



**CONSOLIDACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA
COOPERATIVA DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS DE CHILOÉ.**

FUNCIONAMIENTO UINTERNO Y ANALISI DE COSTOS.

INTRODUCCIÓN

Parte del Objetivo General que se ha propuesto la Cooperativa, durante el desarrollo del proyecto “Consolidación del funcionamiento interno de la Cooperativa de Productores Agroecológicos de Chiloé y su validación ante sus pares productores chilotes y ante la institucionalidad pública” apunta al fortalecimiento interno de la organización. Para lograr dicho objetivo ha establecido como tarea importante la mejora en el funcionamiento de la sala de venta de los productos agroecológicos como espacio comercial de los productos de los asociados, lo que implica la organización de este centro de negocios.

Entre las debilidades detectadas en el desarrollo de la Unidad de Negocios “Emporio” de la Cooperativa de Productores Agroecológicos de Chiloé “Chilwe” están la falta de Registro de Proveedores y de Clientes de manera organizada.

El emporio se ha caracterizado por una alta rotación de personal, principalmente de Gerencia y personal de venta, interno y externo a la cooperativa. Uno de los motivos principales de esta rotación puede ser que no representa una oportunidad competitiva de trabajo en términos económicos para quienes ocupan estos puestos. Esta situación y la falta de registro dificultan la buena gestión del negocio, razón por la que se ha establecido organizar un registro de Proveedores y otro de Clientes.

Para mejorar la organización y administración del “Emporio” se ha propuesto crear Fichas de Registro tanto para Clientes como para Proveedores.

CLIENTES.

Es importante conocer a los clientes ya que son ellos quienes permiten la viabilidad y rentabilidad del negocio. Conocer sus necesidades y/o anticiparse a ellas motivará la fidelidad de los clientes y la identificación de nuevas oportunidades de negocios.

¿Conoce la cooperativa a sus clientes? ¿Cuántos clientes fieles tiene? ¿Cuáles son sus ecesidades? ¿Por qué compran en el Emporio? ¿Qué dificultades tienen para comprar? ¿Cuánto ha crecido su cartera de clientes? ¿Sabe el emporio cuántos clientes está perdiendo y por qué razones?¿Qué les molesta?¿Qué les gusta?.

Si alguno de los cooperados tiene la respuesta, no ha sido sociabilizada ni mucho menos se han definido estrategias para responder a estas preguntas. Es probable que más de alguno de los cooperados haga sus propias conclusiones, pero lo cierto es que esta información no está sistematizada, lo que dificulta no sólo la administración del negocio sino también la toma de decisiones. ¿Cómo podemos avanzar si no sabemos quiénes son nuestros clientes? ¿Cómo aumentamos su fidelidad si no sabemos qué les gusta? ¿Cómo podemos aumentar los ingresos por ventas si no sumamos más clientes? Podríamos llenar de productos la tienda y probar si gustan o no, pero ¿cuánto esfuerzo implica una decisión de este tipo versus la mayor certeza de saber quiénes son nuestros clientes y que buscan nuestros potenciales clientes?.

Para iniciar la organización del centro de negocio “Emporio” se diseñó una Ficha de Clientes, que permitirá identificarlos, conocerlos y obtener información para diseñar productos y servicios de acuerdo a sus necesidades.

CÓMO APLICARLA

La ficha de cliente está compuesta por 2 segmentos:

1. Información General: Puede ser consultada directamente al cliente en una o más oportunidades, dependiendo de la confianza que se vaya adquiriendo con él.

2. Mapa de empatía con el Cliente: No es información que se consulte directamente al cliente, sino más bien nace de la observación de quien esté en contacto más directo con él o ella, pudiendo ser l@s vendedor@s, gerent@ o algún soci@ de la cooperativa que lo conozca.

Para aplicar el segmento 1 de la ficha de clientes “**Información General**”, se recomienda:

a. Cliente que entra por primera vez a la tienda.

Si es un cliente que vemos por primera vez, debemos observar con atención su disposición emocional y de tiempo.

Si vemos que está apurado o con pocas ganas de conversar, sólo debemos preguntar, mientras se está atendiendo, lo siguiente:

1. ¿Es primera vez que viene al emporio?
2. Presentarse y preguntar su nombre
3. Entregar folleto del Emporio Chilwe con información de contacto, teléfono, página web, Facebook e indicar que por esos medios se puede enterar de los productos que diariamente tendrá el emporio y hacer sus consultas. De esta manera ya estaremos haciendo la primera diferencia, entregar un servicio personalizado y amable.

b. Cliente que frecuenta la tienda.

Es un cliente que ya ha visitado el emporio, al menos 1 vez. Sería recomendable recordar su nombre, o al menos indicarle que es grato tenerlo de vuelta. Luego de esto siempre es bueno observar su disposición emocional y de tiempo. Dependiendo de esto, tenemos, al menos, 3 opciones:

1. Si tiene buena disposición emocional y de tiempo podemos indicarle que “con el afán de otorgar un mejor servicio estamos interesados en conocer algo más sobre nuestros clientes, razón por la que quisiéramos hacerle algunas preguntas”. Lo invitamos a sentarse e iniciamos las preguntas para completar la ficha.
2. Si tiene buena disposición emocional, pero vemos que no tiene mucho tiempo podemos indicarle que “con el afán de otorgar un mejor servicio estamos interesados en conocer algo más sobre nuestros clientes, razón por la que quisiéramos hacerle algunas preguntas”, pero como vemos que está apurado, y si gusta, podríamos anotar su teléfono de contacto y llamarlo más tarde o en una hora que le acomode. Tomamos registro del teléfono de contacto o correo electrónico.
3. Si NO tiene buena disposición emocional ni de tiempo deberemos ser pacientes y esperar una próxima oportunidad para saber más de nuestro cliente y aplicar la opción 1 o 2.

REGISTRO Y SISTEMATIZACIÓN.

La ficha tendrá un formato impreso para facilitar el registro por parte de aquellas socias vendedoras que no manejan sistemas digitales.

Estará acompañada por un “Instructivo para aplicar la Ficha de Clientes”, que da orientaciones básicas de cómo aplicarla sin incomodar al cliente.

Además del formato impreso se entregará un Archivo Excel denominado “Registro de Clientes”, que permitirá la digitalización de la información recogida en las Fichas de Clientes, con el objetivo de sistematizar la información y obtener información estadística de manera rápida.

Este traspaso de información desde las Fichas de Cliente al “Registro de Clientes” puede ser responsabilidad de la Gerenta o bien de alguna vendedora que tenga las competencias técnicas para hacerlo, y si así se establece en su contrato.

ALGUNOS RESULTADOS

Como ejercicio se han aplicado fichas a Clientes obteniendo algunos resultados parciales interesantes. Se debe considerar que de clientes nuevos no se recoge toda la información en la primera conversación:

- El 90% son mujeres
- El 56% estarían dispuestos a comprar una canasta familiar
- Quienes prefieren canastas familiares a domicilio son las personas jóvenes en tanto las personas sobre los 50 años prefieren ver y comprar directamente en el local.
- La mayoría compra, al menos, una vez por semana.

- Eligen los productos principalmente porque: aportan a la salud, respetan el medio ambiente, son frescos, de producción local, otorgan confianza al cliente.

Al ser consultados por qué otros productos les gustaría encontrar en la tienda señalaron:

- Harina tostada con linaza
- Colaciones, ensaladas preparadas, productos preparados listos para servir
- Pastelería y panadería (pan de linaza, integral, con semillas)
- Cafetería, tetería, infusiones de las mismas hierbas que se venden en la tienda.
- Legumbres
- Yerba mate
- Productos a granel
- Productos sin gluten Semillas
- Algas (luche, cochayuyo)
- Talleres de alimentación

Otra de las preguntas planteadas en la encuesta es ¿Tiene alguna sugerencia para la mejora de la sala de ventas?

Entre las respuestas están:

- Que se muestren mejor los productos en el local
- Que el sistema Red compra esté habilitado y funcionando.
- Realizar talleres relacionados a los alimentos que se venden en el local.
- Generar un espacio con mesita para que los clientes puedan tomarse un jugo en el mismo emporio.
- Hacer difusión en la radio, regalar algunas hierbitas a los clientes.
- Aprovechar mejor el espacio físico, con más productos y mejor organizados.

PROVEEDORES.

Al igual que los Clientes, los Proveedores son fundamentales para cualquier empresa, ya que son ellos quienes proveen de los insumos, materias primas, servicios o incluso de los mismos productos finales que la empresa vende.

Para el Emporio, un porcentaje de sus proveedores son los propios socios de la Cooperativa, quienes entregan sus productos normalmente listos para la venta, es decir, la Cooperativa actúa como canal de ventas a través de su tienda Emporio. Sin embargo, al momento del estudio más del 50% de los proveedores no pertenecen a la Cooperativa, lo que implica un mayor esfuerzo en saber quiénes son y cómo trabajan. Entre los problemas detectados aparecieron:

- > Pérdida de contacto con Proveedores externos a la Cooperativa y que aún mantienen sus productos en la tienda.
- > Desconocimiento de la calidad y composición de productos que no cuentan con certificación orgánica
- > Desconocimiento de fechas de elaboración y vencimiento.

- Desconocimiento de vigencia de proveedores y condiciones de venta y pago.
- Falta de registro de pagos y documentos de respaldos de la compra.

Para resolver esta falta de información se diseñó la “Ficha de Proveedores”, que permitirá no sólo sistematizar la información sino que también conocer mejor a los proveedores y mantener una buena comunicación con ellos.

REGISTRO Y SISTEMATIZACIÓN.

La ficha tendrá un formato impreso para facilitar el registro por parte de aquellas socias vendedoras que no manejan sistemas digitales. Estará acompañada por un “Instructivo para aplicar la Ficha de Proveedores”, que da orientaciones básicas de cómo aplicarla. Además del formato impreso se entregará un Archivo Excel denominado “Registro de Proveedores”, que permitirá la digitalización de la información recogida en las Fichas de Proveedores, con el objetivo de sistematizar la información y obtener información estadística de manera rápida. Este traspaso de información desde las Fichas de Proveedores al “Registro de Proveedores” puede ser responsabilidad de la Gerenta o bien de alguna vendedora que tenga las competencias técnicas para hacerlo, y si así se establece en su contrato.

ALGUNOS RESULTADOS OBTENIDOS.

- El 50% de los proveedores son socios de la **AG** (Este porcentaje incluye a socios de la cooperativa también)
- 41% de los proveedores son socios de la cooperativa
- Al menos el 38% de los proveedores entrega mercaderías sin factura, la mayoría porque no tiene inicio de actividades y otros porque simplemente no se la piden.
- El 22% tiene certificación orgánica
- El 19% tiene Sello SIPAM

Sugerencias que harían para el mejor manejo de la sala de ventas

- Más difusión
- Más variedad de productos
- Mayor capacitación
- Asegurar calidad
- Nuevos canales de comercialización
- Diferenciación
- Menos rotación de equipo
- Ampliar horario de atención

A raíz de las sugerencias realizadas tanto por los Clientes como por los Proveedores actuales de la sala de venta se elabora la siguiente propuesta:

SUGERENCIA	PROPUESTA	PLAZO	RESPONSABLE
-------------------	------------------	--------------	--------------------

<p>Mayor difusión</p>	<p>Posicionamiento en redes sociales: utilizandoprincipalmente su cuenta de Facebook, para la que requerirá tener un set de buenas fotografías de todos sus productos y fotografiar a diario aquellos productos frescos que van llegando a la tienda como hortalizas, pan, entre otros. Además es necesario definir quién o quienes estarán a cargo de responder a cada consulta hecha por los clientes a través de esta cuenta, en el menor tiempo posible. Es fundamental esta interacción con los clientes, de lo contrario esta herramientas más que contribuir al posicionamiento de la tienda puede afectar su imagen mostrando inactividad, poca seriedad, falta de interés.</p>	<p>Corto-Mediano</p>	<p>Equipo de venta Gerencia Comisión Emporio</p>
	<p>Charlas promocionales en instituciones, empresas, Establecimientos educacionales: aprovechando la presencia de instituciones públicas cercanas al emporio que cuentan con gran número de trabajadores como: Hospital de Ancud, Centro de Salud Familiar Dr. Manuel Ferreira Guzmán, Oficina de Área de Indap, Liceo Bicentenario, Primera Comisaría de Carabineros de Ancud. Se propone que estas charlas tengan dos componentes: 1. Un súper alimento estrella a presentar con sus propiedades y formas de uso. 2. Un stand de los productos disponibles en tienda y material impreso de apoyo para proveer de información a los potenciales clientes.</p>	<p>Corto-Mediano</p>	<p>Gerencia Comisión Emporio</p>
	<p>Visita a todos los hostales: de la ciudad de Ancud, para promocionar el emporio y sus productos entre los huéspedes, considerando que el tipo de viajero de hostel se caracteriza por: * preparar su comida en el mismo hostel, *buscar productos locales y sanos, *está dispuesto a caminar una mayor distancia hasta su lugar de abastecimiento ya que le permite</p>	<p>Corto Plazo</p>	<p>Gerencia Comisión Emporio</p>

	<p>descubrir el lugar. Esta visita debe ser acompañada de material impreso de difusión que permita al turista comunicarse con la tienda, conocer la oferta de productos y saber cómo llegar. Es un cliente estacional, pero que puede ser clave en la difusión del emporio entre otros viajeros.</p>		
Mayor variedad de productos	<p>Identificar los productos y/o servicios demandados por los clientes actuales y los cooperados y/o socios de la AG, mediante la aplicación de Ficha de clientes. Esto permitirá no sólo una oferta más adecuada a sus necesidades y el probable aumento de su nivel de compras sino también un mayor nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir estos nuevos productos porque sentirán que se les está otorgando un mejor servicio, más personalizado.</p> <p>Al recibir más y mejores productos y/o servicios compartirán esa información con otros, pudiendo, eventualmente, aumentar la cartera de clientes.</p>	Corto Mediano Plazo	Gerencia
	<p>Aumentar cartera proveedores, en base a los productos requeridos por los clientes actuales identificados en la Ficha de Cliente. Se propone priorizar esta búsqueda de proveedores entre los cooperados en la medida que los productos respondan a las necesidades de los clientes. De lo contrario esta búsqueda puede ser externa, resguardando siempre los valores de la cooperativa y su tienda. Cada vez que se incorpore un nuevo proveedor se deberá aplicar la Ficha de Proveedores, poniendo especial atención en la composición de sus productos sobre todo si no tiene certificación orgánica.</p>	Corto Mediano Plazo	Gerencia
	<p>Incorporar insumos requeridos por cooperados y por proveedores, información que se levanta utilizando la Ficha de Proveedores en el caso que lo sean, de lo contrario se puede hacer una consulta incluso telefónica y un registro de ésta.</p>	Corto Mediano Plazo	Gerencia
Mejor	Charla de inducción: Todo o toda		Gerencia

capacitación de vendedores	vendedora debe recibir una charla de inducción sobre la tienda y sus productos en general y también sobre la cooperativa y su trabajo. Tanto la producción limpia, orgánica como el trabajo cooperado son dos elementos que se deben destacar, ya que son los atributos diferenciadores del negocio y se deben resaltar.		
	<p>Talleres sobre los productos, sus propiedades y formas de uso, son fundamentales para que quien esté atendiendo pueda comunicar y entregar información fidedigna sobre los productos. Por lo general, el tipo de cliente que acude a la tienda es alguien bastante más informado que un cliente común, ya que compra de manera conciente productos frescos, locales, saludables, que respetan la naturaleza y que, por lo tanto requiere saber más aún. Si podemos entregarle nueva información estaremos otorgando un mejor servicio y tendremos a un cliente más satisfecho y probablemente más fiel.</p> <p>Idealmente el equipo de ventas debería degustar los productos comestibles de la tienda, así no sólo podrá hablar desde lo que le contaron sino que desde sus propias sensaciones y dará cuenta además de que conoce y consume el producto.</p> <p>Para esto último se sugiere que cada vez que ingresa un nuevo proveedor a la tienda se solicite una muestra para degustación.</p> <p>Se propone invitar a los propios proveedores a ejecutar estos talleres, de lo contrario podrá ser algún especialista. Durante el levantamiento de información a proveedores, mediante la Ficha de Proveedores, se identificaron a algunos que quieren y están dispuestos a hacer estos talleres de manera gratuita, por lo tanto se sugiere generar un calendario de talleres para el equipo de ventas, abierto también a los cooperados.</p>		<p>-Gerencia -Comisión Emporio</p>
	Taller sobre técnicas de ventas. Si		Gerencia

	<p>no se cuenta con recursos para pagar a los mejores vendedores, se deben poner los esfuerzos en prepararlos. En el levantamiento de información a proveedores, también se identificó una proveedora que cuenta con preparación y experiencia en ventas, quien ofreció realizar un taller gratuito al equipo de la tienda de la cooperativa. Se sugiere aprovechar esta oportunidad e incorporar este taller en el calendario señalado anteriormente.</p>		Comisión Emporio
	<p>Taller de buen uso de redes sociales para el marketing de la tienda. Como se ha indicado anteriormente, un recurso mal utilizado puede ser incluso contraproducente para la tienda. Si se cuenta con Facebook, correo electrónico, página web, Instagram, pero no se utiliza y sin embargo se entrega como posibilidad de contacto con el cliente se estará entregando una mala imagen y deteriorando la relación con el cliente. Es por eso que el equipo de ventas debe tener la capacidad de usar bien estos recursos, y por lo tanto deberá siempre existir una persona capaz de realizar este trabajo. Para realizar bien esta labor se deberá contar también con los equipos necesarios como computador, internet, cámara fotográfica. Se propone hacer un taller de fotografía para productos, pensando sobre todo en los productos frescos que entran a diario a la tienda. Una mala fotografía también desanima al comprador y se debe evitar.</p>		-Gerencia -Comisión Emporio
Aseguramiento de la calidad	<p>Protocolo con estándares internos de calidad. Si bien aquellos productos que cuentan con certificación orgánica aseguran de cierta manera la calidad, en la tienda se ofrecen muchos productos que no cuentan con esta certificación, por lo tanto es fundamental definir este protocolo de manera interna entre los cooperados.</p>		Gerencia
	<p>Comisión de calidad: Se debería también definir en el protocolo antes</p>		-Gerencia -Consejo de

	<p>indicado, un equipo competente que pueda actuar como control de calidad, porque ésta no sólo está dada por el producto en sí, sino también por cómo se presenta. Un mal formato de venta puede arruinar la calidad del producto. Este equipo podría estar compuesto por cooperados y por algún asesor externo con competencias en el ámbito.</p>		Administración
	<p>Visita a los proveedores: la que podría ser realizada por la misma comisión de calidad con el fin de conocer los procesos que realizan para la elaboración de sus productos. En la Ficha de Proveedores también se consulta por la disponibilidad para ser visitados.</p>		Gerencia
<p>Nuevos canales de comercialización</p>	<p>Canastas a domicilio: De acuerdo a la información recogida desde los clientes, el 50% estaría dispuesto a comprar una canasta a domicilio, por lo que este nuevo canal de comercialización ya estaría otorgando una mejora en los servicios a clientes actuales, sin embargo el interés es también llegar a nuevos clientes, a aquellos que por la ubicación de la tienda y/o por falta de tiempo no están dispuestos a trasladarse a la tienda. Aparecen entre estos potenciales clientes los restaurantes, los trabajadores de instituciones públicas y colegios. Para poder entregar este servicio es fundamental conocer la gama de productos a ofrecer, el stock disponible para luego diseñar dicha canasta. La Ficha de Proveedores también otorga la posibilidad de recoger esta información. Uno de los principales temores es la poca certeza del volumen de hortalizas con que se puede contar, sin embargo es bueno ir realizando el ejercicio. Se propone entonces partir con 2 o 3 clientes restaurantes para poder medir la capacidad de respuesta de la tienda y de acuerdo a esa experiencia ir aumentando poco a poco los nuevos clientes.</p>		<p>-Gerencia -Consejo de Administración</p>

	<p>Feria itinerante: la ciudad de Ancud no cuenta con una feria itinerante como otras ciudades de Chile, por lo tanto es una oportunidad que no está siendo aprovechada. Normalmente la venta de hortalizas y frutas se realiza en el centro de la ciudad por lo que los consumidores de las poblaciones necesitan pagar movilización e invertir tiempo para proveerse de frutas y verduras, o bien pagar el sobre precio en los minimarket. Se propone realizar una o dos veces por semana, en una o dos poblaciones de la ciudad, acompañada de una buena difusión, una feria itinerante, principalmente de hortalizas.</p> <p>Este espacio además servirá de promoción de local, sus productos elaborados y será un potencial espacio de educación sobre alimentación saludable y limpia. Para la realización de esta feria será preciso contar con mesas desmontables, sillas, toldos, movilización.</p>		Gerencia Consejo de Administración
Diferenciación	<p>Talleres abiertos a la comunidad: para hablar sobre los productos, sus propiedades y cómo utilizarlos. En estos talleres se deben destacar la certificación orgánica, el sello SIPAM, además de la calidad de los productos y el trabajo cooperativo.</p>		Gerencia
	<p>Canales de marketing: Se deben aprovechar todos los canales de marketing y promoción que utilice la tienda y la cooperativa para entregar esta información y marcar la diferencia.</p> <p>Considerar las propuestas hechas en la Sugerencia de "Mayor difusión"</p>		Gerencia
Menor rotación del equipo de venta y Gerencia	<p>Apalancamiento de recursos externos: para lograr una jornada completa de Gerencia y equipo de ventas, a través de la mejora en sus condiciones salariales. Si bien es cierto existe buena voluntad para trabajar por poco dinero o por pagos no pecuniarios, el no ofrecer una buena remuneración al equipo de</p>	Mediano a Largo Plazo	Consejo de Administración Equipo proyectos Gerencia

	trabajo hace muy frágil su permanencia en la tienda y cooperativa por lo que la rotación es muy alta.		
	Aumentar los ingresos por ventas: Actualmente, los costos fijos son altos para los ingresos por venta que se generan, por lo que es fundamental aumentar estos últimos. Es necesario entonces poner en ejecución todas o la mayoría de las propuestas anteriores.		Gerencia Comisión emporio
Ampliar horario de atención	Actualmente ya se ha ampliado el horario de atención sin embargo es fundamental respetar esos horarios y mantenerlos, de lo contrario se produce confusión en los clientes y el riesgo de perderlos.		Gerencia -Comisión Emporio

ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE LA TIENDA.

Los costos son los gastos económicos en que debe incurrir una empresa para producir u ofertar un bien o servicio. Estos costos pueden ser clasificados de diversas maneras según su origen, enfoque o utilización que se les dé. En esta ocasión nos interesa saber cómo se clasifican de acuerdo al volumen de actividad de la tienda.

Bajo este enfoque los costos se clasifican en Costos Fijos y Costos Variables.

Costos Fijos:

Los costos fijos son aquellos en que la tienda debe incurrir independiente del volumen de sus ventas, en un período de tiempo determinado.

Algunas características son:

1. Controlables respecto a la duración del servicio que prestan a la tienda.
2. Están relacionados estrechamente con la capacidad instalada.
3. Permanecen constantes en un intervalo de tiempo.
4. Son variables por unidad y fijos en su totalidad.

Como podemos apreciar en la tabla anterior, los principales costos fijos son el arriendo del local y los sueldos, que en su conjunto representan el 69% aproximadamente sobre el total de los costos fijos. Como se indicó entre sus características este es un Costo fijo en su totalidad y variable por unidad, es decir que en la medida que más productos se vendan, menor será el costo fijo por unidad vendida. La tabla presentada anteriormente corresponde a información del año 2018 y tendrá una variación marginal para el año 2019, excepto por lo que podría pasar en Sueldos, considerando que en el año 2018 sólo se contrató media jornada para ventas y se paga un monto simbólico a la Gerencia, inferior al Salario mínimo.

Si se piensa en una jornada completa de ventas al salario mínimo que será \$301.000.- más media jornada profesional para la Gerencia de \$400.000.- bruto. Los Costos Fijos mensuales se incrementarían en un 65%.

Costos Variables:

Son aquellos que van variando de acuerdo al volumen de producción. Para el caso de la tienda son aquellos que van variando de acuerdo al volumen de ventas, esto siempre y cuando el abastecimiento de mercaderías de la tienda se haga bajo el formato de "Consignación", es decir se reciben los productos de los proveedores y se paga sólo lo vendido.

Algunas características son:

1. Sólo son controlables a corto plazo.
2. Son proporcionales a una actividad. Tienen un comportamiento lineal relacionado con alguna medida de actividad.
3. Están relacionados con un nivel relevante, fuera de ese nivel puede cambiar el costo unitario.
- 4 En total son variables, por unidades son fijos.

De acuerdo al tipo de producto que la tienda ofrece, se han estimado en promedio los siguientes porcentajes de costos variables unitarios respecto de sus precios de venta.

Cómo se puede apreciar, los productos con mayores costos variables unitarios son los de "Cosmética", "productos frescos" y "Abonos y fertilizantes", además son los productos con menor rotación, excepto por los huevos, que se encuentran clasificados dentro de los "productos frescos" y que es además un producto gancho, junto con las Hortalizas, es decir son los productos por los que los clientes son atraídos y entran a diario a la tienda. Las hortalizas además son las que mayor margen de utilidad generan, sin considerar los costos fijos en este caso. Como se puede apreciar, los productos que más marginan, sin considerar los costos fijos, son los productos alimenticios procesados y los que menos marginan son los de productos cosméticos.

Las hortalizas y frutas, que están compuestas principalmente por hortalizas, es el segundo producto que más margen entrega a la tienda con un 25%, y además es uno de los productos que mayor rotación tiene junto con los huevos que están incluidos en Productos Frescos.

ANÁLISIS Y ALGUNAS CONCLUSIONES.

Si consideramos que los productos que mayor representación tienen en esos ingresos por venta son las hortalizas y los productos alimenticios procesados, podríamos usar un margen de costos variables promedio por unidad de 80%, quedando la siguiente situación:

Items	Montos (\$)
Ingresos por venta	374.000
Costos variables	299.200
Ingresos disponibles para cubrir costos fijos	74.800
Costos fijos mensuales	609.083
Pérdida mensual	-\$534.283

Este cuadro nos muestra que la cooperativa está perdiendo al menos \$534.000.- mensuales. Y que para no generar pérdidas debería al menos tener ingresos por ventas mensuales de \$3.050.000.

	Monto (\$)
Ingresos por venta	3.050.000
Costos variables	2.440.000
Ingresos disponibles para cubrir costos fijos	610.000
Costos fijos mensuales	609.083
Resultado mensual	917

Bajo este análisis surge de inmediato la pregunta si tiene sentido mantener la tienda abierta o en cuánto tiempo podría la tienda generar utilidades.

Si esta tienda sólo representara un espacio de venta de productos probablemente la recomendación sería cerrar. Sin embargo, no podemos olvidar que la tienda "Emporio" también es utilizada como oficina de la cooperativa, y que el "Emporio" es sólo uno de al menos 3 unidades de negocio de la Cooperativa, por lo tanto la Gerencia no debería ser un costo sólo asignado a esta unidad de negocios.

Prorratear los costos de arriendo y Gerencia entre las diferentes unidades de negocios son significativas en el esquema actual de costos fijos, pero si queremos incorporar una gerencia bien remunerada y una jornada completa de atención a público en la tienda, seguirá siendo fundamental aumentar los ingresos por ventas para evitar la pérdida.

PROTOCOLOS Y REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO INTERNO COOPERATIVA DE PRODUCTORES AGROECOLOGICOS DE CHILOÉ.

INTRODUCCÓN.

A partir del trabajo desarrollado por la Cooperativa y con el apoyo de diversos profesionales, se ha logrado ordenar el funcionamiento interno de la organización partiendo por el diseño e implementación del organigrama interno (Anexo N° 1), con lo cual se han diseñado unidades de negocios. Estas unidades son manejadas por socios en forma autónoma lo que facilita el desarrollo de cada una de éstas y estimula la participación de los socios. Es de responsabilidad de cada grupo, desarrollar el respectivo emprendimiento de la Cooperativa, promoviendo la participación de más socios y también la creación eventual de otras unidades de negocios. Así, se ha acordado el funcionamiento de las siguientes unidades: Emporio; Proyectos y Planta de Elaboración de Subproductos de la Manzana Chilota. Cada unidad de negocios funcionará en forma autónoma, pero en estrecha coordinación con la Gerenta quien deberá dar cuenta de los avances de los proyectos o de la presentación y negociaciones realizadas en beneficios de la Cooperativa y sus socios y familias. Cada grupo encargado de una unidad de negocios debe realizar todos los esfuerzos y gestiones para que cada negocio se logre desarrollar y, al menos un integrante, debe ser del Consejo de Administración para que la información y las decisiones fluya amistosa y eficientemente para que la consolidación de la Cooperativa se pueda lograr.

UNIDAD DE NEGOCIO: EMPORIO.

Encargados: María Guineo; Rosa Curiñan, Gicella Saldivia, Rosa Asencio y Enilfa Stange.

1.- La persona que atienda en el Emporio de la Cooperativa debe ser capacitada en los criterios de producción agroecológica, pues de lo que se trata no es sólo vender sino que también educar y enseñar sobre esta opción productiva.

2.- Es fundamental saber las propiedades de los productos para poder transmitir esta información y sabiduría a los clientes.

- 3.- Se debe revisar permanentemente los productos para asegurar que no se pase la fecha de vencimiento.
- 4.- A partir de los productos que están pronto a su vencimiento realizar ofertas para su rápida venta.
- 5.- Diseñar estrategias de ofertas de algunos productos.
- 6.- Revisar permanentemente las verduras frescas y retirar aquellas que ya están marchitas y de mala presentación.
- 7.- Realizar control de calidad a cada producto que ingrese al Emporio y rechazar si fuese necesario. Revisar uniformidad de la presentación de los productos; revisar el tamaño y su relación con el precio del mismo producto, limpieza de los productos, definir si finalmente la recepción de los productos es por peso, definir precio según la temporada.
- 8.- Mantener la limpieza general del espacio de venta. A la llegada o apertura del local barrer y desempolvar las estanterías.
- 9.- Mantener un orden general: carpetas, repisas, documentos ordenados, cables ordenados. Lavado de paños, manteles cubierta de los sillones una vez al mes.
10. la pizarra a la entrada del local siempre deben estar bien escritas y no borrosas.
- 11.- Mantener permanente publicaciones del local y sus productos en las redes sociales de la Cooperativa.
- 12.- Preocupación especial por los socios que entregan productos para hacerlos sentir en su casa: cafecito, mate o lo que se tenga.
- 13.- El pago de los productos se realizará una vez al mes durante los primeros cinco días del mes siguiente a la entrega de los productos.
- 14.- En caso de pérdida o dada de baja de algunos productos el costo de la pérdida se absorberá a medias entre el producto.
- 15.- Este grupo debe diseñar y acordar una estrategia de difusión y campañas de publicidad de tal forma de aumentar el nivel de clientela actual.
- 16.- Cada unidad de negocios deberá trabajar y consensuar acuerdos permanentemente con la Gerenta que es la responsable de buscar y desarrollar los negocios de la Cooperativa.

Para el desarrollo de esta unidad los integrantes deben considerar las recomendaciones realizadas por la Ingeniera Comercial en el documento precedente y que permite avanzar en la consolidación de esta unidad. Para la

implementación de varias recomendaciones los encargados del emporio deberán estimular la participación de los socios en general de la cooperativa

Unidad de Negocios de Proyectos.

Unidad de negocios formada por los técnicos y profesionales de la Cooperativa, pero también de aquellos profesionales que aunque no pertenecen a la organización les interesa colaborar en esta unidad con la finalidad de desarrollar comercialmente a la organización.

Encargados: Virginia Zenteno, Gonzalo Pineda, Luis Olivares, Loreto Westermayer.

1.- Por cada uno de los proyectos adjudicados, la Cooperativa se quedará con un 3% del monto total del proyecto en la medida que este lo permita y no altere sustancialmente los objetivos y resultados que en el proyecto que se hayan comprometidos. Estos recursos serán destinados a los fines que el Consejo de Administración defina.

2.- La unidad de negocios deberá identificar fuentes de financiamiento para lograr viabilizar el Plan de Trabajo que la Cooperativa ya ha diseñado. Es decir, la unidad de proyectos debe considerar, en primer lugar, este Plan para la presentación de propuestas a organismos públicos o fuentes de financiamiento en general.

3.- Al interior de la Unidad de Proyectos se crearán incentivos de participación para la formulación de proyectos. La finalidad de estos incentivos es para dinamizar el funcionamiento y asegurar un nivel de recursos que nos permita disponer de una administración eficiente, ágil y que permita desarrollar los proyectos en carpeta de la Cooperativa.

4.- Quien o quienes formulan una propuesta tendrá un incentivo de participación del 3% del monto total del proyecto; en la medida que la fuente de financiamiento lo permita y no altere los objetivos y resultados comprometidos en el proyecto. Este incentivo no se hará efectivo en caso que la fuente de financiamiento ya considere el pago por la formulación de la propuesta.

5.- Por cada proyecto adjudicado esta Unidad en conjunto con el Consejo de Administración definirán la creación de un fondo que permita contar con recursos para contratar a profesionales y/o técnicos que se requieran para la

formulación o la implementación de proyectos de interés de la Cooperativa y que no cuenten con un financiamiento.

6.- Quien realice gestiones personales y por periodos variables contará con recursos del Fondo mencionado anterior para cubrir los gastos en los que se incurra en tales gestiones.

7.- Quien formule el proyecto tiene la primera prioridad de participar como coordinador de la propuesta siempre y cuando se cuente con la experiencia para asumir ese rol y también para constituir el equipo técnico del proyecto. Este equipo será propuesto al Consejo de Administración, que deberá confirmar o sugerir otros integrantes del equipo técnico de cada proyecto.

8.- En caso que no exista coincidencia entre el equipo técnico propuesto por el Coordinador, y el Consejo de Administración se formará una comisión que analizará los Currículos de los profesionales y técnicos y definirá la mejor opción técnica para el desarrollo del proyecto.

9.- Se priorizará la participación de profesionales y técnicos de la Cooperativa y en segunda opción quienes sean residentes en Chiloé, siempre y cuando las aptitudes técnicas demostrables le aseguren al desarrollo del proyecto buenos resultados. En todo caso, la decisión para la constitución del equipo de proyectos sólo obedecerá a razones técnicas debiendo tener presente el propósito de constituir los mejores equipos técnicos para el desarrollo de la Cooperativa.

10.- La relación del equipo técnico de cada proyecto es a través de su Coordinador con las diferentes estructuras de la Cooperativa y es con la Gerenta la comunicación directa quien es responsable por la correcta puesta en marcha e implementación de cada propuesta de trabajo de la organización. Todas las decisiones técnicas en la implementación del proyecto es de responsabilidad del Coordinador y es este quine debe velar por el correcto y armonioso funcionamiento del equipo del proyecto.

11.- El Coordinador de cada proyecto y a solicitud de la gerenta será el responsable de hacer presentaciones de estados de avance del proyecto al Consejo de Administración quien hara sugerencias y recomendaciones para el manejo del proyecto con el propósito de consolidar el fruncimiento y desarrollo de la Cooperativa

12.- Es de responsabilidad del Coordinador del proyecto el correcto uso de los recursos para asegurar el cumplimiento de objetivos y resultados comprometidos. La gerenta podrá en cualquier momento pedir información del uso delos recursos para asegurar el logro de los objetivos y resultados compo0rmetidos en cada propuesta.

Unidad de Negocios: Planta de PrOcesamiento de Subproductos de la Manzana.

Encargados: Rafael Maripan, Patricio Varas

Esta unidad de negocios debe velar porque el proyecto adjudicado por parte del FIA para la implementación de la Planta se realice de acuerdo a los objetivos y resultados comprometidos. De la misma forma, deberá reunirse en forma permanente con el equipo técnico del proyecto para constatar los estados de avances del proyecto y sugerir de ser necesario las correcciones y modificaciones que se requieran para una mejor implementación de dicho proyecto.

- 1.- Los encargados de esta unidad de negocio podrá pedir estados de avances y presentaciones en cualquier etapa en la implementación del proyecto.
- 2.- Esta Unidad de negocio se reunirá con el coordinador del proyecto se reunirán todas las veces que sean necesario para el correcto desarrollo de la implementación de la planta.
- 3.- Los encargados deberá realizar todas las gestiones que se consideren como necesarias para sumar recursos complementarios para que la Planta de Procesamiento de subproductos de la manzana se transforme en un negocio con proyecciones comerciales para la cooperativa como también para el sector de la Agricultura Familiar Campesina Chilota.
- 4.- Los encargados de esta unidad de negocios podrá realizar visitas a terreno para constatar los niveles de avance del proyecto cuando lo estime conveniente. Estas salidas a terreno podrán o no contar con la participación del Coordinador del proyecto.
- 5.- El equipo técnico del proyecto también puede realizar gestiones para complementar recursos para la implementación y desarrollo de la Planta, En tal caso debe mantener permanentemente informado a los responsables dela unidad de negocios.
- 6.- Los responsables de la unidad podrán participar en cada etapa de la implementación de la planta y en su posterior desarrollo.

7.- El desarrollo comercial de esta unidad es de responsabilidad del equipo técnico y los responsables de esta unidad de negocios.

8.- Los documentos generados, así como las inversiones y gastos realizados en el marco del proyecto estarán permanentemente disponibles para los responsables de esta unidad como también para el Consejo de Administración.

Anexo N° 1: Organigrama de la Cooperativa.

ORGANIGRAMA

