



RECEPCIONADO
OFICINA DE PARTES 1 FIA
FECHA: 24-06-22
HORA: 07:51
N° INGRESO 72855

INFORME FINAL DE RESULTADOS Y HALLAZGOS:
“ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO PARA COOPERATIVAS DEL SECTOR SILVOAGROPECUARIO Y/O DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA REGIÓN DE LOS RÍOS”

Código	ULC-2021-038
Institución	CIESCOOP-USACH
Regiones	Los Ríos
Fecha de entrega	29-04-2022

Nombre coordinador	Mario Hernán Radrigán Rubio
Firma	

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 propuesta aprobada por FIA.
- Debe ser totalmente consistente en las distintas secciones y se deben evitar repeticiones entre ellas.

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.
- También se deben incluir cuadros, gráficos y fotografías, 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 debe enviar por correo electrónico a oficina.partes@fia.cl en la fecha indicada en el contrato.

CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES GENERALES	4
2.	RESUMEN EJECUTIVO DE LA CONSULTORÍA.....	4
3.	OBJETIVO GENERAL DE LA CONSULTORÍA.....	5
4.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE).....	6
5.	RESULTADOS ESPERADOS (RE).....	8
6.	CAMBIOS Y/O PROBLEMAS EN LA CONSULTORIA.....	42
7.	ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERIODO.....	44
8.	POTENCIAL IMPACTO.....	46
9.	CAMBIOS EN EL ENTORNO.....	46
10.	CAPACITACIÓN	47
11.	DIFUSIÓN.....	49
12.	CONSIDERACIONES GENERALES.....	50
13.	CONCLUSIONES	51
14.	RECOMENDACIONES	51
15.	ANEXOS	52

1. ANTECEDENTES GENERALES

Institución ejecutora:	CIESCOOP-USACH
Coordinador:	Mario Hernán Radrigán Rubio
Regiones de ejecución:	Los Ríos
Fecha de inicio:	04 DE OCTUBRE DE 2021
Fecha de término:	29 DE ABRIL DE 2022

2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA CONSULTORÍA

2.1 Resumen de la consultoría

Informar de manera resumida las principales actividades realizadas y los principales resultados obtenidos a la fecha. Entregar valores cuantitativos y cualitativos.

En esta consultoría se realizaron las siguientes actividades con sus respectivos resultados:

- Propuesta de criterios de selección para cooperativas. Se definió un ranking con las Cooperativas que entregó FIA, el cual dio paso a una segmentación y filtrado según documento de “Metodología de Selección de Cooperativas” que se adjunta.
- Diseño de documento de “Consentimiento informado”. Se establece un documento que debe firmar cada cooperativa para aceptar formalmente el asesoramiento y además comprometerse a participar. El cual fue validado por FIA y GORE Los Ríos.
- Contacto e invitación para participar a las cooperativas. Se realizaron diversas gestiones para contactar a las cooperativas preseleccionadas del listado inicial, de las cuales 18 comprometieron su participación inicial y se agregó una cooperativa en el transcurso de la asesoría. (Se adjunta documento con propuesta de documento validada por FIA y tabla de 20 cooperativas participantes).
- Entrega de “consentimientos informados” con firma. Cada una de las cooperativas participantes firmó este documento.
- Capacitación inicial de nivel regional. Se realizó la primera capacitación de manera virtual, con asistencia de 6 Cooperativas y el equipo profesional del proyecto. Las

restantes cooperativas, recibieron esta información en la primera visita a terreno por parte de los equipos técnicos. (Se adjuntan las presentaciones y carta de invitación).

- Capacitación en aspectos referidos al Plan de Negocios: Se definieron 5 temas de los cuales las cooperativas eligieron 2 de su interés y de acuerdo con su nivel de desarrollo. Esta actividad fue muy bien recibida y en algunos casos solicitaron más capacitaciones, lo cual está siendo abordado por CIESCOOP.

- Elaboración de los Planes de Negocio: Esto es la actividad central de la consultoría, lográndose en buena forma, aunque con menor información respecto de las expectativas iniciales, debido a que no todas las cooperativas tienen algún desarrollo comercial o no han tenido discontinuidad en sus operaciones y, en algunos casos, sus capacidades internas para poner en marcha lo que establece cada documento son heterogéneas, con varias cooperativas que requieren fortalecer capacidades de gestión estratégica e incorporar capacidades externas para el gerenciamiento de sus operaciones.

- Análisis y detección de brechas: Resultó la actividad más sustanciosa y con potencial de generar impactos concretos en el desarrollo de las cooperativas en la región.

- Desarrollo de propuestas a corto y mediano plazo para abordar las brechas y los desafíos comunes identificados: Ligada con la anterior, esta actividad se realizó positivamente generando un repositorio de propuestas, alineadas a las brechas detectadas, lo cual permite proyectar soluciones y/o alternativas de desarrollo para el sector.

-Actividad de Difusión: Se realizó un Taller de cierre virtual, el cual contó con participación de representantes de FIA, GORE Los Ríos, cooperativas, representantes de servicios, entre otros. (Se adjuntan verificadores)

3. OBJETIVO GENERAL DE LA CONSULTORÍA

Elaboración de planes de negocio para el fortalecimiento en agronegocios de cooperativas del sector silvoagropecuario y/o de la cadena agroalimentaria asociada.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

N°	Objetivo específico (OE)
1	Proponer criterios de selección para elaborar los planes de negocio para las cooperativas, de común acuerdo con las contrapartes FIA y Gobierno Regional de Los Ríos, tomando como antecedente los diagnósticos de las cooperativas de la región de Los Ríos realizados en el marco de la consultoría "Identificación y diagnóstico de cooperativas del sector agrario, agroalimentario y forestal chileno"
2	Capacitar a las contrapartes miembros y directivos de cooperativas en conceptos relacionados con los planes de negocio, y también, al final de la consultoría, capacitar a las cooperativas respecto a los resultados y propuestas, acciones y recomendaciones a seguir.
3	Formular planes de negocio para las cooperativas seleccionadas en base a una metodología y un formato propuesto y acordado con FIA y el Gobierno Regional de Los Ríos para el levantamiento, sistematización y consolidación de información.
4	Sistematizar y analizar la información de los planes de negocio individuales de cada cooperativa seleccionada, presentando información consolidada de brechas y acciones recomendadas a seguir, comunes para las cooperativas a nivel regional.
5	Diseñar un plan de implementación y definir un marco presupuestario para desarrollar acciones y recomendaciones en el corto y mediano plazo que permitan abordar las brechas y los desafíos individuales y comunes identificados para las cooperativas a nivel regional.
6	Crear con apoyo de FIA y Gobierno Regional de Los Ríos, una instancia de validación participativa de los resultados obtenidos y las acciones y recomendaciones a seguir con cada cooperativa, así como con entidades públicas con capacidad de cofinanciamiento.
7	Proponer de manera esquemática y ejecutiva una hoja de ruta para cada cooperativa, así como una evaluación económica ex ante, que deberán ser incluidos en los contenidos de cada plan de negocio.

4.1 Porcentaje de Avance

Nº OE	Descripción del OE	% de avance al término de la consultoría
1	Proponer criterios de selección para elaborar los planes de negocio para las cooperativas, de común acuerdo con las contrapartes FIA y Gobierno Regional de Los Ríos, tomando como antecedente los diagnósticos de las cooperativas de la región de Los Ríos realizados en el marco de la consultoría "Identificación y diagnóstico de cooperativas del sector agrario, agroalimentario y forestal chileno"	100%
2	Capacitar a las contrapartes miembros y directivos de cooperativas en conceptos relacionados con los planes de negocio, y también, al final de la consultoría, capacitar a las cooperativas respecto a los resultados y propuestas, acciones y recomendaciones a seguir.	90%
3	Formular planes de negocio para las cooperativas seleccionadas en base a una metodología y un formato propuesto y acordado con FIA y el Gobierno Regional de Los Ríos para el levantamiento, sistematización y consolidación de información.	95%
4	Sistematizar y analizar la información de los planes de negocio individuales de cada cooperativa seleccionada, presentando información consolidada de brechas y acciones recomendadas a seguir, comunes para las cooperativas a nivel regional.	100%
5	Diseñar un plan de implementación y definir un marco presupuestario para desarrollar acciones y recomendaciones en el corto y mediano plazo que permitan abordar las brechas y los desafíos individuales y comunes identificados para las cooperativas a nivel regional.	100%
6	Crear con apoyo de FIA y Gobierno Regional de Los Ríos, una instancia de validación participativa de los resultados obtenidos y las acciones y recomendaciones a seguir con cada cooperativa, así como con entidades públicas con capacidad de cofinanciamiento.	100%
7	Proponer de manera esquemática y ejecutiva una hoja de ruta para cada cooperativa, así como una evaluación económica ex ante, que deberán ser incluidos en los contenidos de cada plan de negocio.	85%

5. RESULTADOS ESPERADOS (RE)

Nº RE	Descripción del RE	% de avance al término de la consultoría
1	Cooperativas seleccionadas para avanzar en la elaboración de un plan de negocio (OE1).	100%
2	Miembros y equipos directivos capacitados en conceptos a trabajar en los Planes de negocio (OE2).	90%
3	Miembros y equipos directivos capacitados respecto a los resultados y propuestas, acciones y recomendaciones a seguir (OE2).	85%
4	Planes de negocio formulados para y con las cooperativas seleccionadas (OE3).	95%
5	Planes de negocio analizados y sistematizados (OE4).	100%
6	Brechas y desafíos comunes para las cooperativas, detectados (OE4).	100%
7	Plan de trabajo a corto y mediano plazo diseñado para las cooperativas (OE5).	100%
8	Mesa de Trabajo valida los resultados y acciones y recomendaciones a seguir (OE6).	100%
9	Esquema de Hoja de Ruta y Evaluaciones económicas ex ante para cada cooperativa seleccionada (OE7).	95%

5.1 Avance de los Resultados Esperados (RE)

RE1: Cooperativas seleccionadas para avanzar en la elaboración de un plan de negocio.

El objetivo asociado a este resultado fue el de *proponer criterios de selección para elaborar los planes de negocio para las cooperativas, de común acuerdo con las contrapartes FIA y Gobierno Regional de Los Ríos, tomando como antecedente los diagnósticos de las cooperativas de la región de Los Ríos realizados en el marco de la consultoría “Identificación y diagnóstico de cooperativas del sector agrario, agroalimentario y forestal chileno”.*

Al respecto, las actividades realizadas correspondieron inicialmente al levantamiento y recopilación de antecedentes desde los resultados del estudio diagnóstico, específicamente desde el documento de resumen de resultados individuales, con los antecedentes de puntuación individual y por región, de las siguiente cinco dimensiones analizadas en dicho estudio:

- Gobernanza
- Gestión financiera
- Negocio cooperativo
- Servicios
- Incidencia Política.

Posteriormente, con el puntaje asignado previamente a cada dimensión, se obtuvo un promedio de cada cooperativa, del cual se calculó el promedio total con la correspondiente desviación estándar. Con estos antecedentes se construyó un listado preliminar de posibles cooperativas participante, cuyos puntajes promedio estuvieron dentro de la banda de puntajes conformada por la desviación estándar como límites superior e inferior.

Adicionalmente se consideraron a aquellas empresas cooperativas propuestas por el GORE Los Ríos, provenientes de diversos proyectos financiados mediante el Fondo de Innovación para la Competitividad FIC u otros instrumentos regionales. En función de lo anterior se elaboró un listado preliminar de 27 empresas cooperativas, de las cuales se preseleccionaron 19 empresas luego de aplicar los criterios indicados en el párrafo anterior.

Documentación de respaldo: Con el listado de empresas pre-seleccionadas, se estableció contacto telefónico y por correo electrónico a cada cooperativa, con el fin de confirmar o descartar la disposición a participar de acuerdo con su interés, necesidades o disponibilidad. En función de las respuestas iniciales, se confirmó el interés de participar de 18 cooperativas, a las cuales se sumó una cooperativa adicional que manifestó de manera posterior su interés de participar de la asesoría (Tabla 1).

Tabla 1: Listado de cooperativas participantes

	Cooperativa	Comuna	Rubro
1	Cooperativa De Productores De Berries Choroico / COOPROBECH	La Unión	Frambuesa
2	Cooperativa Los Lilioms de Ñanculen / ÑANCOOP	La Unión	Flores
3	Cooperativa agrícola ÑGUENFÜ MAPU	Mariquina	Avellana
4	Cooperativa agrícola de apicultores de Los Ríos limitada APIVAL	Mariquina	Miel
5	Cooperativa Agrícola y de Etnoturismo Mapuche Limitada / Kuify Mapunche Kimun / Coop KMK	Paillaco	Gastronomía, medicina y artesanía.
6	Lácteos Tiquenal / Cooperativa Agrícola Quesera Santa Rosa Paillaco	Paillaco	Queso
7	Cooperativa Agrícola y de Turismo NEWEN AZ MAPU Limitada	Paillaco	Ajo Chilote
8	Cooperativa de Turismo MAN PEWMA	Panguipulli	Turismo
9	Cooperativa campesina mapuche y de servicios silvoagropecuarios Pullinque alto Limitada / Cooperativa HUENU WINKUL	Panguipulli	Papas
10	Cooperativa Ovinos de Los Ríos OVIRIOS	Panguipulli	Ovinos
11	Cooperativa Trawun	Panguipulli	Turismo
12	Cooperativa Lago Riñihue / COLARI	Panguipulli	Turismo
13	Cooperativa de mujeres Región de Los Ríos / COMURI	Valdivia	Mermeladas, licores
14	Cooperativa Sidrícola CASIR	Valdivia	Sidra
15	Cooperativa Kūla Mapu	Los Lagos	Leche
16	Cooperativa Campesina El Arrayan Limitada	Río Bueno	Lácteos
17	Cooperativa ZOMO LAFKEN	Lago Ranco	Gastronomía
18	Cooperativa Manos de Mujer	Río Bueno	Hortalizas
	Cooperativa Campesina Ovina de Los Ríos COOVINAR	Los Lagos	Ovinos

Del total inicial de 19 cooperativas que accedieron a participar, se finalizó con 18 propuestas de planes de negocios, debido a que no fue posible continuar levantando datos con la Cooperativa Campesina Ovina de Los Ríos COOVINAR de la comuna de Los Lagos .

La distribución geográfica de cooperativas por comuna y su rubro principal se presenta en Imagen 1



Imagen 1: distribución geográfica de cooperativas participantes

El listado preliminar fue validado mediante reunión del 03-11-2021, entre el equipo CIESCOOP-USACH, junto con las contrapartes de FIA y del GORE Los Ríos. Por su parte, la participación de las cooperativas participantes se confirmó mediante un formulario de Consentimiento firmado, en que se describen las condiciones de realización. La versión final del documento fue validada mediante correo electrónico del 18-11-2021 y se adjunta en ANEXO 1, junto con verificadores que acreditan las gestiones realizadas para contactar al universo completo de cooperativas. (Correos electrónicos, enviados luego del contacto telefónico).

RE2: Miembros y equipos directivos capacitados en conceptos a trabajar en los Planes de negocio.

El objetivo asociado a este resultado fue *“Capacitar a las contrapartes miembros y directivos de cooperativas en conceptos relacionados con los planes de negocio, y también, al final de la consultoría, capacitar a las cooperativas respecto a los resultados y propuestas, acciones y recomendaciones a seguir”*. Por su parte, las actividades asociadas a este objetivo corresponden a sesiones de capacitación las que, de acuerdo con la propuesta adjudicada, corresponden principalmente a sesiones no presenciales por medio de video conferencias y en menor medida, sesiones presenciales, de acuerdo con la siguiente distribución.

- Capacitación regional (no presencial).
- Capacitación N°1 por Cooperativa (no presencial).
- Capacitación N°2 por Cooperativa (presencial dependiendo de la situación sanitaria).

Sin perjuicio de lo anterior y en función de lo manifestado por representantes de las cooperativas, relativo a las dificultades de conectividad a internet en las localidades donde se ubican las cooperativas, las actividades de capacitación se han realizado de la siguiente manera:

Capacitación regional: en función de las consultas preliminares a las cooperativas participantes, con mayor predisposición a participar de actividades presenciales, la actividad se realizó de manera presencial, el jueves 09 de diciembre 2021 en la ciudad de Paillaco. El propósito de esta actividad fue presentar a las cooperativas el contexto y los alcances del trabajo a realizar, así como los principales componentes del plan de negocios a elaborar. Otro objetivo de la actividad fue el presentar a las cooperativas el equipo de trabajo en terreno, compuesto por profesionales de la región, como por profesionales que se desplazaran a terreno desde la región Metropolitana.

La invitación a esta actividad se realizó por medio de correo electrónico, mensajería vía WhatsApp y llamados telefónicos, con lo cual se registró la confirmación de 10 empresas, no obstante, concurrieron las 5 empresas, las que se indican a continuación.

- Cooperativa agrícola de apicultores de Los Ríos limitada APIVAL.
- Cooperativa Kuify Mapunche Kimun.
- Cooperativa Agrícola Quesera Santa Rosa Paillaco (Lácteos Tiquenal).
- Cooperativa Sidrícola CASIR.
- Cooperativa Kūla Mapu.

En la actividad se presentaron los siguientes temas, los que fueron presentados y discutidos en un debate guiado de preguntas, a nivel preliminar para que los/as participantes expusieran a grandes rasgos la realidad de sus cooperativas y sus expectativas de este trabajo.

- Presentación de la iniciativa, del equipo ejecutor y contextualización general.
- Capacitación en Plan de Negocios (elementos generales e introductorios).
- Uso práctico y finalidad del Plan y sus componentes.
- Presentación de metodologías de trabajo participativo para su construcción.

Los verificadores de la actividad, tales como invitación vía correo electrónico, listado de participantes, así como la documentación generada consistente en guion con el esquema metodológico y presentación empleados se adjuntan en ANEXO 2.

Capacitación N°1 por cooperativa: esta actividad se ha realizado de manera parcial con las cooperativas visitadas a la fecha del presente informe. Para ello, se propusieron cuatro posibles temas en función del interés, así como de indicaciones y sugerencias de representantes de las cooperativas, organizados de la siguiente manera:

ID Capacitación	Temática
Tema 1/4	Fortalecimiento para cooperativas agroalimentarias
Tema 2/4	Gestión de cooperativas agroalimentarias
Tema3/4	Comercialización y detección de oportunidades de negocios
Tema 4/4	Plan de negocios y lineamientos estratégicos para cooperativas

En las distintas cooperativas se propuso la posibilidad de abordar un máximo de dos temas, los que, dependiendo de la disponibilidad de las personas participantes, se realizaron en una o más sesiones, en modalidad de taller participativo abordando temas cercanos a la línea de negocios de cada cooperativa. La mayor parte de las actividades se realizaron de manera presencial, debido a la dificultad en el acceso a conectividad de internet de varias cooperativas participantes. Las capacitaciones individuales por cooperativa se realizaron de la siguiente distribución (Tabla 2).

Tabla 2: distribución de capacitaciones por cooperativa, fecha y tema.

	Cooperativa	Fecha	Modalidad	Temática
1	Cooperativa De Productores De Berries Choroico / COOPROBECH	05-01-2022	Visita a terreno	Plan de negocios
2	Cooperativa Los Liliums de Ñanculen / ÑANCOOP	20-01-2022	Visita a terreno	Plan de negocios
		10-01-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocios
3	Cooperativa agrícola ÑGUENFÜ MAPU	05-01-2022	Visita a terreno	Plan de negocios
		11-03-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocios
4	Cooperativa agrícola de apicultores de Los Ríos limitada APIVAL	06-01-2022	Visita a terreno	Plan de negocios
		08-03-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocios
5	Cooperativa Agrícola y de Etnoturismo Mapuche Limitada / Kuify Mapunche Kimun / Coop KMK	11-01-2022	Visita a terreno	Plan de negocios
		10-03-2022	Videoconferencia	Plan de negocios
6	Lácteos Tiquenal / Cooperativa Agrícola Quesera Santa Rosa Paillaco	29-12-2021	Visita a terreno	Plan de negocios
		11-01-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocios
		09-03-2022	Visita a terreno	Plan de negocios
7	Cooperativa Agrícola y de Turismo NEWEN AZ MAPU Limitada	18-01-2022	Visita a terreno	Plan de negocios
		09-03-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocios
8	Cooperativa de Turismo MAN PEWMA	20-01-2022	Presencial	Plan de negocios
9	Cooperativa HUENU WINKUL	21 diciembre	Visita a terreno	Plan de negocios
10	Cooperativa Ovinos de Los Ríos OVIRIOS	26-01-2022	Visita a terreno	Planes de negocio
11	Cooperativa Trawun	13-01-2022	Visita a terreno	Plan de negocios
		23-04-2022	Visita a terreno	Plan de negocios

(continuación)

	Cooperativa	Fecha	Modalidad	Temática
12	Cooperativa Lago Riñihue / COLARI	20-01-2022	Visita a terreno	Plan de negocios
		28-01-2022	Videoconferencia	Plan de negocios
		19-03-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocios
13	Cooperativa de mujeres Región de Los Ríos / COMURI	12-01-2022	Visita a terreno	Planes de negocio
		08-03-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocio
14	Cooperativa Sidrícola CASIR	10-01-2022	Visita a terreno	Planes de negocio
		08-03-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocio
15	Cooperativa Kūla Mapu	17-12-2021	Visita a terreno	Planes de negocio
		30-12-2021	Visita a terreno	Planes de negocio
		03-01-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocios
		04-01-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocios
		06-01-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocios
		07-01-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocios
16	Cooperativa Campesina El Arrayan Limitada	10-12-2021	Visita a terreno	Plan de negocios
		10-01-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocios
17	Cooperativa ZOMO LAFKEN	22-12-2022	Visita a terreno	Plan de negocios
		17-03-2022	Visita a terreno	Oportunidades de negocios
18	Cooperativa Campesina Ovina de Los Ríos COOVINAR	10-03-2022	Visita presencial	Planes de negocio
	Cooperativa Manos de Mujer	17-02-2022	Visita a terreno	Plan de negocios

RE3: Miembros y equipos directivos capacitados respecto a los resultados y propuestas, acciones y recomendaciones a seguir

La actividad asociada a este resultado es la realización de la “Capacitación N°3” por Cooperativa (no presencial), con recomendaciones a seguir para la implementación de su plan de negocios propuesto.

En este punto, se realizó una presentación mediante videoconferencia el martes 26 de abril en horario de 18:00 a 19:30 horas, que contó con la participación de Cooperativas y representantes de servicios públicos, a quienes se presentaron los resultados y propuestas de acciones a realizar (Imagen 2).

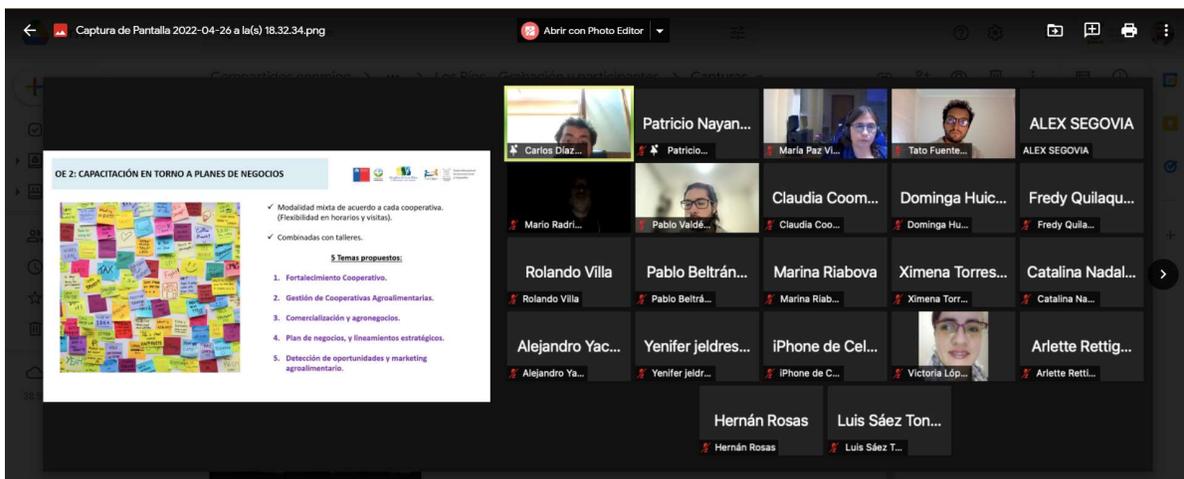


Imagen 2: captura de pantalla actividad de difusión

Para esta actividad se considera que los resultados requieren una reunión adicional para presentar la versión final del documento de plan de negocio, para lograr el 100% de avance, a realizar preferentemente de manera presencial y, en caso de no ser posible, de manera no presencial en función de la conectividad. En el caso de las reuniones finales en formato presencial, se entregará además la versión impresa del documento de plan de negocio, en caso de que no fuese posible, se entregará el documento mediante servicio de entrega Currier.

RE4: Planes de negocio formulados para y con las cooperativas seleccionadas.

El objetivo asociado a este resultado fue *“Formular planes de negocio para las cooperativas seleccionadas en base a una metodología y un formato propuesto y acordado con FIA y el Gobierno Regional de Los Ríos para el levantamiento, sistematización y consolidación de información”*. Por su parte, las actividades asociadas a este objetivo durante el periodo corresponden al levantamiento de datos desde fuentes primarias y fuentes secundarias.

Para la realización de esta tarea se utilizó una metodología participativa, mediante la cual se levantaron datos preliminares, consistentes en antecedentes financieros, comerciales, planes de negocios previos u otros relacionados, que permitiesen analizar la situación de la cooperativa en estudio. Posteriormente y con el propósito de levantar información actualizada, se realizaron diversas entrevistas y reuniones, presenciales y/o no presenciales, con representantes de las cooperativas participantes, así como con informantes calificados en los casos que fue necesario, que correspondieron principalmente a empresas asesoras, utilizando un cuestionario diseñado para tal fin que se presenta en Anexo 3.

La información levantada fue sistematizada en carpetas en “nube” y utilizada para la redacción inicial de los documentos de planes de negocios, según formato indicado, profundizando en aquellos aspectos del plan en que la cooperativa contaba con antecedentes o mayor desarrollo.

Los documentos desarrollados están disponibles en carpetas individuales con acceso para cada cooperativa de modo que los documentos puedan ser actualizados, por medio de los accesos individualizados en Tabla 3.

Se presenta, además, a continuación, respaldo fotográfico de algunas de las visitas realizadas.



Imagen 3: visita y entrevista Cooperativa APIVAL



Imagen 4: visita y entrevista Cooperativa ÑGUENFÜ MAPU



Imagen 5: visita Cooperativa Ñancoop



Imagen 6: Visita Cooperativa OVIRIOS



Imagen 7: visita Cooperativa COMURI

RE5: Planes de negocio analizados y sistematizados.

El objetivo asociado a este resultado corresponde a *“Sistematizar y analizar la información de los planes de negocio individuales de cada cooperativa seleccionada, presentando información consolidada de brechas y acciones recomendadas a seguir, comunes para las cooperativas a nivel regional”*.

Los resultados del análisis de brechas por cooperativas se presentan en el documento “Brechas y desafíos comunes detectados y Plan de trabajo a corto y mediano plazo diseñado para las cooperativas”, presentado en Anexo 4.

La identificación de brechas, causales y desafíos comunes de las cooperativas de la región se realizó por medio de la comparación de los diferentes componentes de los planes de negocios, y se establecieron cinco categorías de análisis para agrupar las distintas brechas visualizadas en el trabajo y desarrollo de los planes de negocio. Las categorías establecidas fueron:

- Brechas de gestión y organizacionales
- Brechas productivas
- Brechas de comercialización
- Brechas financieras
- Brechas legales y normativas

Estas brechas se enmarcan en la metodología de árbol de problemas, representando a modo general que las brechas son el problema de cada categoría mencionada.

Este análisis fue realizado por un comité compuesto por el equipo de trabajo, considerando las brechas encontradas en los planes de negocio y en base a estudios y experiencias anteriores, referidos a las brechas de las cooperativas.

Las brechas sistematizadas son las siguientes:

- Dificultades al acceso a Capital de Trabajo (para compra de insumos y materia prima, mano de obra, fletes) e Inversiones.
- Falta de capacidades gerenciales propias de la cooperativa (cuando hay son tercerizados, limitada información)
- No cuentan con estrategias de comercialización para acceso a los Mercados (enfoque desde la producción)
- La oferta de los socios es poco competitiva (Capacidades productivas insuficientes e individualizadas)
- Capacidad de gestión limitada por baja participación de los socios y sin recambio generacional
- Alto costo de insumos y/o escasez de materia prima
- Incumplimiento de normativas y requerimientos administrativos

RE6: Brechas y desafíos comunes para las cooperativas, detectados.

Con relación al análisis de brechas, al momento del reporte se realizó una sistematización de antecedentes recogidos en el estudio “Identificación y diagnóstico de cooperativas del sector agrario, agroalimentario y forestal chileno”, con el fin de identificar posibles brechas en los diferentes ámbitos de análisis evaluados en dicho estudio (Gobernanza, Gestión financiera, Negocio cooperativo, Servicios, Incidencia política).

Este análisis se presenta en el documento “Brechas y desafíos comunes detectados y Plan de trabajo a corto y mediano plazo diseñado para las cooperativas”, presentado en Anexo 4.

En el análisis siguiente, se consideraron 13 de las 18 Cooperativas que participaron de la elaboración de los planes de negocio. De estas cooperativas tres tienen una gestión general buena, cuatro presentan una llamada de precaución y seis deben tomar medidas. En cuanto a las categorías, considerando el promedio de las trece cooperativas, se tiene que para las dimensiones de “Gobernanza”, “Gestión financiera” y de “Servicios financieramente sostenibles” están con señal de precaución (amarillo), en cambio las dimensiones de “Negocio cooperativo” y de “Incidencia Política” necesitan atención (rojo). Los datos utilizados se presentan en la siguiente Tabla. El promedio general en las 13 cooperativas es de 1,7 es decir que se deben tomar medidas.

Tabla 4: Puntajes por cooperativas y categorías. Fuente: Informes individuales por cooperativas.

Nombre organización	Puntajes por categoría					
	Gobernanza	Gestión financiera	Negocio cooperativo	Servicios financieramente sostenibles	Incidencia política	Promedio total
1. COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE BERRIES CHOROICO	2,3	2,5	2,5	1,2	1,3	2
2. COOPERATIVA CAMPESINA LILIUM DE ÑANCULEN LIMITADA	1,8	1,7	2,2	3,2	0	1,8
3. COOPERATIVA AGRICOLA ZOMO LAFKEN RANGO LIMITADA	2,1	0,5	0	1	0	0,7
4. COOPERATIVA AGRÍCOLA ÑGUENFÜ MAPU	1,8	2,9	2,7	2	2	2,3
5. COOPERATIVA AGRÍCOLA DE APICULTORES DE LOS RÍOS LTDA.	3	1,8	0,6	1,9	0	1,4
6. COOPERATIVA AGRICOLA Y DE ETNOTURISMO MAPUCHE LIMITADA	1,9	2,6	1,8	3,6	3,3	2,6
7. COOPERATIVA AGRÍCOLA QUESERA LÁCTEOS SANTA ROSA PAILLACO	2,2	2,5	2,9	2,7	0	2,1
8. COOPERATIVA AGRÍCOLA Y DE TURISMO NEWEN AZ MAPU LIMITADA	2	1,1	0,2	2,7	0	1,2
9. COOPERATIVA AGROECOLOGICA TURÍSTICA Y CULTURAL MAN PEWMA	2,3	2,2	2,7	2,2	2	2,3
10. COOPERATIVA CAMPESINA MAPUCHE Y DE SERVICIOS	1,8	1,7	0	3,7	2,4	1,9

SILVOAGROPECUARIOS PULLINQUE ALTO LIMITADA						
11. COOPERATIVA CAMPESINA EL ARRAYÁN LTDA.	2,3	2,5	2	0,6	0	1,5
12. COOPERATIVA AGRÍCOLA Y DE TURISMO DE MUJERES DE LOS RÍOS LIMITADA	1,9	1,9	0,4	2,1	0	1,3
13. COOPERATIVA AGRÍCOLA Y GANADERA DE OVINOS DE LOS RÍOS LIMITADA	1,7	1,5	0,2	2,3	0	1,1
Promedio Puntajes	2,1	2,0	1,4	2,2	0,8	1,7

Posteriormente se realizó un análisis de brechas en las Cooperativas que desarrollaron los Planes de Negocio; en cada una de las categorías: Brechas de gestión y organizacionales, Brechas productivas, Brechas de comercialización, Brechas financieras, Brechas legales y normativas, las cuales se presentan a continuación:

BRECHAS DE GESTIÓN Y ORGANIZACIONALES

- BAJA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS EN LA GESTIÓN
- ACOTADA DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS
- BAJO RELACIONAMIENTO/
- COMUNICACIÓN ENTRE SOCIOS
- BAJO USO DE TIC/BAJA CONECTIVIDAD
- ALTA DEPENDENCIA DE ASESORES EXTERNOS (PAE)
- AISLAMIENTO GEOGRÁFICO –DISPERSIÓN SOCIOS
- DÉBIL LIDERAZGO/PLANIFICACIÓN Y CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN

BRECHAS PRODUCTIVAS

- INSUFICIENTE DESARROLLO DEL PROCESO PRODUCTIVO
- TECNOLOGÍA Y MAQUINARIAS INSUFICIENTE
- INFRAESTRUCTURA INSUFICIENTE O INADECUADA (SIN REGULARIZAR)
- ESCASOS SERVICIOS EXTERNOS / ALTO COSTO

BRECHAS DE COMERCIALIZACIÓN

- BAJA PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y USO DE TIC
- SIN ESTRATEGIA COMERCIAL O DESACTUALIZADA
- POCA COMPETITIVIDAD EN LOS MERCADOS DONDE PARTICIPAN LAS COOPERATIVAS

BRECHAS FINANCIERAS

- BAJO CONOCIMIENTO SOBRE CONTABILIDAD Y FINANZAS ESPECIALIZADA EN COOPERATIVAS
- INADECUADO REGISTRO DE GASTOS, PLANIFICACIÓN y PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO
- INEXISTENCIA DE PLAN INVERSIÓN

- LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO INADECUADOS EN PLAZOS Y MONTOS (%)
- INEXPERIENCIA PARA PRESENTAR PROYECTOS A FONDOS CONCURSABLES
- DESCONOCIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS SOBRE COOPERATIVAS
- ESCASO CAPITAL DE TRABAJO

BRECHAS LEGALES Y NORMATIVAS

- DESCONOCIMIENTO PROCEDIMIENTOS LEGALES RELATIVOS FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA
- DEPENDENCIA DE ASESORES EN TEMAS LEGALES Y NORMATIVOS
- INCUMPLIMIENTO REQUERIMIENTOS DAES-LEGALES
- ASESORES CON DESCONOCIMIENTO EN TEMAS ESPECÍFICOS DE COOPERATIVAS

RE7: Plan de trabajo a corto y mediano plazo diseñado para las cooperativas

Para el objetivo asociado a este resultado, se presenta una propuesta de acciones en los diferentes horizontes propuestos, por tipo de brechas. A partir de las causas y efectos que generan las brechas de las cooperativas, se prepararon propuestas de corto y mediano plazo, que corresponden a acciones, estudios, propuestas y coordinaciones que deberían realizar tanto las cooperativas de manera individual o asociadas, como las entidades públicas o privadas que podrían realizar de manera coordinada entre ellas.

Las brechas encontradas en la etapa de elaboración de los documentos de Planes de Negocios, se presentan a continuación de sistematizadas, de manera de dar una mirada global a las brechas que presentan las cooperativas de la Región de Los Ríos, para poder ejecutar los planes de negocios de sus respectivas cooperativas.

Dificultades al acceso a Capital de Trabajo (para compra de insumos y materia prima, M.O., fletes) e Inversiones: Hay una necesidad que suplen los socios, ellos se endeudan y lo traspasan a la cooperativa para el procesamiento, por lo tanto, hay dificultad de la cooperativa para proporcionar este capital de trabajo, como proporcionarles insumos a los socios, fleje, mano de obra. Hay restricciones con las garantías, cantidades que pueden prestar, desconocimiento de qué es una cooperativa, por lo tanto, hay dificultades de acceso de financiamiento para la cooperativa. El capital de inversión, para bodega, vehículos, salas de proceso se obtienen generalmente a través de subsidios.

Falta de capacidades gerenciales propias de la cooperativa (cuando hay son tercerizados, limitada información): El Plan de negocio establece la necesidad de una capacidad instalada en la cooperativa para que se haga cargo de gestionar el Plan. En general no tienen los recursos para financiar remuneraciones muchas veces un gerente exclusivo, a veces se tercerizan, por lo tanto, no tienen acceso a su información y tampoco se instalan las habilidades en la cooperativa, por lo tanto, si se van vuelven las cooperativas al inicio.

No cuentan con estrategias de comercialización para acceso a los M° (enfoque desde la producción): El enfoque es que las cooperativas producen y luego analizan donde vender, se planifican un poco, por ejemplo, para ferias, pero no una planificación más global o una estrategia.

La oferta de los socios es poco competitiva (Capacidades productivas insuficientes e individualizadas): En la mayoría de los casos los socios financian la producción, porque no se le puede exigir al socio un volumen o una cantidad año a año, va a depender de cada socio además del factor climático. No hay una continuidad en la producción ni en calidades, además como está individualizado y las capacidades productivas son limitadas y pueden generar mermas, razón por la cual, no se puede comprometer con cantidad y calidad.

Capacidad de gestión limitada por baja participación de los socios y sin recambio generacional: Generalmente es el consejo de administración, más gerente y dos personas más quienes lideran el trabajo que se debe realizar. Sobre todo, en el inicio de las cooperativas, requieren la participación activa, trabajando para que funcionen la cooperativa. Además, se suma que no hay recambio generacional, menos hijos por familia, hay cada vez menos jóvenes en las zonas rurales.

Alto costo de insumos y/o escasos de materia prima: Es un problema que viene hace más de 20 años, porque son principalmente importados y los costos de producción siempre están subiendo. Los precios de venta se mantienen o reducen por tanto la rentabilidad disminuye y termina por asfixiar a las cooperativas. Se suma a lo anterior no siempre alcanza con la materia prima de los socios y deben comprar a terceros, y no se sabe la calidad y también a veces pagar mayor precio y se generan conflictos con los otros socios, para cumplir con los compromisos.

Incumplimiento de normativas y requerimientos administrativos: Por falta de asesoramiento o capacitación las cooperativas no están al día con sus papeles, fiscalización del DAES, que tienen que ver con la junta general anual, con las convocatorias, con los libros que deben llevar, esto sale a la luz cuando deben postular a proyecto, para solicitar créditos o para trámites bancarios (poderes). Cuando las cooperativas se constituyen no a veces no tienen claro hacia a donde ir, lo que implica que se generan problemas con la redacción de estatutos, por lo tanto, modificarlos y requieren tiempo y dinero.

Sistematización Planes

Para poder disminuir las brechas mencionadas anteriormente presentadas, se establecieron planes de trabajo detallados, a partir de esos planes se presenta de manera sistematizadas las acciones más relevantes que deberían ser impulsadas para poder avanzar en disminuir las brechas de las cooperativas.

Plan de Corto Plazo (inferior a un año)

- Elaborar un plan de fortalecimiento y potenciación de cooperativas del ámbito agroalimentario y rural, que ayude a articular estratégicamente las necesidades identificadas y en oferta pública-privada.
- Financiamiento: alinear e integrar la oferta regional público-privada (criterios de evaluación financiera, montos de cofinanciamiento, garantías) de acuerdo con las características de las cooperativas.
- Gestión y organización: integrar a los programas existentes el apoyo especializado en gestión cooperativa (p.e. Centros de Negocios Especializados SERCOTEC).
- Productivas: fortalecer capacidades territoriales en el nivel comunal, potenciando el rol de municipios en apoyo a la tramitación de solicitudes y su vinculación con SEREMIAS relacionadas.

- Comercial: reactivar y potenciar circuitos comerciales locales y regionales (p.e. ferias, organizaciones de consumidores, emprendimientos en línea).
- Normativo y legal: “operativo” de revisión y regularización de antecedentes y documentos exigidos por la Ley de Cooperativas (DAES).

Plan de Mediano Plazo (tres o cuatro años)

- Operacionalizar el fomento específico para el sector cooperativo (adecuación de instrumentos, formación y capacitación a funcionarios públicos y otros que interactúan con las cooperativas en los territorios).
- Gestión y organización: diseñar e implementar un programa de “Atracción de Capital Humano” y/o “acompañamiento (mentoría)” por un tiempo más amplio (que sean funcionarios de las cooperativas) como por ejemplo (CCA's o Servicio País).
- Este acompañamiento debe ser un gerenciamiento de la cooperativa, procurando instalar capacidades en vez de tercerizar servicios (Oficinas de extensionismo, vincular con los municipios).
- Debe conseguir la sustentabilidad (Económica, Ambiental y Financiera). Tiene que entregar apoyo al CAD o Gerente-Administrador.
- Financiamiento: Crear un fondo de riesgo con garantía estatal con preferencias en las condiciones para las cooperativas (y otras organizaciones de la economía social) que facilite el acceso a la banca (estatal, privada, banca ética).
- Productivo: Crear parques o barrios industriales cooperativos que permitan el desarrollo productivo en cooperativas de mayor desarrollo o potencial de crecimiento (p.e. lácteos) que integren investigación y desarrollo (Parque Industrial Reus).
- Comercial: potenciar instrumentos de apoyo a la comercialización (p.e. gestor comercial) que ayude a articular la oferta de las cooperativas con la demanda regional (y nacional en los casos que se pueda).
- Normativo y legal: implementar un programa de fortalecimiento de capacidades específicas en las cooperativas y entidades (p.e. municipios), en torno a aspectos legales y normativos.

Tabla 5: Propuesta de plan de trabajo a corto y mediano plazo para brechas de gestión y organizacionales.

BRECHAS DE GESTIÓN Y ORGANIZACIONALES	CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO	
	COOPERATIVAS	ENTIDADES PÚBLICO/PRIVADAS	COOPERATIVAS	ENTIDADES PÚBLICO/PRIVADAS
BAJA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS EN LA GESTIÓN	Definición de un plan de actividades para la incorporación de más socios en la Gestión, traspaso interno de conocimiento, comités.		Rotación de los socios en las actividades de gestión, según sus intereses y habilidades. Promover estándares para la gestión socio-organizativa exitosa.	
ACOTADA DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS	Plan de distribución de responsabilidades administrativas.		Elaboración de Manuales.	
BAJO RELACIONAMIENTO/ COMUNICACIÓN ENTRE SOCIOS	Definición de un plan de actividades al interior de la cooperativa. Promover prácticas que generen capital social al interior de las organizaciones.		Mantenimiento de un plan de actividades anuales.	
BAJO USO DE TIC/BAJA CONECTIVIDAD	Capacitación en uso de TIC para la comunicación entre socios (puede ser gestionados con los colegios, organizaciones sociales). Incentivar uso de las TIC en relación a los beneficios que pueden aportar. Búsqueda de información de las instituciones. Analizar posibilidad de acceso al Programas de SUBTEL, proyecto de fibra óptica nacional. Evaluar y gestionar postulaciones al Fondo de Desarrollo de Telecomunicaciones (cobertura			Capacitación programadas para nuevos interesados y actualización de las TIC. Fomento e inducción al e-commerce (compra y venta). Proyectos de responsabilidad social empresarial (antenas e internet). Proyectos municipales con organizaciones social para mayor acceso a conectividad (fibra o satelital).

	áreas rurales y urbanas de bajos ingresos).			
ALTA DEPENDENCIA DE ASESORES EXTERNOS (PAE)	Asumir responsabilidad interna de la propia cooperativa.	Exigencia dentro del contrato para la mantención de documentación en las cooperativas y respaldo en internet (nube).		Protocolo para los asesores y la transferencia de capacidades (No tercerizar gestión). Promover la temática asociativa en los planes de estudio de los centros de formación técnico y profesional.
AISLAMIENTO GEOGRÁFICO –DISPERSIÓN SOCIOS	Utilización de herramientas virtuales.			Políticas públicas para el mejoramiento de la accesibilidad territorial. Infraestructura vial. Conectividad.
DÉBIL LIDERAZGO/PLANIFICACIÓN Y CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN	Impulsar liderazgos que actúen como actores de cambio cultural.	Instalación de capacidades en los directivos a través de programas de acompañamiento.		Programa de reforzamiento de capacidades a directivos. Impulsar programas de capacitación en gestión asociativa.

Tabla 6: Propuesta de plan de trabajo a corto y mediano plazo para brechas productivas.

BRECHAS PRODUCTIVAS	CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO	
RESPONSABLES	COOPERATIVAS	ENTIDADES PÚBLICO/PRIVADAS	COOPERATIVAS	ENTIDADES PÚBLICO/PRIVADAS
<p>INSUFICIENTE DESARROLLO DEL PROCESO PRODUCTIVO</p>	<p>Integración con la gestión y comercialización (plan de negocio).</p>	<p>Vínculos instituciones técnicas u otras empresas del rubro para asesoría especializada (alumnos en práctica).</p>	<p>Evaluar rubro y reconversión productiva.</p>	<p>Impulsar programas de capacitación en las disciplinas que dan soporte técnico-profesional a las empresas cooperativas</p> <p>Creación de un plan de desarrollo productivo y comercial:</p> <p>Estos programas deben abarcar las áreas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y Formación empresarial Cooperativa • Tecnología y Productividad • Apoyo técnico especializado y que responda a planes • Agregación de valor e innovación • Desarrollo de Mercados y Comercialización • Exploración Comercial y Prospecciones de Mercados • Giras y visitas técnicas para conocer experiencias a nivel organizacional, productiva y comercial

TECNOLOGÍA MAQUINARIAS INSUFICIENTE	Y	Preparación de perfiles de proyectos para fondos públicos y/o financiamiento privado.		Crowdfunding (red de financiación colectiva).	Fondos disponibles con mayor porcentaje para inversión. Evaluar opciones de impulsar de cooperativas de servicios de maquinarias.
INFRAESTRUCTURA INSUFICIENTE INADECUADA REGULARIZAR)	O (SIN	Preparación de perfiles de proyectos para fondos públicos y/o privados.		Presentación de proyectos a fondos públicos o privados.	Fondos disponibles con mayor porcentaje para inversión.
ESCASOS SERVICIOS EXTERNOS / ALTO COSTO		Evaluar compras asociativas. Proyectar y planificar la comercialización.	Intercambio de datos de proveedores locales y regionales (Municipalidades, INDAP, SERCOTEC, CORFO).	Producción planificada y cartera de proveedores esporádicos.	Registro permanente de proveedores a disposición de las cooperativas. Evaluar opciones de impulsar cooperativas de abastecimiento de insumos.

Tabla 7: Propuesta de plan de trabajo a corto y mediano plazo para brechas de comercialización

BRECHAS DE COMERCIALIZACIÓN	CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO	
	COOPERATIVAS	ENTIDADES PÚBLICO/PRIVADAS	COOPERATIVAS	ENTIDADES PÚBLICO/PRIVADAS
BAJA PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y USO DE TIC	<p>Explorar e invertir en ventas virtuales.</p> <p>Plan de Marketing</p>		<p>Plan de apoyo para la comercialización articulado por instituciones</p>	
SIN ESTRATEGIA COMERCIAL DESACTUALIZADA	<p>Plan de Marketing</p> <p>Redefinición del objeto social de la cooperativa</p>		<p>Plan de apoyo para la comercialización articulado por instituciones</p> <p>Actualización y ajuste del Plan de Negocio entregado</p> <p>Giras técnicas de experiencia comerciales</p>	
POCA COMPETITIVIDAD EN LOS MERCADOS DONDE PARTICIPAN LAS COOPERATIVAS	<p>Creación de un plan de desarrollo productivo y comercial.</p> <p>Sondear el mercado, potenciales clientes y tendencias (Ferias).</p>		<p>Realizar estudio de Mercado.</p> <p>Actualización permanente del estudio de Mercado.</p> <p>Pilotear productos nuevos o con variaciones.</p> <p>Evaluar resultados financieros.</p>	<p>Plan de apoyo para la comercialización articulado por instituciones</p> <p>Impulsar programas de capacitación en las disciplinas que dan soporte técnico-profesional a las empresas cooperativas</p>

Tabla 8: Propuesta de plan de trabajo a corto y mediano plazo para brechas financieras

BRECHAS FINANCIERAS	CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO	
RESPONSABLES	COOPERATIVAS	ENTIDADES PÚBLICO/PRIVADAS	COOPERATIVAS	ENTIDADES PÚBLICO/PRIVADAS
BAJO CONOCIMIENTO SOBRE CONTABILIDAD Y FINANZAS ESPECIALIZADA EN COOPERATIVAS	Participar de las capacitaciones disponibles.	Capacitación a contadores o asesores de las cooperativas. Capacitación a directivos de la cooperativa.	Reforzar actualización permanente y obligatoria de cuotas de participación.	Plan de capacitación permanente para contadores (cooperativa). Impulsar programas de capacitación en las disciplinas que dan soporte técnico-profesional a las empresas cooperativas Manuales especializados por tipo de cooperativa para contadores (actualización permanente). Crear nubes (carpetas virtuales) de información por cooperativas y capacitar a las cooperativas a cómo acceder a ellas.
INADECUADO REGISTRO DE GASTOS, PLANIFICACIÓN y PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO		Asesoría en planificación y presupuesto.		Asesoría permanente en planificación y presupuesto. Manuales para preparar la planificación y presupuesto.
INEXISTENCIA DE PLAN INVERSIÓN	Desarrollar carpetas con planes de inversión de acuerdo con las necesidades de la cooperativa (perfiles de proyectos y operación)		Vinculación con entidades de fomento (webinar, consultas).	Asesoría permanente Manuales para preparar la planificación y presupuesto e inversión.

<p>LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO INADECUADOS EN PLAZOS Y MONTOS (%)</p>	<p>Compartir con las instituciones los perfiles de proyectos indicando las necesidades financieras que requieren las cooperativas.</p>			<p>Vincular a las cooperativas con entidades financieras privadas y con INDAP.</p> <p>Revisión de los requisitos y condiciones de los fondos concursables.</p> <p>Mantener actualizadas las prioridades de desarrollo asociativo en los territorios</p> <p>Promover y difundir iniciativas provenientes de organizaciones, así como de los emprendimientos y/o innovaciones asociativas.</p> <p>Establecer un mecanismo de coordinación permanente que permita la toma de acuerdos para la generación de planes, programas y políticas públicas.</p> <p>Difusión de la Estrategia e instrumentos de fomento y apoyo de asociatividad a la sociedad civil, productores, academia, gremios y otros (Plan Nacional de Asociatividad).</p>
<p>INEXPERIENCIA PARA PRESENTAR PROYECTOS A FONDOS CONCURSABLES</p>	<p>Buscar apoyo local para aprender a presentar proyectos.</p>	<p>Capacitación a directivos de la cooperativa.</p>		<p>Capacitación permanente a directivos de la cooperativa.</p>
<p>DESCONOCIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS SOBRE COOPERATIVAS</p>		<p>Preparar y enviar información a las instituciones financieras.</p>		<p>Realizar mesas de trabajo con las instituciones (áreas jurídicas), para informar sobre las características y funcionamiento de las cooperativas.</p>

<p>ESCASO CAPITAL DE TRABAJO</p>	<p>Tener un rol y participación activas en la incidencia política local y regional (asociación).</p>	<p>Generar charlas desde las instituciones públicas de fomento respecto de las condiciones y requerimientos que se deben cumplir para otorgar créditos.</p>	<p>Establecimiento de política de incremento del capital de trabajo disponible para la cooperativa (fondos públicos) y ampliación de plazos.</p>	<p>Políticas públicas para aumentar foco en cooperativas (INDAP genere un fondo de riesgo) y creación de instrumentos de financiamiento para cooperativas.</p> <p>Políticas públicas para que tenga mayor disponibilidad de capital de trabajo para la cooperativa.</p> <p>Desarrollar proyectos de inversión de largo plazo, que permitan apalancar financiamiento.</p>
---	--	---	--	--

Tabla 9: Propuesta de plan de trabajo a corto y mediano plazo para brechas legales y normativas

BRECHAS LEGALES Y NORMATIVAS	CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO	
	COOPERATIVAS	ENTIDADES PÚBLICO/PRIVADAS	COOPERATIVAS	ENTIDADES PÚBLICO/PRIVADAS
DESCONOCIMIENTO PROCEDIMIENTOS LEGALES RELATIVOS FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA	Participación en capacitaciones o talleres.	Asesoría de especialistas en cooperativas. Talleres prácticos de revisión de documentación de la cooperativa.	Reforzar actualización permanente y obligatoria de cuotas de participación.	Manuales y capacitaciones prácticas. Revisión periódica de libros obligatorios.
DEPENDENCIA DE ASESORES EN TEMAS LEGALES Y NORMATIVOS				Programas permanentes de asesores especializados (centros de negocio, municipalidades)
INCUMPLIMIENTO REQUERIMIENTOS DAES-LEGALES	Confirmación de vigencia en la DAES.	Asesoría de especialistas para cumplir requerimientos. Charlas informativas de los requerimientos legales.		Asesoría de parte de la DAES a las municipalidades, instituciones públicas, asesores (material digital/impreso disponible). Trazabilidad documentaria en la DAES para el seguimiento del proceso. Reducción de tiempos de actualización de datos
ASESORES CON DESCONOCIMIENTO EN TEMAS ESPECÍFICOS DE COOPERATIVAS		Capacitación a asesores.		Programas de capacitación permanente a asesores. Programas gratuitos abiertos al público (diplomados y cursos FIA-CIESCOOP). Proveer acceso remoto a información relevante para los modelos asociativos (dar mayor difusión a Chile Agrícola).

RE8: Mesa de Trabajo valida los resultados y acciones y recomendaciones a seguir.

Para el objetivo asociado a este resultado, *“Crear con apoyo de FIA y Gobierno Regional de Los Ríos, una instancia de validación participativa de los resultados obtenidos y las acciones y recomendaciones a seguir con cada cooperativa, así como con entidades públicas con capacidad de cofinanciamiento”*, se propuso a las contrapartes de FIA y GORE Los Ríos, un diseño preliminar en forma de una “minuta de trabajo”, que fue presentada en reunión del 07-03-2022 y utilizada para un taller con servicios públicos reunidos en el Comité de Desarrollo Económico Local de la “Mesa Estratégica Regional” de Los Ríos, el día 07-04-2022.

En la actividad del 07-04-2022, se propuso a representantes de los servicios presentes, la creación de una instancia regional que pueda conocer los planes de negocios desarrollados con cada cooperativa, así como las brechas que pueden afectar el desarrollo de dichos planes. En primer término, se propuso que dicha mesa sea conducida por el GORE de la región de Los Ríos y esté conformada por representantes de instituciones que, por sus funciones o misión institucional, estén relacionadas con el desarrollo del sector de la economía social y cooperativa en la región. Asimismo, se propuso la incorporación de dos o tres representantes del grupo de 18 cooperativas que participaron de la asesoría en desarrollo, que puedan contextualizar las brechas y planes de negocios presentados.

El rol propuesto que asuma esta mesa de trabajo es recomendar a las cooperativas cursos de acción a seguir que les ayuden a remover tales brechas, además de proponer coordinaciones dentro de cada institución y entre instituciones, que faciliten a las cooperativas el acceso a instrumentos pertinentes a las brechas presentadas, así como la adecuación de la oferta de instrumentos o programas en función de la demanda del sector de la economía social y cooperativa.

Posterior a dicha reunión en que se presentó la propuesta a la mesa estratégica regional, no se han efectuado nuevas reuniones para analizar la situación específica de las cooperativas a la fecha del presente informe, no obstante y como parte del proceso de cierre de la asesoría se ha comprometido el acompañamiento y facilitación en al menos las dos primeras reuniones de la mesa estratégica con cooperativas, ya sea en formato presencial o no presencial, en función de los aforos y formato de la reunión que consideré la mesa estratégica.

Los documentos y propuestas expuestas en reunión del se presentan en el Anexo 5 del presente informe.

RE9: Esquema de Hoja de Ruta y Evaluaciones económicas ex ante para cada cooperativa seleccionada.

De acuerdo con lo propuesto se desarrolló un documento que se entrega en Anexo y además como parte integral de los respectivos documentos de planes de negocio en la sección con numeral “13” de dichos documentos. Se presenta a continuación un ejemplo del formato de la hoja de ruta propuesta.

HOJA DE RUTA

Nombre de la Cooperativa COOPERATIVA AGRICOLA MANOS DE MUJER DE MANTILHUE LIMITADA	Registro--RUT DAES: 6362 RUT: s/i						
Descripción del negocio propuesto en el plan: El plan de negocios propone dos áreas de desarrollo, que corresponden al fortalecimiento de la capacidad productiva y el fortalecimiento de la capacidad de gestión administrativa y comercial. El primer objetivo se basa en una propuesta de puesta en marcha del sitio de producción a partir de la infraestructura preexistente para la producción de hortalizas en formato IV gama y la capacitación para la producción y manipulación de este tipo de productos. En el caso del objetivo de fortalecimiento administrativo y comercial, las acciones corresponden a la puesta en marcha del sitio de venta y la puesta en marcha de un plan de ventas y promoción a supermercados y minoristas locales.							
Inversión inicial: Fortalecimiento de capacidad productiva: \$8.000.000 Fortalecimiento administrativo y comercial: \$8.000.000 Estudio proyecto sanitario: \$1.500.000 Total: \$17.500.000	Indicadores de rentabilidad: VAN sin financiar: \$11.745.792 (10 años) VAN financiado: \$65.511.792 (10 años) TIR: 21% -- Tasa de descuento: 12%						
Plazo	2022	2023			2024		
Acciones	A-S O-D	E-M	A-J J-S	O-D	E-M	A-J J-S	O-D
Puesta en marcha sitio producción	■	■	■	■	■	■	■
Fortalecimiento de la base productiva	■	■	■	■	■	■	■
Funcionamiento sitio producción	■	■	■	■	■	■	■
Implementación plan comercial	■	■	■	■	■	■	■
Diversificación clientes	■	■	■	■	■	■	■
Supuestos considerados: Este punto supone la producción anual de 17.850 unidades de 200g, con un punto de equilibrio de 15.900 unidades. Para la inversión y establecimiento de sitio de producción de hortalizas IV gama y sala de ventas, se ha considerado el financiamiento mediante fondos públicos no reembolsables o crediticio por medio de INDAP o SERCOTEC. Asimismo, se ha considerado el financiamiento del costo de mano de obra para administrador(a)/gestor(a) comercial. Otros indicadores para considerar son los siguientes: ● Rendimiento año 1: 17.850 unidades de 200 g ● Margen de contribución por unidad comercializada: \$770 ● Cumplimiento estándar de calidad RSA: 100%							

Los documentos desarrollados están disponibles en carpetas individuales con acceso para cada cooperativa de modo que los documentos puedan ser actualizados, por medio de los accesos individualizados en Tabla 3.

5.2 Análisis de brechas

Cuando corresponda, justificar las discrepancias entre los resultados programados y los obtenidos.

Los resultados obtenidos se condicen casi en su totalidad con los resultados esperados, debido a que con el desarrollo de las acciones en terreno fue posible apreciar que el estado de desarrollo del proyecto empresarial de cada cooperativa, fue diferente en la mayoría de los casos a estado anticipado inicialmente, con menor movimiento de ventas y funcionamiento de la mayoría de las cooperativas y en algunos casos con reducción en el número de socios/as y consejos de administración en pleno proceso de cambio por término del periodo de actividades o renunciaciones de sus integrantes.

Esta situación ocasionó que el levantamiento de datos en terreno o por medio no presenciales, fuese más difícil que lo anticipado, tomando un mayor tiempo de puesta en marcha y levantamiento de datos que el presupuestado.

Adicionalmente, se pudo constatar que las cooperativas participantes dependen en gran medida de empresas de asesoría en gestión, para el almacenamiento de datos e información relativa a su gestión y administración, información que en muchas ocasiones estuvo poco disponible o requirió de mayor esfuerzo para su obtención desde las empresas asesoras.

Finalmente hay que comentar que muchas de las cooperativas participantes, si bien manifiestan su interés por la asesoría, durante el periodo de ejecución de actividades se concentraron en reactivar sus canales de comercialización o bien en actividades agrícolas propias de la estación estival, por lo que sus posibilidades de reunión con el equipo fueron más acotadas que lo anticipado.

Con relación a los resultados en que no se logra el 100% de ejecución, se puede mencionar lo siguiente:

R.N°2: esta actividad se ejecutó al 90% no pudiendo realizarse todas las reuniones presenciales propuestas, sustituyéndose por entrevistas telemáticas o telefónicas.

R.N°3: esta actividad se ejecutó al 85%, se estima necesario reforzar la entrega de contenidos sobre resultados con las cooperativas, idealmente de manera presencial, lo cual se programará para el mes de julio 2023.

R.N°4: esta actividad se ejecutó al 95% ya que se comenzó con 19 cooperativas, pero no fue posible continuar con una de ellas por dificultades de disponibilidad y agenda del equipo directivo y asesor al momento de coordinar las entrevistas presenciales o no presenciales. Se finalizó con 18 de 19 planes propuestos inicialmente.

R.N°5: esta actividad se ejecutó al 95% ya que se comenzó con 19 cooperativas, pero no fue posible continuar con una de ellas por dificultades de disponibilidad y agenda del equipo directivo y asesor al momento de coordinar las entrevistas presenciales o no presenciales. Se finalizó con 18 de 19 planes propuestos inicialmente y por tanto con 18 de 19 hojas de ruta.

6. CAMBIOS Y/O PROBLEMAS EN LA CONSULTORIA

Especificar los cambios y/o problemas enfrentados durante el desarrollo de la consultoría. Se deben considerar aspectos como: conformación del equipo técnico, problemas metodológicos, adaptaciones y/o modificaciones de actividades, cambios de resultados, gestión y administrativos.

Describir cambios y/o problemas	Consecuencias (positivas o negativas), para el cumplimiento del objetivo general y/o específicos	Ajustes realizados para abordar los cambios y/o problemas
Menor disponibilidad de tiempo de participantes.	Mayor tiempo requerido para levantar datos en comparación al presupuestado.	Se solicitó prórroga en el plazo de ejecución de actividades.
Menor disposición de asesores y empresas asesoras a compartir datos de cooperativas	Mayor tiempo requerido para levantar datos en comparación al presupuestado.	Se solicitó prórroga en el plazo de ejecución de actividades. Búsqueda de otros informantes.
Mayor dificultad en la conectividad de participantes (internet – telefonía).	Menor disponibilidad para participar en actividades por medios no presenciales.	Se busco privilegiar las actividades presenciales como visitas a terreno.
Mayor dificultad en la conformación de instancia regional	Menor tiempo disponible para realizar acciones de seguimiento durante el periodo de la consultoría.	Se propuso un periodo de 2 a 3 meses de seguimiento y acompañamiento posterior al termino del plazo establecido para el término de la consultoría.
No todas las Cooperativas participantes se encontraban en fase de comercialización, ya sea porque aún no llegaban a esa etapa de	En algunos casos el desarrollo de un documento de plan de negocios se hizo un poco lejano para algunas cooperativas, enfrentadas a otras necesidades con relación al fortalecimiento organización o	Se realizó un trabajo de fortalecimiento de la cooperativa por medio de capacitaciones y charlas de reflexión, con el fin de re-empoderar el colectivo. Además, se procedió a simplificar, adaptar y/o flexibilizar el nivel de profundidad del documento de plan de negocio -en relación con

<p>desarrollo o porque suspendieron la actividad por la pandemia.</p>	<p>al reperfilamiento de su proyecto empresarial.</p>	<p>todos los puntos exigidos en las bases- debido a que no existía información suficiente o se consideró podía ser contraproducente forzar la elaboración de un documento de mayor complejidad o profundidad las realidades de las cooperativas respecto del escenario esperado en un inicio.</p>
---	---	---

7. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERIODO

7.1 Actividades programadas y realizadas durante el período de ejecución para la obtención de los objetivos. Se debe dar cuenta de las gestiones realizadas para contactar al universo completo de cooperativas.

Para el período de realización de la consultoría se realizaron las siguientes actividades programadas:

- 1.- Filtrado de antecedentes para definir Cooperativas participantes, en base a los Criterios definidos.
- 2.- Validación de Criterios y listado final de cooperativas participantes consensuado con FIA.
- 3.- Capacitación regional (presencial).
- 4.- Capacitación N°1 por cooperativa (presencial – no presencial).
- 5.- Capacitación N°2 por cooperativa (presencial – no presencial).
- 7.- Recopilación y análisis de información secundaria.
- 8.- Consensuar y Validar metodologías y formatos con FIA y GORE.
- 9.- Entrevistas a Consejos de Administración.
- 10.- Construcción participativa del Plan de Negocios.
- 12.- Sistematización de antecedentes recopilados.
- 13.- Análisis de brechas comunes.
- 14.- Diseño preliminar del plan de trabajo común para el desarrollo de las cooperativas en la región.
- 15.- Convocar e implementar la Mesa de Trabajo multiactores.
- 16.- Sesión de inducción y definición de cronograma de Mesa de Trabajo.
- 17.- Sesión de presentación definitiva del documento a la Mesa de Trabajo y coordinación de continuidad.
- 18.- Elaboración de hoja de ruta esquemática de acciones a seguir.
- 20.- Difusión virtual abierta de Presentación de resultados de la iniciativa

En el caso específico de las gestiones realizadas para contactar a las cooperativas preseleccionadas, se realizó un primer contacto por vía telefónica, a fin establecer un primer contacto en que se explicaron las condiciones generales del trabajo por realizar, así como corroborar datos como nombre del contacto y su correo electrónico. Posteriormente se envió un mensaje formal por correo electrónico con los antecedentes y el formato de consentimiento informado, en que se detallan las condiciones de participación en la iniciativa.

7.2 Actividades programadas y no realizadas durante el período de ejecución para la obtención de los objetivos.

Al momento del término del período de realización de la consultoría, no se han realizado las siguientes actividades programadas:

6.- Capacitación N°3 por Cooperativa (Virtual) Recomendación a seguir para la implementación de los Planes.

11.- Presentación / Validación de documentos finales con cooperativas.

19.- Entrega del esquema con hoja de ruta a cada cooperativa y a la Mesa de Trabajo conformada.

7.3 Análisis de las brechas entre las actividades programadas y realizadas durante el período de ejecución.

La brecha entre las actividades programadas y las no realizadas, que corresponden a la validación de los documentos de planes de negocios, así como de hoja de ruta se explican porque el tiempo requerido para la elaboración de los documentos fue mayor al estimado en el diseño de actividades, debido a las razones expuestas en los puntos 5.2 y 6, relativos a la menor disponibilidad de datos por parte de las cooperativas o la mayor dificultad para obtenerlos desde empresas asesoras en gestión de las diferentes cooperativas.

En función de lo anterior, es que se considera un periodo de acompañamiento que permita validar y ajustar los planes de negocio por parte de las cooperativas, pero especialmente que las cooperativas puedan empoderarse de sus respectivos planes, de modo que puedan presentar y defender adecuadamente sus planes frente a diferentes instancias como de apoyo en servicios públicos u otras instancias privadas como bancos.

8. POTENCIAL IMPACTO

8.1 Resultados intermedios y finales de la consultoría.

Describir y cuantificar los resultados obtenidos al final de la consultoría y estimar si se lograrán otros resultados en el futuro (nuevos aprendizajes, redes creadas, nuevas capacidades o competencias científicas, técnicas y profesionales generadas, entre otros).

Se estima que los resultados de la consultoría, a pesar de las brechas descritas en los puntos precedentes, es positivo, ya que por una parte permitió a las cooperativas participantes iniciar procesos de reactivación de actividades después de un prolongado periodo de inactividad, que en muchos casos ha puesto en riesgo la vigencia de las cooperativas frente a la autoridad competente y, por otra parte, realizar procesos de reflexión respecto de la naturaleza del negocio cooperativo, visualizado que el diseño del negocio debe lograr el equilibrio entre dos objetivos: 1) Satisfacer necesidades de los/as socios/as (objetivo social) y 2) Generar una corriente de ingresos que permita su funcionamiento, lo que en varias cooperativas no ha sido considerado en el desarrollo del proyecto empresarial.

Por otra parte, el desarrollo de actividades de capacitación en conjunto ha permitido a varias de las cooperativas participantes conocer de la existencia de otras cooperativas en la región, así como la conformación de nuevas redes de colaboración con el equipo de trabajo, tanto a nivel de los profesionales residentes en la región, como con el equipo CIESCOOP de la Universidad de Santiago, para el desarrollo de otras iniciativas o el aprovechamiento de recursos como cursos en línea asincrónicos desarrollados por iniciativas en conjunto entre FIA y CIESCOOP.

9. CAMBIOS EN EL ENTORNO

Indicar si existieron cambios en el entorno que hayan afectado la ejecución de la consultoría y las medidas tomadas para enfrentar cada uno de ellos.

Los principales cambios en el entorno durante el desarrollo de las actividades se refirieron a la evolución en la situación sanitaria de la región y del país, que durante el comienzo y puesta en marcha de las actividades generó mayor renuencia de las cooperativas a participar en actividades presenciales, situación que, sin embargo, con la evolución más favorable de la situación sanitaria entre marzo y abril, permitió una mayor participación en actividades presenciales. Por otra parte, la situación referida a las elecciones y posterior cambio en la administración se estima influyó en el alargamiento de los plazos para la conformación de la instancia regional de trabajo con instituciones públicas, frente a lo cual la solicitud de extensión en el plazo de realización de las actividades permitió su realización durante abril.

10. CAPACITACIÓN

Describir las actividades de capacitación realizadas durante la ejecución de la consultoría. Considerar como anexos el material preparado y/o distribuido, presentaciones y otros materiales desarrollados.

	Fecha	Lugar (de ser virtual, indicar plataforma)	Tipo de capacitación	Nº participantes	Nombre Cooperativa	Documentación Generada (Indicar el anexo en el que se presenta)
1	09/12/21	Presencial	Introdutoria y de contextualización	2	APIVAL	ANEXO 2
2	09/12/21	Presencial	Introdutoria y de contextualización	1	KMK	ANEXO 2
	09/12/21	Presencial	Introdutoria y de contextualización	3	lácteos Tiquenal	ANEXO 2
	09/12/21	Presencial	Introdutoria y de contextualización	1	Coop. Sidrícola CASIR	ANEXO 2
	09/12/21	Presencial	Introdutoria y de contextualización	1	Küla Mapu Limitada	ANEXO 2
Total participantes				8		

A continuación, se presenta respaldo fotográfico de la actividad:



Imagen 8: participantes taller presencial Paillaco 09-12-2021



Imagen 9: detalle de presentación realizada

Para esta capacitación estaban confirmadas 10 cooperativas de las participantes en la iniciativa, pero finalmente concurrieron 5 cooperativas, las que se informaron el día de la actividad la imposibilidad de concurrir por razones de fuerza mayor.

Para subsanar esto se destinó parte de la primera visita a terreno para explicar estos elementos –que eran principalmente introductorios- reforzando la capacitación individual por cooperativa, orientada a los aspectos de mayor interés por cooperativa, con énfasis en los aspectos de desarrollo de negocios.

11. DIFUSIÓN

Describir las actividades de difusión realizadas durante la ejecución de la consultoría. Considerar como anexos el material de difusión preparado y/o distribuido, las charlas, presentaciones y otras actividades similares.

	Fecha	Lugar (de ser virtual, indicar plataforma)	Tipo de Actividad	Nº participantes	Documentación Generada
1	26-04-22	ZOOM	Taller presentación resultados	26	Convocatoria Programa Presentación
Total de participantes				26	

Se presentan la documentación generada en Anexo 6 y a continuación imagen de la actividad realizada.

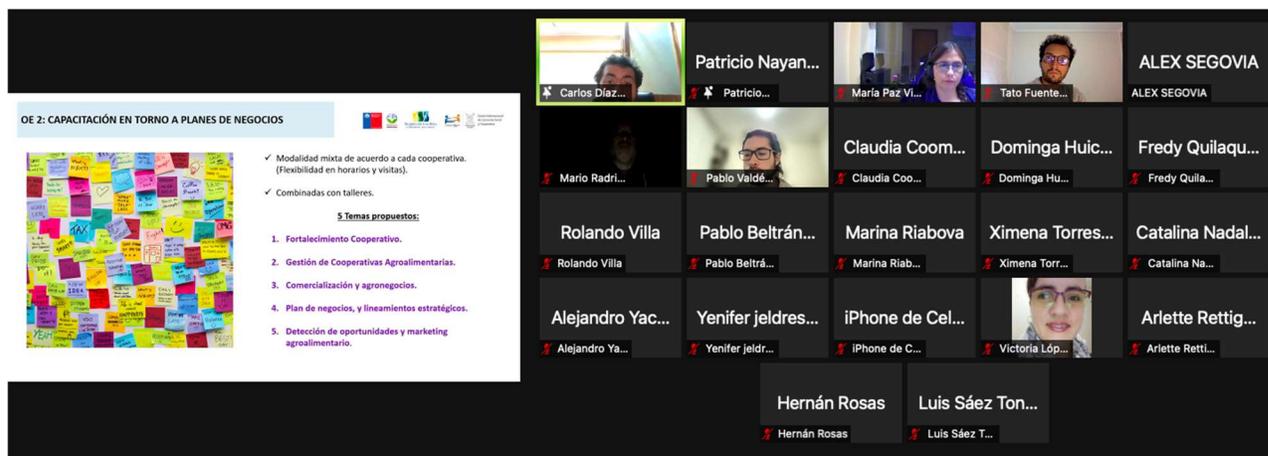


Imagen 9: captura de pantalla taller resultados 26-04-22

12. CONSIDERACIONES GENERALES

12.1 ¿Considera que los resultados obtenidos hasta la fecha permitieron alcanzar el objetivo general de la consultoría?

Se estima que los resultados permiten cumplir el objetivo general de la consultoría, no obstante que se estima es necesario un periodo de empoderamiento del documento de plan de negocio por parte de las diferentes cooperativas.

12.2 ¿Cómo fue el funcionamiento del equipo técnico de la consultoría?

En términos generales se estima que el funcionamiento del equipo de trabajo fue bueno, lo que fue facilitado por la coordinación y colaboración con el equipo de contraparte de FIA y GORE Los Ríos.

Se estima además que, al contrario de la observación realizada en la etapa de adecuación de la propuesta adjudicada, para actividades que involucran una cantidad de cooperativas como las propuestas en las bases del estudio, con actividades en terreno y sistematización de información, se requiere un equipo mayor, estimándose que un profesional tendrá dificultades para profundizar en el plan de negocio o un análisis de más de 3 cooperativas o empresas de características similares.

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

NA

13. CONCLUSIONES

Realice un análisis global de las principales conclusiones obtenidas luego de la ejecución de la consultoría.

Las principales conclusiones del trabajo realizado son las siguientes:

- Las cooperativas que se han enfrentado a escenarios adversos en lo comercial y organización, como las ocasionadas por el proceso de pandemia y la consiguiente desarticulación de sus circuitos comerciales o procesos productivos, requieren un proceso de revisión de su proyecto empresarial, así como de revisión del estado general de la organización y las relaciones entre sus integrantes.
- Las cooperativas participantes tienen dificultades en el acceso y uso de la información de gestión, lo que afecta la capacidad de sus consejos de administración para realizar las tareas propias de la conducción estratégica de la organización. Esta situación podría explicarse por la dinámica de externalización o tercerización de servicios que se observó entre consejo de administración o gerentes administradores y las empresas o profesionales que brindan asesoría a las cooperativas estudiadas.
- Los consejos de administración o administradores/as de las cooperativas requieren reforzar capacidades propias de la conducción estratégica de la organización, como la definición del proyecto empresarial y sus componentes, como la misión y visión, así como de los objetivos sociales de la cooperativo.

14. RECOMENDACIONES

Señale si tiene sugerencias en relación con lo trabajado durante la consultoría (considere aspectos técnicos, financieros, administrativos u otros).

Se debe considerar un proceso de empoderamiento de las cooperativas con relación a sus planes de negocios y hojas de ruta, que les permita participar de manera adecuada en la instancia regional propuesta.

También se debe hacer hincapié en la participación de representantes de cooperativas en la instancia regional propuesta, que puedan dar contexto y facilitar la presentación que hagan las cooperativas de sus respectivos planes de negocio.

15. ANEXOS

Realice y enumere una lista de documentos adjuntados como anexos.

ANEXO 1: Verificadores resultados OE 1.

ANEXO 2: Material capacitaciones.

ANEXO 3: Instrumento levantamiento de datos iniciales.

ANEXO 4: Brechas y desafíos comunes para las cooperativas y Plan de trabajo a corto y mediano plazo diseñado para las cooperativas.

ANEXO 5: Documentos mesa de trabajo para el apoyo a los planes de negocios cooperativas del sector silvoagropecuario y/o de la cadena agroalimentaria de Los Ríos.

ANEXO 6: Taller de difusión de resultados y hallazgos