías, financieros, etc.), difícilmente lograran el éxito buscado.

En general, solo los factores cognitivos de la actitud aparecen como restrictivos y no tanto los factores afectivos y motivacionales. Estos último más que todo por, hasta, ahora, desconocimiento de los efectos positivos y negativos de ellos.

Como ya se expresara la dotación de personas idóneas y debidamente capacitadas (socios y personal) es el factor más restrictivo.

Por parte los demás factores contribuirán al éxito buscado a medida que los dos tipos de factores ya enunciados sean modificados en cantidad, calidad y oportunidad de uso en el sentido ya señalado en los párrafos anteriores.

Se nota claramente la necesidad de contar con un Sistema de Gestión del Desarrollo de Personas bien diseñado y bien aplicado, que de debida respuesta aspectos considerados como fundamentales como son: Selección e inclusión de personas para los diferentes cargo, actuales y futuros), Definición de los cargos y su perfiles, asignación de responsabilidades y desarrollo de personas

5. **Conclusiones sobre Dirección:**

El aspecto más relevante en esta materia es la falta de una manera gerencial moderna sistémica y con enfoque estratégico; ya que prima una forma tradicional de administración.

Al igual que en los aspectos de gestión, son los factores cognitivos y la dotación de personal los más restrictivos para logar una conducción gerencial moderna y efectiva que redunde en los éxitos de mediano y largo plazo.

Además, va a ser necesario movilizar los demás factores a medida que ellos, una vez debidamente alineados, vayan siendo necesarios para el desarrollo organizacional.

Así es como se deben mejorar significativamente el Liderazgo; la alineación de recursos y de personas; el manejo del clima interno; y, la resolución de conflictos entre socios y entre el personal.

6. **Conclusiones Control, Seguimiento y Evaluación:**

La Cooperativa al carecer de procesos sistemáticos y explícitos de control, seguimiento y evaluación de su quehacer, requiere modificar su actuar actual basado, principalmente en acciones puntuales, para llegar a establecer u operar un verdadero y efectivo Sistema de Control, Seguimiento y Evaluación apropiado a sus condiciones actuales y futuras.

En general, sus restricciones se encuentran en los factores cognitivos, personal idóneo y debidamente capacitado, como en tecnologías y equipamiento.

Una vez modificados estos factores en cantidad, calidad y oportunidad de uso, deben alinearse absolutamente con la Dirección de la Cooperativa.

B. Conclusión global del diagnóstico sobre la Cooperativa El Arrayán

La Brecha entre la situación base y la Situación a construir para esta Cooperativa, es de una magnitud importante. Por lo que la construcción del futuro deseado implica esfuerzos que demandan de ayuda externa, tanto en aspectos financieros como en cooperación técnica por parte de entidades gubernamentales y de otras entidades que dispongan de los conocimientos y experiencias para apoyar el desarrollo de El Arrayán.

De análisis de las brechas identificas se desprende que esta Cooperativa cuenta con condiciones básicas que permiten pensar que con los apoyos planteados en el párrafo anterior podría perfectamente logar su cometido o misión futura.

Cuenta, principalmente, con la experiencia de haber operado varias líneas de negocio centrados en el acopio lechero. Hecho que muestra que tienen capacidad de iniciar actividades relacionadas; aunque no necesariamente articuladas frente a una visión sistémica de largo plazo como lo demandado por el Modelo de cooperativa para el futuro.

Sin embargo para lograr su propósito de convertirse en una organización madura y referente territorial debe llenar un conjunto de vacíos. Entre los cuales aparecen, como los más relevantes, las siguientes necesidades:

1) Profundizar cambios actitudinales, especialmente en relación a los factores de orden cognitivo y menor grado en los factores afectivos y motivacionales.
2) Incorporar y hacer suyas, además de los aspectos económicos, las dimensiones sociales y medioambientales en su Territorio.
3) Incluir a mujeres y jóvenes como una manera efectiva de, por una parte, utilizar las capacidades distintivas de las mujeres en pro de generar nuevos negocios e introducir el necesario orden en el quehacer de la Cooperativa; y, por otra, con la incorporación de jóvenes introducir más innovación y audacia, como la formación de los necesarios reemplazos que demanda una buena gestión de una organización de este tipo.
4) Hacer suyo un enfoque estratégico basado en los principios de valor agregado compartido
5) Hacer suyo una Gestión de tipo estratégica y establecer un sistema de planificación estratégica de corto, mediano y largo plazo
6) Adoptar una organización ágil y flexible que se adapte permanentemente a las variaciones de los mercados en los que se vaya posicionando, como a las nuevas demandas sociales y medioambientales. Cerrando las diferentes brechas, tanto de

mercado, sociales y medioambientales. Así como las de carácter tecnológico que se vayan presentando

7) Profundizar las actuales relaciones y desarrollar nuevas relaciones institucionales y profesionales con diferentes personas y entidades que le permitan posicionarse exitosamente en mercados de mayores exigencias
8) Contar con adecuadas y oportunas fuentes de financiamiento y de cooperación técnica; con el fin de poder desarrollar aquellos proyectos que le permitan fortalecer sus actuales capacidades y crear nuevas capacidades requeridas para su completo desarrollo. Capacidades como las planteadas por el Modelo a establecer:
    a. Capacidad de conducción efectiva;
    b. Capacidad de Inteligencia de mercado;
    c. Capacidad especializada en prospección de necesidades sociales y medioambientales en su Territorio;
    d. Capacidad de Planificación Estratégica con enfoque territorial;
    e. Capacidad de innovación y de transferencia tecnológica;
    f. Capacidad de prestaciones de servicios sociales y medioambientales;
    g. Capacidad de marketing y comercialización; y
    h. Capacidad de soporte administrativo y financiero.
    i. Contar con la cantidad suficiente de personas idóneas[2] y calificadas para hacer

[2] Personas idóneas. Personas que reúnen todas las competencias exigidas por el cargo

PLAN DE ACTVIDADES ESTRATÉGICAS

Cooperativa El Arrayán

CONTENIDO

BASES PARA LA FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO

PLAN DE ACTIVIDADES

CAPÍTULO I
BASES PARA LA FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO

I. EL ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA BRECHA O PROBLEMÁTICA A RESOLVER:

1. Efectos o consecuencias de la Problemática:

La persistencia del problema específico en la Cooperativa El Arrayán dificulta seriamente la construcción del Modelo deseado por esta Cooperativa para su propio desarrollo y su contribución al éxito de una economía social, solidaria y sustentable.

Lo que, en consecuencia, no le permitiría posicionarse exitosamente en los mercados regionales de Los Ríos y Los Lagos y nacional; y, por tanto, impidiéndole contribuir de manera significativa en el desarrollo social y medioambiental de su Territorio. Como tampoco cumplir a plenitud con su papel en una adecuada y efectiva difusión del cooperativismo.

2. El Problema Específico:

El Problema central que afecta a esta cooperativa para alcanzar su situación Modelo, radica en la falta de una capacidad real de Gestión estratégica que le permita responder de manera efectiva a las crecientes y cambiantes exigencias provenientes de los mercados actuales y principalmente de mercados potenciales. Esta cooperativa opera sobre la base de un modelo tradicional de administración. Además, de no poder responder con las innovaciones que requiere el nuevo rol que le demanda el Ministerio de Economía en pro de una economía más justa, solidaria y sustentable.

3. Las causas que explican este Problema específico:

a) La Cooperativa no ha establecido un ***sistema de planificación*** de mediano y largo plazo. Es más no ha hecho suyo el pensar en el largo plazo y cómo llegar a éste.

No tiene un enfoque sistémico de los entornos donde se inserta, Por tanto, no investiga ni se anticipa con la suficiente profundidad al mercado de la leche; así como a los otros mercados menores que atiende: agua potable, supermercado y transporte.

b) La ***organización*** de la Cooperativa se encuentra en una etapa muy básica que requiere de un profundo desarrollo para poder incorporar el enfoque de valor compartido establecido por el Modelo; y, de esa manera, contribuir de manera efectiva en el desarrollo de su territorio y al cooperativismo.

c) Falta una eficiente ***gestión estratégica*** de los diferentes recursos que posee la Cooperativa. Prima una administración tradicional basada principalmente en u enfoque productivista y corto placista.

d) No existe una ***Gestión de Desarrollo de Personas*** que genere las condiciones necesarias para que cada una de las personas que participan en las diversas actividades de la Cooperativa se conviertan en actores claves en el desarrollo de la misma y en el cumplimiento de su Misión estratégica.

e) Falta de una ***Dirección estratégica efectiva*** de la Cooperativa, con el suficiente Liderazgo, que alinee a todos los recursos y personas en pro de cumplimiento de las misiones específicas de cada una de sus unidades de negocios y de la Misión estratégica de la propia Cooperativa.

f) La Cooperativa carece de un ***Sistema ad hoc y explícito de Control y Seguimiento*** de las sus diferentes acciones. Por tanto, carece de los necesarios mecanismos de ***Retroalimentación*** para ir logrando su necesario desarrollo.

4. **Los factores que inciden en la existencia de las causas y por tanto del problema específico:**

a) ***Aspectos actitudinales se los socios.*** Esto aspectos son uno de los principales factores que deben ser corregidos para lograr iniciar el desarrollo necesario para el éxito sostenible en el tiempo de la Cooperativa y su contribución al desarrollo de su Territorio y del cooperativismo. Entre estos aspectos son los factores de orden cognitivo los más gravitantes y en menos grados los factores afectivos y motivacionales. En este mismo

sentido, aparece también como gravitantes las necesidades que los socios y sus familias incorporen y hagan suyos las dimensiones sociales y medioambientales propias de su Territorio; así como también hagan efectivas la inclusión de mujeres y jóvenes.

b) ***Dotación de personal***. Es insuficiente, tanto en cantidad como en idoneidad, para lograr los cambios requeridos en la Cooperativa y alcanzar el Modelo deseado.

c) ***Dotación de infraestructura, instalaciones y equipamiento*** insuficiente para dar cabida y la necesaria operación a las diferentes capacidades requeridas por el Modelo.

d) ***Dotación de instrumentos metodológicos y de tecnologías*** de gestión y de producción de bienes y servicios insuficiente, en conformidad a los requerimientos crecientes y variables de sus mercados; tanto de productos como de las proveedurías.

e) ***Dotación de proveedores*** de bienes y servicios insuficiente en cantidad, calidad y oportunidad.

f) ***Asesorías externas especializadas*** insuficientes en cantidad, calidad y oportunidad, para satisfacer los nuevos desafíos a los que se verá enfrentada la Cooperativa El Arrayán y las exigencias que de ellos se desprendan.

g) ***Dotación de recursos financieros*** insuficiente; tanto para inversión, incluido Capital de Trabajo, y de operaciones.

5. Análisis del grado de incidencias de los factores

El Modelo o situación a construir por la Cooperativa El Arrayán exige una Visión de Largo Plazo, con un claro enfoque sistémico de la realidad donde se inserta y se insertará esta Cooperativa, y una efectiva incorporación del concepto de Valor Compartido. A ello se suma su contribución para con una Economía Solidaria y Sustentable comprometida con el cooperativismo y con su Territorio.

Esta situación hace fundamental la implementación de una gestión estratégica basada en una Planificación de mediano y largo plazo y la adopción de una organización capaz de responder adecuadamente a los desafíos demandados por el Futuro a construir. Así como de capacidades productivas eficientes, eficaces y efectivas que den un sólido sustento al desarrollo de la Cooperativa y al cumplimiento de su Misión económica, social y medioambiental. Todo ello implica establecer ponderaciones mayores para las funciones planificación, organización y capacidad productiva que para el resto de las variables contempladas en este plan estratégico.

Consecuente con ello las ponderaciones a ser aplicadas son:

a. Planificación, Organización y Capacidades productivas = valor 3
b. Gestión de recursos y de personas = valor 2
c. Dirección = valor 2
d. Control, Seguimiento y Evaluación = 1

Por su parte, para definir el grado de incidencia de los factores causales se han determinado la siguiente nomenclatura:

A = Alta incidencia = 3
Md = Media incidencia = 2
Bj = Baja incidencia = 1

N = Ninguna incidencia = 0

GRADO DE INCIDENCIA POR FUNCIÓN PONDERADA Y POR FACTOR CAUSAL

Función	Pond	Actitud			Recursos					Experiencia	Grado total
		Cognit	Afect	Motiv	FÍsico	Finan	Person	Tecnol	Relac	KH	Incidencia
Planifica-ción	3	A	Md	Md	Md	Md	A	A	A	A	23*3 = 69
Organiza_ción	3	A	Md	Md	Md	Md	A	A	A	A	23*3 = 69
Capacidad Producci-ón	3	Md	Bj	Bj	A	A	Md	A	Md	Md	19*3 = 57
Gestión RR	2	Md	Bj	Bj	Md	Md	A	A	Bj	Md	17*2 = 34
Gestión de Pers	2	A	A	A	Md	Md	A	A	Md	A	24*2 = 48
Dirección	2	A	A	A	Bj	Md	A	Md	Md	A	22*2 = 44
Control, seguim y Evaluac	1	Md	Md	Md	Md	Md	A	A	Bj	Md	19*1 = 19
Inciden-cia por factor		**42**	**31**	**31**	**33**	**35**	**45**	**46**	**35**	**42**	**340**

RESULTADOS:

1. Dadas las ponderaciones de las funciones la mayores incidencias de los factores, con la debida consideración de la capacidad actual de la Cooperativa El Arrayán, son en orden decreciente de importancia:

    a. PLANIFICACIÓN
    b. ORGANIZACIÓN
    c. CAPACIDADES PRODUCTIVAS
    d. GESTIÓN DE PERSONAS
    e. DIRECCIÓN
    f. GESTIÓN DE RECURSOS
    g. CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

2. En relación a los factores causales los resultados, también en orden decreciente, la prelación es:

    a. RECURSOS TECNOLÓGICOS E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS
    b. PERSONAL
    c. FACTORES ACTITUDINALES COGNITIVOS DE LOS SOCIOS Y EXPERIENCIA DEL PERSONAL
    d. RECURSOS FINANCIEROS Y RELACIONALES
    e. RECURSOS FÍSICOS
    f. FACTORES AFECTIVOS Y FACTORES MOTIVACIONALES

3. Factores controlables y no controlables por parte de la Cooperativa:
    a. Factores Controlables:
        i. PERSONAL
        ii. EXPERIENCIA
        iii. RECURSOS FÍSICOS EXISTENTES
    b. Factores no controlables en su totalidad y que requieren alianzas estratégicas:
        i. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS Y TECNOLOGÍAS, requiere de la cooperación de organismos especializados
        ii. FACTORES ACTITUDINALES, La Cooperativa requiere de apoyo de terceros para identificarlos y diseñar las acciones
        iii. RECURSOS FINANCIEROS. La Cooperativa no puede generar desde el inicio recursos financieros apra apoyar el desarrollo hacia el Modelo. A medida que vaya desarrollándose va a ir generando recursos para su propio desarrollo. Por tanto, requiere de un fuerte apoyo decreciente en el tiempo.

II. EL ÁRBOL DE SOLUCIONES

A. La Finalidad o el Objetivo General:

Contribuir al éxito de una economía social solidaria y sustentable en su Territorio como en su sistema económico donde se inserta e insertará en el futuro.

B. El Objetivo Específico:

Establecer una Capacidad real y efectiva de Gestión Estratégica y de una Capacidad efectiva de Producción en la Cooperativa y contribuir al mejoramiento de las Capacidades productivas de sus socios, conforme al Modelo definido y que le permita responder exitosamente a las exigencias de los mercados y del desarrollo social y medioambiental en su territorio; mediante una adecuada aplicación de un Valor Compartido.

C. Los Objetivos Intermedios:

a. Diseñar y establecer un Sistema de Planificación de mediano y largo plazo que abarque tanto el ámbito corporativo, como los aspectos funcionales y operativos de corto plazo. Objetivo que contempla el establecimiento de las siguientes capacidades:
   i. Inteligencia de Mercados
   ii. Prospección de necesidades sociales u medioambientales en su Territorio
   iii. Sistema de Control, Seguimiento y Evaluación ex post. Diseñar y establecer un Sistema acorde de Control, Seguimiento y Evaluación de las diversas acciones de la Cooperativa; de manera que permita un adecuado proceso de retroalimentación para ir ajustando su deseado desarrollo.

b. Diseñar y establecer una organización que responda de manera efectiva a las exigencias derivadas de los mercados y del desarrollo de su Territorio. Esta organización debe contemplar las capacidades exigidas por el Modelo y no contempladas por los demás objetivos intermedios:
   i. Conducción estratégica efectiva. Establecer una Dirección estratégica que conduzca con el debido Liderazgo y de manera

efectiva a todas las personas vinculadas y a los recursos disponibles en pro del Logro de la Misión estratégica de Largo Plazo de la Cooperativa, con el debido enfoque de Valor Compartido entre lo económico y lo social y medioambiental.

ii. Gestión Estratégica de sus diferentes Recursos que faciliten su debida alineación para con la Misión Estratégica de la Cooperativa.
iii. Innovación y transferencia tecnológica
iv. Comercialización y distribución
v. Prestación de soporte administrativo y financiero

c. Modernizar y ampliar las capacidades productivas de bienes y servicios de la Cooperativa y establecer mecanismos de innovación tecnológica y de transferencia de tecnologías para con sus socios; y, para cuando sea el caso para otros productores del Territorio.

d. Diseñar y establecer un Sistema de Desarrollo de las Personas vinculadas con El Arrayán, socios y personal; que considera desde la inclusión y reclutamiento hasta su pleno desarrollo

III. EL MARCO O MATRIZ LÓGICA QUE ACOTA EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA FOLIL ARUCANÍA.

NARRATIVO RESULTADOS	INDICADORES DE LOGRO	MEDICIÓN DEL INDICADOR	FUENTES DE VERIFICACIÓN	FACTORES CONDICIONANTES EXTERNOS
Finalalidad: Se ha Contribuido al desarrollo de una economía social solidaria y sustentable en su Territorio como en su sistema económico Así como ha difundido el cooperativismo	Presencia en el territorio de entidades que se han interesado por la economía social solidaria y sustentable Presencia en el territorio de entidades	Cantidad de interesadas por la economía social Tasa anual de crecimiento interesadas Cantidad interesadas por ser	Registros especialmente establecidos por la Cooperativa para los temas de: - Economía social solidaria y sustentable - Cooperativis-mo	Las autoridades nacionales, regionales y locales apoyan el desarrollo de una economía social, solidaria y sustentable; así como al cooperativismo.

	interesadas por ser Cooperativa	cooperativa Tasa anual de crecimiento		
Objetivo Específico: Se ha logrado establecer una Capacidad efectiva de Gestión Estratégica basada en el Valor Compartido; y, se ha mejorado y ampliado las capacidades productivas de la Cooperativa	**Indicadores económicos:** Diversificación exitosa de las actividades productivas Estructura Productiva Grado de Innovación tecnológica	Valor y tasa anual de las ventas totales y por unidad de negocio Gasto en incorporación de nuevos productos y nuevas tecnologías. Ingresos netos totales Ingresos netos por unidad de negocio	Registros contables Documentos con Análisis económicos corporativo y por unidad de negocio	Se ha contado con el apoyo de las instituciones públicas relacionadas con el tema Se ha contado con la colaboración de entidades especializadas, tales como UNAF, universidades, etc.
	Indicadores sociales y medio Ambientales: Actividades sociales Actividades medio ambientales	Cantidad anuales de actividades: - Sociales - Medio ambientales -Cantidad de personas participantes	Registros especiales establecidos por la Cooperativa Documentos de análisis social y medio ambiental	Se ha contado con el apoyo de las instituciones relacionadas, especialmente del ámbito local y regional Se ha contado con la colaboración de entidades especializadas
Objetivos Intermedios:				
Se ha establecido un SPE	SPE funcionando	Planes de mediano y largo plazo	Documento Plan de mediano y	Se ha contado con el apoyo financiero para implementar

		Planes funcionales POA Control y seguimiento Evaluación de resultados Evaluación de impacto	largo plazo Actualizaciones anuales Documentos Planes funcionales y POA Documentos evaluaciones de resultados y de impacto	el SPE Se ha contado con la necesaria colaboración de entidades especializadas
Se ha establecido una organización que responde totalmente a los requerimientos del Modelo	**Capacidades de gestión estratégica:** • Gerencia estratégica efectiva • Inteligencia de mercado • Prospecciones sociales y medioambientales en el Territorio • Innovación y TdeT • Marketing y distribución • Soporte	Productividad de la Gerencia: Ingresos/costo de la Gerencia Cantidad de oportunidades de negocio Cantidad y tasa anual de participantes en actividades sociales, medio ambientales Cantidad y tasa Proyectos innovativos; y Activ. de TdeT Cantidades y tasas de productos Ingresos y tasas Rentabilidad	Documento análisis rentabilidad de la gerencia Estudio de oportunidades detectadas y aprovechadas Documento con estudios de prospecciones sociales y medio ambientales Documentos de proyectos y actividades. Evaluaciones Registros de ventas Análisis económicos Docs. Análisis	Se ha contado con el apoyo financiero para implementar el SPE Se ha contado con la colaboración de entidades especializadas

	administrativo y financiero	comparada del Mk y distribución Rentabilidad comparada del soporte	económico comparado Docs. Análisis económico comparado	
Se ha modernizado y ampliado las capacidades de producción de bienes y servicios de la Cooperativa	Proyectos de modernización ejecutados y en operación Proyectos ejecutados y en operación de nuevas capacidades	Inversión en proyectos de modernización Incremento de ventas e ingresos Inversión en Proyectos de nuevas capacidades Ventas ingresos	Documentos de formula-ción de proyectos de modernización Documentos proyectos de apliación Evaluación de resultados e impactos de e	Se ha contado con el apoyo de entidades técnicas y financieras El estado ha continuado apoyando el desarrollo de las cooperativas
Se han establecido y se operan sistemáticamente procesos de Gestión estratégica de los recursos de la Cooperativa	Sistema de gestión de inventarios establecido y en operación	Reducción de costos	Registros contables Análisis de costos	Se ha contado con el apoyo financiero para implementar el Sist de gestión de recursos Se ha contado con la colaboración de entidades especializadas
Se ha establecido y se opera exitosamente un Sistema de Gestión Estratégica de personas	Sistema de Gestión de desarrollo de personas establecido y en operación	Productividad individual y total	Registros contables Análisis económico de la productividad de las Personas	Se ha contado con el apoyo financiero para implementar el SGP Se ha contado con la colaboración de entidades especializadas

ESTRATEGIAS PARA LA CONSECUSIÓN DE LOS OBJETIVOS

A. ESTRATEGIAS INTERNAS:

1. En el corto y mediano plazo se privilegia el crecimiento del sistema económico de la Cooperativa por sobre el desarrollo del sistema social y medio ambiental. De modo de dar un real soporte y sostenibilidad a la Cooperativa en su conjunto para el cumplimiento de su Misión de largo plazo.

2. Ese crecimiento económico de la cooperativa del Arrayán debe basarse en las capacidades y habilidades que en la actualidad posee la Cooperativa y que pueden ser ampliadas y potenciadas. Es decir, en cada caso las acciones de Plan se focalizarán en:
    i. La Cooperativa: Prestación de servicios
    ii. Los Socios: Producción agropecuaria

3. Centrándose desde el Inicio del proceso de desarrollo de la Cooperativa en la creación de la necesaria ***visión de largo plazo.***

4. Incorporando y fortaleciendo, a lo largo del tiempo, al interior de la Cooperativa los enfoques:
    i. Inclusión de género,
    ii. Cooperativismo,
    iii. Economía social, solidaria y sustentable,
    iv. Sistémico, y
    v. Estratégico.

5. Ampliación y mejoramiento, progresivamente en el tiempo, de ***la dotación de Personal idóneo.***

6. Construyendo, en el tiempo, las capacidades organizacionales conforme al orden de ***ponderación de las variables de gestión estratégica*** y al orden de prelación de los ***factores causales***.

7. Identificando y estableciendo ***Unidades de negocio*** debidamente interrelacionadas en la Cadena de Valor de la Cooperativa.

8. Estableciendo ***centros e costos*** que se van transformando paulatinamente en ***centros de beneficio.*** Para que, si es factible, convertirse en entidades autónomas.

9. Alineando a las Socios, al Personal y a todos los recursos en pro de la Misión estratégica y de largo plazo de la Cooperativa.

10. Preparando y poniendo en operación los diferentes registros que permitan ir midiendo y evaluando los resultados e impactos en el Entorno resultante del desarrollo de la Cooperativa.

B. ESTRATEGÍAS EXTERNAS:

1. Creando y fortaleciendo las alianzas estratégicas con actores relevantes; tanto en el Territorio, como con instituciones, entidades de cooperación y con empresas de los niveles regionales, nacionales, internacionales y extranjeras.

2. Participando activamente en el Sistema Económico donde se inserta e insertará. Ello implica:

   Incorporándose activamente en los Sistemas económicos de cada una de sus unidades de negocio. Entendiendo esto, tanto hacia los eslabones de atrás, proveedores; como hacia adelante, los mercados de productos y sus intermediarios

3. Postulando a diferentes fondos públicos y privados necesarios para ir, por una parte, mejorando sus capacidades como creando nuevas capacidades requeridas por el Desarrollo de la Cooperativa, y por otra para financiar rentablemente sus operaciones corrientes.

4. Aliándose con actores relevantes de su Territorio para prospectar continuamente las necesidades sociales y medio ambientales.

5. Haciendo esfuerzos para el establecimiento de un verdadero sistema económico solidario, social y medio ambiental en su Territorio

CAPÍTULO II
PLAN DE ACTIVIDADES

A. ACCIONES POR OBJETIVO Y FACTOR

Las acciones contempladas en el presente Plan Estratégico van dirigidas a:

1) *La ampliación y fortalecimiento de la Cooperativa propiamente tal;*
2) *El apoyo al crecimiento de la productividad de los socios de la Cooperativa; y*
3) *La facilitación del desarrollo social y medio ambiental en su Territorio*

OBJETIVO	FACTOR	Cantidad	Calidad	Oport	ACCIÓN	DURACIÓN
SPE que incluye al sistema de control, seguimiento y evaluación	Actitudinal		X	X	Talleres de cambio	Corto plazo
	Personal	X	X	X	Contratación	Corto y mediano plazo
	Tecnología	X	X	X	Asesoría en Planificación estratégica de cooperativas	Ídem
	Experiencia		X	X	Capacitación	Ídem
	Físico	X	X	X	Dotación espacio	Corto plazo
	Relacional		X	X	Ampliación y fortalecimiento	C, MP y LP
	Financiero	X		X	Postulación a Fondos	CP y MP
ORGANIZACIÓN	Personal	X	X	X	Contratación	Corto y mediano plazo
	Tecnología	X	X	X	Asesoría en Gestión	Ídem

					estratégica de cooperativas	
	Experiencia	X	X	X	Capacitación	C y MP
	Actitudinal		X	X	Talleres de cambio	C y MP
	Nuevas unidades		X	X	Implementación de la Unidad de Innovación y TdeT	C y MP
		X	X	X	Establecimiento de nuevas capacidades de servicios comerciales	C y MP
		X	X	X	Establecimiento de capacidades de producción	
					Creación capacidad servicio de turismo rural	MP y LP
					Creación de la Capacidades de prestación de servicios sociales y medio ambientales	MP y LP
	Relacional	X	X	X	Ampliación y fortalecimiento	CP, MP y LP
	Espacio	X	X	X	Dotación de espacio	C y MP
	Financiero	X			Postulación a Fondos	C y MP
DIRECCIÓN	Actitudinal		X	X	Talleres de cambio	C y MP
	Personal		X	X	Contratación del Gerente	CP
	Físico	X	X	X	Dotación de espacio	CP
	Relacional		X	X	Ampliación y fortalecimiento	C, MP y LP
	Financiero	X		X	Productividad	C, MP y LP

GESTIÓN DE INVENTARIO Y DISTRIBUCIÓN	Personal	X	X	X	Contratación	C y MP
	Experiencia		X	X	Capacitación en gestión de RR	C y MP
	Físico	X	X	X	Dotación de espacio	C y MP
	Financiero	X			Postulación a fondos	C y MP
GESTIÓN DE PERSONAS	Actitudinal		X	X	Talleres de cambio	C y MP
	Personal	X	X	X	Contratación	C y MP
	Experiencia		X	X	Capacitación	C y MP
	Tecnología		X	X	Asesoría en gestión de personas	C y MP
	Físico		X	X	Dotación de espacio	C y MP
	Relacional	X	X	X	Ampliación y fortalecimiento	C, MP y LP
	Financiero	X			Postulación a fondos	C y MP
PRODUCTIVIDAD						
Reducción de costos		X	X	X	TdeT a proveedores Aumento de eficiencia	C, MP y LP
Aumento de ventas		X	X	X	Ampliación M° locales y regionales Creación M° Nacional	C, MP y LP MP y LP LP
SOCIAL	Personal		X		Existente	MP y LP
	Actitudinal		X	X	Talleres de cambio	MP y LP
	Experiencia		X	X	Capacitación	Ídem
	Relacional		X	X	Creación, ampliación y fortalecimiento	C a LP
	Áreas a cubrir				Actividades de educacionales	MP y LP
					Actividades de	Ídem

					salud	
					Actividades recreacionales	
	Financiero				Postulación a fondos. Ingresos propios	Ídem
					Extensión cooperativismo	
MEDIO AMBIENTAL	Personal		X	X	Existente	MP y LP
	Actitudinal		X	X	Talleres de cambio	MP
	Experiencia				Capacitación	Ídem
					Charlas, exposiciones sobre el tema medio ambiental	Idem
					Eco turismo	Ídem
	Financiero				Postulación a fondos. Ingresos propios	Ídem

B. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO

B.1: ACTIVIDAD 1: ESTABLECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo:

Establecer la Conducción estratégica para la aplicación efectiva del presente Plan Estratégico. Por tanto, procurar aumentos significativos de la productividad de la Cooperativa y con ello facilitar la construcción del Modelo o Situación Ideal definido para la Cooperativa El Arrayán.

Esta Actividad implica:

a) Ser la primera actividad en ponerse en ejecución
b) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la importancia que tiene para el desarrollo de la Cooperativa el contar con una Dirección Estratégica profesional
c) La contratación del Gerente para que cumpla el rol de conductor estratégico de la Cooperativa. Ello implica que este Gerente deberá tener cómo propósito fundamental la generación de ingresos que solvente los gastos de la Cooperativa y que ésta logre establecer el Valor Compartido comprometido
d) La dotación de un espacio debidamente equipado
e) La ampliación y fortalecimiento de la redes de contacto de la Cooperativa; tanto con proveedores como con clientes de los diferentes mercados. Así como con actores claves para el éxito de la Cooperativa.
f) El asesoramiento de entidades o profesionales especializados en la materia; especialmente durante los primeros años del presente Plan Estratégico.
g) La profundización y ampliación de los mercados actuales de la Cooperativa. Así como la creación de nuevos productos y ampliación de los actuales mercados.
h) La alineación de los socios, el personal y los diferentes recursos disponibles en pro del desarrollo estratégico de la Cooperativa; teniendo como guía de ruta el presente Plan Estratégico.
i) El financiamiento. Búsqueda y obtención de recursos financieros para iniciar el proceso de establecimiento de esta Dirección.

B.2: ACTIVIDAD 2: PROFUNDIZACIÓN DEL CAMBIO ACTITUDINAL DE LOS SOCIOS

Objetivo:

Crear entre los socios y, por consecuencia, en su Directiva una mentalidad proactiva y consciente para llevar adelante el presente Plan Estratégico; y, por ende, la construcción del Modelo o Situación Ideal para el pleno éxito de la Cooperativa El Arrayán

Esta Actividad implica:

a) La continuación de talleres de cambio actitudinal, destinados a la creación de una sólida base en los aspectos cognitivos de los socios. Ello por ser uno de los factores identificados como muy importantes para el desarrollo de la Cooperativa hacia a construcción del Modelo ideal planteado para ella.
b) La realización de visitas a otras cooperativas u otros tipos de entidades similares, con resultados exitosos en el campo de acción de El Arrayán.
c) La creación, en cada uno de los socios, de un pensamiento sistémico y de largo plazo. Así como el comprender la enorme importancia de rol de cada uno de ellos en el desarrollo de El Arrayán; ya sea como persona y familia, como Asamblea de Socios o Directiva
d) La creación, en cada uno de ellos, de un compromiso con su Territorio, tanto en los aspectos sociales como medioambientales
e) La creación, entre los socios, de una mentalidad que les permita entender el medioambiente, no tan solo verlo como sustrato para mejorar su actual producción ganadera; sino que especialmente como generador de nuevas riquezas (ej. en ecoturismo) y principalmente como la sostenibilidad de la vida futura para las diferentes especies como para l apropia vida humana.
f) La obtención de un adecuado apoyo técnico; tanto en materia psicosocial como en materia de gestión estratégica. Ello conlleva el establecimiento de convenios con entidades especializadas en estas materias; tanto de carácter nacional como internacional.
g) El financiamiento: Búsqueda y obtención de recursos financieros para ejecutar estas actividades de cambio actitudinal.

B.3: ACTVIDAD 3: PROFUNDIZACIÓN DEL COOPERATIVISMO

Objetivo:

Alcanzar, entre los socios, directiva y el personal de El Arrayán, un nivel tal de conocimientos de la esencia del Cooperativismo y su forma de operar que les permita alinearse en pro del desarrollo de su propia Cooperativa; así como extender este pensamiento hacia su Territorio, de modo de lograr avances sustantivos en la aplicación de una economía más justa, solidaria y respetuosa del medio ambiente.

Esta Actividad implica:

Tanto para socios y directiva, como para personal de El Arrayán:

a) La continuación de talleres sobre los alcances y formas de gestión de las cooperativas para alcanzar su máximo desarrollo y su contribución al éxito de una economía social, solidaria y sustentable del medio ambiente en su Territorio.
b) Visitas a otras cooperativas exitosas, nacionales como extranjeras, para conocer en terreno las estrategias, organización y tecnologías utilizadas para alcanzar éxito.
c) Inclusión, en estas actividades, de miembros de las familias de los socios y de otras personas del Territorio
d) La obtención de un adecuado apoyo técnico en esta materia. Ello conlleva el establecimiento de convenios con entidades especializadas en cooperativismo; tanto de carácter nacional como internacional.
e) El financiamiento: Búsqueda y obtención de recursos financieros para ejecutar estas actividades de profundización y ampliación del cooperativismo.

B.4: ACTIVIDAD 4: ESTABLECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA

Objetivo:

Crear y poner en marcha la Organización estratégica necesaria para la operación y éxito de la Cooperativa El Arrayán en la construcción y establecimiento de su Situación futura Ideal.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener una Organización Estratégica que responda con la debida anticipación a las variaciones en su entorno: mercados, Territorio, etc.
b) El diseño y establecimiento, por parte del Gerente, de la Organización Estratégica de la Cooperativa. Definiendo funciones misiones generales y específicas de cada unidad estructural, cargos y perfiles.
c) El establecimiento de las políticas generales y específicas que guiarán a cada unidad estructural para el adecuado desarrollo de la Cooperativa
d) La dotación de la organización con las tecnologías de gestión necesarias
e) La dotación de espacios debidamente equipados
f) La capacitación del personal
g) El establecimiento de la relaciones con su entorno
h) La obtención de los apoyos técnicos y de recursos financieros, tanto de fuentes internas como externas, necesarios para su diseño, establecimiento y operación

B.5: ACTIVIDAD 5: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Objetivo:

Establecer en la Cooperativa El Arrayán un Sistema de Planificación estratégica, debidamente interrelacionado con el entorno y el interior de ello; con el fin de apoyar a la: Gerencia, Directiva y Asamblea de socios, en los procesos de Toma de Decisiones de mediano y largo plazo que enmarquen el actuar del corto plazo; sin perder su enfoque de largo plazo.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender y valorar el contar con un sistema de planificación estratégica en la Cooperativa
b) El contar, en una primera etapa, con apoyo externo en esta materia; que deberá permitir que la Cooperativa cuente con las investigaciones de mercados necesarias, la preparación de los planes de mediano y largo plazo y los planes operativos anuales, la identificación de proyectos y fuentes de financiamiento. Además del control, seguimiento y evaluación de los diferentes planes y proyectos
c) La postulación a fondos para el establecimiento de este Sistema
d) Más adelante, cuando las condiciones de desarrollo de la Cooperativa lo permitan, la contratación de personal idóneo
e) La dotación de espacio debidamente equipado
f) La capacitación del personal a medida que el desarrollo de la Cooperativa lo vaya exigiendo
g) El establecimiento de los mecanismos de relación con actores claves

B.6: ACTIVIDAD 6: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD COMERCIAL DE LA COOPERATIVA

Objetivo:

Mejorar y ampliar la Capacidad comercial de la Cooperativa El Arrayán; con el fin de incrementar sus ventas y su capacidad de negociación tanto con clientes como con proveedores.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de mejorar las ventas y las capacidades de negociación de El Arrayán.
b) La identificación y preparación de nuevas técnicas de comerciales
c) La adaptación y preparación de técnicas debidamente adaptadas a las condiciones del negocio y características de la Cooperativa
d) La inducción del personal a participar en el área comercial
e) La capacitación del personal del área comercial de la Cooperativa en, a lo menos:
    i. Marketing
    ii. Benchmarking
    iii. Técnicas modernas de negociación y ventas
    iv. Técnicas de promoción
    v. Técnicas de gestión de puntos de ventas
    vi. Técnicas de registros de compras y de ventas
    vii. Técnicas de control y seguimiento de compras y ventas
    viii. Técnicas de evaluación de los resultados de los procesos de compras y de ventas
f) La invitación a participar a los socios y familiares en algunas de estas actividades
g) Dotación de las condiciones para una adecuada operación comercial

B.7: ACTIVIDAD 7: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO DE PERSONAS

Objetivo:

Crear y poner en marcha un Sistema de Gestión para el logro de un adecuado desarrollo de las personas que trabajan en la Cooperativa El Arrayán. Ello se basa en los siguientes objetivos específicos:

a. *Atender, en conjunto con el Área de Administración y Finanzas de la Cooperativa, las demandas laborales internas. En el caso que sea necesario contar con personas nuevas para cargos permanentes o para cargos temporales se procederá a reclutar y seleccionar el personal necesario y conforme a las características de esas demandas.*
b. *Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del trabajador, por tal razón, sus programas de acción apuntarán, siempre, hacia el crecimiento integral de la persona.*
c. *Evaluar las necesidades que inciden en el desarrollo laboral y personal de los trabajadores; con el fin de proponer y ejecutar las acciones necesarias.*
d. *Ejecutar las acciones requeridas para que el personal de la Cooperativa, tanto permanentes como temporales, logre los mejores niveles de compromiso, proactividad, habilidades laborales y habilidades personales, que hagan posible que El Arrayán logre cumplir con su Misión de largo plazo*

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener un sistema de Gestión del Desarrollo de Personas en la Cooperativa
b) El diseño del Sistema de Gestión del Desarrollo de Personas
c) La definición y explicitación de la política de gestión del desarrollo de personas
d) La dotación del personal necesario
e) La dotación de un espacio adecuado y equipado
f) La obtención de asesoría especializada
g) La capacitación del personal
h) La obtención de recursos financieros para su Diseño y Establecimiento

B.8: ACTIVIDAD 8: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS Y DISTRIBUCIÓN:

Objetivo:

Crear y poner en marcha un Sistema de Gestión de los Stocks de los diferentes inventarios que posee la Cooperativa, en cada una de sus unidades de negocio y/o empresas ligadas. Así como, cuando corresponda de la distribución hacia sus clientes. Todo ello, de manera tal, que facilite las diversas operaciones de las unidades de la Cooperativa y contribuya al éxito de El Arrayán.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener un sistema de gestión de inventarios y distribución en la Cooperativa.
b) El diseño del Sistema de gestión de Inventario y de la distribución hacia sus clientes
c) La definición y explicitación de la política de gestión de Inventarios y distribución
d) La dotación del personal necesario
e) La disposición de un espacio adecuado y equipado
f) La obtención de asesoría especializada
g) La capacitación del personal
h) La obtención de recursos financieros para su Diseño y Establecimiento

B.9: ACTIVIDAD 9: ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

Objetivo:

Crear y poner en marcha una Capacidad al interior de la Cooperativa encargada de proveer de nuevas tecnologías que sean necesarias para satisfacer adecuadamente a los clientes de El Arrayán; y, con ello contribuir de manera efectiva al incremento de la Productividad de la Cooperativa; mediante formulación de proyectos de tecnologías que aumenten el valor de sus ventas (nuevos y mejores productos) y/o disminuyan sus costos.
Así como transferir, al interior de la Cooperativa, las tecnologías innovativas que se hayan desarrollado, por si o mediante terceros. Así como hacia sus proveedores; para que éstos mejoren la calidad y la cantidad de sus productos

Esta Actividad implica:

a) Sobre la base del diseño elaborado de esta unidad, incluido de manera adjunta a esta Plan Estratégico, hacer la preparación del Proyecto para postularlo a fuentes de cooperación técnica y financiamiento; por ej., la FIA
b) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener una unidad con estas características
c) La contratación de personal idóneo para los fines de la Unidad
d) La identificación de las brechas comerciales existentes en los mercados actuales y las futuras que se produzcan en los nuevos mercados a atender por la Cooperativa
e) La definición de los diferentes de los servicios y bienes innovativos de la Cooperativa en función de la satisfacción de cada uno de los mercados que se quiere atender.
f) La formulación de los proyectos que sean necesarios ejecutar para resolver esas brechas.
g) La identificación de fuentes, especialmente extranjeras para obtener la información y tecnologías pertinentes. Así, como el establecimiento de Convenios al respecto.

h) La identificación de las brechas tecnológicas existente con los mercados y formulación de los proyectos que resuelvan esas brechas.
i) La obtención permanente de asesoría técnica especializada en el tema. Ello debido a que este es un tema fundamental para satisfacer adecuadamente a los mercados a atender; especialmente cuando se apunta a clientes exigentes y cambiantes.
j) La obtención del financiamiento respectivo
k) La ejecución de los proyectos necesarios; por si o mediante la contratación de terceros.
l) La transferencia de las tecnologías resultantes de los proyectos a los socios productores de leche y de otros productos silvo-agropecuarios; así como a aquellos otros proveedores no socios. Dada la gran cantidad de socios de la Cooperativa y de proveedores no socios se recomienda utilizar la modalidad GTT, dentro de la cual se identificarán, fortalecerán y formarán talentos locales que cumplirán, entre otros aspectos, como transferidores horizontales de tecnologías entre los demás socios y en su Territorio.
m) La transferencia de tecnologías a las demás unidades de negocio de la Cooperativa. La modalidad recomendada en este caso es la asesoría técnica directa
n) La dotación de espacio físico equipado para el funcionamiento de la Unidad. Ello cuando la Cooperativa esté en condiciones de hacerlo. Mientras se buscará apoyo de terceros

B.10: ACTIVIDAD 10: MODERNIZACIÓN, AMPLIACIÓN Y/O FORTALECIMIENTO DE LAS ACTUALES CAPACIDADES PRODUCTIVAS DE LA COOPERATIVA.

Objetivo:

Lograr que las actuales capacidades productivas de El Arrayán se modernicen de modo de alcanzar altos niveles de eficiencia y de satisfacción por parte de sus clientes y proveedores

Esta Actividad implica:

a) Evaluación de Satisfacción de cada uno de los servicios que actualmente presta la Cooperativa:
   - *i.* Acopio Lechero y su comercialización
   - *ii.* Supermercado
   - *iii.* Agua potable
   - *iv.* Transporte

b) Proyección de la demanda futura de cada uno de esos servicios

c) Análisis de las causas de insatisfacción

d) Identificación de las acciones necesarias para superar las insatisfacciones actuales y proyectadas por cada servicio

e) Preparación de los proyectos de ampliación y/o fortalecimiento que sean necesarios. Proyectos que contemplaran las inversiones que sean necesarias, el personal requerido, las tecnologías demandadas, etc.

f) Formulación de acciones de contingencia en aquellas situaciones que así lo requieran

g) Obtención de apoyo técnico para estos fines

h) Obtención de financiamiento para llevar adelante estas acciones

B.11: ACTIVIDAD 11: CREACIÓN DE NUEVAS CAPACIDADES PRODUCTIVAS EN LA COOPERATIVA

Objetivo:

Crear y poner en marcha, al interior de la Cooperativa, nuevas capacidades de producción de bienes y servicios que redunden en mejores atenciones de sus mercados locales, regionales, nacionales y extranjeros; así como de sus proveedores. Todo ello, debe generar crecimiento de los excedentes de El Arrayán y, por tanto, contribuir de mejor manera al desarrollo social y medioambiental en su Territorio.

Esta Actividad implica:

a) Investigación y análisis estratégico de los mercados actuales y futuros de la Cooperativa e identificar necesidades no debidamente satisfechas existentes y por existir en esos mercados (oportunidades de negocios actuales y futuras).
b) Identificación de los bienes y servicios que serían necesarios producir para satisfacer esas oportunidades. Conforme a señales de mercado; podrían por ejemplo ser:
    i. Producción de productos lácteos para mercados locales (concepto de mercado tendencia Km 0). Se podría pensar en la postulación a INDAP
    ii. Establecimiento de una línea de derivados lácteos libres de lactosa. Para esta línea se puede contar con cooperación española, a través de la UNAF. Postulación por ejemplo a INDAP
    iii. Establecimiento, en conjunto con los socios, de la crianza de vaquillas y toretes para exportación. Esta línea de producción requiere de un fuerte apoyo de centros especializados en la materia. Postulación por ejemplo a INDAP o CORFO
    iv. También en conjunto con los socios, la producción natural y orgánica de carne de

vacuno, como contraste de las carnes procesadas: así como la producción natural y orgánica de carne, leche y derivados de ovinos y/o caprinos. Estas líneas de producción también requieren de apoyo técnico especializado. Postulación por ejemplo a INDAP o CORFO

v. Instalación de un sistema de riego suplementario para operar en épocas de sequía. También requiere de apoyo técnico especializado y postular a fondos de fomento de para obras de riego. Ej INDAP
vi. Aprovechamiento; por parte de la Cooperativa, de los deshechos biológicos del ganado para la producción de energía y otros usos; mediante la técnica de bio-digestión. Postulación por ejemplo a INDAP, CORFO, Ministerio de Energía o SEPADE (**Corporación Servicio Evangélico para el Desarrollo)**
vii. De manera similar, desarrollar proyectos de producción de electricidad eólica y/o solar. Postulación por ejemplo a INDAP, FNDR
viii. Creación de una central de compra para el abastecimiento de insumos agropecuarios para los socios productores.

c) Formulación de los Proyectos de inversión o Planes de Negocio, necesarios para dar debida satisfacción. Contempla contar con asesoría técnica
d) La elaboración de los bienes y servicios definidos por los proyectos formulados; a través de Unidades de negocio perfectamente definidas.
e) Cuidar permanentemente que la confección de productos, sus adecuaciones y terminaciones no afecten los valores de la cultura mapuche

f) Las negociaciones para su financiamiento, por ej. con CORFO, INDAP, FNDR y otros
g) Las negociaciones para su ejecución
h) La Puesta en marcha con asesoría técnica externa a la Cooperativa
i) La capacitación de personal; tanto de la Cooperativa como de los socios participantes
j) La Operación de los mismos

B.12: ACTIVIDAD 12: PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TURISMO RURAL SUSTENTABLE

Objetivo:

Crear una capacidad y prestar o facilitar servicios de Turismo rural SUSTENTABLE; directa o a través de la Red de Turismo rural que administra INDAP u otras redes de turismo existentes en las Regiones de Los Ríos y de Los Lagos.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de prestar estos tipos de servicios
b) La Identificación de la oferta actual de turismo rural sustentable en los territorios que abarca la Cooperativa.
c) La identificación de posibles ofertas de turismo sustentable por parte de los socios
d) Preparación de los proyectos de turismo rural sustentable de los socios
e) Negociación para la preparación y ejecución de esos proyectos. Por ejemplo: INDAP; Fondo de Desarrollo del Turismo de la Subsecretaría de Turismo, CORFO; o bien, FNDR. Como dato ilustrativo: existe en la Subsecretaría de Turismo un Plan de Desarrollo del turismo sustentable
f) Obtención de apoyo técnico para esos proyectos
g) El establecimiento de convenios con las agencias de turismo que operan en el Territorio
h) La difusión de información y promoción de los servicios a prestar por la Cooperativa y/o sus socios

B.13: ACTIVIDAD 13: PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES EN SU TERRITORIO

Objetivo:

Crear una capacidad y prestar o facilitar servicios sociales, como educación y salud, a las familias ubicadas en su Territorio; aprovechando los recursos relacionales disponibles en la Cooperativa y el establecimiento de nuevos recursos relacionales.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de prestar este tipo de servicios
b) La identificación de necesidades sociales del Territorio
c) La identificación de oferta de servicios de educación, salud y recreacionales
d) El establecimiento de convenios
e) La definición de actividades de prestaciones de servicios sociales
f) El apoyo técnico en esta materia
g) Las negociación para su financiamiento
h) La difusión y coordinación para su ejecución

B.14: ACTIVIDAD 14: PRESTACIÓN DE SERVICIOS MEDIO AMBIENTALES:

Objetivo:

Difundir a través de diferentes medios la cultura del cuidado y conservación del Medioambiente; tanto entre sus socios, clientes y proveedores; como entre las personas y entidades de su Territorio.

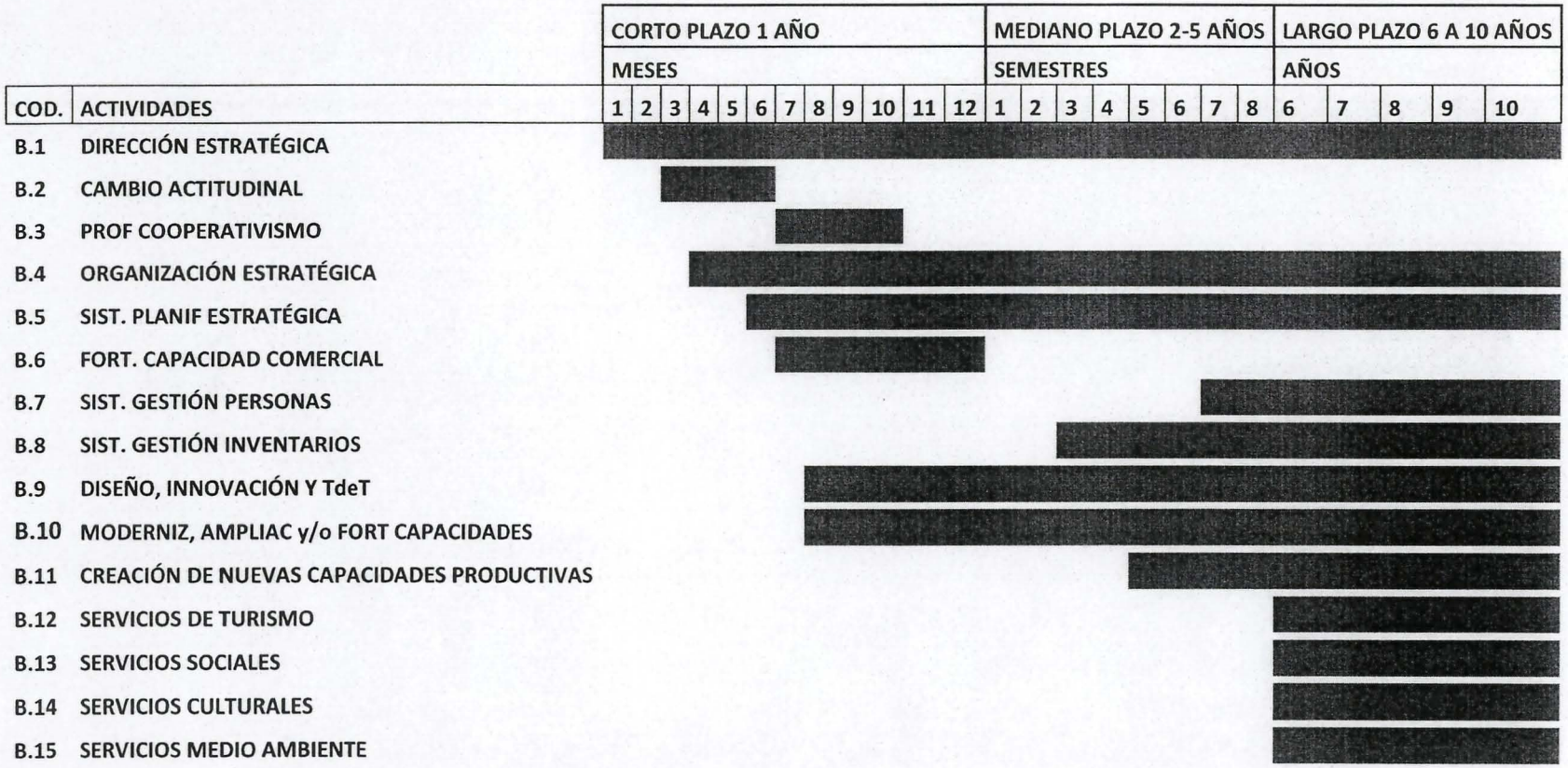
Esta Actividad implica:

a) La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de prestar este tipo de servicios
b) La preparación y ejecución de acciones de difusión del cuidado, respeto y conservación del medio por el Medio ambientales, tales como:
    i. Charlas
    ii. Exposiciones
    iii. Talleres
c) A medida que la Cooperativa vaya desarrollándose deberá ir aplicando, en todos sus procesos y los de sus socios, tecnologías destinadas al cuidado, respeto y conservación del Medio Ambiente. Así como el uso de insumos y materias primas con Certificación Medioambiental
d) La Certificación Medioambiental de la Cooperativa
e) El asesoramiento de entidades especializadas en la materia
f) La identificación de fuentes de cooperación y financiamiento en el campo del medio ambientales. Como por ej. Ministerio del Medio Ambiente y Organismos Internacionales
g) La identificación de asociados y auspiciadores para la ejecución de las actividades:
h) El establecimiento de convenios

i) La ejecución de otro tipo de acciones relacionadas con en el Medio ambiente de su Territorio

C. EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES EN EL TIEMPO

CARTA GANTT DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO



9.2 INFORME TALLER DE MOTIVACIÓN AL CAMBIO EN COOPERATIVA CAMPESINA EL ARRAYÁN LTDA.

INFORME COOPERATIVA EL ARRAYAN

FECHA DE INTERVENCIÓN	NOVIEMBRE 2015
PARTICIPANTES:	MIEMBROS DE LA COOPERATIVA

OBSERVACIONES GENERALES

Grupo con una gran disposición operativa y conductual con expectativas y deseos especialmente de orden económico.

Se aprecia una gran tensión y desconfianza entre los participantes, subgrupos, resentimientos antiguos y un nicho de conflictos no resueltos que explotan a la menor diferencia de opiniones. Está dinámica en un principio parece generalizada sin embargo se hace evidente que es un grupo minoritario de personas que generan y sostienen estos conflictos.

El liderazgo del Presidente aparece con muchas potencialidades organizativas y del sentido de la Cooperativa pero su desconfianza en otras personas de la directiva y en ciertos miembros le lleva a centralizar sus comunicaciones y energías en esos nudos conflictivos y en descuidar el colectivo.

Los miembros que tienden a generar los conflictos con el presidente se mueven en un nivel reflexivo e intelectual bajo, monotemático, concreto y con permanentes citas a momentos conflictivos, esto hace retornar todas las posibilidades reflexivas restauradoras a punto cero, generando una sensación de un gran conflicto que no es tal.

Los temas económicos se vivencian como caóticos, poco éticos y con un manejo autoritario e incoherente de parte del tesorero, lo que aumenta la desconfianza, el malestar y polariza al grupo.

Aparecen liderazgos de opinión coherentes, éticos y de gran profundidad pero son disipados o invalidados por estas explosiones conflictivas.

Hay una gran credibilidad en las asesorías económicas y de apoyo que recibe la cooperativa y este eje es relevante para su restauración convivencial y operativa; pero se requieren cambios o soluciones prontas a nivel de directiva.

El presidente manifiesta características humanas y técnicas idóneas pero requiere asesoría en aspectos emocionales y de liderazgo.

DINÁMICA DEL GRUPO PRE - INTERVENCIÓN

- Falta de fundamentos humanos, culturales y convivenciales de una Cooperativa.
- Centralización del objetivo de la Cooperativa en ventajas económicas
- Nudos conflictivos entre miembros de la Cooperativa y con la Directiva
- Desconfianza y pérdida de Sentido por conflictos y sospechas de faltas éticas.
- Miembros desgastados con conflictos y peleas.
- Miembros con gran potencial humano y de cooperativismo que se pierden en lo conflictivo.
- Mujeres minoritarias, silenciosas... pero claras.
- Líderes humanos y de opinión no considerados ni comprometidos.
- Ausencia de un liderazgo integrador y validado

DINAMICA DEL GRUPO POST INTERVENCIÓN

- Manejo de fundamentos y entendimientos del Sentido humano (Bio-socio-antropología) y personal del Cooperativismo.
- Reconocimiento de los conflictos personales y de convivencia entre miembros que están dañando la cooperativa
- Significación de la ética y la transparencia en el rol de la directiva.
- Motivación por tomar decisiones y resolver los conflictos para sacar adelante la Cooperativa; especialmente en el Presidente como en algunos miembros.
- Análisis de cada una de las participantes de las luces y sombras de la Cooperativa
- Valoración de la confianza como matriz fundante que debe ser recuperada urgentemente
- Claridad en torno a la relación entre las cualidades humanas, éticas y convivenciales y el rol en la Cooperativa.

- Necesidad de instancias de integración y desarrollo Personal

SUGERENCIAS

1. Resolver las diferencias y daños con un cambio organizacional; apurar la decisión Gerencial
2. A lo menos 3 sesiones de seguimiento y reforzamiento
3. Asesoría personalizada al Presidente y nuevo Gerente en los nudos conflictivos existentes.
4. Profundizar en el Desarrollo Personal para moverse en la Cooperativa.
5. Entregar herramientas de manejo grupal, dinámicas y de cuidado emocional al Presidente y algunas monitoras para prevenir conflictos y motivar.
6. Profundizar en los fundamentos humanos del Cooperativismo

Hugo Leiva g
Psicólogo – Psicodramatista
Director y Fundador arQte – Neurociencia de la Imaginación

9.3 INFORME FINAL FORTALECIMIENTO COOPERATIVO EN COOPERATIVA CAMPESINA EL ARRAYÁN LTDA. CON PRESENTACIONES

Informe Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión e Innovación de la Cooperativa Campesina El Arrayán

PAMELA JARA GÓMEZ
ASESORA ESPECIALISTA EN COOPERATIVAS

Introducción

En el presente informe se presentan los resultados del trabajo realizado con la Cooperativa Campesina El Arrayán Ltda. en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión e Innovación de la Cooperativa.

Se presenta un diagnóstico de la situación en que se encontró la Cooperativa, tanto a nivel organizacional como comercial, a continuación se describe la metodología de trabajo aplicada, los aspectos en los que se avanzó y acompañó a los socios, finalmente en las conclusiones se se plantean algunas propuestas de continuidad con el objetivo de lograr la meta inicial que plantea el propio título del proyecto, es decir, mejorar la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa.

Diagnóstico

- La Cooperativa Campesina El Arrayán, es una organización que ya ha alcanzado su grado de madurez en cuanto a existencia legal y años de operación, pues lleva funcionando 21 años.
- Actualmente tiene tres unidades de negocio: 1)acopio lechero, 2) minimercado de abarrotes y alimento para animales, y 3) captación y distribución de agua predial.

  El acopio en temporada alta (septiembre – febrero) recolecta leche de unos 40 productores, entre socios y proveedores externos. El minimercado, vende productos a sus socios y a otras personas del sector, sin embargo el margen de utilidad es mínimo debido a que no tiene recursos para comprar en grandes volúmenes y tampoco puede fijar precios sobre los que se consiguen en la localidad más cercana, además que el ingreso per cápita promedio de la población es bastante bajo. El agua es distribuida a 40 predios, algunos socios y otros usuarios, no obstante, es un negocio que sólo genera altas pérdidas debido a la casi inexistencia de controles gestión, administración y gestión de esta unidad de negocio. A lo que se suma las pésimas condiciones en que se encuentran las redes de agua y matrices, por lo que existe un alto porcentaje de pérdida de agua por roturas, filtraciones y adulteración en medidores, lo que deriva en unos cobros mensuales que escasamente alcanzan a cubrir el 30% de los costos mensuales de generar y distribuir este recurso, por otro lado, son muy elevados, debido a la falta de inversión en los sistemas de captación y a la inexistencia de un estanque de acumulación de agua para distribución.
- Es una organización que si bien cuenta con un directorio elegido por la asamblea general de socios, evidencia serios problemas de conducción, y desconfianzas tanto entre los propios dirigentes, como entre éstos y los socios, presentando fragmentación y subdivisiones internas.
- De la totalidad de socios inscritos (46), lo máximo que llegan a participar en actividades de la Cooperativa y a entregar leche al acopio, son 20 a 26 de ellos, por tanto, estarían en causal de exclusión de acuerdo a los estatutos sociales. La Cooperativa cuenta con 46 socios inscritos en registros sociales, 32 de ellos con algún nivel de actividad en el último año y más menos 15 de los anteriores entregan leche todo el año. Cuenta aparte con un número menor de proveedores que fluctúa entre 5 y 10 productores, según temporada. Estas cifras reflejan cómo ha ido bajando la participación de los socios de la

Cooperativa, lo que en gran medida obedece a las pocas posibilidades de ofrecer un buen precio por la leche, dado que es tomadora de precios del mercado, lo que ocurre toda vez que una organización no tiene una participación significativa en el mercado en el que opera. Algunas de las fugas de productores se ha producido a causa de que han invertido en estanques acumuladores en sus predios de manera de poder comercializar de forma directa con las grandes empresas lecheras de la región.

- Los socios con que cuenta actualmente la Cooperativa, son en su mayoría personas entre los 45 y 70 años de edad, con baja escolaridad, ausencia de condiciones de liderazgo e iniciativa para trabajo colaborativo, y manifiestas actitudes de desconfianza con sus pares, lo que dificulta que puedan surgir nuevos dirigentes de este grupo o personas que puedan colaborar en algunas otras actividades y tareas en miras al crecimiento y expansión de la Cooperativa.
- Existe un interés colectivo por que la Cooperativa crezca y aumente los volúmenes de venta, no obstante, cada año son menos los socios que entregan leche todo el año.
- Se evidencia la falta de visión para que la Cooperativa innove y desarrolle productos propios. Lo que se suma a la severa falta de recursos para mejorar equipamiento, maquinarias e instalaciones, en gran medida debido a la importante baja en la entrega de leche al acopio los dos últimos años 2014 y 2015, así como a los resultados financieros negativos obtenidos.
- El conocimiento en temas específicos de gestión cooperativa y de la normativa del sector, es prácticamente nulo entre los socios y directivos. Por años han funcionado y operado de forma casi intuitiva, lo que se ve en las finanzas de la organización, toda vez que es administrada por los directivos, que carecen de conocimientos o formación adecuados lo que ha derivado en importantes pérdidas de dinero en años recientes (por mala administración y malversación de fondos). Todo esto reflejo manifiesto de la importancia de contar con un gerente con conocimiento en gestión, administración y normativa de cooperativas.
- Otra situación que ocurre con algunos socios, y que hoy está afectando seriamente a la cooperativa, es que sólo producen leche durante la temporada estival (septiembre a febrero), pues, según ellos mismos declaran, hay abundante pasto en las praderas, por tanto las vacas no requieren suplementos alimenticios, y hay mejores condiciones climáticas. Sin embargo, esto se traduce en una disminución en la entrega de leche entre los meses de marzo y agosto de casi el 80%, por tanto la venta de leche en esos meses no alcanza a cubrir ni siquiera costos fijos, y trabaja a pérdidas la mitad del año,

si bien la otra mitad del año, los socios aumentan la producción de leche, ese aumento no compensa lo perdido. Si se suma a eso que el negocio de la leche es el que además subvenciona el negocio del agua, y que el minimercado no ha aportado dinero a los negocios sociales al menos en los dos últimos años (2014-2015), sino más bien le ha generado más costos al acopio, se llega a una situación crítica que requiere una reestructuración mayor.

Metodología de Trabajo

El trabajo realizado con los socios de la Cooperativa fueron tres talleres donde se les expuso en qué consistía el modelo cooperativo, haciendo hincapié en que la Cooperativa es una empresa social, donde todos los socios son parte de ésta y por tanto es de suma relevancia e importancia que se hagan parte de todo lo que se hace en la Cooperativa y que asuman un rol más activo y participativo dentro de ésta, no sólo entregando productos, sino también aportando ideas nuevas para el crecimiento y avance en sus planes y objetivos de más largo plazo, así como participando e integrando los órganos directivos.

Se presentó y expuso también, los aspectos más relevantes y significativos en relación a la normativa que rige a las Cooperativas, destacando aquellos puntos en los que se están cometiendo faltas, irregularidades o vacíos de acuerdo a lo que establece la Ley y su Reglamento General.

Se aterrizaron muchos de estos temas legales en la revisión del estatuto social vigente, destacando la importancia que tiene para cualquier organización que todos los socios conozcan y estén familiarizados con sus estatutos, pues éstos son la carta de navegación de cualquier organización.

Dado lo anterior, y debido a una serie de artículos leídos en los estatutos que contravenían la normativa legal vigente, es que se realizó una Asamblea General de Socios para modificar el estatuto social vigente. Apoyando de esta forma a la Cooperativa en dejar saneada esa situación y formalizado y legalizado sus nuevos estatutos.

Adicional al trabajo antes señalado, se realizaron 2 talleres de socioterapia, clima organizacional y trabajo en equipo, con psicólogo, dado los claros conflictos de confianza y convivencia que manifestaban los socios.

En la etapa final, se acompañó a la Cooperativa hasta la Asamblea en que se renovó el Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, y se nombró Gerente.

Conclusiones

La Cooperativa Campesina El Arrayán Ltda., es una organización que a lo largo de su años 21 años ha tenido momentos muy favorables, en los años en que la producción lechera era elevada, se contaba con más socios activos y proveedores, y ha pasado por períodos menos favorables hasta llegar a la situación actual, en la que se encuentra, que desde el punto de vista organizacional y de gestión, es un punto de inflexión que si se realizan las gestiones adecuadas, estarían las condiciones para volver a posicionarla como una Cooperativa de importancia local, sobre todo por que tiene la gran ventaja de contar con tres unidades de negocio, que siendo bien administradas y ordenando minuciosamente las finanzas, podría en el corto plazo repuntar financieramente, y darle el soporte mínimo necesario para innovar en nuevos negocios en el ámbito de la producción de leche..

Si bien los socios y dirigentes no cuentan con las competencias y la capacitación suficiente y necesaria, la contratación de una Gerente con experiencia en cooperativas, en enero de este año, es una importante oportunidad de aprendizaje y crecimiento tanto para el Consejo de Administración como para los socios. No menos importante señalar que, por primera en los 21 años de esta cooperativa, el directorio está compuesto por 2 mujeres y un hombre.

En los talleres formativos realizados con los socios, más los talleres con el psicólogo, se reforzó permanentemente la importancia del trabajo en equipo como colectivo humano para comenzar a sembrar el concepto de unidad y cooperación mutua (principio básico del cooperativismo), con el sentido de que los socios se sintieran parte de la Cooperativa y que ésta es parte de todos y cada uno de ellos, razón por la que requiere del aporte y compromiso de cada persona.

Teniendo la Cooperativa 3 unidades de negocio diferentes y completamente diferenciables, no se han manejado de forma individual, ni "teórica" ni contablemente. Dado esto, se desconoce realmente si la Cooperativa podría autogestionarse con las condiciones actuales de ventas. Sólo hay claridad de los elevados costos de generación y distribución del agua y que son absorbidos por el negocio del acopio lechero. Por otro lado, con los nuevos estudios y análisis de precios, oferta y demanda de la leche se tiene claridad que si el acopio no recauda un mínimo de tres mil litros de leche por día, no se financia a sí mismo (promedio diario de recolección de leche a partir del 01/03/2016 es de 1.500 – 1.900 litros).

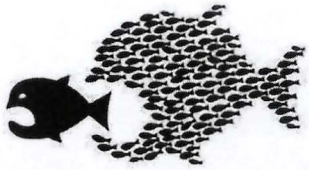
Propuesta de Seguimiento

En base al trabajo realizado con esta Cooperativa, a todo lo observado, analizado y expuesto en los puntos anteriores, se presentan a continuación los aspectos, áreas y temas que se consideran necesarios de abordar y seguir trabajando con esta organización de manera de poder alcanzar el logro de todos sus objetivos propuestos:

- Realizar al menos tres talleres más con psicólogo para profundizar más en el sentido de unidad, de compromiso e identidad, que son los pilares fundamentales para operar como Cooperativa y poder volver a crecer.
- Capacitar en temas de gestión, administración, normativa y conducción de Cooperativas, al directorio, junta de vigilancia y algunos otros socios, para ir generando masa crítica para el recambio de dirigentes. Al menos en una o dos de éstas debe participar el contador, para alinearlo en la gestión de la Cooperativa.
- Realizar dos o tres sesiones de trabajo del psicólogo con el Directorio, de manera de trabajar aspectos tales como trabajo en equipo, liderazgo efectivo, manejo de conflictos, fortalecer autoestima, como ejes principales.
- Motivar la participación de nuevos socios, que pueden ser tanto actuales proveedores como otras personas del sector que estén interesadas en entregar leche al acopio.
- Comenzar a aplicar sus propias normas y reglas que quedaron definidas en los estatutos recientemente modificados, lo que implica comenzar por regularizar la nómina de socios.
- Ordenar y separar cada unidad de negocio, al menos contable y financieramente, de manera de poder tener una visión clara de los resultados que está teniendo cada una de éstas y de esta forma poder tomar decisiones con bien informadas.
- Buscar alguna forma de financiamiento que les permita cambiar el camión que tiene actualmente la cooperativa, toda vez que éste genera muchos costos debido a las falles y panas sistemáticas que sufre.

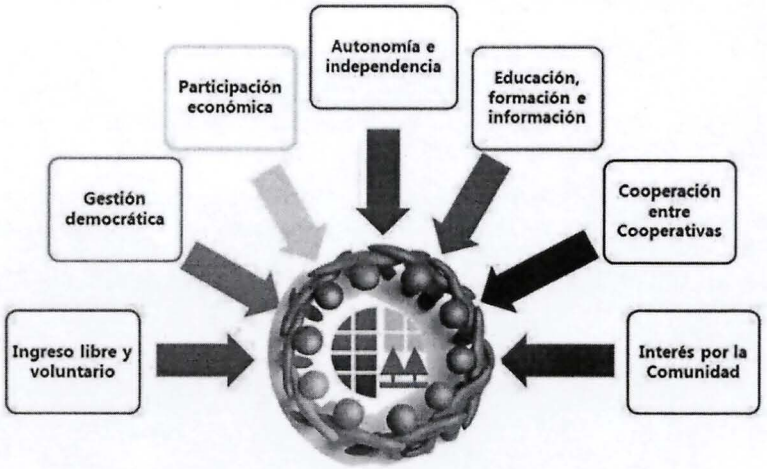
COOPERATIVISMO
Más Que Un Modelo Económico …

Pamela Jara Gómez
Asesora Especialista en Cooperativas



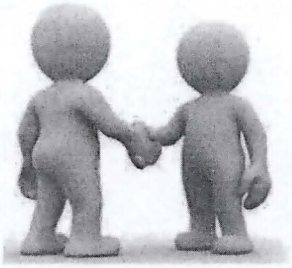
https://www.youtube.com/watch?v=qUiYkqdlnpg

Los 7 Principios del Cooperativismo



Valores del Cooperativismo

De acuerdo a la ACI (Alianza Cooperativa Internacional), las cooperativas se basan en los valores de:



- **Ayuda mutua**
- **Responsabilidad**
- **Democracia**
- **Igualdad**
- **Equidad**
- **Solidaridad**

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de:

Honestidad – Transparencia – Responsabilidad Social – Preocupación por los demás

Ley General de Cooperativas

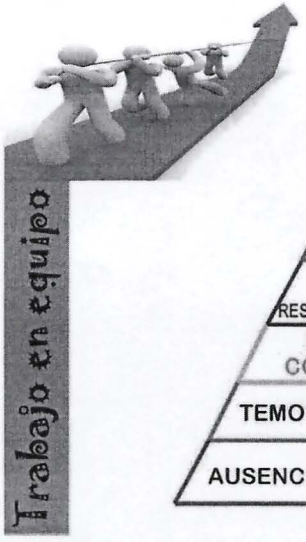
- ARTÍCULO 1°: *Para los fines de la presente ley, son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua, tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales:*

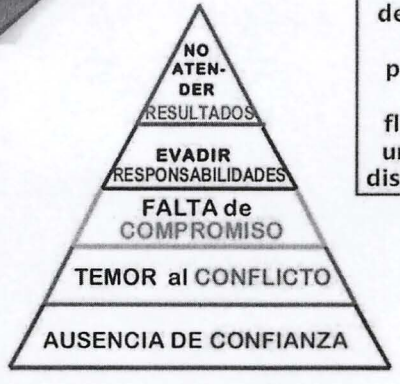
1. Los socios tienen iguales derechos y obligaciones
2. Un solo voto por persona
3. Su ingreso y retiro es voluntario
4. Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquellas
5. Deben observar neutralidad política y religiosa
6. Deben desarrollar actividades de educación cooperativa
7. Procurar establecer entre ellas, relaciones federativas e intercooperativas

Por qué se han perdido y debilitado las Cooperativas en Chile

- Contexto político a partir de 1973 (dictadura militar)
- Instauración de un sistema económico (capitalismo) que promueve el individualismo … *"usted asegure su negocio y sus ventas, porque nadie más lo va a ayudar"*
- Aumento de actitudes individualistas y de competitividad (mezquina) de los chilenos … *"yo me tengo que asegurar mis ventas"*
- Pérdida de confianza en los demás … *"tengo que cuidar mis negocios, para que no me …."*
- Falta de compromiso y disposición a ser parte del negocio y hacer que el negocio funcione … *"que los otros se muevan"*
- Desconocimiento de los beneficios y ventajas del modelo cooperativo ES LA ÚNICA EMPRESA SOCIAL QUE EXISTE EN EL MUNDO

Trabajo Cooperativo = Trabajo en Equipo





El trabajo en equipo se deteriora si se permite que florezca una sola disfunción.

MUCHAS GRACIAS

Contacto

pame.jara.gomez@gmail.com

Cel: (+56) (9) 8294 3966

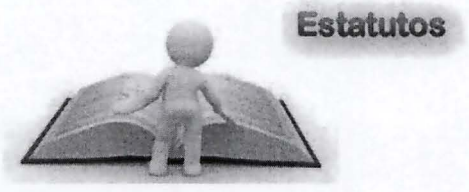
MODIFICACIÓN DE ESTATUTOS DE UNA

COOPERATIVA

Pamela Jara Gómez
Asesora Especialista en Cooperativas

¿Cuándo modificar los Estatutos de una Cooperativa?

- Una Cooperativa requerirá modificar sus estatutos en las siguientes situaciones:
  1. Estatutos vigentes datan de fecha anterior al año 2003 y requieren actualizar de acuerdo a la nueva Ley
  2. Se requiere modificación porque no representan a cabalidad las condiciones y características de la cooperativa
  3. Se desea modificar el objeto social



Proceso de Modificación de Estatutos

- El proceso a seguir en la modificación de estatutos es en términos generales el mismo para todos los casos:

1. Acuerdo de Asamblea de llevar a cabo la Modificación de Estatutos, pues esto conlleva costos económicos.
2. Tener claridad de los aspectos a modificar
3. Solicitar Certificado Reforma del Art. 8° Transitorio en www.decoop.cl (para cooperativas con estatutos anteriores a 2003)
4. Se sugiere contratar un asesor especializado en cooperativas (pocos abogados manejan bien el tema)
5. Definir en Asamblea, el comité que trabajará en la redacción de los nuevos estatutos, junto con el asesor especialista.
6. Finalizado el borrador, entregar una copia a cada Socio para revisión y observaciones.

Proceso de Modificación de Estatutos

7. Convocar a Junta General de Socios Extraordinaria, según protocolo de convocatoria establecido en el estatuto vigente.
8. Una vez en Asamblea, presentar versión final de los estatutos, la que debe ser aprobada íntegramente.
9. Levantar acta de dicha Asamblea.
10. Definir en Asamblea a la/las personas que quedarán autorizadas para reducir los estatutos a escritura pública y completarán los trámites de modificación.
11. La persona autorizada deberá llevar a la notaría acta de la Asamblea junto con los estatutos aprobados (se sugiere llevar en digital), para ser reducida a escritura pública.
12. Redactar extracto del acta, donde se indican los principales artículos modificados y legalizar ante Notario también.

Ejemplo Extracto del Acta

- _____, Abogado, Notario Público Titular ciudad de Iquique, _____(*domicilio notaría*), certifica que fue reducida a escritura pública hoy, ante mí, el acta de la Junta General de Socios del 04-09-2014, mediante la cual se aprobó la modificación de estatutos de la **"COOPERATIVA AGRÍCOLA DE PICA LIMITADA"**. Entre otras modificaciones, se reformó el Artículo 1, definiendo el nombre de fantasía como "AGRICOOP PICA"; Artículo 24, estableciéndose la cantidad de cuotas de participación que deben suscribir los nuevos socios y el valor de cada cuota; Artículo 47, se modifica composición del Consejo de Administración; Artículo 56, se modifica composición de la Junta de Vigilancia. Domicilio: Av. 27 de Abril s/n Pica. Duración: Indefinida. Objeto: compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios relacionados con la actividad agropecuaria y agroindustrial. Capital suscrito y pagado: $19.865.547, dividido en 123.485 cuotas de participación. Concurrieron 9 socios a la Junta General. Pica, 04 de septiembre de 2014.

Proceso de Modificación de Estatutos

13. Una vez legalizado el extracto, publicar en Diario Oficial por una sola vez.
14. Inscribir la modificación de estatutos en el Registro de Comercio o Conservador de Bienes Raíces, correspondiente a la comuna del domicilio de la Cooperativa. Para la inscripción se debe presentar:
    - Copia de la escritura pública de los nuevos estatutos
    - Copia legalizada del extracto
    - Copia del Diario Oficial de la página donde se publicó el extracto (debe aparecer fecha y número de edición del diario)

Una vez concluidos todos los trámites anteriores, la Cooperativa cuenta con 20 días hábiles para enviar copia de toda la documentación anterior al Ministerio de Economía.

Proceso de Modificación de Estatutos

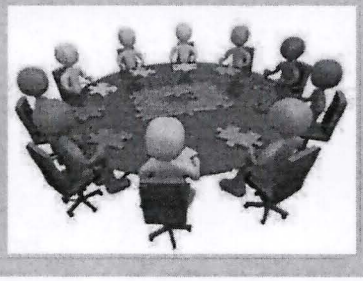
- La modificación de estatutos se da por perfeccionada y comienza a tener vigencia desde el momento en que se inscribe en el Registro de Comercio o Conservador de Bienes Raíces.
- No obstante lo anterior, si a la recepción de los estatutos, la División de Asociatividad del Ministerio de Economía, encontrara alguna inconsistencia (de acuerdo a la normativa actual) u observara algo que requiera modificación, se le informará a la Cooperativa, en cuyo caso deberá realizar una vez más el mismo procedimiento antes descrito.

Diferencias entre los tipos de Cuotas

- CUOTA DE INCORPORACIÓN
  - Se paga UNA SOLA VEZ, al ingresar como socio a una Cooperativa
  - El valor lo fija el Consejo de Administración a su criterio y puede modificarlo cada año.
- CUOTA DE PARTICIPACIÓN
  - Representa el aporte de Capital del socio a la Cooperativa
  - Se paga UNA SOLA VEZ al ingreso. Se puede pagar en cuotas si los Estatutos lo establecen.
  - Existe un monto mínimo a pagar de CP que se determina en los Estatutos.
  - El socio puede adquirir más cuotas en cualquier período con la única limitante de no superar el 20% del total del Capital Social.
  - El valor de las CP se determina por fórmula y se reajusta anualmente después de la emisión del Balance.
- CUOTA SOCIAL (MENSUAL)
  - Se paga una vez al mes mientras sea socio.
  - La suma de las Cuotas Sociales debe cubrir los Costos Fijos Mensuales, por tanto, su valor dependerá de la cantidad de socios y de costos fijos.
  - El Gerente propone al Consejo el monto de la Cuota Social. Puede variar cada año.

MUCHAS GRACIAS

ORGANOS DE LAS COOPERATIVAS Y SUS FUNCIONES



PAMELA JARA GÓMEZ
Asesora Especialista en Cooperativas

ORGANOS DE LA COOPERATIVA

Junta General de SOCIOS (JGS)

Junta de Vigilancia (JV)

Consejo de Administración (CAD)

Gerente

Trabajadores

ORGANOS DE LA COOPERATIVA

Junta General de SOCIOS (JGS)

- La **Junta General de Socios** es la autoridad suprema de la cooperativa.
- Se constituye por la totalidad de socios que figuren debidamente inscritos en el registro social y que estén vigentes.
- Sus acuerdos, tomados conforme a las normas que la rigen, obligan a todos los miembros de la cooperativa.
- Un socio = Un voto, sin importar % de propiedad sobre las cuotas de participación que tengan.

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS (art. 23 LGC)

- Aprobación o rechazo del balance, memoria anual y estados financieros.
- Distribución o capitalización de los excedentes de la Coop.
- Elección o revocación de los miembros del CAD o JV.
- Disolución / transformación / fusión / división de la Coop. (*)
- La Reforma de sus Estatutos.
- La enajenación del 50% o más de su activo. (*)
- La aprobación de aportes de bienes y estimación de su valor(*)
- Cambio de domicilio a otra región (*)
- Modificación del objeto social. (*)
- Modificación de la cantidad de consejeros del CAD y JV y de sus atribuciones (*)
- El aumento del capital social, en caso que sea obligatorio que los socios compren (y paguen) nuevas cuotas de participación. (*)
- La fijación de remuneración, participación o asignaciones en dinero o especies, a los miembros del CAD y JV.

(*) Para aprobar estos temas, se requiere la aprobación de los 2/3 de los socios presentes en la JGS respectiva.

Frases frecuentes que los socios dicen en Asambleas .... y NO corresponde!

- *"Nosotros (los socios) somos los dueños de la Coop, por lo tanto nosotros decidimos qué se debe hacer"*
- *"El Directorio tiene que hacer lo que nosotros digamos"*
- *"Por culpa del Directorio la Coop está como está (mal)"*

Cuando se requieren candidatos para postular a cargos de CAD y JV

- *"No tengo tiempo"*
- *"Yo no sé cómo es eso"*
- *"Que sigan los mismos"*
- *"Es mucha responsabilidad"*
- *"Tengo que cuidar a (un familiar)"*
- *O ... miran al suelo, se quedan dormidos, tienen que retirarse porque llegaron visitas...*

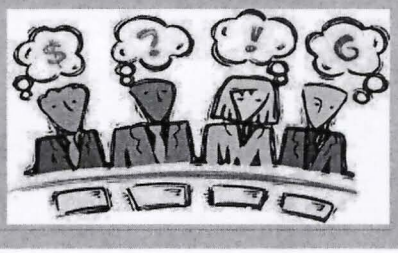
ORGANOS DE LA COOPERATIVA

- El **Consejo de Administración** es elegido democráticamente por los socios en la Junta General de Socios.
- Tiene a su cargo:
  - la dirección superior de los negocios sociales
  - la ejecución de los planes acordados por la Junta General de Socios
- Un consejero sólo puede ser destituido si la JGS lo acuerda, o en caso de presentar algún conflicto de interés que de origen a una instrucción expresa por parte del Decoop.

Consejo de Administración (CAD)

FUNCIONES y ATRIBUCIONES DEL CAD

- Ejecutar todas las acciones económicas y sociales para el funcionamiento de la Coop y responder por la marcha administrativa y técnica.
- Elegir (designar) a los integrantes de Comités Ejecutivos y presentar a la JGS los informes de actividades que éstos emitan.
- Convocar a las JGS
- Nombrar, ratificar y exonerar al Gerente
- Decidir sobre todas las materias de interés para la Coop (con excepciones legales)
- Elegir de entre sus miembros un: Presidente, Vicepresidente y Secretario.
- Examinar Balances e Inventarios presentados por el Gerente y presentarlos a las JGS.
- Admitir y excluir socios de acuerdo a lo establecido en los estatutos, LGC y RLGC.
- Proponer a la JGS la constitución de Reservas Voluntarias, si lo estima conveniente.



FUNCIONES DEL PRESIDENTE DEL CAD (art. 61 RLGC)

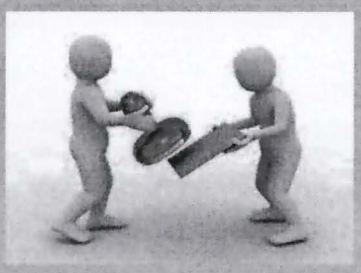
- Citar sesiones de Consejo y JGS
- Dirigir las reuniones y JGS, y dirimir los debates
- Proponer a la Asamblea poner término o suspender una JGS legalmente constituida, antes de terminar de tratar los puntos definidos en tabla.
- La Cuota de Incorporación la fijará el CAD, de acuerdo a los criterios que estime convenientes a los intereses de la Coop
- Dirimir empates que se produzcan en reuniones de CAD
- Las que le delegue el CAD (definidas en Libro de Actas) y demás que establezcan los Estatutos.

NO son funciones ni atribuciones del Consejo de Administración **NI** del Presidente

- *Gestionar los negocios de la Cooperativa*
- *Contratar, dar instrucciones o despedir a los trabajadores de la Cooperativa*
- *Reemplazar, castigar o expulsar a un consejero (del CAD o JV)*
- *Decirle a la JV qué o cómo hacer su trabajo*
- *Condonar, renegociar o dar facilidades a los socios que no hayan cumplido sus obligaciones pecuniarias con la Cooperativa*
- *Definir el valor de las cuotas sociales mensuales*
- *Definir el valor de las Cuotas de Participación*

ORGANOS DE LA COOPERATIVA

- La **Junta de Vigilancia** es elegida por la Junta General de Socios, y tiene por función:
  - revisar las cuentas
  - informar a la Junta General sobre la situación de la cooperativa y sobre el balance, inventario y contabilidad que presente el Consejo de Administración.
- El único órgano competente para destituir o solicitar la renuncia a un consejero de la JV, es la JGS o por instrucción expresa y excepcional del Decoop



Junta de Vigilancia (JV)

ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA (art. 72 – 82 RLGC)

- Examinar la contabilidad, inventario, balances y estados financieros.
- Comprobar la existencia de los titulos y valores depositados en las cuentas de la Coop.
- Investigar cualquier irregularidad de orden financiero, económico o administrativo que se le denuncie o conozca, debiendo el CAD, el Gerente y demás trabajadores facilitar los antecedentes e información que requiera la JV.
- Todas las actividades que realice la JV deberá hacerlas sin perturbar la actividad normal de la Coop y solicitando los documentos que necesite con al menos 7 días de anticipación.
- Controlar el cumplimiento de los Programas de Actividades y Presupuesto de Gastos aprobados por el CAD. Sobre este tema deberá informar a la JGS.
- La JV, no podrá en ningún caso intervenir en los actos ni funciones del CAD y del Gerente.

NO son funciones ni atribuciones de la Junta de Vigilancia

- *Decirle al CAD qué o cómo hacer su trabajo*
- *Darle instrucciones al Gerente o a los trabajadores respecto de qué o cómo hacer las cosas*
- *Reemplazar, sancionar o despedir a un consejero de la JV ni del CAD*
- *Sancionar a socios o proveedores de la Cooperativa, aún cuando exista evidencia de la falta cometida.*

ORGANOS DE LA COOPERATIVA

Gerente

- El **Gerente** lo nombra el Consejo de Administración y ejercerá sus funciones de acuerdo con los planes de actividad acordados por el CAD.
- Permanecerá en sus funciones mientras cuente con la confianza del Consejo de Administración, que será el único órgano con atricbuciones para contratar y despedir al Gerente
- Del Gerente dependerán los trabajadores y será quien les indique e instruya las funciones a realizar.

ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE

(art. 27 LGC y art. 84 RLGC)

- Es el ejecutor de los acuerdos y ordenes del CAD, representará judicialmente a la Coop, sus atribuciones y deberes se fijarán en los estatutos.
- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones económicas y normativas, de los socios con la Coop, y de ésta con sus socios.
- Presentar al CAD balance general de las operaciones e inventario general de los bienes.
- Administrar cuentas corrientes, de ahorro y en general todos los recursos financieros.
- Responsable de que los libros de Contabilidad sean llevados al día y con claridad.
- Dar la información que requiera el CAD y asistir a sus sesiones.
- Contratar y poner término a los servicios de los trabajadores, de acuerdo con las normas que le imparta el CAD, los Estatutos, el Código Laboral y LGC.
- Llevar los siguientes libros: Registro de Socios – Registro de Socios asistentes a JGS – Registro de integrantes del CAD, JV, Gerente.

ORGANOS DE LA COOPERATIVA

- Los **Trabajadores** dependen administrativamente del Gerente, por tanto, responden ante éste de sus actos y/o faltas.
- El Gerente, es el único con atribuciones para contratar o despedir a un trabajador, no obstante, deberá para todos los efectos, mantener informado al CAD de cualquier decisión de éste tipo.
- Ni el Gerente ni los Trabajadores de la Cooperativa, podrán dedicarse a ningún trabajo o actividad similar o que tenga relación con el giro de la Cooperativa.

Trabajadores

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE UNA COOPERATIVA

- La Coop puede suspender transitoriamente el ingreso de socios, sólo en los casos que tenga limitaciones técnicas.
- La participación de los socios en el patrimonio de la Coop, se expresa en *cuotas de participación (CP)*.
- Las CP se fijarán conforme establece la normativa y el RLGC.
- La calidad de socio solo se adquiere por incorporación personal o por herencia. En este último caso, si y solo si, se ha realizado el proceso de regularización correspondiente (posesión efectiva)
- Para que una persona sea aceptada como socio, su solicitud debe ser aprobada por el CAD.
- La cuota social será definidas por el Gerente y aprobados por el CAD de acuerdo a las necesidades administrativas de la Coop.
- La Cuota de Incorporación la fijará el CAD, de acuerdo a los criterios que estime convenientes a los intereses de la Coop.
- Será obligación del CAD mantener una copia de los ESTATUTOS y del Reglamento Interno (si tienen), en la Coop.

DE LOS CONFLICTOS DE INTERESES
(art. 85 – art. 88 RLGC)

- El Gerente no podrá realizar en forma particular actividades similares al giro de la Coop.
- Los consejeros, trabajadores y asesores de la Coop no podrán realizar actividades de tipo electoral a favor de candidatos a los diferentes órganos.
- No podrán ser Consejeros de una Coop (titulares ni suplentes) las siguientes personas:
  - El Gerente, los trabajadores, miembros de la JV y el contador.
  - Los cónyuges y parientes hasta el 4° grado de consanguinidad y 2° grado de afinidad (ambos inclusive) de las personas señaladas más arriba. (*)
  - Los cónyuges y parientes hasta el 4° grado de consanguinidad y 2° grado de afinidad, de otro miembro del CAD. (*)
  - Personas que hayan sido destituidas de un cargo de consejero de esta u otra Coop, por acuerdo de JGS.

  (*) La JGS podrá autorizar, por mayoría de votos, que dos o más personas congrado de parentezco puedan ocupar el cargo de consejeros.

LOS SOCIOS DE UNA COOPERATIVA

Socios

La calidad de **Socio** se adquiere por cualquiera de las siguientes formas (condiciones mínimas establecidas por Ley):

a.Socio Fundador: por la suscripción del acta de la Junta General Constitutiva.

b.Por solicitud aprobada por el CAD, seguida de la adquisición del mínimo de Cuotas de Participación establecida en los Estatutos.

c.Por sucesión por causa de muerte, en el caso de los herederos del socio fallecido.

La Cooperativa podrá agregar condiciones adicionales para poder ser socio, en tanto no sean contrarias a la Ley y el Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

DERECHOS DE LOS SOCIOS (art. 14 RLGC)

Se le reconocerá a todos los socios de una Coop, a lo menos los siguientes **derechos**:

a.Realizar con la cooperativa todas las operaciones autorizadas por el estatuto.

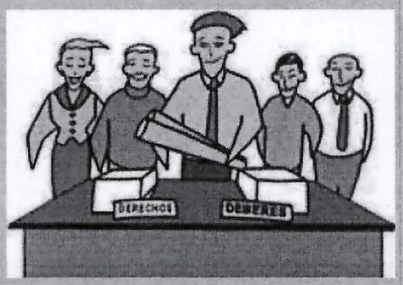
b.Elegir y ser elegido para desempeñar los cargos en la Coop, cumpliendo con todos los requisitos establecidos.

c.Gozar de los beneficios que la Coop otorgue.

d.Al reembolso del valor de las cuotas de participación, en caso de renuncia.

e.Asistir y participar con derecho a voz y voto en las JGS.

f.Formular propuestas a la JGS o al CAD



OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS (art. 17 RLGC)

Todos los socios tendrán a lo menos las siguientes **obligaciones**:

a.Cumplir oportunamente con los compromisos pecuniarios (económicos y productivos) adquiridos con la Coop.

b.Asistir a las JGS y demás reuniones a las que sean citados formalmente.

c.Desempeñar los cargos para los que fueron elegidos, a menos que estén suspendidos de sus derechos sociales.

d.Cumplir los acuerdos válidamente adoptados por los órganos de la Coop.

e.Participar en las actividades que desarrolle la Coop para el cumplimiento de su objeto social.

f.Guardar secreto sobre aquellos antecedentes de la Coop, cuya divulgación pueda perjudicar sus intereses lícitos.

g.No dedicarse a actividades que puedan competir con las finalidades sociales de la Coop, ni colaborar con quien las efectúe.

h.Participar en las actividades de educación cooperativa

i.Firmar el libro de asistencia cada vez que concurra a una JGS.

PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIOS DE UNA COOPERATIVA (art. 20 RLGC)

La calidad de socio se **Pierde** por:

a. Aceptación de la *renuncia* por parte del CAD.

b. Fallecimiento del socio, sin perjuicio de los derechos de sus herederos.

c. Transferencia de todas las cuotas de participación, aprobada por el CAD.

d. Por exclusión, basada en alguna de las siguientes causales:

i. Falta de cumplimiento de los compromisos pecuniarios con la Coop, por a lo menos 90 días.

ii. Causar daño de palabra o por escrito a los fines sociales (afirmar falsedades sobre las operaciones sociales o respecto de sus administradores).

iii. Pérdida de los requisitos para ser socio.

Participación de los Socios en los Resultados: Distribución de Excedentes

Al final de cada año, una vez se elabora el Balance de la Cooperativa, el resultado, cuando el saldo es favorable (+) se denomina REMANENTE

Remanentes

Destinado

Absorber pérdidas acumuladas

Constituir e incrementar Fondo de Reservas Legales en los casos que proceda

Constituir o incrementar Reservas Voluntarias (acuerdo Asamblea o Estatutos)

Pago de intereses al capital (si lo contemplan los estatutos)

Participación de los Socios en los Resultados: Distribución de Excedentes

El saldo que queda una vez realizado las operaciones anteriores, se denomina EXCEDENTE

Excedentes

Se distribuirá en dinero a los socios, o puede dar lugar a una emisión liberada de cuotas de participación

Operaciones con SOCIOS

Operaciones con TERCEROS

Participación de los Socios en los Resultados: Distribución de Excedentes

DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES

Provenientes de Operaciones con SOCIOS

Se distribuye proporcionalmente a las operaciones que el socio realizó con la Cooperativa

Provenientes de Operaciones con TERCEROS

Se distribuye de acuerdo al número de cuotas de particpación

COOPERATIVA AGRICOOP: Caso Socio Don Miguel

EXCEDENTES Cooperativa año 2014 = $ 1.500

Ese años los socios entregaron 100 toneladas de fruta, del mismo precio, a la Cooperativa y se vendió todo.
Excedentes = $ 1.000

Don Miguel entregó 20 toneladas (20%)

La Cooperativa compró fruta a otros agricultores que no son socios
Excedentes = $ 500

De un total de 100 cuotas de participación, Don Miguel tiene 10 cuotas (10%)

¿Cuánto le corresponde a Don Miguel?

200 + 50 = 250

MUCHAS GRACIAS