

OFICINA DE PARTES 1 FIA RECEPCIONADO	
Fecha	15 JUNI 2018
Hora	15:01
Nº Ingreso	49624

## INFORME TÉCNICO FINAL

# INSTRUCTIVO

### 1. OBJETIVO

Informar al FIA de los resultados finales e impactos logrados del proyecto; de la metodología utilizada y las modificaciones que se le introdujeron; y del uso y situación presente de los recursos utilizados, y especialmente de aquellos provistos por el FIA.

### 2. FECHA DE REALIZACION

El Coordinador del Proyecto presentará el Informe Final en la fecha estipulada en el contrato.

### 3. PROCEDIMIENTOS

El Informe Final deberá ser enviado a la Dirección Ejecutiva del FIA, en 3 copias (original y dos copias) y su correspondiente diskette, acompañada de una carta de presentación firmada por el Coordinador del Proyecto presentando el informe e identificando claramente el proyecto con su nombre y código. El FIA revisará el informe y dentro de los 45 días hábiles siguientes a la fecha de recepción enviará una carta al coordinador del proyecto informando su aceptación o rechazo. En caso de rechazo, se informará en detalle las razones. El ejecutor deberá corregir los reparos u observaciones, motivo del rechazo, dentro del plazo determinado por el FIA y que no podrá ser inferior a 10 días hábiles, contados desde la fecha en que fueron comunicadas al ejecutor. El incumplimiento de la obligación de subsanar los reparos u observaciones será también sancionado con una multa diaria.

La información debe ser presentada en forma clara y concordante con los objetivos del proyecto. El lenguaje debe ser claro, siguiendo las normas de la redacción científica y técnica. El informe debe incluir o adjuntar los cuadros, gráficos, fotografías y diapositivas, publicaciones, tesis, estudios de mercado, informes de consultoría, material de difusión, material audio-visual, y otros materiales que complementen o apoyen la información y análisis presentados en el texto central; que hayan sido realizados en el marco del proyecto o sobre la base de los resultados obtenidos.

La información presentada en el informe técnico final debe estar vinculada a la información presentada en el informe financiero final.

El FIA se reserva el derecho de publicar una versión del Informe Final editada especialmente para estos efectos.

#### 4. CONTENIDO

El informe final técnico y de gestión debe incluir como mínimo, información sobre todos y cada uno de los puntos indicados a continuación, y siguiendo en lo posible el orden indicado.

#### INFORME TECNICO Y DE GESTIÓN FINAL

##### EJECUTOR:

Nombre	Cooperativa Agropecuaria Masovino Ltda.
Giro	Comercialización de productos cárnicos. Carne de cordero. Carne congelada y refrigerada envasada al vacío. Cortes gourmet, canales y medias canales. 1.-CRIA DE GANADO OVINO Y/O EXPLOTACION LANERA 2.- PRODUCCION,PROCESAMIENTO DE CARNES ROJAS Y PRODUCTOS CARNICOS 3.-CONSERVACION DE CARNES ROJAS (FRIGORIFICOS) 4.-CORRETAJE DE GANADO (FERIAS DE GANADO) 5.-SERVICIOS DE BANQUETES, BODAS Y OTRAS CELEBRACIONES 6.- TRANSPORTE DE CARNE CONGELADA OTROS SERVICIOS QUE ENTREGA: SERVICIO 1 Esquila a socios SERVICIO 2 asesoría orientado calidad e inocuidad de la carne de cordero SERVICIO 3 Diagnóstico de parasitología en implementación OTROS Gestión comercial, proyectos de diferentes tipos a los socios.
Rut	
Representante Legal	Alejandra Andrea Valencia Medina

- **NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento Transversal y Sustentable de la Capacidad de Gestión, Organización e Innovación de la Cooperativa MASOVINO.**
- **CODIGO: PYT 2016 0838**
- **Nº INFORME: FINAL**
- **PERIODO: desde Noviembre 2016 hasta Mayo 2018**

#### NOMBRE Y FIRMA COORDINADOR PROYECTO

Nombre	Alejandra Andrea Valencia Medina
Rut	
Firma	

## I. RESUMEN EJECUTIVO

Resumen ejecutivo del desarrollo del proyecto, sus resultados y los impactos esperados. Debe ser globalizante, incorporando aspectos de importancia general dentro del proyecto, y dejando la discusión de detalle en el Texto Principal. Debe ser corto y específico, no repitiendo las discusiones, análisis y calificaciones específicas contenidas en el Texto Principal.

El presente informe da cuenta del desarrollo del Plan de Acción se enmarca dentro de la convocatoria realizada por FIA, titulada PROYECTOS DE GESTIÓN DE LA INNOVACION EN COOPERATIVAS, cuyo objetivo era promover el desarrollo de propuestas que permitieran fortalecer la capacidad de gestión e innovación de las Cooperativas del sector agrario y forestal, como una capacidad que debe desplegarse a lo largo de todos sus procesos y desarrollarse mediante los mecanismos que resulten priorizados por los propios actores locales.

En este contexto, la Cooperativa MASOVINO decidió participar de este llamado, adjudicándose la propuesta **Fortalecimiento Transversal y Sustentable de la Capacidad de Gestión, Organización e Innovación de la Cooperativa MASOVINO**, proyecto que tuvo como objetivo generar un plan de acción para mejorar la gestión cooperativa, abarcando aspectos comerciales, organizacionales, de diferenciación de productos, inclusividad e introducción de una cultura de la innovación en la gestión de la Cooperativa, tanto productiva como organizacional.

Para poder cumplir con el objetivo del proyecto, fue necesario predefinir macro líneas de trabajo para posteriormente validarlas a través de una consulta con los actores locales, de manera de validar las brechas pre identificadas y generar las futuras líneas de acción como resultado final.

Entre las tareas realizadas antes de la postulación y que dieron origen al proyecto, se encuentran:

- Identificación de brechas limitantes que impedían una gestión organizacional eficiente de MASOVINO.
- Identificación de brechas para mejorar la vinculación entre la Cooperativa, socios y territorio de acción.
- Identificación de brechas limitantes que impedían incorporar la innovación como una herramienta de competitividad, tanto para la Cooperativa como para sus asociados.

- Identificación de brechas limitantes en materia de inclusividad, principalmente en materia de género.

El fin último de recopilar y procesar toda esta información fue generar un plan de acción para la sustentabilidad de la Cooperativa, el que fue titulado como **Plan de Acción MASOVINO 2018-2023**, cuya implementación se plantea para un período de 5 años.

La gestión de MASOVINO como organización asociativa agrícola, ha cumplido satisfactoriamente, sin embargo, no ha estado exenta de problemas y dificultades en su función de incorporar procesos de gestión de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus orígenes, como acciones asociadas a la producción primaria y comercialización en mercados de los productos ovinos, así como implementar servicios de venta y encadenamientos de los productos de sus socios, con el fin de mejorar sus condiciones de vida y facilitar el acceso a la modernidad.

Por otro lado, tanto las preferencias de los consumidores, como el entorno social, económico y productivo, cambia a un ritmo que la cooperativa no ha podido enfrentar de manera adecuada, por lo que se hace necesario hacer algunas intervenciones y transferencias tecnológicas que permitan abordar las necesidades reales de los antiguos, nuevos y potenciales miembros de la MASOVINO, de manera de estar permanentemente informados y reaccionar oportunamente ante cambios de entorno, que permita una gestión más eficiente, tanto para el cliente interno como externo de la Cooperativa.

El presente informe describe lo que plan propone abarcar como la gestión de la cooperativa en su conjunto, abarcando acciones como transferir la cultura de la innovación a sus socios, dirigentes y funcionarios, así como fortalecer la gestión organizacional general. Las funciones administrativas de MASOVINO, como planificación, dirección y control, presentan oportunidades transversales de mejora, siendo tal vez la reestructuración y fortalecimiento de su organización una de las acciones más críticas e inmediatas que se deben realizar, de manera de retroalimentar la mirada de mediano plazo (planeamiento), así como la de corto plazo (ejecución). Otra acción crítica identificada es abarcar problemáticas productivas y logísticas de la cadena productiva, según la opinión de los actores entrevistados.

Tal como fue observado previo al inicio del proyecto, resultó relevante para la cooperativa plantearse formas innovadoras de estructurar la oferta y preguntarse formas para constituirse en un actor relevante para el territorio que abarca y para el mercado, con estrategias innovadoras e inclusivas que permitan generar valor y con estructuras que logren alinear las diferentes necesidades e intereses de los asociados, y que a su vez, permita

mejorar los términos de los contratos comerciales de productos y subproductos ovinos, por ejemplo, en precios, calidad, inocuidad y/o plazos comprometidos.

Otra oportunidad identificada está dada por incorporar capacidades al interior de la cooperativa. Uno de los aspectos a fortalecer está relacionado con la capacitación en gestión de cooperativas y de organizaciones asociativas, esto es clave para realizar una buena gestión directiva y gerencial, que sea moderna, proactiva e innovadora. Otros factores de análisis relevantes fueron cómo dar eficiencia a los productos y servicios tradicionales ofrecidos por MASOVINO, como por ejemplo, la búsqueda en el otorgamiento de créditos blandos, búsqueda de apoyos a través de instrumentos públicos, venta de Insumos, búsqueda de valorización de productos y subproductos ovinos, incorporar elementos de control entre otras.

No menos importante, sería implementar algún programa que permitiera difundir el modelo cooperativo en el territorio que abarca la cooperativa, particularmente entre jóvenes, mujeres y productores interesados en saber más del quehacer de la cooperativa, así como participar en ella.

En relación al mejoramiento de la gestión, se propone como prioritario la implementación de una nueva unidad de innovación y nuevos negocios, que permita mostrar a los actores de la cadena de valor, a empresas, a organismos públicos, proveedores y al entorno empresarial, una preocupación y avance en la gestión comercial e innovadora de la Cooperativa.

El presente plan de acción permitirá futuros apalancamientos de recursos para la Cooperativa, ya que una organización planificada, organizada y que tiene su horizonte claro, es una organización más segura para apostar en ella. El presente plan de acción permitirá por tanto que MASOVINO, pueda acceder a nuevos programas de apoyo entregados por organismos como FIA, Indap, Corfo, entre otros.

## **II. TEXTO PRINCIPAL**

### **1. Breve resumen de la propuesta, con énfasis en objetivos, justificación del proyecto, metodología y resultados e impactos esperados.**

Másovino es una Cooperativa de la Región de O'Higgins, conformada por 32 productores ovinos, más una directiva y una administración. Desde su fundación el año 2014, no se ha logrado implementar una forma de gestión y administración óptima, donde se necesita actualmente generar respuestas adaptativas y rápidas respecto a las necesidades del

mercado y a los cambios de entorno. Se han presentado dificultades que están teniendo consecuencias respecto a menores resultados esperados en materias de gestión productiva, económica y financiera, con altas posibilidades de mejora en aspectos organizacionales, tecnológicos, formativos, inclusivos y productivos. La Cooperativa está consiente que acciones en torno a la innovación en productos, procesos, marketing y organización pueden llegar a ser un motor importante para el desarrollo sustentable de la Cooperativa.

Como objetivo general se propone generar un plan de acción que permita mejorar la gestión organizacional, productiva e introducir una cultura de la innovación al interior de la Cooperativa Masovino.

Como objetivos específicos se plantearon originalmente: 1. Identificar limitantes y brechas que impiden una gestión organizacional eficiente e innovadora de la Cooperativa Masovino. 2. Identificar limitantes y brechas que impiden incorporar a la innovación como una herramienta de competitividad entre los asociados de la Cooperativa. 3. Generar el Plan de acción para abordar las soluciones a los aspectos anteriores y 4. Implementar las acciones del denominado “Plan Masovino Sustentable” durante el segundo año, de manera de que la Cooperativa sea autosustentable en el mediano y largo plazo.

Como resultados e impacto, se esperaba: generar una línea base de la situación actual de la Cooperativa, identificando y analizando brechas que limitan su desarrollo sustentable y generar así un plan de acción en torno a ellas; generar una nueva unidad de innovación y nuevos negocios; diferenciar y dar valor agregado a sus productos; capacitar a socios, directivas y administración en materias deficitarias; dejar capacidades instaladas para realizar vigilancia estratégica del rubro y transmitirla a socios; promover la incorporación de nuevos socios, particularmente jóvenes y mujeres; mejorar la interacción con la cadena de valor; incorporar un gestor tecnológico; y posicionarse como cooperativa en su territorio.

### **Marco Metodológico:**

Como resultados esperados en el proyecto original, se mencionaron:

1. Identificar las brechas que impiden implementar una forma de gestión y administración que sea compatible con la misión de la Cooperativa Masovino, que permita generar respuestas adaptativas y rápidas respecto a las necesidades del mercado y a los cambios de entorno.
2. En la actualidad la Cooperativa está pensando en autogenerar proyectos con nuevas competencias, tanto para la organización como para sus asociados, con recursos

- públicos y/o privados, lo que permitiría incorporar algunas herramientas de gestión interna y al mismo tiempo identificar problemas y oportunidades que den origen a proyectos innovadores para la gestión productiva.
3. Se pretende establecer las bases para la futura generación e implementación dentro de la orgánica de la Cooperativa de una unidad de innovación, diferenciación, valor agregado y nuevos negocios.
  4. Se espera formar o incorporar en la organización de Masovino un gestor tecnológico o gestor de la innovación, que esté permanentemente detectando problemas y oportunidades, que puedan ser abarcadas a través de un proyecto de innovación o una solución innovadora, a través de fondos propios, privados o públicos.
  5. Se espera establecer un proceso de mejora continua dentro de la cooperativa, generando reuniones periódicas, para generar una instancia donde se evalúe permanentemente el accionar de la cooperativa y se discutan las posibilidades existentes, nuevas ideas que son evaluadas y revisadas en conjunto con la gerencia a fin de seleccionar y orientar el accionar del equipo de trabajo y de la cooperativa. Así mismo el Consejo de Administración presentará ideas a la Gerencia, las que son posteriormente analizadas con el equipo de técnico de la Cooperativa, para evaluar factibilidad.
  6. Se capacitará a parte de la administración y directiva, durante la ejecución del proyecto, en formas modernas de gestión y organización para empresas cooperativas, de manera de dejar capacidades instaladas una vez culminado el proyecto en esta primera etapa.
  7. Se desarrollará un programa de transferencia y capacitación, abarcando novedades tecnológicas, aspectos comerciales, de gestión y aspectos de innovación productiva y organizacional.
  8. Se espera evaluar y materializar la ampliación de beneficios que actualmente otorga la cooperativa a sus asociados.

Cabe destacar que la Cooperativa como organización con fines sociales, no dispone de recursos financieros importantes para la inversión en innovación, destinando la mayor parte de sus utilidades a desarrollar programas sociales.

## **2. Cumplimiento de los objetivos del proyecto:**

### **2.1 Descripción breve de los resultados ESPERADOS VERSUS LOS OBTENIDOS, comparación con los objetivos planteados, y razones que explican las discrepancias (ANÁLISIS DE BRECHA)**

En las últimas décadas, los esfuerzos de las cooperativas como MASOVINO se han centrado en mejorar los procesos productivos para generar calidad y eficiencia en términos de costos productivos. Sin embargo, aspectos comerciales, organizacionales e innovación, aun presentan brechas que impiden una gestión apropiada de organizaciones cooperativas, así también ocurre con MASOVINO.

Algunos aspectos detectados internamente en MASOVINO y que impiden una gestión eficiente, adaptable a un entorno cambiante y con mirada a futuro son:

- No se ha logrado implementar una forma de gestión y administración compatible con la misión de MASOVINO, ya que, como toda cooperativa agraria, es un caso especial de empresa que no busca maximizar el retorno propio, sino el beneficio de sus asociados.
- Insuficientes capacidades internas y dificultades para incorporar acciones y tecnologías de innovación, tanto a nivel productivo como organizacional.
- Escasez de personal gerencial y técnico como Staff administrativo de la cooperativa.
- Escaso conocimiento social de los beneficios y del rol que cumple la cooperativa en su territorio de acción.
- Vinculación mejorable entre la Cooperativa, su territorio y asociados.
- Aspectos productivos, logísticos y estructurales mejorables.
- Escasa consideración y pocos proyectos para motivar a jóvenes y mujeres a formar parte de la cooperativa.

Estas necesidades han generado la posibilidad de establecer y planificar oportunidades de mejora dentro de la organización, a través de acciones diferenciadoras que pasan por plantearse los siguientes desafíos para obtener los resultados esperados y mejorar la gestión interna-externa futura:

- Modelo de gestión eficiente e inclusivo diseñado, acorde con una misión renovada de la Cooperativa, con una proyección al año 2023.
- Dejar luego del proyecto capacidades instaladas en la Gerencia de MASOVINO.
- Generación de una nueva Unidad de Innovación y nuevos negocios
- Apalancamiento de recursos para la implementación del plan de acción
- Consideración de aspectos inclusivos de género y juventud en la proyección futura de la Cooperativa.
- Generación de un Programa para la incorporación y asimilación interna de una cultura de la innovación, que sea reconocida como una herramienta de competitividad para la Cooperativa y sus asociados.
- Líneas de trabajo para aspectos productivos e infraestructurales.
- Comunidad, mujeres, jóvenes y actores de la cadena de valor, todos informados del rol que cumple la Cooperativa en su territorio de acción.

El producto final de este trabajo ha sido contar con un plan de acción para la cooperativa, el **Plan MASOVINO**. Uno de los principales objetivos del Plan era identificar aquellas brechas

que limitan el desarrollo de la Cooperativa en el corto y mediano plazo, esto con la finalidad de elaborar líneas de acción para el desarrollo de futuros programas y proyectos, que permitieran aportar con el desarrollo sustentable de la Cooperativa.

Estas líneas de acción buscan por tanto mejorar la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa MASOVINO, fortalecer el modelo cooperativo actual, identificar acciones para acortar las brechas identificadas, impulsar la gestión de la innovación a nivel productivo y organizacional e identificar áreas de trabajo cooperativo con otros actores relevantes para la Cooperativa.

Es así como de acuerdo a las brechas pre-identificadas antes del inicio del proyecto, se buscó implementar un mecanismo para validar participativamente estas brechas, así como poder identificar otras nuevas. Como metodología para alcanzar este objetivo, se desarrollaron encuestas, aplicadas en forma presencial y electrónica, las cuales luego de un análisis individual y grupal, permitirían obtener conclusiones y proponer líneas de acción.

Como resultado de la etapa de validación participativa de brechas, las brechas pre-identificadas en materia de inclusividad, principalmente en materia de género y juventud, no fueron priorizadas tanto a nivel de socios, como de directiva y gerencia. A modo de ejemplo, el promedio de edad de los socios no supera los 50 años, por lo que no es una Cooperativa “vieja” en materia de socios, así como también el staff de la Cooperativa está conformado sólo por mujeres menores de 45 años. Entre los socios, si bien se puede promover la mayor participación de mujeres, no existe una masa crítica suficiente de mujeres como para conformar un equilibrio de género, ellas son más bien escasas como productoras titulares, por lo que lograr un equilibrio de género entre asociados sería algo difícil de forzar, según la opinión transversal de los actores encuestados.

En contraposición al punto anterior, los aspectos productivos si fueron priorizados a nivel transversal. Esto determinó que la brecha de inclusividad en materia de género y juventud fuera despriorizada y reemplazada por brechas de índole productivas, incorporando los aspectos de inclusividad como factores a tener en cuenta en la gestión organizacional y expansión de la Cooperativa, incluyéndolas de todas formas como líneas de acción en las brechas organizacionales de la Cooperativa.

## **BRECHAS DEFINITIVAS, SEGÚN TRABAJO PARTICIPATIVO**

De acuerdo al trabajo de pre-identificación de brechas, realizado con un grupo más cerrado de participantes, las principales brechas identificadas que afectaban a la Cooperativa eran las siguientes:

- 1) Brecha Estructura Organizacional**
- 2) Brecha Etaria y de Género**

### **3) Brecha de Innovación**

Luego de las actividades participativas, capacitaciones, talleres y encuestas, existió una validación de las brechas anteriores, excepto las relacionadas con género y juventud. Sin embargo, una nueva brecha que se reiteraba constantemente en la opinión de actores locales, era la de productividad, por lo tanto se decidió incorporar una brecha productiva en reemplazo de la brecha de inclusividad en materia de juventud y género. Otra brecha no incorporada originalmente y que también fue añadida por solicitud de FIA, fue la necesidad de fortalecer los lazos entre la Cooperativa y su territorio de acción así como también con sus socios. Las brechas entonces quedaron de esta forma para la identificación de las futuras líneas de acción:

#### **1) Brechas Organizacionales**

#### **2) Brecha de Vinculación con el Territorio y Socios**

#### **3) Brechas para Incorporar la Innovación de manera Transversal**

#### **4) Brechas Estructurales Productivas y Logísticas**

Lo anterior no implica que la Cooperativa descuide o no considere aspectos de inclusividad en materia de género y juventud, por el contrario, estos aspectos fueron considerados para el presente y futuro de la Cooperativa, siendo incorporados en las líneas de acción organizacionales de la Cooperativa.

- **Descripción breve de los impactos obtenidos**

Los impactos reales se verán reflejados una vez sea aplicado y materializado el plan, según las prioridades definidas por las cooperativa. Por ahora se han generado alianzas informales y se ha levantado el interés de parte de organismos públicos y privados por el desarrollo de la Cooperativa, lo que se describe en detalle en los apartados posteriores.

### **3. Aspectos metodológicos del proyecto:**

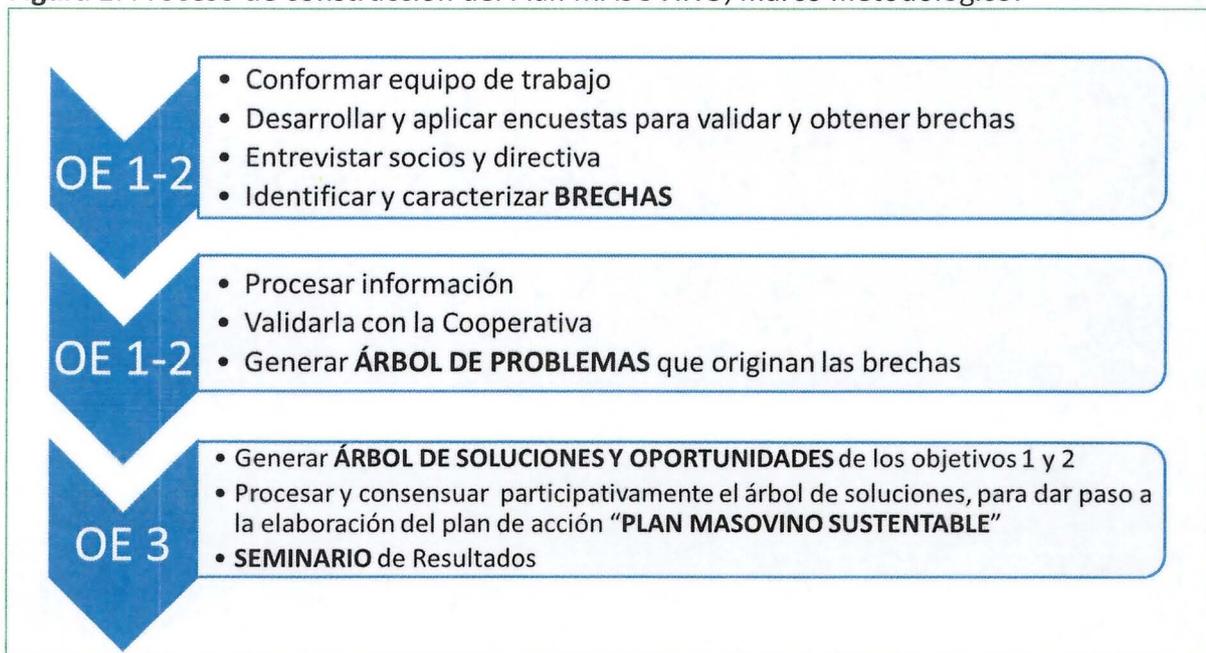
- **Descripción de la metodología efectivamente utilizada**

Durante el proceso de elaboración del Plan de Acción MASOVINO, se aplicó una metodología basada en Marco Lógico, metodología aplicada de forma participativa y contrastando continuamente la información recopilada entre el equipo consultor externo, la gerencia y la directiva. En concreto, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- **Identificación de profesionales externos ad hoc** y sus recomendaciones para Plan y presentación de la metodología y de las actividades planificadas para la elaboración del Plan.

- **Reuniones de avance periódicas** con la gerencia, directiva y equipo externo de apoyo.
- **Reuniones periódicas de coordinación** entre el equipo externo de apoyo.
- **Validación y puesta a punto de la metodología**, basada en Marco Lógico, donde se identificaron los problemas y brechas, sus causas y efectos, sus posibles soluciones y las líneas de acción.
- **Diseño participativo de las encuestas**, para la validación e identificación nuevas brechas.
- **Aplicación de encuestas a seis perfiles objetivo:** Directiva, Gerencia, socios de MASOVINO y funcionarios de la cooperativa.
- **Recopilación de datos y respuestas** de las encuestas.
- **Procesamiento de la información.** Para esta etapa, de la data recopilada de las encuestas, se desarrolló un árbol de causas de las brechas, un árbol de efectos provocados por las causas, un árbol de problemas y un árbol de objetivos y líneas de trabajo que darían origen al plan de acción.
- **Validación participativa con MASOVINO** de las líneas de acción que dio como resultado del trabajo previo.
- **Ajustes y consolidación del PLAN DE ACCIÓN MASOVINO 2018-2023.**

**Figura 1:** Proceso de construcción del Plan MASOVINO, marco metodológico:



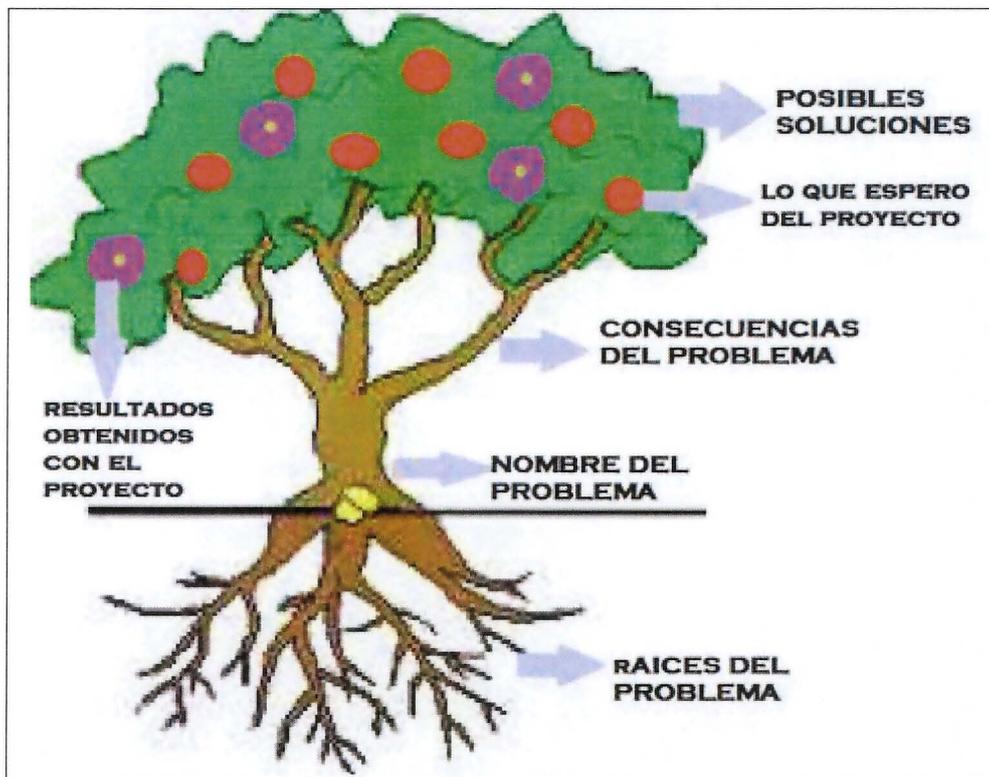
**Fuente:** Elaboración propia.

Durante la etapa previa a la presentación del proyecto a FIA y durante el inicio del proyecto, se identificaron y validaron algunas brechas que afectan el desarrollo inclusivo e innovador de la MasOvino, tanto a nivel de organización como de socios. Se hizo de forma participativa

junto a la gerencia, al equipo técnico de MasOvino, la Directiva y los expertos en gestión organizacional, cooperativismo e innovación.

Las brechas identificadas y origen de los problemas que amenazan la sustentabilidad de MasOvino, fueron plasmadas en encuestas para su validación transversal. Las encuestas han sido dirigidas a directiva-gerencia y socios. De esta forma, se validan las brechas identificadas previamente y se da espacio para identificar otras nuevas brechas, recopiladas desde los propios grupos objetivo. La metodología utilizada durante todo el proceso estuvo basada en la Metodología de Marco Lógico, esquematizada a través de la siguiente figura:

**Figura 2:** Metodología utilizada para la Elaboración del Plan MasOvino.



Fuente: ChileSustenta 2017.

Las encuestas fueron aplicadas durante junio y agosto de 2017. Ya identificadas y validadas las brechas y recolectada la opinión de los actores, se inició la etapa de procesamiento de la información, en función de un árbol de causas, se generó un árbol de efectos, el que genera un árbol de problemas y necesidades, con lo cual se diseña un árbol de objetivos y soluciones, que dar origen finalmente a conclusiones y al plan de acción y sustentabilidad para la Cooperativa MasOvino, que será definido a 5 años plazo para su ejecución.

En paralelo, se realizó una identificación de los factores críticos y posibles barreras legales y estructurales que pudieran dificultar los cambios necesarios en aspectos de innovación, organización, territoriales, productivos e inclusividad. Se hizo un diagnóstico la situación legal de la Cooperativa y una diferenciación entre cooperativas y empresas tradicionales. Los resultados de factibilidad para realizar todos los cambios planteados en el Plan MasOvino, están por tanto analizados y cumplen con el marco legal que rige a las Cooperativas Agrícolas.

Para socializar el proyecto y dejar capacidades instaladas, se realizaron talleres y capacitaciones en materias de cooperativismo, innovación, vigilancia estratégica y aspectos legales, tanto a socios como a la directiva. Para el lanzamiento final del Plan, se realizó un seminario de cierre, donde se invitó a autoridades, socios, directiva, potenciales rubros estratégicos como representantes del vino, representantes del Minagri, organismos privados, entre otros

- **Principales problemas metodológicos enfrentados**

Los principales problemas enfrentados y superados fueron:

1. Dificultad de aplicación de encuestas electrónicas a socios, por la baja alfabetización digital aun existente entre ellos y/o baja conectividad en muchos de los predios y casas de los productores
2. Difícil aplicación presencial de encuesta a socios, debido a la dispersión territorial de los socios de la cooperativa
3. Atraso y tiempo excesivo en las respuestas a encuestas, por labores productivas cotidianas.

- **Adaptaciones o modificaciones introducidas durante la ejecución del proyecto, y razones que explican las discrepancias con la metodología originalmente propuesta**

Ya fue mencionada en puntos anteriores, principalmente las modificaciones o desviaciones del proyecto se debieron a la aplicación de la metodología participativa de la validación e identificación de nuevas brechas, lo que despriorizó la brecha de género y juventud, e incorporó las nuevas brechas en materias de mayor vinculación de la cooperativa con el territorio y requerimientos de infraestructura y recursos productivos para poder levantar el sector ovino del territorio.

Estos cambios fueron debidamente incorporados en el plan de acción, incluyéndolos como nuevos objetivos específicos y generando líneas de acción para abordar estas nuevas brechas.

- **Descripción detallada de los protocolos y métodos utilizados, de manera que sea fácil su comprensión y replicabilidad.**

Respecto a los protocolos utilizados, estos se resumen en las siguientes acciones:

- **Validación y puesta a punto de la metodología**, basada en Marco Lógico, donde se identificaron los problemas y brechas, sus causas y efectos, sus posibles soluciones y las líneas de acción.
- **Diseño participativo de las encuestas**, para la validación e identificación nuevas brechas.
- **Aplicación de encuestas a seis perfiles objetivo:** Directiva, Gerencia, socios de MASOVINO y funcionarios de la cooperativa.
- **Recopilación de datos y respuestas** de las encuestas.
- **Procesamiento de la información.** Para esta etapa, de la data recopilada de las encuestas, se desarrolló un árbol de causas de las brechas, un árbol de efectos provocados por las causas, un árbol de problemas y un árbol de objetivos y líneas de trabajo que darían origen al plan de acción.
- **Validación participativa con MASOVINO** de las líneas de acción que dio como resultado del trabajo previo.
- **Ajustes y consolidación del PLAN DE ACCIÓN MASOVINO 2018-2023.**

A continuación se expone la encuesta realizada y aplicada para la validación-identificación de brechas y su futuro procesamiento para transformar las brechas y necesidades en líneas de acción:

## ENCUESTA

Buenos días, la información derivada del presente cuestionario, tiene por objetivo contribuir al desarrollo de MASOVINO a través del conocimiento relacionado con los principales aspectos que es necesario mejorar al interior de la organización, aportando todos un poco para lograrlo, de manera participativa. Para tal efecto, la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) del Ministerio de Agricultura de Chile, en conjunto con MASOVINO, desarrollarán un plan de trabajo para la sustentabilidad de la Cooperativa, el cual tiene su énfasis en aspectos de innovación, organización, identidad, género y edad. La información proporcionada por Ud., la cual será tratada en forma **anónima**, constituye un aporte indispensable para el desarrollo de este plan.

### Capítulo I: Indicaciones

*Marque con una "x" la o las alternativas que mejor reflejan su opinión, puede marcar más de una opción. Si considera necesario explicar o aportar antecedentes adicionales, hágalo en el cuadro inferior de cada pregunta, en la sección "Explique". Cuando no aparezca la palabra "opcional", significa que la respuesta requiere de un desarrollo escrito. **Suerte !!***

### Capítulo II: Aspectos de género y edad

1. ¿Cree que se está dando el fenómeno de masculinización (predominio de hombres en la toma de decisiones) entre los socios de MASOVINO?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
Explique (opcional):	

2. ¿Cómo cree que el factor género puede afectar el futuro de la MASOVINO?

<input type="checkbox"/>	Nada importante, funcionará bien sin mujeres.
<input type="checkbox"/>	Las mujeres pueden hacer aportes importantes que servirán a la Cooperativa
<input type="checkbox"/>	Me da susto darle mucha cabida a mujeres, podría ser negativo para la Cooperativa
<input type="checkbox"/>	Otro motivo (menciónelo):
<input type="checkbox"/>	Explique (opcional):

3. ¿Qué le parece la idea de promover la incorporación de más mujeres en la Cooperativa y entre los socios?

	Bueno
	Malo
	Indiferente
	Otro motivo (menciónelo):
Explique (opcional):	

4. ¿Cuál sería una buena forma de motivar a más mujeres para participar en la Directiva de la Cooperativa?

	Que nosotros mismos partamos por generar los espacios para más mujeres
	Dando una nueva identidad o imagen a la Cooperativa, más inclusiva, menos machista.
	Nada motivará a las mujeres por participar, no se incorporarán hagamos lo que hagamos
	Haciendo más difusión entre ellas del rol de la Cooperativa, su importancia para socios y comunidad.
	No es necesario
	Otro motivo (menciónelo):
Explique (opcional):	

5. ¿Cuál sería una buena forma de motivar a más mujeres para participar como socias?

	Dando una nueva identidad o imagen a la Cooperativa, más inclusiva, menos machista.
	Nada motivará a las mujeres por participar, no se incorporarán hagamos lo que hagamos
	Haciendo más difusión entre ellas del rol de la Cooperativa, su importancia para socios y comunidad.
	No es necesario
	Otro motivo (menciónelo):
Explique (opcional):	

6. ¿Cree que se está presentando un fenómeno de aumento en el promedio de edad en los socios de MASOVINO?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No*
Explique (opcional):	

**\*Si responde No, pase a pregunta 8.**

7. ¿Por qué cree que se está presentando el fenómeno de aumento en el promedio de edad entre los socios de MASOVINO?

<input type="checkbox"/>	La Cooperativa funciona mejor con socios mayores, no se necesita gente joven.
<input type="checkbox"/>	La Cooperativa ya no está ofreciendo servicios que sirvan o motiven a jóvenes
<input type="checkbox"/>	No se ha dado oportunidades reales de participación a los jóvenes
<input type="checkbox"/>	Existe desinterés de los jóvenes en participar en las Cooperativas
<input type="checkbox"/>	Otro motivo (menciónelo):
Explique (opcional):	

8. ¿Cómo cree que el factor edad puede afectar el futuro de la Cooperativa?

<input type="checkbox"/>	Nada importante, funcionará bien con la gente que está, sin recambio.
<input type="checkbox"/>	Los jóvenes pueden hacer aportes importantes que servirán a la Cooperativa
<input type="checkbox"/>	Me da susto darle mucha cabida a jóvenes, podría ser negativo para la Cooperativa
<input type="checkbox"/>	Un recambio gradual de jóvenes por adultos mantendrá con vida la Cooperativa
<input type="checkbox"/>	Sin renovación de socios la Cooperativa se terminará en el tiempo
<input type="checkbox"/>	Otro motivo (menciónelo):
Explique (opcional):	

9. ¿Qué le parece la idea de promover la incorporación de más gente joven entre los socios?

<input type="checkbox"/>	Bueno
--------------------------	-------

	Malo
	Indiferente
Explique (opcional):	

10. ¿Cuál sería una buena forma de motivar a más jóvenes participar como socios?

	Dando una nueva identidad o imagen a la Cooperativa, más renovada e innovadora
	Nada motiva a los jóvenes de hoy, no se incorporarán hagamos lo que hagamos
	Haciendo más difusión entre ellos del rol de la Cooperativa, su importancia para socios y comunidad.
	Otro motivo (menciónelo):
Explique (opcional):	

### Capítulo III: Aspectos de desarrollo Organizacional e Innovación

11. ¿Le gustaría que la Cooperativa y lo que hace fuera más conocido por la comunidad?

	Si, considero que es importante
	No, no cambiaría nada
	Me es indiferente
	Otro (menciónelo):
Explique (opcional):	

12. ¿Qué beneficios le ve a esto último?

	Motivará la participación de gente nueva
	Nos valida como Cooperativa y como actor relevante en el desarrollo de nuestro territorio
	Nada, no cambiará nada
	Otro (menciónelo):
Explique (opcional):	

13. ¿Qué propondría para vincular mejor la acción de la Cooperativa y socios con su territorio de acción?

	Difundir más y mejor lo que hace la Cooperativa (prensa, redes sociales, radios, etc.)
	Patrocinar actividades para la comunidad, relacionadas con el sector ovino u otros.
	Coordinarse mejor con autoridades y actores relevantes del territorio.
	Vincularse con colegios, invitar niños y jóvenes a días de campos ovinos.
	Organizar anualmente una fiesta del cordero
	Nada, no cambiará nada
	Otra (menciónela):
	Explique (opcional):

14. ¿Qué considera usted es lo más importante que MASOVINO entrega a sus socios?

	Beneficios económicos
	Beneficios sociales
	Beneficio educativos y culturales
	Otro (menciónelo):
	Explique (opcional):

15. ¿Qué opinión general le merece el servicio que ofrece MASOVINO a sus socios?

	Bueno
	Malo
	Regular
	Explique (opcional):

16. ¿Cómo piensa que es la calidad de servicio que ofrece MASOVINO?

	Bueno
	Malo
	Regular
	Explique (opcional):

--

17. ¿Cómo piensa usted que percibe el consumidor los productos que se comercializan con MASOVINO?

	Bueno
	Malo
	Regular
Explique (opcional):	

18. ¿Cómo encuentra los niveles de precio en relación a la competencia?

	Bueno
	Malo
	Regular
Explique (opcional):	

19. Basado en su conocimiento: ¿MASOVINO se ha modernizado en los últimos años?

	Si
	No
	Regular
Explique (opcional):	

20. ¿Cómo sitúa a MASOVINO en relación a la competencia?

	Bueno
	Malo
	Regular
Explique (opcional):	

21. ¿Cómo ve la proyección en el tiempo de la Cooperativa MASOVINO?

<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Mala
<input type="checkbox"/>	Regular
Explique (opcional):	

22. ¿Cuáles son las principales debilidades de MASOVINO (económico, social, etc..)?

Explique:
-----------

23. ¿Cuáles son las principales Fortalezas de MASOVINO

Explique:
-----------

24. ¿Cuáles son las principales Oportunidades que le ve a MASOVINO?

Explique:
-----------

25. ¿Cuáles son las principales amenazas que ve para MASOVINO en el futuro?

Explique:
-----------

26. ¿Cómo debe ser la estrategia de penetración y posicionamiento, tanto sectorial como territorial de MASOVINO en el futuro?

Explique:
-----------

27. ¿Que le parece la estructura organizacional de MASOVINO?

<input type="checkbox"/>	Bueno
--------------------------	-------

	Malo
	Regular
Explique:	

28. ¿Qué propondría para mejorar la estructura organizacional de MASOVINO?

	Formalizar una sede
	Aumentar su equipo técnico
	Incorporar áreas de nuevos negocios, diferenciación y comercialización de productos e innovación
	Otro (menciónelo):
Explique:	

29. ¿Cuáles cree usted son los servicios que la Cooperativa podría mejorar en su entrega a los socios?

	Beneficios sociales
	Oportunidades laborales
	Oportunidades de negocios
	Capacitación
	Otro (menciónelo):

30. Respecto al punto anterior, ¿cómo cree usted se podría abordar esta demanda de nuevos servicios por parte de la Cooperativa?

Explique:	
-----------	--

31. ¿Cree que la innovación es importante para la gestión organizacional de la Cooperativa (*se entiende innovación como una forma nueva o mejorada de generar productos o servicios, que hacen que una empresa, persona u organización sea mejor o más competitiva en lo que hace*)?

	Si
	No
	Relativamente importante
	Otro (escríbalo):

Explique (opcional):
----------------------

32. ¿Cree que la innovación es importante para la gestión productiva ovina de sus socios?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	Relativamente importante
<input type="checkbox"/>	Otro (escríbalo):
Explique (opcional):	

33. ¿Qué propondría usted para introducir la innovación en la gestión organizacional de la MASOVINO?

<input type="checkbox"/>	Capacitación en Innovación de la Directiva
<input type="checkbox"/>	Introducir más gente joven
<input type="checkbox"/>	Crear una Unidad de Innovación al interior de la Cooperativa
<input type="checkbox"/>	Conocer qué ganaremos realmente al innovar
<input type="checkbox"/>	No es relevante para la Cooperativa
<input type="checkbox"/>	Otro (escríbalo):
Explique (opcional):	

34. ¿Qué propondría usted para introducir la innovación en la actividad productiva de sus socios?

<input type="checkbox"/>	Capacitación en Innovación de los socios
<input type="checkbox"/>	Promover la incorporación de más gente joven como socios
<input type="checkbox"/>	Crear una Unidad de Innovación al interior de la Cooperativa que genere más innovación
<input type="checkbox"/>	Saber bien qué ganarán los socios al innovar
<input type="checkbox"/>	No es relevante para los socios innovar
<input type="checkbox"/>	Otro (escríbalo):
Explique (opcional):	

35. Le gustaría que la cooperativa tuviera aliados estratégicos internacionales (*alianzas con otras cooperativas., federaciones o confederaciones, internacionalización de la MASOVINO...*), qué beneficios ve en esto?

	si
	no
	Indiferente
	Otro (escríbalo):
Beneficios:	

36. ¿Cuál es la motivación propia para participar como socio de MASOVINO?

	Me gusta, lo hago porque me entretiene
	Acercarme a mis vecinos para compartir experiencias y obtener beneficios mutuos
	Es una buena instancia para generar nuevos negocios
	Generar asociatividad, la unión hace la fuerza
	Es una instancia para obtener algunos beneficios propios
	Es una instancia social, donde puedo conversar con otras personas, sin importar que sean agricultores
	Otro motivo (escríbalo):
Explique (opcional):	

37. ¿Cuál cree es la motivación de otros para participar como socio de MASOVINO?

	Acercarse a vecinos para compartir experiencias y obtener beneficios mutuos
	Generar nuevos negocios
	Generar asociatividad
	Es una instancia para obtener algunos beneficios propios
	Una instancia social para conversar con otras personas, sin importar que sean agricultores
	Otro motivo (escríbalo):
Explique (opcional):	

--

38. ¿Ha participado en actividades de educación cooperativa?

<input type="checkbox"/>	si
<input type="checkbox"/>	no

39. ¿Le gustaría participar de una actividad de educación cooperativa?

<input type="checkbox"/>	si
<input type="checkbox"/>	no
Explique (opcional):	

40. Le interesaría participar en algún cargo directivo de la Cooperativa (consejo, junta de vigilancia, comité)?

<input type="checkbox"/>	si
<input type="checkbox"/>	no
<input type="checkbox"/>	Quizás

41. ¿En caso de que no le interese participar, puede explicar las razones?

Explique:
-----------

42. ¿Cree que Se encuentra capacitado/a para asumir algún cargo directivo o de liderazgo en la Cooperativa?

<input type="checkbox"/>	si
<input type="checkbox"/>	no
<input type="checkbox"/>	Quizás

43. ¿Conoce sus obligaciones con la cooperativa? ¿Podría mencionar tres de ellas?

<input type="checkbox"/>	si
<input type="checkbox"/>	no
Señale 3:	
1.-	
2.-	
3.-	

44. ¿Conoce sus derechos en la cooperativa? ¿Podría mencionar tres de ellos?

<input type="checkbox"/>	si
<input type="checkbox"/>	no
Señale 3:	
1.-	
2.-	
3.-	

45. ¿Sabe cuántos miembros titulares componen la Junta de Vigilancia y el Consejo de Administración?

<input type="checkbox"/>	si
Número de consejeros titulares	
Número de miembros de la junta de vigilancia titulares	
<input type="checkbox"/>	no

46. ¿Sabe lo que es una cuota de participación?

<input type="checkbox"/>	si
<input type="checkbox"/>	no

47. ¿Ha actualizado sus datos en la Cooperativa (últimos dos años) ?

<input type="checkbox"/>	si
<input type="checkbox"/>	no

48. ¿Conoce el estatuto social? Tiene un ejemplar en su casa? Lo ha leído?

<input type="checkbox"/>	si
<input type="checkbox"/>	no

49. ¿Es usted socio de alguna otra cooperativa?

<input type="checkbox"/>	si
<input type="checkbox"/>	no

50. ¿Asiste regularmente a las asambleas generales de socios?

<input type="checkbox"/>	si
<input type="checkbox"/>	no

51. ¿Qué temas considera relevantes que se traten en una asamblea general de socios?

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.
- otros...

52. ¿Cómo cree usted que es el acceso a la comunicación y el flujo comunicacional entre los socios y los miembros de la directiva y gerencia?

	Buena
	regular
	Mala
Explique (opcional):	

53. ¿Qué propondría usted para mejorar el punto anterior?

Explique:
-----------

4. 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).

N° de Tareas programadas	Tarea Programada	Análisis de brecha
1	Evaluación y Factibilidad legal de intervenciones y cambios requeridos por	100% cumplida

	la cooperativa identificados	
2	Brechas y factores limitantes para una estructura organizacional eficiente y línea base identificados	100% cumplida
3	Brechas y factores limitantes para una gestión innovadora identificados	100% cumplida
4	Análisis de estatutos, sentido de pertenencia, eficiencia comunicacional y sistema contable desarrollados	100% cumplida
5	Brechas y factores que dificultan la incorporación inclusiva (jóvenes y mujeres) de nuevos socios.	100% cumplida
6	Factibilidad técnica y legal de Implementar una Unidad de Innovación desarrollada	100% cumplida
7	Evaluación y factibilidad de la incorporación de un gestor interno o externo de innovación realizada	100% cumplida
8	Brechas y factores que dificultan una gestión eficiente e innovadora de la Cooperativa y socios, y líneas bases identificadas	100% cumplida
9	Programa de vinculación de la Cooperativa con su territorio desarrollado	100% cumplida
10	Análisis procesamiento, y validación de la información obtenida de objetivos 1 y 2	100% cumplida
11	Plan de Acción Masovino Sustentable desarrollado	100% cumplida
12	Seminario de difusión para dar a conocer los beneficios y desafíos futuros de la Cooperativa Masovino realizado	100% cumplida

**5. Resultados del proyecto: descripción detallada de los principales resultados del proyecto, incluyendo su análisis y discusión; utilizando gráficos, tablas, esquemas y figuras y material gráfico que permitan poder visualizar claramente los antecedentes que sustentan las conclusiones y recomendaciones relevantes del desarrollo del proyecto. En términos de resultados se deberá hacer un cuidadoso análisis que permita evaluar la adopción de la innovación tecnológica y la sustentabilidad de la propuesta. Esta sección el informe se deberá abordar conforme a los siguientes aspectos:**

### 5.1 Resultados parciales obtenidos

Se entregan los resultados finales, pues se trata de un informe final.

### 5.2 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)

Los hitos críticos, al igual que las actividades planteadas se cumplieron en su totalidad. A continuación se describen los hitos comprometidos para el proyecto:

Hitos críticos	Fecha de cumplimiento (mes y año)	Grado de cumplimiento
Brechas y factores limitantes para una estructura organizacional eficiente identificados	Marzo 2017	100%
Brechas y factores limitantes para una gestión innovadora identificados	Abril 2017	100%
Brechas y factores que dificultan la incorporación inclusiva de nuevos socios.	Mayo 2017	100%
Evaluación y factibilidad de la incorporación de un gestor interno o externo de innovación realizada	Julio 2017	100%
Plan de Acción Masovino Sustentable desarrollado	Mayo 2018	100%

### 5.3 Actualizar análisis económico con y sin proyecto (No corresponde)

5.4 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.

La función primera cuando se diseña o mejora una organización es la planificación. Se debe saber hacia dónde destinar los recursos y cuál es su finalidad, en el fondo se requiere de una “carta de navegación”<sup>1</sup> que nos indique donde queremos llegar. Por tanto fija objetivos y metas, y media entre ellos una estrategia, la cual nos da respuestas de cómo lograrlo.

Un instrumento útil para orientar el futuro de las organizaciones es el desarrollo de un plan de acción, conformado por líneas de acción. Es así como el objetivo primordial del presente Plan fue identificar aquellas brechas que amenazan la sustentabilidad de la Cooperativa en el corto y mediano plazo, con la finalidad de elaborar líneas de acción para el desarrollo de futuros programas y proyectos, que permitan abordar las brechas que amenazan la sustentabilidad de la Cooperativa, siendo estas líneas de acción la base para el futuro desarrollo de programas y proyectos que permitan el desarrollo sustentable de la Cooperativa.

Estas líneas de acción buscan por tanto mejorar la capacidad de gestión e innovación de MasOvino, fortalecer el modelo cooperativo actual, identificar acciones para acortar las brechas identificadas, impulsar la gestión de la innovación a nivel organizacional y productivo e identificar áreas de trabajo cooperativo entre organizaciones y al interior de la propia cooperativa.

Es así como de acuerdo a las encuestas y a la metodología participativa aplicada, se validaron las brechas pre-identificadas, así como también se identificaron nuevas brechas, las cuales luego de un análisis individual y grupal, permitieron obtener conclusiones y proponer líneas de acción, las que se detallan a continuación por cada brecha definida.

Como cooperativa, el año 2017 se logra dar curso a la formalización ante impuestos internos en el mes de noviembre, generar la documentación legal necesaria para quedar como cooperativa legalmente constituida concretándose en enero 2015, ante el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Además se regulariza la teneduría de libros administrativos y se adquiere una cuenta bancaria, necesaria para las transacciones monetarias de la empresa, para una mayor transparencia y el funcionamiento general de la Cooperativa. Todos estos antecedentes fueron remitidos y aprobados por el agente operador CORFO, lo que permite traspasar los recursos del proyecto a esta nueva empresa.

Asimismo, la formalización permitió la contratación de un gerente y de una asesora contable, ambos desde el mes de noviembre de 2014.

El año 2014 permitió recibir un reembolso de correspondientes a gastos de operaciones, principalmente la partida inicial de corderos promocionales. Esta primera

---

<sup>1</sup> La cual debe ser dinámica, no es un ejercicio rígido 100%, hay cosas, no mayoritarias que se pueden reevaluar y replantear en su desarrollo y ejecución, fundamentalmente debido a que los escenarios están cambiando cada vez más rápido.

operación se realizó previa a una investigación y sondeo de mercado, que permitió generar un contacto inicial con 20 comercializadores de carne de cordero, logrando establecer una base de datos y de esta forma fortalecer la comercialización.

En esta dirección el posicionamiento del cordero y empresa en la región y país como un elemento diferenciador en cuanto a su calidad fortalecería la gestión comercial. Esto mejoraría las ventas con apoyo de los socios y clientes, para así posicionarse como empresa productora de carne de corderos de calidad.

Como acción futura MASOVINO pretende seguir implementando inversiones que permitan integrar diferentes procesos dentro de la cadena, como por ejemplo el transporte de carne congelada, arriendo de maquinaria, la compra de terreno, entre otros activos y procesos acorde al crecimiento económico de la empresa y a las decisiones estratégicas.

Por otra parte MASOVINO se ha enfocado también en la búsqueda de alianzas estratégicas a nivel de instituciones del estado y privadas que les permitan un fortalecimiento institucional, tanto en lo financiero y como organización cooperativa, por ejemplo ya sean han concretado algunas como, INDAP, SERCOTEC, CORFO, INIA, FIA, SAG, CAMPOCOOP, MASOVINO, UNAF, entidades bancarias, municipalidades, Cooperativa Ovinos Victoria, Universidades, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Economía, entre otros.

Continuar con el fortalecimiento de los líderes y dirigentes de nuestra cooperativa para mejorar la comunicación interna y bajada de información a nuestros socios y por último fortalecer los vínculos de confianza de los socios con su cooperativa.

**5.10 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 Corresponde)**

**6. Fichas técnicas y análisis económico del cultivo, rubro, especie animal o tecnología que se desarrolló en el proyecto, junto con un análisis de las perspectivas del rubro después de finalizado el proyecto.**

**Actualización de Fichas Técnicas elaboradas ( No Corresponde)**

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

El principal problema enfrentado tuvo relación con aspectos de la formalización de la Cooperativa con la actual directiva, lo que generó dificultades con las entidades bancarias para el oportuno flujo de dineros, necesario para la ejecución oportuna de las actividades del proyecto y el pago al personal incremental contratado.

Finalmente la situación fue resuelta y los atrasos fueron recuperados a través de una solicitud de extensión del proyecto, la cual fue aprobada por FIA.

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, talleres, lista de participantes y otras actividades similares ejecutadas durante la ejecución del proyecto.

Se adjunta como anexo y en CD.

## **9. Productores participantes**

### **Antecedentes globales de participación de productores**

En relación a la Evaluación y Factibilidad legal de intervenciones y cambios requeridos por la cooperativa identificados, se desarrolló una Evaluación participativa con los socios y una futura Factibilidad legal de intervenciones y cambios requeridos por la cooperativa identificados, concluyendo que no existen problemas legales o estructurales para la materialización de estos cambios en el futuro.

Respecto a la identificación y validación de Brechas y factores limitantes para una gestión renovada y más eficiente de la cooperativa, se desarrollaron actividades participativas con socios de la cooperativa, con la gerencia y la directiva, por lo tanto se detectaron a través de las conversaciones y entrevistas ciertas brechas y necesidades evidentes que posee la cooperativa en materia de una gestión productiva y organizacional más innovadora, las que se reforzó con ellos una vez procesadas las encuestas realizadas a la gerencia y directiva de la Cooperativa.

Se desarrollaron también capacitaciones a directiva, gerencia y socios en materias de innovación, cooperativismo, vigilancia estratégica y formulación de proyectos de innovación. Se hizo junto a ellos el análisis de los estatutos de la cooperativa, de manera que respondan al plan estratégico y operativo de la organización. Se abarcaron también aspectos de análisis de reflexión sobre el sentido de pertenecer a una cooperativa.

Finalmente se validó con ellos el Plan de acción final, recibiendo sus aportes que fueron considerados en el plan Masovino 2018-2023 final.

**ALGUNAS IMÁGENES DE REUNIONES, ACTIVIDADES PARTICIPATIVAS Y CAPACITACIONES**










ACTIVIDAD DE CAPACITACION EN EL MARCO DEL PROYECTO PVT-2016-0838 "FORTALECIMIENTO TRANSVERSAL Y SUSTENTABLE DE LA CAPACIDAD DE GESTION, ORGANIZACION E INNOVACION DE LA COOPERATIVA MISIONERO"

NOMBRE	RUT	SECTOR	FIRMA
<i>Olivero Colares</i>		<i>Mechique</i>	
<i>Marcela Rojas</i>		<i>Rodrigo Barros</i>	
<i>Patricia Rojas Quinos</i>		<i>Rede. Barros</i>	
<i>Rodrigo Rojas Quinos</i>		<i>Mechique</i>	
<i>RODOLFO COLARES</i>		<i>Mechique</i>	
<i>Catalina Rojas Quinos</i>		<i>Santiago</i>	
<i>Rodrigo Rojas Quinos</i>		<i>Rede. Barros</i>	



ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN EN EL MARCO DEL PROYECTO P11-2016-0838 "FORTALECIMIENTO TRANSVERSAL Y SUSTENTABLE DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN, ORGANIZACIÓN E INNOVACIÓN DE LA COOPERATIVA MASOQUINA"

NOMBRE DE ACTIVIDAD: CAPACITACIÓN EN INNOVACIÓN TECNOLÓGICA FECHA: 10 JUN 2017

NOMBRE	RUT	SECTOR	FIRMA
Roberto Cortez D		Madera	
Raul Lozano T		Maderera	
Héctor Gutiérrez		Maderera	
Jorge Poblete		Leñero	
Yvonne Canales		Transporte	
Alfredo Urbina		Industria	
Catalina Torrealba		Industria	

## 10. Conclusiones

1. De acuerdo al resultado de las encuestas y a las brechas identificadas, existe una opinión generalizada de que el Plan de Sustentabilidad para MasOvino será de gran utilidad para el futuro de la Cooperativa.
2. Las Cooperativas son organizaciones importantes para la economía regional y nacional.
3. De acuerdo a la situación actual de la Cooperativa MasOvino, un Plan de Acción es indispensable para su futuro sustentable.
4. Las principales brechas que afectan a MASOVINO tienen relación con mejoras organizacionales, dotación de personal calificado, una nueva unidad interna de innovación y nuevos negocios, una mayor vinculación con sus socios y su territorio y aspectos transversales en materias productivas, logísticas e infraestructurales.
5. Se propone en el plan modelo de gobernanza, con acciones de seguimiento, control y evaluación, y con indicadores de seguimiento, son necesarios para la implementación del Plan. Este plan y su control debiera ser parte de las funciones de la nueva unidad.
6. Una Cooperativa organizada con un plan de acción, es una Cooperativa más confiable, lo que facilita el acceso a programas de fomento y apoyo, con mayor posibilidad de apalancar recursos. Por lo tanto, este plan es una herramienta fundamental para el apalancamiento de recursos con organizaciones públicas y privadas.

## 11. Recomendaciones

Las líneas de acción señaladas en el presente documento especifican las recomendaciones para efectos del proyecto ejecutado y para la implementación del plan de acción diseñado para la Cooperativa Másovino.

12. **Otros aspectos de interés o externalidades (En este punto se solicita la descripción de algunos efectos que produjo la ejecución del proyecto tanto en la propia cooperativa como en su entorno, por ejemplo “ Se logró el financiamiento de un proyecto..... con Sercotec, Indap, etc o vinculaciones con otras organizaciones.**

Existen en el territorio otros negocios que pueden ser solidarios y complementarios con el desarrollo del negocio ovino. Las viñas, sus restaurantes y el turismo son focos de alianzas que debiesen profundizarse. Junto a esta oportunidad, existen otras propuestas de alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional. Respecto a esto como externalidades podemos mencionar las siguientes líneas de acción que resultaron del trabajo realizado:

## **Desarrollar un Programa de Incorporación de Turismo Ovino como actividad complementaria para el territorio.**

- Otras líneas de capacitación podrían ser por ejemplo en materias de puesta en valor de subproductos ovinos (lana, cuero, cuernos, artesanías, etc.), **innovación productiva y organizacional**, trabajo en equipo, comunicación efectiva, agroturismo, planes de marketing, formulación de proyectos, vigilancia de mercado, comercialización y economías de escala, negociación, aspectos tributarios y contables, aspectos legales, tecnologías de la comunicación, redes sociales, inclusividad, entre otros.
- Desarrollo de oferta turística, gastronómica, turismo productivo, otras...
- Incorporación en asociaciones gremiales turísticas
- Incorporación en rutas turísticas
- Gestionar visitas a predios que dediquen a la producción de corderos en coordinación con operadores turísticos.
- Desarrollar una señalética que permita localizar las unidades productivas de cordero en el territorio (simil viñas)
- Desarrollar una oficina (ruta del cordero de O'Higgins) que vincule la carne de cordero con la industria turística, lo cual se podría hacer en forma conjunta con otras organizaciones de la Región de L. B. O'Higgins que se dediquen a la producción de corderos y viñas

## **Alianzas Internacionales**

Ante la propuesta y posibilidad que la cooperativa tuviera aliados estratégicos internacionales (alianzas con otras cooperativas, federaciones o confederaciones, internacionalización de la MASOVINO...), el 100% señaló que sí, ya que esto podría traer oportunidades de comercialización y posibles socios. Se indica que es necesario cualquier tipo de apoyo y unirse a otras cooperativas puede beneficiarnos en muchas instancias. También se ven oportunidades en el hecho de poder fortalecer el movimiento cooperativo a nivel nacional e internacional, posicionando temas relevantes. Otra oportunidad sería poder trabajar los valores cooperativos, la cooperación entre cooperativas y ayuda mutua, así como intercambiar experiencias que enriquezcan el conocimiento en distintos ámbitos de las cooperativas. Por último, se menciona que hacer alianzas estratégicas también puede ser una oportunidad, en el área financiera y de negocios para beneficio mutuo de los socios.

## **Desarrollar un Programa Estratégico de Posicionamiento Regional**

- Mejorar el sentido de pertenencia y arraigo entre los socios y su actividad económica y su territorio. Convencer y auto convencerse de que lo que hacemos es bueno e importante, empoderar a los socios con su actividad y territorio.
- Desarrollo de Plan de marketing para la Cooperativa y asociados

- Generar alianzas estratégicas público-privadas, nacionales e internacionales (Indap-Sercotec- Corfo – Municipios – Restaurantes – Rutas del Vino – Sernatur – Unaf – Otros...)
- Si bien es cierto se reconoce positivamente las acciones de vínculo con otras instituciones públicas y privadas, es necesario formalizar estas relaciones a través de convenios / contratos con objetivos y metas claras en pro del desarrollo de MASOVINO en la región.
- En su fase de soporte, se recomienda establecer relaciones formales con instituciones financieras (bancos u organizaciones que conceden subsidios), instituciones y organizaciones de apoyo a investigación y desarrollo tecnológico / productivo, empresas de investigación y desarrollo de mercados, empresas que se relacionan con la venta del producto, ya sea directamente (como por ejemplo restaurantes y hoteles) o indirectamente con viñas u otras empresas que pueden servir para posicionar la Cooperativa y dar a conocer el producto o bien comercializarlo.
- Generar una unidad de relaciones públicas, para contribuir a agregar valor a la cadena. Por ejemplo, establecer relaciones con organizaciones públicas y privadas presentes en el territorio, de manera que a través de ellas se puedan realizar acciones de publicidad y promoción, ej. SERNATUR. Otro ejemplo ofrecer al público general, residentes y turistas nacionales o extranjeros cursos cortos de cocina con cordero, cursos o videos acerca de cómo se produce y sus características organolépticas y nutricionales.
- Instauración de una “Fiesta costumbrista del cordero”, en convenio con Municipalidades del territorio y con fondos del FNDR del Gobierno Regional.
- Posicionar el rubro ovino y sus nuevas fuentes de negocios dentro de las políticas públicas de desarrollo rural de Indap.
- Desmitificar científicamente que la carne de cordero no es tan sana y posicionarla como una de las mejores carnes de cordero de Chile, con justificaciones técnicas, científicas y cualitativas, por ejemplo, destacando la presencia de ácidos grasos favorables para la salud humana y pastoreo 100%, bienestar animal, bajas huellas hídricas y de carbono en la producción comparada con la bovina, otras.
- Incorporación en redes sociales.
- Obtener sellos como comercio justo, marcas colectivas o indicación geográfica, evaluar primero su rentabilidad.
- Desarrollar recetarios con identidad regional, patrimonial, cultural, histórico, entre otros.
- Generar acciones tendientes a construir identidad, la cual se puede lograr a través de uno sello certificado que asegura calidad e inocuidad alimentaria.

### 13. Anexos

**En este punto se deben adjuntar al menos los siguientes documentos:**

#### **13.1 Diagnóstico de la Cooperativa de la Cooperativa**

A modo de diagnóstico, se adjuntan antecedentes recopilados participativamente, respecto a lo que los propios socios y directivos opinan de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que sienten que tienen como cooperativa:

### **Fortalezas de MASOVINO**

- Tenemos el cordero que el mejor producto de carne en Chile.
- Tenemos un producto como es la carne ovina que es la mejor de Chile.
- Tenemos un producto de gran calidad principalmente de razas de carne.
- Los productos con sello ético como las cooperativas son atributos cada vez más valorados por los consumidores si bien falta hacer esto visible para los consumidores.
- Productores ovinos dispuestos a asociarse, para impulsar y desarrollar el rubro ovino lo cual permite entre otros generar economías de escala.
- Productores con experiencia en el rubro ovino, el cual es un rubro consolidado en Cardenal Caro y Colchagua.
- Empresarios jóvenes. El grupo de empresarios tiene una edad menor a la del promedio nacional de los agricultores, lo cual favorece la adopción de innovaciones y adopción de tecnologías.
- Mayor nivel de escolaridad del grupo de productores es una ventaja al momento de implementar un programa de desarrollo predial.
- Superficie disponible para crecimiento y desarrollo del rubro ovino. En cuanto al tamaño de la explotación, la superficie disponible permitiría llevar a cabo un crecimiento de la masa ovina, de la mano de un adecuado manejo forrajero y del uso del recurso suelo.
- Raza especializada en carne versus otras regiones. La raza ovina Suffolk Down existente en un 90% de los productores, por tratarse de una raza especializada en la producción de carne tiene como característica una mayor tasa de crecimiento alcanzado un mayor peso a igual edad que otras razas doble propósito, con una carne más magra, tiene un excelente potencial para ser destinado a la producción de canales y de cortes, y podría ser utilizado como un elemento diferenciador en cuanto a calidad, respecto a otras zonas del país en donde producen con razas doble propósito.
- Sobre la excelente calidad de la canal y de la carne producida por la raza de carne en producción. En cuanto al producto a comercializar, la información disponible de estudios de evaluación sensorial y de características de la canal y de calidad de la carne proveniente de la raza Suffolk Down que poseen el grupo de empresarios, de corderos faenados a pesos similares a los que comercializan en la actualidad los productores del proyecto, indican una evaluación sensorial de la carne de los corderos calificada como adecuada por parte de los consumidores encuestados, con valores cercanos a la máxima puntuación. En cuanto a características de la canal de los a diferentes grupos de pesos evaluados, demostraron excelentes aptitudes para la producción de carne, siendo adecuados a la finalidad del negocio definido.
- Ácidos grasos favorables para la salud humana. Según estudios revisados, la carne resultante de ovinos alimentados bajo el régimen de pastoreo que utilizan el 100% de los

productores del grupo, posee una mayor cantidad de ácidos grasos considerados como favorables para la salud humana, información que debería ser considerada al momento de informar al consumidor por ser un atributo que estos valoran.

- Sobre las buenas prácticas de manejo en el plantel. En relación a las prácticas de manejo en el plantel, todos los productores cumplen con las exigencias solicitadas por el SAG, en cuanto a la aplicación de medicamentos y su vigencia, insumos de alimentación y suplementación animal y no uso de sustancias de efecto anabolizante.
- Existe en los empleados, una actitud positiva respecto de MASOVINO. Se reconoce positivamente el trabajo en equipo, se declara buen clima laboral, competencias adecuadas en los directivos.
- Se han realizado un número relevante de acciones que apuntan al desarrollo de MASOVINO, que tiene relación con abordar la cadena de valor de la producción hasta el envasado (coordinación de desposte, cortes, envasado, cámara de frío y camión refrigerado), lo cual ha sido complementado de acciones de comunicación.
- Hay una positiva valoración de los socios respecto de MASOVINO, se reconoce competencias en la planta ejecutiva, sus opiniones son atendidas, se declara igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, generación de confianza, buena gestión para capacitarse, asesoría técnica y apoyar inversiones.
- Se ha generado una imagen positiva de MASOVINO en el territorio.
- Los proveedores de carne conocen el sistema productivo y disponen, en general, de una calidad que tiene un mercado provisorio.
- Se evidencian importantes redes de contacto con otras cooperativas, empresas privadas y agencias del Estado.
- Los socios entrevistados, en su mayoría, comercializan sus animales en pie a compradores individuales, lo cual impide una agregación de valor mínima.

### **Oportunidades para MASOVINO**

- Vender nuestros productos del cordero nacional e internacionalmente.
- La oportunidad es vender carnes y comercializar subproductos.
- Desatacar la alta calidad a nivel nacional de nuestra carne de cordero.
- La región es la primera en producción de cordero del año en volumen interesante para la industria en Chile.
- Ubicados en lugar geográficamente estratégico en donde la producción ovina representa una actividad económica con tradición y cultura. Es una de las pocas actividades adaptadas a las condiciones agroclimáticas del secano de la zona. Además representa una ubicación con cercanía a centros urbanos como Santiago y Rancagua, a plantas faenadoras y de cercanía al acceso a puertos de embarque.
- Dada la atomización de los productores y otros factores se hace necesaria la búsqueda de una Asociatividad que les permita mejorar su desempeño productivo y comercial. En este sentido MASOVINO ya se ha constituido formalmente como cooperativa, lo cual es necesario profundizar.

- Existe conciencia y una actitud favorable de las autoridades públicas y privadas por potenciar y desarrollar el rubro ovino en la Región del L. B. O'Higgins.
- Existen en el territorio otros negocios que pueden ser solidarios y complementarios con el desarrollo del negocio ovino. Las viñas, sus restaurantes y el turismo son focos de alianzas que debiesen profundizarse.
- Existe un mercado interno pequeño pero con potencial de desarrollo comercial sobre la base de la agregación de valor y otro internacional, preferentemente en Europa vinculado a las cuotas de importación.

### **Debilidades de MASOVINO**

- Son económicas se necesita capital para seguir con los proyectos a futuro.
- La debilidad es económica se necesita más capital para hacerla funcionar como está proyectada.
- Dificultad para poder invertir.
- Mejorar la interoperación y alianzas entre cooperativas.
- Se requiere más capital para poder satisfacer a cabalidad los objetivos societarios por los cuales se constituyó la cooperativa.
- Faltan recursos para implementar la organización y estructura planificada desde un inicio para la gestión administrativa, comercial y estructura organizacional.
- Incapacidad de poder generar y ofrecer nuevos productos y servicios de manera complementaria a la carne ovina.
- Dificultades para generar valor agregado a la carne, creando derivados de esta a través de la industrialización por no tener toda la Infraestructura proyectada: sala de desposte, túnel de frío, generador por temas de cortes de luz.
- Los instrumentos de fomento abordados no permiten concretar una parte fundamental del plan de negocios proyectado. Dificultades que también son un reflejo de lo que acontece como región en el rubro.
- Débil gestión de la información para una distribución de la toma de decisiones y poder gestionar y sistematizar los procesos para hacer funcionar la empresa independiente de la persona que esté a cargo.
- Incapacidad de disminuir los costos a través de la adquisición de nuevas tecnologías para la empresa cooperativa.
- Se requiere aumentar y terminar de implementar las inversiones de almacenaje de frío que permitirá ampliar el negocio y disminuir la estacionalidad.
- No se abarca todas las áreas que requiere el desarrollo de una actividad de esta naturaleza. Hoy MASOVINO, tiene solo dos empleados, una gerente y un técnico contable, lo cual es insuficiente de cara al corto plazo, además, no hay claridad de pago de remuneraciones, situación que es necesario informar y corregir a la brevedad, de lo contrario la sustentabilidad de la organización está en riesgo. Se comprende que es una organización nueva, y que actualmente los empleados de MASOVINO, asumen varias funciones, lo cual en cierta medida es razonable que así suceda. Sin embargo, en el corto plazo (máximo dos años), debiese existir un encargado de coordinar la logística, desde los

animales que se beneficiarían y hasta el envasado y comercialización. Además, debe existir apoyo de secretaría permanente.

- Es necesario, en opinión de los socios modernizar MASOVINO, lo cual apunta a la dotación de una planta ejecutiva del nivel que requiere una empresa que pretende abastecer canales formales que exigen calidad e inocuidad alimentaria. Es fundamental disponer de un técnico para abordar estos puntos en MASOVINO.
- Si bien es cierto la imagen corporativa se ha trabajado desde su creación, es insuficiente. Debe existir un punto de venta permanente cuyo objetivo sea atender clientes.
- Si bien existe un organigrama, en la práctica no hay funciones claras y definidas, tampoco hay una planificación clara a través del tiempo.
- No existe un área que atienda a solucionar problemas de los socios (becas, seguros, atención médica, entre otros) y dar opciones de recreación (convenios con entidades deportivas, municipios, etc.)

### **Amenazas para MASOVINO**

- La falta de capital.
- Poca capacidad en la región de agregación de valor de carne de cordero y subproductos.
- Más conciencia en los consumidores respecto a temas de bienestar animal y consumo de carnes.
- Agresivo posicionamiento y bajo precio de las otras carnes.
- Aparición de sustitutos derivados de los vegetales y la carne in vitro que será lanzada al mercado el 2017.
- Alto impacto del rubro en la huella de carbono y del agua.
- Efectos del cambio climático y mayor frecuencia de eventos climáticos adversos.
- Mercado poco desarrollado para la carne de cordero con orientación gourmet.
- Nula diferenciación de la carne de cordero de la región en mercados formales.
- Limitada capacidad de frío en la región para abastecimiento comercial permanente dentro del año.
- Baja presencia de carne de cordero en menú de restaurantes de la región.
- Baja capacidad a nivel regional y poca capacitación y conocimiento de operarios de líneas de producción de corderos instaladas en la región, que permitan diferenciar el producto actual de cordero hacia un producto gourmet y para subproductos.
- Los otros rubros cárnicos, han avanzado considerablemente en su desarrollo productivo y comercial y continuaran en esa dirección.
- Existe un solo proveedor de servicios de faenamiento y envasado en la zona.

## 13.2 Plan de Acción

### PLAN DE ACCION SEGÚN BRECHAS

La función primera cuando se diseña o mejora una organización es la planificación. Se debe saber hacia dónde destinar los recursos y cuál es su finalidad, en el fondo se requiere de una “carta de navegación”<sup>2</sup> que nos indique donde queremos llegar. Por tanto fija objetivos y metas, y media entre ellos una estrategia, la cual nos da respuestas de cómo lograrlo.

Un instrumento útil para orientar el futuro de las organizaciones es el desarrollo de un plan de acción, conformado por líneas de acción. Es así como el objetivo primordial del presente Plan fue identificar aquellas brechas que amenazan la sustentabilidad de la Cooperativa en el corto y mediano plazo, con la finalidad de elaborar líneas de acción para el desarrollo de futuros programas y proyectos, que permitan abordar las brechas que amenazan la sustentabilidad de la Cooperativa, siendo estas líneas de acción la base para el futuro desarrollo de programas y proyectos que permitan el desarrollo sustentable de la Cooperativa.

Estas líneas de acción buscan por tanto mejorar la capacidad de gestión e innovación de MasOvino, fortalecer el modelo cooperativo actual, identificar acciones para acortar las brechas identificadas, impulsar la gestión de la innovación a nivel organizacional y productivo e identificar áreas de trabajo cooperativo entre organizaciones y al interior de la propia cooperativa.

Es así como de acuerdo a las encuestas y a la metodología participativa aplicada, se validaron las brechas pre-identificadas, así como también se identificaron nuevas brechas, las cuales luego de un análisis individual y grupal, permitieron obtener conclusiones y proponer líneas de acción, las que se detallan a continuación por cada brecha definida.

### LÍNEAS DE ACCIÓN ORGANIZACIONALES:

#### **A. Reformular y actualizar la Misión de MasOvino de acuerdo a las nuevas necesidades identificadas**

---

<sup>2</sup> La cual debe ser dinámica, no es un ejercicio rígido 100%, hay cosas, no mayoritarias que se pueden reevaluar y replantear en su desarrollo y ejecución, fundamentalmente debido a que los escenarios están cambiando cada vez más rápido.

- Debiese haber una nueva definición explícita de la misión de MASOVINO, la cual debería enfocarse en una estrategia de diferenciación amplia e innovadora, asociada a la producción de carne de cordero de alta calidad, subproductos y servicios asociados, y atendiendo a los requerimientos de inocuidad, ambiente y entorno.
- MASOVINO debe fijar una nueva misión-visión, objetivos y metas específicos en administración (desarrollar una planificación o actualización de la misma cada 4 años y revisarla semestralmente, esto debe quedar en un compromiso de asamblea), comercial (kilos de producto vendido por año, nuevos clientes, cobertura nacional e internacional, venta de insumos y equipos para sus socios y otros), recursos humanos (contrataciones, funciones y capacitaciones), finanzas (cálculo de rentabilidad, estados financieros, captación de recursos, evaluación de nuevos negocios o inversiones), operaciones (eficiencia del uso de los recursos, logística) y social (salud, deportivo, esparcimiento, medico, entre otros)
- Deben considerarse dentro de la nueva misión de MasOvino, aspectos más “cooperativos” que los que se visualizan actualmente. Ser parte de una Directiva o Gerencia de una cooperativa tiene mucho de “servicio público”, puesto que el fin último es beneficiar a los socios.
- Deben construirse un sistema de control de gestión que atraviese por todos los aspectos señalados en el párrafo precedente. Deben existir indicadores por área estratégica.

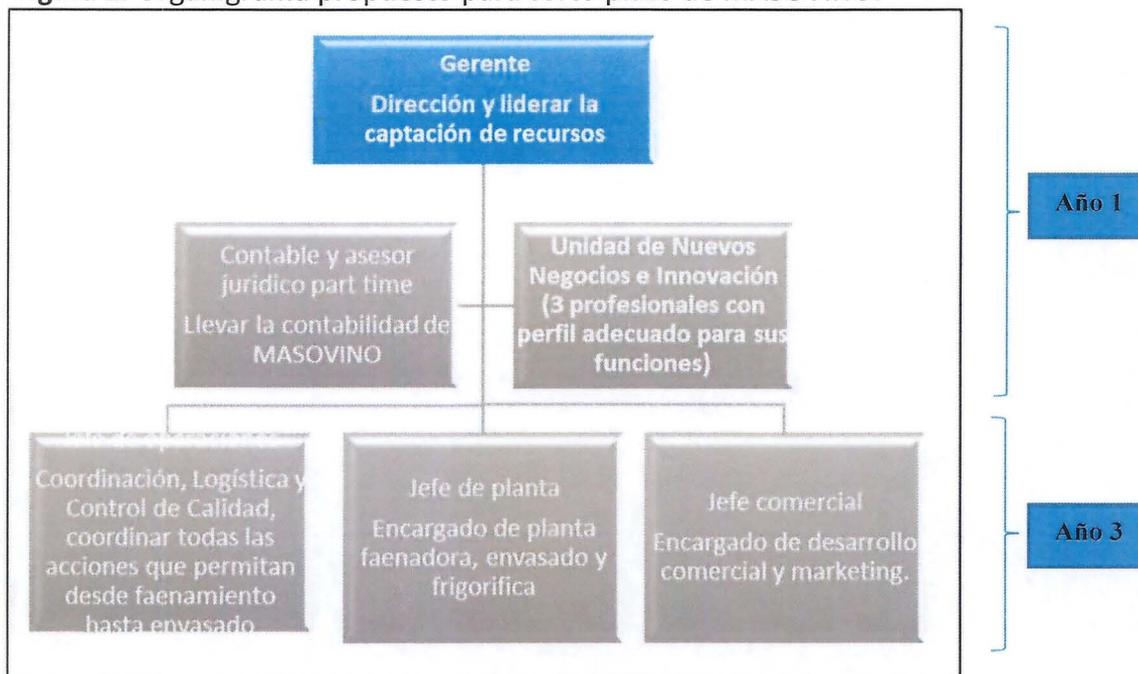
## **B. Implementar mejoras y perfeccionamiento en la gestión administrativa y ejecutiva**

- En el ámbito ejecutivo, debe reforzarse la comercialización de los productos de MASOVINO. Por tanto se debe generarse el área comercial en MASOVINO.
- En la misma dirección de reforzar cuerpo ejecutivo, es necesario mejorar el manejo financiero contable, el cual debiese estar permanentemente entregando información a ejecutivos y socios en forma actualizada, que vaya más allá de cumplir con las obligaciones del SII que están asociadas a los estados financieros (Balance y Estado de Resultados).
- Además, desde una perspectiva de gestión, el manejo financiero de MASOVINO debiese generar información útil económica y financiera (rentabilidad) para los productores, desde los costos de producción hasta la comercialización, debiese existir esta asesoría de apoyo a la toma de decisión del productor.
- Generar un proyecto que pueda dar sustentabilidad económica a los profesionales de la Cooperativa.
- Profundizar la captación de recursos para materializar inversiones y capital de trabajo.
- En lo referente al cuerpo directivo, se debiese formalizar una serie de actividades tendientes a generar información para los socios y ejecutivos de MASOVINO, sobre todo lo que tiene relación con los acuerdos de las asambleas de socios.
- Lograr que “La Cooperativa” pase a ser “Mi Cooperativa”. Es un indicador intangible que demuestra un sentido de pertenencia de los socios, habla de una buena gestión productiva y social de la Cooperativa.

### C. Aumentar la dotación de personal para la Cooperativa

- Aprovechar el Plan de Acción para el apalancamiento de nuevos recursos que permitan incrementar el personal disponible de la Cooperativa, actualmente constituida por 2 profesionales más la Directiva.
- Para tal efecto, buscar, analizar y postular a programas estatales como el PAE de Indap.
- Realizar con anticipación la descripción de roles y perfiles de los cargos, para identificar claramente cuantos y qué tipos de profesionales se requieren. Se hará una descripción primaria en la sección de gobernanza del presente Plan.
- Identificar los aspectos que hacen que el clima laboral no sea siempre reconocido como bueno, y luego ver posibilidades de cómo se puede mejorar.
- Para mejorar en el corto plazo la dotación profesional, se propone explorar diversas fuentes de financiamiento, con el compromiso de los socios, lo cual debe darse en un contexto de funciones y metas claras para cada persona. A continuación se propone un organigrama para el corto y mediano plazo (puesta en marcha y después ampliar a otras funciones como un área de venta de equipos e insumos, un área de temas sociales y deportivos para socios).

Figura 2. Organigrama propuesto para corto plazo de MASOVINO.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### **D. Mejorar las instancias de comunicación con socios y actores relevantes**

- Desarrollar capacitaciones y talleres en comunicación efectiva y trabajo en equipo.
- Generar instancias internas de comunicación permanente de lo que hace MASOVINO, como por ejemplo boletines mensuales para los socios de vigilancia estratégica y/o de la gestión de la Cooperativa.
- Considerar planes de capacitación y transferencia, de modo de contar con dirigentes actuales y futuros capacitados, socios activos y empoderados y una comunidad integrada al funcionamiento de la MASOVINO.
- Desde ahora pensar en la implementación futura de una comunicación organizacional interna eficiente, puede ser a través de herramientas disponibles que permitan además mejorar el control organizacional interno.
- Definir un encargado de comunicaciones o “community manager”, que genere, recopile y transmita información para la Cooperativa y reactive sitio web y redes sociales.
- Gestionar la aparición de las actividades que desarrolla la Cooperativa en radios locales y regionales.

#### **E. Fortalecer los Beneficios Sociales Ofrecidos por la Cooperativa**

- Se recomienda evaluar instituciones de salud que quieran establecer convenios con MASOVINO. A pesar que existe una dispersión significativa entre socios, este beneficio es fundamental para toda Cooperativa.
- Evaluar también beneficios odontológicos para los socios.
- Evaluar la entrega de toda la gama de beneficios sociales que debe entregar una Cooperativa de índole agraria-rural, e implementar un programa de implementación gradual de estos beneficios.
- Siempre tener presente acciones de inclusividad de género y juventud en el qué hacer de la Cooperativa.
- Generar convenios con guarderías y jardines para madres que quieran participar como socias, funcionarias o en la Directiva.
- Identificar y Gestionar también convenios con instituciones de salud, financieras y educación, entre otras para los socios.
- Identificar y Gestionar becas educativas para los hijos de los socios, así como otros beneficios sociales familiares.

#### **F. Implementar un Programa Anual de Capacitaciones, para la mejora continua de la gestión de la Cooperativa**

- Fortalecer la capacitación en materias de cooperativismo, tanto para directiva, gerencia como para los socios, poniendo énfasis en beneficios y ventajas de pertenecer a una Cooperativa. Existe una opinión unánime entre ellos que la educación cooperativa es muy importante para la organización.
- Fortalecer la capacitación en materias de **calidad e inocuidad** para la comercialización de cordero para carne, considerando aspectos de trazabilidad, selección de ganado apto para comercialización, entre otros.
- Otras líneas de capacitación podrían ser por ejemplo en materias de puesta en valor de subproductos ovinos (lana, cuero, cuernos, artesanías, etc.), **innovación productiva y organizacional**, trabajo en equipo, comunicación efectiva, agroturismo, planes de marketing, formulación de proyectos, vigilancia de mercado, comercialización y economías de escala, negociación, aspectos tributarios y contables, aspectos legales, tecnologías de la comunicación, redes sociales, inclusividad, entre otros.
- Mejorar de la competitividad de los socios a nivel predial, con la incorporación de capacitaciones en materias de comercialización de insumos del agro y productos veterinarios y servicios altamente innovadores.

#### **G. Líneas de Acción para la inclusión de género y juventud**

- Validar a través de un diagnóstico específico y dirigido, sobre dónde y cuáles serían las áreas en las que se podría requerir nuevo personal femenino en MASOVINO.
- Complementar el sitio web de la Cooperativa con distintos servicios para mujeres y jóvenes, como panoramas de fin de semana en el territorio, tips, reportajes de interés, programas específicos de participación ciudadana, deportes, eventos, capacitaciones, etc. Incorporar redes sociales en esta gestión.
- La Cooperativa podría considerar ampliar su ámbito de actividad –tanto social como empresarial- de forma de incluir a la familia de los socios (hijos y cónyuges principalmente), de modo de generar instancias para la incorporación de éstos a MASOVINO (sea como socio y/o usuario) y la retención o retorno de los hijos a la zona. Estos conceptos son propios del cooperativismo y forman parte de sus principios e incorporación de jóvenes y mujeres.
- Hacer partícipe y/o considerar a mujeres y jóvenes en los diferentes proyectos o iniciativas que surjan desde MASOVINO.
- Promover/desarrollar proyectos o iniciativas desde MASOVINO, dirigidas específicamente a jóvenes y mujeres.
- MASOVINO, como cooperativa debería asumir un rol activo en la generación o coordinación de acciones tendientes a abarcar temas de género. Una unidad de innovación y negocios podría gestionar y tener como meta el desarrollo de esta área.

## LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA VINCULACIÓN CON EL TERRITORIO Y SOCIOS:

### A. Desarrollar un Programa Estratégico de Posicionamiento Regional

- Mejorar el sentido de pertenencia y arraigo entre los socios y su actividad económica y su territorio. Convencer y auto convencerse de que lo que hacemos es bueno e importante, empoderar a los socios con su actividad y territorio.
- Desarrollo de Plan de marketing para la Cooperativa y asociados
- Generar alianzas estratégicas público-privadas, nacionales e internacionales (Indap-Sercotec- Corfo – Municipios – Restaurantes – Rutas del Vino – Sernatur – Unaf – Otros...)
- Si bien es cierto se reconoce positivamente las acciones de vínculo con otras instituciones públicas y privadas, es necesario formalizar estas relaciones a través de convenios / contratos con objetivos y metas claras en pro del desarrollo de MASOVINO en la región.
- En su fase de soporte, se recomienda establecer relaciones formales con instituciones financieras (bancos u organizaciones que conceden subsidios), instituciones y organizaciones de apoyo a investigación y desarrollo tecnológico / productivo, empresas de investigación y desarrollo de mercados, empresas que se relacionan con la venta del producto, ya sea directamente (como por ejemplo restaurantes y hoteles) o indirectamente con viñas u otras empresas que pueden servir para posicionar la Cooperativa y dar a conocer el producto o bien comercializarlo.
- Generar una unidad de relaciones públicas, para contribuir a agregar valor a la cadena. Por ejemplo, establecer relaciones con organizaciones públicas y privadas presentes en el territorio, de manera que a través de ellas se puedan realizar acciones de publicidad y promoción, ej. SERNATUR. Otro ejemplo ofrecer al público general, residentes y turistas nacionales o extranjeros cursos cortos de cocina con cordero, cursos o videos acerca de cómo se produce y sus características organolépticas y nutricionales.
- Instauración de una “Fiesta costumbrista del cordero”, en convenio con Municipalidades del territorio y con fondos del FNDR del Gobierno Regional.
- Posicionar el rubro ovino y sus nuevas fuentes de negocios dentro de las políticas públicas de desarrollo rural de Indap.
- Desmitificar científicamente que la carne de cordero no es tan sana y posicionarla como una de las mejores carnes de cordero de Chile, con justificaciones técnicas, científicas y cualitativas, por ejemplo, destacando la presencia de ácidos grasos favorables para la salud humana y pastoreo 100%, bienestar animal, bajas huellas hídricas y de carbono en la producción comparada con la bovina, otras.
- Incorporación en redes sociales.

- Obtener sellos como comercio justo, marcas colectivas o indicación geográfica, evaluar primero su rentabilidad.
- Desarrollar recetarios con identidad regional, patrimonial, cultural, histórico, entre otros.
- Generar acciones tendientes a construir identidad, la cual se puede lograr a través de uno sello certificado que asegura calidad e inocuidad alimentaria.

**B. Desarrollar un Programa de Incorporación de Turismo Ovino como actividad complementaria para el territorio.**

- Desarrollo de oferta turística, gastronómica, turismo productivo, otras...
- Incorporación en asociaciones gremiales turísticas
- Incorporación en rutas turísticas
- Gestionar visitas a predios que dediquen a la producción de corderos en coordinación con operadores turísticos.
- Desarrollar una señalética que permita localizar las unidades productivas de cordero en el territorio (simil viñas)
- Desarrollar una oficina (ruta del cordero de O'Higgins) que vincule la carne de cordero con la industria turística, lo cual se podría hacer en forma conjunta con otras organizaciones de la Región de L. B. O'Higgins que se dediquen a la producción de corderos y viñas

**C. Evaluar la Implementación Territorial de Restaurantes Temáticos Ovinos**

- Evaluar el desarrollo o convenio con algún restaurante ya existente para establecer un Quincho Gastronómico Ovino, donde la especialidad sean los platos de cordero de O'Higgins y donde se comercialice directamente la carne producida por los socios de la Cooperativa, pero preparadas con recetas únicas de la Región, con identidad propia. Debe establecerse en un lugar estratégico, de manera de garantizar visibilidad y afluencia.

**D. Crear y/o participar en el desarrollo de mesas o comités ovinos para aumentar la competitividad y el posicionamiento territorial**

- Comités de Innovación, diferenciación, diversificación y valorización de productos
- Implementación de Plataformas y/o servicios de Vigilancia e Inteligencia competitiva para la Cooperativa y socios.
- Definición estratégica de capacitaciones y formación continua para socios
- Planes y programas de desarrollo competitivo
- Levantamiento de nuevos proyectos concursables

**E. Generar un programa de promoción y difusión de la Gestión de la Cooperativa**

- Generar permanentemente acciones de promoción y difusión de MASOVINO para informar a la comunidad y el país sobre el quehacer de MASOVINO, priorizando los medios de difusión que tengan la mayor cobertura e impacto.
- Relevar las acciones de carácter social de MASOVINO para sus socios, asociar también las acciones y los resultados económicos con la acción social desarrollada.
- Generar internamente un área o considerar un profesional encargado de la promoción y difusión de MASOVINO, que permanentemente este en contacto con los medios de prensa para comunicar lo que se hace.
- Es relevante profundizar acciones de comunicación desde una página web y redes sociales que presenten la cadena de valor completa, hasta campañas publicitarias (artículos, entrevistas, dípticos que comuniquen el valor del cordero y sus cortes) y promocionales (participación en ferias de alimentos presentado el producto y dándolo a degustar). Es necesario construir una imagen positiva del producto resaltando aquellos aspectos que lo distinguen del resto de productos sustitutos.

## **LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA INNOVACIÓN:**

### **A. Crear un ÁREA DE NUEVOS NEGOCIOS E INNOVACIÓN al interior de la Cooperativa, que vele por:**

- Introducir una cultura de la innovación al interior de la cooperativa y a nivel de socios, lograr posicionar la innovación como una herramienta de desarrollo primordial para la sustentabilidad de la Cooperativa.
- Aumentar el área de negocios de la cooperativa, con nuevas oportunidades de negocios de carnes y también subproductos.
- Considerar al momento de aumentar la dotación de profesionales de la Cooperativa, un perfil de profesional capaz de cumplir con el rol de esta nueva unidad.
- Incorporar acciones de I+D+i, vigilancia estratégica e inteligencia de mercado en la Cooperativa, para cubrir necesidades tales como reaccionar más rápido ante cambios de entorno, generar nuevos mercados nacionales o internacionales, aumentar las alternativas y variedad de productos a ofrecer, aprovechar economías de escala, entre otros.
- Esta unidad también debe velar por el apalancamiento de recursos para el financiamiento basal de la Cooperativa, a través de recursos directos y por fondos concursables (capital de trabajo e inversiones).
- Adecuar el Plan de Negocio de la Cooperativa con una mirada más amplia, considerando la visión de los socios y los funcionarios, de una forma más participativa e integradora, considerando un encargado/a que gestione esta labor de manera permanente en el tiempo.

- Como actividad permanente de esta nueva unidad, será visualizar y diagnosticar cuales son los productos o servicios ofrecidos por la cooperativa y catalogados por los socios como deficientes y generar un programa de mejora continua de estos.
- La modernización pasa por líneas transversales de acción, se debe generar un programa de innovación en términos de organización, inclusividad y hasta de infraestructura en forma de sede oficial de la Cooperativa, proyectando una nueva imagen, moderna, sustentable, inclusiva y consolidada.
- Identificar aliados estratégicos nacionales e internacionales que puedan aportar con beneficios organizacionales y productivos a MASOVINO. Materializar y concretar alianzas estratégicas con estos organismos y generar permanentes intercambios comerciales, de expertos y de experiencias con ellos.

#### **B. Posicionar la carne de cordero del secano de O'Higgins como un producto sano y de calidad**

- Desmitificar el hecho que la carne de cordero es “pesada” o que tiene mucha grasa, aun presente en el pensamiento colectivo del consumidor.
- Se han desarrollado estudios respecto a la calidad de la carne de cordero, se debe hacer una campaña de marketing que comunique los atributos de nuestra carne.
- Desatacar las cualidades de producto de cordero de calidad natural, perfil de ácidos grasos y propiedades funcionales identificadas.
- Generar marcas y potenciar identidad regional del cordero.
- Diferenciar la carne de ovino regional, a través de su origen, forma de producción, cortes novedosos, propiedades organolépticas, sabor, aspectos nutricionales, relatos patrimoniales, “story telling” y todas aquellas ventajas competitivas y comparativas que se puedan identificar para posicionarse en nichos de mercado, ya sean masivos o especializados.

#### **C. Dentro del área de innovación y nuevos negocios, generar nuevas líneas de productos y subproductos ovinos, como por ejemplo:**

- Embutidos ovinos
- Alimento animal seco u húmedo
- Lana como aislante térmico constructivo
- Prendas de vestir y artesanías en lana, cuero, cuernos, etc.
- Otras áreas de negocio nuevas para Cooperativa

#### **Embutidos ovinos**

A través de una iniciativa impulsada por la Universidad de Chile, se pretende masificar el consumo de carnes alternativas. La iniciativa, que ha significado la producción de

hamburguesas, paté, jamón y longanizas con estas especies, además de alimento para mascotas, busca ampliar el mercado para los productores cárnicos nacionales.

Hace no muchos años, la carne de pavo era prácticamente desconocida por los chilenos y su consumo se asociaba más bien a navidad o año nuevo. En el último tiempo esta carne irrumpió en el mercado con cortes atractivos desde el punto de vista de su presentación y además comenzaron a aparecer subproductos como jamones, hamburguesas y embutidos. Todo contribuyó a aumentar su ingesta en nuestro país. La clave en este caso, fue la diversificación, diferenciación y entrega de valor agregado al producto primario.

Los cambios en los estilos de vida de las personas y tendencia creciente por probar cosas nuevas, entregan una nueva oportunidad a los nuevos tipos de carne, **pudiendo ser este el momento para las carnes ovinas.**

Si bien el consumo de carnes tradicionales como cerdo, pollo y vacuno se había casi duplicado en los últimos años, la demanda por las carnes alternativas parecía ser un caso relativamente opuesto, ya sea por el estancamiento del consumo o porque la producción de estos alimentos simplemente debía ser dirigida hacia mercados internacionales.

Ante esto, se planteó el desafío de fabricar y evaluar cecinas en base a carnes industriales de ovinos. Así, ya se han producido hamburguesas, paté, jamón y longanizas con carne de ovino. También se fabricaron productos en lata para perros y gatos adultos. La idea es diversificar la producción para permitir a los productores ovinos acceder a un nuevo y mayor mercado.

El éxito de los productos con carnes ovinas dependerá de la aceptación que tengan en el público, en el marco de esta investigación las cecinas y productos para mascotas fueron evaluados tanto desde el punto de vista nutricional como de la reacción de los potenciales consumidores.

Con este propósito se hicieron paneles de aceptabilidad donde panelistas entrenados calificaron los productos en una escala de nota. También se hizo un panel de degustación donde además las personas realizaron una evaluación de las cecinas en relación a aspectos como la presentación, el sabor, color y aroma, entre otros. Por último se realizaron focus group para recoger la opinión de hombres y mujeres de diferentes edades y estrato social. En todos los casos la respuesta del público fue muy positiva. Los resultados fueron muy buenos, pues en los paneles de degustación los productos rankearon muy bien. En relación a lo nutricional, el profesor indicó que en general hay muy poca variación nutritiva entre las diferentes carnes. Sin embargo, dependiendo de la calidad del producto elaborado y fundamentalmente de su precio, algunas cecinas tendrán una mayor cantidad de grasa u otros componentes.

En el caso de las elaboradas para esta investigación, el académico explicó que los subproductos se realizaron casi en un 100% en base a pura carne, por lo que “lógicamente son mejores”.

### **Alimento para perros y gatos**

En el caso de las mascotas -que también tuvieron la oportunidad de degustar-, los resultados fueron igual de alentadores al compararlos con otros alimentos comerciales, aunque a diferencia de muchos de los alimentos para gatos y perros que son hechos en base a subproductos como pulmones, hígado o riñones, estos también se hicieron casi exclusivamente con carne. Respecto a lo nutricional, estos productos cumplen con los requerimientos fijados y además representan una ventaja asociada al proporcionar o poner en el mercado una proteína alternativa para las mascotas que sufren alergias o problemas digestivos con alimentos elaborados en base a subproductos.

Los productos en base a carnes alternativas no tendrían por qué ser más caros que los otros, aunque ello dependerá de la industria. Se visualizan dos alternativas desde el punto de vista comercial. Hacer productos de consumo masivo o bien hacer un producto que aborde determinados nichos en el mercado.

### **Aislamientos térmicos renovables y reciclados de lana, de oveja: Un aporte a la construcción sostenible**

La edificación tiene una gran repercusión en el impacto ambiental de la sociedad, debido en buena parte a la extracción y el uso de los materiales de construcción. Frente a este problema, una parte del sector experimenta el cambio hacia la construcción sostenible, resultando en ello de gran importancia la renovación y el reciclaje de los materiales. Los aislamientos térmicos de la lana de oveja (renovable) es un claro ejemplo de ese cambio porque ayudan a reducir significativamente el impacto ambiental de la mayoría de los materiales, sintetizado en el consumo de recursos no renovables y en la generación de residuos contaminantes. Tal como se demuestra en el análisis de ciclo de vida resumido y en la comparación de materiales mediante indicadores ambientales (consumo de energía, emisiones de CO<sub>2</sub> y toxicidad) que se presentan en este artículo, la lana de oveja es una de las mejores opciones disponibles a la hora de “abrigar” casas y edificios.

### **Prendas de vestir y artesanías en lana, cuero, cuernos**

La artesanía y el diseño en lana de oveja es una alternativa interesante de indagar como fuente de ingresos para el rubro ovino de la cooperativa. Evento tipo Expo Tejidos y Artesanías Ovinas, desarrolladas en otros países y en otras regiones del país, han generado ventas en el sur de Chile, con participación sólo de 26 artesanas expositoras de ferias de invierno organizadas por INDAP.

Las expositoras mencionan haber superado todas las expectativas, donde pueden sus trabajos y manifiestan con razón que esperan este tipo de eventos se mantengan por mucho tiempo, destacando la posibilidad de hacer nuevos contactos para llegar a otros públicos y mercados.

Prendas de vestuario se pueden presentar en desfiles de modas animado por actores o personajes influyentes, donde las agrupaciones de artesanas de la región pueden vestir a niños y adultos con mantas, chalecos, vestidos y accesorios sin límites de forma y color.

Importante es considerar la inducción de escuelas de diseño como la de la Universidad Católica, Fundación ONA u otras alianzas similares que les permitan mejorar su oficio y lograr mayor competitividad, así como rescatar tradiciones antiguas de tejidos y productos textiles, como un patrimonio cultural de la Región.

#### **D. Otras áreas de negocio nuevas para Cooperativa:**

- Implementar en la Cooperativa el servicio de maquinaria agrícola orientada a fortalecer prácticas sustentables de manejo del suelo (oportunidades laborales y beneficio para socios a menor costo).
- Compra de ganado y otros productos del agro a los socios.
- Compra y venta de insumos y maquinaria, a bajos precios para los socios.
- Brindar servicios de transporte de ganado a los socios.
- Venta de genética y reproductores a terceros.

### **8.4 LÍNEAS DE ACCIÓN PRODUCTIVAS Y ESTRUCTURALES:**

#### **A. Implementar un Plan de Apoyo a la Comercialización**

- El principal destino de los corderos de MASOVINO es para carne. En este sentido, se debe estar permanentemente atiendo requerimientos de asesoría técnica, en producción ovina (desde el animal mismo, pasando por la nutrición hasta temas sanitarios), en manejo de praderas y otros temas relativos a una producción moderna, ej. Sustentabilidad del sistema productivo.
- Dado que se plantea el desarrollo de la cadena ovina mediante una planta de faenamamiento, desposte envasado y congelado, se hace relevante construir un **protocolo riguroso** de logística, faena y comercialización de los corderos y que se aplique a todo los corderos de los socios. En este punto además se recomienda ser totalmente transparente. Esto último tiene relación con la generación de confianzas entre socios y ejecutivos de la cooperativa. Este punto es crucial para la sustentabilidad de MASOVINO.

- Deben explorarse otros mercados de destino, principalmente el europeo. Conjuntamente con ProChile se puede realizar una acción de penetración de mercado con muestras de producto en el mercado europeo.
- Profundizar en el canal interno de comercialización, sobre todo en restaurantes y hoteles.
- La comunicación de las bondades del producto debe desarrollarse en mayor profundidad, ejemplo buscar alianzas con viñas, hoteles, restaurantes de la zona para relevar la imagen del cordero de O'Higgins.
- Desarrollar acciones de **cobertura comercial en todos los agentes comerciales** (supermercados, carnicerías, hoteles, restaurantes, servicios de catering, tiendas de especialidad, canal electrónico, telemarketing, exportadoras de productos cárnicos, entre otros).

## **B. Mejorar la gestión en aspectos de finanzas y captación de recursos**

- Es relevante captar los recursos para inversión y capital de trabajo conjuntamente. Debe haber un cálculo precios de ambas partidas.
- Se debe profundizar en la captación de recursos en diferentes fuentes públicas y privadas.
- Continuar con estrategia de construcción de alianzas con entidades públicas y privadas.
- Evaluar la posibilidad de incorporar una unidad estrategia de negocios que tenga relación con financiamiento para los cooperados.

## **C. Identificar e implementar aspectos de mejoramiento de la gestión del negocio y vinculaciones para la sustentabilidad**

- Desarrollar en el cuerpo ejecutivo la función de prospección de mercado y tecnologías
- Evaluar la posibilidad de incorporar una unidad estrategia de negocios que tenga relación con comercialización de insumos y equipos para los cooperados.
- Desarrollar capacitaciones, ya sean éstas técnicas o de gestión para ejecutivos y socios.
- Formalización de la vinculación con otras entidades públicas y privadas bajo un enfoque de cadena de valor y relacionamiento con otros actores que potencien a MASOVINO (ej. gastronomía- vinos)
- Identificar requerimientos en los mercados internacionales (exigencias de calidad e inocuidad alimentaria).
- Identificar y formalizar clientes (cobertura comercial en el mercado interno y en exportaciones)
- Comunicar en forma amplia las actividades de MASOOVINO en diversas instancias (exposiciones, página web, charlas, entrevistas, material impreso, correos electrónicos masivos, telemarketing, información de los productores adscritos a MASOVINO, información de las actividades de agregación de valor relativas a faenamiento, envasado, conservación , congelados, entre otros)

- Gestionar la participación en diferentes instancias que involucran el desarrollo del rubro (seminarios, municipios, asociaciones gremiales, agencias de Estado, entre otros).
- Generar alianzas estratégicas internacionales con otras cooperativas, federaciones o confederaciones, para la internacionalización de la Cooperativa MASOVINO, buscando atraer nuevas oportunidades de intercambio de experiencias, nuevas oportunidades de negocio, innovación sectorial y comercialización, la cooperación entre cooperativas y ayuda mutua.

#### **E. Generar un programa priorizado para la implementación de infraestructura requerida para el desarrollo de la Cooperativa y sus socios**

- Establecer una sede formal para la Cooperativa
- Generar como cooperativa un prototipo de sala de desposte y envasado con tecnología de punta en optimización de energía, agua, envases innovadores y que hagan durar más el producto.
- Establecer y/o definir parcelas demostrativas para mostrar experiencias exitosas de innovación productiva, facilitándolas para el desarrollo de proyectos en convenio con agencias de innovación, universidades, centros tecnológicos y/o empresas del rubro.
- Desarrollar un estudio de factibilidad para abarcar la necesidad de incorporar frío y desposte, envasado y golpe de frío para la producción y oferta de carnes.
- Dimensionar y gestionar el capital de trabajo que requiere la planta de faenamiento y servicios asociados.
- Gestionar la materialización de planta de faenamiento, envasado y frigorizado para carne ovina
- Desarrollar un programa de funcionamiento de la planta de faenamiento, envasado y frigorizado.
- Teniendo en consideración el desarrollo de la cadena de valor como un todo, se recomienda, en una primera fase, construir un mapa de actores y datos de contacto que sean solidarios con la cadena de valor de MASOVINO. Por ejemplo en su fase específica de la cadena sería recomendable establecer vínculos formales con proveedores de insumos, maquinarias (camiones frigorizados, equipos, infraestructura (faenadora, frigorífico, etc.), organizaciones similares, empresas proveedoras de mano de obra, empresas de transporte, empresas de embalajes, empresas que comercializan en el mercado interno e internacional, etc.
- Implementar un laboratorio de diagnóstico de parasitología animal.
- Evaluar la implementación de puntos de venta de cordero dependientes de la Cooperativa y servicios de entrega de carne dentro y fuera de la Región.

## Bibliografía Consultada ( Si corresponde)

- ACUÑA, E. Y SANFUENTES, M. 2013 Métodos socioanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones. Santiago de Chile, Chile. Editorial Universitaria.
- BERTULLO, J. 2010. Manual para cooperativas de trabajo asociado: Bases para la organización de una cooperativa de producción. Canelones, Uruguay. Industria Gráfica Cooperativa.
- CAPRIOTTI, P. 2009. Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- DECOOP. 2009. Año Base estadístico. Situación socioeconómica de las empresas cooperativas al 2007. Unidad de capacitación, estudios y difusión. Santiago de Chile, Chile.
- D.F.L. Núm. 5, 25 de Septiembre de 2003, del ministerio de economía fomento y reconstrucción, fija texto refundido, coocordado y sistematizado de la ley general de cooperativas
- DECRETO Núm. 101, 7 de abril de 2004, DEL ministerio de economía fomento y reconstrucción aprueba reglamento de la ley general de cooperativas
- RAE N° 1321, del 11 de junio 2013 del departamento de cooperativas de la subsecretaría de economía y empresas de menor tamaño. dicta normas de carácter societario administrativo Financiero y contarle para el sector cooperativo.
- RAE 590 del 8 de agosto de 2007 del departamento de cooperativas de la subsecretaría de economía .Normas aplicables a cooperativas que producto de sus operaciones generen deudas con socios.
- GIOIA, D.A. SCHULTZ, M. CORLEY, K. G. Cap. 14: Organizational Identity, I mage, and Adaptive Instability.
- GRUNIG, J. 1993 Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. Londres.
- HATCH, J.M. SCHULTZ, M. 2010. Esencia de marca. Barcelona, España: Editorial Empresarial.
- LEY N° 18.046 Ley sobre sociedades anónimas. Superintendencia de bancos e instituciones financieras. Santiago de Chile, Chile.
- LEY N° 19.832 Ley General de cooperativas. Departamento de Cooperativas, Ministerio de Economía. Santiago de Chile, Chile.
- LEY N° 20.448 Ley General de bancos. Superintendencia de bancos e instituciones financieras. Santiago de Chile, Chile.
- LUBERTI, M. 20XX. Derechos humanos y cooperativas. [En línea] <[http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas\\_derechos\\_hu manos.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas_derechos_hu_manos.pdf)>.

- MONZÓN, J. 2012. Las cooperativas ante la globalización: magnitudes, actividades y tendencias. Economías N° 79, Primer cuatrimestre, 2012. España.
- OIT. 1991. Dirección y administración de cooperativas. Madrid, España. Ministerio de trabajo y seguridad social.
- OIT. 2001. Promoción de las cooperativas. Quinto punto del orden del día. Conferencia internacional del trabajo. Ginebra, Suiza.
- PÉREZ, E., RADRIGÁN, M. Y MARTINI, G. 2003. Situación actual del cooperativismo en Chile. Santiago de Chile, Chile. Red Universitaria de las Américas en estudios cooperativos y asociativismo.
- RADRIGÁN, M Y DEL CAMPO, P. 1998. El sector cooperativo chileno: tradición, experiencias y proyecciones. Santiago de Chile, Chile.
- Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Rodríguez, Darío (1998). Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- Chiavenato, Idalberto (2000). Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw– Hill, México.
- Memorias de MASOVINO.
- Sitio web de MASOVINO [www.masovino.cl](http://www.masovino.cl) .
- <http://www.indap.gob.cl/noticias/detalle/2017/06/19/artesan%C3%ADa-y-dise%C3%B1o-textil-cautivaron-a-m%C3%A1s-de-5-mil-personas-que-visitaron-expo-tejidos-2017>)
- <http://www.dearquitectura.uchile.cl/index.php/RA/article/viewFile/27962/29648>
- <http://www.indap.gob.cl/noticias/detalle/2017/06/19/artesan%C3%ADa-y-dise%C3%B1o-textil-cautivaron-a-m%C3%A1s-de-5-mil-personas-que-visitaron-expo-tejidos-2017>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ViXhLnNQ1g>
- <http://www.uchile.cl/www/agosto/cecinas.htm>
- <http://www.uchile.cl/www/agosto/cecinas.htm>