



Estrategia empresarial de cuatro pequeñas cooperativas agropecuarias chilenas para el desarrollo rural

Estratégia empresarial de quatro pequenas cooperativas agropecuárias chilenas para o desenvolvimento rural

Business strategy of four small chilean agricultural cooperatives for rural development

Juana Angélica Felipe FERNANDES^{1*}, Lúgia de Nazaré Aguiar SILVA²

¹ Universidad de La Serena, La Serena, Coquimbo, Chile.

² Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Cundinamarca, Colômbia.

* E-mail de contato: jaff294@hotmail.com

Artículo recibido el 17 de agosto, 2020, versión final aceptada el 10 de mayo, 2022, publicado el 10 de noviembre, 2022.

RESUMEN: El desarrollo económico y sus desigualdades han impulsado emprendimientos de economía social (EES), donde se destacan las cooperativas, siendo las agrícolas y campesinas responsables por 28% de estas entidades en Chile y 52% en la XIV Región, las cuáles, en general, son de reducido tamaño. En este sentido, se analiza la construcción y establecimiento de la estrategia empresarial de cuatro pequeñas cooperativas agropecuarias de la XIV Región chilena para competir y mantener la sostenibilidad de pequeños productores en el medio rural. Para esto, se adoptó el enfoque metodológico cualitativo, utilizándose de revisión documental y entrevista semiestructurada para la obtención y análisis de datos. Los resultados muestran que la estrategia parte de gerentes sin experiencia o capacitación anterior en cooperativas o administración, y se relaciona diferentemente con el tipo de servicio que brindan las cooperativas, indicando la necesidad de fortalecer el capital humano y social de cooperativas, el conocimiento de la red de oportunidades en proyectos del gobierno, además de mezclar y madurar actuales estrategias, para impulsar el desarrollo de pequeñas actividades agropecuarias y la sostenibilidad en el medio rural.

Palabras clave: cooperativas; agricultores; asociatividad; competitividad.

RESUMO: O desenvolvimento econômico e as suas desigualdades promoveram as empresas de economia social (EES), onde se destacam as cooperativas, sendo as agrícolas e camponesas responsáveis por 28% destas entidades no

Chile e 52% na XIV Região, que, em geral, são de pequeno tamanho. Neste sentido, se analisa a construção e estabelecimento da estratégia empresarial de quatro pequenas cooperativas agropecuárias da XIV Região chilena para competir e manter a sustentabilidade dos pequenos produtores no meio rural. Para tal, adotou-se a abordagem metodológica qualitativa, utilizando a revisão documental e entrevistas semiestruturadas para a coleta e análise de dados. Os resultados mostram que a estratégia é construída por gestores sem experiência prévia ou formação em cooperativismo ou administração, e relaciona-se de forma diferente com o tipo de serviço prestado pelas entidades em estudo, indicando a necessidade de reforçar o capital humano e social das cooperativas, o conhecimento da rede de oportunidades em projetos do governo, ademais de incorporar e amadurecer as estratégias atuais, para promover o desenvolvimento de pequenas atividades agrícolas e a sustentabilidade no meio rural.

Palavras-chave: cooperativas; agricultores; associatividade; competitividade.

ABSTRACT: Economic development and the inequalities generated by it, have fostered new forms of entrepreneurship, such as solidarity economic enterprises (EES), where cooperatives stand out, with agricultural and peasant making up 28% of participants in Chile and 52% of participants in the XIV Region, most of these, in general, small entities. In this sense, this study aimed to analyze how small agricultural cooperatives in the Los Ríos region design and establish business strategies. To this end, the methodological approach is qualitative, using document review and interviews for data collection and analysis. The results show that business strategies are constructed by managers with no previous experience or training in the topic of cooperatives or administration. Another relevant conclusion is how a cooperative's business strategies relate to the type of services that the cooperative. This research indicates the need of strengthening human and social capital in cooperatives; knowledge of the network of opportunities in government projects, in addition to the combination of both strategies, and maturing then to promote the development of small agricultural activities and sustainability in the rural areas.

Keywords: cooperatives; farmers; associativity; competitiveness.

1. Introducción

Según Amarante *et al.* (2016), la distribución del ingreso en los países de América Latina es conocida como una de las más desiguales del mundo, característica que, a pesar de una suave mejora, se ha mantenido a lo largo de las últimas cuatro décadas. En este escenario, surgen emprendimientos de economía social (EES¹) con actividades económicas (producción de bienes y servicios, distribución,

consumo y finanzas) que, más allá de simples organizaciones empresariales, se basan en el ser humano como objetivo central del desarrollo económico, social y cultural (Monje, 2011). Mogrovejo *et al.* (2012) explican las EES como una salida social para superar dificultades de trabajo, subsistencia y calidad de vida tras mecanismos de protección socioambiental, equidad de género, lucha contra la pobreza y otros; y económica para reducir los costos de transacción y aprovechar las economías

¹ También conocidas como emprendimientos de economía solidaria, civil, popular, colaborativa, del bien común, del sector NO lucrativo o del tercer sector (Monje, 2011).

de escala.

Ejemplo de lo anterior es la emergencia de cooperativas en Latinoamérica, que recibieron contribuciones de inmigrantes europeos a partir de la primera mitad del siglo XIX, partiendo con los rubros de cajas de ahorro y crédito en México y Venezuela (negocios que antecedieron al surgimiento de la conocida cooperativa de Rochdale de 1844, Inglaterra) e impulsándose en Chile en 1852, a través de la Sociedad de Socorros Mutuos de la Unión de Tipógrafos, teniendo como base las necesidades de la clase obrera (Mogrovejo *et al.*, 2012).

Según la División de Asociatividad y Economía Social (DAES, 2015), los EES se subdividen en dos subsectores: organizaciones y empresas de no mercado (Fundaciones y Corporaciones privadas sin fines de lucro, Asociaciones, Organizaciones comunitarias territoriales y funcionales, Comunidades y Asociaciones indígenas, Sindicatos y otros) y el de mercado (Cooperativas, Mutuales, Asociaciones Gremiales y otras empresas sociales). En este último sector, se destacan las cooperativas, explicadas por Michelsen (1994) como una hibridez entre: una empresa para maximizar el beneficio cuantitativo frente a la lógica de gestión económica y las relaciones contractuales formales; y una asociación con objetivos cualitativos limitados por factores económicos, operando una lógica comunitaria centrada en valores, confianza y ayuda mutua.

Ballivián (2011) destaca el vínculo de las cooperativas con la participación social, equidad de género, preservación de los recursos y reducción de impactos, factores relevantes para confrontar el actual modelo de crecimiento económico, fuertemente relacionado con impactos ambientales y emergencia de la pobreza. Kageyama (2004) lo explica como una búsqueda por el desarrollo económico de áreas

rurales a través de innovación, tecnología y reducción de costos para reconstruir la agricultura de manera sostenible y descentralizada.

Así, las cooperativas pueden ser comprendidas como un instrumento hacia el equilibrio entre el desarrollo económico y la conservación ambiental, estando orientadas al desarrollo sostenible: “aquel que atiende a las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de que las generaciones futuras atiendan a sus propias necesidades” (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991).

La identidad de las cooperativas fue declarada por la *Internacional Cooperative Alliance* (ICA), en 1995, como “una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones” (ICA, 2020, p. 16). Asimismo, estas entidades se basan en valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, al mismo tiempo que se fundamentan en siete principios:

- i) asociación voluntaria y abierta;
- ii) control democrático de los miembros;
- iii) participación económica de los socios;
- iv) autonomía e independencia;
- v) educación, formación e información;
- vi) cooperación entre cooperativas; y
- vii) sentimiento de comunidad (ICA, 2020).

Actualmente, hay 2,6 millones de cooperativas en el mundo, con 1 billón de miembros y un margen de 250 millones de empleos directos, representando casi 12% de la población ocupada, siendo importante destacar realidades de países con significativo número de socios cooperados: Finlandia (72%), Canadá (19,8 millones, 50%), Uruguay (1 millón,

30%) y Singapur (91,4 millón, 25%) (ICA, 2017).

En Chile, actualmente con 17,3 millones de habitantes, las cooperativas vigentes² alcanzaron 2.868 entidades y más de 1.858.538 cooperados en 2015, sosteniendo un importante rol económico en el sector productivo, puesto que involucra cerca de 22% de la población activa, lo que, considerando apenas los EES, representaría 57% (DAES, 2015; INE, 2017).

Se resalta que, del total de cooperativas, solamente 952 están vigentes y activas³, y se distribuyen sin significativas diferencias por las macrozonas del país, siendo más comunes⁴ las de Servicios (55,7%), luego las Agrícolas, Campesinas y Pesqueras (28,1%) y por último las de Trabajo (14,1%) (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2014).

Los datos de DAES (2016) citado por el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP, 2016) demuestran que en 2015 el perfil de las 385 cooperativas campesinas⁵ y agrícolas comprenden un universo de emprendimientos con bajo cuantitativo de socios cooperados, 75% (290 cooperativas) tienen menos de 50 socios, con un promedio de 27

por entidad. Esta multitud de grupos cooperativos limitados concuerda con Fernández y Fariñas (1991) y Ormaechea (1994) citados por Martínez (2008), que afirman que las empresas en general, siendo cooperativa o no, en su mayoría son de pequeño tamaño en casi todo el mundo.

La Región de Los Ríos, cuenta con 71 cooperativas vigentes establecidas sobre un área de 18.429,5 Km² (2,45% de superficie nacional) y acercada a una población de 384.837 habitantes (2,2% de la población nacional: 17.475.003 personas) (INE, 2017; DAES, 2018). Del total de cooperativas, 37 (52%) son agrícolas y campesinas (DAES, 2018).

Presno (2001) reitera que la industria procesadora de alimentos es concentrada, dominada por oligopolios, fuertemente transnacionalizada y orientada crecientemente a la demanda, con fuerte segmentación y diferenciación en los mercados, incluyendo productos con mayor valor agregado, acompañando los cambios en los estilos de vida y consumo. Arcas (2002) explica que la creación de valor superior para el cliente permite alcanzar resultados superiores en los negocios, pero pro-

² Entidades que operan regularmente en el mercado y mantienen personalidad jurídica (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2014).

³ Se consideran activas las que informan regularmente durante 5 años su situación societaria y contable (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2014).

⁴ El DFL n°5 (2003) establece tipologías a las cooperativas, clasificándolas en Singulares (formadas por un número mínimo de 5 socios), Centrales o Federaciones (3 cooperativas singulares o más), Confederaciones (a partir de 3 Centrales o Federaciones) o Institutos Auxiliares (formados por 7 o más cooperativas, personas jurídicas públicas o privadas, que no persigan fines de lucro); servicios (escolar, vivienda, energía eléctrica, agua potable rural, ahorro y crédito); agrícolas y campesinas, pesqueras; especiales; de consumo, y de trabajo. Las cooperativas agrícolas y campesinas son las que se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios, relacionados con la actividad silvoagropecuaria y agroindustrial, con el objeto de procurar un mayor rendimiento de ella y que actúan preferentemente en un medio rural y propenden al desarrollo social, económico y cultural de sus socios.

⁵ A las cooperativas campesinas solo podrán pertenecer los pequeños productores agrícolas y los campesinos definidos en el artículo 13° de la ley n°18.910 de 1990 (Ley Orgánica del Instituto de Desarrollo Agropecuario), es decir aquel que explota una superficie no superior a las 12 hectáreas de Riego Básico, cuyos activos NO superen el equivalente a 3.500 Unidades de Fomento (UF), que su ingreso provenga principalmente de la explotación agrícola, y que trabaje directamente la tierra, cualquiera sea su régimen de tenencia (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2003).

fundiza que no todas las empresas presentan el mismo grado de orientación al mercado debido a un déficit en capacidades directivas y en recursos humanos, financieros y tecnológicos, asociados a su reducido tamaño. ¿Sería este el caso de las pequeñas cooperativas?

La recopilación de datos de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA, 2016), que tras apoyo a la innovación de cooperativas agroforestales en las regiones Sur de Chile (O'Higgins, Maule, La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos), reunió representantes de los proyectos, los cuáles afirmaron enfrentar desafíos de desarrollo y consolidación en un entorno que ha sufrido cambios productivos, comercial, institucional y financiero, siendo una expresión de eso: menores resultados en gestión económica y financiera, falta de liderazgos, desconfianzas, baja participación, alta concentración de las decisiones, precariedad en la gestión administrativa, económica y especialmente vinculación con los mercados, e inexistente o deficiente capacidad para abordar problemáticas en gestión organizacional. Otro sesgo levantado por los representantes de las entidades es que se enfatiza mucho más en la filosofía cooperativa y se descuida la parte empresarial (FIA, 2016).

Ante lo expuesto y los bajos antecedentes de información referente a organización interna y planificación estratégica de pequeñas cooperativas agrícolas y campesinas chilenas, especialmente a la Región de Los Ríos, la región más nueva del país, conocer la realidad estratégica de estas cooperativas para mantenerse en un mercado globalizado y com-

petitivo se hace necesario para aportar al desarrollo organizacional del sector. De este modo, el objetivo general con este estudio es analizar la construcción y establecimiento de la estrategia empresarial de 4 pequeñas cooperativas productoras de berries y leche en la Región de Los Ríos – Chile. En esta línea, se buscarán atender a dos objetivos específicos: identificar el proceso de formación y posicionamiento estratégico de las entidades mencionadas; y analizar fuerzas y debilidades de las entidades en base a su posicionamiento competitivo.

2. Cooperativas agropecuarias en el mercado

Según el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2014), de las 10 Cooperativas de Importancia Económica⁶ (CIE) más grandes de Chile, se destacan las del sector agrario con 50% de participación en las exportaciones y tamaño considerable, es decir, en número de socios y de superficie. Estas cooperativas están ubicadas principalmente en el subsector vitivinícola, pisquero y lechero, siendo este último desarrollado fuertemente en el Sur del país, principalmente en la Región de Los Ríos y de Los Lagos, donde está ubicada la cooperativa lechera más exitosa del mercado nacional: Cooperativa Agrícola y Lechera de La Unión Limitada (COLUN). La COLUN es una de las cinco CIE con más de 700 cooperados y 1064 empleados, con sobre el 80% de la producción Cooperativa de leche y sus derivados, a nivel nacional, concentra cerca

⁶ Según artículo 132 de la Ley nº19.832 de 2002, Ley General de Cooperativas, las cooperativas grandes o de importancia económica - de gran escala poseen más de 500 socios y activos superiores a 50.000 unidad de fomento (UF). Según Servicios de Impuestos Internos (SII, 2018), la UF en marzo/2018 es \$26.966,89, es decir que los valores de activos referidos anteriormente equivalen a \$1.348.344.500.

del 21% de la participación del mercado nacional (según recepción de leche) y cerca de 15% en la participación en valor de exportaciones (Nayan *et al.*, 2012; INE, 2017).

Considerando datos del sub-rubro agrario y campesino, el número de CIE y otras de NO “importancia económica” (Tabla 1), se observa que las CIE se concentran en las del tipo agrícolas (representando solamente 8,6% de la CIE y 13% de las agrarias), siendo una realidad marginal al total de cooperativas, principalmente a las campesinas. Otros factores destacan a las cooperativas agrícolas frente a las campesinas, como un mayor porcentual de socios y empleados, lo que probablemente conlleva a un mayor impacto territorial.

Lo que determina el potencial económico de una cooperativa son las estrategias adoptadas. Además, estas estrategias son claves para volverlas agentes de promoción del desarrollo sostenible, principalmente en áreas rurales.

Las estrategias manifiestan la responsabilidad social y ambiental de cada entidad y resultan en prácticas que, en la mayoría de los casos, buscan amenizar problemas ambientales y conservar recursos, principalmente a nivel local. Esto, aparte de jugar un papel importante para toda la sociedad, impacta directamente en la calidad de vida de sus cooperados, puesto que, comúnmente, viven en el mismo barrio o municipio (Server Izquierdo & Capó Vicedo, 2009). Además, las estrategias adoptadas por cooperativas se vinculan directamente con los objetivos para el desarrollo sostenible establecidos por la Organización de las Naciones Unidas, principalmente el bien estar y salud, fin de la pobreza, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades (Moral, 2019).

TABLA 1 – Cooperativas activas y vigentes por rubro económico.

Sub-Rubro	Tamaño	Entidades			Socios Cooperados			Empleados		
		n°	% del sector	Total	n°	% del sector	Total	n°	% del sector	Total
Agrícola	CIE	13	13	100	7.589	82	9215	1.969	68	2.878
	Otras	87	87		1.626	18		909	32	
Campesinas	CIE	2	2	97	381	12	3211	41	34	122
	Otras	95	98		2.830	88		81	66	
Otros rubros	CIE	135	18	755	520.857	30	1735612	2.655	33	7.932
	Otras	620	82		1.214.755	70		5.277	67	
Total general	CIE	150	16	952	528.827	30	1.748.038	4.665	43	10.932
	Otras	802	84		1.219.211	70		6.267	57	

FUENTE: Elaboración propia a partir de Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2014).

3. Cooperativas y estrategia

No existe un concepto único en lo que se refiere a estrategia. La primera definición moderna de la estrategia es introducida por Alfred D. Chandler en 1962, la cual es expresada como metas y objetivos de largo plazo, programas de acción y recursos para alcanzar dichos objetivos y metas (Chandler, 1962). En esta línea, Mintzberg (1987) profundiza la definición y la concibe de cinco formas, como *un plan* previamente establecido para tratar una situación prevista (estrategias deliberadas); *un patrón* en secuencia de acciones al recorrer actividades (estrategias emergentes); *un objetivo* en determinado tiempo; *una posición* frente al entorno o externo; y *una perspectiva* desde lo interno, como la percepción o personalidad de la organización compartida en intenciones o acciones muchas veces arraigadas al comportamiento. Frente a distintas perspectivas, la concepción de estrategia no se limita a uno de los aspectos señalados anteriormente, sino que también puede constituirse en la intersección de éstos.

Cabe destacar que, de forma general, la estrategia es aclarada por Chandler (1962) citado por Hax & Majluf (2008) como “un modo de dar explícitamente forma a las metas y los objetivos de largo plazo de la organización, definiendo los principales programas de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos y desplegando los recursos necesarios”. Habitualmente, las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de una organización y su equipo de trabajo, en donde la base de la gestión estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes de liderazgo y su gente.

La perspectiva competitiva y el posicionamiento de la empresa en el mercado son puntos relevantes del escenario estratégico. En este tema,

Porter (1999) remite que el éxito o fracaso de las empresas se relaciona con la gestión estratégica adoptada, la cual se entrama en dos partes dinámicas:

1 – *el atractivo de la industria*, ponderada en base cinco fuerzas de la competencia (poder de negociación de compradores y de proveedores, amenaza de nuevas competencias y de productos/servicios sustitutos, y la intensidad de la rivalidad actual); y

2 – *posicionamiento competitivo* en relación al sector, lo que influye hacia el desempeño mayor o menor que el promedio de la industria.

De otro modo, pero en la misma secuencia de Porter, Ansoff (1997) perfila el contenido competitivo entre cuatro componentes, siendo ellos el ámbito o campo de actividad, las capacidades distintivas, las ventajas competitivas, y, por último, la sinergia entre los ítems anteriores. Muñoz (2008) complementa estos elementos y explica que el campo de actividad debe considerar la triple contribución “producto-mercado-tecnología” factible para desarrollo, es decir, determinar productos, servicios, canales, clientes y zonas geográficas de actuación. En cuanto a capacidades distintivas, el mismo autor agrega que es necesario analizar los recursos físicos, tecnológicos, humanos y organizativos, además de habilidades y conocimientos con que cuenta una empresa para tratar de aprovecharlos y crear una ventaja con respecto a sus competidores.

De esta forma, la perspectiva competitiva y el posicionamiento de la empresa en el mercado son puntos relevantes del escenario estratégico. De forma general, el posicionamiento estratégico trasciende a la estructura de la industria, partiendo

del análisis de dos grupos de factores - externos (oportunidades y amenazas del entorno) e internos (fuerzas y debilidades de la empresa). En este contexto, Porter (2015) divide la ventaja competitiva en tres grupos de estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, basado en una de las dos primeras estrategias genéricas, pero dirigido a una segmentación pequeña (Figura 1).

Cabe decir que existe la posibilidad de coexistencia y complementariedad de las estrategias genéricas en una organización, pero Porter (2015) aclara que la estructura y cultura de la organización configuran una identidad que debe enmarcarse en solamente una de las estrategias genéricas, como por ejemplo: estructuras con rígidos sistemas de control, minimización de gastos y economías de escala inmersos en una identidad propia de disciplina y atención al detalle (liderazgo en costos); o flujos constantes de productos nuevos y creativos en una cultura de innovación, individualidad y aceptación de riesgos (diferenciación).

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo	Diferenciación
ALCANCE DE MERCADO	Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Restringido	Concentración en costos	Concentración en la diferenciación

FIGURA 1 – Estrategias genéricas de Porter.

FUENTE: Hax & Majluf (2008).

Sin embargo, se señala la dificultad de aplicar una u otra estrategia a todos los productos, como a los *commodities*, por ejemplo, a los cuales Muñoz (2008) destaca que, por su escaso valor agregado y naturaleza, sólo permiten desarrollar una estrategia de costo bajo.

El autor anterior aún profundiza la estrategia según la evolución del sector industrial, y explica que además de que puede ser nueva o emergente, madura y en declive, o fragmentada; esta última posee gran número de empresas pequeñas y medianas, y es común en áreas como la de productos agrícolas, donde hay pocas barreras de ingreso, reducida economía de escala, bajo poder de negociación con proveedores y clientes, lo que puede tener origen en carencia de recursos o habilidades, o mismo baja percepción de oportunidades para el cambio. En este sector fragmentado, Muñoz (2008) destaca como esencial la estrategia de concentración en la diferenciación, lo que permite liderar un mercado sin alcanzar necesariamente un gran tamaño.

En contrapartida, Hax & Wilde (2003) acentúan que las estrategias genéricas de Porter están enfocadas en el mejor producto y son un punto de partida competitivo, pero no se sostienen en el tiempo debido a imitación, neutralización o impactos en la ganancia para todos los competidores. Este autor va más allá del posicionamiento competitivo de Porter, y establece el Modelo Delta que enfatiza la importancia de una estrategia centrada en el cliente, siguiendo una búsqueda en la identificación del verdadero cliente, con el objetivo de vender soluciones, y no solamente productos.

El Modelo Delta de Arnold Hax expone tres opciones estratégicas empresariales – mejor producto, soluciones totales al cliente (STC), e *lock-in* del sistema – para satisfacer, atraer y retener al cliente

por medio de una relación cercana e integrada por servicios complementarios (Hax & Wilde, 2003). Este modelo está direccionado a las necesidades del cliente y favorece la superposición o evolución de los componentes estratégicos, posiblemente iniciando con la oferta de mejor producto (en diferenciación o costo) y evolucionando hasta la posición preferencial de *lock-in* del sistema.

Para Hax (2010), la estrategia de STC objetiva reconocer la realidad y necesidad de cada cliente para crear propuestas de valor al cliente, sea a través de reducción de costos o de elevación de lucros. Este autor describe tres posicionamientos de la STC:

1 Redefinición de la experiencia del cliente – extender la atención al cliente de acuerdo al ciclo de vida del servicio o producto ofrecido;

2 Integración del cliente – apoyo para la eficiencia y eficacia del cliente, incluyendo subcontratación de sus servicios, fortaleciendo relaciones comerciales; y

3 Amplitud horizontal – integración de productos e servicios en toda extensión de necesidades del cliente, aunque sea necesario subcontratar servicios fuera de la *expertise* de la empresa.

La búsqueda de una mayor relación con el cliente favorece la construcción de un vínculo fuerte que hace más difícil su alteración, lo que genera más seguridad frente a la competencia.

Por último, Hax (2010) explica que el posicionamiento de *lock-in* del sistema es el más buscado y también más difícil de lograr. Este se establece de tres formas, sea en la opción de Propietario patrón, donde el cliente es atraído a la empresa debido a una extensa red de complementarios que vinculan sus productos a los de la empresa, a ejemplo está

la Microsoft, que es fabricante de Windows y se beneficia de muchas empresas que crean *softwares* específicos para Windows. El segundo ítem es la Troca Dominante, donde la empresa actúa como una interface entre consumidores y proveedores, con alta relevancia cuando logran una mayor cobertura a los clientes. Por último, el Acceso Restringido se refiere al cliente, una vez que el canal de proveedores es restringido y la empresa busca el poder del acceso logístico, lo que actualmente se hace más difícil delante de las políticas y leyes que lo dificultan.

4. Métodos

El proyecto se centra en el estudio de cooperativas de pequeño tamaño, por lo cual, considerando que en Chile no hay una clasificación completa en cuanto al tamaño de las cooperativas, y que existe información sobre el número de socios (a través de la página *web* de la DAES) de las cooperativas en Chile, se eligió esta variable como factor clasificatorio de porte de las entidades, estableciéndose las entidades pequeñas como aquellas que tienen hasta 50 socios, las que representan a la mayoría (75%) de las cooperativas agrarias y campesinas chilenas (DAES, 2016 citado por INDAP, 2016).

La investigación se basa en un enfoque metodológico cualitativo puesto que se refiere a la realidad estratégica de las entidades de interés, enfocándose en una pequeña población elegida de forma no estadística, permitiendo concebir información en profundidad (Hernández Samperi *et al.*, 2014).

En este eje, la investigación se planifica en tres fases, siendo la *primera* el análisis en profundidad del marco teórico y legislativo que orienta la actuación del cooperativismo en Chile, a través de

la revisión de información secundaria (documental y de archivos). En la *segunda fase* se llevó a cabo la recopilación de datos de cooperativas agrícolas y campesinas vigentes en de la Región de Los Ríos, iniciándose su búsqueda en abril de 2018 en la página *web* de la DAES de Chile. Para mayor seguridad en cuanto a incorporación de datos, también se solicitó el listado de cooperativas vigentes a la Subsecretaría de Economía, Fomento y Turismo de Chile (MINECON) y a la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de Economía Los Ríos, realizándose los contactos en forma electrónica y personal.

Luego de recopilar los datos mencionados, se eligió trabajar en base a los datos de la DAES, que presentan la misma información que la SEREME Los Ríos, mientras la información de MINECON contaba con una pequeña divergencia en cuanto al número de cooperativas vigentes, tanto agrícolas como campesinas.

En cuando al estado de actividad de las cooperativas, es decir, si están activas o no, se hizo una búsqueda de datos en los medios de comunicación (revistas, periódicos y redes sociales), consultas a municipalidades, otras cooperativas o empresas. Subsecuentemente, se seleccionaron las cooperativas de interés a través de la suma cumulativa de los siguientes criterios:

- 1) Ubicación - solamente las que estén ubicadas en la Región de Los Ríos;
- 2) Tamaño – de pequeño porte, es decir las que tengan hasta 50 cooperados;
- 3) Actividad – funcionando normalmente en la actualidad;
- 4) Antigüedad – generada antes de 2015 y teniendo actividades desarrolladas en por lo menos

los tres últimos años.

En esta etapa, se identificaron 37 cooperativas, de las cuales 11 son recientes, no pequeñas o ubicadas fuera de la XIV Región; 18 (48%) estaban “inactivas” o “sin datos de actividad”, y solamente 8 encuadradas en los cuatro criterios de selección: activas, pequeñas, ubicada en Los Ríos y con, por lo menos, tres años de actividad (DAES, 2018). La base de datos demuestra una brecha entre la realidad cooperativa y la información registrada en las entidades gubernamentales.

Para avanzar hacia miradas comparativas, al listado de cooperativas se clasificó, cuando posible, por subrubros de actividad (según definición en razón social o información por la misma cooperativa o terceros), siendo el objetivo estudiar entidades de un mismo subrubro. Así, 38% de las cooperativas, 14 entidades, fueron clasificadas solamente por su rubro general (agrícola o campesino) debido a que no se encontró información referente a tipología de sus actividades, mientras los otros 62%, 23 cooperativas, se segregaron por subrubro, en donde se destacaron los subrubros frutícola y lechero tanto en relación al total de cooperativas (32%), como en las cooperativas activas dentro de los cuatro criterios de selección (62%) (Figura 2).

Ante lo expuesto, y tomando en cuenta el bajo número de entidades activas por subrubro (Figura 2), para el estudio se seleccionaron 2 cooperativas lecheras y 2 frutícolas ubicadas en las comunas de Paillaco, La Unión y Río Bueno. Cabe mencionar que la tercera cooperativa frutícola no fue estudiada debido a dificultad en contactarlos.

Para enfocarse en un análisis situacional de los subrubros, las cooperativas que participaron en este estudio fueron nombradas como A, B, C y

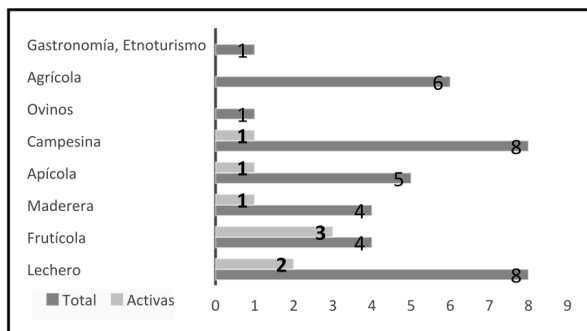


FIGURA 2 – Cooperativas activas y vigentes por subrubros de actividad.

FUENTE: Elaboración propia.

D, siendo las dos primeras del rubro lechero, y las últimas del rubro frutícola (Tabla 2).

A las cooperativas arriba mencionadas, se recogió la información pertinente al contexto histórico, estructural y perfil técnico del directivo administrativo, además de los datos referentes a las estrategias, utilizando principalmente dos técnicas: la revisión de documentos (estatutos y reglamentos internos) y las entrevistas semiestructuradas.

La elección de entrevistas semiestructuradas es debido a la versatilidad adaptativa con relación a temas que pueden surgir durante la actividad, puesto que de acuerdo a Hernández Samperi *et al.* (2014), este tipo de entrevista “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)”.

Para las entrevistas, el muestreo fue no probabilístico, teniendo en cuenta que los datos si delimitan a una unidad de análisis que se correlaciona a las funciones arriba mencionadas: es decir que

los entrevistados serán solamente representantes del consejo de administración y/o gerencia debido a su vínculo con la adopción e implementación de la estrategia empresarial. Las entrevistas fueron realizadas en abril de 2018, cabiendo destacar que también fueron entrevistados expertos en el tema, permitiendo un abordaje reflexivo de resultados en medio a una base más allá de datos secundarios.

Finalmente, la *tercera fase* del estudio se centró en la recopilación de los datos primarios, registro por medio de transcripción y procesamiento de los datos cualitativos a través de análisis de contenido, que según Bardin (1996, p. 32) utiliza un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendientes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes. Este análisis fue desarrollado desde en una perspectiva descriptiva y explicativa, mediante una lógica inductiva apoyada y explicada a través de diferentes fragmentos extraídos de las entrevistas realizadas, con el propósito de identificar los significados que los actores sociales asignan a la problemática en estudio (Hernández Samperi *et al.*, 2014).

Para lograr tal análisis de contenido, se utilizó el programa ATLAS.ti que se basa en la Teoría Fundamentada de Glaser & Strauss (1967), y permite establecer códigos o patrones y asociarlos con fragmentos del texto, permitiendo diversas perspectivas o vistas de análisis (diagramas, mapas conceptuales, datos por separado entre otros) (Strauss & Corbin, 2002).

El atractivo de la industria de leche y berries se basó en descriptores de Oportunidades y Amenazas,

TABLA 2 – Datos generales de las cooperativas en estudio.

Cooperativas	Tipo	N° Cooperados	Subrubro	Producto Principal
A	Mixta	18	Lechero	Queso
B	Mixta	15		Leche
C	Femenina	8	Frutícola (berries)	Frambuesa
D	Mixta	9		

FUENTE: Elaboración propia.

donde se ubicaron las fuerzas de la competencia de Porter. Los datos se relacionaron a los de las Competencias Internas (códigos enfocados en Fortalezas y Debilidades) para elaboración de una matriz de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). En este contexto se hizo la reflexión crítica de las fuerzas y debilidades estratégicas de las pequeñas cooperativas frutícolas y lecheras de la Región de Los Ríos, Chile, para el desarrollo del medio rural.

5. Resultados y discusión

5.1. Construcción del posicionamiento estratégico

Como resultado de la proximidad entre agricultores (predios en una misma localidad o encuentros casuales al momento de vender productos a un gran comprador), las cooperativas frutícolas surgen de la oportunidad de negocios enfocada en reducir costos, elevar el poder de negociación con grandes clientes en un mercado oligopsonio y acceder a créditos:

(...) todos los días nos encontrábamos entregando la

fruta en la planta de compra, digamos. Y estas comunas son chicas y uno se ubica con la mayoría. Como teníamos cierto grado de amistad y conocimiento, ahí dijimos asociémonos, tratemos de darle la vuelta a la tuerca y poder lograr una mayor rentabilidad (Cooperativa D).

En el subrubro lechero, las cooperativas emergen con motivaciones distintas. La Cooperativa A surge debido a amistad con asesores que apoyaron la formación y postulación a proyectos del gobierno, abriendo caminos para procesar la leche e incorporar valor agregado:

Esta cooperativa se fundó en base a proyectos a inversión externa que beneficiaron los socios (...) Hay un amigo que estaba a cargo del proyecto, elaboró el proyecto. Nos conocíamos y él nos informó. Él es ingeniero agrónomo y elabora proyecto a grande escala, (...) Entonces la cooperativa empezó desde antes, pero a trabajar después del curso. Hicimos el curso primero y después empezamos a trabajar (Cooperativa A).

En la cooperativa B, el surgimiento tuvo más relación con la resolución de conflictos internos vinculados a participación de los agricultores, puesto que, en su antigua formación jurídica, la distribución de ganancias no era proporcional al

aporte individual:

Desde 87 empezamos a funcionar, pero ahí éramos una sociedad responsabilidad limitada, éramos otra figura jurídica (...) Eso llevó a que mucha gente después, trabajaba mucho y resulta que él que no hacía nada también recibía lo mismo, y no podía ser. Entonces entre todos se llegó a la decisión en convertirnos en cooperativa (Cooperativa B).

En lo que se refiere al área productiva, la XIV Región cuenta con 2.691,5 hectáreas (ha) de producción de berries, de las cuales 56,4% es de arándano y cranberry, 9,7% avellano, y solamente 10,2% frambuesas, aproximadamente 274 ha. En cuanto al rubro lechero, la superficie regional con praderas destinadas a producción de leche es 395.814 ha, que ha contribuido a una obtención de 683.135.970 litros (Gobierno Regional de Los Ríos, 2015). En este contexto, las áreas productivas de las cooperativas en estudio varían abruptamente, siendo el lechero el de mayor aporte, con una extensión de área productiva máxima de 945 ha (0,2% del total regional), variando entre 15 y 45 ha por socio; mientras el frutícola cuenta con un manejo de extensión productiva por cooperado menor, con máximo de 26 ha (9,5% del total regional), distribuidas en áreas de huerto por socio que varía de $\frac{1}{4}$ al máximo de 2 ha (Figura 3). Se observa que, a pesar de tener una menor superficie productiva, el rubro de frambuesas posee una mayor área en relación a la superficie de producción regional.

Según el Censo Agropecuario (2007) citado por Berdegué & Rojas (2014), la agricultura familiar chilena es liderada en un 18,6% por explotaciones con superficies de 0,1 a menos de 1ha, siendo 11,2% las que producen en áreas de 1 a 2 ha; teniendo las demás explotaciones un porcentual abajo de 9 (8,9%

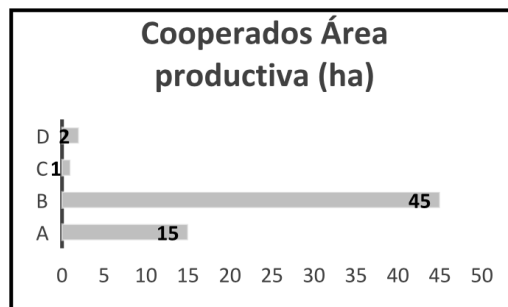


FIGURA 3 – Área productiva de cooperados por cooperativa
FUENTE: Elaboración propia.

las de 10 a 15ha; y 5,7% las de 30 a 50ha). Es decir que, en cuanto a área productiva, las cooperativas productoras de berries representan un perfil similar a la agricultura familiar chilena: “*el negocio de la frambuesa en la región y en Chile en general está a mano de la agricultura familiar campesina. La explotación en promedio tiene menos de una hectárea y están todas a mano de familiares*” (Cooperativa D).

En los datos de producción promedio de los cooperados, se observa una mayor producción en los que tienen mayor área productiva, siendo las cooperativas B y D las que lideran en cada subrubro, alcanzando, respectivamente, 7 y 1,6 veces más que la de las otras cooperativas en estudio (Figura 4).

Las cooperativas cuentan con una carta de productos, teniendo como principales la leche, el queso, yogur, manjar y las frambuesas; y como anexos, la venta de concentrado, fertilizante, diésel, productos gourmet, frutillas y arándanos. En base a estos, las cooperativas realizan el “procesamiento/venta” o “repose de producción”, prevaleciendo el último en 5 (62%) de los 8 servicios ofrecidos.

Según Ferreira & Braga (2004), las actividades

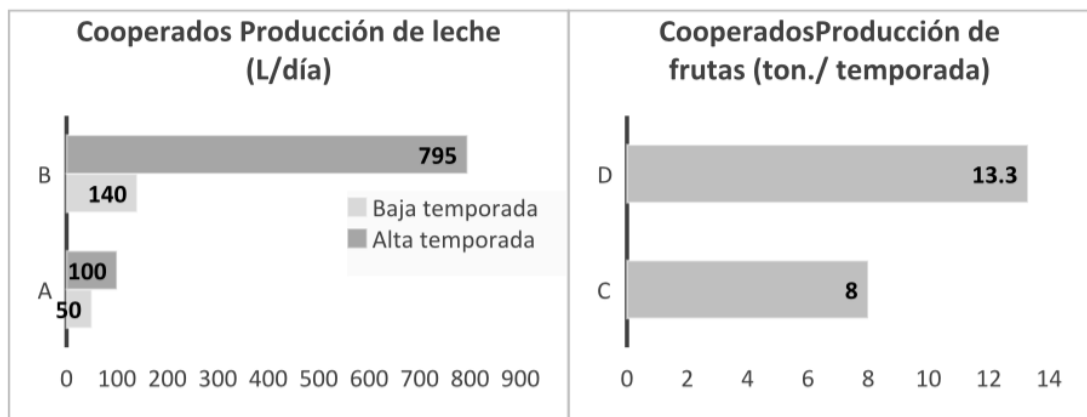


FIGURA 4 – Producción promedio de los cooperados en las cuatro cooperativas en estudio.

FUENTE: Elaboración propia.

y producción de las cooperativas pueden ser de dos tipos:

1) *de servicio y repase de producción*, ofreciendo insumos y servicios a los cooperados o trasladando la producción a una central o empresa comercial; o

2) *de procesamiento y comercialización*, actuando principalmente en la recepción y procesamiento del producto de los cooperados, así como comercializándolo en el mercado; esperándose que las cooperativas de Servicio y Repase de Producción adopten una estrategia de diversificación, puesto que esa sería una alternativa de minimizar riesgos e impulsar recetas ante la imposibilidad de crecer vía expansión.

Lo anterior concuerda con la diversificación de productos/servicios realizada por la cooperativa B, ya que su enfoque principal es la leche, y actualmente el negocio cuenta con venta de insumos

(fertilizante, por ejemplo) a terceros.

En ese contexto, mientras una de las cooperativas lecheras brinda el repase de producción (venta exclusiva a Colún), la otra se dedica exclusivamente a procesar la leche y comercializar los productos elaborados. De forma similar, en el subrubro frutícola, las cooperativas se dedican al repase de producción a grandes plantas exportadoras, siendo solamente una de las cooperativas la que brinda parte de su labor al procesamiento y comercialización de productos.

En cuanto a *Tecnología e Infraestructura*, las cooperativas que realizan servicios de repase (cooperativas B y D) incorporan tecnología e infraestructura de propiedad, principalmente, de los cooperados; mientras las cooperativas que procesan la materia prima y comercializan (cooperativa A y C) concentran la mayor pose de infraestructura en la cooperativa. De estos, la mayoría de las adquisiciones se hizo con apoyo de las entidades gubernamentales INDAP y SERCOTEC.

Antes de que no tuviéramos estanque, el transporte que hacíamos nosotros (teníamos nosotros mismo que recolectar la leche), teníamos un camión para recolectar. Esa recolección se nos encarecía mucho, muchos gastos, era demasiado. Llegamos al momento ahora en que cada uno tiene su estanque. Pero toda la infraestructura, los estanques, son de las cooperativas, de nosotros mismos, no de la Colún (Cooperativa B).

Según representantes de las cooperativas, la infraestructura y tecnología son necesarias para trabajar mejor la materia prima y aumentar el poder de negociación de productos, puesto que estas permiten mayor productividad, mejoran el control de calidad y abren caminos hacia la incorporación del valor agregado:

(...) mejorar el proceso digamos, hacerlos con más tiempo, que nos permita incluso hacer más de un proceso en el día. Te hablo por ejemplo de una cámara de frío que nos permita controlar mejor la temperatura y la humedad para no tener eventuales problemas con los fogos, que digamos salen de forma natural en el queso, pero que nosotros tenemos vinculado que es mala calidad, la presentación que es importante porque todo entra por la vista (Cooperativa A).

Al anterior, se suma que la infraestructura juega un papel importante en la innovación en las cooperativas, como es el huerto de ensayo de la cooperativa C, que busca incorporar nuevos cultivos (mora, zarzaparrilla, grosella y frutilla blanca) a la producción actual. Esta misma cooperativa, es la única que mantiene un sitio *web* y también está presente en redes sociales, lo que permite acceso a nuevos clientes. Pero cabe decir que esta no realiza ventas *online*, lo que podría configurarse como una subutilización de recursos disponibles.

En lo que se refiere a *la demanda*, los principales clientes de las cooperativas son algunas de las grandes empresas que controlan el mercado de leche y berries (Colún, Alifrut y Framberry) instaladas en la Región de Los Ríos y Los Lagos; seguido por clientes de productos gourmets direccionados a clase media/alta, ubicados en las capitales regionales: principalmente Valdivia y Santiago. Las cooperativas también cuentan con pequeños clientes locales que compran al detalle:

Si nos abrieron muchas puertas en Santiago y el mercado es dirigido a otro tipo de gente que no es la de uno. Si uno no sabe de queso no es cierto, no le da el valor agregado. Pero tú ya cuando empieza a saber qué es lo que andan buscando el cliente con más recurso, ahí te dai cuenta de qué estás produciendo (Cooperativa A).

Tenemos 2 líneas en este momento, que es el producto fresco y el procesado (...). La vendemos a una exportadora que es esta ALIFRUT, la marca Minuto Verde (...) y la otra, también se venden al detalle, a gente que va a comprar por menos cantidad, y lo otro que vamos es la otra línea que es la procesada (...) trabajamos en un producto más gourmet, no es un producto barato porque no trabajamos con frambuesa de segunda (Cooperativa C).

Frente al mencionado anteriormente, algunos atractivos de la industria y competencias internas son resumidos en la Figura 5, donde se destacan en el ambiente externo algunas oportunidades y amenazas comunes a las cuatro cooperativas:

a) Fomento y apoyo de proyectos del gobierno (FIA y SERCOTEC) al desarrollo del negocio (infraestructura, capacitación para innovación, marketing, desarrollo de marca, enfoque y presentación de

		DEBILIDAD	FORTALEZA		
A M E N A Z A	Oligopolio del mercado (pocas plantas grandes)	Limitada infraestructura productiva y capital para inversión	Producción en base a agricultura familiar; Mejor trazabilidad del producto	Fomento y apoyo de proyectos del gobierno (FIA, SERCOTEC, INDAP) al desarrollo del negocio (infraestructura, capacitación para innovación, marketing, desarrollo de marca, enfoque y presentación de producto)	O P O R T U N I D A D
	Concentración productiva en alta temporada	Poca diversificación de actividades para baja temporada	Cercanía, entre predios y agricultores, para repartir costos y acceder a proyectos/subsidios para tecnología y infraestructura		

FIGURA 5 – FODA del sector frutícola y lechero.

FUENTE: Elaboración propia.

producto), compras públicas (JUNAEB) y ferias y giras temáticas (promoción de productos, monitoreo de la competencia, acceso a nuevos clientes);

b) Oligopolio del mercado (Colún, Soprole, Alifrut y Framberry), diversidad de pequeños productores que operan solamente en alta temporada y compiten por precio; variabilidad climática (pérdida productiva debido a heladas, aumento de temperaturas y lluvias).

Por otro lado, en el análisis interno las cuatro cooperativas compartían fortalezas y limitaciones, de las cuales se destacan, respectivamente:

a) Acceso a proyectos del gobierno para innovación de productos y desarrollo del negocio, cercanía entre predios y agricultores para compartir proyectos/subsidios de tecnología e infraestructura;

b) Limitada infraestructura productiva y capital para inversión, poca diversificación y volumen de actividades/productos, concentración productiva por temporada (Figura 5).

Algunas fortalezas y limitaciones individuales de las cooperativas en estudio son, respectivamente

te, la infraestructura de algunas para conservar/procesar la materia prima, y paquetes técnicos para estandarizar y mejorar la calidad y volumen de la producción, lo que genera un mayor poder de negociación con compradores. FIA (2016) reitera que las debilidades de cooperativas, principalmente las pequeñas, son principalmente los bajos volúmenes para comercializar y las certificaciones que valoran los consumidores, escasa capacidad para penetrar en los mercados, el poco valor agregado de sus productos y la falta de estándares de calidad y trazabilidad.

En este contexto, es recomendable que las cooperativas puedan crear Centrales o Federaciones para consolidar un sistema de comercialización de base cooperativista, y así maximizar su representación y posicionamiento en el mercado, compartir capital humano avanzado para las actividades técnicas y administrativas del negocio, ampliar economías de escala, reducir costos, desarrollar nuevos productos, además de ampliar el acceso a proyectos gubernamentales para la aplicación de tecnologías en productos y/o cultivos con el objetivo de fomentar el desarrollo y sostenibilidad de la organización. Para esto, es necesario superar la

desconfianza existente entre los cooperados, invertir en la capacitación y fortalecimiento del sistema organizacional, y aplicar herramientas administrativas que estimulen el compromiso y participación de los cooperados.

Lo anterior concuerda con lo discutido por Monteza Calderón (2021) en su estudio para el desarrollo de pequeñas asociaciones y cooperativas de cacao en Perú, donde los asociados tienen menos de 5 ha productivas, están poco organizados y venden sus productos a intermediarios. Así, es sumamente importante fortalecer el desarrollo de capacidades técnicas y administrativas de acuerdo con las necesidades y expectativas de los cooperados, como también la adaptación al cambio climático y la difusión del conocimiento sobre aquellos aspectos empresariales que le permitan un cambio de actitud para enfrentar los retos del sector agropecuario (Picado & Hernández Malueños, 2018).

5.2. Posicionamiento estratégico

Para identificar los objetivos a largo plazo, se preguntó cuál sería el sueño de la cooperativa respecto al posicionamiento estratégico, por lo cual se obtuvieron diferentes respuestas en los subrubros, pero a la vez similares en cuanto al servicio ofrecido por la cooperativa. Las cooperativas B y D, que hacen repase/venta de materia prima, buscan aumento de ganancias por medio de ampliación productiva o evasión de intermediarios; mientras las cooperativas A y C, que procesan y venden productos, pretenden establecerse en el mercado con productos procesados, principalmente los gourmets: *Seguir creciendo, seguir avanzando y ahí poner este nuevo tipo de queso [gourmet]. El mercado es*

muy amplio (Cooperativa A); (...) darle posibilidad que puedan seguir trabajando, pero también que se valore lo que uno hace, y eso significa mejor entrada, mejor dinero (Cooperativa B); (...) uno de nuestros sueños, y ojalá pase algún día, es que cada vez sea menos lo fresco y más lo procesado [gourmet] (Cooperativa C); (...) nuestro sueño, que es poder vender directo y dar un tremendo bien estar económico y social (Cooperativa D).

En lo que se refiere a asignación de recursos para alcanzar los objetivos arriba mencionados, las cooperativas dedican los esfuerzos principalmente a cofinanciamiento de proyectos del gobierno para apoyo externo en temas de gestión corporativa, de negocios y funcional, los cuales siguen paulatinamente en proceso de implementación:

(...) dentro del programa que yo estoy participando para la cooperativa, vienen diferentes montos de dinero que están derivado a ciertas cosas. Dentro de esa inversión con este proyecto viene un punto específico enfocado al tema marketing, al desarrollo de marca, la presentación en general para capacitarnos a nosotros, a los socios, a la gente que trabajamos, la administración, en este sentido contratar digamos profesionales a fin para que nos capaciten en este sentido (Cooperativa A).

(...) nosotros nos adjudicamos al tema ahora de las vaquillas, el Estado nos subvenciona más o menos como el 70% y los otros 30 tiene que aportar la cooperativa en dinero (Cooperativa B).

En la perspectiva de interés y abandono de negocios, en las cooperativas A, C y D, existe un interés en saltar a los intermediarios, agregar valor a sus productos, invirtiendo en diversificación de procesados para caminar gradualmente hacia los servicios de comercialización interna y externa,

donde se destacan los productos gourmet:

(...) uno a nivel local, tener productos nuestros en el mercado. Algunos del tipo congelado y otros con algún grado de elaboración. Hicimos una vez unos prototipos de jugos que quedaron muy buenos, las mermeladas quedan muy bien. Y me imagino pudiendo entregar algunos pares de contenedores directamente a los clientes en Europa, que son quienes pagan mejor, en este caso Francia y Alemania (Cooperativa D).

De lo anterior, se aparta la cooperativa B, la cual mantiene un interés en aumentar la producción, y no diversificar productos, lo que debe tener relación con el compromiso de venta de su materia prima de forma exclusiva a Colún: *“Estamos viendo la posibilidad ahora, de poder arrendar un campo, nosotros mismos, para poder crear nuestras vaquillas o terneras y ocupar un poco más de suelo cada uno para ir aumentando un poco más la masa lechera (...) extender el área productiva”* (Cooperativa B).

En la contribución a *stakeholders* (clientes o socios), se destaca que mientras las cooperativas lecheras enfatizan el aporte económico, es decir que son ganancias y facilidades de pago generadas por la utilización de los servicios de las cooperativas; las entidades frutícolas (cooperativas C y D) destacan, principalmente, la formación de capital humano acompañado de mejor manejo productivo:

Mira, ellos venden la leche a la cooperativa y reciben un pago más justo por su leche. Nosotros pagamos 200 pesos a los socios (...), pero la principal de los que ellos se han visto beneficiados y que tienen un lugar donde poder entregar su leche y recibir el dinero pagado (Cooperativa A).

El beneficio grande sería que no tienen que viajar

y prácticamente el producto se lo vamos a dejar en la entrada de la puerta de la casa (...) no tienen que venir de Paillaco a Valdivia. [Que gana la Colún comprando de ustedes?] Yo creo que igual la Colún es parte claro, o sea ellos gana su porcentaje en toda la venta, pero las facilidades para poder pagar los productos, o sea, no se po, 5 o 6 cuotas a largo plazo y todo eso. No es que llega ya este mes pidieron 10 kilos y tienen que pagar al tiro. O sea, puede pasar 4 o 5 meses de acuerdo a la cantidad de productos que se pida (Cooperativa B).

El modelo de la cooperativa nos es tanto ganar plata, o sea, si ganamos plata sería genial. Pero también está beneficio a los socios y hacia los proveedores. Por ejemplo, lo que nosotros pretendemos, lo mismo que yo te decía con el huerto de ensayo, es un beneficio que lo van a tener las socias, pero también así se puede replicar a los proveedores (Cooperativa C).

La ventaja para ellos es que más que nada se relacionan con un productor ya más instruido, con un conocimiento productivo que va de la mano y orientada a una producción más sustentable, más limpia. Entonces, hace que el juntar con un socio que es un productor con conciencia es reimportante. Muchas veces, se dio de que algunos agricultores por desconocimiento usaban plaguicidas no autorizados, lo que causaba un perjuicio enorme a la productividad. Va a lo mejor un par de productos contaminados y es rechazada la partida entera. Entonces, hoy día la ventaja para ellos es un productor que está produciendo de mejor forma y más eficiente (Cooperativa D).

Ante a lo expuesto, las estrategias de las cooperativas en estudio se delimitan no por subrubros, sino que por servicios que ofrecen a sus socios, siendo las que brindan el *procesamiento y venta de productos* (cooperativa A y C) las que adoptan estrategias de concentración en diferenciación, es decir *estrategia de enfoque*, puesto que agregan valor a la materia prima enfocados a un nicho de mercado.

Contrario a lo anterior, las cooperativas B y D, que ofrecen servicios de *traslado y venta de materia prima*, se centran en la estrategia de *liderazgo en costo*, buscando producir más y mejor, enfocándose en la estandarización de la producción.

En el estudio, la creación de las cooperativas tuvo como principal objetivo la reducción de costos a través de economía de escala y traslado conjunto de productos para venta. Pero con el tiempo, las cooperativas agregaron nuevos instrumentos para mantenerse en el mercado: tecnología, infraestructura, nuevos productos y clientes, formación y capacitación para la innovación; donde es notable el apoyo de instituciones del gobierno y consultorías.

En la estructura funcional de las cooperativas existe un bajo número de empleados, puesto que los mismos cooperados muchas veces realizan labores operacionales, generalmente con los miembros de la familia, siendo este punto muy marcado en algunas cooperativas, como la de mujeres, donde las socias actúan en todas las etapas de servicio y fabricación de productos. Aun así, debido a la necesidad, escasez y competitividad por mano de obra estacional, se observa en el subrubro frutícola una oportunidad de adaptación a estructuras organizativas con un mayor sector operacional (personal contratado), permitiendo asegurar y reducir costos individuales en mano de obra, aumentando el impacto social de la cooperativa en la comunidad. Este puede ser un camino para generar más empleos en el campo y atender parte de las necesidades de los que buscan una oportunidad de trabajo formalizado, principalmente extranjeros.

Cabe resaltar que los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa se vinculan a las restricciones de venta de materia prima, donde una alternativa es la diversificación de servicios y/o

productos anexos, no centralizados en su materia prima principal, para complementar ingresos a la actividad principal, como la venta de insumos: diésel, fertilizantes etc.

En el tema productivo, es importante destacar que las cooperativas de mayor producción (B y D) concentran una infraestructura en posesión de socios, y no de la entidad como tal. La individualidad socios-infraestructura puede tener relación con la búsqueda de estos socios a la eficiencia productiva, persiguiendo una mayor y mejor utilización de la infraestructura, evitando la subutilización y reduciendo costos.

Los clientes considerables de las cooperativas siguen siendo las empresas que concentran poder en el mercado, pero el perfil de cliente de estas pequeñas cooperativas también camina paulatinamente hacia el consumidor final, tendiendo a dejar de lado a estos intermediarios.

El surgimiento de la estrategia parece tener relación con el tipo de servicio que la cooperativa brinda a sus cooperados, siendo el “procesamiento y venta de materia prima” el que corresponde a posicionamientos emergentes y orientados a futuro, originados de testeos y vinculándose a innovaciones de producto, estando abiertas a nuevas estrategias, principalmente las de diferenciación enfocadas en un nicho de mercado con mayor poder adquisitivo.

En contrapartida, las cooperativas que se dedican a la “venta de la materia prima” tienen una producción de mayor escala e infraestructura, y poseen estrategias deliberadas más bien vinculadas a patrones del pasado, siendo la eficiencia productiva un concepto reiterado varias veces por los gerentes de esas entidades, conllevando a estrategias de reducción de costos.

Se resalta que ninguna de las cooperativas

se enfoca u ofrece servicios complementarios al cliente, a fin de generar soluciones para atraerlo y retenerlo a través de una relación cercana, pero ese es un camino que probablemente persigan cuando traspasen barreras actuales y alcancen sus objetivos estratégicos.

Por lo anterior, es fundamental que las cooperativas diversifiquen su posicionamiento estratégico, adoptando acciones para evitar el traspaso de materia prima; mezclar estrategias; procesar y vender del producto; avanzando hacia el cliente final, lo que ayudaría a fortalecer la agricultura familiar en el campo.

6. Conclusión

Las estrategias de las cooperativas estudiadas mantienen un enfoque Porteriano, centrándose en el liderazgo en costo y enfoque en diferenciación, los cuales se construyen en base al apoyo de proyectos del gobierno. Es necesario que las pequeñas cooperativas conozcan y hagan uso eficiente de los fomentos ofrecidos por el gobierno, principalmente instituciones públicas agrarias, por lo cual es de suma importancia que sepan donde, como y cuando acceder a los proyectos de fomento productivo, empresarial y cooperativo para fortalecerse en el área rural.

El vínculo entre el posicionamiento estratégico y el tipo de servicio ofrecido por la cooperativa - “procesamiento” o “traspaso de materia prima” - puede abrir caminos al establecimiento de criterios o prioridades de proyectos del gobierno hacia la “innovación”, donde la preferencia podría ser para pequeñas cooperativas que hacen el procesamiento y venta de producto, y no solamente el traspaso/

venta de materia prima, lo que ayudaría a fortalecer la agricultura familiar en el campo. Aun así, cabe destacar la importancia de otros estudios que demuestren esa relación con una población y muestreo de mayor proporción.

En contrapartida, la relación entre estrategias de costo y enfoque productivo de las cooperativas que hacen el traspaso de materia prima y que, además, mantienen significativa infraestructura en posesión de socios, también puede ser un referencial para el fomento gubernamental hacia la “estandarización y eficiencia productiva” en pequeñas propiedades agropecuarias para la formación de capital humano, reducción de impactos ambientales debido a prácticas productivas inadecuadas, y mejora de la calidad de vida en el campo.

En la línea estratégica, al alcanzar una madurez, las cooperativas pueden no solo mezclar estrategias, sino que ir más allá del enfoque Porteriano, avanzando en estrategias más cercanas al cliente, enfoque de Hax, vendiendo productos, servicios y atención.

Para finalizar, se destaca que una de las limitaciones del estudio fue la desactualización de los datos gubernamentales de las cooperativas activas y vigentes, especialmente en la Región de los Ríos, por lo cual se recomienda atención del Gobierno en esta línea. Estudios posteriores deben considerar esta barrera al momento de desarrollar la investigación. También es relevante el traspaso de información generada desde la academia hacia el Gobierno para favorecer la actualización de datos y radiografía de cooperativas, buscando una mirada más efectiva e inclusiva hacia el sector.

Agradecimientos

Este estudio fue financiado por la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID), Programa de Becas de Cooperación Horizontal - República de Chile 2016.

Referencias

Amarante, V.; Galván, M.; Mancero, X. Desigualdad en América Latina: una medición global. *Revista CEPAL*, 118, 27-47, 2016. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40024/1/RVE118_Amarante.pdf

Ansoff, I. H. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana, 1997.

Arcas, N. L. Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 41, 139-161, 2002. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404107>

Ballivián, D. P. Desarrollo rural. *Temas Sociales*, 31, 143-156, 2011. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29152011000100006&lng=es&nrm=iso

Bardin, L. *El Análisis de Contenido*. Madrid: Akal, 1996.

Berdegúe, J. A.; Rojas, F. P. *La agricultura familiar en Chile*, 2014. Disponible en: https://www.indap.gob.cl/docs/default-source/descargas-agricultura-familiar-campesina/rimisp_2014_griculturafamiliarenchile.pdf?sfvrsn=2. Acceso en: may. 2018.

Chandler, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Boston: MIT Press, 1962.

Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DAES – División de Asociatividad y Economía Social. Panorama y proyecciones de la economía social y cooperativa en Chile, 2015. Disponible en: <http://www.decoopchile.cl/wp-content/uploads/2017/07/Panorama-y-Proyecciones-de-la-Econom%C3%ADa-Social-y-Cooperativa-en-Chile.pdf>. Acceso en: jun. 2018.

DAES – División de Asociatividad y Economía Social. Búsqueda de organización, 2018. Disponible en: <https://tramites.economia.gob.cl/Organizacion>. Acceso en: mar. 2018.

Ferreira, M. A. M.; Braga, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (4), 33–55, 2004. doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000400003>

FIA – Fundación para la Innovación Agraria. *Modelo de gestión de innovación en cooperativas regiones de O'Higgins, del Maule, de la Araucanía, de Los Ríos y de Los Lagos*, 2016. Disponible en: https://www.opia.cl/static/website/601/articles-83786_archivo_01.pdf. Acceso en: jun. 2018.

Glaser, B. G.; Strauss, A. L. *The Discovery of grounded theory. Strategies of qualitative research*. New Jersey: Aldine Transaction, 1967.

Gobierno Regional de Los Ríos. *Política regional de desarrollo silvoagropecuario: Región de Los Ríos 2014-2018*, 2015. Disponible en: https://www.opia.cl/static/website/601/articles-77313_archivo_03.pdf. Acceso en: jun. 2018.

Hax, A. C. *The Delta Model: the reinventing your business strategy*. Nueva York: Springer, 2010.

Hax, A. C.; Majluf, N. S. *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica, 2008.

Hax, A. C.; Wilde, I. D. The Delta Model - a new framework of strategy. *Journal of Strategic Management*, 1(1), 21p., 2003. Disponible en: <http://pesona.mmu.edu.my/~wruslan/MISP2/Readings/detail/Reading-37.pdf>

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. *Metodología de la investigación*. 6. ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2014.

ICA – International Cooperative Alliance. *Co-operative in-*

- terprises build a better world, 2017*. Disponible en: <<https://ica.coop/es/node/10584>>. Acceso en: jun. 2018.
- ICA – International Cooperative Alliance. Un camino centrado en las personas para una segunda década cooperativa: Plan estratégico 2020-2030. Bruselas, 2020. Disponible en: <<https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/cooperativestrategy-july-2020-final-es-618439602.pdf>>. Acceso en: ago. 2020.
- INDAP – Instituto de Desarrollo Agropecuario. *Ley n.º 18.910, de 3 de febrero de 1990*. Sustituye la Ley Orgánica del Instituto de Desarrollo Agropecuario. Santiago: DO de 03/02/1990.
- INDAP – Instituto de Desarrollo Agropecuario. *Orientaciones para el desarrollo cooperativo en la agricultura familiar*, 2016. Disponible en: <<http://www.indap.gob.cl/docs/default-source/default-document-library/n9-orientaciones-para-el-desarrollo-cooperativo-en-la-agricultura-familiar.pdf>>. Acceso en: jun. 2018.
- INE – Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. *Censo 2017*, 2017. Disponible en: <<http://www.censo2017.cl/>>. Acceso en: jun. 2018.
- Kageyama, A. Desarrollo rural: conceito e medida. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, 21(3), 379-408, 2004. Disponible en: <https://wp.ufpel.edu.br/leaa/files/2019/10/Desenvolvimento-rural-conceito-e-medida-2004.pdf>
- Martínez, J. C. Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *REVESCO - Revista de Estudios Cooperativos*, 95 (2), 65-93, 2008. Disponible en: <http://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%2095.3%20Jorge%20COQUE%20MARTINEZ.pdf>
- Michelsen, J. The rationales of cooperative organizations. Some suggestions from Scandinavia. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 13-34, 1994. doi: 10.1111/j.1467-8292.1994.tb01504.x
- Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. *Ley n.º 19.832, de 4 de noviembre de 2002*. Modifica la Ley General de Cooperativas. Santiago: DO de 4/11/2002.
- Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. *Decreto con Fuerza de Ley n.º 5, de 25 de septiembre de 2003*. Fija texto refundido, concordado y sistematizado de la Ley General de Cooperativas. Santiago: DO de 25/09/2003.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. *El cooperativismo en Chile*, 2014. Disponible en: <<http://www.decoopchile.cl/wp-content/uploads/2016/11/El-Cooperativismo-en-Chile-1.pdf>>. Acceso en: jun. 2018.
- Mintzberg, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, 30 (1), 11-24, 1987. doi: 10.2307/41165263
- Mogrovejo, R.; Mora, A.; Vanhuynegem, P. El cooperativismo en América Latina una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible, 2012. Disponible en: <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_188087.pdf>. Acceso en: jun. 2018.
- Monje, R. P. Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica. *Cuadernos EBAPE.BR*, 9(3), 704-723, 2011. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3232/323227831003.pdf>
- Monteza Calderón, R. del P. *Realidad de asociaciones y cooperativas: mejoras para el desarrollo de pequeños agricultores de cacao en Piura*. Piura, Tesis (Pregrado en Ingeniería Industrial y de Sistemas) - Universidad de Piura, 2021. Disponible en: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4834>
- Moral, A.M. *Contribución de las cooperativas agrarias al cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible*. Especial referencia al sector oleícola. España: Editora CIRIEC, 2019. Disponible en: <https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2019/09/contribucion-de-las-cooperativas-agrarias-al-cumplimiento-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-especial-referencia-al-sector-oleicola.pdf>
- Muñoz, C. R. O. *Elementos de planificación estratégica en pequeñas y medianas empresas*. Santiago: Printus, 2008.
- Nayan, P. L.; Encalada, D. M.; Serón, F. L. Situación actual del cooperativismo agropecuario en Chile, 2012. Disponible en: <http://fidamercosur.org/claeh/images/BIBLIOTECA/FaseIII_2012/Noviembre/SeminarioChile/SITUACIN%20ACTUAL%20DEL%20COOPERATIVISMO%20AGROPECUARIO%20EN%20CHILE%202012.pdf>. Acceso en: jun. 2018.

-
- Picado, L. D. C.; Hernández Malueños, L. G. Capacidades empresariales de productores agropecuarios de la asociación de ganaderos de Camoapa, Boaco, período enero 2016 – junio 2017. *La Calera*, 18(31), 110–114, 2018. doi: 10.5377/calera.v18i31.7902
- Porter, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- Porter, M. E. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D.F.: Grupo Editorial Pátria, 2015.
- Presno, N. As cooperativas e os desafios da competitividade. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 1(20), 119-144, 2001. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/brasil/cpda/estudos/dezessete/nora17.htm>
- Server Izquierdo, R. J.; Capó Vicedo, J. La responsabilidad social empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 65,7-31, 2009. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412326002>
- SII – Servicios de Impuestos Internos. Valores diarios de la Unidad de Fomento (UF), 2018. Disponible en: <https://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2018.htm>. Acceso en: feb. 2018.
- Strauss, A. L.; Corbin, J. Bases de la investigación cualitativa. *Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia, 2002.