



Informe técnico de avance

Nombre del proyecto	Desarrollo de un modelo de negocio competitivo para la Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman, sustentado en capacidades de innovación y cooperativismo
Código del proyecto	PYT - 2017 - 0791
Nº de informe	2 Final
Período informado	desde el 01/06/2018 hasta el 30/01/2019
Fecha de entrega	15 de Junio de 2019

INSTRUCCIONES PARA CONTESTAR Y PRESENTAR EL INFORME

- Todas las secciones del informe deben ser contestadas, utilizando caracteres tipo Arial, tamaño 11.
- Sobre la información presentada en el informe:
 - Debe estar basada en la última versión del Plan Operativo aprobada por FIA.
 - Debe ser resumida y precisa. Si bien no se establecen números de caracteres por sección, no debe incluirse información en exceso, sino solo aquella información que realmente aporte a lo que se solicita informar.
 - Debe ser totalmente consistente en las distintas secciones y se deben evitar repeticiones entre ellas.
 - Debe estar directamente vinculada a la información presentada en el informe financiero y ser totalmente consistente con ella.
- Sobre los anexos del informe:
 - Deben incluir toda la información que complemente y/o respalde la información presentada en el informe, especialmente a nivel de los resultados alcanzados.
 - Se deben incluir materiales de difusión, como diapositivas, publicaciones, manuales, folletos, fichas técnicas, entre otros.
 - También se deben incluir cuadros, gráficos y fotografías, pero presentando una descripción y/o conclusiones de los elementos señalados, lo cual facilite la interpretación de la información
- Sobre la presentación a FIA del informe:
 - Se deben entregar tres copias iguales, dos en papel y una digital en formato Word (CD o pendrive).
 - La fecha de presentación debe ser la establecida en el Plan Operativo del proyecto, en la sección detalle administrativo. El retraso en la fecha de presentación del informe generará una multa por cada día hábil de atraso equivalente al 0,2% del último aporte cancelado.
 - Debe entregarse en las oficinas de FIA, personalmente o por correo. En este último caso, la fecha válida es la de ingreso a FIA, no la fecha de envío de la correspondencia.

CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES GENERALES	4
2.	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO	4
3.	RESUMEN DEL PERÍODO ANTERIOR	5
4.	RESUMEN DEL PERÍODO INFORMADO	6
5.	OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	6
6.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)	6
7.	RESULTADOS ESPERADOS (RE)	7
8.	CAMBIOS Y/O PROBLEMAS	12
9.	ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO	13
10.	HITOS CRÍTICOS DEL PERÍODO.....	14
11.	CAMBIOS EN EL ENTORNO	15
12.	DIFUSIÓN	15
13.	CONCLUSIONES	16
14.	ANEXOS.....	18

1. ANTECEDENTES GENERALES

Nombre Ejecutor:	Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman Limitada
Nombre(s) Asociado(s):	
Coordinador del Proyecto:	María Rapiman Ancavil
Regiones de ejecución:	Novena Región de la Araucanía
Fecha de inicio iniciativa:	01/12/2017
Fecha término Iniciativa:	30/11/2017

2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO

Costo total del proyecto	
Aporte total FIA	
Aporte Contraparte	Pecuniario
	No Pecuniario
	Total

Acumulados a la Fecha	
Aportes FIA del proyecto	
1. Aportes entregados	Primer aporte
	Segundo aporte
	Tercer aporte
	n aportes
2. Total de aportes FIA entregados (suma N°1)	
3. Total de aportes FIA gastados	
4. Saldo real disponible (N°2 – N°3) de aportes FIA	
Aportes Contraparte del proyecto	
1. Aportes Contraparte programado	Pecuniario
	No Pecuniario
2. Total de aportes Contraparte gastados	Pecuniario
	No Pecuniario
3. Saldo real disponible (N°1 – N°2) de aportes Contraparte	Pecuniario
	No Pecuniario

2.1 Saldo real disponible en el proyecto

Indique si el saldo real disponible, señalado en el cuadro anterior, es igual al saldo en el Sistema de Declaración de Gastos en Línea (SDGL):

SI	
NO	X

2.2 Diferencia entre el saldo real disponible y lo ingresado en el SDGL

En el caso de que existan diferencias, explique las razones.

No hay diferencias

3. RESUMEN DEL PERÍODO ANTERIOR

Informar de manera resumida las principales actividades realizadas y los principales resultados obtenidos en el período anterior a éste informe. Entregar valores cuantitativos y cualitativos.

Las principales actividades realizadas en el periodo anterior correspondieron a la elaboración del diagnóstico integral de la Cooperativa, en la cual se realizó un taller de diagnóstico interno, análisis FODA, análisis de la red de valor, levantamiento documental para el análisis organizacional y un diagnóstico de la gobernabilidad y función del cooperativismo, se realizó trabajo de gabinete para el análisis de toda la información recabada. Todo lo anterior permitió dar una visión clara de la situación actual de la Cooperativa.

Para complementar la situación actual de la Cooperativa se realizó un taller para el análisis del capital social de la misma, insumo que permitirá tener una mayor base, al momento de definir la estrategia de la Cooperativa.

En esta etapa del proyecto se logró el objetivos N°1 en su totalidad, quedan las bases para la ejecución de los objetivos N°2, N°3 y N°4 principalmente.

4. RESUMEN DEL PERÍODO INFORMADO

Informar de manera resumida las principales actividades realizadas y los principales resultados obtenidos en el período informado. Entregar valores cuantitativos y cualitativos.

En este periodo se identificaron las brechas que la Cooperativa tenía en función de los resultados del diagnóstico.

Además, se realizaron los talleres de fomento de creatividad e innovación y se creó la unidad de innovación. Y por solicitud de los socios se realizó una capacitación en administración de cooperativas al directorio principalmente.

Se diseñó el modelo de negocios y la planificación estratégica de la Cooperativa.

5. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Diseñar e implementar un modelo de gestión organizacional que facilite la innovación en la organización en todos los ámbitos del modelo de negocios para que la Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman Limitada se oriente hacia su misión y visión, y se convierta en un actor territorial relevante y en una cooperativa rentable.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

2.1 Porcentaje de Avance

El porcentaje de avance de cada objetivo específico se calcula luego de determinar el grado de avance de los resultados asociados a éstos. El cumplimiento de un 100% de un objetivo específico se logra cuando el 100% de los resultados asociados son alcanzados.

Nº OE	Descripción del OE	% de avance a la fecha
1	Diagnosticar la situación actual o línea base de la Cooperativa respecto de sus capacidades en los ámbitos financiero, organizacional, comercial, productivo y en el ámbito de la innovación, al interior del modelo de negocio (situación ex ante).	100%
2	Determinar las brechas y factores críticos de éxito en cada ámbito del negocio según la situación ex – ante y su entorno.	100%
3	Diseñar la estrategia para la Cooperativa Antonio Rapiman y su programa estratégico de fortalecimiento de la competitividad	100%

	facilitando la nivelación de brechas detectadas del modelo de negocios de la cooperativa.	
4	Desarrollar capacidades orientadas a implementar y generar una cultura de innovación que facilite su gestión en todos los niveles del modelo de negocios.	100%
5	Difundir la experiencia de fomento de la innovación en la Cooperativa y su modelo de negocios alineado a una estrategia competitiva.	100%

7. RESULTADOS ESPERADOS (RE)

3.1 Cuantificación del avance de los RE a la fecha

N° OE	N° RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
1	1.1	Diagnóstico Integral de la cooperativa elaborado.	Diagnóstico de la cooperativa.	N° de diagnósticos	0	1	30-05-18	100%
Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.								

- Por medio de una jerarquización de capacidades, la cooperativa identifica como parte de ellos, capacidades relacionadas a la gestión y administración, y capacidad estratégica de la Cooperativa. Las principales carencias se asocian a temas de capacidades de comercialización, la baja vinculación real con el entorno (asociada a comunidades vecinas), capacidad de desarrollo de capital social y humano. Al mismo tiempo, carencias en la gestión de recursos limitan el accionar de la organización, ya que no poseen los recursos financieros necesarios para incorporar nuevas unidades de negocios, son una gran brecha cuya superación ubicaría a la Cooperativa en una organización capaz de estar permanentemente identificando y llevando a cabo nuevas alternativas de negocio.
- Un análisis FODA elaborado a partir de la mirada de los productores y en gabinete determina las oportunidades de un mercado en permanente desarrollo, con opciones de crear nuevas líneas de negocios y por ende, crear valor nuevo. En este sentido, las innovación juega un rol crucial. El gran desafío de la cooperativa es incorporar motores de gestión de la innovación para maximizar las ideas de mejora en términos productivos y logísticas, y en términos de desarrollo de nuevos productos. La gran carencia, además de lo antes expuesto, es la capacidad para evaluar financieramente las nuevas unidades de negocio, falta asesoría de expertos en dichos temas.
- La red de valor por su parte, no identifica elementos diferentes a los identificados en análisis anteriores. Sólo ratifica la necesidad de maximizar las redes y articulación para acceder a nuevas empresas ligadas a la comercialización principalmente, asimismo la de la fidelización con los actuales y potenciales proveedores. El análisis identificó como actividad clave, el desarrollo de nuevos clientes, en un mercado donde el volumen creciente y calidad óptima determinan gran parte de la rentabilidad y estabilidad del negocio.
- La Cooperativa en términos documentales y formales vinculados con su estrategia, se identifica la ausencia de elementos de carácter estratégico (metas, objetivos estratégicos, directrices estratégicos, valores corporativos, documentados). Esta carencia hace que la cooperativa no disponga de un plan de ordenamiento y articulación de recursos para objetivos concretos, tendiendo a existir una dispersión de capacidades, y por ende, la limitación hacia grandes resultados. El desarrollo de un marco estratégico y Plan estratégico es clave para el fortalecimiento de la cooperativa.
- La cooperativa en todo lo que respecta a su administración legal y estructura de gobernanza no posee una base para desarrollar una dirección estratégica que permita el cumplimiento normativo, es decir, el consejo de administración carece del conocimiento adecuado, todo esto relacionado al marco legal, contable y tributario. Existe evidencia de errores involuntarios en los estatutos, todo lo anterior genera un clima de incertidumbre, desconfianza y desmotivación.

Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)

Anexo N°1: Informe de Diagnostico 22.03.18

Anexo N°2: Lista de asistencia y registro fotográfico

Anexo N°3: Estudio de Capital Social de Cooperativa

Anexo N°4: Lista de asistencia 30.05.18

N° OE	N° RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
2	2.1	Análisis de brechas de la Cooperativa realizado.	Brechas en términos de capacidades.	N° de informes	0	1	30-07-18	100%
	2.2	Factores críticos de éxito por ámbito de negocios definidos.	Factores Críticos De éxito	N° de informes	0	1	30-07-18	100%
Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.								
Esta actividad se realizó mediante un trabajo de gabinete con el equipo profesional, donde se definió la situación esperada, construyendo un escenario óptimo de las capacidades, por tanto luego se realizó el análisis de brechas basado en la situación ex ante y escenario óptimo. Actividad ejecutada en un 100%. Los ámbitos en los cuales se identificaron las brechas fueron: Gestión y Administración; Productivas y Recursos Físicos; Estratégicas, Comercialización; Vinculación con entorno; Gestion de Recursos; Gestión de la Innovación; Gobernanza Cooperativa; D° Capital Social y Humano. El análisis en estas áreas permitió definir el nivel de brecha de cada una de ellas, clasificadas en alta y moderada. En el anexo adjunto se explica cada una.								
Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)								
Anexo N°5: Informe de Identificación y Análisis de Brechas y Factores críticos de Éxito								

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
3	3.1	Programa Estratégico de Fortalecimiento del modelo de negocios co-diseñado	Objetivos Estratégicos con planes de acción	Nº de informes	0	1	30-012-18	100%

Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.

En base al entorno estratégico y de oportunidades se visualizaron aquellos aspectos fundamentales para desarrollar e implementar en algunos casos, y fortalecer el modelo de negocios de la cooperativa. El análisis incluyó definición de brechas y posteriormente los factores claves (críticos) de éxito, que son necesarios de desarrollar y/o superar.

Se propone facilitar las estrategias que requiere la Cooperativa, tanto para atender la cadena de valor asociada a su fruta de exportación; como para el desarrollo de productos a partir de la misma fruta, junto al correspondiente plan estratégico, que coordine recursos y acciones tendientes al cumplimiento de metas. Es por ello que la segunda etapa de fortalecimiento se debe orientar a la implementación de los planes en los diferentes ámbitos a intervenir, con énfasis en los puntos críticos, además de la implementación de la Unidad de Innovación, como parte integrante de la estructura organizacional, estratégica y operativa de la cooperativa.

La definición estratégica de la Cooperativa de la primera etapa de fortalecimiento, configura como nueva estructura de negocios las siguientes unidades de negocios:

1. Unidad de Gestión Comercial de Fruta e Insumos.
2. Unidad de Desarrollo de Productos con valor agregado, asociado a jugo de manzana.
3. Unidad de Turismo

Anexo N°6: Informe de Planificación Estratégica

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
4	4.1	Programa de Talleres de Fomento de la Creatividad para la Innovación realizados	Cooperados que adoptan la actitud de innovar	Nº talleres	0	1	30-10-18	100%
	4.2	Espacios fértiles para la Innovación en la Cooperativa definidos e identificados como fuentes de innovación	Espacios fértiles de innovación	Nº talleres	0	1	30-12-18	100%

Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.

Para este resultado se realizó un taller de creatividad, el cual consistió en realizar una presentación y luego que los socios participaron activamente de metodologías de creatividad, que permitieron entrenar el cerebro de manera de generar nuevas ideas.

La innovación fue simplificada y definida como "*formas diferentes de hacer las cosas que crean valor*", es decir, ideas creativas que aporten algún valor que sea significativo para alguien (cliente interno o cliente externo), esto en cualquier ámbito del modelo de negocios. Esto permite incorporar en la gestión de la cooperativa el concepto de innovar en todos los procesos, productos y formas de ver y analizar las estrategias de la organización. En cuanto a la importancia de la innovación para la competitividad, se asoció como elemento clave para alcanzar estrategias de diferenciación y/o estrategias de costos.

En sus inicios los socios estaban un poco pasivos en la participación, sin embargo, al transcurrir el taller, comenzaron a aumentar la participación en las dinámicas de creatividad, generando un cambio de actitud en los socios.

Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)

Anexo N°7: Lista de Asistencia
Anexo N°8: Registro Fotográfico

N° OE	N° RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
5	5.1	Actividad de difusión vinculando al territorio	Actividad de difusión	N° actividades	0	1	30-01-19	100%
Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.								
Se realizó la actividad de cierre del proyecto, donde se presentaron los resultados logrados por la Cooperativa. Además, se diseñó y elaboró material de difusión como tazones, llaveros, lápices, libretas, entre otros.								
Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)								
Anexo N°9: Lista de Asistencia Anexo N°10: Registro Fotográfico								

8. CAMBIOS Y/O PROBLEMAS

Especificar los cambios y/o problemas en el desarrollo del proyecto durante el período informado.

Describir cambios y/o problemas	Consecuencias (positivas o negativas), para el cumplimiento del objetivo general y/o específicos	Ajustes realizados al proyecto para abordar los cambios y/o problemas
Atraso en las actividades iniciales	No genera problemas, ya que las actividades se realizarán en los tiempos restantes	No es necesario realizar ajustes, solo una actividad que se realizar en un mes posterior

9. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO

9.1 Actividades programadas en el plan operativo y realizadas en el período del informe

- ✓ Taller N°1: Diagnostico Interno de la Cooperativa: Levantamiento de capacidades de la organización en Taller: Técnica de Jerarquización Temática TJT de capacidades.
- ✓ Taller N°1: Diagnóstico FODA. Actividad Grupal.
- ✓ Taller N°1: Análisis de la Red de Valor. Actividad Grupal.
- ✓ Levantamiento documental para el Análisis organizacional y vinculante con la estrategia y el entorno. Actividad de gabinete
- ✓ Diagnóstico de la gobernabilidad y función de cooperativismo. Actividad de gabinete.
- ✓ Análisis de brechas y situación esperada
- ✓ Identificación de factores críticos de éxito
- ✓ Planificación Estratégica
- ✓ Diseño de Modelo de Negocios
- ✓ Talleres de creatividad e innovación
- ✓ Actividad de difusión

9.2 Actividades programadas y no realizadas en el período del informe

Se realizaron todas las actividades programadas

9.3 Actividades programadas para otros períodos y realizadas en el período del informe

- ✓ Análisis de brechas y situación esperada
- ✓ Identificación de factores críticos de éxito

9.4 Actividades no programadas y realizadas en el período del informe

No hay

HITOS CRÍTICOS DEL PERÍODO

Hitos críticos	Fecha programada de cumplimiento	Cumplimiento (SI / NO)	Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)
Diagnóstico situación actual de la cooperativa.	Abril de 2018	SI	Anexo N°1 y N°3

10.1. En caso de hitos críticos no cumplidos en el período, explique las razones y entregue una propuesta de ajuste y solución en el corto plazo.

Se cumplieron todos los hitos críticos
--

10. CAMBIOS EN EL ENTORNO

Indique si han existido cambios en el entorno que afecten el proyecto en los ámbitos tecnológico, de mercado, normativo y otros

No existen cambios en el entorno

11. DIFUSIÓN

12.1 Describa las actividades de difusión programadas durante el período:

Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes	Documentación Generada
26-01-19	Sede de la Cooperativa	Actividad para conocer los resultados del proyecto	30	Registro Fotográfico y Lista de Asistencia

12.2 Describa las actividades de difusión realizadas durante el período:

Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes*	Documentación Generada*
26-01-19	Sede de la Cooperativa	Actividad para conocer los resultados del proyecto	30	Registro Fotográfico y Lista de Asistencia

*Debe adjuntar en anexos material de difusión generado y listas de participantes

12. CONCLUSIONES

13.1 ¿Considera que los resultados obtenidos hasta la fecha permitirán alcanzar el objetivo general del proyecto?

La metodología aplicada permitió que los propios socios identificaran sus capacidades y por otro lado las falencias que ellos mismos tenían, de acuerdo a sus necesidades. Lo anterior complementado con una mirada externa y de análisis de las diferentes variables que influyen en el trabajo de la Cooperativa permitió tener una clara situación actual de la Cooperativa, los cuales fueron la base para identificar la estrategia de la empresa.

Las actividades planteadas han cumplido los objetivos propuestos, por tanto el objetivo general del proyecto sea logrado a cabalidad, dando pie para postular a una segunda etapa de implementación.

13.2 ¿Considera que el objetivo general del proyecto se cumplirá en los plazos establecidos en el plan operativo?

Si se cumplirán, el atraso inicial de las actividades, no afectará la ejecución de la totalidad de las actividades en los plazos señalados.

13.3 ¿Ha tenido dificultades o inconvenientes en el desarrollo del proyecto?

No han existido inconvenientes, solo en el inicio de las actividades, debido a la alta actividad productiva que tienen los socios en la época estival, hubo que retrasar el inicio de actividades.

13.4 ¿Cómo ha sido el funcionamiento del equipo técnico del proyecto y la relación con los asociados, si los hubiere?

El equipo técnico ha funcionado sin contratiempos. Su ejecución ha sido de acuerdo a lo planificado, y en horarios consensuados con los socios de la Cooperativa, de esta manera generar un mayor interés y empoderamiento del Proyecto y de su Cooperativa.

No existen asociados en el presente proyecto

13.5 En relación a lo trabajado en el período informado, ¿tiene alguna recomendación para el desarrollo futuro del proyecto?

El desarrollo se ha realizado en su normalidad, sin tener actualmente ninguna recomendación futura.

13.6 Mencione otros aspectos que considere relevante informar, (si los hubiere).

A la fecha no los hay



INFORME:

DIAGNOSTICO INTEGRAL DE COOPERATIVA ANTONIO RAPIMAN

Elaborado por:

*Equipo Profesional CEGE Araucanía para proyecto FIA de Gestión de la Innovación
"Desarrollo de un modelo de negocio competitivo para la Cooperativa Agrícola Antonio
Rapiman, sustentado en capacidades de innovación y cooperativismo"*

Código: PYT-2017-0791

Temuco, abril de 2018.

1. OBJETIVO:

“Diagnosticar la situación actual o línea base de la Cooperativa respecto de sus capacidades en los ámbitos financiero, organizacional, comercial, productivo y en el ámbito de la innovación, al interior del modelo de negocios (situación ex - ante)”

2. METODOLOGÍA

La construcción del diagnóstico integral, se construyó a partir de una serie de actividades, en su mayoría bajo metodologías mixtas. Las actividades contemplaron el desarrollo de los siguientes análisis:

- Autodiagnóstico de capacidades TJT (permite obtener una visión de los propios miembros de la cooperativa respecto de las capacidades que ellos visualizan tienen como modelo asociativo).
- Análisis FODA
- Análisis de la red de valor (visión de cómo la empresa se vincula con su entorno, en base al modelo de cooperación que propone la cooperativa).
- Análisis organizacional a partir de un estudio documental y de gabinete para el diagnóstico de elementos estratégicos de la cooperativa y documentales respecto del cumplimiento normativo y gobernanza.
- Análisis de gobernabilidad y función de cooperativismo.

Para el levantamiento de las capacidades en el **Autodiagnóstico** se utilizó una *Técnica de Jerarquización temática (TJT)*, la cual consiste en la creación de grupos de trabajo, cada uno con la responsabilidad del llenado de una planilla en la cual describen las capacidades que ellos visualizan tienen como empresa. Cada planilla va rotando entre grupos, al mismo tiempo que se van priorizando las que se van considerando más relevantes del grupo anterior. El resultado es un listado de capacidades jerarquizadas con puntajes, las cuales se clasificaron según su ámbito en el negocio en base a las *“Capacidades Estándares”* pre definidas por el equipo profesional¹. La presentación de los resultados se expone gráficamente en la que denominamos *“montaña de capacidades empresariales”* y un correspondiente análisis descriptivo.

El análisis **FODA** se realizó a partir de dos flujos de información:

- Elementos estratégicos a partir de los miembros de la organización.
- Elementos estratégicos a partir de la opinión de facilitadores y su visión respecto de la organización.

En Análisis de la **Red de Valor** considerado en este Diagnóstico se fundamenta porque propone un análisis más en profundidad del marco estratégico de la empresa, al ampliar el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, pues considera que las organizaciones interactúan en relaciones

¹ Las capacidades estándares corresponden a un conjunto de capacidades que deben estar presentes en una cooperativa a modo de que su modelo de negocios y organización se vean facilitados hacia una competitividad esperada. Estas capacidades se describen en apartado “Antecedentes Generales” del presente informe.

simultaneas de competencia y cooperación, con sus proveedores, con sus clientes, con sus competidores, y con quienes producen bienes complementarios.

El análisis **Organizacional y Vinculante con la Estrategia y el Entorno**, se realizó por medio de la búsqueda documental y entrevistas con sus miembros, que plasme el desarrollo de la cooperativa en este ámbito (visión, misión, directrices estratégicas, valores corporativos, objetivos estratégicos).

La **Gobernabilidad y función del Cooperativismo**, se evaluó por medio de una revisión de los documentos que respaldan el que hacer del modelo cooperativo en el marco de la Ley de Cooperativas. Esto es en cuanto al cumplimiento de los procesos legales y tributarios, y funcionamiento de los órganos que la conforman (Consejo de administración, Asamblea general, junta de vigilancia, suplentes, gerencia).

3. ANTECEDENTES GENERALES:

El estudio contempla la definición e identificación de las capacidades de la cooperativa en cuestión por medio de los análisis de diagnósticos “Jerarquización Temática” que corresponde a autodiagnóstico de identificación de capacidades, un análisis FODA sustentado con variables cualitativas y cuantitativas, y un Análisis de Red de Valor bajo metodologías mixtas (expositiva – participativas). Una vez analizados los diagnósticos y análisis de las capacidades de la cooperativa desde sus diferentes perspectivas, se procede a la construcción de las “Montañas de Capacidades” (presentación gráfica) del perfil de la cooperativa.

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

1. Capacidades de Gestión y Administración.

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

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

2. Capacidades productivas y recursos físicos.

Este grupo de capacidades se asocian al poder producir, o realizar la actividad económica que sustenta el modelo de negocios de la cooperativa. Estas capacidades responden tanto a los

conocimientos como a los recursos físicos necesarios (bienes de capital, infraestructura, espacios físicos, etc.).

3. Capacidades Estratégicas.

Corresponde a las capacidades de proyectar y disponer de una visión clara del camino a seguir por la cooperativa. Al mismo tiempo, la capacidad de definir el modelo de negocios competitivo capaz de tener una proyección estratégica real sustentado en recursos disponibles o gestionables en el corto y mediano plazo.

4. Capacidades de comercialización.

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

5. Capacidades de vinculación con el entorno.

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

6. Capacidades de Gestión de Recursos.

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

7. Capacidades de Gestión de la Innovación.

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

8. Capacidades de Gobernanza en Cooperativas.

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

9. Capacidades de Desarrollo de Capital Social y Humano.

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

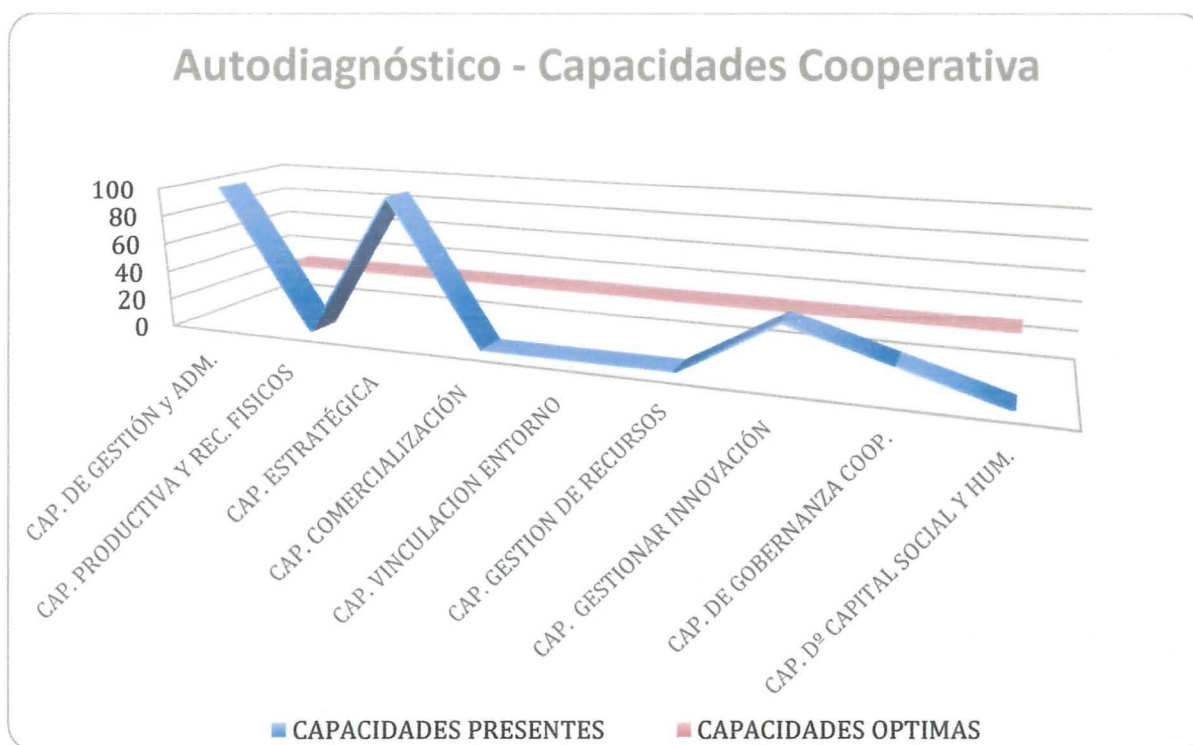
4. DESARROLLO

4.1. Auto - Diagnóstico de capacidades (TJT).

La cooperativa identificó a partir de la técnica de Jerarquización Temática, sus capacidades, aquellas que según sus miembros la cooperativa cuenta. Esta mirada responde a un autodiagnóstico a partir de la mirada de las bases organizacionales de la empresa, y refleja el perfil de asociatividad.

En el caso de la Cooperativa Antonio Rapima, las capacidades descritas e identificadas por sus miembros, y clasificadas según las “*Capacidades estandares*”, resultaron en la siguiente priorización:

Grafico: Montaña de Capacidades según la Jerarquización Temática de Capacidades



Fuente: Elaboración Propia, en base a valores obtenidos en Taller de Técnica de Jerarquización Temática de Capacidades. CEGEChile 2018.

En la imagen se aprecia gráficamente las capacidades identificadas por la propia organización, versus las capacidades “promedio” que en un escenario óptimo deberían estar presentes en la cooperativa. Este último se asocia a un “equilibrio de capacidades internas” de la cooperativa (capacidades presentes), a modo de que puedan satisfacer todos los frentes del modelo de negocios.

Las capacidades de la cooperativa que fueron principalmente identificadas, se asocian a dos fuertes características, la primera respecto de la **capacidad de gestión y administración**, y la

segunda, asociada a la **capacidad estratégica**. El modelo de la Cooperativa, tiene su origen en la producción y comercialización en conjunto de manzanos y menta principalmente, optimizando las capacidades del directorio. Esto se explica por la capacidad de organizar, liderar y planificar las diferentes actividades de la Cooperativa; sin embargo no tienen visión clara de futuro o una carta de navegación de la cooperativa asociado a una misión, visión, objetivos estratégicos, directrices, valores organizacionales, y planes que dirijan y organicen el uso de recursos en pos de metas.

Otro bloque que cuenta con capacidades a su haber, la cooperativa identifica es la **capacidad de innovación**. Este concepto está asociado, para la Cooperativa Antonio Rapiman, a generar nuevas unidades de negocio dentro de la Cooperativa, ya que si bien el fuerte es la producción de manzanos y menta, se está permanentemente buscando nuevas alternativas de negocios en base a otros productos como papa, cereale, entre otros; no siendo necesariamente productos con valor agregado.

Entre las capacidades no identificadas ni priorizadas, se encuentran las de capacidades productivas y de recursos físicos, de comercialización, vinculación con el entorno, gestión de recursos, desarrollo de capital social y humano. En cuanto a la no identificación de estas capacidades, se debe principalmente a que los socios no manejan a cabalidad el negocio, estando todo comprimido en los mandos directivos (consejo de administración principalmente); ya que es preciso señalar que la Cooperativa si posee capacidad productiva y de recursos físicos, siendo dueños de 400 há productivas, lo que es necesario es tecnificar o modernizar ciertos procesos productivos; en cuanto a la capacidad de vinculación con el entorno no está muy desarrollada, ya que su núcleo productivo está distante del lugar donde viven, por tanto la vinculación con el entorno se da de mayor manera en su núcleo productivo.

4.2. Análisis FODA Descriptivo

Desarrollo Análisis Interno:

El análisis de **debilidades** detectadas en la empresa concluye como principales aspectos los siguientes:

- Poco compromiso de los socios
- Escasez de recursos financieros
- Mal acceso, no existe movilización desde los hogares al huerto
- Baja participación de los socios en el proceso productivo
- No hay capacitaciones para los socios en el {ambito productivo
- Poco eficientes en los procesos productivos
- Mal acceso al huerto (camino en mal estado)
- Falta de riego tecnificado
- Bajo conocimiento en la toma de decisiones
- El conocimiento muy atomizado en los dirigentes
- Bajo conocimiento financiero en la toma de decisiones
- Socios pasivos en los negocios de la Cooperativa

Respecto de las **fortalezas** identificadas durante el análisis de la empresa, se consideran las siguientes:

- Buenas estrategias de negocios
- Capacidad de emprendimiento
- La Cooperativa genera puestos de trabajo
- Los socios son unidos
- Hay perseverancia en el negocio
- Se producen productos de buena calidad
- Son solidarios
- Hay respeto entre los socios
- Buena comunicación
- El producto es de exportación
- Hay conocimiento productivo, por parte de los dirigentes principalmente
- Hay integración
- Las decisiones son democráticas
- Los socios son participativos en las reuniones y asambleas, sin embargo es baja la participación en la parte productiva
- Poseen maquinaria agrícola
- Existe un auto aprendizaje permanente
- Existe un buen y marcado liderazgo

Desarrollo de Análisis Externo:

Las **oportunidades** que se identificaron para la cooperativa, son principalmente las siguientes:

- Mejorar las unidades de negocio
- Captar nuevos recursos, mediante proyectos
- Incorporar dentro del proceso productivo energías renovables y/o sustentables
- Realizar alianzas productivas con otras empresas cooperativas
- Realizar convenios público-privados
- Realizar intercambios culturales y pasantías
- Apalancar recursos de inversión
- Trabajar con nuevas unidades de negocios (abejas)

El análisis de **amenazas** contempla los siguientes elementos:

- La baja del precio del dólar
- La disponibilidad de insumos agrícolas en los momentos oportunos (empresas proveedoras de insumos)
- Los competidores
- La distancia del lugar donde viven los socios al huerto.
- Nuevas exigencias del mercado
- Plagas y malezas de difícil y/o nulo control.

4.3. Analisis de Red de Valor.

El análisis de la Red de Valor se realiza a modo de identificar la vinculación de la empresa con su entorno, y al mismo tiempo, su capacidad para beneficiarse “actual y potencialmente” de relaciones de colaboración y articulación, y/o trabajo colectivo con otros actores de la cadena de valor y territorio. Este aspecto es un claro elemento estratégico.

- Proveedores

La vinculación con los proveedores de los insumos agrícolas, semillas y/o plantas, es clave para el buen desempeño del modelo de negocios de la Cooperativa. Esto porque la disponibilidad de estos productos es esencial para obtener un producto de calidad; así como también la disponibilidad de semillas y plantas para las unidades productivas. Por tanto, la fidelización con los proveedores es base para el modelo de negocios de la Cooperativa.

- Complementadores

La cooperativa no identifica complementadores al negocio, considerando sus características propias, la cooperativa considera mejor alternativa el desarrollar servicios y nuevos productos por sí mismos, y no expandir en alianzas la complementación.

- Clientes

Los clientes en el mercado actual que tiene la Cooperativa, están claramente identificados, ya que son altos volúmenes, y en el caso de la manzana este es de exportación, por tanto la producción, es decir, las variedades y calidades dan respuesta directa al cliente actual (empresa intermediaria de exportación). La Cooperativa, fideliza a sus clientes entregando variedad y calidad requerida, debido a los altos volúmenes que se comercializan la Cooperativa podría buscar y fidelizar nuevos clientes, de manera de lograr mejores negociaciones de sus productos. Asimismo, con el caso del aceite de menta, si bien no es producto actualmente que se exporta, si se manejan volúmenes considerables para lograr buenas negociaciones.

- Competidores

Los clientes de fruta de exportación, buscan relaciones de largo plazo, y calidad. La cooperativa entonces debe desarrollar toda estrategia para lograr mantener dichas variables estables en el tiempo, o mejorarlas. De esta manera, se asegura la compra y preferencia de los clientes disponibles. La competencia en la comuna es baja, sin embargo en el norte de Chile, existen más empresas en torno a la comercialización de fruta, lo cual en el mediano plazo pudiese ser una amenaza.

4.4. Análisis de Gobernabilidad y función del Cooperativismo

La cooperativa fue constituida el 20 de febrero del 2015, cuenta con 33 socios fundador, en general, por haber sido fundada antes del año 2016, los estatutos no consideran las modificaciones de la Ley.

La cooperativa en cuanto al principio de Membresía Abierta y Voluntaria, está no requiere de un perfil muy especial, ya que no lo menciona, se basada en las generalidades propias del formato de constitución, es decir, cualquier persona cumpliendo con los requisitos podrá pertenecer a esta organización. Es importante destacar que no se menciona la cantidad de Cuotas de Participación suscritas y pagadas por los socios fundadores, por lo tanto, bajo esta situación será dificultosa la gestión de la desvinculación de los socios independiente la causa de ella. Por otro lado, no es comprensible que los futuros socios adquieran más cuotas que los propios fundadores.

Cuando la cooperativa en sus estatutos no especifica el derecho efectivo de los socios, está en presencia de una carencia de La Participación Económica de los Miembros, esto provoca una incertidumbre del beneficio económico y además se vulnera los derechos sociales. Del mismo modo, esta situación impide y retrasa todos los derechos económicos sobre los excedentes, es decir, bajo esta situación, no están dadas las condiciones para distribuir las ganancias, por errores de forma y contenidos. La excepción a esta regla, está mencionada para todos los socios nuevos, donde claramente se especifica la cantidad de cuotas que deben suscribir y pagar. El hecho que no consideren en los estatutos las reservas legales del 18% y 2 %, se distorsiona el cálculo del excedente.

La estructura de gobernanza, representada por el Consejo de Administración y Junta de Vigilancia contiene una regular presencia en participación, 6 miembros y 6 miembros respectivamente. Hay situaciones que merman el Control Democrático de los Miembros, la incoherencia en el plazo de elecciones y duración en los cargos por ejemplo, provoca confusiones en las juntas generales de socios, genera incumplimientos de la norma legal.

Por otra parte, la Autonomía e Independencia de la cooperativa se ven debilitada por la falta de conocimiento de la administración y gobernanza en los asociados y directivos, se debe a escasas instancias de capacitación en esta organización. Por otro lado, existen al menos 11 artículos que deben ser corregidos a la brevedad a consecuencia de errores en la constitución y por modificaciones de la Ley General de Cooperativa.

La cooperativa bajo nuestra opinión carece de Formación e Información, en relación a toda la Estructura Administrativa y de Gobernanza al interior de la organización, queda de manifiesto algunas faltas de cumplimiento de las normas legales y normas contables. Por otro lado, a nuestro juicio existe ausencia de una política o estrategia tributaria que defina la distribución de excedentes. No se logra maximizar los beneficios tributarios.

Si bien es cierto, que la organización reconoce las ventajas de compartir experiencias, esta interactúa con frecuencias con otras cooperativas del rubro y con el entorno, proporciona conocimiento de gestión de recursos públicos, pero no manifiestan sus debilidades a los demás.

5. CONCLUSIONES

- Por medio de una jerarquización de capacidades, la cooperativa identifica como parte de ellos, capacidades relacionadas a la gestión y administración, y capacidad estratégica de la Cooperativa. Las principales carencias se asocian a temas de capacidades de comercialización, la baja vinculación real con el entorno (asociada a comunidades vecinas), capacidad de desarrollo de capital social y humano. Al mismo tiempo, carencias en la gestión de recursos limitan el accionar de la organización, ya que no poseen los recursos financieros necesarios para incorporar nuevas unidades de negocios, son una gran brecha cuya superación ubicaría a la Cooperativa en una organización capaz de estar permanentemente identificando y llevando a cabo nuevas alternativas de negocio.
- Un análisis FODA elaborado a partir de la mirada de los productores y en gabinete determina las oportunidades de un mercado en permanente desarrollo, con opciones de crear nuevas líneas de negocios y por ende, crear valor nuevo. En este sentido, las innovación juega un rol crucial. El gran desafío de la cooperativa es incorporar motores de gestión de la innovación para maximizar las ideas de mejora en términos productivos y logísticas, y en términos de desarrollo de nuevos productos. La gran carencia, además de lo antes expuesto, es la capacidad para evaluar financieramente las nuevas unidades de negocio, falta asesoría de expertos en dichos temas.
- La red de valor por su parte, no identifica elementos diferentes a los identificados en análisis anteriores. Sólo ratifica la necesidad de maximizar las redes y articulación para acceder a nuevas empresas ligadas a la comercialización principalmente, asimismo la de la fidelización con los actuales y potenciales proveedores. El análisis identificó como actividad clave, el desarrollo de nuevos clientes, en un mercado donde el volumen creciente y calidad óptima determinan gran parte de la rentabilidad y estabilidad del negocio.
- La Cooperativa en términos documentales y formales vinculados con su estrategia, se identifica la ausencia de elementos de carácter estratégico (metas, objetivos estratégicos, directrices estratégicos, valores corporativos, documentados). Esta carencia hace que la cooperativa no disponga de un plan de ordenamiento y articulación de recursos para objetivos concretos, tendiendo a existir una dispersión de capacidades, y por ende, la limitación hacia grandes resultados. El desarrollo de un marco estratégico y Plan estratégico es clave para el fortalecimiento de la cooperativa.
- La cooperativa en todo lo que respecta a su administración legal y estructura de gobernanza no posee una base para desarrollar una dirección estratégica que permita el cumplimiento normativo, es decir, el consejo de administración carece del conocimiento adecuado, todo esto relacionado al marco legal, contable y tributario. Existe evidencia de errores involuntarios en los estatutos, todo lo anterior genera un clima de incertidumbre, desconfianza y desmotivación.



ESTUDIO DE CAPITAL SOCIAL DE LA COOPERATIVA AGRÍCOLA ANTONIO RAPIMAN

Informe final

Ciencias Sociales y Cooperativismo en el sur de Chile

ÁREA ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVA

contacto@trabajovivo.com

www.trabajovivo.com

Araucanía, junio de 2018

Contenido

PRESENTACIÓN.....	3
METODOLOGÍA Y CONCEPTOS CLAVE	4
1.1.- Metodología.....	4
1.2.-Capital Social como concepto	4
RESULTADOS	6
2.1.-Historia de la Cooperativa.....	6
2.2.-Administración y Gestión.....	7
2.3.-Producción y Comercialización	9
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	10
BIBLIOGRAFÍA.....	¡Error! Marcador no definido.



PRESENTACIÓN

El presente documento contiene los resultados de la asesoría realizada por la Cooperativa Trabajo Vivo, denominada: “Estudio de Capital Social de la Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman”. Con el fin de identificar brechas de Capital Social, se realizó un taller participativo a socios y miembros del Consejo de Administración de la organización. Durante esta actividad se diagnosticó el funcionamiento de la cooperativa, su sentido y la red de relaciones interpersonales e institucionales internas y externas que sostienen su actividad cotidiana.

Una vez obtenidos los datos, el equipo de trabajo se dedicó a procesar la información y generar los resultados que forman parte del presente escrito. El informe se divide en tres partes. La primera aclara la metodología utilizada y conceptos claves de la investigación. La segunda sección corresponde a los principales resultados de la consultoría, incluyendo el estudio del capital social de la organización. Finalmente, la tercera parte concluye con la presentación de aspectos problemáticos identificados, proponiendo algunas soluciones.

La entidad responsable de la ejecución es la cooperativa “Trabajo Vivo”. Organización que se fundó el año 2014 con el objetivo de servir como espacio interdisciplinario para profesionales de las ciencias sociales, destinado a la producción de conocimiento pertinente a la realidad del sur de Chile, favoreciendo a la vez procesos de desarrollo inclusivo y sustentable de base cooperativa.

Entre sus socios se cuentan sociólogos, psicólogos, geógrafos, trabajadores sociales, informáticos y profesores de historia. Varios de ellos con estudios de posgrado, vinculados a actividades de investigación y difusión científica.



METODOLOGÍA Y CONCEPTOS CLAVE

1.1.- Metodología

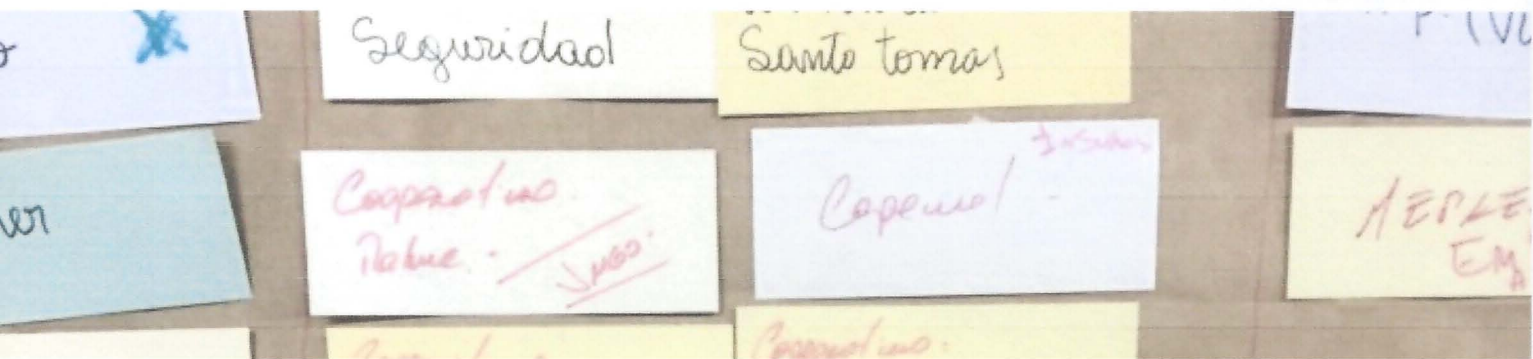
La Identificación de Capital Social de la Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman, se realizó mediante técnicas de recolección de información cualitativas, principalmente Grupos de Conversación. Los instrumentos diseñados para la realización de los grupos de conversación, mediante la modalidad de talleres participativos, abordaron las siguientes temáticas: a) cohesión social interna, b) niveles de participación, c) capacidad de gobernanza, d) resolución de conflictos, e) redes con fines comerciales, de fortalecimiento interno, gremiales o inter cooperativas, con agentes públicos y el Estado, comunitarias- locales.

1.2.-Capital Social como concepto

El concepto de Capital Social, respecta a los mecanismos relacionales que se desarrollan dentro de la organización. Dando explicación a conexiones o desconexiones de los diferentes actores que intervienen en las cadenas productivas y los modelos de negocios. Herreros (2002), lo define como: “un conjunto de recursos disponibles para el individuo derivados de su participación en redes sociales” que se dan gracias a deberes u obligaciones de reciprocidad, provenientes de relaciones de confianza e información específica que tienen algunos miembros de la red social que

se es parte¹. De esta manera, el Capital Social, influye directamente en los procesos productivos de las organizaciones socio-económicas de carácter asociativo, en tanto, los niveles de confianza entre diversos actores, las obligaciones de reciprocidad establecidas, más las diferentes acciones de cooperación realizadas o a realizar, agilizarán o será un obstáculo para el óptimo desarrollo de las organizaciones asociativas, como para la Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman en este caso específico.

¹Herreros, F. (2002). ¿Por qué confiar? El problema de la creación de capital social. Madrid: Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales. Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones.



RESULTADOS

2.1.-Historia de la Cooperativa

El año 2014 la comunidad mapuche Antonio Rapiman, ubicada en la Comuna de Padre las Casas, recibió varias propiedades dispersas en la región, provenientes del proceso de restitución de tierras indígenas. Uno de estos predios fue el fundo La Montaña, ubicado en la comuna de Perquenco. Al interior de esta propiedad operaba una empresa agrícola dedicada a la producción de manzanas y menta.

Un grupo de 48 familias, no la totalidad de los miembros de la comunidad indígena antes mencionada, habría decidido continuar con la producción del fundo en forma asociativa. En esta línea, pasaron a constituirse legalmente como cooperativa agrícola el año 2015. En la actualidad la organización se mantiene en funcionamiento agrupando a 33 familias.

La idea de asociarse nace de la **necesidad de gestionar una unidad productiva compleja como lo era el fundo**. En forma individual se habría tenido que dividir el fundo en parcelas de alrededor de 10 hectáreas, perdiendo de paso la capitalización pre existente en el predio y la posibilidad de amplificar sus operaciones a través de economías de escala. Otros elementos que apoyaron la idea de trabajo colectivo fueron la **falta de capitalización y la poca disponibilidad de recursos humanos**. Trabajar en forma aislada un fundo de esas características era una tarea casi imposible.

Antes del fundo, su experiencia se limitaba al trabajo de unidades pequeñas que no sobrepasaban las 4 hectáreas por socios. En este escenario, al verse limitados para llevar a cabo el proceso productivo, los participantes decidieron trabajar colaborativamente.

Al mismo tiempo, un factor que hizo propicia la unión de los socios, corresponde al **componente comunitario y familiar que tienen en común**. De este modo, antes de esta experiencia, los participantes relatan antecedentes de organización presente en la comunidad de la cual son parte, aludiendo a la activa presencia de la Junta de Vecinos, el Cementerio, el Club Deportivo, etc.

Así mismo, la Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman posee un **fuerte componente familiar**, sus socios son enfáticos al decir: “todos nos conocemos aquí, somos todos familiares, tenemos las mismas raíces”. Dicho lo anterior, que los socios provengan de la misma comunidad y posean lazos familiares generó un escenario óptimo para la asociación económica de los participantes, siendo esto, evidentes factores de cohesión social.

En este mismo contexto, hoy la cooperativa es un agente económico relevante para sus socios, pues opera como agente facilitador de recursos o insumos a menor costo para sus usuarios, también funciona como una organización de apoyo para la petición de créditos a instituciones como INDAP. Incluso, realiza préstamos a socios y a trabajadores de planta de la cooperativa.

Por último, los participantes proyectan en la cooperativa la necesidad de que esta siga creciendo hasta independizarse de los recursos institucionales. Se espera que siga desarrollándose con el fin de generar un sustento económico estable para sus miembros, gestionando al menos un sueldo mínimo mensual. En un largo plazo espera ser un aporte significativo para las generaciones futuras de la comunidad.

2.2.-Administración y Gestión

Para conocer el funcionamiento interno de la Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman, es necesario aclarar que el modelo de trabajo que se lleva a cabo, posee divisiones internas en tres grupos claramente delimitados.

En su centro operacional es posible identificar a **un pequeño grupo de socios que controlan la mayoría de las funciones empresariales formales y de gobernanza**. Se trata de actores que concentran la confianza del resto de los socios, conocimientos técnicos del funcionamiento de la cooperativa ya sea en temas productivos y administrativos, como gestión y ejecución de proyectos. Está formado por el directorio, integrado por seis socios, incluyendo a un secretario u

tesorero y la presidenta. Este grupo, además, se encarga de las tareas de administración, de producción (jefe de huerto) y de finanzas (encargado de recursos).

En otra posición se encuentran los socios de la cooperativa. Generalmente son consultados en asambleas para tomar ciertas decisiones sobre proyectos, además, son informados mensualmente de los avances que se llevan a cabo en términos empresariales, productivos y de administración. La **participación de los socios es pasiva**, su rol es más bien consultivo en referencia a las propuestas pre diseñadas por el grupo de dirigente que controla las actividades cotidianas de la organización. No frecuentan el fundo y son escasos los que trabajan en él, a excepción de los dirigentes que administran y supervisan la producción.

Las visitas de los socios al fundo se ven limitadas a actividades específicas, unas de corte operacional, como la limpieza de canales, o reuniones formales debido a visitas de algún ministro, político u institución de la misma línea. Además, se identificaron actividades de carácter cultural en la organización, como la celebración del We Trupantu en el fundo. Los socios no tienen mayor contacto con funciones de tipo empresarial formal, limitándose a aprobar o a desaprobado iniciativas y/o para escuchar los informes que se entregan mensualmente.

El tercer grupo, corresponde al área productiva propiamente tal de la organización, donde hay **contrataciones externas de personal especializado** para llevar a cabo tareas de contabilidad, administración (compras, pagos de proveedores, control de personal, recepción de facturas), supervisión, derechos laborales, temporeros etc. Cabe destacar que gran parte de este plantel de especialistas y trabajadores se quedaron de la administración anterior del fundo. En cuanto a la fiscalización, es llevada a cabo por los encargados de la parte monetaria de la organización, de este modo es realizada por la comisión revisadora de cuentas junto con el tesorero.

Dicho lo anterior, **la participación de los socios es canalizada en las asambleas**, este es el mecanismo de comunicación con el directorio, en esta instancia se toma las decisiones, tratan problemas o simplemente se entrega información general. El tipo de participación que muestran los socios caracterizado por su pasividad, no parece ser problemática para la organización. Pero al momento de incumplir sus pocas obligaciones en el largo plazo, corren el riesgo de ser expulsados. Pues en instancias como esta se mide el compromiso. Un ejemplo es la ausencia en tres asambleas sin excusa. Según la información recopilada, un socio parece haberse ausentado por un año, situación que le costó su calidad de miembro de la organización.

En suma, la cohesión interna de la cooperativa, es representada por el núcleo directivo de la organización. Además de llevar a cabo labores y decisiones de administración, producción y gestión de recursos; cumple un rol articulador entre los socios de la cooperativa y el grupo de trabajadores no socios en el fundo. Concentran participación en el proceso general de producción y comercialización de los productos.

La gobernanza de la organización se sostiene principalmente en la confianza que los dirigentes generan y en los buenos resultados de la cooperativa. Si su grupo articulador desapareciera o la cooperativa pasara por malos resultados económicos, seguramente la gobernanza efectiva de cooperativa se vería afectada, comprometiendo la gestión interna.

2.3.-Producción y Comercialización

Las redes externas de la organización, guardan relación con la producción y comercialización de los productos generados por la cooperativa. Las redes identificadas fueron las siguientes:

Tipo de Red	Organismo
Fines Comerciales	Merkén (concesionaria de Junaeb), San Clemente (exportadora), Copefrut (exporta), Agroluki (se le venden lupino), Avena Los Andes (se les vende), carози (le venden fruta de descarte, para jugo y pulpa), Esencial Oil (aceite de menta), Antumalal (proveedores, insumos para mantención de tractores, aceite y lubricantes) Aeroplanet (repuesto para maquinaria), Derco (compra de maquinarias y repuestos), Salfa (repuestos), Garmendia (elementos de protección personal), Codiner (electricidad), Petroamerica (combustible), Coagra (insumos agrícolas), Fecsa (fertilizante), Vitra (insumos), Soquimich (insumos), Copeval (insumos), Lovel (insumos), Easy (varios), Sodimac (varios), Transportes de carga Benedicto Avello... (otros que no escuche bien).
Gremiales y Cooperativas	Mutual de Seguridad, Universidad Santo Tomas, CEGE, Cooperativa Rewe, Cooperativa Multiberries, Cooperativa Apuley.
Agentes Públicos y Locales	Municipalidad de Perquenco, trabajadores, Agencia de Desarrollo, Junaeb, Sercotec, Codiner (cambios de medidores), Seremi de agricultura, SAG, Seremi de Economía, Dirección del trabajo, Seremi de Salud, Vialidad, Conadi, comunidad José Contreras, UFRO, Indap, Corfo.
Asesores Técnicos	Indap, CEGE, Sercotec, FIA San Clemente y Copefrut (empresas que entregan insumos y también dan soporte técnico)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Cooperativa agrícola Antonio Rapiman, nace como solución a un problema de gestión territorial, al cual se vieron enfrentados sus mismos socios. Así, la asociación se llevó a cabo como una solución, más que como un propósito en sí misma. Esta condición, termina permeando el desarrollo de toda la organización, ya sea a nivel interno como externo.

Las redes de gestión de recursos, administración y producción, acaban siendo administradas en su mayoría por el grupo directivo, relegando a los socios a tomar decisiones específicas en torno principalmente a priorización de proyectos. A su vez, se realiza una sobre carga de participación y responsabilidad al mismo núcleo, por lo que se recomienda, descomprimir a través de una renovada distribución de tareas.

Un factor positivo de la organización, que facilita la cohesión social del grupo, es su componente comunitario-familiar, por lo que debiesen redistribuirse confianzas a más participantes de la organización, acción que descongestionaría el nodo de gestión. Este último, en un notorio esfuerzo, cumple un rol articulador entre los socios y el área productiva de la cooperativa. Lo anterior se cuantifica en una desproporción de seis personas, en contraposición a un total de treinta y tres socios.

En suma, si bien el discurso de los participantes apunta a un fortalecimiento gradual de la cooperativa, en pro de una futura independencia en cuanto a la generación recursos, y perduración en el tiempo para generaciones futuras. Es de suma importancia abrir el núcleo de gestión, administración y producción, al resto de los participantes, y así generar un mayor empoderamiento y autogestión de la organización. Incorporando los principios de la solidaridad y la colaboración mutua, se podrían robustecer los diversos procesos productivos de la cooperativa. Para ello, se podría aprovechar las confianzas existen en las redes comunitarias familiares. Finalmente, se recomienda realizar un estudio más completo para completar la información de este informe y generar un plan de trabajo a corto y mediano plazo que permita abordar las brechas identificadas.



Modelo de Negocios Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman Limitada

Taller Modelo de Negocios

Elaborado por: Equipo CEGE Chile



Enero 2019

INDICE

INDICE	2
INTRODUCCIÓN	3
MODELO CANVAS	4
CLIENTES	5
PROPUESTA DE VALOR	6
RECURSOS CLAVES	7
SOCIOS CLAVES	8
ACTIVIDADES CLAVES	10
RELACION CON LOS CLIENTES	11
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	12
ESTRUCTURA DE COSTOS	13
ESCTRUCTURA DE INGRESOS	13

Modelo de Negocio Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman Limitada

La metodología Canvas fue diseñada por Alexander Osterwalder y es en la actualidad una de las más utilizadas para trazar modelos de negocios. Su auge reside en la simplicidad que propone para el trazado de un cuadro completo de los principales aspectos que inciden en el negocio de una determinada empresa. Es una herramienta estratégica de gestión y emprendimiento que busca establecer el proceso en el cual las empresas crean, entregan y capturan valor, aterrizado todo a una estructura de costos e ingresos.

Se ha considerado de vital importancia realizar el modelamiento de negocios bajo la metodología del canvas business model con la Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman Limitada, de cara a disminuir el nivel de incertidumbre respecto de las iniciativas de negocio que se desean establecer y al mismo tiempo, desarrollar en cada uno de los socios, el pensamiento empresarial en un nivel más directivo. Este ejercicio permitió que los participantes exploraran el mundo del diseño de un negocio de forma sencilla y accesible; y al mismo tiempo sembramos la inquietud de aprender y capacitarse aún más en lo que concierne a la gestión, y no sólo la ejecución de un listado de actividades.

De esta manera se analizaron las opciones comerciales, las oportunidades de mercado, el potencial y los recursos en la misma organización a partir de la opción de negocio: **Comercialización de Jugo Natural de Manzana.** A partir de esta definición, se desarrolló entonces el ejercicio de diagramado del modelo Canvas para la Cooperativa.

CANVAS BUSINESS MODEL EXPLORATION. COOPERATIVA AGRÍCOLA ANTONIO**RAPIMAN LIMITADA.**

Línea de Negocios Comercialización de Jugo Natural de Manzana.

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Clientes Segmento.
• INDAP • CONAF • Municipalidad de Perquenco • CONADI • FIA • Equipo Técnico de maquinarias • Universidades • CEGE • Supermercados • SERCOTEC • CORFO • Bancos • ProChile • Gobierno Regional • Fruterías • Restaurantes • Proveedores de maquinaria • Servicio de salud • SAG • Socios de la Cooperativa • Otras cooperativas • Inspección del trabajo • Otras regiones	• Búsqueda de Recursos • Generar compromiso de los socios (trabajo en equipo) • Capacitaciones en el proceso productivo • Plan Comercial • Planificación Estratégica • Tramitación resolución sanitaria • Creación de códigos de barra • Patente de marca • Construcción de infraestructuras • Adquisición de activos fijos • Reflejar la identidad de la materia prima. Recursos Claves • Materia Prima • Sala de procesos • Certificación • Transporte • Capacitaciones técnicas • Recursos financieros • Procesadora de jugo • Cámara de frío • Mano de obra • RR.HH • Patente Comercial • Resolución sanitaria • Bodega e infraestructura de la sala • Convenios • Servicios básicos • Envase y etiquetado • Servicios profesionales de Ingeniero en alimentos y agroindustrial	• Alimentación saludable • Productos frescos • Calidad • Nutritivos • Origen Mapuche • Denominación de origen • Responsabilidad • Abastecimiento constante • Innovación • Productos naturales • Productos sin colorantes ni preservantes • Bajos en calorías • Envase original • Envase reciclable • Vida Sana • Buen sabor • Higiene e inocuidad Problemas latentes: "existen altos niveles de obesidad en los chilenos" Necesidad potencial: "consumir productos saludables que prevengan enfermedades"	• Servicio Post venta • Llamados telefónicos • Ofertas • Trato directo sin intermediarios • Descuentos por volumen de compra • Asistencia Personalizada Canales: • Boca a boca • Redes sociales • Página web • Folleteria • Vendedores en terreno • Avisos radiales • Entrega directa en el local del cliente	• Negocios • Restaurantes • Supermercados • Mayoristas • Minoristas
Estructura de Costos • Costos de Venta: Mano de obra de productiva, mantención sala de procesos y maquinaria. • Gasto administración y venta: Publicidad, transporte, mano de obra administrativa. • Gastos generales: luz, agua, gas, planes telefónicos a nombre de la Cooperativa.		Estructura de Ingresos La estructura de ingresos estará determinada principalmente por la venta de Jugos naturales de manzana envasados en envases de vidrio 100% reciclables. Los pagos en su mayoría son al contado o mediante transferencia electrónica a la cuenta de la Cooperativa.		

A continuación, se pasan a detallar cada uno de los ejes que conforman la matriz del Modelo de Negocio Canvas y de esta forma poder entregar una información más entendible de este modelo.

CLIENTES

En el modelo de negocios nos es de suma importancia saber quiénes serán nuestros clientes y en base a esta interrogante es que debemos enfocarnos, además necesitamos saber cuál es el valor agregado que queremos entregarles a los clientes de nuestros productos. Según el Modelos de Negocios Canvas realizado con los miembros de la Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman Limitada se identificó el segmento de clientes mayoristas para poder abordar, los cuales están enfocados en producciones a gran volumen, un valor agregado a los productos y negociar buenos precios con cada uno de sus proveedores.

En Chile el cambio hacia una alimentación más saludable y un consumo responsable con el medio ambiente se ha ido incrementando notoriamente, a pesar que no se refleja aún un aumento gradual en la demanda se observa un futuro promisorio.

Algunos de los beneficios que otorga el consumir bebidas de fruta son:

- Contribuyen a la hidratación
- Previenen enfermedades
- Al ser líquidos alcalinos sirven para mantener el equilibrio del organismo
- No contienen grasas, pero aportan azúcares simples.
- Contienen vitaminas A, C y E, que combaten toda clase de enfermedades
- Poseen elementos como el hierro, calcio y fósforo los cuales mejoran el sistema inmunológico
- Al beberlos, se genera una sensación de saciedad que ayuda a atenuar el apetito.

Los clientes mayoristas buscan principalmente productos frescos y es en estas características que la Cooperativa tiene puntos a favor, ya que se encuentra en constante preocupación de que sus productos tengan un alto nivel de calidad, frescura y de esta forma lograr que sean productos totalmente saludables para el consumo de los clientes finales.

Es por esta nueva tendencia y en base al constante requerimiento del mercado en productos nutritivos que se han identificado a los siguientes clientes de la Cooperativa:

- Negocios
- Restaurantes
- Supermercados
- Mayoristas
- Minoristas (PYMES)

PROPUESTA DE VALOR

Al conocer nuestro segmento de mercado podemos identificar cuáles son las necesidades y problemas que aquejan a nuestros clientes y de esta forma entregarles el valor necesario para que puedan satisfacerlas y solucionarlas.

La necesidad que se quiere satisfacer es de una alimentación saludable, adquisición de productos frescos y de calidad y una buena nutrición, por otro lado, se ha detectado un gran problema en la población chilena con más del 60% con un grado de exceso de peso; es mediante el consumo de productos saludables y con un alto porcentaje de aporte nutritivo que se quiere contrarrestar este índice de obesidad. Esto se puede lograr, ya que la Cooperativa posee jugo de fruta de manzana natural, un producto completamente saludable el cual va en directo beneficio de esta causa.

También se quiere hacer referencia a que la materia prima viene directo de los productos de la Cooperativa con origen mapuche, sin un intermediario de por medio, asegurando la calidad y estableciendo también un sello de denominación de origen, con estas características se quiere entregar sentido de responsabilidad, productos garantizados, el producto posee un envase original y totalmente reciclable, buena presentación e información en la entrega de los productos con un abastecimiento constante y con el compromiso de ir mejorando día a día en la innovación de los procesos agrícolas y estableciendo nuevos productos, entregando una tranquilidad a los clientes de que están consumiendo productos a la altura de los mejores que existen en el mercado con una resolución sanitaria al día y cumpliendo con todas las exigencias legales, de esta forma la Cooperativa asegura la higiene e inocuidad de todas sus productos.

PROBLEMA LATENTE ESCOGIDO	PROPUESTA DE VALOR
Alrededor de un 60% de la población chilena posee un grado de exceso de peso y problemas de salud relacionados a este.	• Bajar los niveles de obesidad • Entregar productos saludables e innovadores
NECESIDAD POTENCIAL IDENTIFICADA	PROPUESTA DE VALOR
Consumir productos saludables que ayuden a prevenir enfermedades producto del exceso de peso	• Comercializar productos bajos en calorías. • Etiquetado con caracterización de beneficios del producto.

En relación a los recursos claves de la Cooperativa, estos son variados y de una gran importancia para poder cumplir a cabalidad con el objetivo propuesto para entregar el valor a cada uno de los clientes, se destacarán en negrita y cursiva los recursos que ya posee la Cooperativa.

- **Recursos físicos:** con respecto a los recursos físicos y siempre con la idea de cumplir con el objetivo de la idea de entregar productos saludables, frescos y de buena nutrición se deben considerar los siguientes:
 - Sala de proceso
 - ***Materia Prima***
 - Etiqueta y envases
 - Certificación y resolución sanitaria
 - Bodega
 - ***Agua y electricidad***
 - Cámara de frío
 - Procesadora de jugo
 - Transporte
 - Maquinarias
 - Patente comercial
- **Recursos Intelectuales:** otro punto son los recursos intelectuales que posee o debe poseer la Cooperativa, entre los cuales se encuentran:
 - Conocimiento en el área de marketing para publicidad de la Cooperativa.
 - Conocimiento en el área de gestión empresarial.
 - Servicio contable para la Cooperativa.
 - Capacitaciones técnicas del proceso productivo.
 - Apoyo de un Ingeniero en Alimentos y agroindustrial

- **Recursos humanos:** en lo que se refiere a Recursos Humanos podemos destacar:
 - Administrador y encargado de las negociaciones de la Cooperativa.
 - *Personal para la recolección de las manzanas y sus posteriores procesos productivos.*
- **Recursos financieros:** se requieren de financiamiento para todas aquellas actividades e instalaciones que deban implementarse y no estén actualmente como activos de la Cooperativa, estas pueden ser financiamiento para nuevas inversiones en la línea de negocio de la Cooperativa, además del capital de trabajo para esta nueva línea.

SOCIOS CLAVES

Los socios claves son uno de los pilares fundamentales que posee la Cooperativa, ya que con estos se puede avanzar con sinergia y de esta forma poder incrementar su diferenciación frente a sus competidores y poseer productos de mejor calidad.

Podemos clasificar a los socios de la Cooperativa de la siguiente forma:

- **Optimización y economía:** en esta clasificación podemos encontrar a los socios que ayudan para obtener financiamiento y de esta forma disminuir costos para la Cooperativa y aumentar su rentabilidad.
 - **INDAP:** organismo del gobierno que facilita financiamientos y asesorías.
 - **CORFO:** organismo del gobierno que facilita financiamientos y asesorías.
 - **SERCOTEC:** organismo del gobierno que facilita financiamientos y asesorías.
 - **SAG:** encargado de apoyar el desarrollo de la agricultura.
 - **CONADI:** contribuye al manejo sustentable de los bosques nativos, formaciones xerofíticas y plantaciones forestales mediante las funciones de fomento, fiscalización de la legislación forestal-ambiental y la protección de los recursos vegetacionales.
 - **Bancos:** organismos que facilitan financiamiento.
 - **CONADI:** organismo de apoyo en el desarrollo integral de las personas y comunidades en lo económico, social y cultural.
 - **FIA:** organismo del gobierno que facilita financiamiento y asesorías.

- **Socios estratégicos:** en cuanto a los socios estratégicos que trabajarán en conjunto con la Cooperativa y objetivos específicos serán:
 - **Universidades:** principalmente este socio aportaría en conocimiento para cumplir con la propuesta de valor en el área de innovación y conocimiento.
 - **Proveedores:** estos socios serán de gran ayuda en la obtención de las materias primas o insumos para el correcto desarrollo de la producción de la Cooperativa.
- **Otros socios:** En esta sección de los socios claves se presentan otro tipo de socios con los que cuenta la Cooperativa y que son a su vez muy importante para el desarrollo del modelo de negocio.
 - **CEGE:** presta asesoría especializada, con gran énfasis en los temas de cooperativismo, contables, tributarios y gestión de negocios.
 - **Municipalidad:** es la entidad que regula y administra los territorios aledaños en donde se encuentra la Cooperativa. Además, ellos son quienes otorgan permisos de funcionamiento, algunos financiamientos y asesorías.
 - **Gobierno regional:** apoyo en el desarrollo de las organizaciones que componen la región.
 - **Otras Cooperativas:** este socio representa apoyo en relación a temas de experiencias en cooperativas del mismo u otro rubro.
 - **Socios de la Cooperativa:** este es uno de los pilares fundamentales de la Cooperativa, ya que al estar en perfecta armonía entre ellos el desarrollo de las actividades se generan de manera óptima, eficaz y eficiente.
 - **Supermercados:** con el fin de poder distribuir los productos de la cooperativa, se buscará en el corto a mediano plazo negociar con algún supermercado la posibilidad de ubicar en las góndolas correspondientes los jugos de la cooperativa, la idea es presentar una propuesta al supermercado de índole de responsabilidad social para el apoyo a la Cooperativa.
 - **Fruterías y restaurantes:** estos socios cumplirían el rol de distribuidores de los jugos de la Cooperativa para poder llegar a otros consumidores.

Modelo de Negocios.

- **Proveedores de maquinarias:** estos socios son fundamentales, ya que ellos son quienes comercializan la maquinaria que se necesitará para la nueva unidad de negocio.
- **Servicio de salud:** es el organismo que se encarga de entregar la resolución sanitaria para la nueva unidad de negocio de la Cooperativa.
- **Servicios técnicos de las maquinarias:** son los encargados de dar el soporte y reparación de las maquinarias adquiridas.
- **Inspección del trabajo:** es el organismo que regula el cumplimiento de la legislación laboral, fiscalizando, interpretando y orientando la correcta aplicación de la normativa y trata de desarrollar en equilibrio las relaciones entre empleadores y trabajadores.

ACTIVIDADES CLAVES

Las actividades claves son aquellas que resultan ser imprescindibles para poder entregar el valor al cliente por la Cooperativa, en este sentido se detallaran las actividades que debe desarrollar la Cooperativa para cumplir con su objetivo:

- **Identificar fuentes de financiamiento para apalancar recursos:** en esta actividad se busca identificar cuáles son las fuentes de financiamiento idóneas para las necesidades de la Cooperativa, se puede destacar la adquisición de la procesadora de jugo, adquisición de los demás activos fijos, construcción de las nuevas infraestructuras y la compra de un vehículo propio para la distribución de los productos a los distintos clientes que posea la Cooperativa.
- **Permisos:** es en esta actividad donde deben obtenerse todos los permisos correspondientes para el correcto y legal funcionamiento de la Cooperativa, como lo son las patentes comerciales y permisos de edificación en el caso que se requieran. Esta actividad clave se debe realizar para poder cumplir con el área de la propuesta de valor de "Responsabilidad" en donde se debe contar con todos los permisos correspondientes para ser responsables en toda materia de comercialización, producción y desarrollo de la propuesta de valor.

- **Capacitaciones técnicas en el proceso productivo:** en esta actividad se debe contar con la experiencia de un técnico en el área de procesos productivos del jugo de manzana y con estas recabar todo el conocimiento para que desarrollen productos de gran calidad.

Para poder dar cumplimiento a la característica de la propuesta de valor de “Innovación” es que va directamente relacionada con las capacitaciones, en donde se podrán adquirir nuevos conocimientos

- **Resolución sanitaria:** la obtención de esta autorización le permitirá a la Cooperativa poder entrar a nuevos mercados en los cuales sea estrictamente necesario contar con una resolución sanitaria para la comercialización de sus productos, además, otorgará un respaldo a la Cooperativa en relación a la inocuidad de los productos entregados.
- **Diseño de plan de Comercial:** es acá donde se dará a conocer a los clientes los productos que entrega la Cooperativa y los beneficios que estos brindan, se creará la marca, códigos de barra, página web, misión y visión, objetivos estratégicos. Además, se generará un etiquetado del jugo el cual identifique la identidad ancestral de la cultura mapuche y de las materias primas que se utilizan para la fabricación de este.

La estrategia de marketing que se recomienda a usar es la estrategia de fidelización, la cual se sustentará en los dos pilares básicos de esta estrategia que son el marketing relacional que se centra en captar, fidelizar y recuperar clientes y además gestiona la lealtad y la gestión del valor percibido tiene como objetivo aumentar el valor de la compra realizada.

- **Generar compromiso de los socios (trabajo en equipo):** para el correcto funcionamiento del modelo de negocios se debe contar con el compromiso de cada uno de los socios, los cuales deben responder a las necesidades que ya se presentan para la comercialización y las demás actividades de la Cooperativa, es por esto que se realizarán talleres de motivación y pertinencia hacia el negocio que llevan como Cooperativa.
- **Planificación estratégica:** con la planificación estratégica de las actividades a desarrollar para la nueva unidad de trabajo es que mediante un proceso sistematizado se

Modelo de Negocios.

implementen los planes para poder lograr alcanzar los objetivos y metas de la Cooperativa.

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Con respecto a este tema podemos indicar que es aquí también donde se les entrega valor a los clientes y se les hace saber por distintos medios que son importantes para la Cooperativa y representan pilares fundamentales para el desarrollo de esta.

La relación que se quiere tener con los clientes es muy cercana para lo cual se deberán cumplir las siguientes actividades:

- **Llamado post venta:** con esta actividad se busca obtener una retroalimentación de los productos vendidos a los clientes, ya que es un medio de comunicación efectivo podemos mejorar en un corto plazo las falencias que se hayan detectado por alguno de los clientes.
- **Ofertas y descuentos por volumen:** mediante la constante realización de ofertas y descuentos por volumen es que la Cooperativa busca entregar una imagen de preocupación por los ingresos de sus clientes de manera de demostrar el interés más allá de lo monetario.
- **Trato directo sin intermediarios:** esta actividad al igual que la anterior busca de gran manera disminuir tanto los costos de la cooperativa como del cliente y consumidor final, sin la intervención de otra empresa para la distribución de los jugos y todas las actividades que contempla la nueva unidad de negocio.
- **Asistencia personalizada:** con el trato directo y atención personalizada se busca tomar en cuenta todas las necesidades, gustos y preferencias que tiene el cliente con el fin de ir en constante mejora tanto en los productos como en los servicios que ofrece la cooperativa.

Los canales de distribución serán los medios por los cuales llegará el mensaje de lo que quiere entregar la Cooperativa a cada uno de los clientes, demostrándoles el valor que se les quiere dar con productos de calidad, frescos y saludables. En los canales que se utilizarán podemos destacar los siguientes:

- **Entrega directa:** en nuestros recursos claves destacamos que nos es necesario el transporte y es principalmente para este canal de distribución que se requiere, para poder cumplir con el valor de puntualidad en la entrega de los productos.
- **Redes sociales:** al saber que es una herramienta potente de medio de canalización se utilizarán las redes sociales, ya que a través de estas se puede llegar a muchos clientes de una manera rápida, sencilla y de un muy bajo costo para la Cooperativa.
- **Boca a boca:** este canal se da de una forma más recurrente al entregar buenos productos, es por esto que hay que hacer bien la tarea de entregar productos de calidad brindando todo el valor que se les quiere entregar a los clientes y tener buenas referencias alrededor de la Cooperativa.
- **Página web:** al igual que las redes sociales esta herramienta es muy fuerte en el sentido de querer distribuir un bien o servicio, ya que de esta forma el cliente puede desde la comodidad de su casa revisar constantemente las promociones, servicios, precios y todo lo referente a lo que se les quiere brindar y se les ayuda a tomar la decisión de una forma más rápida y sencilla.
- **Folletería:** mediante la distribución de folletería es que se quiere llegar al cliente con la información de los jugos y el aporte que este proporcionaría a su salud, ahí se describirán los innumerables beneficios que posee el jugo natural.
- **Vendedores:** por medio de vendedores en terreno es que se buscarán nuevos clientes para que den a conocer el producto en sus locales de venta, restaurantes y supermercados.
- **Avisos radiales:** con avisos radiales se puede llegar a otros segmentos de mercado los cuales se pueden cautivar y generar mayores ingresos.

ESTRUCTURA DE COSTOS

En este apartado del modelo de negocios se busca identificar los principales costos que tendrá la Cooperativa y en que hay que enfocarse para el correcto funcionamiento de esta, en relación a esto se determinaron los siguientes costos:

- **Costo de venta:** mano de obra del proceso de recolección, mantención de la sala de procesos, mantenciones de la maquinaria productiva.
- **Gasto de administración y venta:** Sueldos administrativos, vendedores en terreno, mantención de la página web, marketing.
- **Gastos generales:** en esta sección se encuentran los gastos básicos, como lo son la luz, agua, gas, planes telefónicos.

ESTRUCTURA DE INGRESOS

En esta sección del modelo de negocios la idea central es buscar las fuentes de ingreso que posee la Cooperativa para su rentabilidad y futuras inversiones. En el modelo de negocio se encuentran principalmente una línea de negocio en la cual se sostendrá la Cooperativa para obtener sus ingresos, esta es:

- La venta de jugo de manzana embotellado a distintas empresas mayoristas e igual minoristas principalmente en un comienzo en la Región de la Araucanía.

El principal medio de pago de los productos entregados por la Cooperativa será en efectivo y mediante transferencia electrónica.

Planificación Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman Limitada

Objetivo	Plan de acción	Indicador	Verificador	Meta	Supuesto	Plazo	Responsable	Monto (\$)
1. Identificar fuentes de financiamiento para apalancar recursos	1.1. Construcción de sala de procesos para uso de los miembros de la Cooperativa	Nº de salas Construidas	Construcción de la sala	1	Existen los instrumentos de financiamiento concursables para que la Cooperativa postule.	12 meses	Consultor.	\$ 30.000.000
	1.2. Construcción y adecuación de infraestructuras para procesadora de jugo	Nº de infraestructuras	Construcción de la infraestructura	1	Existen los instrumentos de financiamiento concursables para que la Cooperativa postule.	8 meses	Consultor	\$ 40.000.000
	1.3. Adquisición de planta procesadora de jugos	Nº de procesadoras	Factura de compra	1	Existen los recursos para adquirir el activo fijo	3 meses	Cooperativa	\$100.000.000

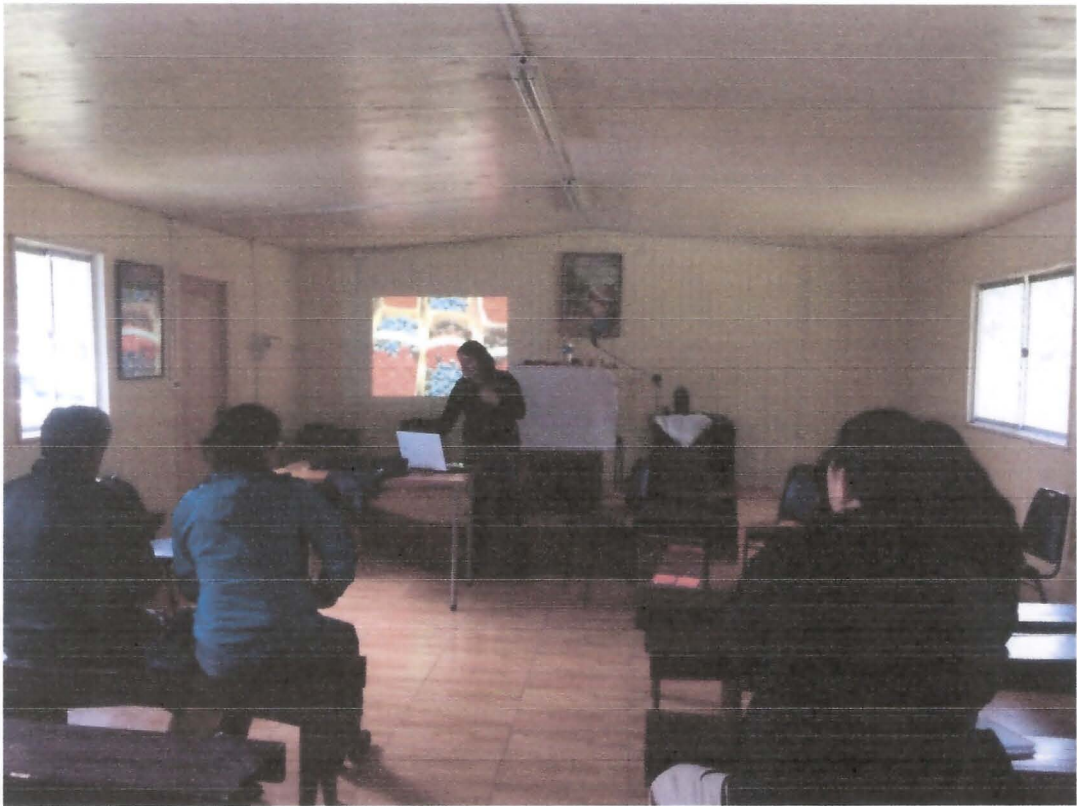
	1.4 Contratación de capacitaciones para adquirir conocimiento del funcionamiento de la maquinaria de la procesadora	Nº de fondos concursables	Capacitaciones contratadas	1	Existen recursos para la contratación de capacitaciones	5 Meses	Cooperativa	\$ 1.000.000
	1.5 Obtener un medio de transporte de carga para la futura logística de distribución de la Cooperativa.	Nº de vehículos	Vehículo adquirido	1	Existe la fuente de financiamiento para postular	12 meses	Consultor	\$ 8.000.000
2 Identificar la oferta y demanda local de la Cooperativa	2.1 Realizar reuniones con potenciales clientes dándoles a conocer nivel de producción, capacidad de cumplimiento, diversificación de los productos con los que cuenta la Cooperativa, precios de los productos de la competencia, y todas aquellas características que puedan atraer a los clientes mayoristas. Nota: No se debe apreciar un bajo poder de negociación	Nº de clientes visitados	Formulario de visita	5	Existe en gran número de clientes interesados en los productos que tiene la Cooperativa.	8 meses	- Consultor - Cooperativa	\$ 500.000

	de parte de la Cooperativa.							
3. Análisis financiero de sala de ventas	3.1. Evaluar la factibilidad financiera de poseer una sala de ventas.	Nº de informe	Informe financiero	1	Las rentabilidades de la venta de los productos de la Cooperativa financian la Construcción y mantención de una sala de ventas.	6 meses.	Consultor	\$ 300.000
4. Generar compromiso de los socios de la Cooperativa	4.1 Realizar talleres de motivación y pertinencia a los socios de la Cooperativa.	Nº de talleres realizados	Lista de asistencia.	3	Existe disponibilidad de tiempo y alta participación de parte de los socios de la Cooperativa	3 meses	- Consultor - Cooperativa	\$ 1.000.000
5. Tramitar Permisos de funcionamiento de la línea de negocios	5.1 Realizar la tramitación de todos los permisos correspondientes para nueva unidad de negocios como: patente comercial, resolución sanitaria y permisos de edificación.	Nº de tramitaciones	Formulario de trámite	3	La cooperativa cumple con toda la reglamentación para obtener los permisos	8 meses	- Consultor - Cooperativa	\$ 1.000.000

6. Diseño de Plan Comercial	6.1. Realizar un plan comercial que considere acciones comerciales para la Cooperativa.	Nº de planes diseñados	Informe de Plan Comercial	1		6 meses	Consultor	\$ 800.000
-----------------------------	---	------------------------	---------------------------	---	--	---------	-----------	------------





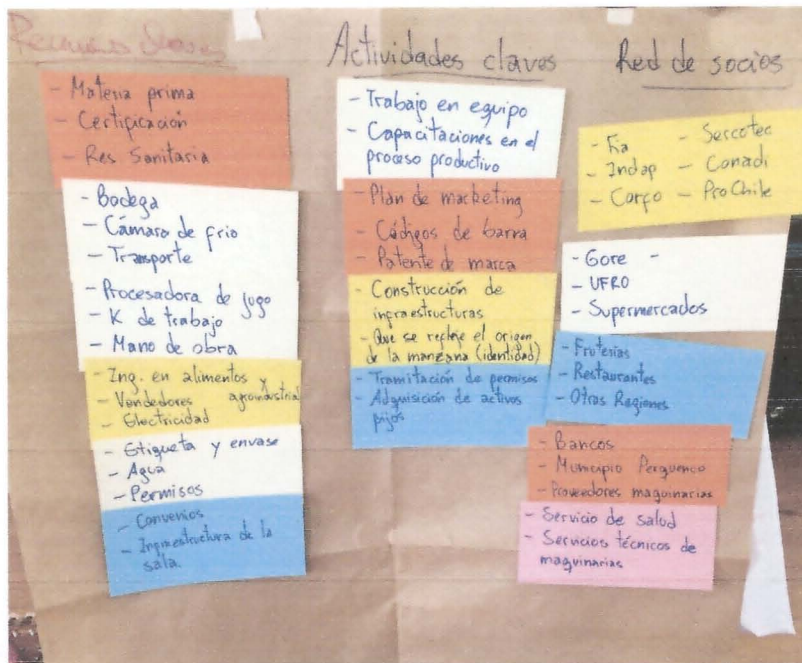
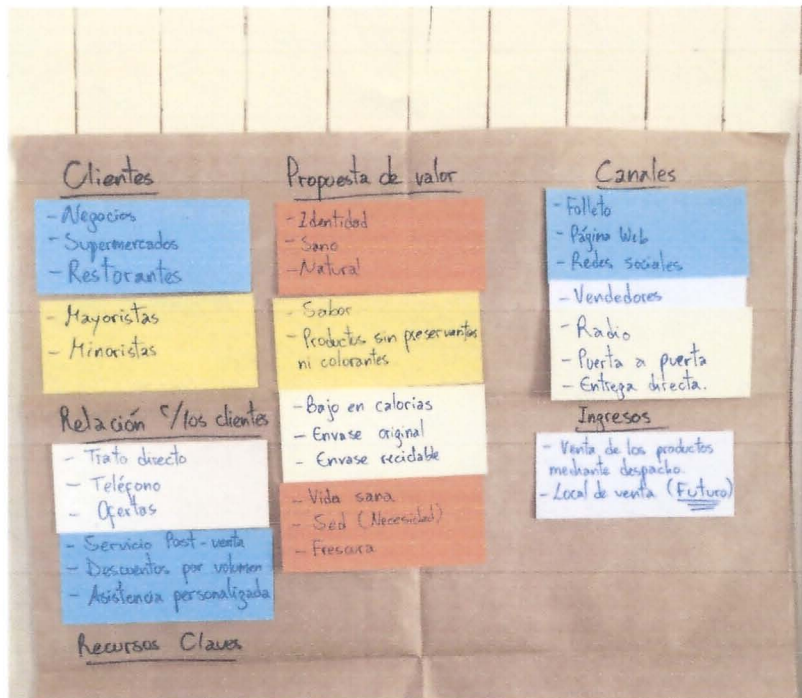












Registro Fotográfico





Registro Fotográfico Difusión



