

OFICINA DE PARTES 1 FIA RECEPCIONADO	
Fecha	02 ENE 2018
Hora	17:32
Nº Ingreso	45910

Temuco, 29 de Diciembre de 2017

CARTA

Nº: 35/2017

Señor

María Etchegaray Espinoza

Directora

Fundación para la Innovación Agraria

Presente

Ref: Entrega Informe

De mi consideración,

:

Por medio de la presente, hacemos envío de Informe Técnico de Gira de innovación denominada "Visita a modelos de negocios cooperativos y experiencias de encadenamientos productivo/comerciales.", de código GIT – 2017 - 0581.

Sin otro particular, y esperando que la presente tenga una buena acogida. Saluda atentamente a usted.



Mariela Fernández Wickel
Gerente

C.c.:

Fia

Archivo Cege Araucanía.





OFICINA DE PARTES 1 FIA
RECEPCIONADO
Fecha 02 ENE 2018
Hora 17:32
Nº Ingreso 45910

FORMULARIO INFORME TECNICO

GIRAS DE INNOVACIÓN 2015

Nombre de la gira de innovación
Visita a modelos de negocios cooperativos y experiencias de encadenamientos productivo/comerciales.
Código FIA
GIT – 2017 - 0581
Fecha de realización de la gira
02 de Diciembre de 2017 – 11 de Diciembre de 2017
Ejecutor
Cooperativa Centro de gestión empresarial IX Región
Coordinador
<u>Mariela Fernández Wickel</u>
País (es) visitado (s)
<u>Italia</u>
Firma del coordinador



Instrucciones:

- La información presentada en el informe técnico debe estar directamente vinculada a la información presentada en el informe financiero, y ser totalmente consistente con ella
- El informe técnico debe incluir información en todas sus secciones, incluidos los anexos
- Los informes deben ser presentados en versión digital y en papel (dos copias), en la fecha indicada como plazo de entrega en el contrato firmado entre el ejecutor y FIA

1. Identificación de los participantes de la gira de innovación					
Nombre y apellido	Entidad donde trabaja	Profesión, especialización	Correo electrónico	Teléfono	Dirección
1	Alicia Lydia Troncoso Jeldres	Cooperativa CADEPROM	Socia CADEPROM Elaboradora productos Gourmet		Balmaceda 1062 A Temuco
2	Elisabeth del Carmen Painemal Rain	Cooperativa Folil Araucanía	Socia Coop. Folil Presidenta Artesana		Balmaceda 1062 A Temuco
3	Angélica Viviana Soriano Gómez	CEGE Araucanía	Ingeniero comercial		Balmaceda 1062 A Temuco
4	Mariela Soledad Fernández Wickel	CEGE Araucanía	Ingeniero Comercial Ingeniero Civil Industrial Especialidad: innovación		Balmaceda 1062 A Temuco
2. Itinerario realizado en la gira de innovación					
Entidad (institución/empresa/productor)	Ciudad y país	Describa las actividades realizadas	Nombre y cargo de la persona con quien se realizó la actividad en la entidad visitada	Temática tratada en la actividad	Fecha (día/mes/año)
Federación Trentina de Cooperativas	Trento, Italia	Charla de presentación	Egidio Formilan, jefe Departamento Internacionalización y Educación Cooperativa	las características del sistema cooperativa trentino, su desarrollo histórico y su situación	Lunes 4 de Diciembre del 2017

				actual. Su principal característica e importancia es la de articular el territorio de manera horizontal y vertical.	
Federacion Trentina de Cooperativas	Trento, Italia	Visita a la ciudad	Roberta Gottardi, guya de la Federacion	Las características socio-históricas de Trento que han favorecido el desarrollo del cooperativismo	Lunes 4 de Diciembre del 2017
Consorzio Ortofrutticolo Val di Gresta	Ronzo Chienis, Italia	Visita en terreno en las dependencias de la cooperativa. Se realizó reunión de presentación y exposición del modelo cooperativo y de negocios de la organización. . Visita y muestra de planta de lavado, envasado y preparación de productos.	Wanda Rosà, presidente cooperativa	Presentación de la cooperativa: análisis del modelo de negocios. Aspectos históricos desde su fundación, aspectos organizacionales, y aspectos económicos – financieros. Principales conflictos y dificultades internas.	Martes 5 de Diciembre del 2017
Cooperativa Agraria	Riva del	Visita en almacén	Massimo Fia, gerente	Contextualización	Martes 5 de

Riva del Garda	Garda, Italia	de ventas y oficinas de administración.	general cooperativa	ón origen, motivaciones del modelo asociativo. Presentación y muestra del modelo de negocios, y estrategias de creación de valor a partir de productos gourmet, y derivados, con una fuerte estrategia de marketing.	Diciembre del 2017
Consorzio Melinda	Segno, Italia	Visita a las oficinas centrales de administración, local de ventas, y cámaras de frío subterráneas para la conservación de las manzanas. .	Valentino Zanoni, responsable operaciones	Presentación del origen, historia, evolución del consorcio. Modelo de articulación comercial y de transferencia directa de los productores de las 10 cooperativas vinculadas. Estrategia comercial, aspectos y atributos de valor que permiten llegar al mercado con una oferta	Miércoles 6 de Diciembre del 2017

				especializada en 50 tipos de productos, a partir de sólo 5 variedades.	
Trentingrana, Consorzio dei Caseifici Sociali Trentini	Trento, Italia	Visita en oficinas del consorcio, específicamente en gerencia.	Andrea Merz, gerente general cooperativa	Presentación del consorcio, su origen, evolución en el tiempo, principales desafíos, y propuestas de desarrollo futuras. Estrategia de marketing y posicionamiento.	Miércoles 6 de Diciembre del 2017
Fundación Edmund Mach, Centro de formación permanente	San Michele a/Adige, Italia	Sede Central, y recorrido por todas las instalaciones de la Fundación.	Ivano Artuso, Responsable centro de Formación permanente Luca Brentari, Centro Transferencia Tecnológica	Presentación de la Fundación, objetivos y unidades que la componen: Investigación e Innovación; Formación; Transferencia tecnológica. Exposición de la Operación del modelo de transferencia directa en los predios coordinados con las cooperativas y consorcios, y mecanismo de	Jueves 7 de Diciembre del 2017

				formación desde secundaria. Proyectos internacionales	
Cantina Lavis Valle di Cembra	Lavis, Italia	Oficina Central de la Cooperativa, local de ventas, y visita de toda la planta de procesamiento, acopio y distribución.	Rosario, Responsable bodega		Sábado 9 de Diciembre del 2017

2.1 Indicar si hubo cambios respecto al itinerario original

Hubo un cambio de la fecha de realización respecto de la propuesta original dado una descoordinación. Con respecto al primer programa de la gira no se pudieron organizar visitas el día viernes 8 de Diciembre, siendo feriado en Italia.

El nuevo programa, elaborado en consideración de la semana en la cual se iba a realizar la gira, pudo implementarse según lo programado; por cuestiones de tiempo hubo solamente un cambio menor: la actividad en la Cantina Lavis Valle di Cembra, ya prevista para el día Jueves 7 de Diciembre, se postergó al día Sábado 9 de Diciembre

3. Indicar el problema y/o oportunidad planteado inicialmente en la propuesta

Es conocida la dificultad de las Cooperativas de acceder a cadenas de valor competitivas, siendo estas principalmente abocadas a la producción de materias primas o productos sin agregación de valor, dado que el último eslabón de transformación presenta una serie de limitaciones que les es complejo superar (altos estándares de normas de calidad, e inversiones, además del conocimiento y capacidad en marketing, diseño y desarrollo de nuevos productos, obtención de productos innovadores, entre otros elementos), limitan la factibilidad de las cooperativas de obtener productos de alta calidad, diferenciados y acceder a mercados más competitivos, sin considerar el volumen de producción como barrera relevante. Es decir, las pequeñas empresas, representadas en este caso por cooperativas limitan su potencial de desarrollar productos atractivos y acceder a nichos especializados sólo por el hecho de tener un bajo volumen de producción, aspecto que por el contrario, podrían favorecer la especialización, originalidad, la sustentabilidad en productos y procesos, y lograr la exclusividad en su oferta comercial. La gran problemática en este sentido es la capacidad y conocimiento en gestión comercial, mercados y modelos de negocios abiertos y flexibles orientados a la transformación de alimentos con énfasis en parámetros sustentables, y que dado su nivel de innovación permitan reducir costos de producción (economías de

escala) y maximizar su rentabilidad.

Esta situación, queda de manifiesto en los principales resultados de la *Mesa Territorial de Cooperativas realizada en la Región de La Araucanía*, que contó con la participación directa de más de 25 cooperativas de las Regiones de Los Lagos, Los Ríos y La Araucanía. En esta actividad, y en cuanto a las dificultades de las cooperativas en el ámbito de los modelos de negocios, se concluyó, entre otros aspectos lo siguiente:

- Se requiere facilitar instancias que “unan” las oportunidades de demandas reales con las potenciales ofertas de las cooperativas, en las diferentes instancias institucionales de fomento. Por ejemplo que Prochile maximice su vinculación con cooperativas, y apoye **el desarrollo de estrategias para el acceso a los mercados de manera dirigida**. Disponer de más estudios de mercado para facilitar el conocimiento de requerimientos, tendencias, nuevos productos, entre otros, y que las cooperativas visualicen opciones de acceso a dichos mercados.
- Finalmente, un elemento clave y carente en el mundo cooperativo es **el eslabón de transformación final** que articule la obtención de una oferta de calidad, es decir, productos elaborados, diferenciados, bajo el marco de los requerimientos legales y normativos, y acorde a las nuevas tendencias de consumo, para mercados especializados o de nicho. Los mercados especializados o de nicho son aquellos en que las cooperativas, dados sus volúmenes y características diferenciadoras, podrían llegar a ser más competitivas, por cuanto es en este sentido donde deberían abocarse sus estrategias de desarrollo.

En decir, los principales problemas a resolver son:

- La necesidad que tienen las cooperativas locales representadas por CEGE Chile (el cual vincula a más de 45 organizaciones agroalimentarias pertenecientes a las regiones de Los Lagos, Los Ríos y Araucanía), Cooperativa Folil y Cooperativa CADEPROM de conocer **alternativas productivas y comerciales para el desarrollo de nuevos productos**, siguiendo la experiencia de las cooperativas italianas localizadas en la provincia de Trento, Milán y Venecia, que a pesar de contar con bajos volúmenes de producción han logrado producir y colocar en el mercado productos altamente competitivos y diferenciados. A partir de la experiencia, se espera poder proponer nuevas alternativas productivas y comerciales a nuestras cooperativas vinculadas.
- **Conocer sistemas de producción** (líneas de procesos y modelos agroindustriales), en manos de cooperativas, como alternativas futuras para replicar en nuestras cooperativas. Existe una similitud en cuanto a la capacidad productiva de la materia prima con las Cooperativas de Chile, pero no existe el conocimiento de los sistemas de producción como alternativa para replicar
- Conocer **modelos de encadenamiento comercial** (modelos de colaboración y articulación logística y comercial) de dichas cooperativas, es pos de rescatar elementos estratégicos que faciliten delinear nuevas estrategias de articulación de las cooperativas en Chile.

4. Indicar el objetivo de la gira de innovación

Conocer modelos de negocios y experiencias de encadenamientos productivo/comerciales que faciliten la comercialización de productos de cooperativas para el posterior diseño de un modelo y su potencial replicabilidad. Se espera conocer modelos donde se intervengan algunos de los procesos de transformación final de los productos de las cooperativas (unir materias primas y transformarlas en productos finales diferenciados para obtener volumen y homogeneidad), o bien, sólo interviniendo en la acción de comercialización asociativa.

5. Describa clara y detalladamente la o las soluciones innovadoras encontradas en la gira

CONTEXTUALIZACIÓN HISTÓRICA Y TERRITORIAL DE TRENTO

La Provincia de Trento es una Área montañosa ubicada en los Alpes nor-orientales de Italia, cuyo tejido productivo esta formado por pequeños productores con 1 hectárea de extensión media. A partir del fin del siglo XIX en la Provincia de Trento, afectada por extrema pobreza y enfermedades, los productores han empezado a organizarse en cooperativas de producción, consumo y ahorro y crédito. Actualmente su sistema económico esté sustentado en un 95% de relaciones de cooperativas.

En los años Setenta y Ochenta, para competir en un mercado cada día mas mas competitivo, las cooperativas se han organizado en consorcios de segundo piso. En las cooperativas de producción, normalmente los productores se encargan de las labores agrícolas (especializados en producción primaria), la cooperativas de primer piso del procesamiento y el consorcio de segundo piso de la comercialización. En ocasiones, en función de la estructura del rubro (cantidad de productores, volúmenes, dispersión territorial, etc.), el modelo de articulación contempla productores en producción primaria y cooperativas de segundo piso en elaboración y comercialización (sin consorcios).

La gira contempló la visita a cooperativas de segundo piso, y consorcios, además de la visita a la federación de Trento. Cada una de las visitas permitió abordar temáticas particulares en temas de mercado, estrategias, organizacionales, y financieras, sin embargo, el modelo de negocios y gobernanza, es el mismo para todos los casos, es por ello que a continuación se exponen las características transversales del modelo de cooperativas de Trento.

Funcionamiento del modelo cooperativo de Trento

- **Gestión productiva y organización de la producción.**

En cada temporada, a partir del análisis de las condiciones del mercado, y la determinación de una demanda estimada de mercado, los consorcios bajan la información respecto de volúmenes de producto por variedad y calidad a las cooperativas, la cuales, se organizan con los equipos de transferencia tecnológica (pertenecientes a los centros tecnológicos), coordinan el plan productivo, y brindan asistencia técnica a los socios productores para llevar a cabo el plan de producción. Es en la primera Asamblea General de cada

temporada donde las cooperativas informan el plan de producción a sus productores, la estrategia agronómica, nuevos productos, etc.

En esta relación cooperativa, una de las principales características del modelo es que el socio está obligado a entregar el 100% de la producción, salvo pequeñas cuotas para autoconsumo; en consecuencia, no existen espacios donde el productor trate de especular y buscar beneficios propios con mejores precios en el corto plazo, desestabilizando la oferta comercial de la cooperativa. Esto es uno de los principales problemas del cooperativismo en Chile, donde los productores permanentemente siguen buscando opciones individuales, y no cumplen con la oferta a entregar a la cooperativa, y esta última, muchas veces no puede cumplir con el compromiso comercial.

- **Gestión Comercial , financiera y estrategias de marketing.**

El consorcio (en el caso de que exista, sino es rol de la cooperativa de segundo piso) desarrolla políticas de comercialización, desarrollo de marca, estrategias de penetración, posicionamiento y consolidación de mercados. Financieramente, se encarga de administrar los resultados del negocio, y por ende del pago a los productores, el cual se realiza periódicamente con cuotas fijas y una liquidación final (simil utilidad) en función de los precios finales de la temporada a los cuales el consorcio ha logrado vender la producción durante todo el año. La liquidación final pagada a las cooperativas y éstas a sus productores, se liquidan después de haber cubierto los gastos administrativos y comerciales de toda la temporada; los precios a los productores socios son liquidados por la cooperativa después de haber cubierto sus propios costos productivos, administrativos y logísticos. Es decir, existen dos eslabones de costos y gastos que se deben cubrir para finalmente determinar el resultado de la temporada. En Italia, las cooperativas son organizaciones “sin fines de lucro”, a diferencia de Chile, por cuanto la figura de las liquidaciones es descontar costos y gastos y devolver el superávit al productor.

Este sistema de manera integral, permite al pequeño productor de competir en el mercado globalizado enfocándose exclusivamente en sus labores agrícolas de producción primaria.

- **Apoyo público y transferencia tecnológica (rol el Estado a partir de su Gobierno Provincial)**

El sistema se rige en un fuerte apoyo público por parte de la Provincia Autónoma de Trento, que se manifiesta con descuentos fiscales y con apoyo en las inversiones en producción. La misma Unión Europea dispone de herramientas para financiar la inversión de los campesinos (sistema de bonos para producir en función del número de hectáreas) y de las cooperativas (financiamiento con fondos exclusivos para financiar parte de las infraestructuras productivas de las cooperativas).

Un actor relevante para el desarrollo de todo el sistema (en todos los rubros), y la sustentación de la “calidad trentina” (avalada por sello de calidad trentina con que cuentan todos los productos elaborados en el territorio y que es estructurado con sellos de producción, protocolos y seguimiento establecidos, propiciado por el gobierno provincial), ha sido la Fundación Agraria Edmund Mach, una institución privada financiada principalmente por la Provincia de Trento que a partir de la segunda mitad del 1800 produce investigación

científica en el campo agrícola (desarrollo de nuevas variedades, lucha contra las plagas, optimización de paquetes tecnológicos, desarrollo de aplicaciones basadas en TICs), brinda asistencia técnica y transferencia tecnológica a los productores (coordinándose con las cooperativas), y – a través del Centro de Formación Permanente - forma a los nuevos agricultores a partir de la escuela secundaria y pasando por la formación universitaria. Cada productor debe estar capacitado para producir bien, las competencias aplicadas a la agricultura no son una habilidad casual.

Si el socio está obligado en entregar toda su producción a la cooperativa (y en algunos casos, como el del Consorcio Melinda, líder mundial en la producción de manzanas, tiene también que pagar una cuota de entrada de hasta 60,000 euros/hectárea), recibe a su vez servicios de asistencia técnica y de compra de insumos según los estándares definidos por el Consorcio. Si bien el socio debe cumplir con los estándares de calidad establecido por el Consorcio, la cooperativa tiene el deber de comprar toda la producción del socio productor, que luego califica como producto de primera, de segunda y para la industria. Los precios alcanzados en el mercado y la calidad entregada define la remuneración final al productor. Es decir, el sistema realiza una trazabilidad a modo de premiar la calidad, eficiencia, y capacidad individual del productor

Todas las inversiones en tecnológicas productivas están a cargo del socio, que puede acceder a facilidades por el sistema del crédito cooperativo o a través del apoyo financiero de la misma cooperativa. Todas las inversiones en infraestructuras de pos-cosecha están a cargo de la cooperativa, empresas que pueden contar con una base social de 400 socios (Trentingrana y Lavis) y hasta más de 4.000 (Consorcio Melinda).

En muchos casos los mismos socios financian la cooperativa con préstamos a cinco años sin intereses (bodega Lavis), para evitar que la empresa de la cual son socios equitativamente y dueños (en las cooperativas rige la regla “una cabeza un voto” a pesar del volumen producido/ entregado y de la extensión de terreno productivo) se endeude en el mercado financiero. En muchos casos, el origen de las cooperativas fue financiado por créditos individuales con hipotecas de bienes personales de sus socios. Quizás una de las principales características es la “mentalidad cooperativas de los socios” proveniente de períodos de escasez y extrema pobreza, y que ha sido fortalecida con el tiempo (sistema de educación integral desde la educación básica metodologías de colaboración y de gestión en cooperativas), es decir, están convencidos en que el único camino es la cooperación.

Este compromiso mutuo y el mutuo control generado por ser las cooperativas claramente basadas en un área definida y limitada (generalmente un Valle claramente definido, Val di Non para las manzanas, Val di Cembra para la bodega Lavis, Alto Garda para la Cooperativa Agraria de Riva, Val di Gresta para la omonima cooperativa), son a la vez dos factores relevantes de la gobernabilidad del sistema.

- **Beneficios y visión territorial.**

El beneficio final para el productor tal vez no sea estrictamente de naturaleza económica – en el sentido que el productor asociado no necesariamente logra un precio siempre mejor del productor individual; el

beneficio reside en que el pequeño productor no tiene que invertir directamente en inteligencia de mercado, desarrollo de marcas, y hacerse cargo de materias en las cuales no tiene conocimiento alguno, lo cual es crítico pensando en competir en un mercado cada día mas exigente. En este mismo sentido, este modelo permite mantener la cultura productiva de los Valles trentinos, y hacer funcionar el sistema económico territorial, de manera armónica y coordinada, lo cual, es uno de los más importantes conocimientos. La importancia de articulación de un territorio para crear valor a partir de sus modelos de negocios, sistemas de transferencia tecnológica efectiva y directa en el campo, y productos de calidad avalados por un sello territorial, "Qualità Trentino". Este último, está orientado a favorecer la competitividad global. La Provincia de Trento es la que ha desarrollado un sistema de calidad territorial (marca Qualità Trentino) que abarca a todos sectores productivos – al privado y inclusive al cooperativo – cuya marca puede ser utilizada por quienes respete los estándares definidos por los protocolos de calidad.

6. Indique la factibilidad de implementar en el país la o las soluciones innovadoras encontradas en la gira

El sistema cooperativo Trentino se ha podido desarrollar por la presencia de una serie de factores interdependientes (características que han dado pie al modelo):

- Presencia difusa de un modelo de producción de pequeña escala.
- Escasez de terrenos productivos por ser una área de montaña.
- Fuerte y visionaria presencia del gobierno provincial, que puede aprovechar de un peculiar estatus de autonomía dentro del panorama italiano, por razones históricas, el cual garantiza que el 97% de los impuestos pagados regresen al territorio (paralelamente pero unos servicios primarios, tal cuales educación y salud son generados a nivel provincial y no estatal como en el resto de Italia)
- El sistema cooperativa es integral y integrado, en el sistema que abarca y tiene ramificaciones en varios sectores: producción primaria, crédito, consumo, servicios.
- El desarrollo de una súper-estructura de tercer piso, la Federación Trentina de Cooperativas, que brinda asistencia legal y fiscal a todas cooperativas, desarrolla políticas sectoriales, negocia y hace lobby política con los gobiernos provinciales, divulga el conocimiento del sistema cooperativo, participa en la redes cooperativas europeas, realización formación cooperativa a partir de las escuelas primarias.
- El sistema se ha podido desarrollar en un territorio pequeño, unido, con la fuerte presencia de la iglesia católica que ha favorecido históricamente el desarrollo de modalidades asociativas de trabajo (los primeras cooperativas fueron de hecho fundadas por "curas de campaña" inspirados por la doctrina social de la iglesia). El éxito fue que dichos "curas" eran considerados líderes de confianza, entonces su movimiento cooperativo tuvo una base sólida desde el comienzo.
- El desarrollo de un sistema de investigación y asistencia a los productores reconocidos y destacados a nivel internacional que realiza, sin costo por el productor (o con costo mínimo hoy en día) investigaciones y transferencia tecnológicas que permite a las producciones de competir por calidad en el mercado global.
- Desarrollo de marcas comerciales robustas y de una marca de calidad territorial, que en conjunto consolidan una estrategia de marketing articulada y eficaz.

- La estricta división de funciones y operaciones entre los eslabones del sistema cooperativo: producción primaria por parte del socio; transformación y adecuación por parte de la cooperativa; desarrollo de mercado, marketing y promoción comercial por parte del consorcio; representancia, educación y lobby por parte de la Federación.
- La decisión de ante-poner el interés colectivo al individual, generando una distribución de la riqueza mas equitativa para favorecer el desarrollo social y económico de la sociedad local, la cual se convierte en el primer mercado de los productos de las cooperativas (tal vez no en volumen comercializado, pero si en precios que se alcanza, en márgenes y en retorno de imagen)

El sistema cuenta con una serie de características que por sí solas diferencian a cualquier modelo territorial, y cooperativo de Chile. La capacidad de replicar el modelo en su conjunto es complejo por tiempo, recursos, disposiciones legales y leyes territoriales exclusivas, sin embargo, existen ejes transversales, estilos, mentalidad, estrategias, estructura organizativa, división de funciones, etc., que pueden perfectamente ser integrados en Chile.

- Un elemento clave de replicabilidad, es sin duda “MODELOS DE NEGOCIOS ARTICULADOS” en algún territorio, región, comuna o sector. Esto como un modelo piloto basado en el modelo trentino. En este contemplar diferentes servicios incluidas la educación básica.
- Otro aspecto interesante y replicable, es la capacidad articulación de modelos “inter-cooperativas”. Claramente a través del inter-cooperativismo se pueden canalizar de manera mas eficiente y rápida, los sistemas de información, proyectos, desarrollo de sellos, gestión del conocimiento, servicios exclusivos para cooperativas, entre otros.
- Desde el punto de vista interno de las cooperativas, aspectos normativos de deberes que son claves para sustentar el modelo de negocios, también tiene una alta replicabilidad. La exigencia de entrega del 100% de la producción con un compromiso ciego del productor por su modelo cooperativo, es clave para sustentar ofertas comerciales estables en el tiempo, y con proyección. Ser socio de una cooperativas tiene deberes y derechos que cada socio debe suscribir al entrar. En este sentido, el compromiso del socio con su empresa es un aspecto altamente clave sobre el cual se tiene que trabajar en aspectos tales como: definición de reglas estrictas y sanciones claras; es imprescindible implementar un sistema de comunicación y formación continua, y abarcar la educación cooperativa. Es decir, que no sea una aventura estar en una cooperativa, sino un modelo de trabajo consciente bajo reglas claras.
- La estrategia territorial, con sello de territorio, y articular con mecanismos de transferencia tecnológica, son posibles de implementar, también desde la perspectiva piloto.
- Estrategias de creación de valor por parte de las cooperativas a partir de atributos diversos, que van desde el paralelo de producción, hasta las características más finas y organolépticas de la producción (Consortio Melinda, a partir de 5 variedades de manzana clasifica y crea valor entregando 50 tipos de productos diferentes, los cuales solo contemplan atributos de color, pintas, tamaño, aroma, etc.), forman base de una marca y estrategias de marketing consolidadas capaces de llegar a mercados mas exigentes y competitivos.
- La distribución clara de funciones (producción primaria, transformación y elaboración y comercialización

y marketing), es altamente aplicable, aunque en el modelo Chileno hay una clara carencia de competencias especializadas que puedan operar en las cooperativas (es difícil costoso el contratar ingenieros comerciales, gerentes, etc., como equipos que desarrollen la inteligencia empresarial). Sin embargo, asumir la especialización es clave. Para este tipo de iniciativas una opción es desarrollar proyectos inter-cooperativos que aúnen capacidades y entreguen a las cooperativas servicios abajo costo, similar al modelo CEGEChile.

- A nivel de la gestión interna, es muy replicable la implementación de sistemas de trazabilidad eficientes, que sumados a un sistema de control de gestión, permitiría ajustar técnicamente los estados financieros y liquidaciones. Asimismo, mejorar el sistema de liquidaciones aun cuando el ciclo productivo sea anual. Esto favoreciendo la liquidez del productor cuando el ciclo productivo lo amerite. (no necesariamente la cooperativa debe liquidar todo de una vez, sino que acompañar económica y financieramente al productor).

Conclusión General

Un aspecto muy relevante para el desarrollo de las cooperativas es considerar la percepción que las cooperativas son empresas de hecho, que deben sustentarse y competir en el mercado, al igual que las del sector privado vinculado a otras empresas jurídicas, y no simples canales del paternalismo del estado que canaliza ciertos subsidios sin generar verdadero desarrollo.

Paralelamente es importante destacar que el proceso de desarrollo del sistema cooperativo trentino ha durado mas de 100 años y que todos los días debe interactuar con una realidad cambiante (política, social, de mercado, etc.), buscando adaptaciones sin perder la finalidad última: brindar beneficios a los pequeños productores socios. En este contexto, la replicabilidad en Chile depende de la voluntad de las actuales cooperativas y de los gobiernos locales y nacionales, y que es un proceso de largo plazo que necesita de continuas adaptaciones y de una voluntad territorial.

Posiblemente se tiene que replantear la actual Ley de Cooperativas abarcando aspectos de la Ley Trentina e Italiana, perfeccionando el modelo de cooperativa a una empresa sin fines de lucro (actividad sobre la cual la Federación puede brindar su apoyo, como ya lo hizo con el gobierno de Ecuador). Paralelamente se tienen que definir canales de financiamiento del sistema, no a través de donaciones a fondo perdido a los socios individuales de cooperativas que puedan participar de proyectos pilotos, sino mas bien con sistemas fiscales que prevean una reducción de gravamen al socio y a las cooperativas y con financiamientos para favorecer las inversiones en infraestructuras productivas de las cooperativas mismas, lo cual es uno de los elementos claves de desarrollo para las mismas.

Finalmente, el trabajo y/o desafío mayor es de tipo educativo, orientado a las nuevas generaciones pasar de una óptica individualista y oportunista a una basada en la cooperación y división del riesgo y los beneficios, bajo modelos sin fines de lucro, y claramente normados. .

7. Indique y describa los contactos generados en el marco de la realización de la gira de innovación

Nombre del contacto	Institución a la que pertenece	Descripción de su trabajo en la institución	Teléfono	Correo electrónico	Dirección
Lorenzo Boccagni	Ctm Agrofair Italia Srl	Gerente Comercial			Via Crispi 9, 39100 Bolzano, Italia
Masato Kano	Travesia	Gerente General			Grand Front Osaka, 3-1, Ofuka-cho, Kita-ku, Osaka 530-0011 Japan
Luca Brentari	Fondazione Edmund Mach	Centro Transferencia Tecnológica			Via Mach 1, 38010 San Michele a/Adige, Italia
Ivano Artuso	Fondazione Edmund Mach	Centro Formacion Permanente			Via Mach 1, 38010 San Michele a/Adige, Italia
Massimo Fia	Agraria Riva del Garda	Gerente General			Loc. S.Nazario 4, 38066 Riva del Garda, Italia
Rosario	Cantina Lavis				Via Carmine 7, 38015 Lavis, Italia
Wanda Rosà	Consorzio Ortofrutticolo Val di Gresta	Presidente			Via Longa 86/90, 38060 Ronzo Chienis, Italia
Egidio Formilan	Federación Trentina de Cooperativas	Encargado internacionalización y educación cooperativa			Via Segantini 10, 38122 Trento, Italia

8. Indique posibles ideas de proyectos de innovación que surgieron de la realización de la gira

Cada una de las iniciativas potenciales, cuenta con la disposición de apoyo profesional y experiencia de la

Federación Trentina, generando en cada una de ellas un especial valor:

1. Desarrollo de un modelo integral sustentado en el Inter-cooperativismo, que canalice demandas de servicios y desarrollo de aspectos de inteligencia empresarial para grupos de cooperativas, e integre los territorios, desde escuelas y/o colegios agrícolas.
2. Desarrollo de un modelo de comercialización cooperativo basado en estrategias asociativas, sellos (asociados a protocolos) diferenciadores, y que contemple un territorio definido.
3. Estudio de Plan Estratégico de desarrollo de cooperativas en el corto y mediano plazo, integrando roles del Estado, Cooperativas e Inter-cooperativismo y Centro tecnológico, contemplando sugerencias y ajustes a la Ley de Cooperativas en aspectos de gobernanza, tributarios (para estimular la inversión en cooperativas), y modelo de distribución participativos, entre otros aspectos.
4. Creación de una Academia Cooperativa, orientada a articular y promover la educación cooperativa en todo nivel del ecosistema de emprendimiento en algún territorio definido.

9. Resultados obtenidos

Resultados esperados inicialmente	Resultados alcanzados
<p>Conocer experiencias de encadenamientos exitosos en el ámbito comercial y productivo que puedan sustentar proyectos e iniciativas que fomenten CEGE Chile.</p>	<p>El resultado fue alcanzado y superado con creces. La gira permitió conocer modelos de encadenamientos territoriales altamente articulados desde la producción primaria, hasta la transferencia tecnológica, y acceso al mercado.</p> <p>Además de conocer sistemas de incentivos tributarios que facilitan la reinversión de las cooperativas, esto como medidas de tributación territoriales.</p>
<p>Conocer modelos de negocios eficientes sustentados en estrategias comerciales altamente diferenciadoras.</p>	<p>En todas las visitas a las cooperativas y consorcios, se pudo conocer los modelos de negocios articulados de productores en cooperativas de segundo piso, y consorcios, con funciones claramente definidas, donde se privilegia la especialización a lo largo de toda la cadena de valor.</p> <p>Así mismo, se conocieron mecanismos de trazabilidad, sistemas de liquidación, a socios y cooperativas (liquidación a lo largo de toda la cadena), y aspectos legales y tributarios que benefician la visión de cooperación.</p> <p>En la oportunidad, se validaron aspectos de la</p>

	<p>estructura legal interna y gobernanza, que sustenta el modelo con deberes y obligaciones claras y altamente exigentes. El modelo de cooperativa trentina es exigente.</p>
<p>Conocer experiencias de agregación de valor bajo sistemas de producción de baja escala.</p>	<p>Se conocieron experiencias de desarrollo de productos con agregación de valor altamente innovadores y diferenciadores, con estrategias de marketing efectivos, que realzan atributos de calidad, físicos, territoriales, etc. Este tipo de estrategias favorece la creación de valor en productos tradicionales.</p> <p>Se conoció una alta variedad de productos gourmet en base a hortalizas, frutas y olivos, totalmente replicables en los sistemas de producción locales de las cooperativas vinculadas a CEGEChile. .</p>
<p>Resultados Adicionales</p>	<p>Se aprendió respecto de las cooperativas en Italia, la normativa vigente (LEY De Cooperativas), aspectos y características claves que sustentan un buen funcionamiento de este este modelo, que ha diferencia de Chile, es sin fines de lucro.</p> <p>Se conoció un sistema de transferencia tecnológica altamente articulado, que se nutre a partir de los campos de los productores, para acelerar el proceso de investigación alineado a requerimientos de los mismos.</p> <p>Adicionalmente, se pudo conocer la experiencia de sello de calidad trentina, sello territorial altamente exigente, el cual se posiciona como una iniciativa del Gobierno Local, sustentado por el centro tecnológico del mismo territorio.</p> <p>Se conoció la experiencia de educación cooperativa basado en un Sistema de gestión del cooperativismo a nivel del sistema de educación pública, desde la educación básica hasta universitaria.</p>
<p>Resultados para CEGEChile</p>	<p>Adicional al aprendizaje anteriormente descrito, para CEGEChile, como modelo de intercooperativismo</p>

	<p>chileno, la gira permitió validar sus metodologías orientadas a fortalecer a las cooperativas vinculados al modelo de asistencia, en cuanto al diseño de reglamentos internos que mezclan elementos normativos, tributarios y estratégicos del mercado. Así mismo, permitió conocer nuevos alcances y desafíos que pudieran ser incorporados en sus nuevos proyectos de innovación, e iniciativas propiciando la articulación territorial, el intercooperativismo, y la educación cooperativa.</p>
--	---

10. Actividades de difusión de la gira de innovación

Fecha (día/mes/año)	Tipo de actividad (charla, taller de discusión de resultados y/o publicación)	Tipo de participantes (indicar hacia quien está orientada la actividad)	N° de participantes
14/12/2017	Charla (se adjunta presentación)	Socios de cooperativas vinculadas a CEGEChile, y cooperativas CADEPROM y FOLIL, equipo profesional vinculados a las cooperativas.	17

11. Indique cualquier inconveniente que se haya presentado en el marco de la realización de la gira de innovación

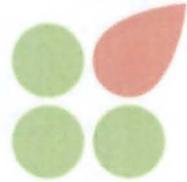
--

ANEXOS

- 1) Anexo 1: Documentos técnicos recopilados en la gira de innovación
- 2) Anexo 2: Material audiovisual recopilado en la gira de innovación



- 3) Anexo 3: Lista de participantes de la actividad de difusión, indicando nombre, apellido, entidad donde trabaja, teléfono, correo electrónico y dirección
- 4) Anexo 4: Material entregado en las actividades de difusión

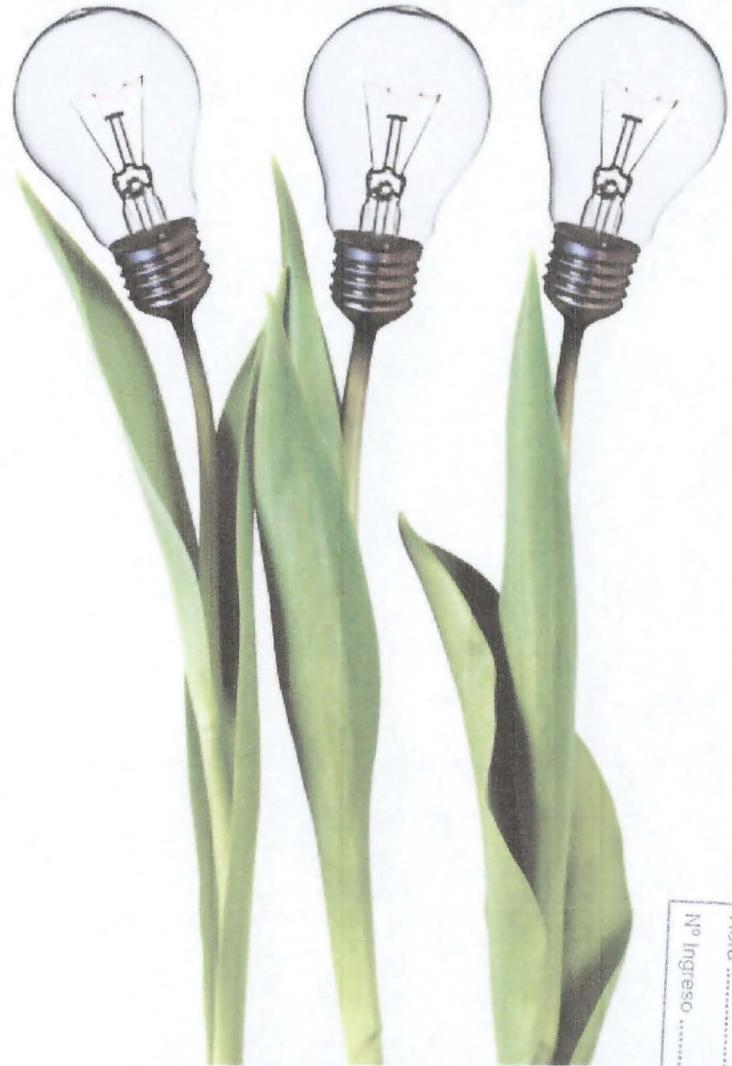


CEGEChile

“Visita a modelos de negocios cooperativos y experiencias de encadenamientos productivo/comerciales”

FINANCIADO POR FIA Y COFINANCIADO POR CEGECHILE, COPP. CADEROM Y COOP. FOLIL.

Mariela Fernández Wickel - Gerente - CEGEChile - 14 de Diciembre - 2017 - CHILE



OFICINA DE PARTES I FIA
RECEPCIONADO
Fecha 02.ENE.2018
Hora 17:32
Nº Ingreso 45910

Participantes



Elizabeth,
Cooperativa
Folil

Alicia,
Cooperativa
CADEPROM

Angélica,
CEGEChile

Mariela,
CEGEChile

Por qué **nos planteamos** conocer
nuevas experiencias.. ?





Aprender modelos de articulación asociativos
Modelos Territoriales / Consorcios.
Mecanismos de Transferencia.
Nuevas Experiencias Cooperativas.
Estrategias de Creación de Valor y Marketing.
Nuevos elementos de la Normativa Vigente en
otros territorios.



El Objetivo

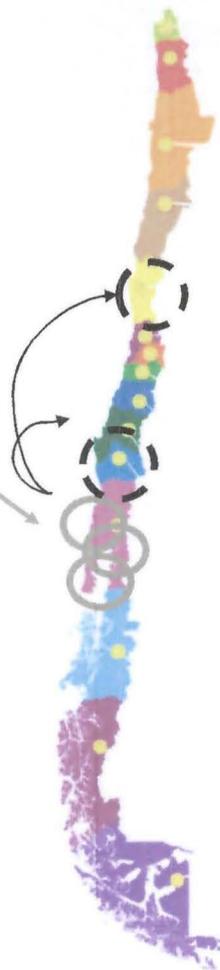
Reformular nuestro modelo de trabajo, potenciando el cooperativismo, antes de replicar CEGEChile en nuevos territorios (desarrollo de pilotos, alianzas de cooperación, formación, etc.)



Replicar Nuestro Modelo
en dos nuevos
Territorios con baja
experiencia cooperativa



5 Regiones de Chile



- XV Región de Arica y Parinacota
Provincia Arica / Cod. 58
- I Región de Tarapacá
Provincia Tarapacá / Cod. 57
- II Región de Antofagasta
Provincia Antofagasta / Cod. 56
- III Región de Atacama
Provincia Copiapó / Cod. 55
- IV Región de Coquimbo
Provincia La Serena / Cod. 54
- V Región de Valparaíso
Provincia Valparaíso / Cod. 53
- Región Metropolitana
Provincia Santiago / Cod. 52
- VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins
Provincia Renca / Cod. 51
- VII Región del Maule
Provincia Talca / Cod. 50
- VIII Región del Bío-Bío
Provincia Concepción / Cod. 49
- IX Región de la Araucanía
Provincia Temuco / Cod. 48
- XIV Región de Los Ríos
Provincia Valdivia / Cod. 45
- X Región de Los Lagos
Provincia Puerto Montt / Cod. 46
- XI Región de Aisén
Provincia Coyhaique / Cod. 47
- XII Región de Magallanes
Provincia Punta Arenas / Cod. 44

(+) (+) (+)
(+) (+)

10 Cooperativas
socias

(+)



(+)

48 Cooperativas
Vnculadas como
clientes

(+)

Desafío

El Objetivo 2

Conocer experiencias de cooperativismo exitosos en cuanto a desarrollo de estrategias comerciales, modelos de negocios y creación de valor, y ser posteriormente transferidos a nuestra red de cooperativas CEGEChile vinculadas.



Caracterización Territorial

¿por qué Trento?

9.1.2. de cooperativas

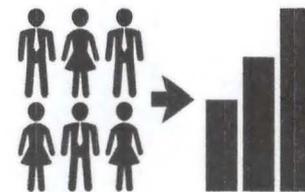


Provincia de Trento

“un territorio basado en un 95% en cooperativas”



Localización



60,06 Millones

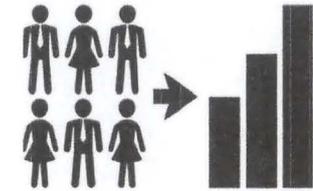
28,9%



17,37 Millones

Provincia de Trento

“un territorio basado en cooperativas”



538.500 Hab.

0,89%

Terrenos Complejos que se han especializado y organizado en rubros / valles y montañas



16 Sub Territorios



Agricultura de Montañas



1. Empresa basada en el capital
2. Empresa con fines de lucro
3. Gobernanza ocupada en temas organizacionales, económicos, motivacionales, productivos, etc.
4. Cooperativas desarticuladas de su territorio
5. Corta historia

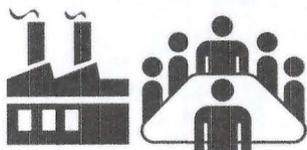


1. Empresa basada en voto, participación.
2. Empresa sin fines de lucro
3. Gobernanza ocupada en temas de calidad, técnicos y cumplimiento de metas
4. El territorio articulado es la base del modelo
5. Historia

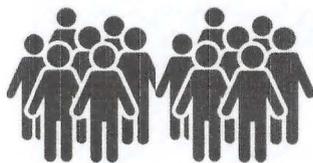
Modelo Territorial Trentino articulado, con origen histórico a partir de los años 1800, en un escenario de extrema pobreza. Territorio con reconocimiento histórico y leyes propias (87% de sus impuestos se reintegran al territorio).



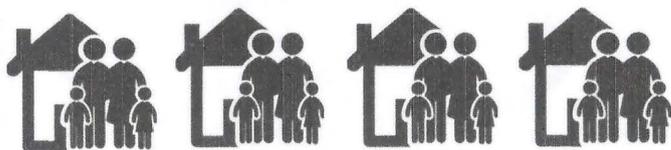
Federación Trentina de la Cooperación, organismo que coordina y articula al territorio, los centros tecnológicos, y vigila el cumplimiento normativo de las cooperativas (todas las cooperativas de Trento: vivienda, ahorro, créditos, de trabajo, agrícolas, etc.), vigila el desempeño económico y el funcionamiento gobernanza.



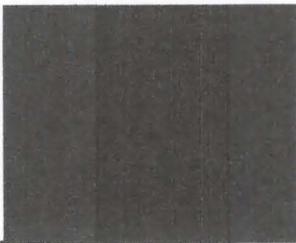
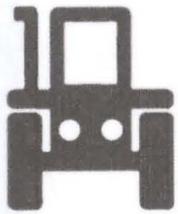
Consorcio, conjunto de cooperativas de un mismo rubro. Articula equipos profesionales técnicos, transforma y agrega valor, comercializa y desarrolla estrategias de marketing, liquida \$ a la cooperativa.



Cooperativas de segundo piso compuesta por productores individuales, generalmente por localidad. Objetivo: acopiar, transformación mínima. Entrega 100% a Consorcio, con un mínimo de % para marca local. Liquida \$ al productor individual.



Productores Individuales basado en agricultura familiar con promedio de 1 ha de tierra. Objetivo: Producción primaria de calidad trentina. Entrega a la cooperativa el 100% de la producción (menos consumo).



Productores sólo producen calidad



Cooperativas 2º piso/consorcios transforman y venden

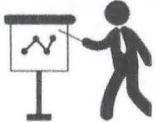


Cooperativas hacen todo

La investigación y transferencia tecnológica es permanente, continua, y se sustenta en la articulación del centro tecnológico con cada cooperativa y productores. El flujo es continuo.



Se analiza el mercado y nuevas técnicas
(Cooperativas de 2º piso / consorcios)



Se definen Planes productivos y comerciales y
presentan y acuerdan en 1ª Asamblea anual



Seguimiento continuo personalizado por parte de
técnicos de centros tecnológicos (coordinados por
cooperativas o consorcio)



Productores acceden a toda la información que
producen los centros tecnológicos, y reciben asesoría
técnica permanente para producir CALIDAD.

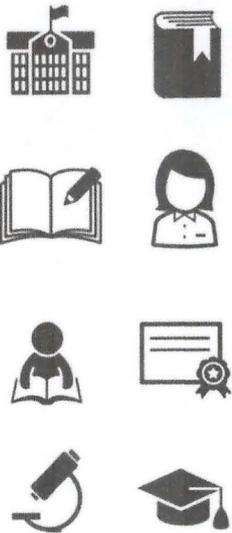


Productores no tienen acceso a información e investigaciones que mejoren sus técnicas y formas de hacer las cosas. Asesorías técnicas desarticuladas de la gestión, o de las acciones de gobernanza (Asambleas). La cooperativa no asegura la transferencia tecnológica.



El compromiso y acuerdos de entrega de la producción, y producción de calidad en base protocolos establecidos es total, sin discusión. Seguir los acuerdos son la base del las cooperativas, no se entiende de otra manera.





“Contruyen una mentalidad de cooperación”.
Educación con uso de planes de estudios
basados en metodologías sustentadas en la
colaboración.



Mentalidad cooperativa inculcada desde la educación primaria, potenciando el trabajo en equipo, las redes, la colaboración y mejora, lo que además favorece y asegura el recambio. “Articulación Territorial”

Desafíos y problemáticas del modelo trentino

Modelo algo desgastado, también hay conflictos sobre tan grandes estructuras organizacionales de consorcios / federación.

Gran estructura de subsidios, criticado por otros territorios, sobre todo actualmente en momentos de crisis económica del país.

No hay espacio para ultra espíritus emprendedores. Es perder el tiempo inventar nuevas cosas y productos desde el punto de vista del productor.



Visitas a
consorcios y
cooperativas



1. Federación Trentina para la Cooperación





Cooperazione Trentina

FEDERAZIONE TRENTINA DELLA COOPERAZIONE











GRUPPO
FORMAGGI del TRENTINO
Gustatevi il nostro mondo

FORMAGGI D.O.P.

Trentingrana



Formaggio delicato e fragoroso, il Trentingrana può impressionare ogni palato, eccitandosi a gusto di sale, in compagnia del miele o abbinato a un frizzante MANTICHELLA. Un formaggio a tutto gusto la cui dolcezza e la peculiarità più apprezzata. Prodotto dal 1926 solo con latte selezionato, sale e capia senza l'aggiunta di conservanti, si ottiene dopo oltre 20 mesi di maturazione. Ne vengono prodotti circa 100.000 forme all'anno.

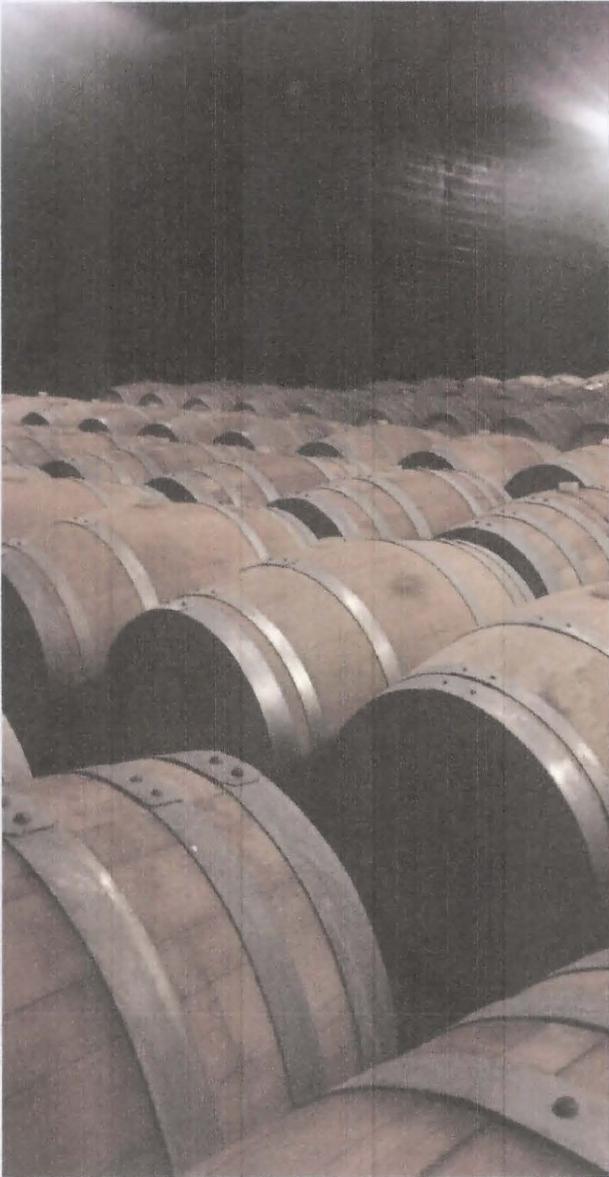


Puzzone di Moena

SPRETZ TZAORI

Il segreto del Puzzone, così chiamato per l'intensa aroma, sono la qualità del latte e la frequente pratica della spugnatura delle forme durante la stagionatura: un'usanza dall'origine sconosciuta approdata nelle valli di Fiemme e Fassò in tempi remoti. Conosciuto dai ladini come Spretz Tzaori è ottenuto da latte crudo e si produce con latte di mucca e riconosciuto come prodotto Slow Food.







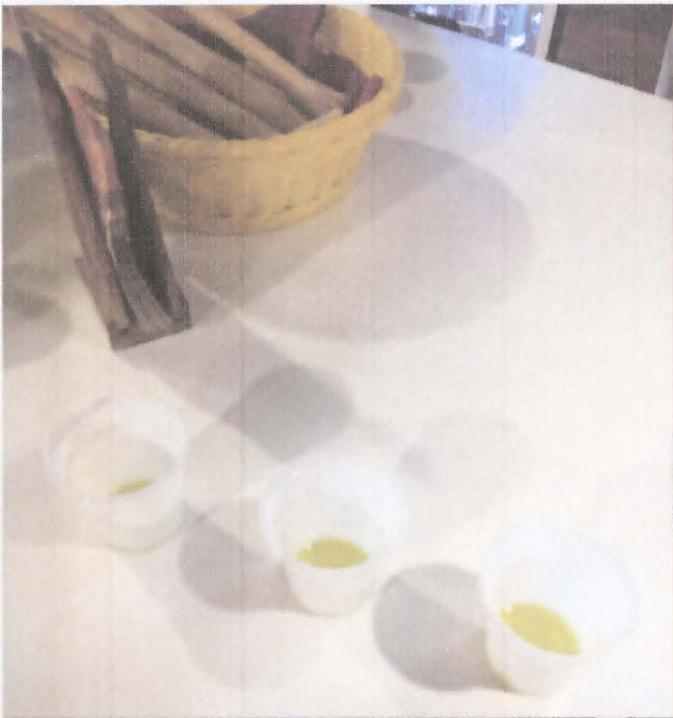
CANTINA
FRANTOIO
DAL 1926

AGRARIA RIVA DEL GARDA











**CANTINA
FRANTOIO**
DAL 1926
AGRARIA RIVA DEL GARDA



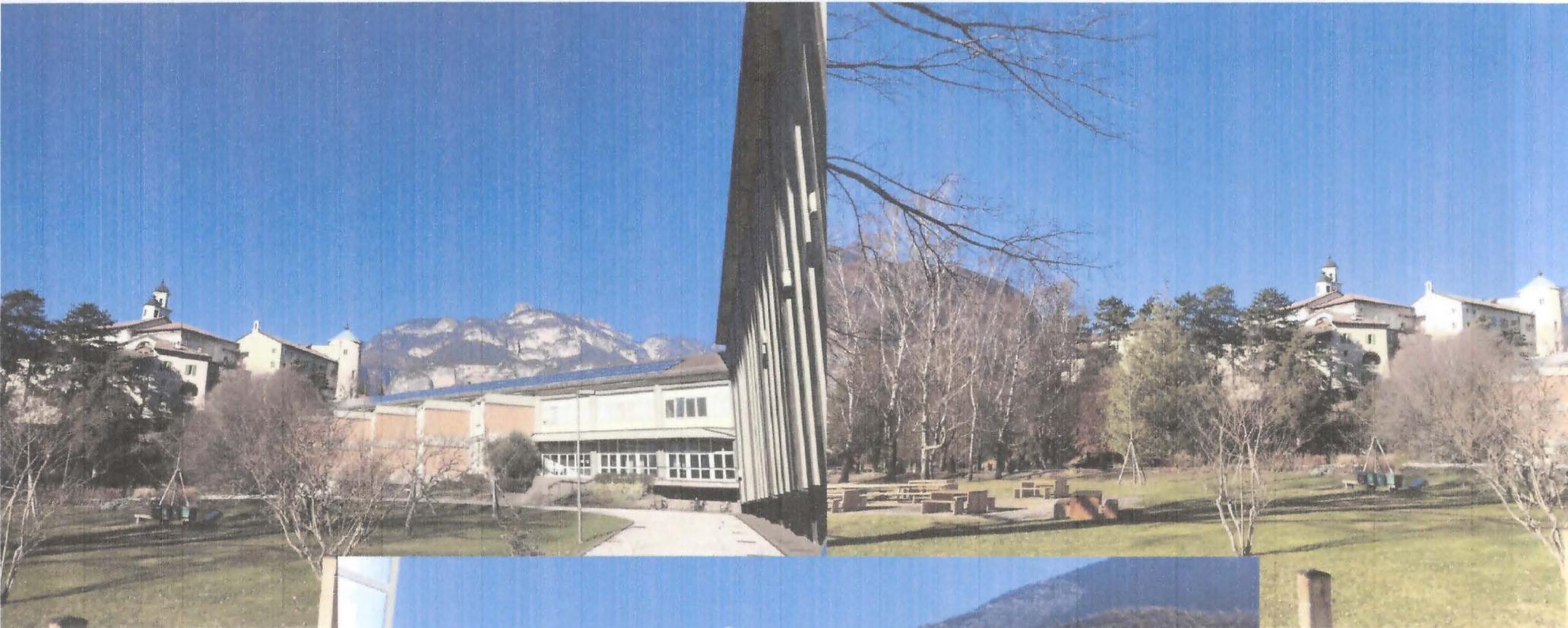
FONDAZIONE EDMUND MACH



ISTITUTO AGRARIO
DI SAN MICHELE ALL'ADIGE







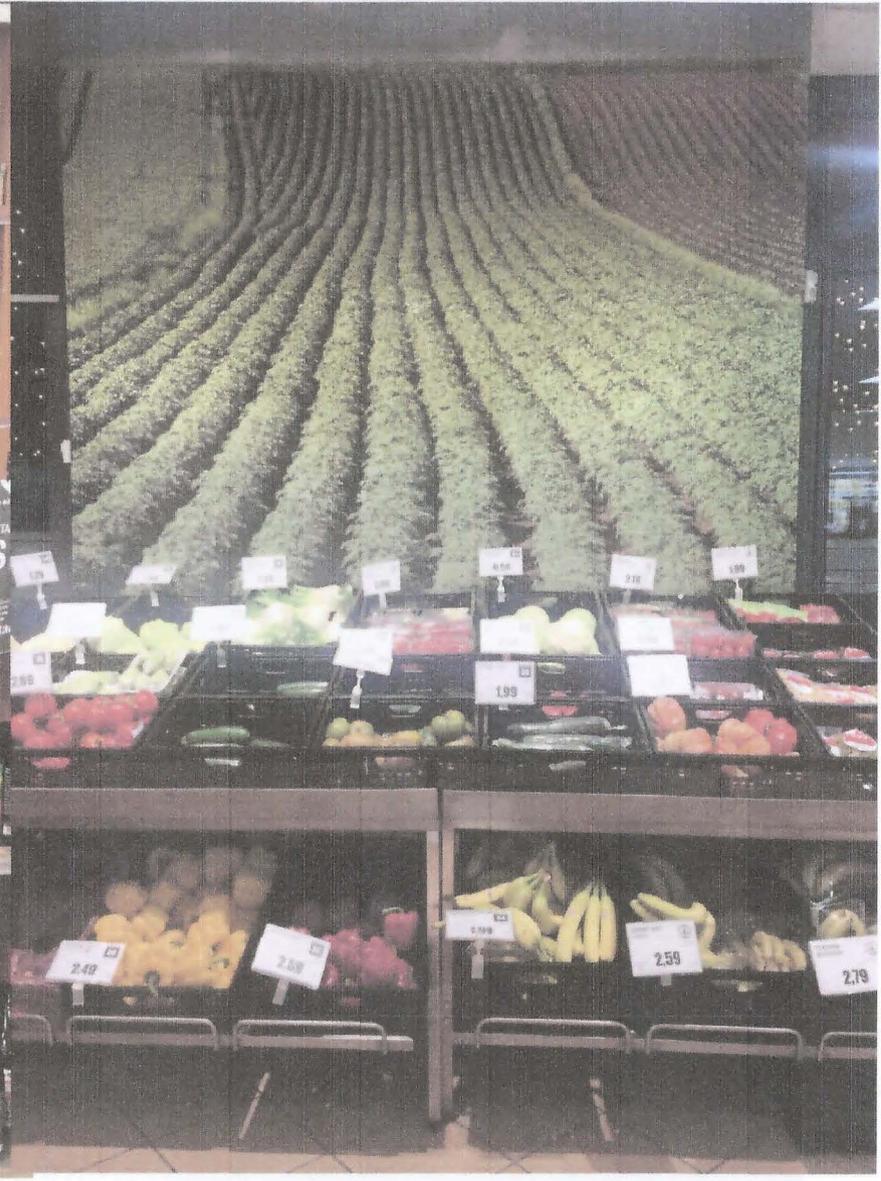
Modelo de Creación de Valor Territorial



La creación de valor basado en el marketing es el centro de la estrategia del Gobierno Regional (provincia de Trento), articulando el sistema por medio de una única Federación de las cooperativas y/o consorcios.

La visión de por qué es bueno mantener el sistema cooperativo, es porque se protege la propiedad de los pequeños y se mantienen activas las producciones del territorio escaso.

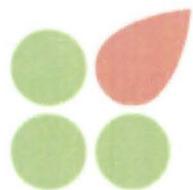
Cada consorcio o cooperativa de 2º piso, se caracteriza por comunicar y transmitir una experiencia de consumo basada en detalles y características. La idea es especificar la mayor cantidad de atributos (color, aroma, forma, “paralelo”, tonalidades, beneficios, territorio, y por supuesto el concepto de **“calidad trentina”**)
(sello de alta calidad basado en los protocolos de todos los rubros)





Algunos Comentarios & consultas?





CEGEChile

Mariela Fernández Wickel – Gerente

marielafw@gmail.com +56 9 6841 8042

Muchas Gracias



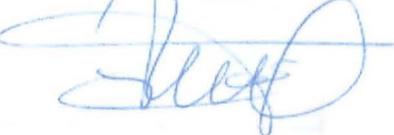
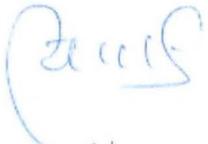
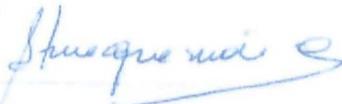
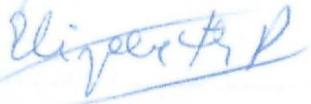
PLANILLA DE ASISTENCIA

OFICINA DE PARTES I FIA
RECEPCIONADO
Fecha 02 ENE 2018
Hora 14:32
N° Ingreso 45910



Fecha: 14-12-2017

Objetivo: difusión para o Itolia

Nombre	Contacto (Fono)	RUT	Firma Asistencia
Roberto Muñoz P.			
Valeria Goniá			
VICTOR ESSE			
Alicia Broncano			
SOMA HUEQUEMAN			
Elizbeth Páramel			

Nombre	Contacto (Fono)	RUT	Firma Asistencia
Cristina Fernandez			Fernandez
Andrea Pillar			A
Patricia Ruiz H.			P. Ruiz H
Teresa Cabril			Teresa Cabril
Marcela Fernandez			Marcela Fernandez
Angelica Somoza			Angelica Somoza
Rosal Lillo M			Rosal Lillo M
Maritza Rivera			Maritza Rivera