



Fundación para la
Innovación Agraria



Informe técnico final

Nombre del proyecto	Fortalecimiento de la Cooperativa agrícola Rumpacoop mediante un programa de Innovación en gestión organizacional y empresarial que permita avanzar hacia la implementación de un modelo de gestión en torno a un producto con sello de origen
Código del proyecto	PYT-2017-0755
Nº de informe	2
Período informado	Dic 2017 a Dic 2019
Fecha de entrega	18 de enero 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 valida es la de ingreso a FIA, no la fecha de envío de la correspondencia.

CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES GENERALES	5
2.	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO.....	5
3.	RESUMEN DEL PERÍODO ANTERIOR.....	6
4.	RESUMEN DEL PERÍODO INFORMADO	7
5.	OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.....	8
6.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE).....	8
7.	RESULTADOS ESPERADOS (RE).....	9
8.	CAMBIOS Y/O PROBLEMAS	16
9.	ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO.....	17
10.	HITOS CRÍTICOS DEL PERÍODO.....	18
11.	CAMBIOS EN EL ENTORNO.....	19
12.	DIFUSIÓN.....	19
13.	CONCLUSIONES	20
14.	ANEXOS	22

1. ANTECEDENTES GENERALES

Nombre Ejecutor:	Cooperativa agrícola de elaboración y comercialización de la Rumpa de Copao, Región de Coquimbo Ltda. Rumpacoop Ltda.
Nombre(s) Asociado(s):	Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias – CAMPOCOOP.
Coordinador del Proyecto:	Luis Gallardo Saavedra
Regiones de ejecución:	Región de Coquimbo
Fecha de inicio iniciativa:	01 diciembre 2.017
Fecha término Iniciativa:	30 de noviembre 2.018

2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO

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

Acumulados a la Fecha		Monto (\$)
Aportes FIA del proyecto		
1. Aportes entregados	Primer aporte	
	1° aportes	
	2° 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	X
NO	

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 aplica, no existen 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.

Entre las actividades realizadas durante el primer periodo de intervención, se realizó lo que se expone a continuación.

Referente al Resultado Esperado N°1, Obtención de un **Diagnóstico de la Gestión Interna, Externa y entorno de la Cooperativa Rumpacoop**. Este documento contiene las principales características, limitantes y factores (internos y externos) que repercuten en el funcionamiento y gestión de la organización. Para la generación del documento se utilizó la siguiente metodología: Revisión de antecedentes, y estudios generados mediante proyectos ejecutados anteriormente por la organización; Reuniones y entrevistas en profundidad a los dirigentes y socios de la cooperativa: Reuniones con agentes externos y vinculantes; Sistematización y elaboración.

Respecto al Resultado Esperado N°2 de **Descripción y dimensión de brechas**; se generó el documento de Análisis de brechas, tomando con insumo clave el diagnostico

generado en la Actividad N°1. Entre las brechas principales se relevan:

- Brechas y factores en el ámbito organizacional
- Brechas y factores que dificultan el relacionamiento con otras cooperativas, organizaciones, y actores de la cadena de valor del negocio.
- Brechas y factores de participación societaria
- Brechas y factores en la gestión interna e innovación
- Brechas y factores que determinan las dificultades de acceso al financiamiento y capital de trabajo y operación
- Brechas y factores de acceso a mercados, entre otras.

Respecto al Resultado Esperado N°3 de **Análisis de impacto en lo comercial y organizacional**; se realizó una reunión preliminar con la directiva de la organización para el análisis de brechas, que conlleven como insumo para la Elaboración del documento de impacto en lo comercial y organizacional y la necesidad de soluciones de corto y mediano plazo.

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 el segundo período se realizaron las actividades siguientes:

Respecto al Resultado Esperado N°3 de **Plan de Acción Innovación en gestión comercial y organizacional**, Para dar estructura al diseño del Plan de Acción de corto y mediano se sistematizaron los cruces de información de los insumo de diagnóstico y análisis de impacto, con sus respectivas consideraciones de contexto e impacto.

Su elaboración contempló una primera fase de gabinete en que se diseñó la estructura de Plan de Acción; en una segunda Fase en 2 Talleres de trabajo con los socios se levantó el cuerpo del plan, y una última fase, se realizó su sociabilización y validación.

Finalmente, el Resultado N°4, contempló la realización de algunas actividades de puesta

en marcha del Plan de acción, entre ellas gestiones comerciales y territoriales, y que aportan al propósito de activar y estimular el proceso innovativo.

En la Gestión Comercial

Acción 1. Adecuación de la Imagen Corporativa.

Acción 2. Piloto Comercial en el mercado Objetivo.

En la Gestión Organizacional

Charlas abiertas en Cooperativismo.

Capacitación en gestión tributaria y Apoyo legal en reforma de estatutos, reglamento interno y asamblea.

5. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Fortalecer las capacidades de Rumpacoop mediante el diseño y puesta en marcha de un programa de innovación en gestión que aporte soluciones en los ámbitos empresarial y organizacional.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

6.1 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 de la cooperativa y su entorno, en los ámbitos de gestión interna, gestión externa y contexto	100%
2	Identificar y dimensionar las brechas de gestión analizando su impacto sobre la comercialización y desempeño organizacional	100%
3	Diseñar un Plan de acción que aporte soluciones de corto y mediano plazo para los ámbitos de gestión comercial y modelo organizacional	100%
4	Poner en marcha el plan de acción mediante la ejecución de pequeñas acciones priorizadas que sirvan para activar y estimular el proceso innovativo.	100%

7. RESULTADOS ESPERADOS (RE)

7.1 Cuantificación del avance de los RE a la fecha

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	
1	1	Diagnóstico Gestión Interna, Externa y entorno	Diagnóstico (D)	D=1	0	1	Mayo 2018	100%

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

El diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa Rumpacoop consideró el análisis en los ámbitos de Gestión interna, gestión externa y contexto.

Para el análisis interno de gestión, se sistematizó la información siguiente de la organización: Historia y contexto; administración y dirección; cultura asociativa e innovativa; identidad y planificación; soporte y situación contable/legal; desarrollo productivo-comercial; imagen y

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	Diagnóstico Gestión Interna, Externa y entorno	Diagnóstico (D)	D=1	0	1	Mayo 2018	100%
marketing; evaluación de desempeño y mejora continua. Con esta información se generó un FODA de Rumpacoop.								
Para el análisis de gestión externa, se realizó un análisis de acción, el que determina el relacionamiento de la cooperativa de manera comercial, productiva, política, etc., que influyen en su desarrollo y posicionamiento. Se aplicó como sistematizador las "Fuerzas de Porter".								
Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)								
Anexo N°1 Diagnóstico de la Cooperativa agrícola Rumpacoop.								

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	1	Descripción y dimensión de brechas	Brechas (B)	B=1	0	1	Mayo 2018	100%

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

La identificación de las brechas para gestión de la innovación de la Cooperativa se realizó utilizando como insumo el documento de diagnóstico, y que responde a los elementos necesarios para un modelo de gestión entorno a productos con sello de origen.

Para dimensionar las brechas de gestión interna y externa se realizó un contraste entre el diagnóstico y la situación deseada por los directivos y cooperados para la organización, en los ámbitos de la comercialización y consolidación de un modelo de gestión.

Su realización contempló reuniones con el grupo para su análisis e impacto.

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

Anexo N°2: Descripción y dimensión de brechas

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	Análisis de impacto en lo comercial y organizacional	Impacto (I)	I=1	0	1	Junio 2018	100%
Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.								
Se realizaron reuniones con la directiva de la organización para el análisis de brechas, para el levantamiento de impacto en lo comercial y organizacional y la necesidad de soluciones de corto y mediano plazo. Esta información fue sistematizada y es el insumo base para la construcción del Plan de acción de la Cooperativa, y del Estudio de prospección de Nuevas unidades de Negocios.								
Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)								
Anexo N°3 Documento de levantamiento de Impactos								

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	
3	1	Plan de acción innovación en gestión comercial y organizacional	Plan de acción	PA=1	0	1	Agosto de 2018	100%

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

Para dar estructura al diseño del Plan de Acción de corto y mediano se sistematizaron los cruces de información de los documentos de insumos de diagnóstico y análisis de impacto, con sus respectivas consideraciones de contexto.

Su elaboración contempló una primera fase de reunión de gabinete en que se diseñó la estructura de Plan de Acción; en una segunda Fase se realizaron dos Talleres de trabajo con los socios, lo que contempló una 1. Capacitación de Planificación Estratégica y la importancia que tiene para cualquier tipo de organización contar con metas, actividades y responsables claros e identificados. También se levantó el cuerpo del plan, y 2. Se realizó una reunión en donde se realizó la sociabilización y validación de plan de acción con la asamblea.

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

Anexo N^o4: Plan de acción de la Cooperativa Agrícola Rumpacoop.

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	
4	1	Pequeñas acciones en gestión comercial	Gestión Comercial (G.C)	G.C=2	0	2	Diciembre de 2018	100%

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

En la Gestión Comercial

Acción 1. Adecuación de la Imagen Corporativa: Consideró el rediseño de logo y etiqueta, para su aplicación en packaging que responda mejor al nicho de mercado. Las aplicaciones se realizaron para los tres productos actuales: mermeladas, jugos y pulpa de frutas.

Acción 2. Piloto Comercial en el mercado Objetivo: Envío de muestras y contacto directo con la cartera de clientes potenciales disponible. Se contrató la asistencia de un gestor de ventas quién participó de ferias, y realizó entregas de muestras a hoteles y restaurantes de Santiago, a modo de dar a conocer y difundir los productos de Rumpa. También, el asesor logró introducir las mermeladas y jugos de la Cooperativa en la Tienda Mundo Rural de Centro Cultural La Moneda.

En la Gestión Organizacional

Acción 3. Charlas abiertas en Cooperativismo: Se realizó una Charla en la sede de la Cooperativa a socios y productores locales. Esta fue realizada por el equipo de Campocoop.

Acción 4. Capacitación en gestión tributaria y Apoyo legal en reforma de estatutos, reglamento interno y asamblea: Instalación de capacidades para la operación en ámbitos financieros y legales. Profesionales especialistas en Cooperativas realizaron la transferencia de conocimientos al Consejo de Administración, contador y gerente.

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

Anexo N°5: Informe de Acciones

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	
4	2	Pequeñas acciones Vinculo Territorial	Vinculo Territorial (VT)	VT=2	VT=0	VT=2	Diciembre de 2018	100%
Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.								
<p>Acción 1: Con la asociación de Comunidades Agrícolas de la Provincia del Limarí, se firmó un acuerdo lo que permitirá que esta asociación, promueva con las Comunidades Agrícolas de esta Provincia las propiedades de la Rumpa, con la finalidad que estos Comuneros puedan transformarse en proveedores de la Cooperativa bajo una modalidad de comercio justo y economía colaborativa.</p> <p>Acción 2: Con el Ministerio de la Cultura, específicamente con el SERIMI de la cultura Región de Coquimbo se iniciaron las gestiones para que la Rumpa y los productos derivados de esta fruta tengan el reconocimiento formal de "Patrimonio inmaterial de la cultura". Porceso en trámite.</p>								
Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)								
Anexo N°5: Informe de Acciones								

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
1. De los 24 socios/as que constituyen la Cooperativa existe un número de cooperados que no cumplen con sus roles y obligaciones.	Esta desmotivación generó cierta desconfianza entre algunos socios, sobre todo aquellos que son más comprometidos con la Cooperativa.	Se inició un proceso de desvinculación con aquellos socios que no han cumplido con la organización, siguiendo la normativa de los estatutos sociales y el reglemnto interno vigente. Esto para salvar la interna de la organización.

9. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO

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

1. Revisión de antecedentes y diseño estructura de Plan de acción
2. Talleres con cooperados
3. Sistematización y validación de Plan de acción
4. Ajuste de imagen corporativa, aplicación y packaging
5. Piloto comercial en el mercado objetivo
6. Charla abierta de Cooperativismo
7. Taller de liderazgo, asociatividad, y gestión de innovación
8. Capacitación en gestión tributaria y asesoría legal
9. Estudio de Prospección de Nuevas Unidades de negocios
10. Actividades de difusión del proyecto

9.2 Actividades programadas y no realizadas en el período del informe

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

9.4 Actividades no programadas y realizadas en el período del informe

10. HITOS CRÍTICOS DEL PERÍODO

Hitos críticos	Fecha programada de cumplimiento	Cumplimiento (SI / NO)	Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)
Plan de Acción para la innovación en gestión	Mes 6	SI	Anexo 4
Puesta en marcha del programa de fortalecimiento	Mes 9	SI	Anexo 5

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.

Los hitos críticos del periodo fueron cumplidos en su totalidad.

11. 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 han existido cambios relevantes que afecten el proyecto en los ámbitos tecnológicos, de mercado, normativo y otros.

12. DIFUSIÓN

12.1 Describa las actividades de difusión programadas durante el período:

Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes	Documentación Generada
Todo el período.	Web	Difusión de la iniciativa	No aplica	- Notas redes sociales de Rumpacoop.

12.2 Describa las actividades de difusión realizadas durante el período:

Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes*	Documentación Generada*
Todo el período.	Web	Difusión de la iniciativa	No aplica	- Nota en la pagina web de Campocoop - Notas redes sociales de Rumpacoop. - Notas en medios de difusiones locales y nacionales.

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

13. CONCLUSIONES

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

Sí, el trabajo realizado durante el periodo fue conforme a lo planificado dentro del año de desarrollo de la iniciativa.

Todos los resultados obtenidos son satisfactorios y en conformidad. Esto se debe, en general al alto compromiso de los dirigentes y socios de la Cooperativa y al trabajo realizado por el equipo técnico.

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

El objetivo fue cumplido durante el periodo.

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

No han existido dificultades con el desarrollo del proyecto, esto obedece por la capacidad de los equipos de apoyo que contempla el proyecto específicamente en las áreas de la contabilidad, legal y apoyos en la coordinación de la iniciativa. También resalta el apoyo de INIA y Campocoop para la ejecución de la iniciativa.

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

La relación con los equipos técnicos del proyecto ha sido buena, se generó un trabajo basado en el profesionalismo y confianza. Existió una buena coordinación, y se realizaron todas las reuniones de trabajo que fueron necesarias, para dar cumplimiento a las actividades y objetivos.

Como se mencionó anteriormente, en cuanto a los asociados, en específico la Confederación Campocoop, se tuvo una asistencia permanente, y se apoyó el desarrollo de todas las actividades. Además, se obtuvo respuestas a todos los requerimientos y/o solicitudes planteadas desde la Cooperativa.

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

La iniciativa de FIA, es muy buena e importante para fortalecer y apoyar al desarrollo interno e innovativo de las Empresas Cooperativas del sector agroalimentario. Sin embargo, esta iniciativa podría tener una mayor cantidad de recursos o una vinculación directa y real con otros fondos o fuentes de financiamiento, para poder realizar las inversiones necesarias, acceder a capital de trabajo y la profesionalización que se requieren para consolidar este tipo de organizaciones.

Por otro lado, FIA debiese vincular a los ejecutores de proyectos con distintas ferias gastronómicas y de servicios que se realizan a lo largo del país. Esto para poder acceder a vitrinas importantes de difusión, para las iniciativas y los productos generados, gracias al apoyo de la fundación.

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

No existen otros antecedentes relevantes que informar.

14. ANEXOS

Realice y enumere una lista de documentos adjuntados como anexos.

ANEXO 1	Diagnóstico de la Cooperativa
ANEXO 2	Análisis de brechas para la gestión de la innovación cooperativa
ANEXO 3	Documento de levantamiento de impactos
ANEXO 4	Plan de Acción de la Cooperativa Rumpacoop
ANEXO 5	Informe de Acciones realizadas
ANEXO 6	Resumen Diagnóstico y Plan de Acción

ANEXO N°1 DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA



DIAGNÓSTICO: COOPERATIVA AGRÍCOLA RUMPACOOOP

DOCUMENTO ELABORADO, COMO PARTE DEL
PROYECTO DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN
EMPRESAS COOPERATIVAS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
I. DIAGNOSTICO GESTIÓN INTERNA DE RUMPACOOOP	5
1. Antecedentes y situación de la cooperativa	5
1.1. Historia y contexto	5
1.2. Administración y dirección	6
1.3. Cultura Asociativa e Innovativa	7
1.4. Identidad y Planificación	9
1.5. Soporte y situación contable/legal	9
1.6. Desarrollo Productivo-Comercial	10
1.7. Imagen y Marketing	13
1.8. Evaluación de desempeño y mejora continua	15
2. Análisis de situación actual de la cooperativa	16
2.1. Análisis cualitativo: FODA	16
2.1.1. Fortalezas	16
2.1.2. Debilidades	16
2.1.3. Amenazas	17
2.1.4. Oportunidades	17
II. ANÁLISIS DE GESTIÓN EXTERNA	18
1. Análisis de Situación: Fuerzas de Porter	18
1.1. Barreras de Entrada	18
1.1.1. Economías de escala	18
1.1.2. Requerimientos de capital	19
1.1.3. Acceso a canales de distribución	19
1.1.4. Experiencia y efectos del aprendizaje	20
1.1.5. Acción del gobierno	21
1.2. Disponibilidad de sustitutos	21
1.3. El poder de los proveedores y compradores	21
1.3.1. Poder de negociación de los proveedores	21
1.3.2. Poder de los compradores	22

1.4. Rivalidad entre competidores	22
1.4.1. Concentración y equilibrio	22
1.4.2. Costos fijos	22
1.4.3. Diferenciación del producto	22
1.5. Barreras de salida	23
1.5.1. Costo de salida por una vez	23
1.5.2. Barreras emocionales	23
CONSIDERACIONES FINALES	24

INTRODUCCIÓN

El sector cooperativo a nivel nacional, ha tenido altos y bajos desde su surgimiento en el siglo XIX hasta la actualidad, caracterizado por un lento pero progresivo crecimiento, y por su importante contribución al desarrollo inclusivo y al mejoramiento de la calidad de vida de sectores más vulnerables, como es el caso de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena.

Según datos de la División de Asociatividad y Economía Social (2017), en el país se registran un total de 3.302 cooperativas vigentes, de las cuales 502 son Campesinas, 385 agropecuarias y 18 agrícolas. Además, el crecimiento en este tipo de organizaciones ha sido sostenido en los últimos años, siendo un 70% incremental respecto a las entidades conformadas en el año 2005, relevando la importancia cada vez mayor de este sector. Así, en el último censo agropecuario (2007) un 3,7 de los agricultores y agricultoras señalaron pertenecer a una cooperativa; índice que espera un aumento significativo en una nueva medición.

Si bien en el sector cooperativo nacional existen caso de organizaciones líderes y de importancia económica, la mayor cantidad de éstas organizaciones se pueden clasificar como micro y pequeñas empresas, las que además presentan una serie de dificultades y limitantes para su desarrollo.

En este contexto, cómo parte de la línea de apoyo de Gestión para la Innovación en empresas Cooperativas financiado por la Fundación de la Innovación Agraria – FIA, se hace necesario para fortalecer la Cooperativa agrícola Rumpacooop, en primera instancia, diagnosticar la gestión interna, gestión externa y su entorno, para la generación e implementación de un plan operativo, que contribuya a resolver las principales limitantes, y con ello desarrollar y potenciar la organización.

Metodológicamente, la elaboración del diagnóstico contó con tres fases: *La primera*, de revisión de información disponible por la cooperativa; una segunda fase de reuniones y entrevistas a directivos y cooperados; y una tercera fase de elaboración del documento de diagnóstico, sociabilizado por la directiva y por la asamblea de la Cooperativa Rumpacooop.

i. DIAGNÓSTICO GESTIÓN INTERNA DE LA COOPERATIVA AGRÍCOLA RUMPACOO

1. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN DE LA COOPERATIVA

1.1. Historia y Contexto

La Cooperativa Agrícola de Elaboración y Comercialización de la Rumpa del Copao Rumpacoop, nace el año 2015 con el propósito de producir y comercializar la Rumpa, fruto silvestre con atributos de alimento funcional, que proviene de una cactácea nativa de nombre Copao, patrimonio cultural de las comunidades agrícolas del Limarí. El interés de trabajar el Copao, surge de la necesidad de los comuneros de buscar nuevas alternativas productivas y económicas, que se adaptan a las condiciones edafoclimática, a la capacidad financiera y de gestión de los agricultores y a las bajas condiciones hídricas de la zona.

Su origen está en el Comité Productivo que se hace cargo de la promoción del producto, utilizando los argumentos de venta generados por casi una década de investigación INIA/FIA/Innova Corfo. La formalización como Cooperativa con 24 socios ocurre al momento que el estudio de mercado confirma un potencial de negocio compatible con la Visión del grupo: “hacer de la Rumpa una real alternativa de generación de ingresos económicos complementarios para las familias de las comunidades agrícolas del Limarí”.

En el corto tiempo y gracias a la adjudicación de un proyecto de valorización del patrimonio de FIA, la Cooperativa ha estudiado las características organolépticas y propiedades funcionales del Copao, y ha agregado valor al producto, mediante la transformación del fruto a través elaboración de mermeladas, jugo y pulpa de frutas, se han obtenido protocolos de manejo agronómicos, cosecha y post cosecha, y se ha identificado el potencial comercial de los productos elaborados en la Región metropolitana de Santiago.

Sin embargo, el impulso de la comercialización y del negocio, requiere además inversiones y capital operativo. Para ello, Rumpacoop obtuvo un comodato para la instalación de un centro de procesamiento, el que requiere su construcción e

implementación para obtener productos con estándares de calidad e inocuidad. Además, si bien se cuenta, con una marca e imagen corporativa, esta requiere un mejoramiento en su diseño, para que sea más atractiva para los consumidores, y para su introducción en canales de nicho como son tiendas especializadas y gourmet. También, se requiere un gestor de ventas que permita a la Cooperativa profesionalizar la comercialización y con ello, consolidar el mercado local y nacional.

1.2. Administración y Dirección

La administración interna de la Cooperativa Rumpacooop se estructura de acuerdo con una pirámide invertida, en donde los socios son los que componen la **Junta General de Socios** y constituyen el capital más importante de la organización. Estos son los dueños y por tanto quienes toman todas las decisiones y tienen igual participación en las votaciones independiente de las cuotas de participación que tenga cada uno, es decir, “un socio, un voto”.

El equipo de trabajo se encuentra liderado por el presidente Sr. Eliecer Maluenda, quién es el encargado en conjunto con el consejo de administración de la toma de decisiones más relevantes para la organización, la información a los cooperados, y de gestionar las distintas actividades para el desarrollo de la Cooperativa. **El Consejo de Administración** tiene una durabilidad de 3 años, hasta una nueva elección, tiempo idóneo para impulsar un plan de trabajo acorde a los requerimientos del grupo y del negocio.

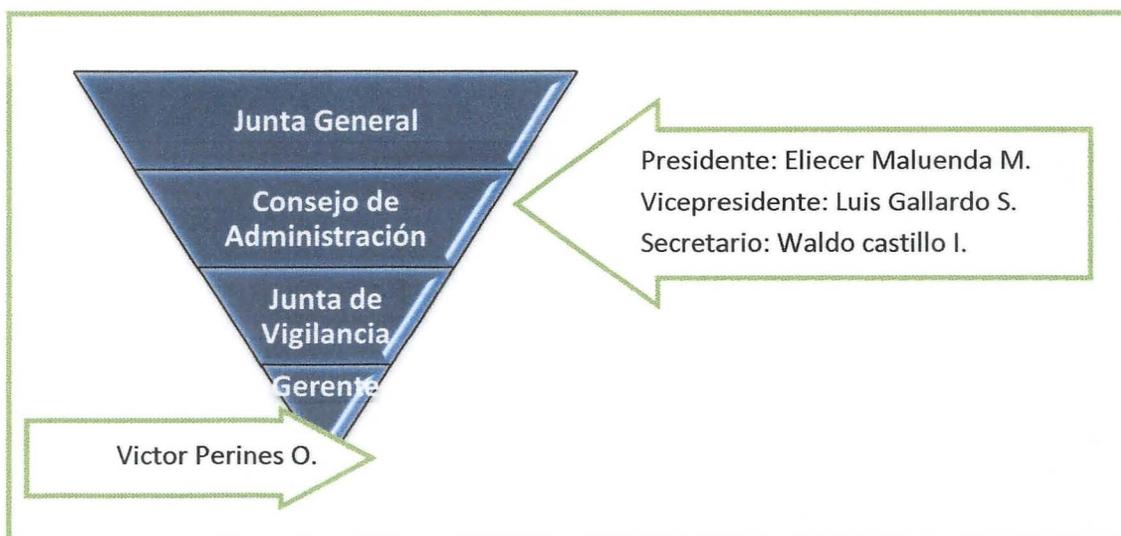
La **Junta de Vigilancia** es el estamento que controla, audita y vigila las acciones realizadas por el consejo de administración, esto para que exista una adecuada transparencia y los socios sean informados de manera oportuna y veraz de cada una de las actividades y planificaciones realizadas por el Consejo.

Victor Perines es el Gerente, sin embargo, este como en muchas cooperativas, es un socio quién se designa por la asamblea para cumplir con la normativa vigente en la ley de cooperativas, y no necesariamente es quién cumple las funciones administrativas y comerciales tan importantes para el funcionamiento adecuado de cualquier tipo de empresa.

Es relevante mencionar, que ningún cargo directivo es remunerado por su labor, esto dadas las limitaciones de recursos que poseen los socios y la organización; siendo una de las limitantes principales para el desarrollo de la gestión, lo cual es la base para el desarrollo empresarial.

Por otro lado, la Cooperativa Rumpacoo no posee apoyo técnico permanente, sólo recibe asistencia parcial, mediante las adjudicaciones de iniciativas de fondos concursables públicos, y el apoyo profesional de la Confederación CAMPOCOOP, como entidad de tercer grado.

Cuadro N°1: Estructura organizacional de Rumpacoo



1.3. Cultura Asociativa e Innovativa

La cultura asociativa e innovativa de la Cooperativa Rumpacoo, se basa en los principios cooperativos, que sustentan la gestión, y el accionar de la organización. Estos son:

- Adhesión abierta y voluntaria; Rumpacoo nace al alero del trabajo de la asociación de comunidades agrícolas del Limarí, por tanto, sus integrantes tienen una cultura el trabajo mancomunado para la obtención de resultados conjuntos tanto sociales como económicos.

- Control democrático por partes de los socios y socias; todos sus socios participan en la entrega de producto, en el procesamiento y en la toma de decisiones, que contribuyan al fortalecimiento de la organización.
- Participación económica de los socios y socias; mediante el compromiso equitativo de las cuotas sociales, y la distribución de los remanentes.
- Autonomía e independencia; en todo su accionar la organización es controlada por sus socios y socias.
- Educación, capacitación e información; es una preocupación constante del consejo de administración que los fondos concursables adjudicados cuenten con la generación de capacidades y formación para sus socios y socias, sobre todo para incentivar la participación activa y directa, la comercialización y la gestión de la Cooperativa.
- Cooperación entre cooperativas; Rumpacooop es parte de la de Federación Nacional Fecamcoop, y mediante ella socia de la Confederación Nacional Campocooop, instancias de representación gremial y política, cuya finalidad es el fortalecimiento del sector cooperativo agrícola y campesino a nivel regional y nacional.
- Preocupación por la comunidad y el entorno; la Cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de las comunidades representadas por sus socios, con el rescate y valorización de un producto endémico, funcional y patrimonial del territorio, que cuente con un sello de origen. Además, es parte de sus lineamientos la formación de redes, vínculos territoriales e inclusión de mujeres y jóvenes.

Estos valores, en definitiva, son los que generan de manera interna: sentido de pertenencia, representación, compromiso, participación societaria, y resguardo de las tradiciones y del territorio; pilares fundamentales de la identidad de la organización.

Para los directivos de Rumpacooop, el proceso de innovación es clave para el desarrollo comercial del producto, mejoramiento de la competitividad, e introducción de mejoras en los procesos y en la gestión interna. Sin embargo, no cuentan con un comité ni con un Plan de innovación, que les permita generar estrategias de desarrollo en este ámbito.

1.4. Identidad y Planificación

La identidad de la Cooperativa se relaciona directamente con el conocimiento y la percepción que los socios y agentes externos tienen de la organización, imagen, actividades desarrolladas y su proyección. Así, Rumpacoop, ha definido los siguientes conceptos claves:

- **Misión:** *“Comercializar una línea de productos altamente diferenciados y exóticos provenientes del trabajo colectivo de campesinos localizados al interior de la región de Coquimbo”.*
- **Visión:** *“Hacer de la Rumpa una real alternativa de generación de ingresos económicos complementarios para las familias de las comunidades agrícolas del Limarí”.*
- **Objetivo:** *“Consolidar los canales de comercialización y los mercados de nicho de la gama de productos de la cooperativa, que permitan rentabilizar el negocio, y con ello, contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados”.*

En este contexto, la Cooperativa aún no cuenta con una planificación estratégica de mediano y largo plazo, que permita sustentar sus actividades y acciones, identificar metas, y objetivos. Cada año, en la junta general de socios, se define de manera colectiva el plan de trabajo anual, que permite a los directivos orientar el trabajo y generar estrategias sólo de corto plazo.

1.5. Soporte y Situación contable/legal.

El objeto social de la Cooperativa es la Elaboración y comercialización de la Rumpa de Copao, por tanto, el soporte contable es fundamental para una adecuada gestión comercial. En este ámbito Rumpacoop cuenta con un contador que apoya el manejo tributario de la organización.

Según los antecedentes de situación legal de la Cooperativa frente al Departamento de cooperativas (DAES), se señala que ésta no es cooperativa de importancia económica y se encuentra vigente y activa desde su formación.

Actualmente, no existen instrucciones pendientes del DAES. Sin embargo, se considera la realización de la reforma de estatutos de la cooperativa según la nueva ley vigente desde el año 2016.

En términos de obligaciones y derechos de los socios, existen algunos desconocimientos respecto a la entrada y salida de integrantes, cálculo de las cuotas de participación, distribución y capitalización de remanentes, vinculación de colaboradores, y otros aspectos de importancia para el funcionamiento cooperativo. Se debe trabajar para ello, en la elaboración de un reglamento interno, que entre otros aspectos, empodere a los socios respecto a sus derechos y obligaciones.

1.6. Desarrollo Productivo - Comercial

De acuerdo a los resultados del Estudio de Mercado realizado el año 2016, existe un potencial comercial positivo y que agregando valor, pudiera transformarse en un negocio de gran rentabilidad. Esto demanda de manera inminente fortalecer tres ámbitos:

- i. Para la puesta en marcha, agregación de valor y funcionamiento del negocio, se requiere capital tanto para inversión como operativo.
- ii. Dada la escasez de recursos de la Cooperativa ha redundado en que tenga una gestión limitada, lo que no ha permitido avanzar en mayor medida respecto de las propuestas de comercialización. Por ello, se reitera la necesidad de que la cooperativa se haga asesorar al menos en lo administrativo, con el fin de mejorar sus resultados y sus niveles de información.
- iii. Se requiere un mayor compromiso y participación de los socios de la cooperativa para fortalecer primero la organización y luego consolidarse como empresa.

Sería vital analizar lo que esperan los socios de la Cooperativa y como proyectan ellos su compromiso con la misma, dado que analizado el ánimo societario es bajo, producto de las expectativas y los resultados obtenidos. Lo cual es algo muy común y se debe a la falta de redes y principalmente en el acceso a recursos a lo que se enfrentan los emprendedores. Para lo cual se debe fortalecer el trabajo societario, entregar capacitaciones de manera constante y apoyar técnicamente (a modo de acompañamiento) las labores desde la producción hasta la comercialización.

De acuerdo a las posibilidades de mercado, atributos y potencial de desarrollo para el Copao, la estrategia comercial de los productos de Rumpacooop, se deben enfocar a la "Diferenciación". Este concepto establece como método de desarrollo el alcanzar calidades y posicionamiento en mercados de nicho, apuntando a volúmenes de venta reducidos pero de mayor precio final.

Los productos actualmente producidos por Rumpacooop, y la estrategia de comercialización es la siguiente:

- Rumpa en fresco. Fruto endémico del norte de Chile, específicamente de la Región de Coquimbo, pertenece al género de las cactáceas, el mismo de la tuna. Su aspecto exterior es muy llamativo así como su pulpa con pequeñas semillas negras que al masticarlas hacen un efecto crunch, que es agradable al consumirla. Altamente ácido y con una destacada versatilidad para diferentes usos gastronómicos. La forma de venta es en bandejas de uno a dos kilos con embalaje acolchado.
- Néctar: Este excelente producto es preparado a partir del zumo, con solo adición de agua y endulzante no calórico, lo cual lo hace ser una bebida saludable y refrescante, con un color amarillo suave, de aroma ligero y ácido al paladar, propia de la fruta en su estado natural. Es comercializado en envases de vidrio individual de 300 cc.
- Mermelada: Preparada a partir de fruto entero con una baja adición de azúcar y sucralosa, lo que la categoriza como la primera mermelada light de Rumpa. Esta mermelada no contiene preservantes artificiales, ya que las bondades del fruto

permiten su perdurabilidad en el tiempo. Su sabor se caracteriza por el equilibrio entre lo dulce y lo ácido, además de su excelente consistencia y textura atribuibles al uso del fruto entero y la crocancia de sus semillas. El formato de venta es en envases de vidrio de 200 gramos.

- Pulpa congelada: La pulpa congelada es obtenida de la parte comestible del fruto, sólo contiene la pulpa con semillas, la cual es obtenida mediante técnicas artesanales. La pulpa congelada es un producto natural que conserva las características del fruto por tiempos prolongados, además se destaca por su versatilidad culinaria como materia prima para la preparación de bebidas alcohólicas, helados, jaleas, jugos, néctar, postres entre otros productos. Se comercializa en bolsas de 1 kilo para restaurantes y heladerías.

Imagen N°1. Productos comercializados por la Cooperativa



Imagen N°2. Participación de la Cooperativa Rumpacoop en Expo Mundo rural 2017.



1.7. Imagen y Marketing

La imagen corporativa de Rumpacoop, rescata 4 conceptos claves: El fruto de la Rumpa; de la que se obtiene los productos elaborados por la organización; el cactus, como árbol proveedor de éste importante alimento funcional; el Valle del Limarí y las estrellas; como característica comparativa del territorio donde la organización se inserta, y de la cual el Copao es endémico.

Imagen N°3: Referentes para construcción de Imagen

REFERENTES



FRUTO



CÁCTUS



VALLE DEL LIMARÍ



ESTRELLAS

Imagen N°4. Logotipo de la Cooperativa Rumpacooop

En Chile, la agroindustria rural ofrece una opción a los pequeños productores campesinos, para que puedan generar agregación y retención de valor en sus zonas de producción. Esta alternativa se refiere a la producción y comercialización de productos con características de calidad, diferenciación y exclusividad como los son los productos Gourmet, este tipo de productos generalmente se enfocan a tiendas especializadas en donde el consumidor posee un alto poder adquisitivo. Por ello, se definen algunas de las siguientes estrategias de Marketing:

- **Publicidad:** se proyecta disponer de una página web con descripción de productos y contacto comercial, asimismo, buscar espacios en televisión, diarios y revistas para publicar artículos que den cuenta de las bondades de estos productos. La cooperativa cuenta Facebook.
- **Promoción de ventas:** La cooperativa participa constantemente en ferias, realizando degustaciones para el posicionamiento del producto en los consumidores.
- **Posicionamiento:** El posicionamiento para este tipo de producto se enmarcará en un enfoque de nicho, lo cual implica alta diferenciación. Esto implica trabajar en un nivel de excelencia los atributos intrínsecos del productos tales como color, calibre, aspecto exterior, sabor, acidez, dulzor, entre otros y en un plano menos diferenciado lo que es envasado y etiquetado, pero sin dejar de lado la comunicación de los atributos. En el caso de los procesados, se debe asegurar la

inocuidad con la Resolución Sanitaria por parte de la Cooperativa y trabajar en la obtención de sello de origen.

Es importante señalar que la Cooperativa no cuenta con un Plan de Marketing que defina los lineamientos y estrategias para comercialización de sus productos, las definiciones anteriores fueron definidas en un Plan de negocios realizado mediante un proyecto anterior, pero que se debe actualizar según un análisis de mercado actual.

1.8. Evaluación de desempeño y mejora continua

La Cooperativa Rumpacoop, realiza una evaluación del desempeño, que se traduce en una mejora continua en las junta generales de socios y en las reuniones de directorio. En estas reuniones se evalúa constantemente:

- **Gestión del Negocio:** Debe fortalecerse la coordinación, tener un plan anual de trabajo renovable, debe existir un control del proceso y en general hacer más eficiente la gestión.
- **Participación de los Asociados:** Es necesario ahondar en la cohesión y fortalecer la participación de los socios, para ello se debe maximizar el compromiso, el asumir responsabilidades y funciones dentro de la cooperativa, manejar un sistema de comunicación claro y efectivo, entre otros aspectos.

Estos ámbitos, entre otros, permiten un proceso de mejora continua de las estrategias y los procesos, que en definitiva conllevan a que la organización pueda gestionar cambios favorables para su desempeño y desarrollo sostenible.

2. ANALISIS SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA

Dados los antecedentes obtenidos tras las entrevistas a los socios y directivos de la Cooperativa Agrícola Rumpacooop, a continuación se detalla la información sintetizada a través de un análisis FODA.

2.1. Análisis Cualitativo: FODA

- **Fortalezas**

- Flexibilidad y disposición al cambio.
- Comprensión y manejo del sector productivo en el que se encuentran.
- Comunicación interna efectiva.
- Interés por encontrar alternativas de desarrollo diferentes.
- La cooperativa está involucrada en un proceso de innovación con la elaboración y recate del Copao y su agregación de valor.
- Alto grado de interés y participación de los socios; en distintos ámbitos. Los socios participan y se coordinan en distintas obligaciones para el funcionamiento óptimo del negocio, y participan en distintas instancias de representación local.
- *Alianzas Estratégicas*; con organizaciones nacionales como Campocooop, nacionales como Fecamcoop, y regionales como otras cooperativas, e instituciones como INIA, Indap, Sercotec, entre otras.

- **Debilidades**

- Débil capacidad profesional.
- No tiene infraestructura de investigación y desarrollo.
- Poco poder de influencia en el mercado.
- Frágiles canales de distribución y comercialización.
- Falta de recursos financieros para emprender actividades de investigación de mercados y tecnologías.
- Poca capacidad para la inversión, fabricación y el diseño/rediseño de maquinaria y equipo, para la organización de la producción, mejorar las tecnologías y desarrollar nuevas soluciones.

- No existe una estrategia de difusión y posicionamiento corporativo de la entidad; que permita una visualización de la cooperativa a nivel local y nacional, tanto en su función empresarial, como en su entorno político representativo del sector.
 - Ausencia de planificación estratégica. La Cooperativa Rumpacoo requiere de un plan estratégico, cómo instrumento de gestión para consolidar sus expectativas en el largo plazo, lo cual se expresa a través de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos. Su importancia es alta porque, a través del plan, se determina el marco de gestión de largo plazo de la organización, lo cual sirve de referencia para definir las principales estrategias y acciones relacionadas con las operaciones productivas, marketing, organización, economía, finanzas, entre otras.
- **Amenazas**
 - Alta competencia en el territorio.
 - Desgaste del apoyo común y mutuo de los socios.
 - No lograr obtener el financiamiento necesario para instalar inversiones e innovaciones.
 - Alta elasticidad de la demanda de los productos.
- **Oportunidades**
 - Carácter de empresa social y compenetración entre socios, tiene un potencial alto de consolidación de un trabajo a largo plazo.
 - El fortalecimiento organizacional y de desarrollo productivo obtenido de la ejecución de proyectos anteriores, que sirvieron de base para la situación actual.
 - Posibilidad de incorporar a nuevos proveedores, que les puede permitir una mayor participación del negocio.
 - Demanda creciente de alimentos funcionales, naturales y sanos.

Así, con esta síntesis de diagnóstico se detectan los elementos centrales a considerar para el desarrollo de los objetivos estratégicos, que debe abordar la Cooperativa en el ámbito de la gestión interna y de la gestión de la innovación, constituyendo una guía útil

para la toma de decisiones, y un insumo clave para la elaboración de un Plan de acción de mediano y largo plazo.

II. ANÁLISIS DE GESTIÓN EXTERNO DE LA COOPERATIVA AGRICOLA RUMPACOO

1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN: FUERZAS DE PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que ayuda a determinar el escenario donde se posiciona y el nivel de competencia de cualquier empresa. A continuación, se muestran los resultados del análisis de la situación de la Cooperativa Rumpacoop respecto a los ejes de valor complementarios, vinculación con el territorio, participación en la cadena de valor e interacción con red de fomento y cooperativas, entre otros aspectos de análisis.

1.1 Barreras de Entrada

Se refiere a las limitantes que deben sortear cualquier empresa u organización que quiere emprender en un negocio. Por ello, el análisis para la Cooperativa Rumpacoop se establece lo siguiente:

1.1.1. Economías de Escala

Las economías de escala son una barrera de entrada muy relevante para las producciones de cultivos y transformación pertenecientes a pequeños agricultores. Esto porque para acceder a un mercado cada vez más competitivo, las economías de escala pueden favorecer en la generación de remanentes que permitan la sustentabilidad del negocio y la obtención de los objetivos planteados por la organización. En este sentido, la producción de la Cooperativa Rumpacoop está en manos de pequeños agricultores, cuya disponibilidad de producción es limitada y estacional, como para que les permita volúmenes considerables de producción. Por ello, se puede considerar una vez conseguido el escalamiento del negocio y si es que la demanda lo requiere, generar alianzas con otros agricultores locales que provean a la Cooperativa de Rumpa para aumentar la producción, y conseguir una mayor rentabilidad por volúmenes.

Hay que destacar que las economías de escala están presentes en cada función de del negocio asociativo, incluyendo producción, compra de insumos, asesoramiento técnico, acciones de marketing, comercialización y distribución. Por tanto, la cooperativa debiese aprovechar la organización para reducir al máximo dichos costos.

1.1.2. Requerimientos de Capital

El desarrollo de instalaciones y equipamiento tecnológico tanto productivo, como de almacenamiento, distribución y comercialización de los productos terminados, requiere inversiones y un capital operativo. Como Rumpacooop no cuenta con recursos capitalizados, la gestión actual es limitada, lo que dificulta el desarrollo de la organización. De manera prioritaria, se requiere la contratación de un gestor de ventas y/o gerente que apoye el desarrollo comercial de la cooperativa, pero con la limitación de capital, esta labor es realizada por los mismos directivos o de manera parcial por algún apoyo externo, lo que perjudica la continuidad y seguimiento de las gestiones.

Una segunda necesidad de capital es para la instalación de una sala de proceso; se cuenta con un comodato, pero no con el recurso para la construcción y adquisición del equipamiento y las tecnologías necesarias para un funcionamiento moderno.

Para los requerimientos de capital, la Cooperativa se articula con organismos que apoyen iniciativas mediante fuentes de financiamiento.

1.1.3. Acceso a canales de distribución

El acceso a canales de comercialización es uno de los hitos críticos más relevantes a abordar por la organización. Para acceder a mercados cada vez más competitivos se requiere una estrategia de diferenciación y una fuerte gestión de ventas, la que debiese apuntar a circuitos cortos y sin intermediarios. Una vez, consolidado el mercado local y nacional, analizar la factibilidad del mercado de exportación.

Actualmente, Rumpacooop comercializa sus productos mediante ferias y algunos compradores locales. Se abordó gracias a la ejecución de un proyecto anterior, la penetración en la región metropolitana, con buenos resultados, sin embargo, se perdió el

canal dado el término de un proyecto que financió la asistencia de un gestor de ventas. Actualmente, se busca que la Cooperativa cuente con un asesor comercial que retome los contactos y las gestiones anteriormente realizadas.

La logística de abastecimiento a los mercados es realizada por la cooperativa, luego de que los socios entregan el producto, ésta es quien realiza el procesamiento y envasado, de acuerdo con las oportunidades y demanda existente. El Transporte se realiza mediante el pago de fletes, por lo que el precio de venta final incluye este costo.

1.1.4. Experiencia y efectos del aprendizaje

Los costos unitarios, asociados a las labores culturales y/o al valor agregado que genera la Cooperativa, disminuyen a medida que se va adquiriendo mayor experiencia acumulada en la elaboración del producto. Esta reducción de costos se debe a que los socios/trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes. La experiencia puede aplicarse no sólo a la producción, sino también a la distribución, logística y otras funciones. Por lo tanto, la experiencia acumulada en una actividad productiva y/o comercial, es un factor que contribuye a generar ventajas competitivas de costos y diferenciación.

En el caso de Rumpacoop, que es una cooperativa constituida recientemente, la menor experiencia en comparación con otras organizaciones elaboradoras de productos similares y/o sustitos, podría significar una desventaja. Sin embargo, durante su periodo de existencia ha recibido la asistencia y apoyo de diferentes instituciones generando protocolos productivos, y de procesamiento que han permitido aumentar considerablemente sus rendimientos, y la obtención de productos diferenciados y de alta calidad.

En este contexto, para la Cooperativa Rumpacoop, la generación de alianzas de colaboración con otras instituciones es fundamental para su fase de crecimiento y consolidación.

1.1.5. Acción del Gobierno

De acuerdo con la historia en nuestro país, el rol y desarrollo de las empresas Cooperativas está directamente ligado a las políticas públicas en torno al fortalecimiento del sector. En los últimos años, las modificaciones a la ley de Cooperativas y el apoyo de instituciones como Sercotec, Indap, Corfo y Fia a iniciativas colectivas han permitido el impulso a la creación de organizaciones y al potenciamiento de este tipo de empresas. Sin embargo, esto debe ser complementario a la agenda de desarrollo de la División de Asociatividad y economía social del ministerio de economía, que como organismo competente debiese apuntar a fortalecer el sector y no concretar su accionar como organismo principalmente fiscalizador.

Por otra parte, las Tiendas Mundo Rural impulsadas por Indap, es una política pública favorable para las empresas pertenecientes a la Agricultura Familiar Campesina, ya que permite un nuevo canal comercial para este tipo de organizaciones.

1.2. Disponibilidad de Sustitutos

Existe el mercado una alta disponibilidad de sustitutos para los productos elaborados por la Cooperativa Rumpacoop, por ello, es necesario apuntar al alto valor nutricional y organoléptico de la Rumpa como método diferenciador.

1.3. El Poder negociador de los proveedores y de los compradores

1.3.1. Poder de negociación de los proveedores

Dependiendo del grado de diferenciación del insumo y de su importancia para el éxito comercial algunos proveedores son más fácilmente sustituibles que otros. El diferente grado de sustitución determina el establecimiento de relaciones donde la gestión, la cooperación y la interacción son especialmente importantes. Es así como para el caso de la Cooperativa el poder de negociación es un factor por desarrollar que va en directa relación con la difusión de los productos.

Los socios de la Cooperativa son los proveedores del insumo, sin embargo, mediante exista el conocimiento, el compromiso, y adecuada gestión, la rentabilidad del Cooperativa, se transfiere directamente a sus cooperados.

1.3.2. Poder de los compradores

Existe en el país una creciente instalación de tiendas especializadas y gourmet, lo que genera una ampliación en la demanda favorable para este tipo de productos. Sin embargo, por el acceso, precios y otros factores, el poder de los compradores es alto, lo que genera importantes desafíos en las estrategias de comercialización y acceso a mercados que la Cooperativa debiese abordar.

1.4 Rivalidad Entre Competidores Existentes En El Sector

1.4.1. Concentración y equilibrio

En el territorio existe una alta competencia en la producción y transformación de la Rumpa, sin embargo, este proceso es realizado mayoritariamente por agricultores individuales, lo que genera una ventaja para la Cooperativa. Lo relevante es la difusión del producto, y sus atributos, para con ello descentralizar la demanda, abasteciendo otras regiones.

1.4.2. Costos fijos

Los costos fijos para la producción, transformación y comercialización de la Rumpa por parte de la cooperativa son importantes, lo que genera una limitante para la rentabilidad de la operación del negocio.

1.4.3. Diferenciación del producto

Tradicionalmente, la agricultura ha sido un sector de productos indiferenciados, y de poca agregación de valor. Los esfuerzos de la Cooperativa por diferenciar los productos y obtener una ventaja competitiva, han sido altos; sin embargo, aún no han llevado a resultados proyectados por las directivas, y que permitan alcanzar los objetivos

planteados y generar una marca de valor que posicione los productos en los mercados de nicho.

1.5. Barreras de Salida

1.5.1. Costo de salida por una vez

Las barreras de salida para este tipo de productos son escasas, por ello, se debe fidelizar a los clientes con los atributos de los productos, de la organización y con la respuesta de manera rápida y responsable a los compromisos adquiridos. Una vez penetrado un mercado, se debe trabajar en su mantención, ya que la pérdida de éste puede generar un desequilibrio económico y motivacional en la organización.

1.5.2. Barreras emocionales

Los socios de la Cooperativa poseen un alto compromiso con la actividad, ya que las comunidades locales históricamente se han dedicado a la recolección y consumo de la Rumpa, y por tanto confían en los resultados y proyecciones que se esperan obtener. Sin embargo, se debe traspasar la experiencia el conocimiento a los consumidores que valoran los productos con identidad territorial y cultural, generando patrones de consumo y aumentando con ello las barreras de salida.

CONSIDERACIONES FINALES

La Cooperativa Rumpacoo, es una organización consolidada formada por 24 pequeños productores pertenecientes a la agricultura familiar campesina, dedicados a la recolección de la Rumpa de Copao. La Cooperativa es la encargada de la agregación de valor mediante la obtención de mermeladas, nectar y pulpa de frutas, y su posterior comercialización en circuitos cortos de mercado.

Como resultado del análisis interno, se establece la realización de un Plan de acción como instrumento de gestión, para consolidar sus expectativas de mediano y largo plazo, lo cual se expresa a través de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos. Esta planificación debe considerar todas las limitantes de la cooperativa como: la falta de profesionales, capital operativo, y de inversiones, capacitaciones, material corporativo, diversificación del negocio, mecanismos de control y registros, y aspectos contables, que permitan aumentar la competitividad y sustentabilidad de la organización.

El análisis externo, establece que desde el punto de vista externo a la Cooperativa, existen muchos factores relevantes para su desarrollo y proyección exitosa. Entre ellos, especialmente los referidos a la competencia, la comercialización y escalabilidad de volúmenes, todo cruzado de manera transversal por las debilidades y carencias gubernamentales y falta de apoyo al sector.

Este diagnóstico es la línea base para conocer la Cooperativa en materias de gestión organizacional y capacidad de innovación, considerando la actividad económica, el mapa de actores con el que se vincula y su territorio de influencia. Además, este documento es insumo primordial para el análisis de brechas, y el desarrollo de estrategias de corto, mediano y largo plazo por parte de la organización.

**ANEXO N°2 ANÁLISIS DE BRECHAS PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
COOPERATIVA**



ANÁLISIS DE BRECHAS PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN COOPERATIVA RUMPACOOOP

DOCUMENTO ELABORADO, COMO PARTE DEL
PROYECTO DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN
EMPRESAS COOPERATIVAS

1. ÍNDICE

2. INTRODUCCIÓN	3
3. METODOLOGIA	3
4. RESULTADOS	4
4.1. Análisis de brechas interno	4
4.1.1. Administración y gestión interna	5
4.1.2. Situación contable	5
4.1.3. Situación legal	6
4.1.1. Desarrollo productivo - comercial	6
4.2. Análisis de brechas del sector	7
4.2.1. Aspectos Tecnológico-Productivos	7
4.2.2. Financiamiento	8
4.2.3. Comercialización	9
4.2.4. Capacidades de gestión	10
5. CONSIERACIONES FINALES	12

2. INTRODUCCIÓN

Rumpacoop nace el año 2015 con el propósito de producir y comercializar la Rumpa, fruto silvestre con atributos de alimento funcional, que proviene de una cactácea nativa de nombre Copao, patrimonio cultural de las comunidades agrícolas del Limarí. Su origen está en el Comité Productivo que se hace cargo de la promoción del producto, utilizando los argumentos de venta generados por casi una década de investigación INIA/FIA/Innova Corfo. La formalización como Cooperativa con 24 socios ocurre al momento que el estudio de mercado confirma un potencial de negocio compatible con la Visión del grupo: “hacer de la Rumpa una real alternativa de generación de ingresos económicos complementarios para las familias de las comunidades agrícolas del Limarí”.

Así, el paso a Cooperativa, permitió apuntar a otros espacios de comercialización y desarrollo, lo cual les plantea muchas ventajas y oportunidades, pero también reviste desafíos y la necesidad de fortalecerse como grupo y empresa. Es así, que ante este escenario la Cooperativa postula al fondo de la Fundación para la Innovación Agraria – FIA, denominado “Proyectos de gestión para la innovación en empresas cooperativas”, versión año 2017, la cual se adjudica iniciándose el trabajo en alianza con la Confederación Nacional de Cooperativas –CAMPOCOOP.

3. METODOLOGÍA

La identificación de brechas para la innovación en gestión cooperativa se realizó siguiendo la misma estructura de información desarrollada en la fase de diagnóstico, sumada a la realización de un análisis compuesto de la revisión de dos dimensiones: brechas de Gestión Interna y Gestión Externa, donde se realizó un contraste entre la situación actual diagnosticada para Rumpacoop, y la situación deseada o ideal descrita en el Modelo de Gestión de referencia.

- Su elaboración contempla una primera fase de gabinete para la identificación, dimensión y análisis de las brechas; una segunda fase de discusión de los resultados con algunos actores clave de la Dirección de la Cooperativa y su red de apoyo; y una tercera fase de sistematización de resultados. Esta última incorpora la retroalimentación recibida y concluye sobre las brechas, su

impacto en lo comercial y organizacional, y la necesidad de soluciones de corto y mediano plazo.

El análisis de brecha es la base para conocer los antecedentes y establecer la situación actual de Rumpacoop, definir las proyecciones, y las actividades que pueden servir como insumo para generar los trabajos posteriores de planificación y lineamientos de la organización, que conlleven en definitiva a fortalecer la gestión, potenciar el negocio y la administración cooperativa.

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE BRECHAS INTERNO

El análisis de brechas es una comparación del desempeño real de una organización, respecto a un punto de referencia, que genera estrategias y acciones para llegar a un objetivo futuro deseado. Así, la brecha de gestión organizacional y empresarial es un factor crítico para el desarrollo del negocio de Rumpacoop, ya que su mirada de corto plazo considera la venta directa en el mercado objetivo, y en el largo plazo, un modelo de negocio basado en producto con sello de origen. El fortalecimiento en gestión representa para Rumpacoop el camino para sentar bases sólidas para el desarrollo sustentable de su actividad empresarial.

Del análisis de brecha se obtiene que de manera global, que la cooperativa Rumpacoop es una organización que en su corto tiempo de funcionamiento ha logrado agregar valor a la recolección de Rumpa de sus socios, pero sin embargo, se hace necesario fortalecer algunos aspectos como el funcionamiento de la gestión organizacional y legal; mejorar los servicios entregados a los asociados en elaboración, agregación de valor y comercialización; y finalmente mejorar la imagen corporativa, diseño y difusión, para la introducción de los productos en mercados especializados.

Esto como resultante de la revisión detallada de Rumpacoop, realizada de acuerdo a la situación actual obtenida del diagnóstico de gestión interna y externa, y de los análisis cuantitativo y cualitativo, dadas las proyecciones que tiene la organización en el mediano plazo. Así, al analizar los ámbitos administrativo, contable, legal y comercial, se obtiene en específico lo siguiente:

4.1.1. Administración y gestión interna

i. Se observa una carencia de Planificación estratégica que establezca los lineamientos, metas y proyecciones de desarrollo de la cooperativa. Su ausencia provoca un funcionamiento aleatorio y descoordinado por parte la administración. Situación que no les permite ser eficiente, y construir así un desarrollo sólido de la cooperativa.

Se debe generar entonces un Plan de desarrollo Estratégico participativo, que contemple las áreas productiva, comercial, gestión y de organización.

ii. Si bien existe un compromiso de los socios con la organización, se percibe un desconocimiento de los objetivos del movimiento y la administración cooperativa. Por lo mismo, se hace necesaria la realización de capacitaciones internas, que den a conocer a los socios la historia, hitos y casos de experiencias cooperativas que destaquen el aporte al mejoramiento de las actividades productivas y al aprovechamiento más eficiente de los recursos.

iii. En términos de gestión, la carencia de profesionales limita la eficiencia de la cooperativa, ya que dichos roles son asumidos por los dirigentes quienes a su vez se dedican a la producción y no tienen los conocimientos técnicos para aquellas responsabilidades. Por tanto, se hace necesaria al menos, la contratación de un gerente o gestor comercial, que gestione las actividades administrativas y comerciales de la cooperativa; y un técnico agrícola que asista a los socios en el manejo adecuado de los cultivos.

4.1.2. Situación Contable

i. Rumpacoop si bien cuenta con un contador, carece de manejo contable especializado en base a la ley de cooperativas, que le permita cumplir con los aspectos tributarios y entregar a los socios una información clara, para la toma de decisiones en asambleas. Se hace inmediata la asistencia de un profesional con conocimientos específicos en contabilidad cooperativa, que pueda orientar y capacitar al profesional de la organización.

4.1.3. Situación Legal

i. En términos de obligaciones y derechos de los socios, existen algunos desconocimientos respecto a la entrada y salida de integrantes, cálculo de las cuotas de participación, remanentes, vinculación de los no socios, y otros aspectos de importancia para el funcionamiento cooperativo.

Se deben reforzar las responsabilidades, derechos y obligaciones de todos quienes integran la cooperativa, mediante la entrega de conocimientos de los aspectos legales fundamentales.

4.1.4. Desarrollo Productivo-Comercial

i. Existe una limitación de orden externo, referido a la disponibilidad de capital operativo y de inversiones, que permita realizar el proceso productivo-comercial de manera óptima y en los tiempos establecidos. Esto para no depender de terceros, y reducir los costos, ya que la temporada de recolección/cosecha es corta y se requiere mano de obra, logística, transporte y capacidad de almacenamiento en un tiempo acotado y ello requiere de capital operativo y equipamiento ad-hoc.

Por ello, se debe realizar un Plan de Negocios ó actualizar el existente, que aborde los requerimientos de la cooperativa, y los socios, mediante gestiones de desarrollo, que permitan dar cumplimiento a los objetivos planteados.

ii. La cooperativa posee debilidades en cuanto a su desarrollo netamente empresarial y desarrollo del negocio, dada su corta existencia y que aún se están definiendo e iniciando inserciones comerciales en mercados de nicho, lo que debe fortalecerse y proyectarse. Esto, porque no hay completa claridad, ni análisis respecto de las acciones comerciales futuras, así como la agregación de valor y desarrollo futuro de la empresa, que es muy necesario para fortalecer la participación y compromiso de los socios, además de visualizar algunas certezas de negocio que resulten atractivas y motivantes para continuar como entidad asociativa. Esto es un factor clave en el desarrollo y vida de las cooperativas, ya que, se debe dar respuesta concreta a las expectativas generadas al momento de la creación y constitución. Por ello, se requiere desarrollar un análisis de la situación actual y proyectada de la empresa, e incorporar los resultados en la planificación estratégica de la cooperativa.

iii. La cooperativa sólo posee una unidad estratégica de negocios, que es la comercialización del Copao y sus derivados. Lo que limita y establece un riesgo en su proyección de desarrollo. Si bien algunos de los socios desarrollan otros rubros e incluso servicios relacionados, sólo se comercializa de manera asociativa la Rumpa y sus derivados, Se debe proyectar por tanto la integración vertical y horizontal, para esto se debe definir nuevas opciones de negocios de manera asociativa, para diversificar el riesgo, y generar innovaciones sostenibles, para el desarrollo de la cooperativa, y la economía de sus asociados.

4.2. ANÁLISIS DE BRECHAS DEL SECTOR

El Análisis de brechas que se establece a continuación, es realizado de acuerdo a las limitantes del sector cooperativo campesino y agrícola nacional, y que afectan directamente al relacionamiento de Rumpacoop con su entorno, y que influyen en el desarrollo de la organización. En 4 aspectos centrales:

4.2.1. Aspectos Tecnológico- Productivos

Las Cooperativas Campesinas y Agrícolas de Chile tienen limitantes críticas que se pueden calificar en 3 aspectos:

i. Inversión en Tecnología: Las cooperativas que actualmente persisten en la agricultura, poseen en general buenas opciones de negocio, con posibilidades de grandes beneficios para ellas y sus asociados. Situación que lamentablemente no es posible de aprovechar por falta de recursos que les permitan invertir en tecnología para siembra/cosecha y también para hacer más eficientes los cultivos y alcanzar estándares de calidad mayores. Si bien para el caso de Rumpacoop se trabaja principalmente con recolección, se está impulsado –dadas las necesidades- un manejo de cultivos.

Así, las Cooperativas que poseen agregación de valor en sus productos tienen carencias en tecnologías que son parte de sus procesos, que les limita en cuanto a la obtención de calidades y a mayores tiempos de los procesos de elaboración de sus productos.

ii. Recursos Hídricos: Los socios de las cooperativas, en particular los pequeños productores, no tienen la suficiente cantidad de derechos de agua para poder acceder

a ella, y menos aún a tecnologías de riego. Esto afecta directamente los rendimientos y por tanto la rentabilidad de sus rubros/cultivos.

iii. Asesoramiento Técnico: Actualmente el acceso a profesionales que apoyen la producción en los diferentes rubros donde están las cooperativas, es muy limitado, ya que, solo se cuenta con la Asistencia Técnica que entrega INDAP-que además es eventual y parcial-, pero que es insuficiente, porque solo considera en promedio 1 visita por mes a cada predio, que por lo demás es breve con lo que no se puede realizar ninguna intervención real e importante en los cultivos.

4.2.2. Financiamiento

Respecto del acceso a recursos financieros, las Cooperativas Campesinas y Agrícolas de Chile tienen limitantes críticas que se pueden calificar en 3 aspectos:

i. Desconocimiento Jurídico: Si bien la ley establece a las Cooperativas como empresas, los bancos no acceden a financiar a Cooperativas e incluso ni siquiera a abrirles cuentas corrientes, dado que los abogados de ellas no reconocen este aspecto. A esto se suma, que el propio INDAP, tiene una Política de financiamiento individual por lo que, no les entregan créditos a las cooperativas sino que a cada uno de sus socios, lo que dificulta el trabajo asociativo.

ii. Garantías: A lo anterior se suma que para acceder a créditos se requieren garantías muy altas, que las cooperativas no logran conseguir, y donde los instrumentos estatales de garantías públicas, tienen una muy baja tasa de acceso, dadas sus complejidades y el escaso vínculo con las entidades de financiamiento.

iii. Montos: Si una cooperativa logra superar las barreras anteriores, los montos a los que puede acceder tanto en los bancos como en INDAP, son muy bajos para lo que se requiere, siendo para inversiones y para capital operativo un máximo entre \$1.000.000 y \$10.000.000 lo que pueden conseguir, limitando cualquier tipo de desarrollo comercial y de inversiones.

El acceso a recursos de las cooperativas, se obtiene mayoritariamente de INDAP, Agroindustrias, seguidos en menor proporción por Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito, esto dependiendo del tamaño de la cooperativa. Los recursos disponibles son utilizados para inversiones y capital de trabajo.

Por otro lado, la estructura administrativa, y los gastos de funcionamiento de las Cooperativas son financiados en gran medida por los márgenes generados por los servicios comerciales brindados a los socios, además del acceso a Proyectos de fondos públicos, y por el pago de las cuotas sociales comprometidas.

4.2.3. Comercialización

Respecto del aspecto comercial y acceso a mercados las Cooperativas Campesinas y Agrícolas de Chile tienen limitantes críticas que se pueden calificar en 3 aspectos:

i. Bajos Volúmenes para compra de insumos: A pesar de estar asociados, la mayoría de las cooperativas, no compran los insumos en conjunto, porque los agricultores no poseen el capital necesario para invertir en ello. Es así que al realizar compras en pequeños volúmenes, -en comparación a las grandes empresas que importan directamente de los países de origen barcos cargados de insumos-, y en la época en que se requieren éstos con urgencia -por lo que los precios son más altos- sus costos de producción inmediatamente encarecen sus cultivos, quitándoles competitividad y restándoles margen de ganancia.

ii. Bajos Volúmenes para comercialización: Así también para comercializar la gran mayoría de las cooperativas aún no lo hacen asociativamente, a pesar de que ese es por lo general el primer objetivo de asociarse. Esto se genera por las falencias en gestión que poseen las cooperativas, que en la mayoría de los casos no poseen equipos técnicos y sus gerentes son socios, sin mayor preparación. A esto se suma la limitante del acceso a recursos operativos antes mencionados, que genera un círculo vicioso, donde el agricultor vende de manera individual y a menos precio que lo que paga el mercado (que puede llegar hasta el 70 u 80% de diferencia), solamente porque llegan compradores al terreno mismo y le ofrecen comprar en efectivo pagado inmediatamente, que dadas las necesidad de liquidez de los agricultores, hacen que en la mayoría de los casos tomen esta opción, perdiendo derechamente dinero y peor aun dejando a la cooperativa de lado.

iii. Bajo nivel de Innovación y cumplimiento de normas: A las limitantes anteriores se suman el bajo nivel de innovación de las cooperativas en todas sus áreas y con agregaciones de valor limitadas, las que se potencian negativamente con la falta de gestión estratégica comercial y con el no cumplimiento de normas comerciales para

acceder a mercados nacionales e internacionales, que limitan sus opciones de comercialización y aspiraciones de mejores precios.

4.2.4. Capacidades de Gestión

Respecto del ámbito de gestión interna de las Cooperativas Campesinas y Agrícolas de Chile tienen limitantes críticas que se pueden calificar en 4 aspectos:

i. Liderazgos y Visión empresarial: Las cooperativas como todo grupo asociativo requiere de liderazgos fuertes y eficaces, los cuales deben ser capaces de mantener la unión y avanzar hacia los objetivos especialmente en tiempos difíciles. Esta condición ha marcado fuertemente el éxito y/o fracaso de las cooperativas hasta la actualidad, donde dados aspectos culturales del mundo rural chileno, la asociatividad productiva y comercial es muy compleja y está siempre rodeada de desconfianzas. A lo que se suma el hecho de que en la mayoría de las cooperativas no se reconoce a ésta como una empresa que además es propia, sino que se ve como un comprador más o como el canal por el cual se pueden acceder a recursos, proyectos e inversiones de fuentes públicas y privadas.

ii. Gestión Estratégica: Existe muy baja profesionalización de las cooperativas, que como se mencionaba anteriormente, no planifican estratégicamente a la empresa en el largo plazo, no cuentan con equipos técnicos de ningún tipo, menos aún en gestión y no cuentan planes de desarrollo de inversiones y/u opciones de crecimiento y desarrollo de mercados. Sí bien, la ley (de cooperativas) exige un Gerente, este estamento es suplido generalmente por un socio, quién carece de los conocimientos, herramientas, recursos y disponibilidad de tiempo, necesarios para la realización de dicha labor. Son escasas las Cooperativas que cuentan con apoyo administrativo y/o asistencia técnica especializada.

A su vez, las Cooperativas carecen de Planes estratégicos que definan los lineamientos y metas a alcanzar en el corto y mediano Plazo. Sólo realizan planes operativos y/o reuniones extraordinarias para la toma de decisiones.

iii. Participación Societaria: Es frecuente en las cooperativas chilenas, el desconocimiento de los socios respecto de sus obligaciones, deberes y derechos como parte de la organización, por lo que su participación es limitada a las Asambleas (generalmente 1 vez al año) y a transacciones importantes que se realizaren, pero no

se involucran en el desarrollo empresarial, en las acciones comerciales ni menos aun cuando existen deudas y/o problemas financieros. Todos estos elementos configuran limitantes de la gestión interna, siendo los mismos socios sus responsables.

iv. Problemas Contables: Finalmente un aspecto no menor es la falta de asistencia contable que poseen las Cooperativas, ya que su contabilidad es diferente a la de otras empresas, dada su estructura y la forma de participación de los socios en ella, además de algunos beneficios tributarios. Esto reviste un problema para la gestión, ya que, no todos los contadores están capacitados en cuanto a la contabilidad cooperativa y realizan la contabilidad tradicional a éstas, generándoles problemas e incluso multas por parte del Servicio de Impuestos Internos, además de ser una traba para la administración.

Es importante agregar que las limitaciones de los 3 Ámbitos anteriores, redundan en mayores dificultades aún para la gestión interna de la cooperativa, puesto de otro modo, quien gestione la cooperativa debe ser más hábil aún que sus pares de cualquier empresa, ya que las que no son cooperativas cuentan al menos con los elementos básicos para hacer su labor, lo que en este sector es muy deficitario.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Como resultado de los análisis realizados, se establece la realización de una Planificación estratégica como instrumento de gestión, para consolidar sus expectativas en el largo plazo, lo cual se expresa a través de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos. Esta planificación, debe considerar todas las limitantes de la cooperativa como: la falta de profesionales, capital operativo, y de inversiones, capacitaciones, material corporativo, diversificación del negocio, mecanismos de control y registros, y aspectos contables, que permitan aumentar la competitividad y sostenibilidad de la organización.

El éxito de las actividades depende del compromiso de cada uno de los socios, y de la sociabilización de las gestiones, que permitan mediante el apoyo mutuo, conseguir los objetivos y mejorar la calidad de vida de sus asociados. Como resultado de los análisis realizados, se establece que desde el punto de vista externo a la Cooperativa, existen muchos factores relevantes para su desarrollo y proyección exitosa. Entre ellos, especialmente los referidos a la competencia, la comercialización y escalabilidad de volúmenes, todo cruzado de manera transversal por las debilidades y carencias gubernamentales y falta de apoyo al sector. Es también obtenido de este análisis la oportunidad y ventaja que posee en particular esta cooperativa respecto de la evolución del negocio de la Rumpa y sus derivados, dadas las opciones de desarrollo y posición dentro del mercado que tiene actualmente y en especial el proyectado.

Finalmente, este análisis establece grandes oportunidades y también limitantes, con la ventaja de que estas últimas pueden ser sobrepasadas con la unión colectiva de los productores, generando mayores volúmenes y escalabilidad productiva cada año, generando una buena gestión de negocio y posicionándose en el mercado con un producto que es de su propiedad y cuya demanda está en crecimiento.

ANEXO N°3 DOCUMENTO DE LEVANTAMIENTO DE IMPACTOS



LEVANTAMIENTO DE IMPACTOS

DOCUMENTO ELABORADO, COMO PARTE DEL
PROYECTO DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN
EMPRESAS COOPERATIVAS

SISTEMATIZACIÓN DE IMPACTOS

Se realizaron reuniones con la directiva de la organización para el análisis de brechas, para el levantamiento de impacto en lo comercial y organizacional y la necesidad de soluciones de corto y mediano plazo. Los conceptos y limitantes sistematizadas fueron:

Unidades de negocios. Si bien la Cooperativa ha centrado su actividad en la producción de alimentos, participa además de un negocio innovador y con alto potencial de crecimiento, como es la recolección y agregación de valor de la Rumpa; es necesario potenciar la comercialización a modo de generar un flujo que permita rentabilizar y capitalizar el negocio.

Financiamiento: El desarrollo de instalaciones y equipamiento tecnológico tanto productivo, como de almacenamiento, distribución y comercialización de los productos terminados, requiere inversiones y un capital operativo. Como Rumpacoop no cuenta con recursos capitalizados, la gestión actual es limitada, lo que dificulta el desarrollo de la organización. De manera prioritaria, se requiere la contratación de un gestor de ventas y/o gerente que apoye el desarrollo comercial de la cooperativa de manera estable, pero con la limitación de capital, esta labor es realizada por los mismos directivos o de manera parcial por algún apoyo externo, lo que perjudica la continuidad y seguimiento de las gestiones.

Una segunda necesidad de capital es para la instalación de una sala de proceso; se cuenta con un comodato, pero no con el recurso para la construcción y adquisición del equipamiento y las tecnologías necesarias para un funcionamiento moderno.

Para los requerimientos de capital, la Cooperativa debe articularse con organismos que apoyen iniciativas mediante fuentes de financiamiento, que permitan dicho desarrollo.

Nivel gestión de la innovación cooperativa: A las limitantes anteriores se suman el bajo nivel de innovación de la Cooperativa en sus áreas de gestión interna, las que se potencian negativamente con la falta de gestión estratégica comercial. Para ello, es necesario Instaurar una Plataforma de Gestión de la Innovación Cooperativa, abierta y

participativa al interior de la organización, que permita dar soluciones innovadoras a las problemáticas actualmente existentes.

Acceso a canales de comercialización: El acceso a canales de comercialización es uno de los hitos críticos más relevantes a abordar por la organización. Para acceder a mercados cada vez más competitivos se requiere una estrategia de diferenciación y una fuerte gestión de ventas, la que debiese apuntar a circuitos cortos y sin intermediarios. Una vez, consolidado el mercado local y nacional, analizar la factibilidad del mercado de exportación.

Actualmente, Rumpacoop comercializa sus productos mediante ferias y algunos compradores locales. Se abordó gracias a la ejecución de un proyecto anterior, la penetración en la región metropolitana, con buenos resultados, sin embargo, se perdió el canal dado el término de un proyecto que financió la asistencia de un gestor de ventas. Actualmente, y gracias al proyecto de gestión de Cooperativas de FIA, se contrató la asistencia de un asesor comercial por 5 meses, que pudo retomar algunos contactos, generar nuevos, y abastecer con jugos y mermeladas la Tienda Mundo Rural del Centro Cultural La moneda en Santiago.

ANEXO N°4. PLAN DE ACCIÓN DE LA COOPERATIVA RUMPACOO



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**COOPERATIVA AGRÍCOLA DE ELABORACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE LA RUMPA DEL COPAO**

RUMPACOOOP

Año 2018

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS DEL DOCUMENTO	4
<i>2.1 Objetivo General</i>	<i>4</i>
<i>2.2 Objetivos Específicos</i>	<i>4</i>
3. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN	5
<i>3.1 Etapa 1: Visión, Misión y Valores</i>	<i>5</i>
<i>3.2 Etapa 2: Diagnóstico y Líneas Estratégicas</i>	<i>6</i>
4. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	6
<i>4.1. Visión de Desarrollo</i>	<i>7</i>
<i>4.2. Misión</i>	<i>7</i>
<i>4.3 Objetivos</i>	<i>7</i>
5. CUERPO DEL PLAN ESTRATÉGICO	7
<i>5.1 Análisis de la Situación Actual De La Organización</i>	<i>8</i>
<i>5.2. Definición de Líneas Estratégicas</i>	<i>13</i>
<i>5.3. Matriz De Áreas y Líneas Estratégicas De Planificación</i>	<i>15</i>
6. PLAN DE EJECUCIÓN	18
<i>6.1 Metas de Largo Plazo (4 años ó más)</i>	<i>18</i>
<i>6.2. Metas de corto plazo (primer año)</i>	<i>19</i>
<i>6.3. Matriz Operativa 2018</i>	<i>24</i>
7. CONCLUSIONES	32

1. INTRODUCCIÓN

La pequeña agricultura como sector, presenta una gran diversidad debido a los actores que la componen; que son en su totalidad pequeños agricultores con distintas realidades, experiencias, escala de producción y conocimientos –entre otros aspectos- que le dan forma y lo diferencian de otros sectores de la economía.

Si bien existen aspectos que hacen diferentes a un agricultor de otro, existen aquellos que los hacen similares; de estos se pueden mencionar la baja capitalización, bajo poder de negociación, explotación de terrenos de baja categoría, problema de adquisición de insumos por alto costo, entre otros. En este sentido hay quienes, debido a las debilidades que los aquejan, ven en la asociatividad una oportunidad para hacer frente a sus necesidades de maneja conjunta.

La cooperativa, como figura asociativa de carácter democrático -en todos sus aspectos-, funciona y busca el bienestar de sus socios por medio de la venta de sus productos y/o servicios; siendo una empresa que tiene que competir y atender las problemáticas propias del mercado. En este contexto, por tanto es necesario herramientas que permitan establecer directrices y mecanismos de manejo mejorar la gestión en la cooperativa con la finalidad de enfrentan las dinámicas propias de los mercados.

Por otro lado según la Organización de Naciones Unidas (ONU), para el 2050 la población mundial alcanzará los 9.600 millones de personas, lo que generará que los alimentos deban duplicarse, y erradicar la inseguridad alimentaria, que actualmente alcanza 795 millones de personas en todo el mundo. Es decir, una de cada diez personas posee índice de subalimentación (FAO, 2015). Tras este escenario, la producción de alimentos más nutritivos, saludables, sustentables, y resistentes a los cambios climáticos, son fundamentales para cubrir la creciente demanda mundial, lo que genera una importante oportunidad relevante para el principal rubro de la Cooperativa Rumpacoop, la producción agroalimentaria de carácter saludable, ancestral, de rescate territorial y cultural.

La Rumpa es un fruto endémico del norte de Chile, específicamente de la Región de Coquimbo, que se caracteriza por ser un producto patrimonial, de recolección, de baja explotación, resistente

a condiciones climatológicas extremas, y de altos atributos funcionales beneficiosos para el consumo humano. Entre ellos, destaca su alto contenido de vitamina C, fibra dietética, antioxidante, potasio y sodio, entre otras propiedades, que lo caracterizan como un producto atractivo y de alto potencial comercial.

Además, de consolidar la producción de alimentos, mediante su línea de transformación de Rumpa; la cooperativa tiene una serie de proyecciones, principalmente en el desarrollo de servicios tanto a sus socios, como a agricultores locales. Entre ellos, la prestación de servicios profesionales, y la maquila productiva.

En este contexto, dado el potencial de crecimiento de la Cooperativa Rumpacoop, es importante la construcción de un Plan de acción que permita “ordenar” las actividades y optimizar los esfuerzos que permitan mejorar la gestión, y consolidar a la organización, en un nuevo período de existencia, con nuevos proyectos y desafíos. Esto con la finalidad de aumentar la producción, su rentabilidad, y ampliar la oferta mediante la prestación de servicios, que permitan con ello, mejorar la calidad de vida de sus socios y la de sus familias.

2. OBJETIVOS DEL DOCUMENTO

2.1. Objetivo General

- Establecer las directrices que permitan el fortalecimiento y desarrollo estratégico de la Cooperativa Agrícola de Elaboración y Comercialización de la Rumpa - Rumpacoop.

2.2. Objetivos Específicos

- i. Generar un análisis de la situación actual de la Cooperativa Rumpacoop.
- ii. Definir líneas estratégicas de desarrollo que atiendan a las problemáticas y necesidades de la Cooperativa.
- iii. Determinar los objetivos de cada línea, las metas y acciones que den cumplimiento a las metas y proyecciones de la organización.

3. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

Para llevar adelante el proceso de construcción de la Planificación Estratégica de la Cooperativa Rumpacoop, se utilizó como base los documentos generados por la organización, entrevistas a los directivos y gerente, y un taller de trabajo con la asamblea, a modo de levantar las proyecciones, metas y sueños de sus socios y socias.

La información fue sistematizada, y complementada mediante las siguientes técnicas de trabajo:

- VISION ESTRATÉGICA y FODA: Como metodología de diagnóstico y definición estratégica.
- MATRIZ DE MARCO LÓGICO: Como metodología para la elaboración de los objetivos y actividades.

Metodológicamente la construcción de la Planificación Estratégica ha sido planteada en dos etapas consecutivas:

Etapas I

Definición de: a) Visión
b) Misión
c) Valores

Etapas II

Definición de: a) Diagnóstico
b) Líneas estratégicas y Objetivos Generales.

3.1 Etapa 1: Visión, Misión y Valores

Definición:

Entendemos por Visión lo que deberá ser y alcanzar la Cooperativa, en un período de 4 años. Esto dentro del contexto productivo, social, político, económico, cultural y ecológico que vive el país, la región, y el territorio donde la organización se inserta. Este es el punto de partida para definir la

Misión organizacional, que debe permitir que la Visión que se tenga la organización, se vierta en una realidad. La Misión institucional es una formulación en la que se expresa, de la manera más clara posible, qué, porqué, cómo, a quienes, cuándo y dónde hay que hacer y lo que la institución tiene que hacer, dentro de un determinado contexto y enmarcada en los Valores que identifican a la Institución.

3.2 Etapa 2: Diagnóstico y Líneas Estratégicas

Una vez obtenidos los conceptos centrales, se trabajó con la asamblea las principales metas, y proyecciones que tienen como organización. Mediante este modo y usando como insumo los Diagnósticos interno y externo de la cooperativa, se identifican las áreas estratégicas de intervención. Éstos entendidos como cursos de acción que la Cooperativa adopta como medio para alcanzar su visión y Misión. Estas áreas estratégicas considera además los proyectos actualmente ejecutados por la organización, y que generan un desarrollo en la proyección.

4. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

La Cooperativa Agrícola Rumpacoop, como parte del movimiento cooperativo mundial e histórico, tiene por principios y valores regentes los siguientes:

Valores

Las Cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Principios

- a. Adhesión Voluntaria abierta
- b. Gestión Democrática de sus miembros
- c. Participación Económica
- d. Autonomía e Independencia

- e. Educación, formación e información
- f. Cooperación entre cooperativas
- g. Compromiso con la Comunidad

Estos principios y valores son la base de la construcción de las definiciones particulares de las Empresas Cooperativas. Rumpacoop, tiene como internos los conceptos siguientes:

4.1. Visión de Desarrollo

“Ser una empresa cooperativa sostenible, que proporcione al mercado productos saludables, diferenciados y de altos estándares de calidad, resguardando la identidad cultural y nuestros territorios y con ello, aportar en mejorar la calidad de vida de nuestros socios, socias y comunidades agrícolas”.

4.2. Misión

“Rescatar y comercializar productos a base de Rumpa del Copao, altamente diferenciados, sanos y de calidad, provenientes del trabajo colectivo de nuestros socios y socias”.

4.3 Objetivo

“Hacer de la Rumpa del Copao, una real alternativa de ingresos económicos para las familias de las comunidades agrícolas del territorio”.

5. CUERPO DEL PLAN ESTRATÉGICO

En cumplimiento con lo definido en los objetivos de este documento, se exponen a continuación los resultados obtenidos.

5.1 Análisis de la Situación Actual De La Organización

La Cooperativa Agrícola de Elaboración y Comercialización de la Rumpa de Copao- Rumpacoop, nace el año 2015 con el propósito de producir y comercializar la Rumpa, fruto silvestre con atributos de alimento funcional, que proviene de una cactácea nativa de nombre Copao, patrimonio cultural de las comunidades agrícolas del Limarí. El interés de trabajar el Copao, surge de la necesidad de los comuneros de buscar nuevas alternativas productivas y económicas, que se adaptan a las condiciones edafoclimática, a la capacidad financiera y de gestión de los agricultores y a las bajas condiciones hídricas de la zona.

Su origen está en el Comité Productivo que se hace cargo de la promoción del producto, utilizando los argumentos de venta generados por casi una década de investigación INIA/FIA/Innova Corfo. La formalización como Cooperativa con 24 socios ocurre al momento que el estudio de mercado confirma un potencial de negocio compatible con la Visión del grupo: “hacer de la Rumpa una real alternativa de generación de ingresos económicos complementarios para las familias de las comunidades agrícolas del Limarí”.

En el corto tiempo y gracias a la adjudicación de un proyecto de valorización del patrimonio de FIA, la Cooperativa ha estudiado las características organolépticas y propiedades funcionales del Copao, y ha agregado valor al producto, mediante la transformación del fruto a través elaboración de mermeladas, jugo y pulpa de frutas, se han obtenido protocolos de manejo agronómicos, cosecha y post cosecha, y se ha identificado el potencial comercial de los productos elaborados en la Región metropolitana de Santiago.

Sin embargo, el impulso de la comercialización y del negocio, requiere además inversiones y capital operativo. Para ello, Rumpacoop obtuvo un comodato para la instalación de un centro de procesamiento, el que requiere su construcción e implementación para obtener productos con estándares de calidad e inocuidad. Además, si bien se cuenta, con una marca e imagen corporativa, esta requiere un mejoramiento en su diseño, para que sea más atractiva para los consumidores, y para su introducción en canales de nicho como son tiendas especializadas y gourmet. También, se requiere un gestor de ventas que permita a la Cooperativa profesionalizar la comercialización y con ello, consolidar el mercado local y nacional.

5.1.1 Resultado del Diagnóstico:

En este sentido, para la Cooperativa Rumpacoop se identifican 4 áreas generales de **problemáticas**, que limitan su desarrollo, entre las cuales se encuentran:

- a) **Administración y gestión interna:** Existe muy baja profesionalización de la cooperativa; esto debido a la limitante de recursos que no le permite contratar de manera permanente el personal que requiere la organización para mejorar su gestión. La administración es realizada principalmente por el Gerente, con apoyo del secretario; pero esta no es de acuerdo a una planificación o a una estrategia de desarrollo de mediano y largo plazo.

En este ámbito debe fortalecerse la coordinación, tener un plan anual de trabajo renovable, debe existir un control del proceso y en general hacer más eficiente la gestión.

- b) **Desarrollo Productivo-Comercial:** Este es de alto potencial, sin embargo sólo cuentan con un asesor de comercial que apoya la incorporación de los productos en Santiago, durante 5 meses al año. Se requiere una continuidad y un mayor esfuerzo en este ámbito para poder consolidar el negocio y con ello, aumentar la capitalización de la organización.

Por otro lado, de acuerdo a las posibilidades de mercado, atributos y potencial de desarrollo para el Copao, la estrategia comercial de los productos de Rumpacoop, se deben enfocar a la "Diferenciación". Este concepto establece como método de desarrollo el alcanzar calidades y posicionamiento en mercados de nicho, apuntando a volúmenes de venta reducidos pero de mayor precio final. Para esto, la organización debe adquirir maquinarias óptimas para estandarizar los procesos y sus calidades. Además de incorporar otros productos a su línea actual, tanto alimenticios como por ejemplo, cosmética, entre otros.

- c) **Participación de los Socios:** En la cooperativa Rumpacoop se detecta una falencia, que es frecuente encontrar en las cooperativas chilenas y dice relación con los niveles de participación societaria y generación de roles de liderazgos, principalmente en la etapa de crecimiento y consolidación de una empresa cooperativa. En el caso de la Cooperativa,

existe un nivel medio de conocimiento de los socios respecto de sus obligaciones, deberes y derechos como parte de la organización, por lo que su participación se limita a la asistencias a las juntas generales (obligatoria 1 vez al año) y al desarrollo de actividades mediante la ejecución de algún proyecto. Poco a poco se ha concientizando a los socios, que su participación, opinión y acompañamiento es relevante para el éxito de la organización y la consecución de los objetivos planteados en su plan de acción.

Sería vital analizar lo que esperan los socios de la Cooperativa y como proyectan ellos su compromiso con la misma, dado que analizado el ánimo societario es bajo, producto de las expectativas y los resultados obtenidos. Lo cual es algo muy común y se debe a la falta de redes y principalmente en el acceso a recursos a lo que se enfrentan los emprendedores. Para lo cual se debe fortalecer el trabajo societario, entregar capacitaciones de manera constante y apoyar técnicamente (a modo de acompañamiento) las labores desde la producción hasta la comercialización.

- d) **Visualización, difusión y promoción de la Cooperativa:** La estrategia comunicacional actual de Rumpacoop, es mediante Facebook. No posee página web ni otra red social, que le permita ser un canal de información y comercial relevante.

Se proyecta disponer de una página web con descripción de productos y contacto comercial, asimismo, buscar espacios en televisión, diarios y revistas para publicar artículos que den cuenta de las bondades y beneficios de la Rumpa.

Es importante señalar que la Cooperativa no cuenta con un Plan de Marketing que defina los lineamientos y estrategias para comercialización de sus productos, las definiciones anteriores fueron definidas en un Plan de negocios realizado mediante un proyecto anterior, pero que se debe actualizar según un análisis de mercado actual.

5.1.2. Análisis F.O.D.A. y Porter

De lo anterior y siguiendo con lo planteado como metodología, se da lugar a la revisión de los resultados del análisis *FODA* y de las *5 fuerzas de Porter*, realizado a la Cooperativa Rumpacoop.

- **Gestión interna de la Cooperativa**

Unidades de negocios: Si bien la Cooperativa ha centrado su actividad en la producción de alimentos, participa además de un negocio innovador y con alto potencial de crecimiento, como es la recolección y agregación de valor de la Rumpa; es necesario potenciar la comercialización a modo de generar un flujo que permita rentabilizar y capitalizar el negocio.

Las economías de escala son una barrera de entrada muy relevante para las producciones de cultivos y transformación pertenecientes a pequeños agricultores. Esto porque para acceder a un mercado cada vez más competitivo, las economías de escala pueden favorecer en la generación de remanentes que permitan la sustentabilidad del negocio y la obtención de los objetivos planteados por la organización. En este sentido, la producción de la Cooperativa Rumpacoop está en manos de pequeños agricultores, cuya disponibilidad de producción es limitada y estacional, como para que les permita volúmenes considerables de producción. Por ello, se puede considerar una vez conseguido el escalamiento del negocio y si es que la demanda lo requiere, generar alianzas con otros agricultores locales que provean a la Cooperativa de Rumpa para aumentar la producción, y conseguir una mayor rentabilidad por volúmenes.

Hay que destacar que las economías de escala están presentes en cada función de del negocio asociativo, incluyendo producción, compra de insumos, asesoramiento técnico, acciones de marketing, comercialización y distribución. Por tanto, la cooperativa debiese aprovechar la organización para reducir al máximo dichos costos.

Además, se debe buscar nuevas alternativas de unidades de desarrollo de negocios. Actualmente, la cooperativa busca desarrollar su actividad en dos ejes centrales: *1. La producción agroalimentaria, y 2. La prestación de servicios.*

Financiamiento: El desarrollo de instalaciones y equipamiento tecnológico tanto productivo, como de almacenamiento, distribución y comercialización de los productos terminados, requiere inversiones y un capital operativo. Como Rumpacoop no cuenta con recursos capitalizados, la gestión actual es limitada, lo que dificulta el desarrollo de la organización. De manera prioritaria, se requiere la contratación de un gestor de ventas y/o gerente que apoye el desarrollo comercial

de la cooperativa de manera estable, pero con la limitación de capital, esta labor es realizada por los mismos directivos o de manera parcial por algún apoyo externo, lo que perjudica la continuidad y seguimiento de las gestiones.

Una segunda necesidad de capital es para la instalación de una sala de proceso; se cuenta con un comodato, pero no con el recurso para la construcción y adquisición del equipamiento y las tecnologías necesarias para un funcionamiento moderno.

Para los requerimientos de capital, la Cooperativa debe articularse con organismos que apoyen iniciativas mediante fuentes de financiamiento, que permitan dicho desarrollo.

Nivel gestión de la innovación cooperativa: A las limitantes anteriores se suman el bajo nivel de innovación de la Cooperativa en sus áreas de gestión interna, las que se potencian negativamente con la falta de gestión estratégica comercial. Para ello, es necesario Instaurar una Plataforma de Gestión de la Innovación Cooperativa, abierta y participativa al interior de la organización, que permita dar soluciones innovadoras a las problemáticas actualmente existentes.

Acceso a canales de comercialización: El acceso a canales de comercialización es uno de los hitos críticos más relevantes a abordar por la organización. Para acceder a mercados cada vez más competitivos se requiere una estrategia de diferenciación y una fuerte gestión de ventas, la que debiese apuntar a circuitos cortos y sin intermediarios. Una vez, consolidado el mercado local y nacional, analizar la factibilidad del mercado de exportación.

Actualmente, Rumpacoop comercializa sus productos mediante ferias y algunos compradores locales. Se abordó gracias a la ejecución de un proyecto anterior, la penetración en la región metropolitana, con buenos resultados, sin embargo, se perdió el canal dado el término de un proyecto que financió la asistencia de un gestor de ventas. Actualmente, y gracias al proyecto de gestión de Cooperativas de FIA, se contrató la asistencia de un asesor comercial por 5 meses, que pudo retomar algunos contactos, generar nuevos, y abastecer con jugos y mermeladas la Tienda Mundo Rural del Centro Cultural La moneda en Santiago.

Liderazgo y visión empresarial: La Cooperativa Rumpacoop, como todo grupo asociativo requiere de liderazgos fuertes y eficaces, los cuales deben ser capaces de mantener la unión y avanzar hacia los objetivos especialmente en tiempos difíciles. En este caso existe un alto liderazgo desde su Consejo de Administración y gerente. Sin embargo, es necesario fortalecer otros grupos que apoyen el trabajo asociativo.

Visualización de la organización: Es necesario potenciar la visualización y la comunicación de la Cooperativa, tanto hacia los mismos socios como hacia el exterior. En este sentido, es de suma importancia que siendo la Rumpa un producto aún desconocido por el mercado, se debe realizar un esfuerzo comunicacional importante. A modo, de impulsar la demanda y el consumo del producto.

5.2. Definición de Líneas Estratégicas

Continuando con el cumplimiento de los objetivos, se da paso en base a los análisis y descripciones realizadas en los puntos anteriores, a los lineamientos estratégicos a desarrollar en la cooperativa. Estos lineamientos se enfocan en 6 grandes bloques o áreas de desarrollo, mencionados a continuación.

a. Área de Gestión: “Gestión y funcionamiento administrativo.”

- Objetivo N°1: Mejorar la gestión y operación interna.
- Objetivo N°2: Analizar la incorporación de nuevos socios y realizar acciones para aumentar la motivación y participación activa de los existentes.

b. Área Organizacional: “Desarrollo de pertenencia por la cooperativa”

- Objetivo N°3: Desarrollo de habilidades a dirigentes y administradores.
- Objetivo N°4: Instaurar una Plataforma de Gestión de la Innovación Cooperativa.
- Objetivo N°5: Fortalecer organizacionalmente a la cooperativa y su visualización, desarrollando la gestión del conocimiento, la comunicación y la participación a nivel societario.

c. Área Financiera: “Desarrollo de Inversiones”

- Objetivo N°6: Desarrollar y ejecutar nuevas ventajas competitivas.

d. Área Comercial: “Desarrollo comercial y posicionamiento de los productos”

- Objetivo N°7: Potenciar la comercialización a nivel regional y nacional.

- Objetivo N°8: Explorar innovaciones y servicios que permitan diversificar el ingreso de la Cooperativa

e. Área Comunicacional: “Desarrollo de una estrategia comunicacional”

- Objetivo N° 9: Potenciar la visualización y comunicación de la Cooperativa Rumpacoop.

f. Área de representación político- gremial: “Desarrollo de relacionamiento intercooperativo”

- Objetivo N°10: Participar activamente en instancias de representación territorial, regional y nacional.

Con el desarrollo de estas acciones y objetivos se pretende avanzar hacia resultados que permitir consolidar a la cooperativa en su gestión, tanto de negocios como organizacional, logrando además reconocimiento y validación desde el sector productivo donde se encuentra y finalmente posicionarla como una empresa exitosa, innovadora y sólida, relevando siempre su carácter social y su aporte a la comunidad y al territorio donde ésta se inserta.

5.3. Matriz De Áreas y Líneas Estratégicas De Planificación

En base a lo planteado, se da paso a la determinación de metas y acciones que den cumplimiento al plan estratégico de la Cooperativa Rumpacoop para el periodo 2019-2023.

L.E. 1: "Gestión y funcionamiento administrativo."		
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
1. Mejorar la gestión y operación interna.	Fortalecer y profesionalizar el trabajo de la administración de la Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y operar un Plan de gestión administrativa. - Actualización de libros sociales. - Contar con asistencia profesional competente y permanente.
2. Analizar la incorporación de nuevos socios y realizar acciones para aumentar la motivación y participación activa de los existentes.	Gestionar la participación societaria y la cultura cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Charlas y actividades motivacionales de participación socios actuales y potenciales. - Propender la participación de jóvenes, mujeres e incentivar el recambio generacional.

L.E. 2: "Desarrollo de pertenencia por la cooperativa"		
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
3. Desarrollo de habilidades blandas a dirigentes y administradores.	Generar instancias de generación y potenciamiento de liderazgos.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones y coaching en habilidades blandas por medio de talleres presenciales.
4. Instaurar una Plataforma de Gestión de la Innovación Cooperativa, abierta y	Desarrollar una cultura de innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a socios en gestión de la innovación. - Constituir un comité de innovación.

participativa.		- Diseñar y operar una estructura de innovación.
5. Fortalecer la gestión del conocimiento, la comunicación y transparencia de la Cooperativa	Realizar acciones de gestión del conocimiento e información.	- Realizar contantemente reuniones informativas a los socios. - Aumentar la participación societaria en la toma de decisiones.

L.E. 3: "Desarrollo de inversiones y nuevos negocios "		
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
6. Desarrollar y ejecutar nuevas ventajas competitivas.	Realizar las inversiones y el mejoramiento tecnológico que permitan impulsar el negocio.	- Estudio de perfiles de inversión - Analizar mecanismos de financiamiento. - Desarrollo de proyectos e inversiones.

L.E. 4: "Desarrollo Comercial y posicionamiento de los productos "		
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
7. Potenciar la comercialización a nivel regional y nacional de los productos de la Cooperativa	Consolidar canales de comercialización.	- Actualizar Plan de negocios existente. - Acciones de mejoras en el relacionamiento con clientes y prospección de nuevos mercados. - Contar con asistencia comercial. - Aumento de ventas.
8. Explorar innovaciones y servicios que permitan diversificar el ingreso de la	Desarrollar una estrategia de diversificación de negocios de la cooperativa	- Analizar la incorporación de nuevas líneas de productos y/o servicios. - Ejecutar nuevas líneas de productos y/o servicios.

Cooperativa.		<ul style="list-style-type: none"> - Tramitación y obtención de sellos de calidad. - Aumentar las ventas y retornos.
--------------	--	--

L.E. 5: "Desarrollo de una estrategia comunicacional"		
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
<p>9. Potenciar la Visualización y comunicación de la Cooperativa</p>	<p>Generar instancias y mecanismos de promoción, difusión y visualización a nivel interno y externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar y ejecutar Plan de comunicaciones. - Ajuste de imagen corporativa y mejoramiento de packaging. - Desarrollo de catálogos de productos. - Desarrollo de material corporativo. - Creación y mantención de página web.

L.E. 6: "Desarrollo de relacionamiento intercooperativo "		
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
<p>10. Participar activamente en instancias de representación territorial, regional y nacional.</p>	<p>Potenciar y aumentar la participación en instancias de representación, que permitan el mejoramiento de las políticas públicas para el sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participar activamente en mesas locales y regionales. - Participar activamente en la Federación y Confederación de Cooperativas.

6. PLAN DE EJECUCIÓN

En base a los Lineamientos Estratégicos y los objetivos que se pretenden alcanzar, se proceden a definir a continuación las diversas metas a cumplir. Con esto diseñado se precisa desarrollar las actividades para cada meta, con los responsables y fechas de cada una, así como el establecimiento de los requerimientos de insumos, materiales y recursos en general de cada una de éstas para su óptima ejecución.

El plazo a desarrollar el plan estratégico comprende 4 años de ejecución (2019-2023)

6.1 Metas de Largo Plazo (4 años ó más)

Nº	OBJETIVOS	METAS
1	Mejorar la gestión y operación interna.	- Profesionalizar la Cooperativa con la contratación de personal capacitado para la ejecución de las labores administrativas, productivas, comerciales y contables.
2	Inclusión de nuevos socios	- Contar con al menos un 30% más de socios en la cooperativa, con una participación activa de al menos el 80%.
3	Instauración de un Comité de Educación	- Contar con un comité de educación que permita capacitar de manera periódica y según las necesidades, a todos los miembros del directorio y dirigentes, en temas de gestión, legales, contables y política cooperativa, entre otras.
4	Plataforma de Gestión de la Innovación Cooperativa, abierta y participativa operativa.	- Contar con un Comité o departamento de gestión de la innovación, con un sistema de discusión colectiva que permita la innovación interna, productiva y comercial de manera constante.
5	Fortalecer organizacionalmente a la	- Plan de comunicación en ejecución que

	cooperativa y su visualización, desarrollando la gestión del conocimiento, la comunicación y la participación a nivel societario.	desarrolle estrategias para difundir la cooperativa y sus productores al exterior, y la información de manera interna.
6	Generar inversiones y capitalización del negocio	Contar con una sala de procesos de Rumpa, que permita la obtención de una gama de productos homogenizadas y de altos estándares de calidad.
7	Consolidación del negocio de la Cooperativa.	- Generar ingresos que permitan consolidar la organización y ser reconocida en el mercado como la empresa social, transformadora de productos y subproductos a base de Rumpa a nivel nacional.

6.2 Metas de corto Plazo (operación año1)

Nº	OBJETIVOS	ACTIVIDADES Y METODOLOGÍA
1	Fortalecer la gestión administrativa y gerencial	<p>Para fortalecer la gestión administrativa gerencial de la cooperativa, se considera la asistencia de profesionales que permitan generar las capacidades al Consejo de administración y gerente de la cooperativa, para gestionar el conjunto de estrategias y acciones que deban desarrollar sus directivos, personal y socios/as, con el objetivo de administrar efectivamente los recursos de la cooperativa.</p> <p>Se considera que estos profesionales puedan apoyar al consejo en las actividades de monitorear continuamente la ejecución de la planificación estratégica, y otros planes a desarrollar, realizar control de las actividades y</p>

	<p>las adaptaciones de mejoras continuas, que sean necesarias. También se considera que los profesionales en conjunto con el consejo y gerente puedan buscar nuevas alternativas de financiamiento públicas y/o privadas para seguir impulsado el negocio y la organización. Los profesionales considerados para dichos apoyos son el coordinador alterno, profesional dada alianza con el INIA, y mediante la asistencia de servicio de terceros.</p> <p>Es de suma importancia, la realización de reuniones periódicas con el consejo de administración, con los profesionales antes mencionados, a modo de planificar el trabajo a ejecutar, realizar un calendario de seguimiento del desarrollo de las acciones priorizadas que deben ser abordadas en corto plazo, metas, la asignación de recursos, responsables, entre otros.</p> <p>Por otro lado, se considera la asistencia, de un contador permanente que apoye en las labores tributarias y financieras de la cooperativa.</p> <p>Finalmente, se establecerán prácticas regulares de elaboración de informes periódicos y manejo de información cualitativa y cuantitativa, a modo de generar registros de los procesos administrativos.</p>
<p>2 Potenciar la comercialización y unidades de negocios de la Cooperativa</p>	<p>Potenciar la comercialización y las unidades de negocios de la cooperativa. Por medio del apoyo</p>

de un gestor comercial, cuyo objetivo sea posicionar los productos en distintos nichos de mercados tanto locales como a nivel nacional, consolidar clientes, prospectar potenciales, y mejorar el relacionamiento comercial con los existentes.

Se considera la actualización del plan de negocios existente, y que se definan entre otros ámbitos, los segmentos de mercados, los canales de comercialización y las alianzas a realizar, a modo de desarrollar la empresa en el largo plazo. Es labor del gestor comercial cumplir con las actividades propuestas en dicho plan e informar de los avances a los directivos, asamblea y gerente.

Además, el plan debe considerar la prospección y factibilidad de incorporación de nuevas unidades de negocios, que permitan diversificar el negocio y/o mejorar los servicios entregados a sus socios/as, mediante el desarrollo de perfiles. El gerente en conjunto con el gestor y con la aprobación del consejo, deben gestionar y administrar las nuevas unidades de negocios a instaurar por la cooperativa. Mediante sistemas de control se debe supervisar las unidades estratégicas de negocios, planificar los procesos y llevar registros del funcionamiento operativo, todo esto a modo hacer sostenible el sistema. En este contexto, en términos de mejoramiento de los procesos, se considera la adquisición de

	<p>una cámara de frío, que permita la mantención de los productos en las condiciones y las calidades que se requiere, para apuntar a los mercados, de acuerdo la demanda existente y potencial, estabilizando con ello además la oferta, evitando la saturación en pick productivos, y las mermas de productos.</p> <p>También, se contempla la tramitación y obtención de sellos de calidad, para mejorar la competitividad, agregar valor y diferenciación a la línea de productos de la cooperativa, y acceder con ello a mercados más exclusivos y especializados. Se considera como primera opción analizar la obtención del sello Manos campesinas de Indap.</p> <p>Finalmente, el gestor comercial debe ser participante activo del comité de innovación a constituir.</p>
<p>3 Desarrollo de una cultura de innovación dentro de la Cooperativa</p>	<p>Desarrollo de una cultura de innovación dentro de la organización. Por medio de la creación de un comité de innovación, que promueva e incentive la cultura de innovación al interior de la cooperativa. Esto contempla no sólo el desarrollo de nuevas líneas de productos o servicios, sino también identificar nuevas estrategias empresariales, nuevas maneras de gestionar los recursos y capacidades y nuevas formas de comercialización, entre otros aspectos.</p>

		<p>El comité de innovación debe operar mediante el diseño de una estructura de innovación, a modo establecer las directrices en este ámbito, y con ello, mejorar las condiciones del negocio, la motivación societaria, los beneficios sociales y alcanzar el desarrollo sostenible de la organización. Este diseño debe ser participativo, con los integrantes del comité.</p>
4	<p>Potenciar la visualización y comunicación de la Cooperativa</p>	<p>Potenciar la visualización y la comunicación de la Cooperativa, tanto hacia los mismos socios como hacia el exterior. Para ello se identifica la creación de un plan que permita entre otras acciones el mejoramiento de la imagen corporativa, la creación de una página web - que permita difundir las actividades y acciones realizadas por la organización, y también ser un medio que permita comercializar la línea de productos, servicios de la cooperativa-, la difusión de los productos y sus atributos, entre otros. También, se contempla la realización de material de trabajo, corporativos, entre otras acciones.</p>

6.3. Cuadro resumen actividades corto plazo (primer año¹)

Cabe señalar que en este punto se señala sólo la proyección durante el primer año, considerando la evaluación continua de las líneas con la finalidad de registrar y medir los avances año a año.

OBJETIVOS	Nº	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES
1. <i>“Fortalecer la gestión administración y gerencial”</i>	1	Contar con una administración ordenada y profesional	<ul style="list-style-type: none">- Contar con la asistencia de profesionales para la generación de capacidades administrativas al Consejo y gerente.- Determinar áreas de trabajo.- Calendario con plazos a corto y mediano plazo.- Asistencia en celebración de Junta general de socios y reuniones de directorio.- Actualización de libros sociales.- Contar con asistencia contable permanente

¹ Se descartan algunas líneas ya que se deben comenzar a trabajar a contar del segundo año.

OBJETIVO	Nº	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES
2. <i>"Potenciar la Comercialización y las unidades de negocios"</i>	2	Consolidar y prospectar nuevos canales de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un gestor comercial - Adquisición de cámara de frío
	3	Realización y actualización de Plan de negocios	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y actualización de plan de negocios - Acciones de mejoras en el relacionamiento con clientes y prospección de nuevos mercados. - Tramitación y obtención de sellos de calidad

OBJETIVO	Nº	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES
3. <i>"Desarrollo de una Cultura de Innovación dentro de la Cooperativa"</i>	4	Instaurar Comité de Gestión de la Innovación	- Constitución comité de innovación
	5	Diseño estructura de innovación	- Diseño de una estructura de innovación

OBJETIVO	Nº	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES
4. <i>"Potenciar la Visualización y la comunicación de la Cooperativa"</i>	6	Realización de Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de plan de comunicación. - Ajuste Imagen Corporativa, aplicación y producción Packaging. - Creación de página web. - Elaboración de material corporativo.

6.3. Matriz Operativa del plan año 2018.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE (S)	DURACIÓN (fechas)	RECURSOS NECESARIOS	INDICADORES	COSTOS
1. "Fortalecer la gestión administración y gerencial"	Contar con la asistencia de profesionales para la generación de capacidades administrativas al Consejo y gerente	- Consejo de Administración y gerente.	12 meses	- Movilización y viáticos. - Honorarios de profesional/técnico - Alimentación - Materiales de apoyo.	¿Realizado?: Si/no	\$12.420.000
	Determinar áreas de trabajo.		2 meses		¿Realizado?: Si/no Documento.	
	Calendario con plazos a corto y mediano plazo		2 meses		¿Realizado?: Si/no Documento.	
	Asistencia en celebración de Junta general de socios y reuniones de directorio		2 meses		Envío de documentación a DAES.	

	Actualización de libro sociales	Consejo de Administración, gerente y asistente administrativo.	4 meses		¿Realizado?: Si/no	
	Contar con asistencia contable permanente	Consejo de Administración y gerente.	12 meses		¿Realizado?: Si/no	
TOTAL OBJETIVO						\$12.420.000

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE (S)	DURACIÓN (fechas)	RECURSOS NECESARIOS	INDICADORES	COSTOS
2. "Potenciar la Comercialización y las unidades de negocios"	Contar con un gestor comercial	Consejo de Administración y gerente.	12 meses.	Honorarios de profesional/técnico Transporte de asesor a terreno. Alimentación	¿Realizado?: Si/no Informe de gestión	\$6.000.000
	Adquisición de cámara de frío	Asamblea, y gerente.	2 meses.	Transporte cotizaciones	Cámara instalada.	\$3.800.000
	Elaboración y actualización de plan de negocios	- Asamblea, profesionales y gerente.	3 meses.	Honorarios de profesional/técnico. Taller de trabajo. Transporte y alimentación.	¿Realizado?: Si/no Documento.	\$450.000

	Acciones de mejoras en el relacionamiento con clientes y prospección de nuevos mercados.	- Gerente y asesor comercial	8 meses.	Honorarios de profesional/técnico Transporte de asesor a terreno. Alimentación	¿Realizado?: Si/no Documento.	\$1.500.000
	- Tramitación y obtención de sellos de calidad	- Asamblea, profesionales y gerente.	9 meses.	Honorarios de profesional/técnico.	Sello manos campesinas	\$200.000
TOTAL OBJETIVO						\$11.950.000

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE (S)	DURACIÓN (fechas)	RECURSOS NECESARIOS	INDICADORES	COSTOS
3. "Desarrollo de una Cultura de Innovación dentro de la Cooperativa"	Constitución comité de innovación	Asamblea, profesionales y gerente.	2 meses.	Honorarios de profesional/técnico.	Comité	\$400.000
	Diseño de una estructura de innovación		3 meses.	Taller de trabajo. Transporte y alimentación.	Realizado: Si/no Documento	\$600.000
TOTAL OBJETIVO						\$1.000.000

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE (S)	DURACIÓN (fechas)	RECURSOS NECESARIOS	RESULTADOS ESPERADOS	COSTOS
4. "Potenciar la Visualización y la comunicación de la Cooperativa"	Elaboración de plan de comunicación	Asamblea, gerente y profesionales	3 meses.	Honorarios profesional/técnico. Taller de trabajo.	Realizado: Si/no Documento	\$600.000
	Ajuste Imagen Corporativa, aplicación y producción Packaging	Asamblea, gerente y profesionales	4 meses.		Transporte y alimentación.	Nueva Imagen y packaging
	Creación de página web	Gerente y profesionales	3 meses.		Realizado: Si/no	\$950.000
	Elaboración de material corporativo	Asamblea, gerente y profesionales	4 meses.		Realizado: Si/no	\$1.355.000
					TOTAL OBJETIVO	\$3.905.000
					TOTAL AÑO 2019	\$29.275.000

7. CONCLUSIONES

Dada las características del trabajo realizado, considerando en ellas, el tiempo y los recursos disponibles, se debe considerar éste como parte de un proceso más amplio y continuo, el cual, es conveniente plantearse como aún no finiquitado, para seguirlo trabajando y mejorándolo año a año. Si bien los insumos recogidos y el análisis y discusión que de ellos se desprendió, nos permiten plantearnos directrices, líneas estratégicas de desarrollo, metas y objetivos, siempre es bueno entender que, dado el dinamismo de la realidad y con ella el contexto en el cual existe y se desarrolla en la organización, más los instrumentos y herramientas de planificación, de que se vale la Cooperativa, siempre serán factibles de mejorar, de manera tal, que den respuesta a los desafíos que implique el crecimiento y desarrollo organizacional.

En base a la información levantada y al trabajo realizado junto a los socios y junta directiva se ha propuesto en el presente documento un plan estratégico para la Cooperativa Agrícola Rumpacoop durante el periodo 2019-2023.

A partir de la información recolectada y el trabajo de los talleres, se definió las siguientes líneas a abordar:

- a. Área de Gestión: “Gestión y funcionamiento administrativo.”***
- b. Área Organizacional: “Desarrollo de pertenencia por la cooperativa”***
- c. Área Financiera: “Desarrollo de Inversiones”***
- d. Área Comercial: “Desarrollo comercial y posicionamiento de los productos”***
- e. Área Comunicacional: “Desarrollo de una estrategia comunicacional”***
- f. Área de representación político- gremial: “Desarrollo de relacionamiento intercooperativo”***

Con el desarrollo de estas acciones y objetivos se pretende avanzar hacia resultados que permitir consolidar a la cooperativa en su gestión, tanto de negocios como organizacional, logrando además reconocimiento y validación desde el sector productivo donde se encuentra y finalmente

posicionarla como una empresa exitosa, innovadora y sólida, relevando siempre su carácter social y su aporte a la comunidad y al territorio donde ésta se inserta.

Además de generar los lineamientos necesarios a desarrollar, también se construyó un modelo de gestión que permita un buen funcionamiento de la organización, especificando funciones y responsables, así como el modo de evaluar los avances.

ANEXO N°5. INFORME DE ACCIONES REALIZADAS



INFORME DE ACCIONES REALIZADAS

DOCUMENTO ELABORADO, COMO PARTE DEL
PROYECTO DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN
EMPRESAS COOPERATIVAS

ANTECEDENTES

El desarrollo de plan estratégico para la Cooperativa Agrícola Rumpacoop durante el periodo 2019-2023, definió como centrales las siguientes líneas a abordar:

- a. Área de Gestión: “Gestión y funcionamiento administrativo.”
- b. Área Organizacional: “Desarrollo de pertenencia por la cooperativa”
- c. Área Financiera: “Desarrollo de Inversiones”
- d. Área Comercial: “Desarrollo comercial y posicionamiento de los productos”
- e. Área Comunicacional: “Desarrollo de una estrategia comunicacional”
- f. Área de representación político- gremial: “Desarrollo de relacionamiento intercooperativo”

Dentro de estas áreas, se definieron 4 prioritarias a abordar dentro del periodo de ejecución del proyecto:

En la Gestión Comercial

Acción 1. Adecuación de la Imagen Corporativa: Consideró el rediseño de logo y etiqueta, para su aplicación en packaging que responda mejor al nicho de mercado. Las aplicaciones se realizaron para los tres productos actuales: mermeladas, jugos y pulpa de frutas.

Acción 2. Piloto Comercial en el mercado Objetivo: Envío de muestras y contacto directo con la cartera de clientes potenciales disponible. Se contrató la asistencia de un gestor de ventas quién participó de ferias, y realizó entregas de muestras a hoteles y restaurantes de Santiago, a modo de dar a conocer y difundir los productos de Rumpa. También, el asesor logró introducir las mermeladas y jugos de la Cooperativa en la Tienda Mundo Rural de Centro Cultural La Moneda.

En la Gestión Organizacional

Acción 3. Charlas abiertas en Cooperativismo: Se realizó una Charla en la sede de la Cooperativa a socios y productores locales. Esta fue realizada por el equipo de Campocoop.

Acción 4. Capacitación en gestión tributaria y Apoyo legal en reforma de estatutos, reglamento interno y asamblea: Instalación de capacidades para la operación en ámbitos financieros y legales. Profesionales especialistas en Cooperativas realizaron la transferencia de conocimientos al Consejo de Administración, contador y gerente.

Cada una de estas acciones de detallan a continuación:



Cooperativa Rumpacoop Ltda.

ADECUACIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA

Se realizó durante el período el mejoramiento de la Imagen de la Cooperativa Agrícola Rumpacoop. Esto con el objetivo, de poder incorporar el producto en mercados especializados y exigentes. El mejoramiento de la etiqueta y packaging contempló conceptos claves de diseño, los que fueron trabajados por la profesional Carla Ampuero, en conjunto con la directiva, asesor comercial y equipo de Rumpacoop.

Dentro de las características visualizadas a resaltar en la etiqueta se relevaron, entre otros

- Descripción del producto y sus beneficios funcionales
- La importancia de ser una Empresa Cooperativa
- El rescate del fruto ancestral
- La identidad territorial
- Colores atractivos para el mercado, y que releven los colores institucionales de Rumpacoop.
- Envases más atractivos para la venta en tiendas gourmet y ferias.

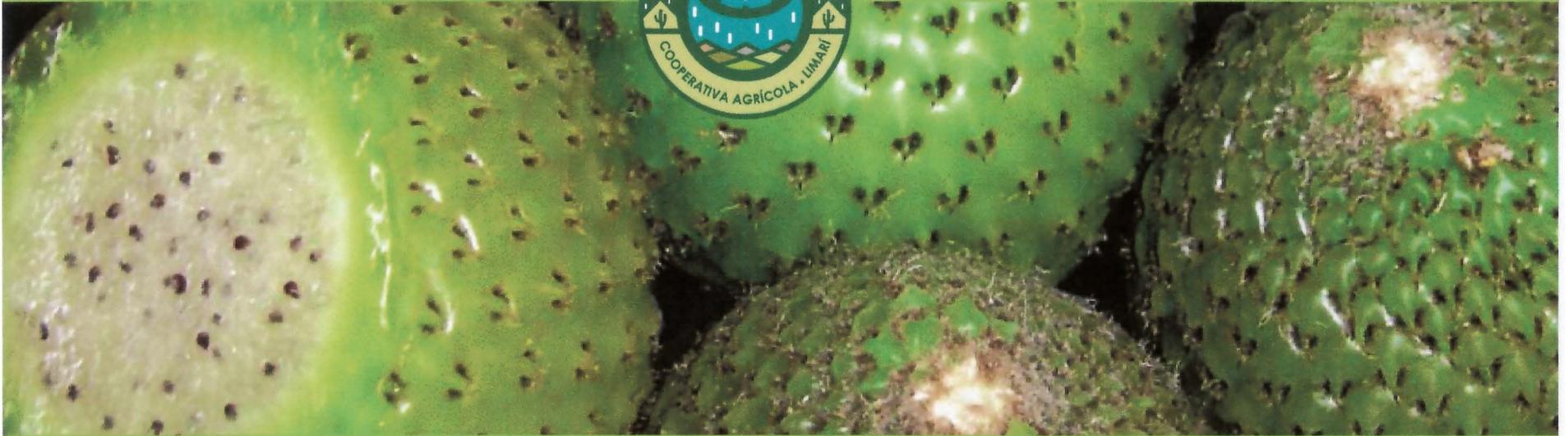
Antes



Después



A continuación se anexa diseño del antes y después de las etiquetas.



Mermelada de Rumpa fruto del cactus copao

Natural, sin preservantes, ni colorantes
Contenido Neto 200 g

Producto artesanal elaborado por Rumpacoop*Valle Limarí*Chile

Información Nutricional

	100 g	1 porción: 1 cucharada (15 g)
Energía (Kcal)	113	16,9
Proteínas (g)	1,0	0,15
Grasa Total (g)	27,4	0
H de C disponible (g)	0,7	4,1
Azúcares Totales (g)	25,4	3,81
Sodio (mg)	15	2,25

Ingredientes

Fruto de rumpa, azúcar, sucralosa.

e-mail: rumpacoop@gmail.com * web: www.rumpacoop.cl
Teléfono: +56 53262459 * Celular: +56 9 95237244



Ingredientes:
de rumpa, azúcar, sucralosa.

Formación Nutricional

	100 ml	1 porción: 1 vaso (200 ml)
(Kcal)	5	10
s (g)	0,5	1
otal (g)	0	0
isponible (g)	0,7	1,4
s Totales (g)	0	0
(g)	17	34

Resolución Sanitaria

Néctar de Rumpa

fruto del cactus copao



Natural, sin preservantes, ni colorantes
200 ml.

En el Limarí se le llama RUMPA
al fruto del cactus COPAO.
Es un alimento que sólo existe en
el norte chico de Chile y forma
parte del patrimonio cultural de
las comunidades agrícolas de
Coquimbo.

Producto artesanal elaborado por
RUMPACOO

rumpacoop@gmail.com
www.rumpacoop.cl
+56 53 2624592
+56 9 5237244
Valle del Limarí Chile

Ingredientes:
de rumpa, azúcar, sucralosa.

Formación Nutricional

	100 g	1 porción: 1 cucharada (15 g)
(Kcal)	113	16,9
s (g)	1,0	0,15
otal (g)	27,4	0
isponible (g)	0,7	4,1
s Totales (g)	25,4	3,81
g)	15	2,25

Resolución Sanitaria



Producto artesanal elaborado por
RUMPA COOP

rumpacoop@gmail.com
www.rumpacoop.cl
+56 53 2624592
+56 9 5237244
Valle del Limarí Chile

Mermelada de Rumpa

fruto del cactus copao

Natural,
sin preservantes, ni colorantes

En el Limarí se le llama RUMPA al fruto del cactus COPAO. Es un alimento que sólo existe en el norte chico de Chile, forma parte del patrimonio cultural de las comunidades agrícolas de Coquimbo.

La RUMPA, es una fuente de agua, fibra dietética soluble, vitamina C y alto contenido de potasio y magnesio.





Cooperativa Rumpacoop Ltda.

TALLERES Y CAPACITACIONES REALIZADAS

1. CAPACITACIÓN JURIDICA Y CONTABLE

El día 26 de Octubre, el Directorio de la Cooperativa Rumpacoop integrado por su Presidente Eliecer Maluenda, el Vicepresidente Waldo Castillo y el Gerente Luis Gallardo, viajaron a Santiago y tuvieron una jornada de capacitación en base a temas jurídicos en la sede de CAMPOCOOP.

El taller estuvo a cargo de la Abogada de Tanya Westermeier quién reviso con los asistentes los estatutos sociales, y la forma de subsanar y aplicar en la práctica puntos tan importantes como el ingreso y egreso de socios, las responsabilidades y compromisos sociales, las formalidades, entre otros puntos relevantes para el adecuado funcionamiento de la organización.





Cooperativa Rumpacoop Ltda.

La jornada continuó con una capacitación contable a cargo de Raúl Lillo, Contador especialista en Cooperativas del Centro de Gestión de la Araucanía (CEGE), quién dio una completa perspectiva de gestión, incluyendo concretos tips de ayuda para mejorar procesos e identificar oportunidades en el ámbito de las cooperativas.



2. TALLER ABIERTO DE COOPERATIVISMO

El día 17 de noviembre se realizó un taller abierto de asociatividad y cooperativismo a los asociados de la Cooperativa Rumpacoop, en Ovalle capital de la provincia de Limari, en la región de Coquimbo.





Cooperativa Rumpacoop Ltda.

Este taller fue realizado con el apoyo de la Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias de Chile (CAMPOCOOP).

Participaron de la actividad, 13 socios de la cooperativa Rumpacoop, profesionales e integrantes de la Asociación de comuneros agrícolas del Limarí.





Cooperativa Rumpacoop Ltda.

El taller fue realizado por Patricio Nayan Ingeniero en Agronegocios, especialista en Cooperativismo y por Don Daniel Rebolledo Gerente de Campocoop. En el transcurso del taller se realizó una presentación detallada sobre asociatividad y cooperativismo, junto con exponer la actualidad y futuro de las cooperativas, como también, se expuso la importancia en estos tiempo de estas organizaciones, cambio climático, la importancia de la producción de alimentos para los próximos tiempos, la importancia de la agricultura familiar campesina, políticas internacionales para la agricultura cooperativista de la AFC.

Se pudo observar, gran interés por parte de los asistentes, ya que aquí es donde se demuestra la importancia de mantener informados y motivados a los integrantes de la cooperativa. Para seguir con su trabajo en con junto y consolidar la cooperativa en el tiempo.



La jornada continuó con un almuerzo cooperativo, en que se estableció una grata conversación junto con los integrantes que asistieron al almuerzo, ya que aquí surgieron variadas ideas, para generar nuevas unidades de negocios, para que aumente el desarrollo de la cooperativa. Algunas de las ideas fueron elaborar:

- Bebida isotónica, para deportistas.
- Rumpa sour, licor para cocteles y usos varios.
- Vinagre de Copao, para preparaciones de cocina.
- Copao en almíbar, como fruta para postres.



Cooperativa Rumpacoop Ltda.

- Aderezo de Copao, aliño para preparaciones como ensaladas.
- Dulce de Rumpa
- Shampoo y masaje capilar.



Se anexa listado de asistencia y material de las actividades.

CAPACITACIÓN JURDICA CONTABLE



COOPERATIVA AGRICOLA DE ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA RUMPA DE COPAO
RUMPACOOP

PROYECTO: "Fortalecimiento de la cooperativa agrícola Rumpacoop mediante un Programa de Innovación en gestión organizacional y empresarial que le permita avanzar hacia la implementación de un modelo de gestión en torno a un producto con sello de origen"

N°	NOMBRE	RUT	FIRMA
1	Eliecer Malerenda		
2	Luis Gallardo S		
3	Waldo R. Castillo J.		
4	Rosal Lillo M		
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

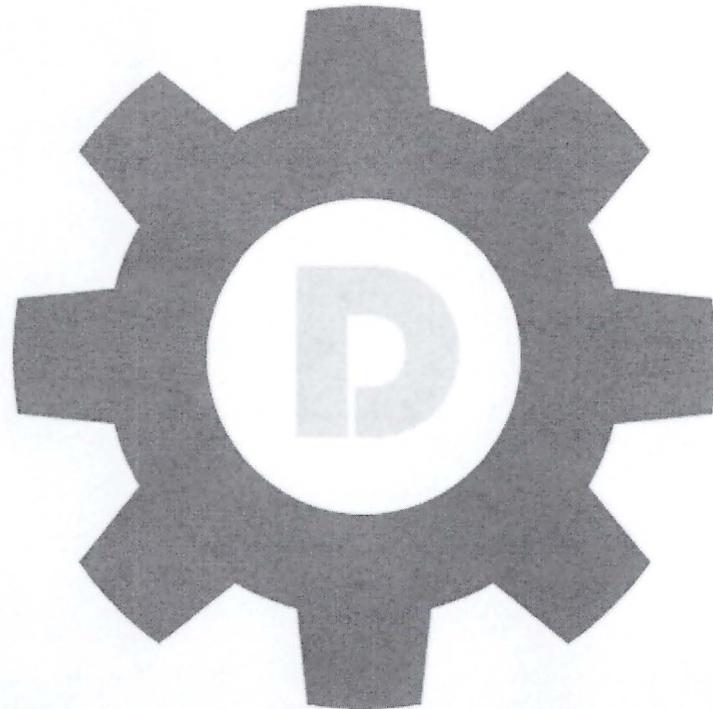


COOPERATIVA AGRICOLA DE ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA RUMPA DE COPAO
RUMPACOOP

PROYECTO: “Fortalecimiento de la cooperativa agrícola Rumpacoop mediante un Programa de Innovación en gestión organizacional y empresarial que le permita avanzar hacia la implementación de un modelo de gestión en torno a un producto con sello de origen”

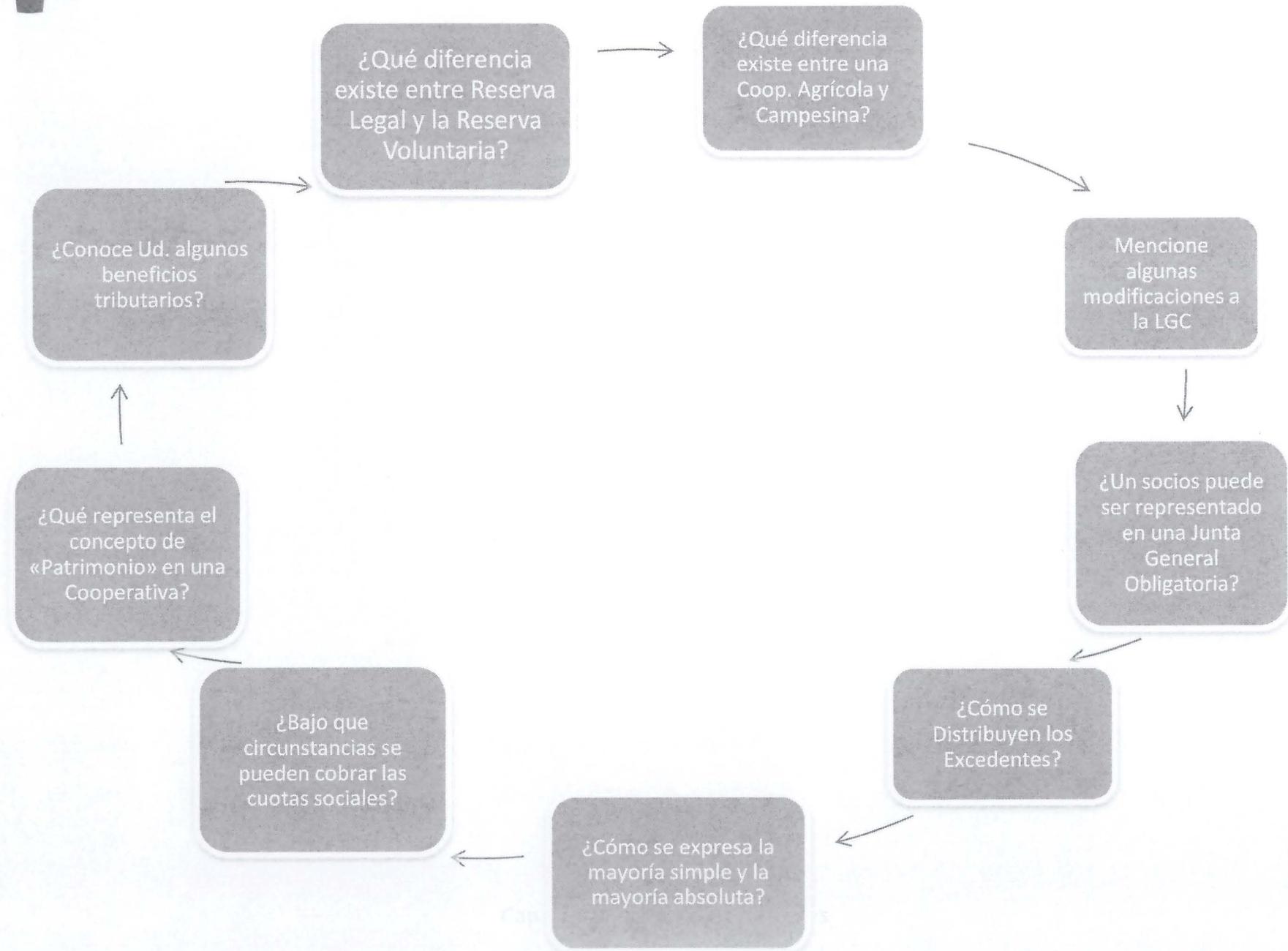
N°	NOMBRE	RUT	FIRMA
1	Eliécer Mabeuda		
2	Luis Gollardo S		
3	Waldo R. Castillo Ibacache		
4	Tanya Westouxién.		
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

ASPECTOS CONTABLES EN LA COOPERTAIIVAS





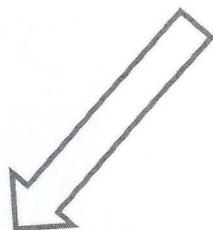
Pre Evaluación



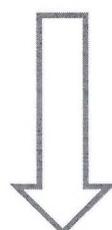


CARACTERISTICAS Y DIFERENCIAS

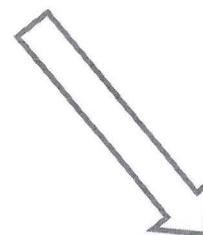
SOCIOS



CUOTAS DE PARTICIPACION



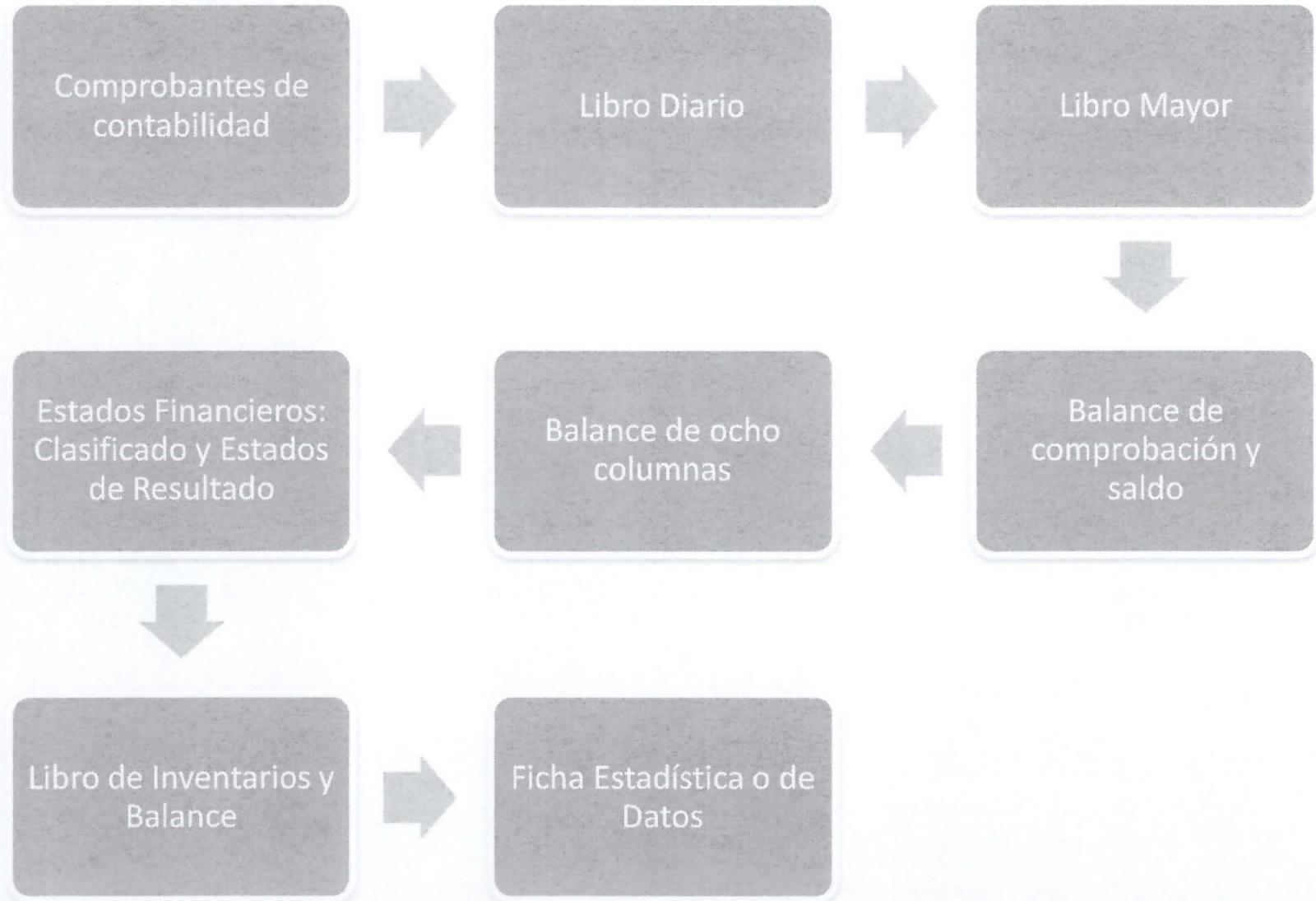
CUOTAS SOCIALES



CUOTAS DE INCORPORACION



Sistema Contable Esquematisado





DIFERENCIAS Y DEFINICIONES

CONTABILIDAD TRADICIONAL

- Libro Compra y Venta.
- Libros Remuneraciones.
- Libros de Honorarios
- Gastos menores
- Contratos de arriendo o similares.
- Etc.

V/S

CONTABILIDAD COOPERATIVAS

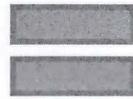
- Libro Compra y Venta.
 - Libros Remuneraciones.
 - Libros de Honorarios
 - Gastos menores
 - Contratos de arriendo o similares, etc.
-
- Acta Junta General.
 - Acta Consejo de Administración.
 - Registros de socios.
 - Registro de ventas de socios.
 - Postulación a proyectos.
 - Etc.



LENGUAJE CONTABLE

ACTIVO

- Recursos que poseen la cooperativa para alcanzar sus objetivos (Remanente)
- Ejemplo: El Dinero, mercaderías, maquinarias.



PASIVO

- Deudas que la cooperativa ha contraído con terceros .
- Ejemplo: Proveedores, Cuentas x Pagar.



PATRIMONIO (Capital)

- Participación o derechos de los socios, en otras palabras, representa la deuda que mantiene la cooperativa con sus socios.



COMPARACION MODELOS JURIDICOS

TRIBUTACION TRADICIONAL

- Todas las utilidades están afectas al Impuestos a la Renta.
- Están obligados a pagar PPM.
- Los socios tributan según el % participación en el Capital.
- Pueden optar a los Regímenes Nuevos de Tributación.

TRIBUTACION COOPERATIVAS

- Estarán afectas al Impuesto a la Renta solo del Remanente generado con Terceros.
- Los socios tributarán según registros especial de cooperativas.
- No están obligados a pagar PPM.
- Pueden optar a los Regímenes Nuevos de Tributación. (**mejor Opción**)



ESTRUCTURA DE GOBERNANZA



ESTRUCTURA DE GOBIERNO

Conformado por quienes aportan el capital y toman decisiones importantes.

ESTRUCTURA DE GESTION

Aquellas personas que realizan las actividades para lograr los objetivos definidos por el Consejo de Administración.



❖ Atribuciones y funciones de la Asamblea General de Socios

Tipos de Junta General de Socios:

1. Junta General de Socios Obligatoria.
2. Junta General de socios especialmente citada.
3. Junta General de Socios Informativa.

1. Junta General de Socios Obligatoria.

A lo menos una Junta General de Socios se realizará obligatoriamente dentro del primer semestre de cada año y en ella deberán tratarse las materias establecidas en la Ley General de Cooperativas.



❖ Atribuciones y funciones de la Asamblea General de Socios

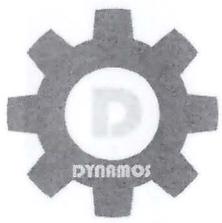
Tipos de Junta General de Socios:

2. Junta General de Socios especialmente citada.

Las que podrán celebrarse en cualquier fecha, y podrán tratar las materias contempladas en la Ley General de Cooperativas.

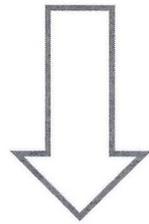
3. Junta General de Socios Informativa.

La que podrá ser convocada en cualquier fecha del año y no deberá cumplir con las formalidades de convocatoria señaladas en la Ley General de Cooperativas, en estas no se podrán tomar acuerdos vinculantes y solo tendrán por objeto informar a los socios.



Propiedad del socio.

¿QUE PARTIDAS DEL PATRIMONIO
CONSTITUYEN LAS CUOTAS DE PARTICIPACION?



- (+) Aporte de Capital.
- (+) Proporción en las Reservas Voluntarias.
- (+/-) Excedentes o perdidas del periodo.



Remanente

El saldo favorable del ejercicio económico, que se denominará **Remanente**, se destinará a absorber las pérdidas acumuladas, si las hubiere. Hecho lo anterior se destinará a la **constitución e incremento de los fondos de reserva**, en el caso que estos sean obligatorios, o a la **constitución e incremento de reservas voluntarias** y al pago de intereses al capital, de conformidad con el estatuto. Por último, el saldo, si lo hubiere, se denominara **Excedente** y se distribuirá en dinero entre los socios o dará lugar a una emisión liberada de cuotas de participación.



Reservas

Las reservas son incrementos efectivos de patrimonio y tienen su origen en disposiciones legales y estatutarias, y en acuerdos de la junta general de socios. Existen los siguientes tipos de reservas:

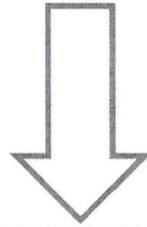
Reserva Legal: Es la definida en el tercer inciso del artículo 38 de la Ley General de Cooperativas. Esta reserva se destinara principalmente a cubrir las pérdidas que se produzcan en un ejercicio económico, y asegurar la normal realización de las operaciones de las cooperativas.

Reservas Voluntarias: Son aquellas constituidas o incrementadas anualmente por acuerdos de las juntas generales de socios, distinta de las reservas legales, que se hayan pronunciado acerca de la distribución del remanente en los ejercicios anteriores y aquellas establecidas por los estatutos.

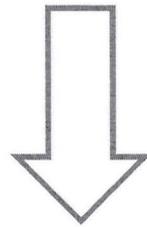
Las donaciones, las devoluciones de excedentes no retirados por los socios durante 5 años y los fondos sin destinación específica que perciba una cooperativa incrementaran la reserva legal. Aquellas que no cuenten con dicho fondo crearán e incrementaran una **Reserva Especial** para tal efecto.



EXCEDENTES



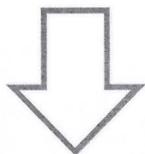
Saldo que queda una vez realizada las operaciones anteriores.



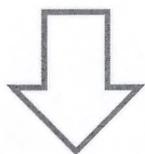
Este se *distribuirá en dinero* a los socios o dará lugar a *emisión liberada de cuotas de participación.*



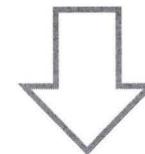
DISTRIBUCION DEL EXCEDENTE



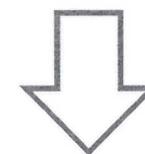
Proveniente de operaciones con **SOCIOS**



Se distribuye proporcionalmente a las operaciones que el socio realizo con la cooperativa.



Proveniente de operaciones con **TERCEROS**



Se distribuye de acuerdo al numero de cuotas de participación.



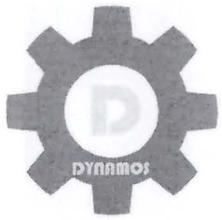
EXCENCIONES, VENTAJAS Y BENEFICIOS TRIBUTARIOS

ARTICULO 49 Ley General de Cooperativas.

- a) Del 50% de todas las contribuciones, impuestos, tasas y demás gravámenes.
- b) De la totalidad de los impuestos contemplados en el decreto Ley 3,475, que gravas actos jurídicos, convencionales, en todo lo relativo a su constitución, registro, funcionamiento interno y actuaciones.
- c) Del 50% de todas las contribuciones, impuestos, derechos y patentes municipales, salvo las referidas a la elaboración y expendio de bebidas alcohólicas.

Decreto Ley 824 de 1974, artículo 17. Ley N° 20.780 del 2014, Ley N° 20,899 del 2016.

- a) No están obligadas a pagar P.P.M.
- b) Servicios agrícolas entre la cooperativa y los socios, **exento de Iva.**
- c) Exento del Impuesto a la Renta por los Remanentes generados con los socios.



Cuotas de Participación

Ley General de Cooperativas.

La participación de los socios en el patrimonio se expresa en **cuotas de participación**, cuyo valor será el que resulte de la suma del valor de sus aportes de capital y las reservas voluntarias, menos las pérdidas existentes, dividido por el total de cuotas de participación emitidas al cierre del periodo.

Valor Cuota: **Capital+ Reservas Voluntarias- Pérdidas del Ejercicio**
Nº de cuotas al cierre del periodo



CALCULO DE LA CUOTA DE PARTICIPACION

EJEMPLO N°1

Valor Cuota:
$$\frac{\text{Capital} + \text{Reservas Voluntarias} - \text{Perdidas del Ejercicio}}{\text{N}^\circ \text{ de cuotas al cierre del periodo}}$$

PATRIMONIO (Caso 1; 200 cuotas)	
Capital	1.000
Reservas Voluntarias	700
Reserva Proyecto Sercotec	1.100
Provisión Dev. Cuotas Part.	80
Perdidas del Ejercicio	-250

$$\text{Valor Cuota: } \frac{1.000 + 700 - 250}{200} = \$ 7,25$$

$$\text{Valor Cuota: } \frac{1.000 + 700}{200} = \$ 8,5$$



EJERCICIOS

ANTECEDENTES COOP. AGRICOLA

CAPITAL	5.000	(500 cuotas)
RESERVA VOLUNTARIA		700
PERDIDAS ANTERIORES		-100
REMANENTE		350

La junta general de socios acordó crear Reserva Voluntaria por el 50 %, y capitalizar los excedentes según corresponde.

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1) Determinar Reservas Legales | 4) Determinar Valor de la cuota actualizada. |
| 2) Determinar Reservas Voluntarias. | |
| 3) Determinar nuevo patrimonio | |

Remanente	350
- <u>Pérdidas Anteriores</u>	<u>100</u>
Remanente disponible	250
Reserva Legal 18%	45
Provisión Dev .Cuotas de Part. 2% del Remanente	5
Reserva Voluntaria	<u>100</u>
Excedente del ejercicio	100



EJERCICIOS

NUEVO PATRIMONIO	
CAPITAL	5.100
RESERVA VOLUNTARIA	800
FONDO RESERVA 2% DCP	5
RESERVA LEGAL 18 %	45

$$\text{Valor Cuota: } \frac{5.100+800}{510} = \$ 11,56$$



EJERCICIOS

ANTECEDENTES COOPERATIVA CAMPESINA

CAPITAL	5.000 (500 cuotas)
RESERVA VOLUNTARIA	700
PERDIDAS ANTERIORES	-250
REMANENTE	350

La junta general de socios acordó crear Reserva Voluntaria del 20 %. Además acordó capitalizar el 50 % de los excedentes.

- 1) Determine el excedente del ejercicio.
- 2) Determine el nuevo Patrimonio.
- 3) Determine el valor de la cuota.

REMANENTE	350
PERDIDAS ANTERIORES	-250
REMANENTE DISPONIBLE	100
FONDO RESERVA 2 %	2
RESERVA VOLUNTARIA	20
EXCEDENTE DEL PERIODO	78
CAPITALIZACION	39

RELATOR:

RAUL LILLO MERINO

**CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR, ASESOR TRIBUTARIO,
ESPECIALISTA EN COOPERATIVAS.**

lillomerinor@gmail.com

Teléfono: +569 69081511



TALLER ABIERTO DE COOPERATIVISMO



COOPERATIVA AGRICOLA DE ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA RUMPA DE COPAO

RUMPACOOP

PROYECTO: “Fortalecimiento de la cooperativa agrícola Rumpacoop mediante un Programa de Innovación en gestión organizacional y empresarial que le permita avanzar hacia la implementación de un modelo de gestión en torno a un producto con sello de origen”

N°	NOMBRE	RUT	FIRMA
1	Daniel Rebolledo A		
2	Luis Gallardo S		
3	Waldo R. Castillo J.		
4	Waldemar Ojeda Cabello		
5	Carmen Vega Castro		
6	Mario BARBOSA VICENCIO		
7	Israel Vega Robles		
8	Ema Gallardo		
9	Ricardo Fabila		
10	Yasna Filipp M.		
11	Olga Muñoz C.		
12	Silvia Muñoz C		
13	CHRISTOPHER VENEGAS		
14			
15			

ASOCIATIVIDAD Y COOPERATIVISMO

OVALLE/ NOVIEMBRE/ 2018

PATRICIO NAYAN SANDOVAL

INGENIERO EN AGRONEGOCIOS
ASESOR EN COOPERATIVISMO Y AGRICULTURA FAMILIAR

REALIDAD DE LA A.F.C. EN LO ÚLTIMOS 20 AÑOS

- **Ciudad y campo:** Se conectan más; Se desdibuja el concepto de campesino que vive en el predio: 1/3 de las explotaciones no tienen residentes permanentes: gran movilidad campo – ciudad
- **Pobreza:** Se reduce pero sigue la desigualdad
- **Multiactividad:** Crece (más del 50% de la explotaciones declara generar menos del 25% del ingreso en el predio)
- **Jóvenes:** más educados, pero hoy tiene poco espacio en el medio rural y migra: una pérdida neta
- **Mujeres:** Se feminiza el campo (30% de las explotaciones tienen jefatura femenina)
- **Mano de obra:** Disminuye; Se reduce el tamaño promedio de los hogares; menos mano de obra familiar.

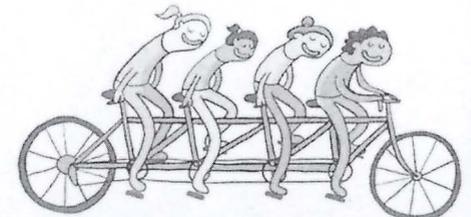
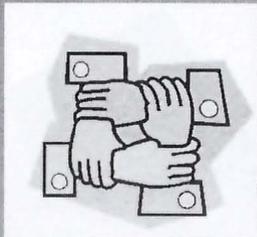
PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA AF

- **Falta de Capital de Trabajo y de inversiones.**
- **Bajos precios, Insumos caros.**  **Bajos niveles de Rentabilidad.**
- **Complejidad en instrumentos de Fomento Estatales y Privados:** muy restringidos o distanciados (información, individualismos, voluntades de funcionarios, etc.) para los pequeños.
- **Limitación de acceso a fuentes de Créditos Públicos y Privados:** sin políticas específicas para la AF (costos más altos, formas de pago no acordes a lo período de cultivo, hipotecas de tierra, en otros)
- **Bajo nivel de Asociatividad Gremial y Comercial.**

ASOCIATIVIDAD EN CHILE PARA EL CONTEXTO RURAL

¿QUÉ ES LA ASOCIATIVIDAD?

- La Asociatividad, es un medio para sumar esfuerzos para desarrollarse, compartir ideales y resolver problemas individuales a través de soluciones colectivas.
- Surge como respuesta de una comunidad organizada, de forma más eficiente para responder a los desafíos de **una sociedad individualista** y competitiva.
- Así, la Asociatividad trae consigo conceptos como: fuerza, sinergia, solidaridad, conocimiento compartido, redes de apoyo, entre otros.



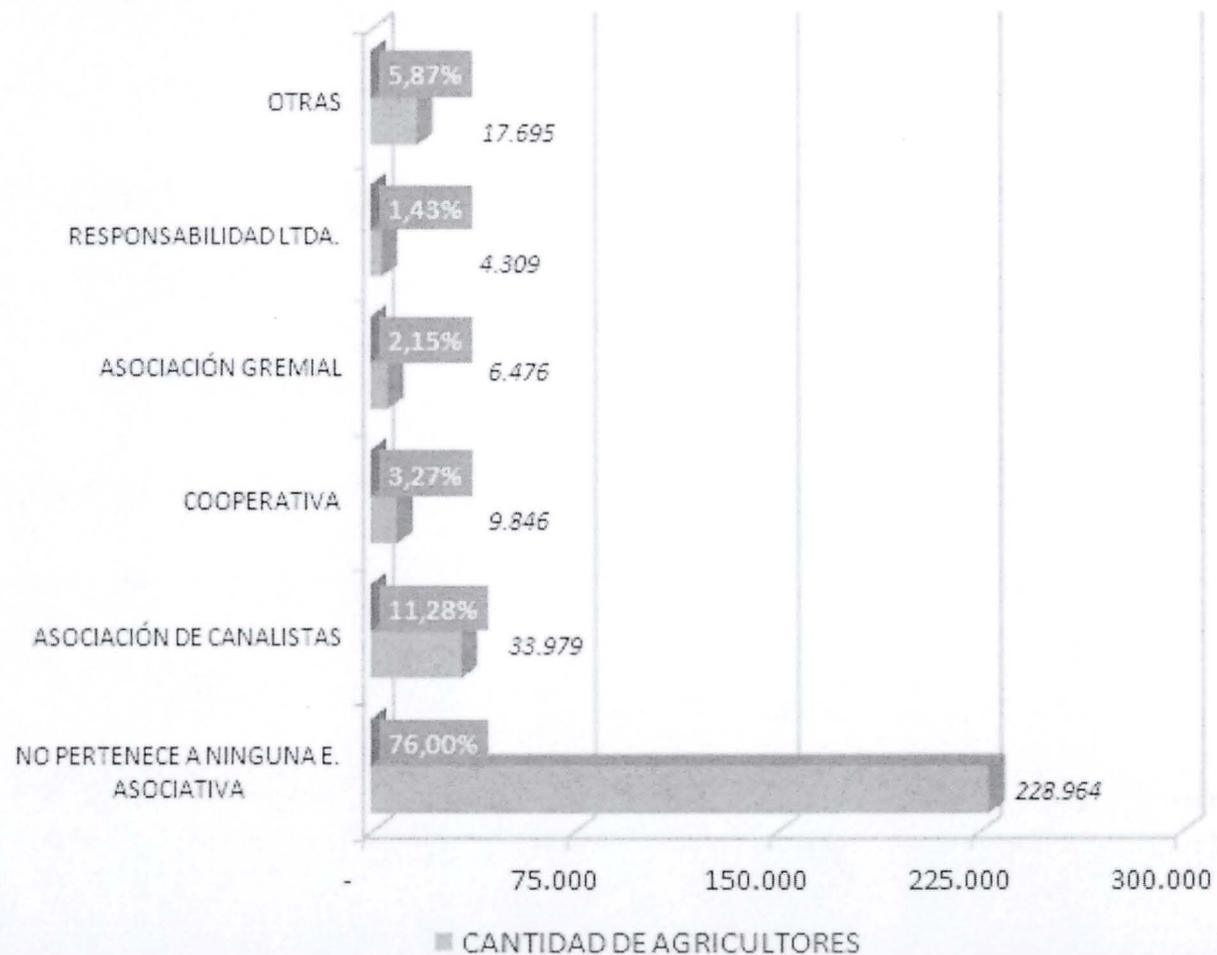
REALIDAD EN LA AGRICULTURA CHILENA

Según datos del Censo Agrícola del año 2007, se establece que:

- El **76%** de los productores encuestados declara no pertenecer a ningún tipo de organización.
- Entre las respuestas afirmativas recogidas, poco más del 11% dicen ser miembros de una asociación de canalistas.
- Luego vienen las cooperativas, que representa a **menos del 3% del total** de las explotaciones registradas por el Censo.
- Cerca del 2% de los productores pertenece a alguna asociación gremial.

COOPERATIVAS AGROPECUARIAS VIGENTES (DATOS CENSO AGRÍCOLA Y FORESTAL 2007)

AGRICULTORES PERTENECIENTES A ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS

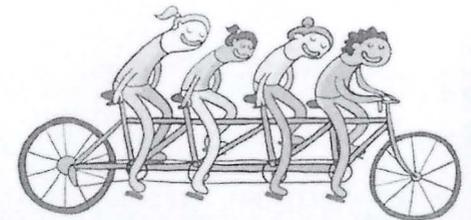


¿QUÉ NOS OCURRE?

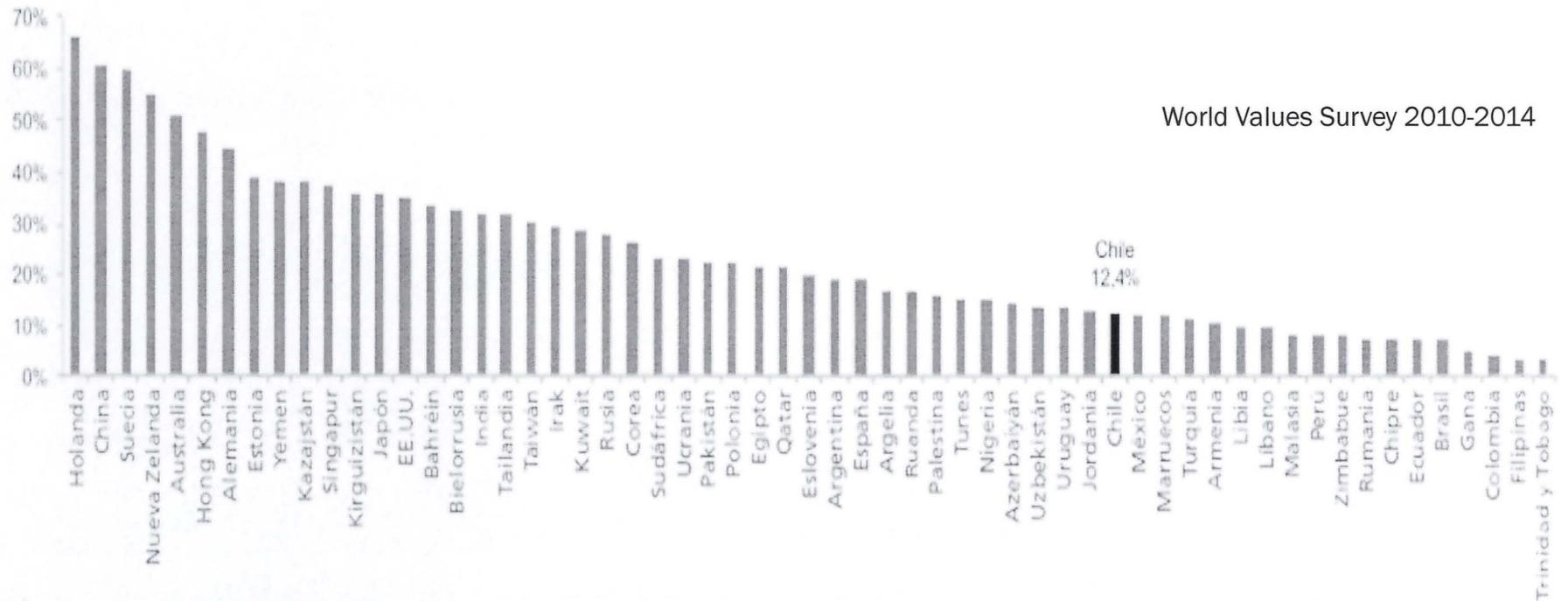
- Hoy más que nunca se necesita fortalecer las redes y lazos ciudadanos, en el barrio, en el trabajo, en las escuelas, en el sector rural, en los consumidores, entre muchas otras áreas.
- Así, en la medida que aunemos fuerzas seremos escuchados y podremos demandar respuestas a nuestras insatisfacciones.

Pero para ello, debemos **CONFIAR, CREER Y COMPARTIR.**

¿CÓMO ES ESTO EN CHILE?

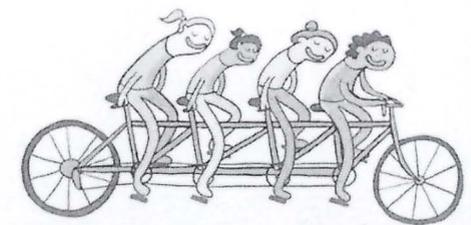


CRISIS DE CONFIANZA



Confianza social en el mundo

% que afirma: "se puede confiar en la mayoría de la gente"

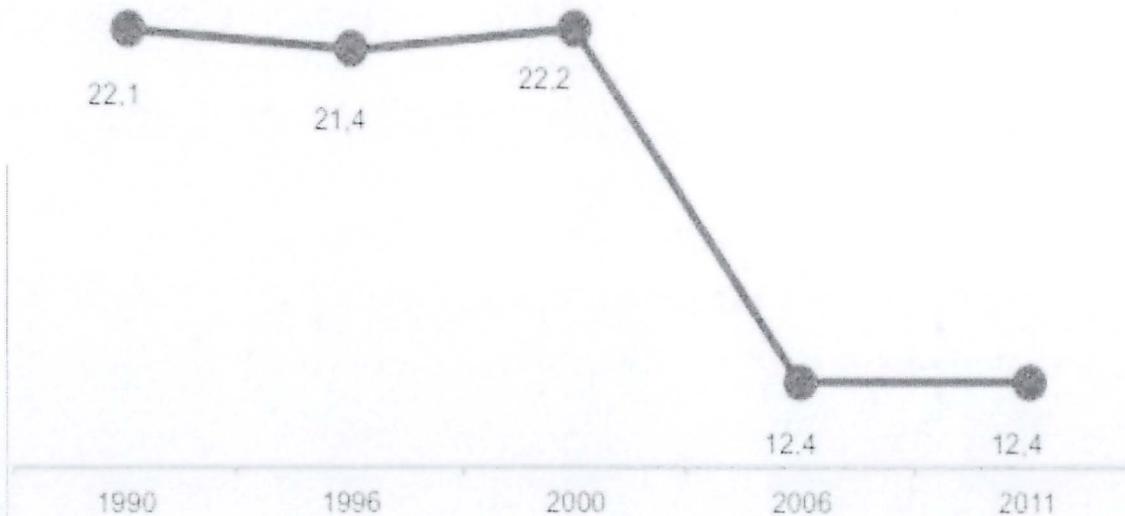


• DILEMAS DE LA ACCIÓN COLECTIVA

(Mendoza R. y Chavez Juan. www.rimisp.org)

- El erróneo supuesto que una comunidad entera tiene intereses similares.
- En la práctica los individuos participan en las organizaciones y comunidades desde sus **propios intereses individuales**.
- Los aprendizajes son incómodos, implica salir de nuestra comunidad.
- La racionalidad individual conduce a la irracionalidad colectiva.

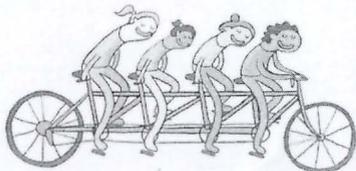
Gráfico 2: Evolución confianza social en Chile
% que afirma: "se puede confiar en la mayoría de las personas"



Chile nunca ha sido un país donde haya habido mucha confianza. La Encuesta Mundial de Valores (2010-2014) de la OCDE muestra que **solo un 12,4% de los chilenos** cree que se puede confiar en la mayoría de las personas, mientras que **alrededor de un 70%** prefiere ser precavido y cuidadoso en el trato con el demás

- **POR ELLO DEBEMOS TENER EN CUENTA SIEMPRE QUE:**

- Son personas integrándose con otras personas.
- Que el contexto sociopolítico y económico del país influye completamente.
- Que implicará necesariamente cambios y abrir la mente.
- Que la FORMA en que se da la Asociatividad es tan importante como el fondo.
- Que los **afectos** y **emociones** son muy relevantes, y



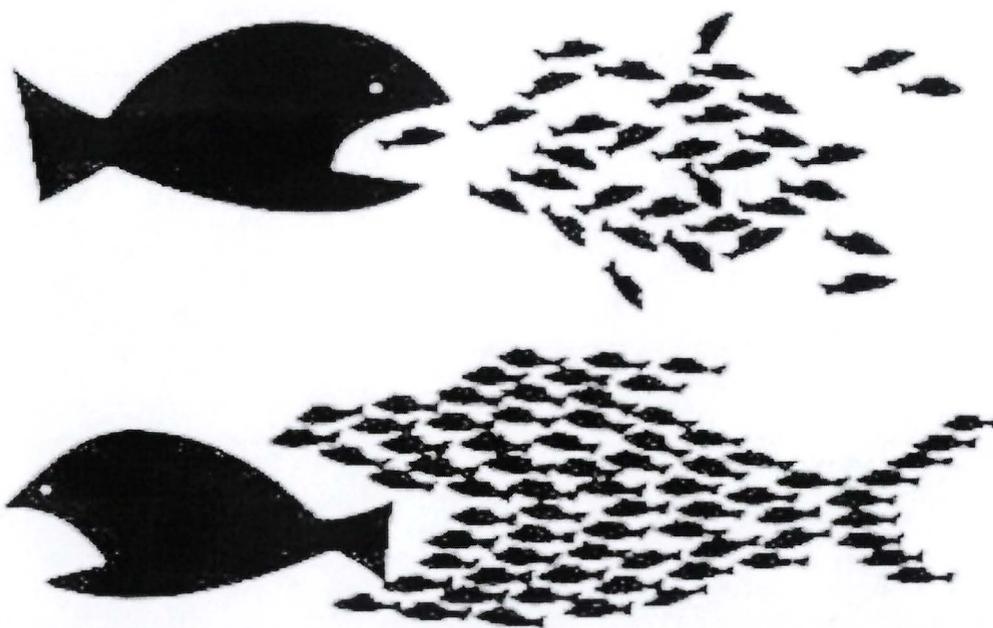
Que es un gran ejercicio constante de tolerancia y crecimiento personal de tod@s quienes estén participantes directa o indirectamente.

LA ASOCIATIVIDAD NOS ENTREGA BENEFICIOS COMO:

1. Reducir **costos** por volúmenes. -> Mayor rentabilidad del negocio.
2. Mejorar la capacidad de **negociación** y **precios**.
3. **Información**: Disminuye las limitantes de acceso.
4. Incremento de la producción y **productividad**
5. Mejora la **gestión** del negocio
6. Genera integración Social y Comunidad
7. Rescata los territorios con su cultura y sociedad



LA ASOCIATIVIDAD NOS PERMITE...



• **ENTONCES, ALGUNAS AFIRMACIONES...**

La ASOCIATIVIDAD:

- **NO SE PUEDE FORZAR**
- **NO PUEDE ESTAR CONDICIONADA A LA ENTREGA DE ALGÚN RECURSO O BENEFICIO PREDETERMINADO**
- **DEBE CONTENER UN FIN, METAS Y PROYECCIONES**
- **ES UN PROCESO QUE REQUIERE DE TIEMPO, UN LIDERAZGO Y UNA CONDUCCIÓN, ALGUIÉN DEBE GUARILAS/OS**
- **POR TANTO, REQUIERE DE UN/A BUEN/A LIDER. (PUNTO CRÍTICO Y ESENCIAL)**

• ES TENDER PUENTES, ABRIRSE, CONOCERSE, CONTACTARSE, RELACIONARSE, VINCULARSE Y APOYARSE, ADEMÁS DE COMPARTIR.

COOPERATIVISMO

Las Cooperativas son ***Empresas Asociativas con Carácter Social.***

- Las Cooperativas se han desarrollado en todas partes.
- En países pobres, en vías de desarrollo y ricos.
- Están en las áreas de producción, distribución, logística, agricultura, comercialización, crédito, industrial, pesca y servicios de todas clases.

FILOSOFÍA Y PRINCIPIOS

- Lo más importante en la organización cooperativa es el ser humano. La cooperativa es democrática.
- Se mide no tan sólo por la participación de los socios en las decisiones de la empresa sino por su derecho al voto en las asambleas sin importar el dinero que tenga invertido en la cooperativa.
- Se organiza entre personas con intereses comunes para ayudarse mutuamente.



¿DÓNDE RECONOCEMOS E IDENTIFICAMOS ESTOS VALORES?

Valores Cooperativos

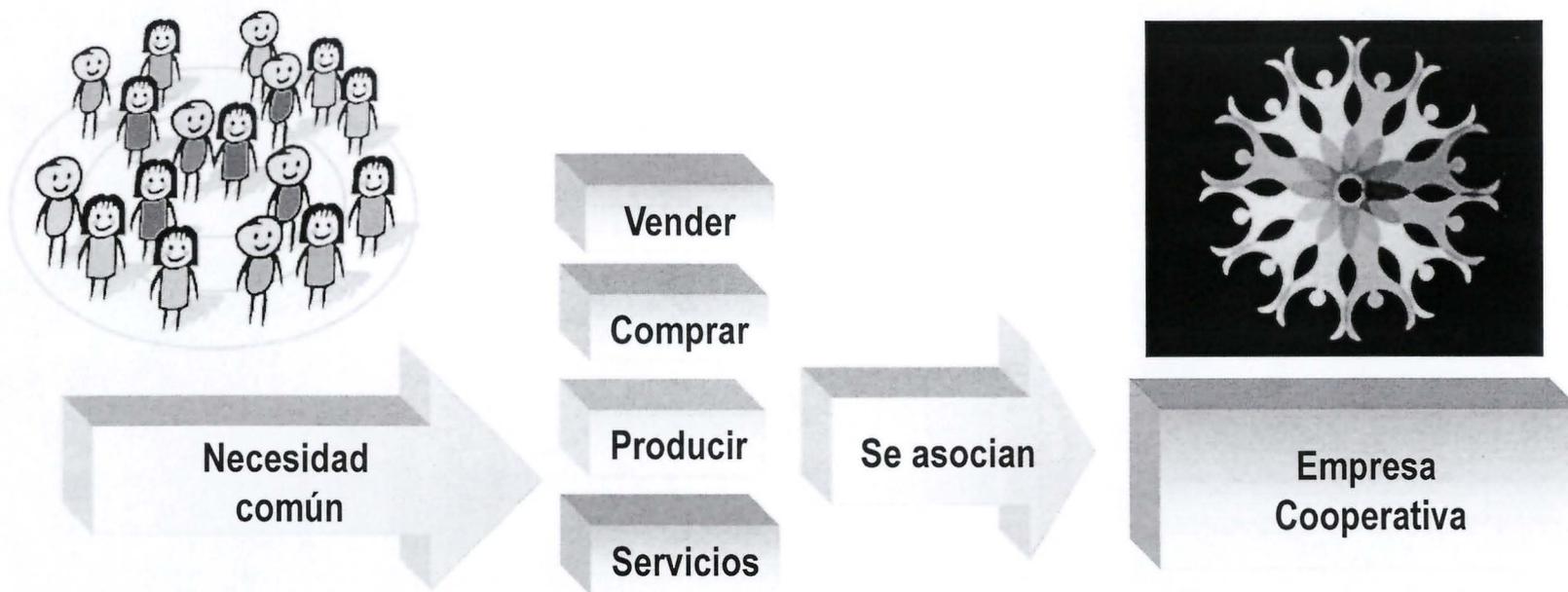
- Ayuda Mutua
- Responsabilidad,
- Democracia,

- Igualdad,
- Equidad, y
- Solidaridad.

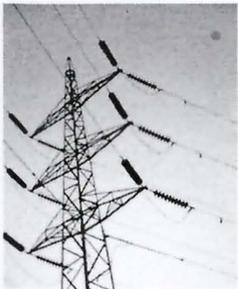
MINGA O MINGAKO



¿Cómo funciona el modelo cooperativo?



- COOPERATIVAS DE TRABAJO
- COOPERATIVAS DE SERVICIO
- COOPERATIVAS ELECTRICAS
- COOPERATIVAS ESCOLARES
- COOPERATIVAS DE VIVIENDA
- COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
- COOPERATIVAS AGRICOLAS Y CAMPESINAS
- COOPERATIVAS PESQUERAS



LOS PIONEROS DE ROCHDALE- INGLATERRA 1844



• LAS COOPERATIVAS

“Asociaciones que de conformidad con el principio de ayuda mutua tiene por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios”

Ante las problemáticas de los emprendimientos de menor escala, las Cooperativas contribuyen a alcanzar:

Beneficios Económicos

- Reducción de costos por compra agrupada
- Mejor Precio Venta por negociación de volúmenes

Incidencia Política

- A nivel Local, Regional y Nacional

Beneficios Sociales

- Al aportar a la comunidad
- Educa
- Mantiene las tradiciones y se involucra con el sector

COOPERATIVISMO PARA EL CONTEXTO RURAL

IMPORTANCIA DE LAS COOP. EN LA RURALIDAD

A nivel mundial las Cooperativas y en particular las del Sector Agrícola son:

- Aseguradoras de Alimentos para la población, **CONTRIBUYENDO A LA SEGURIDAD ALIMENTARIA**
- Generadoras y principales aportantes para las economías locales (localidades y pueblos)
- Las encargadas de entregar ayuda social en sector muy aislados
- Conservan la historia, cultura y tradiciones locales y son el ente social que reúne a la gente
- Son la solución para entregar mejor calidad de vida a los campesinos

COOPERATIVISMO EN LA AGRICULTURA

BENEFICIOS Y POTENCIALIDADES

Organiza y potencia la agricultura como solución a la crisis alimentaria mundial.

Posee un sentido Social e Integrador

Mejorar el ingreso de los pequeños y medianos productores y distribuir equitativamente la riqueza según la producción o el trabajo aportado por sus miembros.

COOPERATIVISMO EN LA AGRICULTURA

BENEFICIOS Y POTENCIALIDADES

Facilita ejecución de políticas públicas de desarrollo.

Establece proyecciones reales en el tiempo. PERMITE CONSTRUIR Y CAPITALIZAR.

Asume la administración de iniciativas públicas y privadas, siendo un brazo del Estado.

Genera participación e inclusión en todo ámbito.

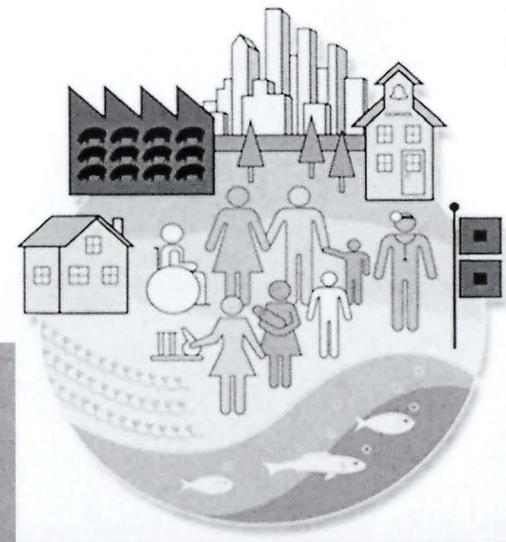
Aporta al cuidado del paisaje y la preservación de la identidad cultural.

Construye y desarrolla territorio.



PRINCIPIOS COOPERATIVOS

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Equidad en la participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad



COOPERATIVAS EN CHILE

- Más de 130 años tiene el sector cooperativo en Chile.
- 952 cooperativas vigentes y activas.
- 1.748.038 socios y 10.932 trabajadores.
- El crecimiento en los últimos 6 años es de un 75,1% (2014).
- Socios representan el 20,7% de la fuerza laboral.
- En su mayoría los socios son mujeres*.
- Mayor diversificación regional, Santiago cuenta sólo con el 25,6% del total de cooperativas.
- 150 son de importancia económica (60 Agua potable, 36 Ahorro y crédito, 19 Servicios, 12 Eléctrica, 13 Agrícola, 4 Vivienda abierta, 4 Consumo y 2 Campesinas)

Fuente: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. 2014.

• BENEFICIOS TRIBUTARIOS DE LAS COOPERATIVAS

Impuesto a la renta:

No constituyen renta los excedentes que se generen con operaciones con socios

Rebajas y exenciones tributarias menores:

✓ *100% del impuesto de timbres y estampillas.*

✓ *50% de los impuestos municipales.*

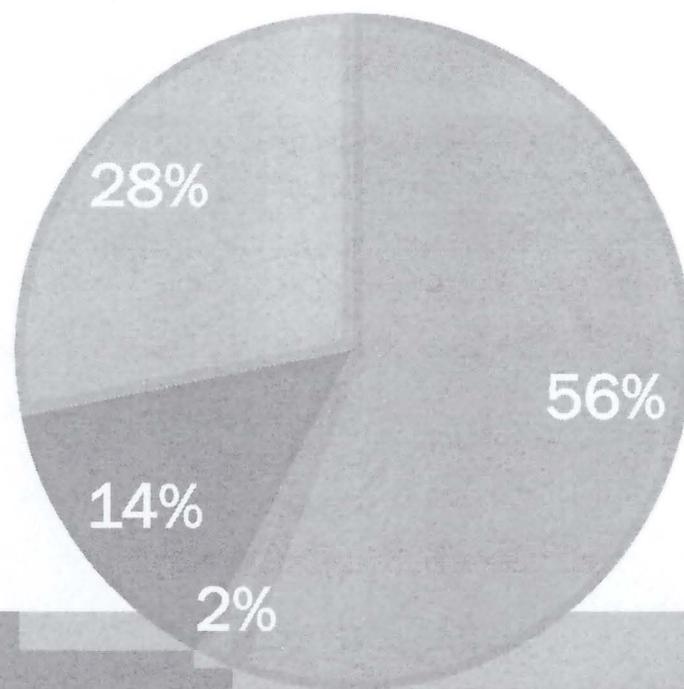
✓ *50% de todas contribuciones, impuestos, tasas y demás gravámenes a favor del fisco.*

✓ *Respecto al IVA no se establecen excepciones o rebajas*

• DISTRIBUCIÓN COOPERATIVAS POR RUBRO ECONÓMICO (2014)

■ Servicios
■ Trabajo

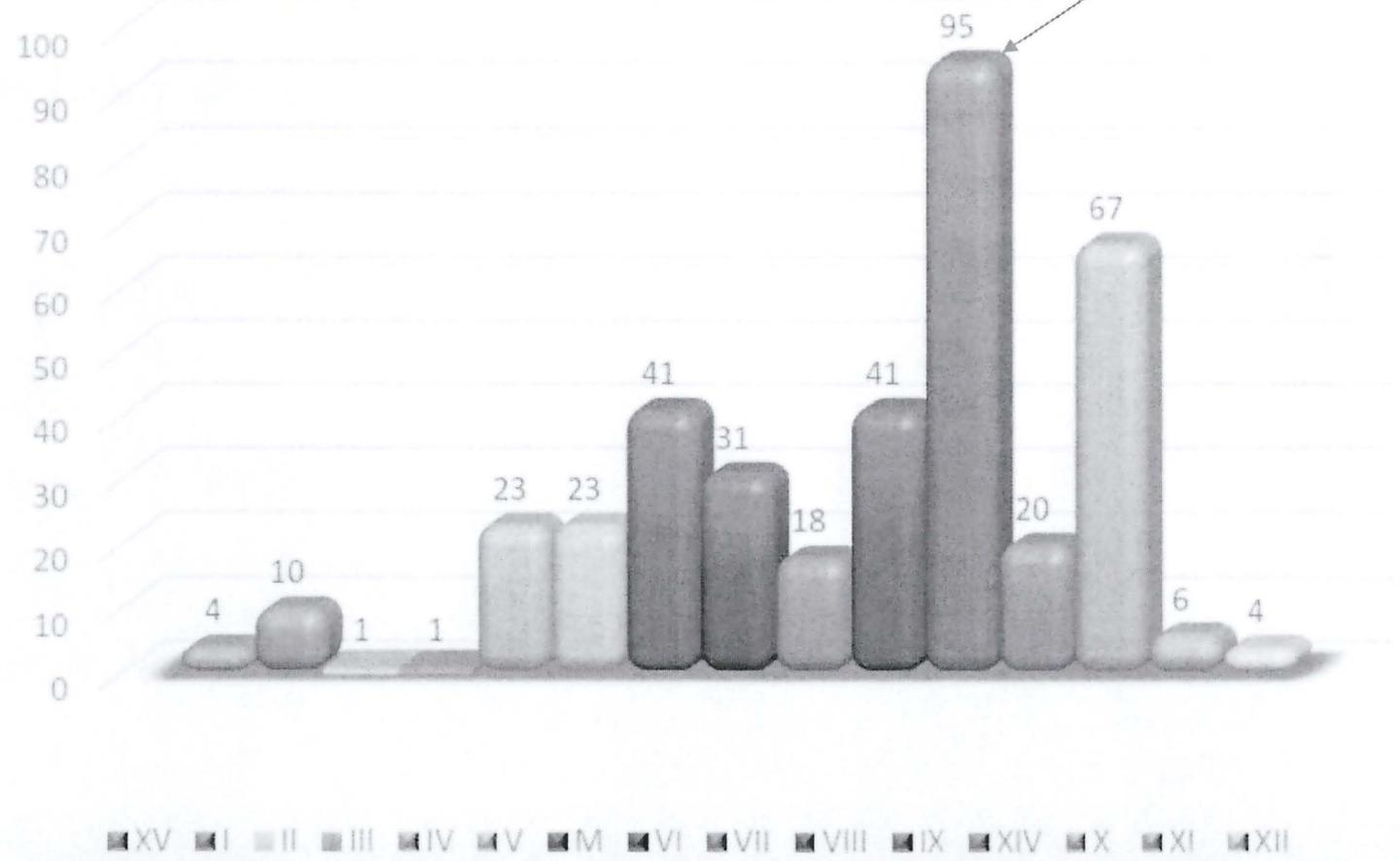
■ Confederaciones, Federaciones
■ Agrícolas, Campesinas y Pesqueras



Fuente: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. 2014.

ARAUCANÍA

Cooperativas Sector Agroalimentario

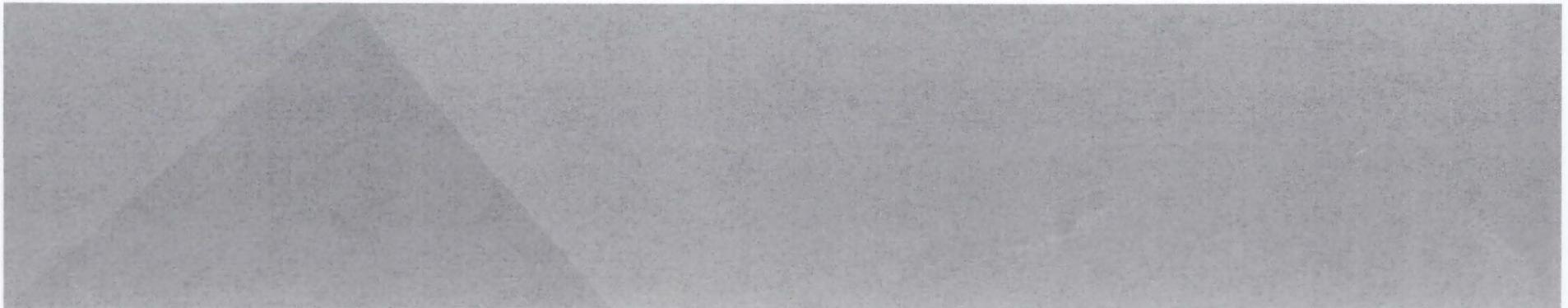


EN RESUMEN...

Las cooperativas: medio para asegurar la inclusión económica y social en el sector rural



COOPERATIVAS CASOS EN EL MUNDO



COOPERATIVAS EN EL MUNDO

- Cuentan con 1.000 millones de socios.
- 35% del total (1 millón) de cooperativas mundial son agropecuarias.
- Generan 100 millones de empleos (20 % más que las firmas multinacionales).
- Las ventas de las 300 empresas cooperativas más grandes del mundo suman 1.1 trillones de dólares.
- 30 y 50% de la producción agropecuaria, la comercialización es responsable la Comunidad Europea, estados Unidos, Canadá, Japón , India y Argentina.

COOPERATIVAS EN EL MUNDO

En la UE existen activas 32.000 Cooperativas Agropecuarias:

- Con 12.000.000 de socios
- 600.000 trabajadores fijos
- Generan ventas por € 300.000 millones al año.
- Más del 50% de los insumos agrarios y ganaderos son facilitados por las propias Cooperativas.
- Más del 60% de la recolección, transformación y comercialización, está en manos de las Cooperativas.

(Fuente: Comisión Europea)

BRASIL

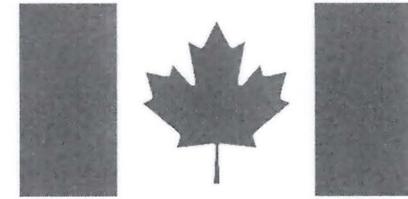
Las cooperativas



- Son responsables de un 40% del PIB agrícola y el 5.4% del PIB global.
- Las cooperativas son responsable de la producción del:
 - 72% del trigo
 - 43% de la soja
 - 39% de la leche
 - 38% del algodón
 - 21% del café.
- Sus exportaciones anuales son superior a los 1.300 millones de dólares.
- Comercializan el 83% del trigo y el 68% de la leche producida en el país.

Fuente: FAO.

CANADÁ



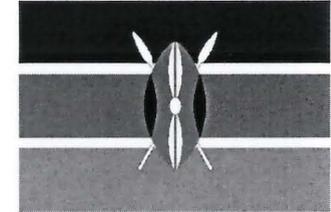
Cooperativas:

- 40% de la población es miembro de alguna cooperativa.
 - Existen 9.000 cooperativas.
 - Con 18 millones de socios.
 - Dan empleo directo a 150.000 personas.
- **Sectores más importantes:**
 - 34% Cereales y oleaginosas
 - 27% ganadería.
 - 12% lácteos
 - 9% hortofrutícola
 - 8% aves y huevos.

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias de España.

KENIA

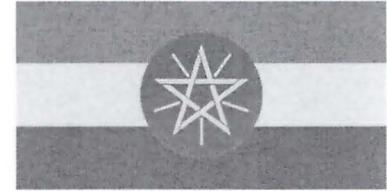
- 1 de cada 5 personas es socia de una cooperativa.
- Emplea a más de 250.000 personas.
- Tiene un 45% participación en el PIB.
- Gestionan el 31% de los depósitos y ahorros nacionales.



- **Son responsable de la producción:**
 - 70% del café
 - 76% productos lácteos
 - 95% del algodón

Fuente: Conavicoop

ETIOPÍA



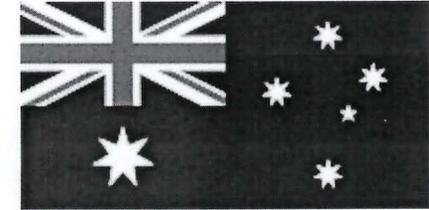
- Unos 900.000 agricultores obtienen ingresos gracias a su participación en cooperativas agrícolas.

Fuente: Coop, 2017,

AUSTRALIA

Las cooperativas

- Existen 1.726 cooperativas.
- El 37% de su población está asociada a algún tipo de cooperativa.
- El 80% de las cooperativas están localizadas en el Estado de Victoria y en Nueva Gales del Sur, estados que agrupan el 50% de las explotaciones australianas.



- **Facturación total del cooperativismo es de 14.500 millones de euros.**

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias de España.

ESPAÑA

Las cooperativas

- Existen 3.838 cooperativas agroalimentarias.
- 1.175.074 socios agricultores y ganaderos.
- 98.999 trabajadores.
- 26.183 millones de euros (2013)



- Alcance de las cooperativas:
 - 39% a nivel local.
 - 43% provincial.
 - 47% regional
 - 61% estatal.
- **Sector:**
 - Ganadero
 - Hortofrutícola
 - Coop. Agrarias de suministros.

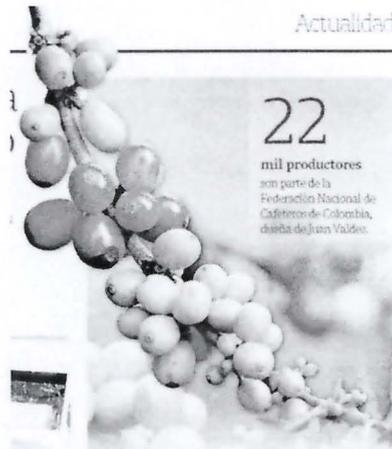
Fuente: Cepas.



COLOMBIA



COOPERATIVA DE CAFETEROS
Juan Valdez



- Creada hace más de 80 años
- 22.000 productores
- **El 95% socios tiene 3 hás**
- Por que unirse: MARCA
- Nuevas líneas de negocios:
- Agregar valor, Cafeterías
- Exportan a más de 36 países

JAPÓN



Las cooperativas

- El 33% de las familias son miembros de una cooperativa:
- La agricultura cooperativa reporta una producción aproximada de 90 billones de dólares.
- El 91% de los agricultores son miembros de una cooperativa.

REFLEXIONES FINALES

- En el actual escenario mundial (zona geográfica, climas, tendencias, etc.) y los aumentos en la inflación y demanda de alimentos, se hace necesario abordar la **Seguridad Alimentaria**.
- FAO señala que **al 2050** la producción de alimentos deberá aumentar en un **70%** para poder suplir la demanda de cerca **9.000 millones** de habitantes
- Las Cooperativas son las principales productoras de alimentos en el mundo, especialmente para los mercados internos.
- Las Mujeres Rurales con apoyo en las mismas condiciones que los hombres pueden producir alimentos para **150 millones** de personas más en el mundo.

PARA CONSIDERAR

- La agricultura continuará siendo una fuente significativa de crecimiento económico para los países y una de las mejores alternativas para reducir la pobreza.
- Los mercados serán cada día más complejos y demandantes.
- Búsqueda constante de agregación de valor y de innovación serán la clave del éxito. Los productos agrícolas serán más valorados por su origen.
- Los negocios agrícolas, deberán de tener una conciencia social y ambiental mayor y estar en el centro de su razón de ser.

MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE MILES DE HOMBRES Y MUJERES QUE HABITAN EN LA RURALIDAD Y SON PARTE DE UN VALOR SOCIAL MUY RELEVANTE PARA EL PAÍS.



FUENTE FOTOGRAFÍAS: INDAP 2014.

MUCHAS GRACIAS!



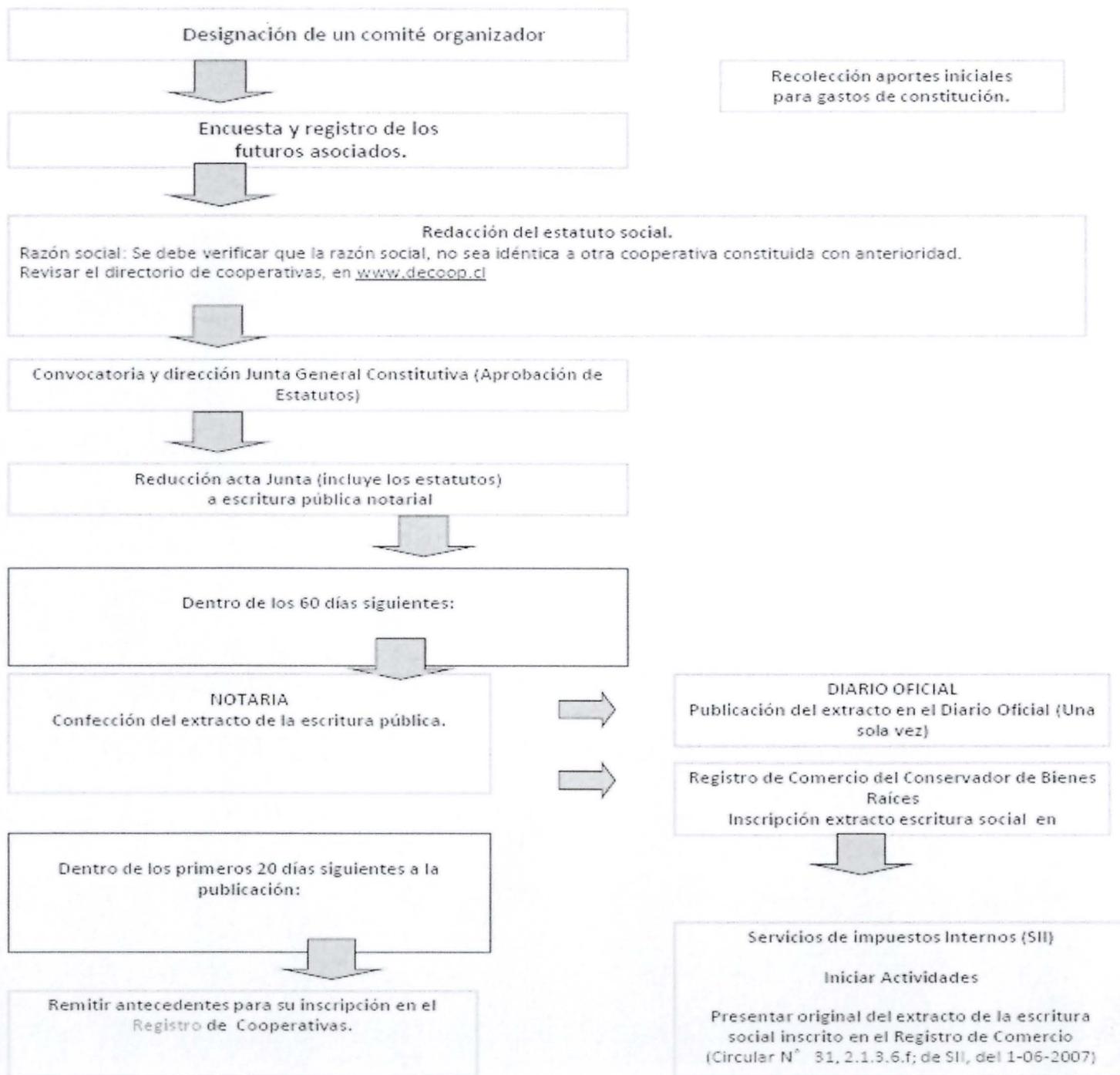
■ Patricio Nayan S.

Patricio.nayan@gmail.com

CAMPOCOOPCHILE@GMAIL.COM

CONFORMACIÓN DE COOPERATIVAS

1. Se genera un acta de la Junta General Constitutiva.
2. Ésta se debe reducir a escritura pública.
3. Luego se debe inscribir el extracto de la misma en el registro de comercio del Conservador de Bienes Raíces,
4. Publicarlo en el Diario Oficial
5. Inscribirse en Sistema de Impuestos Internos
6. Finalmente inscribir su constitución en el Departamento de Cooperativas.



HISTORIA DEL COOPERATIVISMO

- Desde muy temprano en la historia de la humanidad los valores de solidaridad, asociatividad y acción común han estado presentes en la organización económica de las sociedades, aunque no es hasta el siglo 19 cuando con la formulación de unos principios y una filosofía surge la doctrina del Cooperativismo.
- Las primeras formas de cooperación aparecen en la Edad Antigua, a través de la formación de comunidades, del trabajo conjunto entre varias personas.

HISTORIA DEL COOPERATIVISMO

- Producto de la Industrialización y la migración de Campesinos, se generan nuevas necesidades Sociales.
- Así es que en el 1844 en Rochdale, Inglaterra un grupo de 28 obreros (Pioneros de Rochdale) constituyeron una sociedad cooperativa de consumo que consistió de un almacén al detalle de artículos de primera necesidad. Esta es considerada la primera Cooperativa moderna.

HISTORIA DEL COOPERATIVISMO

- Alianza Cooperativa Internacional

La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Fundada en Londres en 1895, sus 248 miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad y de 92 países. En total representan aproximadamente 1000 millones de personas en todo el



HISTORIA DEL COOPERATIVISMO CHILENO

- La primera Cooperativa documentada es la sociedad Cooperativa de Consumo, “La Esmeralda”, la cual nace en Valparaíso en 1887, vinculada a grupos de artesanos.
- En 1904, se funda en Santiago, la cooperativa de consumo de los trabajadores de los Ferrocarriles del Estado, siendo la primera cooperativa promovida por el Estado, Este mismo año se funda otra cooperativa de seguro contra incendios.
- Entre 1904 y 1924, se “registraron”, 40 cooperativas en distintos sectores: consumo (22), servicios (7), seguros (6), agrícola (3) ahorro y edificación (1) y electrificación (1).

HISTORIA DEL COOPERATIVISMO CHILENO

- En la década del 20, se aprueban en Chile las primeras reformas del Estado de carácter liberal y social: contrato de trabajo, seguro obrero, accidentes de trabajo y organización sindical.
- En este contexto se promulga en 1924 la primera Ley de Cooperativas, cuyo texto y en 1927 se crea el Departamento de Cooperativas. (Hoy D.A.E.S.)
- En 1939, se crea la CORFO, lo que favoreció el crecimiento del cooperativismo principalmente en el medio rural con: cooperativas agrícolas pisqueras, vitivinícolas, lecheras, de electrificación rural y de otros rubros.

HISTORIA DEL COOPERATIVISMO CHILENO

- La Iglesia Católica desempeñó un papel activo en el desarrollo del cooperativismo, promoviendo especialmente las cooperativas de ahorro y crédito, las de vivienda e impulsando las cooperativas campesinas con la entrega en 1961 y 1962 de cinco fundos a familias campesinas, iniciativa que será un precedente del proceso de Reforma Agraria.
- El Gobierno de Eduardo Frei Montalva (1964-1970) promovió el cooperativismo al considerarlo como un instrumento válido para las políticas reformistas desde el Estado.

HISTORIA DEL COOPERATIVISMO CHILENO

- En 1965 se creó la Comisión Nacional Coordinadora de Cooperativas, integrada por funcionarios ministeriales y por representantes del movimiento Cooperativo con el objetivo de impulsar el cooperativismo en todo el país, y el Departamento de Desarrollo Cooperativo del Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC.
- El resultado fue muy significativo, registrándose entre 1966 y 1970 un crecimiento neto del 70% en el número de cooperativas: de 1.529 a 2.366.

COOPERATIVAS HISTÓRICAS

- Los sindicatos y la clase media, especialmente **empleados públicos y particulares**, también empezaron a generar sus propios proyectos cooperativos.
- A finales de la década del 50 empiezan a surgir cooperativas tan emblemáticas como la **Cooperativa de Servicios para la Construcción**, en 1958, y la Cooperativa de Consumidores Unidos, **UNICOOP**, en 1961.



Por el desabastecimiento que la 2da Guerra Mundial generó en el país, la Cámara Chilena de la Construcción vio la urgente necesidad de formar una cadena nacional dedicada a distribuir materiales de obra gruesa y estabilizar los precios. Así, **en 1952 se creó Sodimac**, con una estructura de cooperativa con numerosas sucursales a lo largo de Chile.

Sin embargo, la recesión de los años 80 golpeó duramente a esta cooperativa, al punto de ser declarada en quiebra. Fruto de un proceso de licitación, José Luis Del Río Rondanelli adquirió en 1982 el control de la compañía, constituyéndose Sodimac S.A.



UNICOOP - UNIMARC

Unimarc nació, en 1961, bajo el nombre de Cooperativa Unicoop, perteneciente a la Iglesia Católica. La finalidad de Unicoop era más bien social, ofreciendo productos a bajo precio y ubicando sus locales en sectores populares. Tras la crisis económica de 1975, su situación económica se vio desfavorecida. En 1982 fue comprada por Francisco Javier Errázuriz, quién la renombró Unimarc.



GUATEMALA: COOPERATIVA AGRÍCOLA DE MUJERES 4 PINOS

Surgió en 2010, de la iniciativa de tres mujeres productoras de hortalizas del altiplano central de Guatemala en la actualidad tiene más de 275 mujeres miembros de diferentes comunidades del altiplano.

“Nuestro mayor orgullo es ser la 1era Cooperativa Agrícola de mujeres de Guatemala y en el mejor espíritu cooperativista somos trabajadoras, responsables, unidas, con mucha voluntad de trabajo y queremos ser ejemplo para todas las mujeres del país que todos los días se esfuerzan por mejorar la calidad de vida de ellas y sus familias.”

Somos las que
soñamos, somos
las tejedoras, las
que tejemos el
gran lienzo que
mantiene unida la
sociedad.



PLAY STOP

“A pesar del reto empresarial que presupone nuestra actividad en una economía agrícola dominada por hombres, nuestro objetivo a mediano plazo es el de alcanzar una producción anual de 3 millones de libras (1,2 mil. De kgs.) y mantener un crecimiento continuo que más temprano que tarde tendrá cobertura nacional y favorecerá a miles de mujeres agricultoras, qué en la actualidad se encuentran marginadas económica y socialmente.”

En los primeros años lograron ventas por más de US\$ 1 millón.





Cooperativa Rumpacoop Ltda.

PILOTO COMERCIAL

Se contrató la asistencia de un Asesor de Ventas por 5 meses que pudiera apoyar la gestión comercial de la Cooperativa.

Dentro de las gestiones realizadas por el Profesional, se pueden mencionar:

1. Participación en Stand Feria Expo Agrícola 2018. Estación Mapocho. Santiago.

Se solicitó un espacio a Campocoop en su Stand, a modo de poder difundir los productos de Rumpacoop, dar a conocer los beneficios de la Rumpa, y poder establecer potenciales relaciones comerciales con algunos asistentes de interés. Los tres días en los que se participó se generaron importantes contactos. Además se dio degustaciones de néctar y mermeladas a los asistentes.





Cooperativa Rumpacoop Ltda.

2. Acompañamiento proceso y traslado de productos a Santiago

El Asesor Emilio Labraña, se encargó de adquirir los frascos seleccionados para la adecuación de imagen; trasladarlos desde Santiago a Ovalle; acompañar el proceso de agregación de valor; y traer los productos terminados a la Sede de Campocoop para su almacenaje.

Se trasladaron mermeladas, jugos y pulpas congeladas.



3. Introducción en Tienda Mundo Rural La Moneda

El Asesor gestionó la introducción de Mermeladas y néctar de Rumpacoop, en la Tienda Mundo Rural de La Moneda. En primera instancia se solicitó un pedio conservador. Sin embargo a la fecha ya se han comercializado 300 néctares y 60 mermeladas, en los meses de Noviembre y Diciembre.



Cooperativa Rumpacoop Ltda.



4. Contacto con Mercados Horeca

Se realizó un catastro de Mercados Horeca que utilizan productos funcionales dentro de sus preparaciones gastronómicas. Se contactaron a gerentes y encargados de adquisiciones y se realizaron entregas de muestras de Pulpa de fruta congeladas en formato de 1kg a hoteles y restaurantes de Santiago. Esto a modo de dar a conocer el producto y generar potenciales acuerdos comerciales. Se adjunta como verificador listado de empresas contactadas.

5. Perfil de desarrollo de nuevos negocios

Se trabajó en conjunto con el Profesional Christopher Venegas y la directiva, nuevas unidades estratégicas de negocios potenciales a desarrollar por la Cooperativa. Estas unidades implican preparaciones a base de Rumpa, que permitirán ampliar el negocio y las rentabilidades percibidas. Se adjunta Perfil de negocios.

HOTELES CONTACTADOS RUMPACOOOP

Nombre del Establecimiento	Email	Clase Alojamiento
Abracadabra		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Abracadabra Bed & Breakfast		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Agustina Suite		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
AH HOTEL		Hotel
ALMOND SUITE (SAN FRANCISCO)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Altiplanico Bellas Artes		Hotel
ALTURA SUITES (MERCED)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
ALVAVI LTDA.		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
ALVAVI LTDA. (AMUNATEGUI)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Amistar Apartment Ltda.		Apart - Hotel
Amistar Apartment Ltda. (Serrano 62)		Apart - Hotel
AMUKAN		Residencial
ANDES HOSTEL		Apart - Hotel
Apart Altamira		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Apartamentos CarmenVictoria		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
apartamentos elizondo		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Apartament Santiago Chile		traveltosantiagoofchile@gmail.com
APART BOUTIQUE BELLAS ARTES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
APARTCENTER CHILE		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
APARTHOTEL CAPITAL		Hotel
aparthotel San Francisco		Apart - Hotel
Apart Hotel Santiago Departamentos		Apart - Hotel
Apartment Santiago Chile		traveltosantiagoofchile@gmail.com
APARTMENTS LATITUD SUR		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Apart Parque Forestal		Apart - Hotel
Apart Santa Lucia		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Apart Santiago de Chile		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Apart Urbano		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
AYG		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
B & B siglo		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Bed and Breakfast Casa Bonita		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Bellas Artes Apart		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
BELLAS ARTES SUITES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
BLEND HOSTEL		Hostel o Albergue (Refugio)
BMB SUITES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
CARLTON HOUSE		Apart - Hotel
Casa Kolping Santiago		Hostal
Casaltura Hostel Boutique		Hostel o Albergue (Refugio)
CasaNoble Hotel Boutique		Hotel
Central Apart Santiago		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos

Centro El Agora		Residencial
Che Lagarto Hostel and Suites Santiago		Hostel o Albergue (Refugio)
CHILEAPART		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Chile Lindo Hostel		Hostel o Albergue (Refugio)
CITY CENTER		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Cosmopolita Hotel		Hotel
COSTA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
DDOOR HOTEL		Hotel Boutique
DEPARTAMENTOS AMOBLADOS COSTA SUECIA LIMITADA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
DEPARTAMENTOS AMOBLADOS ELEUTERIO		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Departamentos Arcos		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
DEPARTAMENTOS PLAZA MAYOR		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Departamentos Turísticos Cosmos		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Departamentos Turísticos Elizondo		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
DIAMOND		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
DON SANTIAGO HOSTEL		Hostel o Albergue (Refugio)
Downey-Mozó		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Dream Suites		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Eco Hostel		Hostel o Albergue (Refugio)
FERNANDEZ GI E.I.R.L		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
GEN SUITE & SPA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
GLAM BELLAS ARTES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
GT APARTMENTS LTDA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
HAparts (MERCED)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
HAPPY HOUSE HOSTEL		Hostel o Albergue (Refugio)
HOMEY		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
HORIZONGROUP		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
HospedarteSantiago		Apart - Hotel
HOSTAL AMERICANO		Hostal
Hostal Brasil		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
HOSTAL DE LA BARRA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Hostal Forestal		Hostal
Hostal Las Terrazas de Concha y Toro		Hostal
Hostal Plaza Brasil		Hostel o Albergue (Refugio)
HOSTAL RIO AMAZONAS		Hostal
HOSTAL Y MESON EL RACO		Hostal
Hostal Yungay		Hostel o Albergue (Refugio)
Hostel boutique Paris Londres		Hostal
Hostel Chile Inn		Hostel o Albergue (Refugio)
Hostel Cienfuegos		Hostel o Albergue (Refugio)
HOSTEL LUCIA SUITES		Hostel o Albergue (Refugio)
Hotel 198		Hotel
HOTEL CIUDAD DE VITORIA		Hotel

HOTEL CONDE ANSUREZ		Hotel
Hotel Crowne Plaza Santiago		Hotel
Hotel Cumbres Lastarria		Hotel Boutique
HOTEL DACARLO		Hotel
Hotel Diego de Almagro (Santiago)		Hotel
HOTEL DI MAURIER		Hotel
HOTEL ELISA COLE		Hotel
HOTEL ESPAÑA		Hotel
Hotel Foresta		Hotel
Hotel Fundador		Hotel
HOTEL GALERIAS		Hotel
Hotel Gran Palace		Hotel
HOTEL IMPERIO		Hotel
HOTEL ISMAEL 312		Hotel
Hotel Le Louvre		Hotel
HOTEL LIBERTADOR		Hotel
HOTEL LONDRES 35		Hotel
HOTEL LOS ACACIOS		Hotel
hotel los arcos		Hotel
Hotell Sierra Bella		Hotel
HOTEL MAGNOLIA		Hotel Boutique
HOTEL MAJESTIC		Hotel
HOTEL MERCURE SANTIAGO CENTRO		Hotel
hotel montecarlo santiago		Hotel
Hotel Nippon		Hotel
HOTEL NOVAPARK		Hotel
HOTEL OLICAR TEATINOS		Hotel
HOTEL PANAMERICANO LTDA		Hotel
hotel paris 813		Hotel
Hotel París Londres		Hotel
HOTEL PLAZA LONDRES		Hotel
Hotel Plaza San Francisco		Hotel
HOTEL PRINCIPADO		Hotel
HOTEL QUITO		Hotel
Hotel Riviera Maya		Hotel
HOTEL SANTA LUCIA		Hotel
Hotel Smart Apart		Hotel
Hotel Sommelier		Hotel
Hotel Tokyo		Hotel
HOTEL TREMO BOUTIQUE PARQUE FORESTAL		Hotel
Hotel Turispas Maya		Hotel
HOTEL VADIÑO		Hotel
Hotel Vegas		Hotel

Hotel Yungay		Hotel
imperio suites		Apart - Hotel
INFINITY SUITES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Kombi Hostel		Hostel o Albergue (Refugio)
LA CASA ROJA HOSTEL		Hostel o Albergue (Refugio)
La Casona Hostel		Hostel o Albergue (Refugio)
La Castellana		Hotel
LA CASTELLANA		Hotel
LANDAY BARCELO		Hostel o Albergue (Refugio)
laras		Hostel o Albergue (Refugio)
LA RUCA		Hostel o Albergue (Refugio)
Lastarria 43-61		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
LASTARRIA BOUTIQUE HOTEL		Hotel Boutique
Lebon EIRL		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Lecaros Propiedades		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
LUCIANO K		Hotel Boutique
LUNA SUITE		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
MAR ORIENTE APARTMENTS		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
MARTA ERICES ROA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Matildas Hotel		Hotel Boutique
MELA BLU		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
MG APARTMENTS (MERCED)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
MIRADOR SANTIAGO APART		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Myluxapart Lastarria		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Nativa Suites		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Nativa Suites - Bellas Artes		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
NEXO OPTIMO (CATEDRAL)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
N&N FAMILY APART		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
ORIGENES HOSTEL		Hostel o Albergue (Refugio)
PARK APARTMENTS FOR RENT		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Personal Aparts		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Plaza de Armas Hostel		Hostel o Albergue (Refugio)
Plaza San Isidro		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
PLAZA SUITES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Poker Hostal		Hostal
PRINCIPADO EXPRESS		Hotel
refugios suites		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
RentaHome		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
RESIDENCIA FAMILIAR TABITA		Residencial
Residencial Ahumada Vip		Residencial
Residencial Curicó		Residencial
Residencial Mery		Residencial
RESIDENCIAL METRO REPÚBLICA		Residencial

Residencial Praga		Residencial
residencial san patricio		Residencial
RESIDENCIAL TUCAPEL		Residencial
RESIDENCIAL UNIVERSITARIO		Residencial
Residencial Vicky		Residencial
Riviera Hotel		Hotel
RQ Central Suites		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
RS Santiago		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
SAHARA INN		Hotel
SALAMANCA SUITES LTDA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
San Cristobal Suites Santiago Bellas Artes		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
san francisco suites		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
San Ignacio Suite		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
SAN MARINO		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Santiago Backpackers		Hostel o Albergue (Refugio)
SANTIAGO CENTRO DEPARTAMENTOS AMOBLADOS CHILE EIRL		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
SANTIAGO CENTRO RENT APART		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
SANTIAGO CENTRO SUITES		Apart - Hotel
Santiago Downtown Apartments Bulnes		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Santiago Downtown Apartments Lira		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Santiago Suite Apartment		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
SANTIAGO SUITES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
SANTIAGO TOWN (jose m. carrera)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
SANTIAGO WORLD APARTMENTS		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Serrano Centro		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
SOCAVON SUITES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
SOHO-APART		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Sol Amoblados (merced)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Sol Amoblados (SAN ISIDRO)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Sol Amoblados (SANTO DOMINGO)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Southern Apartments		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
SuDepartamento.cl		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Su Merced Hotel		Hotel Boutique
S Y S SUITES LIMITADA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
SYS SUITES LIMITADA (tarapaca)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
The Princesa Insolente Hostel		Hostel o Albergue (Refugio)
The Singular Santiago, Lastarria Hotel		Hotel
Torre San Isidro		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
TOTUS TUUS SUITES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Travel Cordillera		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Travellers Place Hostel		Hostel o Albergue (Refugio)
TRIVENTO		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
VADIGI E.I.R.L		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos

VEGAS DEPARTAMENTOS	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
VEGAS DEPARTAMENTOS	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
VIP APARTMENTS CHILE	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
VISTA HERMOSA	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
VO EXPRESS (BARRIO ITALIA)	Hotel
Vo Suites	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
VR SUITE	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Welèn Hill Downtown Santiago	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
WINDSOR PALACE	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
WINDSOR SUITE	Hotel
ZentenoApartments	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
HOTEL ALAMEDA	Hotel
Hotel Ibis Estación Central	Hotel
HOTEL PLAZA ALAMEDA	Hotel
Hotel Railef	Hotel
Hotel Super Reich	Hotel
Isa Hostel	Hostel o Albergue (Refugio)
SUPER RAICH HOTELES	Residencial
Tur Hotel Express	Hotel
Hotel Mercure Santiago Ciudad Empresarial	Hotel
HOTEL PLAZA SAN LUIS	Hotel
INVERSIONES FPG	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Las Majadas de Pirque	Hotel Boutique
LUNA DE PIRQUE	Hotel
la calma de rita	Hostería
REFUGIO RURAL MAJADAS	Hostal
Piedra Luna	Cabañas
HOSTAL CHIKIYAN	Hostal
La Petite France	Hotel
Las Lomitas de Guayacan	Cabañas
QAMAQI	Hotel
Chalet de Piedra	Hostel o Albergue (Refugio)
Refugio Club Andino Lagunilla	Hostel o Albergue (Refugio)
CABAÑAS MIRADOR DEL MAIPO	Cabañas
Camping Isoterma	Camping o Recinto de Campamento
CAMPING LA PATA DEL DIABLO	Camping o Recinto de Campamento
Casona San Jose de Las Vertientes	Hostería
Centro recreacional San Jose de Maipo	Complejo Turístico o Resort
EL MONTAÑES	Cabañas
HAIKU CABAÑAS PANORAMICAS	Cabañas
Hostal Kunalka	Hostería
HOSTERIA MILLAHUE	Hostería
Hosteria y Restaurant de Turismo el Tucan	Hostería

INESITA		Hostal
LOS NOGALES DE ROAN JASE		Camping o Recinto de Campamento
Posada del Jinete		Cabañas
Refugio Lagunillas		Hostel o Albergue (Refugio)
RESIDENCIAL DONDE TAMMY		Residencial
RESTAURANT Y RESIDENCIAL ESPAÑA		Residencial
tio valentin		-
EMPORIO DE LA MEMÉ		Cabañas
CAMPING EL SAUCE		Camping o Recinto de Campamento
CAMPING LA ISLA		Camping o Recinto de Campamento
Altiplanico Cajón del Maipo		Hotel
Cabañas La Alfonsina		Cabañas
cabañas pichiwaca		Cabañas
Cascada de las Animas		Cabañas
CUMBRES DEL MAIPO		Cabañas
hosteladventure		Cabañas
Hosteria Los Ciervos		Hostal
Hotel Altiplanico		Hotel
LOS ABEDULES		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Los Nogales de Roan Jasé		Cabañas
NOGALIA		Cabañas
Quinta los castaños		Hostal
Rancho El Chilcal		Cabañas
SANTUARIO DEL RIO LODGE		Centro de Turismo de Naturaleza o Lodge
Tres Continentes		Cabañas
Turismo y Eventos La Bella Durmiente		Cabañas
Valle de Montañas		Cabañas
Hosteria Baños Morales		Hostería
Refugio de Montaña Correcaminos		Hostel o Albergue (Refugio)
LODGE ANDINO		Centro de Turismo de Naturaleza o Lodge
parque almendro		Camping o Recinto de Campamento
Lodge El Morado		Centro de Turismo de Naturaleza o Lodge
Refugio DAV Lo Valdés		Hotel
Refugio Lo Valdes		Hostel o Albergue (Refugio)
REFUGIO LO VALDES		Hostal
Refugio Placaraja		Centro de Turismo de Naturaleza o Lodge
Casa Maipo		Centro de Turismo de Naturaleza o Lodge
casona san jose de las vertientes		Cabañas
la vertiente del canelo		Cabañas
Los Cuernos del Toro		Cabañas
CABAÑAS LOS OLMOS		Cabañas
lacasadecarlitos		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Lodge del Maipo		Centro de Turismo de Naturaleza o Lodge

LOMAS DEL MANZANO		Cabañas
Miradores del Maipo		Cabañas
RANCHO EL AÑIL		Hostería
Recuerdos del Cajón del Maipo		Cabañas
HOSTAL LAS CABAÑAS ESMERALDA		Hostal
El Parador de Caleú		Hostería
EL NARANJAL		Hotel Boutique
Hotel Condell		Hostal
HOTEL CASA REAL DE SANTA RITA		Hotel Boutique
HOTEL EL ALMENDRO		Hotel
Centro Turístico Balneario El Trebol		Cabañas
Camping Pintué (Cabañas)		Cabañas
Camping Pintué		Camping o Recinto de Campamento
CAMPING MAKI		Camping o Recinto de Campamento
CAMPING PANTANAL		Camping o Recinto de Campamento
CAMPING WINDSURF		Camping o Recinto de Campamento
CENTRO DE TURISMO LOS ALAMOS		Camping o Recinto de Campamento
camping el portezuelo		Camping o Recinto de Campamento
CENTRO DE TURISMO LOS ALAMOS (CABAÑAS)		Cabañas
APART-HOTEL MELIPILLA		Apart - Hotel
Cabañas Laguna Esmeralda		Cabañas
HOTEL LOS TRONCOS		Hotel
GRANJA EL MOLINO		Complejo Turístico o Resort
HOSTAL POMAIRE		Hostal
CASA SAN FRANCISCO DE ALHUE		Residencial
El Olivo		Residencial
HOTEL ALHUE SPA		Hotel
RESIDENCIAL MARIELA		Residencial
NranjoPark		Cabañas
NranjoPark		-
Altos de Curacavi		Camping o Recinto de Campamento
cabañas de turismo quintruy isla de maipo		Cabañas
Camping El Trebol de isla de maipo		Camping o Recinto de Campamento
Camping Laguna del Maipo		Camping o Recinto de Campamento
CAMPING LOS PUENTES		Cabañas
CAMPING MILLANTU		Camping o Recinto de Campamento
El Eden		Camping o Recinto de Campamento
HOSTAL GRAN RESERVA		Hostal
La Piedra Patagonica		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Parque Oasis		Camping o Recinto de Campamento
CASA QUINTA PEUMAYEN		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Camping Llaveria		Camping o Recinto de Campamento
RINCON DE NALTAGUA		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural

Home Sense		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
ACONCAGUA APART HOTEL		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Aconcagua Suites		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
alessandria		Apart - Hotel
alessandria (el Bosque)		Apart - Hotel
ALTO CASTELLO		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Amoblados Caburgainn		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
ANDES SUITE HOME LTDA.		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Apartament for rent in Chile		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
APARTAMENTOS SANTA MAGDALENA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Apart Costanera Centre		Hotel
APART COSTANERA CENTRE		Apart - Hotel
APART HOTEL DALI		Apart - Hotel
Apart Hotel Diego de Almagro		Apart - Hotel
Apoquindo Departamentos Amoblados		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Atton Las Condes		Hotel
BOULEVARD SUITE		Hotel
ChileRuca Apartment		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
COSTA (CERRO EL PLOMO)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Courtyard Santiago Las Condes		Hotel
Departamentos Vitacura		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Doenitz Propiedades		-
Doubletree By Hilton Santiago - Vitacura		Hotel
El Bosque Suites		Apart - Hotel
EUROTEL EL BOSQUE		Hotel
Grand Hyatt Santiago		Hotel
HOLIDAY INN		Hotel
HOSTAL LAS CONDESAS		Hostal
HOTEL APART-RUCALHUE		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Hotel Atton El Bosque		Hotel
HOTELES DIRECTOR		Hotel
HOTEL IBIS MANQUEHUE NORTE		Hotel
HOTEL ICON		Hotel
HOTEL INTERCONTINENTAL SANTIAGO		Hotel
Hotel Leonardo Da Vinci		Hotel
Hotel Manquehue		Hotel
Hotel Marina Las Condes		Hotel
HOTEL NERUDA EXPRESS		Hotel
Hotel Regal Pacific		Hotel
Hotel Rugendas		Hotel Boutique
INJERAL E.I.R.L.		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
La Dehesa House		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
LA SEBASTIANA SUITES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos

MelhApart		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Murano Suites		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
MY LIFE IN SANTIAGO		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Myluxapart Golf		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
NEXO OPTIMO		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
NH COLLETION PLAZA SANTIAGO		Hotel
Obra Kolping Internacional		Hostal
Partner Office		Apart - Hotel
Personal Aparts (DOMINICOS LAS CONDES)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
PLAZA EL BOSQUE EBRO		Hotel
Plaza el Bosque Nueva Las Condes		Hotel
PLAZA EL BOSQUE SUITES		Apart - Hotel
RENTA HOME		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
SANTA BLANCA II		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Santiago Marriott Hotel		Hotel
SANTIAGO TOWN		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
senlis aparts		Apart - Hotel
Seven Apart Hotel		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
The Ritz Carlton Santiago		Hotel
Time Apartment		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
TOBALABA SUITES (ENCOMENDERO)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
TRANI		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
TRICAPITAL		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
TRICAPITAL RENT		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Turismo Wentrupal		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
VERSALLES SUITE		Apart - Hotel
W SANTIAGO		Hotel
ZIP Apartment		Apart - Hotel
Radisson Petra la Dehesa		Hotel
COLORADO APART HOTEL		Apart - Hotel
Chalet Valluga		Hotel
HOTEL FARELLONES		Hotel
Hotel Posada Farellones		Hotel
HOTEL PUERTA DEL SOL		Hotel
HOTEL TRES PUNTAS		Hotel
HOTEL VALLE NEVADO		Hotel
Quinchamáli Hostel		Hostel o Albergue (Refugio)
SAN SEBASTIAN INMUEBLES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
hostal los hornito de malaga		Hostal
Aucity		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
BOONEN HOSTAL		Hostal
CASA MURIEL		Hotel Boutique
Dream and Trip		Hostel o Albergue (Refugio)

Flores del Bosque		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
hostal boonen		Hostal
Hostal Boonen		Hostal
Hostal Trotamundos		Hostal
Hostel Friendly		Hostel o Albergue (Refugio)
Hotel Plaza Nuñoa		Hotel
Italia Suite		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Nuestro Pucara		Residencial
Parrón de Colores		Hostel o Albergue (Refugio)
RENOVAPRO SUITE		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Residencia Amapolas		Residencial
Sol Amoblados		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Turpial inn spa		Apart - Hotel
ACONCAGUA HOSTEL		Hostel o Albergue (Refugio)
AHINCO SUITES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
AJI HOSTEL		Hostel o Albergue (Refugio)
ALMA HOSTEL		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
ALOJAMIENTO ALBERTO MAGNO		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
ALOJAMIENTOS ESPORADICOS		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Alto Lyon Departamentos		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Alto Lyon Departamentos SPA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Amstelhuischili		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Apartamentos Cambiaso		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
APARTAMENTOS CAPITAL		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
APARTAMENTOS CAPITAL		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
APARTAMENTOS CAPITAL (PEDRO DE VALDIVIA)		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
APARTAMENTOS PREMIUM		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
APARTAMENT SANTIAGO PLAZA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
APARTHOTEL DOS PROVIDENCIA		Apart - Hotel
APART HOTEL LA FAYETTE		Apart - Hotel
Apart Hotel Los Rosales Providencia		Apart - Hotel
APART HOTEL PRINCIPADO		Hotel
Apart Lota		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
APART MISIONEROS		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Apart Suite Latino		Apart - Hotel
Atacama Hostel		Hostel o Albergue (Refugio)
Atacama Hostel		Hostel o Albergue (Refugio)
Austral Suites		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Bárbara Fuentes Innocenti		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
B&B Estilo Colonial		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Bed&Breakfast BlumenHaus		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Bellavista Home		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Best Western Plus Hotel Los Españoles		Hotel

BOSQUE TOBALABA		Apart - Hotel
Bruno's Bed & Breakfast		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
CAFE Y B&B CONCHITA FLORES		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
CAPITAL SUITE		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
CASA BAQUEDANO		Residencial
Casa Condell		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
casadetodos b&b boutique		Hotel
CASA GRANDE MINIHOTEL		Hostal
Casa Kopiwe,		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Casa Lorena		Residencial
Casa Provence		Hostal
Casa Roble Hostel Boutique		Hostel o Albergue (Refugio)
CasaSur Charming Hotel		Hotel Boutique
CASONA ORIENTE		Hostal
Castillo Surfista Hostel		Hostel o Albergue (Refugio)
CHILE HOSTALES		Hostal
Chilhotel		Hotel
City Inn Apart Home		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
CORRETAJES Y ASESORIAS Y NEGOCIOS CAROLINA MUÑOZ		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
DE BLASIS		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
DEPARTAMENTO DON MIGUEL CLARO		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Departamentos Amoblados Costa Nueva de Lyon		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Departamentos Providencia		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
DEPARTAMENTOS TURISTICOS CHILHOTEL		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
DIEGO DE ALMAGRO PROVIDENCIA		Hotel
Eco-Hostal Tambo Verde		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Eleven Suites Ltda.		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
ESTER WILLIAMS SPA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
FENTASTIC LIMITADA		Residencial
footsteps backpackers		Hostel o Albergue (Refugio)
Four Points by Sheraton Stgo.		Hotel
Full Apartments		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
GRAN PISO		Apart - Hotel
HAparts		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Heidelberg Haus		Apart - Hotel
Hostal 1918		Hostal
HOSTAL ALMENAS		Hostal
Hostal Barrio Italia		Hostal
Hostal Chile Chico		Hostal
HOSTAL DEL CERRO		Hostal
Hostal Edelweiss		Hostal
HOSTAL GARNIER		Hostal
Hostal Oveja Verde		Hostal

Hostal Providencia		Hostal
HOSTAL ROMANDIA		Hostal
HOSTAL VILAFRANCA		Hostal
HOSTEL UNION		Hostel o Albergue (Refugio)
Hotel AHEX		Hotel
Hotel Alcala del Rio		Hotel
Hotel Baleares		Hotel
HOTEL BONAPARTE BOUTIQUE		Hotel Boutique
HOTEL BOUTIQUE CASTILLO ROJO		Hotel Boutique
HOTEL BOUTIQUE LE REVE		Hotel
HOTEL BOUTIQUE TREMO		Hotel Boutique
HOTEL CAP DUCAL		Hotel
HOTEL CARMENERE		Hotel
hotel casa lyon		Hotel
HOTEL DIEGO DE VELAZQUEZ		Hotel
HOTEL DON SANTIAGO		Hotel
HOTEL EL VERGEL		Hotel
HOTEL EUROTEL		Hotel
Hotel Green Suite		Hotel
Hotel Hostal Thayer		Hotel
HOTEL IBIS PROVIDENCIA		Hotel
Hotel Ladera		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
HOTEL L'AMBASSADE		Hotel
HOTEL LAS FLORES		Hotel
HOTEL LAS HORTENSIAS		Hotel
HOTEL LOS ESPAÑOLES		Hotel
Hotel Lyon		Hotel
Hotel María Angola		Hotel
HOTEL MILLARAY		Hostal
HOTEL MONTEVERDE		Hotel
HOTEL NERUDA		Hotel
HOTEL NH CIUDAD DE SANTIAGO		Hotel
Hotel Nogales		Apart - Hotel
HOTEL NOGALES EXPRESS		Apart - Hotel
Hotel Orly		Hotel
HOTEL PRESIDENTE SANTIAGO		Hotel
HOTEL RAMDAS		Hotel
HOTEL RAMDAS SIMPSON		Hotel
HOTEL REYALL HB		Hotel Boutique
Hotel Santiago Park Plaza S.A		Hotel
Hotel Sauken		Hotel
Hotel Solace Santiago		Hotel
Hotel Stanford		Hotel

HOTEL TORREMAYOR		Hotel
HOTEL TORREMAYOR LYON		Hotel
Hotel UTI2		Hotel
H Rado Boutique Hostel		Hostel o Albergue (Refugio)
INTIWASI HOTEL		Hotel
JT SUITES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
KNUTSEN HOUSING & HOSTAL		Residencial
LA SASTRERIA HOTEL BOUTIQUE		Hotel Boutique
Lobato Apart Hotel		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
LOS ANDES SUITES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Marilu 's Bed and Breakfast		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Meridiano Sur, Petit Hotel		Hotel
MG APARTMENTS		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
MITO casa Hotel		Hotel
MMONTT		Apart - Hotel
MNL PROPIEDADES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
MYM		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
NEWEN KARA HOSTEL		Hostel o Albergue (Refugio)
NOMADES HOSTEL		Hostel o Albergue (Refugio)
Nueva Lyon Apartments		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
OPORTO HOTEL BOUTIQUE		Hotel
Paihuen Guesthouse		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
PANAMERICANA HOTEL PROVIDENCIA		Hotel
PARK SUITE LOTA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Posada del Salvador		Hotel
Premium Tours & Lodging		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
PRESIDENTE EDIFICIO SANTIAGO		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Presidente Suites Santiago		Apart - Hotel
Prince Apart		Apart - Hotel
PRINCIPADO DE ASTURIAS		Hotel
PROVIDENCIA BED AND BREAKFAST		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Providencia Suite Apartment		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
PROVIDENCIA SUITES		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Providencia Town Apartments		Apart - Hotel
Quiral Hotel Boutique		Hotel
RECREATIVA LOS HEROES		Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
RENTA HOME		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
RENTASUITE		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Renta Suite Menorca		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
RESIDENCIAL HOSTAL B&B		Residencial
RESIDENCIAL XIMENITA		Residencial
Residencias Orquideas		Residencial
salvador hostel y cafe		Hostal

SAN CRISTOBAL TOWER - A LUXURY COLLECTION HOTEL	Hotel
Santiago City Hostel	Hostal
Sheraton Santiago Hotel & Convention Center	Hotel
TEMPO RENT	Hotel
TERRA EXTREMUS SPA	Hostel o Albergue (Refugio)
The Aubrey Santiago	Hotel
The Bellavista Hostel	Hostel o Albergue (Refugio)
THE MAGIC HOUSE B&B	Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Tinto Boutique Hotel	Hotel Boutique
TRALKAN B&B	Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
TRALKAN B&B	Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
Travel Place Departamentos amoblados	Apart - Hotel
Travel Suites	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
TRAVESIA BED & BREAKFAST	Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
WE HOTEL	Apart - Hotel
Wellkhome	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
W. NOON	Hostel o Albergue (Refugio)
ZyZ	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Hilton Garden Inn Santiago Airport	Hotel
HOLIDAY INN (aeropuerto)	Hotel
HOTEL CITYEXPRESS AEROPUERTO SANTIAGO	Hotel
HOTEL DIEGO DE ALMAGRO	Hotel
HOTEL MANQUEHUE AEROPUERTO	Hotel
LOMAS LOFT	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
ALTO SANTA MARIA	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
apart hotel b	Apart - Hotel
Casa Mosaico Hostel	Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
GNOMO HOSTEL	Hostel o Albergue (Refugio)
HOSTAL BELLA 269	Hostal
Hostal Caracol Santiago	Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural
hostel dominica	Hostel o Albergue (Refugio)
Hotel Castillo	Hotel
HOTEL LORETO	Hotel
hotel parlamento	Hotel
HOTEL TREMO BOUTIQUE BELLAS ARTES	Hotel
La Chimba Hostel	Hostel o Albergue (Refugio)
Nativa Hotel Boutique	Hotel Boutique
Pure Lounge Hostel	Hostel o Albergue (Refugio)
THE CITY APART	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
The Fox Hostel	Hostel o Albergue (Refugio)
ATTON VITACURA	Hotel
DSP SPA	Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Hotel Boutique Acacias de Vitacura	Hotel Boutique

Hotel Boutique Bidasoa		Hotel Boutique
Hotel Cumbres Vitacura		Hotel
Hotel Director Vitacura		Hotel
Hotel Kennedy		Hotel
HYATT PLACE SANTIAGO / VITACURA		Hotel
Noi vitacura		Hotel
NOVOTEL SANTIAGO VITACURA		Hotel
PROPIEDADES LA PARVA		Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos
Renaissance Santiago Chile		Hotel
Vespucci Suites		Apart - Hotel



PERFIL DE ANÁLISIS DE NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIOS PARA LA RUMPA FRUTO DEL COPAO

DICIEMBRE, 2018

INDICE

CAPITULO 1: ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTOS DEL ESTUDIO	3
CAPITULO 2: ANÁLISIS DE MERCADOS.....	7
CAPITULO 3: PROPUESTA DE DESARROLLO DE NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO.	13
CAPITULO 3: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	24

CAPITULO 1: ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTOS DEL ESTUDIO

1.1 INTRODUCCIÓN

El sector Silvoagropecuario chileno en las dos últimas décadas ha estado viviendo un proceso de cambios de tipo estructural, producto del proceso de reformas económicas, la apertura de la economía y la suscripción de importantes Tratados de Libre Comercio. Dentro de los participantes del mercado, se encuentra un amplio y numeroso segmento, que es el de la Agricultura Familiar, constituido por los productores que se han organizados en las cooperativas campesinas, y en muchas de ellas ya están haciendo esfuerzos por incorporarse a este proceso de cambio de sus actividades productivas o con base a sus tradicionales actividades productivas, adecuando los productos en el proceso de la postcosecha a los requerimientos de los mercados externos.

Según datos de la División de Asociatividad y Economía Social (2017), en el país se registran un total de 3.302 cooperativas vigentes, de las cuales 502 son Campesinas, 385 agropecuarias y 18 agrícolas. Además, el crecimiento en este tipo de organizaciones ha sido sostenido en los últimos años, siendo un 70% incremental respecto a las entidades conformadas en el año 2005, relevando la importancia cada vez mayor de este sector. Así, en el último censo agropecuario (2007) un 3,7 de los agricultores y agricultoras señalaron pertenecer a una cooperativa; índice que espera un aumento significativo en una nueva medición.

Si bien en el sector cooperativo nacional existen caso de organizaciones líderes y de importancia económica, la mayor cantidad de éstas organizaciones se pueden clasificar como micro y pequeñas empresas, las que además presentan una serie de dificultades y limitantes para su desarrollo. En ellos hay capacidades empresariales que pudiesen ser aprovechadas y que varias están haciendo esfuerzos importante por modernizar sus actividades y acceder a mercados más exigentes. Por ellos se desarrolla este estudio, y está enfocado en RUMPACOOOP y sus unidades de negocio.

1.1.1 Sujeto de Estudio

Cooperativa Agrícola RUMPACOOOP

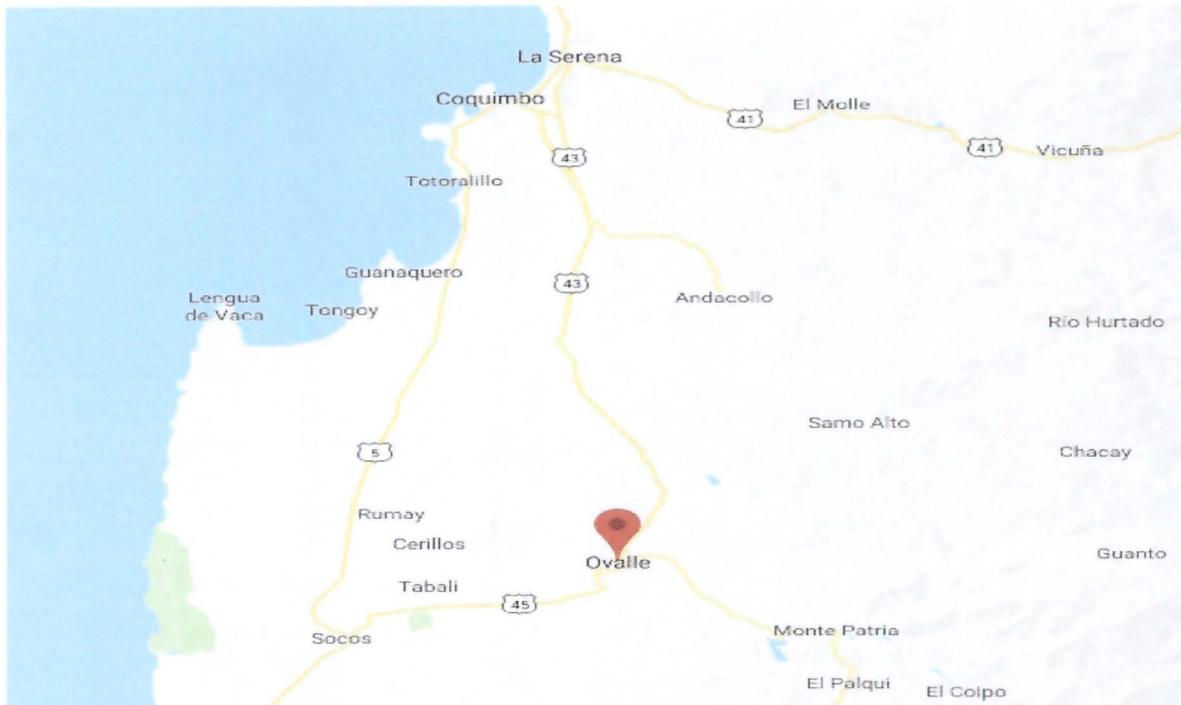
La Cooperativa Agrícola de Elaboración y Comercialización de la Rumpa de Copao-Rumpacoop, nace el año 2015 con el propósito de producir y comercializar la Rumpa, fruto silvestre con atributos de alimento funcional, que proviene de una cactácea nativa de nombre Copao, patrimonio cultural de las comunidades agrícolas del Limarí. El interés de trabajar el Copao, surge de la necesidad de los comuneros de buscar nuevas alternativas productivas y económicas, que se adaptan a las condiciones edafoclimática, a la capacidad financiera y de gestión de los agricultores y a las bajas condiciones hídricas de la zona.

Su origen está en el Comité Productivo que se hace cargo de la promoción del producto, utilizando los argumentos de venta generados por casi una década de investigación INIA/FIA/Innova Corfo. La formalización como Cooperativa con 24 socios ocurre al momento que el estudio de mercado confirma un potencial de negocio compatible con la Visión del grupo: “hacer de la Rumpa una real alternativa de generación de ingresos económicos complementarios para las familias de las comunidades agrícolas del Limarí”. En el corto tiempo y gracias a la adjudicación de un proyecto de valorización del patrimonio de FIA, la Cooperativa ha estudiado las características organolépticas y propiedades funcionales del Copao, y ha agregado valor al producto, mediante la transformación del fruto a través elaboración de mermeladas, jugo y pulpa de frutas, se han obtenido protocolos de manejo agronómicos, cosecha y post cosecha, y se ha identificado el potencial comercial de los productos elaborados en la Región metropolitana de Santiago.

Sin embargo, el impulso de la comercialización y del negocio, requiere además inversiones y capital operativo. Para ello, Rumpacoop obtuvo un comodato para la instalación de un centro de procesamiento, el que requiere su construcción e implementación para obtener productos con estándares de calidad e inocuidad. Además, si bien se cuenta, con una marca e imagen corporativa, esta requiere un mejoramiento en su diseño, para que sea más atractiva para los consumidores, y para su introducción en

canales de nicho como son tiendas especializadas y gourmet. También, se requiere un gestor de ventas que permita a la Cooperativa profesionalizar la comercialización y con ello, consolidar el mercado local y nacional. Esta cooperativa se encuentra en la comuna de Ovalle en la Región de Coquimbo

Localización de la comuna de Ovalle



Fuente: <https://www.google.com/maps>

1.2 OBJETIVOS

De acuerdo a las necesidades generales y problemáticas identificadas en el sector, este Análisis apunta a la búsqueda de información y obtención de resultados que permitan crear nuevas unidades de negocios, para generar opciones reales para el desarrollo de la cooperativa, con esto pretende alcanzar los siguientes objetivos:

General

Identificar opciones de nuevas unidades de negocios para el Copao con potencialidades comerciales y acceso a nuevos mercados.

Específicos

Determinar las condiciones actuales de los productos y elementos relacionados que influyen en el negocio.

Identificar y sondear los mercados, donde se podrían comercializar los productos derivados del Copao.

Generar propuestas de acceso a mercados, que permitan establecer a modo general el desarrollo de las nuevas unidades de negocios de los productores pertenecientes a RUMPACOOOP.

1.3 METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este análisis y dar cumplimiento a los objetivos planteados, se estableció la metodología que se explica a continuación.

Se comenzará dividiendo el análisis en tres bloques correlacionados acordes a cada uno de los objetivos. Estos bloques son:

1) Diagnóstico

Esto se realiza por medio del análisis de información relacionada con: aspectos productivos, formas y realidades de la comercialización, apoyo estatal, capital, infraestructura, entre otros. La cual se estructura en parcialidades de alcance Interno y Externo, de manera global agrupando a todos los productores que forman parte del estudio.

2) Sondeo de Mercados

En esta etapa se analizarán las cadenas de comercialización de los productos en estudio. De esto se obtendrán antecedentes referentes a: ofertas y demandas, competidores, precios, canales de comercialización y funcionamiento operativo de los mercados nacional e internacional. El método será de tipo descriptivo, mediante la exposición de información, que permita visualizar el escenario actual y sus componentes.

3) Brecha y Propuestas

Con los análisis anteriores se procederá a establecer una comparación de posicionamiento de la situación actual de base de los productores, ante las realidades del mercado, sus exigencias, limitantes y opciones. Esto mediante una revisión gradual, aplicada bajo el sistema de las 5 fuerzas de Porter. Luego se propondrán cursos de acción e ideas de propuestas en pro del desarrollo de los negocios estudiados.



CAPITULO 2: ANÁLISIS DE MERCADOS

En este capítulo se evaluarán elementos referentes a la comercialización y cadenas de valor de los productos contenidos en la cooperativa. Estos elementos se plantean a continuación.

2.1 EL PRODUCTO

2.1.1. TAXONOMIA Y MORFOLOGIA

Cactus arborescente, de formación principalmente columna que se va ramificando en su crecimiento, un solo tronco base, llegando a tener una copa profusa de hasta tres metros de diámetro, con alturas variadas, según zona y microclima, de 1,5 a 6 m de altura, muy ramificado. Presenta costillas 10 a 16, anchas y bajas. Presenta largas espinas flexibles y dóciles, a veces robustas, 10-16 en el margen de las areolas, 1 o 2 centrales de 10-20 cm

de largo. Se pueden confundir con los quiscos, ya que están frecuentemente asociados en el mismo hábitat. Las flores son de tamaño mediano, pétalos cortos y de color rosado a blanco. Un COPAO puede tener cientos de años de vida y su aporte al ecosistema es muy importante en el norte medio chileno, entre el Huasco y el Aconcagua.



2.1.2 EXIGENCIAS DE CRECIMIENTO DEL COPAO

Una diversidad de organismos asociados al Copao genera un sistema de subsistencia que ha evolucionado desde las remotas glaciaciones y hasta la aparición del desierto, donde se han adaptado de modo sobresaliente. No necesitan grandes condiciones para su crecimiento. Se vinculan al Copao los insectos polinizadores, arácnidos, hongos y musgos, líquenes y algunas plantas parásitas como el quintral de cactus. Durante miles de años esta planta permaneció sin alteraciones en su hábitat, pero en las últimas décadas ha sido exterminada en las zonas periurbanas, por acción antrópica, ya sea para cultivos o para extraer su madera para elaborar "palos de lluvia", artefacto que se exporta a muchos países. El mayor desastre para los copaos llegó con la expansión de las viñas y cultivos de frutales en las laderas, con riego tecnificado, ya que han sido eliminados y

sustituidos por especies exóticas, como cítricos, paltos, viñas y otros cultivos intensivos bajo riego.



2.1.3 MANEJOS

Su explotación aún es muy baja y la recolección es bastante artesanal por lo que los esfuerzos de INIA se han destinado a conocer las potencialidades comerciales del fruto y en cómo mejorar su manejo agronómico. De esta forma el Copao ha comenzado a salir del anonimato para convertirse en una alternativa productiva, en una posibilidad real para complementar los ingresos económicos de familias campesinas del secano de las regiones de Atacama y Coquimbo, zonas que llevan batallando contra una implacable sequía.



2.2.1.1 MERCADO DEL COPAO

El fruto del Copao se comercializa informalmente en los sitios turísticos del valle de Elqui y es considerado por los turistas que visitan la zona como un fruto exótico. En la IV Región se han hecho prospecciones que indican que la distribución de la especie estaría repartida en una extensión aproximada de 430.000 ha, de las cuales cerca de 32 mil estarían en condiciones explotables (zona de recolección).

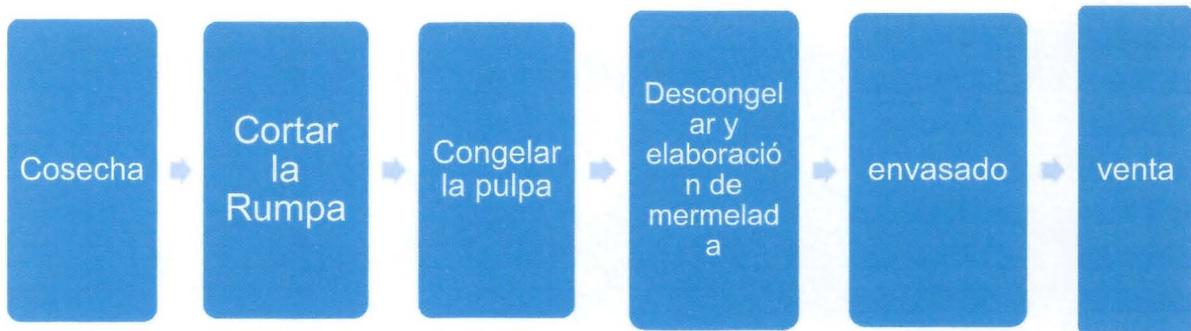
Esta información ha permitido proyectar una producción estimada de poco más de 7.500 ton. De fruta fresca durante el periodo estival, específicamente entre diciembre y marzo, concentrándose el peak de la temporada entre enero y febrero. En la región existe tradición en la comercialización del Copao desde hace dos o incluso tres décadas. No solamente es utilizado su fruto sino que la cactácea se utiliza para otros fines. Del tronco se elabora el “palo de agua” que es conocido como un “artículo musical artesanal”. La planta es también utilizada como cerco vivo en pequeñas explotaciones, a propósito de su resistencia a sequías, hábito de crecimiento erecto y espinas prominentes. Si bien, la disponibilidad de frutos de Copao es permanente todos los años, ésta mejora en la medida que se registran precipitaciones en la zona. Los niveles de venta, fluctúan entre las 200 a 300 unidades diarias. Los precios pueden variar pero fluctúan en torno a los \$200 por unidad. Debido a que la oferta se concentra en los mismos puntos de venta, es frecuente ver que los precios son establecidos en conjunto por el grupo de personas que se dedican a esta actividad. La principal forma de consumo del fruto del Copao es en el mismo punto de venta, como fruto fresco y con azúcar. La venta de la fruta es estimulada explicando ciertos beneficios de salud y propiedades cosméticas que con frecuencia le atribuyen al Copao. Con respecto al abastecimiento de materia prima (frutos de Copao), podemos decir que se realiza directamente desde los “comercializadores”, pues son ellos mismos quienes recolectan los frutos desde los cerros cercanos al sector del embalse Puclaro. En algunos casos, dependiendo de la necesidad de la demanda, se contratan los servicios de temporeros. En este esquema de recolección silvestre se identifican como principales costos asociados a la actividad: la recolección, el transporte (desde los sitios de recolección al punto de venta), además de los permisos y patentes municipales. Como es posible advertir, la situación actual del negocio del Copao es de tipo estacional, sustentada en la recolección silvestre y la venta artesanal. La experiencia que se tiene en el desarrollo de otras especies frutales indica que esta modalidad de explotación y comercialización es acotada y no constituye un modelo de largo alcance. Es por esto que el proyecto precursor intentó abordar y avanzar en los aspectos claves de la domesticación de la especie. (Fuente: INIA)

2.2.1.2 CADENA DE COMERCIALIZACION DEL COPAO

Los criterios de comercio justo utilizados en los primeros pilotos de venta directa, consisten en una fruta que proviene de áreas de manejo controlada y cercos vivos, sin

alterar las comunidades silvestres de la especie; en su cosecha no hay explotación infantil, si participan niños, lo hacen en el contexto de su grupo familiar; y los beneficios de la venta, llegan efectivamente a los comuneros y campesinos del secano regional

Mermelada



Jugo

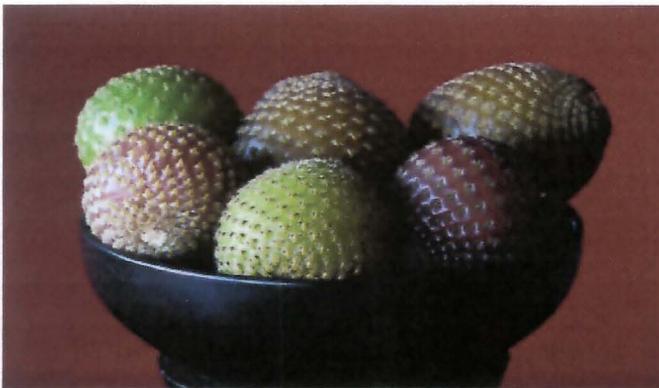


CAPITULO 3: PROPUESTA DE DESARROLLO DE NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO.

3.1. NUEVAS UNIDADES ESTRATEGICAS

Dentro de las propuestas para desarrollar nuevas unidades de negocio surgieron desde los mismos integrantes de la cooperativa opciones como por ejemplo:

- Bebida isotónica para deportistas
Presenta un alto contenido de sodio y potasio, lo cual ha hecho pensar en sus méritos como bebida del tipo energética para deportistas.



- Variedad de sour para coctel (rumpasour)

INGREDIENTES:

- 1 taza de pulpa de Rumpa maduras.
- 15 cucharaditas de azúcar rubia.
- 2 tazas de pisco.
- Hielo.
- Hojas de menta para decorar (optativo).

PREPARACIÓN

Lava cuidadosamente las Rumpas.

Corta una tapita arriba de la fruta.

Con una cuchara, sacar la pulpa tratando de no romper la cáscara del fruto.

Después, poner la pulpa, el pisco y el azúcar rubia en la juguera.

Batir hasta obtener una espumante bebida.

Agrega los hielos

Bate nuevamente.

Verifica el dulzor del aperitivo, pues dependerá de cuán ácida esté la fruta.

Poner un poco en cada Rumpa.



- Concentrado de Copao

Es una forma simple de tener un acompañamiento dulce para preparaciones el concentrado de Copao. Textura media, suave aroma e intensa frescura característica del fruto nativo de la región de Coquimbo. Ideal para acompañar postres y preparaciones de repostería como para pasteles tipo “pie”

Ingredientes: Copao, azúcar.



- Copao en almíbar (sin cascara para disminuir acides)

Ingredientes

Copao 2 Kg

Azúcar ¼ Kg

Agua ½ litro

Preparación

Se pela toda la fruta

Se corta a trocitos.

Sacar las semillas

Se añade medio litro de agua, ¼ kg de azúcar y se remueve bien.

Se cocina 10 minutos a fuego lento y 20 minutos a fuego fuerte

Usos como postre o snack.

- Aderezo (reemplazo del limón en preparaciones)

Se utiliza el jugo con trozos del Copao, junto con especias y se añaden a preparaciones como por el ceviche.



- Shampoo (ocupan la pulpa del fruto para el lavado)

Este shampoo no contiene sal, se aplica en todo el cabello. Al no poseer sodio, lo hace ideal para quienes se hayan hecho algún tipo de alisado. Es suave con el cuero cabelludo, ya que tampoco irrita.

Hace mínimo de espuma y su consistencia es igual a la de shampoo como por ejemplo el de miel: como una leche. Deja el pelo muy brillante y suave.

Ingredientes

1 fruto de Copao.

Medio kilo de jabón de glicerina.

2 cucharadas de zumo de limón.



150 ml de agua mineral o filtrada

Modo de preparación de este champú natural.

En una batidora o algún otro mezclador de cocina, se debe mezclar la pulpa de Copao, si observamos que está muy espeso y poco hidratado iremos colocando agua de a poco hasta obtener la consistencia de un gel.

Luego colocamos la mezcla obtenida al baño maría y cuando ya esté caliente vamos poniendo de a poco el jabón de glicerina revolviendo para que se integre más fácil, por último el limón.

Cuando esté bien derretido, se debe colocar en un molde rectangular, dejar endurecer y cortar en pequeños rectángulos (rinde más de una barra). Se puede usar papel mantequilla o similar para envolver el champú sólido y natural y así conservarlo, es ideal también para regalar a nuestros amigos.

Modo de usar este shampoo casero.

Una vez humedecidos los cabellos frotar toda la zona con el champú natural sólido y masajear suavemente para que penetre hasta el cuero cabelludo. Lo ideal es dejarlo actuar entre 5 a 15 minutos y luego retirar enjuagando bien los cabellos con agua limpia. Es aconsejable usarlo de una a tres veces por semana.

- Helados

Ingredientes para unas 4 porciones aprox.

- 4 yogurt naturales 0% grasa (blanco sin sabor)
- 1 taza de pulpa de Rumpa
- Endulzante sin calorías



Paletas heladas de Rumpa -limonada

(8-10 porciones)

1 taza de Rumpa cortadas en trozos, jugo de dos limones grandes (reservar cáscaras)

2 tazas de agua tibia | 3 cucharadas de azúcar.

-Reservar 1/4 de taza de trozos de Rumpa.

-Todos los trozos de Rumpa restantes a un procesador de alimentos o licuadora y procesar hasta obtener un puré.

-Traspasar a una jarra.

-Agregar el jugo de limón y mezclar bien.

-Mezclar el azúcar con el agua tibia, hasta que no se perciban gránulos de azúcar. Incorporar a la jarra. Mezclar bien.

- Agregar algunos trozos reservados a los moldes que se utilizaran
- Distribuir la mezcla en los moldes elegidos.
- Al freezer por 6 horas.



3.2. ASPECTOS CLAVE PARA LA FACTIBILIDAD DE LA CREACION DE NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIOS Y SU COMPETITIVIDAD.

Aspectos del cultivo:

1. Curva de producción y productividad: Es importante determinar de manera efectiva la curva de producción y trabajar sobre los niveles productivos de manera de aumentar la productividad por hectárea.
2. Programa fitosanitario: Para obtener una mayor productividad y mejor calidad de la fruta es necesario realizar un programa fitosanitario, especialmente, para el control de la polilla de la tuna.
3. Cosecha y pos cosecha: Es relevante determinar cuál es el índice de madurez a recolección más fiable para cosechar los frutos cuyo destino sea fruta fresca y el índice de madurez a recolección más apropiado para industrializar el producto. En caso de que éste último objetivo sea comercialmente efectivo.
4. Manejo general: Para domesticar esta especie es importante determinar cuáles son los tallos apropiados para su reproducción, sistema de plantación, manejos de poda de formación como de producción, fertilización y control de malezas, entre otros.
5. Riego: Conocer en detalle el manejo del riego es clave, pues se trata de una especie que naturalmente sobrevive en condiciones de secano semiárido. Sin embargo, para satisfacer las exigencias de un cultivo comercial los requerimientos hídricos deben estar cubiertos. En este sentido, se debe conocer con detalle algunos aspectos como: el nivel de agua exigido por la especie y la época o distribución del riego.
6. Densidad de plantación: En forma silvestre las densidades son muy distintas. Sin embargo, considerando el tamaño de la planta, el jardín de ecotipos fue plantado a 3x4 m. Esta densidad podría disminuir si se realiza un buen manejo de poda.

Aspectos de la comercialización

1. Plan de manejo: Es fundamental estructurar un plan de manejo agronómico respecto a densidad de plantación, tipo de plantas, riego, fertilización, control de plagas y enfermedades, y control de malezas, orientados a obtener frutas certificadas.
2. Ecotipos: Realizar un estudio más acabado para identificar cuáles serían los mejores ecotipos que se adapten a la zona. Los que tengan mayor producción y características para mercado fresco y/o agroindustrial.
3. Plantas: Actualmente no existen plantaciones. En Chile no existe un viverismo de la especie, por lo que el acceso a material genético debe hacerse a través de las plantaciones silvestres que existen en la zona.
4. Mercado fruta fresca: Es fundamental conocer el tamaño del mercado potencial para el desarrollo de la especie, de forma tal de definir adecuadamente el alcance del modelo (para quiénes, para cuántos, dónde, cómo).
5. Mercado agroindustrial: Según el proyecto precursor para masificar el consumo del Copao la mejor forma es orientarlo a la agroindustria. Para esto, hay que determinar los requerimientos del sector, así como también, el interés real por el fruto.
6. Niveles críticos de oferta: Para el desarrollo de una “industria” asociada a este cultivo es fundamental alcanzar niveles críticos en volumen y calidad que permitan a todos los actores de la cadena proyectarse sobre la base de precios y volúmenes conocidos.
7. Asesoría: El desarrollo de la actividad exige el acompañamiento de especialistas que logren disminuir los riesgos de inversión para los productores que se animen en la producción y comercialización de la especie.
8. Cosecha: Es fundamental determinar el índice de cosecha, sólidos solubles, acidez titulable, tamaño de fruto, eficiencia de conversión (kilos fruta/ kilos pulpa) de este fruto, ya sea para mercado fresco como para la agroindustria.

9. Postcosecha: Determinar todos los factores que inciden en la postcosecha del fruto para obtener frutos de buena calidad ya sea para mercado fresco como agroindustrial.

Varios autores han definido la competitividad siendo uno de los principales Michael Porter (1991), quien reconoce que su significado varía cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo a la especialidad o el enfoque en que ésta sea definida.

Siguiendo con el término de competitividad y sus orígenes se cree que ella surgió paralelamente de dos enfoques: i) desde el ámbito macroeconómico y ii) del ámbito microeconómico.

Desde el ámbito macroeconómico los determinantes de la competitividad se relacionan con el contexto económico y social del país, afectando a todos los sectores y empresas. Entre los principales determinantes de competitividad se encuentra el tipo de cambio, la tasa de interés, el crecimiento del PIB, las políticas salariales, entre otras.

Existen otros tipos de determinantes de competitividad como los regulatorios (política industrial y tecnológica, política de comercio exterior, política tarifaria y tributaria), los infraestructurales (disponibilidad y costo de la energía, transporte, telecomunicaciones, insumos básicos y servicios tecnológicos), los sociales (situación y calificación de la mano de obra, políticas de educación, políticas de seguridad social), e internacionales (tendencias del comercio mundial, flujos internacionales de capital, acuerdos internacionales). En el ámbito microeconómico que corresponde a la mirada de los empresarios, administradores o asesores de una empresa, se puede considerar que sus objetivos no se dan en función del país o la creación de un ambiente favorable al desarrollo industrial, sino que están referidos directamente a intereses naturales de la empresa como pueden ser obteniendo un mayor grado de eficiencia o mejorar la calidad para que logre ampliar su porcentaje de mercado obteniendo de ese modo mejores tasas de rendimiento sobre el capital invertido, de esta perspectiva se dice que una empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de ciertas ventajas para lograr un desempeño superior al de sus competidores. (Morales y Pech, 2000).

La elección de una estrategia competitiva implica analizar la estructura del sector y el posicionamiento que se tenga dentro de él. Esto quiere decir, que para el primer caso se debe analizar la estructura del sector dado por las cinco fuerzas competitivas. Estas son: 1) el poder de negociación de los compradores, 2) el poder de negociación de los proveedores, 3) la amenaza de los productos o servicios sustitutos, 4) la amenaza de los nuevos competidores y por último 5) la rivalidad entre los competidores existentes, que de acuerdo al mismo autor, determinan la rentabilidad del sector.



CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

La Cooperativa Rumpacoop, es una organización consolidada formada por 24 pequeños productores pertenecientes a la agricultura familiar campesina, dedicados a la recolección de la Rumpa de Copao. La Cooperativa es la encargada de la agregación de valor mediante la obtención de mermeladas, jugo y pulpa de frutas, y su posterior comercialización en circuitos cortos de mercado. Que busca el perfeccionamiento de estos productos y el desarrollo de nuevos productos con agregación de valor para el fortalecimiento de la cooperativa.

El análisis del desarrollo de nuevas unidades de negocio, existen muchos factores relevantes para su desarrollo y proyección exitosa. Entre ellos, especialmente los referidos a la competencia, la comercialización y escalabilidad de volúmenes, todo cruzado de manera transversal por las debilidades y carencias gubernamentales y falta de apoyo al sector.

El Copao ha presentado una importante evolución en el tiempo, tanto en los volúmenes y valor, demostrando ser en cada vez un alimento con proyección. Debido al dinamismo de los mercados, nace la necesidad de aumentar la competitividad de los productos desde la primera etapa de cada una de las cadenas de valor, que sean representativas y puedan determinar su posicionamiento y competitividad dentro de la industria frutícola nacional respectiva.

Ahora bien, para mejorar su competitividad, los productores deben considerar algunos de los siguientes elementos: tener acceso a la información necesaria para cada uno de los rubros de esta agroindustria, tanto de mercado, como de innovaciones técnicas. Deberían organizarse por áreas (valles, región) y/o por tamaño del predio, asesorarse técnicamente y capacitarse, buscar establecer contratos de mediano y largo plazo y generar negociaciones que les permitan ser rentables.

ANEXO N°6 RESUMEN DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN



Cooperativa Rumpacoop Ltda.

RESUMEN

Diagnóstico Cooperativa Agrícola Rumpacoop Ltda.

La Cooperativa Rumpacoop, se constituye el año 2015 con el propósito de producir y comercializar la Rumpa, fruto silvestre con atributos de alimento funcional, que proviene de una cactácea nativa de nombre Copao, patrimonio cultural de las comunidades agrícolas del Limarí.

La Cooperativa Rumpacoop, es una organización consolidada formada por 24 pequeños productores pertenecientes al segmento de la agricultura familiar campesina. La Cooperativa se encarga de la agregación de valor mediante la obtención de mermeladas, néctar y pulpa de frutas, y su posterior comercialización en circuitos cortos de mercado.

Como resultados del diagnóstico se identifican 4 áreas generales de **problemáticas**:

- a) **Administración y gestión interna:** Existe muy baja profesionalización de la cooperativa; esto debido a la limitante de recursos que no le permite contratar de manera permanente el personal que requiere la organización para mejorar su gestión. La administración es realizada principalmente por el Gerente, con apoyo del secretario; pero esta no es de acuerdo a una planificación o a una estrategia de desarrollo de mediano y largo plazo.
- b) **Desarrollo Productivo-Comercial:** Este es de alto potencial, sin embargo sólo cuentan con un asesor de comercial que apoya la incorporación de los productos en Santiago, durante 5 meses al año. Se requiere una continuidad y un mayor esfuerzo en este ámbito para poder consolidar el negocio y con ello, aumentar la capitalización de la organización.

Por otro lado, de acuerdo a las posibilidades de mercado, atributos y potencial de desarrollo para el Copao, la estrategia comercial de los productos de Rumpacoop, se deben enfocar a la "Diferenciación". Este concepto establece como método de desarrollo el alcanzar calidades y posicionamiento en mercados de nicho,



Cooperativa Rumpacoop Ltda.

apuntando a volúmenes de venta reducidos pero de mayor precio final. Para esto, la organización debe adquirir maquinarias óptimas para estandarizar los procesos y sus calidades. Además de incorporar otros productos a su línea actual, tanto alimenticios como por ejemplo, cosmética, entre otros.

- c) **Participación de los Socios:** En la cooperativa Rumpacoop se detecta una falencia, que es frecuente encontrar en las cooperativas chilenas y dice relación con los niveles de participación societaria y generación de roles de liderazgos, principalmente en la etapa de crecimiento y consolidación de una empresa cooperativa. En el caso de la Cooperativa, existe un nivel medio de conocimiento de los socios respecto de sus obligaciones, deberes y derechos como parte de la organización, por lo que su participación se limita a la asistencias a las juntas generales (obligatoria 1 vez al año) y al desarrollo de actividades mediante la ejecución de algún proyecto. Poco a poco se ha concientizando a los socios, que su participación, opinión y acompañamiento es relevante para el éxito de la organización y la consecución de los objetivos planteados en su plan de acción.
- d) **Visualización, difusión y promoción de la Cooperativa:** La estrategia comunicacional actual de Rumpacoop, es mediante Facebook. No posee página web ni otra red social, que le permita ser un canal de información y comercial relevante.

Como resultado del análisis interno, se establece la realización de un Plan de acción cómo instrumento de gestión, para consolidar sus expectativas de mediano y largo plazo, lo cual se expresa a través de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos. Esta planificación debe considerar todas las limitantes de la cooperativa como: la falta de profesionales, capital operativo, y de inversiones, capacitaciones, material corporativo, diversificación del negocio, mecanismos de control y registros, y aspectos contables, que permitan aumentar la competitividad y sustentabilidad de la organización, entre otras mejoras.



Cooperativa Rumpacoop Ltda.

RESUMEN

Planificación Estratégica Cooperativa Agrícola Rumpacoop Ltda.

El Plan de acción fue un trabajo realizado, sociabilizado y validado por la asamblea de la Cooperativa Rumpacoop, dentro de esto se definieron los siguientes conceptos:

Visión de Desarrollo: *“Ser una empresa cooperativa sostenible, que proporcione al mercado productos saludables, diferenciados y de altos estándares de calidad, resguardando la identidad cultural y nuestros territorios y con ello, aportar en mejorar la calidad de vida de nuestros socios, socias y comunidades agrícolas”.*

Misión: *“Rescatar y comercializar productos a base de Rumpa del Copao, altamente diferenciados, sanos y de calidad, provenientes del trabajo colectivo de nuestros socios y socias”.*

Objetivo: *“Hacer de la Rumpa del Copao, una real alternativa de ingresos económicos para las familias de las comunidades agrícolas del territorio”.*

Para el cumplimiento de estos conceptos organizacionales, se definieron las siguientes líneas estratégicas:

a. Área de Gestión: “Gestión y funcionamiento administrativo.”

- Objetivo N°1: Mejorar la gestión y operación interna.
- Objetivo N°2: Analizar la incorporación de nuevos socios y realizar acciones para aumentar la motivación y participación activa de los existentes.

b. Área Organizacional: “Desarrollo de pertenencia por la cooperativa”

- Objetivo N°3: Desarrollo de habilidades a dirigentes y administradores.
- Objetivo N°4: Instaurar una Plataforma de Gestión de la Innovación Cooperativa.



Cooperativa Rumpacoop Ltda.

- Objetivo N°5: Fortalecer organizacionalmente a la cooperativa y su visualización, desarrollando la gestión del conocimiento, la comunicación y la participación a nivel societario.

c. Área Financiera: “Desarrollo de Inversiones”

- Objetivo N°6: Desarrollar y ejecutar nuevas ventajas competitivas.

d. Área Comercial: “Desarrollo comercial y posicionamiento de los productos”

- Objetivo N°7: Potenciar la comercialización a nivel regional y nacional.

- Objetivo N°8: Explorar innovaciones y servicios que permitan diversificar el ingreso de la Cooperativa

e. Área Comunicacional: “Desarrollo de una estrategia comunicacional”

- Objetivo N° 9: Potenciar la visualización y comunicación de la Cooperativa Rumpacoop.

f. Área de representación político- gremial: “Desarrollo de relacionamiento intercooperativo”

- Objetivo N°10: Participar activamente en instancias de representación territorial, regional y nacional.

Con el desarrollo de estas acciones y objetivos se pretende avanzar hacia resultados que permitan consolidar a la cooperativa en su gestión, tanto de negocios como organizacional, logrando además reconocimiento y validación desde el sector productivo donde se encuentra y finalmente posicionarla como una empresa exitosa, innovadora y sólida, relevando siempre su carácter social y su aporte a la comunidad y al territorio donde ésta se inserta.