OFICINA DE PARTES FIA
RECEPCIONADO
Fecha 26 ENE 2016
Hora 12:41
Nº Ingreso 27192

Fundación para la Innovación Agraria

Informe Técnico Final

Nombre del proyecto	Fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa Campesina Punta Chilén, para generar valor económico y social a sus socios, y al territorio de Chiloé
Código del proyecto	PYT-2014-0430
Nº de informe	2 (Final)
Período informado	Desde el 31 de mayo hasta el 31 de diciembre
Fecha de entrega	20 de enero de 2016

INSTRUCCIONES PARA CONTESTAR Y PRESENTAR EL INFORME

- Todas las secciones del informe deben ser contestadas, utilizando caracteres tipo Arial, tamaño 11.

- Sobre la información presentada en el informe:

  - Debe estar basada en la última versión del Plan Operativo aprobada por FIA.
  - Debe ser resumida y precisa. Si bien no se establecen números de caracteres por sección, no debe incluirse información en exceso, sino solo aquella información que realmente aporte a lo que se solicita informar.
  - Debe ser totalmente consiste en las distintas secciones y se deben evitar repeticiones entre ellas.
  - Debe estar directamente vinculada a la información presentada en el informe financiero y ser totalmente consistente con ella.

- Sobre los anexos del informe:

  - Deben incluir toda la información que complemente y/o respalde la información presentada en el informe, especialmente a nivel de los resultados alcanzados.
  - Se deben incluir materiales de difusión, como diapositivas, publicaciones, manuales, folletos, fichas técnicas, entre otros.
  - También se deben incluir cuadros, gráficos y fotografías, pero presentando una descripción y/o conclusiones de los elementos señalados, lo cual facilite la interpretación de la información

- Sobre la presentación a FIA del informe:

  - Se deben entregar tres copias iguales, dos en papel y una digital en formato Word (CD o pendrive).
  - La fecha de presentación debe ser la establecida en el Plan Operativo del proyecto, en la sección detalle administrativo. El retraso en la fecha de presentación del informe generará una multa por cada día hábil de atraso equivalente al 2 por mil del último aporte cancelado.
  - Debe entregarse en las oficinas de FIA, personalmente o por correo. En este último caso, la fecha valida es la de ingreso a FIA, no la fecha de envío de la correspondencia.

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES GENERALES 4
2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO 4
3. RESUMEN DEL PERÍODO 6
4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO 7
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE) 7
6. RESULTADOS ESPERADOS (RE) 8
7. CAMBIOS Y/O PROBLEMAS 12
8. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO 12
9. HITOS CRÍTICOS DEL PERÌODO 14
10. CAMBIOS EN EL ENTORNO 15
11. DIFUSIÓN 15
12. OTROS 16
13. Conclusiones 17
14. Recomendaciones 18
15. ANEXOS 18

1. ANTECEDENTES GENERALES

Nombre Ejecutor:	COOPERATIVA CAMPESINA PUNTA CHILEN
Nombre(s) Asociado(s):	Unión Nacional de la Agricultura Familiar (UNAF) FoodTec Consultores EIRL
Coordinador del Proyecto:	Andrea Curumilla
Regiones de ejecución:	X Región
Fecha de inicio iniciativa:	29 de diciembre de 2014
Fecha término Iniciativa:	31 de diciembre de 2015

2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO

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

Acumulados a la Fecha	
Aportes FIA del proyecto	
1. Aportes entregados	Primer aporte
	Segundo aporte
	Tercer aporte
	n aportes
2. Total de aportes FIA entregados (suma Nº1)	
3. Total de aportes FIA gastados	
4. Saldo real disponible (Nº2 – Nº3) de aportes FIA	
Aportes Contraparte del proyecto	
1. Aportes Contraparte programado	Pecuniario
	No Pecuniario
2. Total de aportes Contraparte gastados	Pecuniario
	No Pecuniario
3. Saldo real disponible (Nº1 – Nº2) de aportes Contraparte	Pecuniario
	No Pecuniario

2.1 Saldo real disponible en el proyecto

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

SI	X
NO	

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

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

3. RESUMEN DEL PERÍODO

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

Resumen Periodo Anterior	Resumen Periodo que se informa
Durante el primer periodo se realizaron las actividades orientadas al cumplimiento del objetivo 1 en un 100%, y para el objetivo 2 en un 85%. Esta demora en la realización del objetivo 2, se debió a un retraso en el inicio del proyecto producido por una demora en la entrega de recursos. Las actividades asociadas al cumplimiento del primer objetivo consistieron en una evaluación de la cooperativa a través de un taller en donde se hizo un análisis FODA de las condiciones existente. Este análisis se realizó con la participación de un 65% de los cooperados. Luego del análisis del taller, se determinaron tres prioridades de desarrollo que son: Compromiso de cooperados – Programa de innovación – posicionamiento de marca. Respecto al segundo objetivo, se realizó un análisis de cooperativas exitosas tanto a nivel nacional como internacional, y se destacaron cuáles son los factores que permitieron a estas cooperativas mantenerse en el mercado a lo largo del tiempo. A partir de la información recabada se pudo determinar las falencias y brechas de la cooperativa Punta Chilén, concluyéndose que la cooperativa presenta fallas importantes en lo que se refiere a trabajo interno y organización. Para acortar estas brechas se realizó un taller de cooperativismo que busca mejorar las falencias encontradas y actualmente se está elaborando un informe de estas actividades, cuyo informe se encuentra en la etapa final de desarrollo.	Durante el segundo periodo (y final), se terminó, en primer lugar, la ejecución del segundo objetivo, el cual había quedado con un 85% de cumplimiento en la primera etapa. Con esto se entregó el informe elaborado a partir del taller de cooperativismo, en el cual se buscaron respuestas y mejoras a las falencias encontradas por los mismos cooperados a su sistema de funcionamiento. Junto a lo anterior, se desarrollaron y completaron en un 100% los objetivos 3 y 4. Las actividades relacionadas con estos objetivos, consistieron en 2 talleres con los cooperados de Cooperativa Punta Chilén, en donde se discutieron los ejes más importantes para lograr un trabajo en grupo que permita la innovación de la empresa. A partir de estos se elaboraron ideas y propuestas, las que finalmente dieron origen junto al resto de las actividades llevadas a cabo dentro del programa, a un plan de innovación para la cooperativa donde se priorizan los ejes de trabajo antes conversados. Finalmente, con toda la información y experiencia recolectada a partir de las actividades realizadas a lo largo del programa, junto a la información recopilada de modo bibliográfico, se pudo elaborar una "Estrategia de gestión de la innovación", la cual cuenta con un documento escrito que es parte de la documentación de la cooperativa, en donde se establece un plan de fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa Campesina Punta Chilén, para generar valor económico y social a sus socios, y al territorio de Chiloé.

4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Elaborar e implementar un programa que permita fortalecer y agregar valor económico y social a los asociados de la Cooperativa y al territorio, a través de una estrategia y plan acción que permita enfrentar los factores que limitan la capacidad de gestión e innovación, y fortalecer la cadena de valor del negocio de la Cooperativa.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

5.1 Porcentaje de Avance

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

Nº OE	Descripción del OE	% de avance a la fecha
1	Detectar brechas y factores que dificultan la gestión de innovación en el Cooperativa y la relación entre los distintos actores de la cadena de valor del negocio.	100
2	Determinar las formas de participación de los asociados y sus expectativas, así como el acceso al financiamiento individual para un crecimiento escalonado.	100
3	Socializar y priorizar ejes de trabajo con los actores que participan en la cadena de valor del negocio de la Cooperativa	100
4	Definir y establecer una estrategia y un plan de acción que aborde la creación de mecanismos de gestión de la innovación en la Cooperativa	100

6. RESULTADOS ESPERADOS (RE)

6.1 Cuantificación del avance de los RE a la fecha

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
1	1	Se determinan las brechas y problemas	Diagnóstico	1	1	1	Marzo 2015	100

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

Para el cumplimiento de este objetivo, se realizó una evaluación de la Cooperativa a través de un taller para el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Este análisis se efectuó con la participación de 9 de 14 cooperados, los que respondieron a preguntas abiertas que dieron espacio al debate y a verificar capacidades dentro del grupo de productores y con ello poder evaluar quienes podrían conformar un grupo de innovación y desarrollo dentro de la cooperativa.

Entre los principales resultados de esta etapa, se encuentran:

- Estrategia FO (Fortaleza-Oportunidad): Se determinó la existencia de diversas actividades productivas (además del ajo) entre los cooperados, las que deben ser consideradas para el desarrollo de alimentos de mayor valor agregado. Entre ésas se priorizó el trabajar nuevos productos a base del ajo y de productos nativos, como papas, chalota, etc. Un segundo aspecto en importancia fue el potenciamiento de la pasta de ajo, ya que es la imagen de la cooperativa y tiene una potencialidad de crecimiento que no ha sido explotada por falta de recursos destinados a promoción.
- Estrategia FA (Fortaleza-Amenaza): Lo principal es conocer a una competencia hasta ahora no estudiada, con lo cual no se puede conocer el posicionamiento de la cooperativa en el mercado. En segundo término se decidió establecer un modelo de posicionamiento de la marca a nivel regional y luego a nivel nacional.
- Estrategia DO (Debilidad-Oportunidad): Fortalecer el compromiso de los cooperados, mediante el incentivo a la participación (que puedan ver un incremento en el potencial de su producto). Aumentar la promoción de la marca y productos y aprovechar de mejor forma el crecimiento del mercado gourmet y de especialidad.
- Estrategia DA (Debilidad-Amenaza): Entre los principales factores que amenazan y son una debilidad de la cooperativa se encuentra la nula protección de la marca comercial "Chiloé Gourmet", el escaso conocimiento de las necesidades del cliente y consumidor y el nulo conocimiento de la experiencia de otras cooperativas, lo que dificulta la obtención de experiencias de crecimiento y desarrollo.

Luego del análisis del taller, se determinaron tres prioridades de desarrollo. Esto quiere decir que se comenzará el trabajo enfocando los recursos en estos tres pilares para luego establecer un programa de mejora continua que incluya los puntos restantes: Compromiso de cooperados – Programa de innovación – posicionamiento de marca.

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

Anexo. Informe Taller FODA (Entregado)

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
2	1	Formas de participación de asociados definidas	Talleres	2	2	2	Junio 2015	100

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

Estado del arte en cooperativas exitosas (100%):
Se realiza un estudio de cooperativas y formas de cooperativismo exitosos en la actualidad, donde se entregan los modelos de relación entre los participantes. Entre las principales conclusiones se establecen las dificultades que tienen las cooperativas en su funcionamiento, las cuales se hacen más evidentes en su funcionamiento interno que en problemas exógenos. Esto se ve reflejado muchas veces en falta de compromiso hacia la participación y en el peor de los casos en una falta de confianza con la administración o entre los propios cooperados, lo que lleva al fracaso de la cooperativa, situación que hemos observado recurrentemente (Anexo 2).

Determinación de un modelo participativo (100%):
La información recabada en el estudio de estado del arte, permitió determinar falencias y brechas de la cooperativa Punta Chilén. En este aspecto, se determinó que la Cooperativa Punta Chilén presenta falencias importantes en lo referido al trabajo interno y organización, lo que lleva a que instancias obligatorias (como el trabajo del consejo de administración) no se estuvieran llevando a cabo de manera adecuada.

Ante esto, se decidió complementar la actividad con un taller de cooperativismo que se desarrolló el día 7 de mayo de 2015, y se puso especial énfasis en el correcto establecimiento de un organigrama y roles de una Cooperativa, la importancia de la junta general de socios (y sus relaciones), el consejo de administración de la Cooperativa y la junta de vigilancia.

El informe de estas actividades fue entregado a la Cooperativa el día 22 de junio, en el marco de la visita de trabajo fijada con la gerencia de la cooperativa en Chiloé.

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

Anexo. Estado del Arte de Cooperativas (entregado)
Anexo. Informe Taller de Cooperativismo (entregado)

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
3	1	Socializar y discutir los ejes de trabajo en un grupo focal	Talleres Informe	2 1	2 1	2 1	Septiembre 2015	100
3	2	Generar un plan de innovación para la cooperativa que priorice los ejes de trabajo	Modelo gestión de la innovación	1	1	1	Octubre 2015	100

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

3.1 Socializar y discutir los ejes de trabajo en un grupo (100%):

Se realizaron talleres guiados por la UNAF, en donde se visualizó en conjunto con los cooperados, la estructura de la empresa, en donde se pudo detectar que si bien los cooperados conocen y manejan la teoría de que son y las funciones de los distintos grupos y ejes de trabajo dentro de la cooperativa (como por ejemplo que es la gerencia, junta general de socios, junta de vigilancia), lo cual se explica, entre otros, por la amplia de variedad de capacitaciones a la que los productores han asistido, esta teoría era pobremente llevada a la práctica. Así se detectó que se descansaba de manera excesiva en el trabajo y experiencia de la gerenta de la empresa, y no se cumplían todas las tareas de los otros participantes.

Junto a lo anterior, se detectó que las mujeres (7 del total de los cooperados) tienen una mayor participación que los hombres, y se estableció que la mayor fortaleza de la empresa está en entender que está enfrentada a un proceso de desarrollo donde debe ajustar su calidad de empresa eficiente y generadora de recursos, con ser una organización campesina de tipo social.

A partir de las actividades y conclusiones establecidas de manera conjunta con los productores se elaboró un informe de Roles y Funciones dentro de la Cooperativa (Anexo 1).

3.2 Generar un plan de innovación para la cooperativa que priorice los ejes de trabajo (100%):

A partir de la información recabada en los talleres y otras actividades, se estableció un plan de innovación especialmente adaptado para la realidad de la Cooperativa Punta Chilén. En este plan se establece la existencia de un "Comité de Innovación" el cual determinarán las prioridades de desarrollo y la línea a seguir por la Cooperativa, y evaluará las ideas innovadoras que sean presentadas a la empresa. Dicho comité está formado por miembros de la cooperativa los cuales se comprometen a participar de manera activa y a tener un proceso continuo de aprendizaje y capacitación.

El proceso de innovación de la empresa, cuenta con una serie de etapas y filtros donde se evalúa la factibilidad de las ideas presentadas de acuerdo a criterios económicos, técnicos y de legislación y el beneficio probable que estas pueden dar a la Cooperativa.

Posteriormente, cuando la idea esté aprobada, el Comité de Innovación en conjunto con un equipo de Apoyo (formado por integrantes de la cooperativa y expertos externos) formulan un proyecto, el cual se presenta a la cooperativa y, de ser aprobado, pasa a manos del Departamento Comercial de la empresa, que realiza una evaluación final del nuevo producto o negocio y, finalmente con el producto en el mercado se encargará de determinar si es exitoso, requiere de modificaciones o si existen cambios en el entorno que hacen que su comercialización no sea viable.

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

Anexo 1. Informe Taller: Roles y Funciones dentro de la Cooperativa.
Anexo 2. Plan de Innovación Cooperativa Punta Chilén

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
4	1	Se cuenta con una estrategia de gestión de la innovación	Documento plan de acción	1	1	1	Diciembre 2015	100

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

4.1 Se cuenta con una estrategia de gestión de la innovación (100%):

Considerando la información recolectada en todos los talleres realizados a lo largo del programa, la información recabada de manera bibliográfica, los informes y documentos generados y la experiencia en ferias con potenciales clientes y consumidores, se elaboró una estrategia de gestión de la innovación la cual incluye al plan de innovación antes mencionado como centro fundamental.

La estrategia de gestión de la innovación de la Cooperativa Punta Chilén incluye una estructura para la formación y renovación constante de los equipos técnicos involucrados en el proceso de innovación de la empresa (más allá de que este proceso debe involucrar a toda la Cooperativa), conocer los tipos de innovaciones que existen y que pueden ser abordadas por la empresa, indicadores de gestión y medición (KPI) para poder medir el cumplimiento de las actividades planteadas y con ello el éxito de la innovación propuesta.

La estrategia de innovación también incluye un proceso de mejora continua que se centrará en la relación de la cooperativa con el cliente, a través de un proceso de recepción de información que permita el desarrollo de soluciones requeridas por los clientes. Se requiere tener una retroalimentación constante con los consumidores de los productos elaborados por la cooperativa, por lo cual en el documento de la estrategia de innovación se entregan diversas formas de establecer un contacto más directo con el cliente, y hacerse conocedor de sus necesidades y quejas.

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

Anexo 3. Estrategia de gestión de la innovación de la Cooperativa Punta Chilén.

7. CAMBIOS Y/O PROBLEMAS

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

Describir cambios y/o problemas	Consecuencias (positivas o negativas), para el cumplimiento del objetivo general y/o específicos	Ajustes realizados al proyecto para abordar los cambios y/o problemas
Retraso en la ejecución de las etapas e hitos.	Negativas. Dado el retraso en el inicio del proyecto de alrededor de 1,5 meses se produjo un retraso general el desarrollo de las actividades propuestas para el resto del proyecto.	Se acortaron tiempos entre actividades, sin embargo no se logró acortar de manera significativa la diferencia con los tiempos calculados en la propuesta inicial. Por eso se aplazó el fin del proyecto desde Octubre de 2015 a Diciembre del mismo año, con lo que se logró completar todas las actividades programadas.
Desarrollo y prueba de producto	Positiva. Tal como ocurrió en la primera etapa en la feria Ñam, se realizó una presentación y degustación del producto piloto "pitón de ajo", en la ExpomundoRural nacional realizada en Santiago en el mes de Noviembre, en donde un panel de especialistas (chef) le dio el primer lugar como producto innovador.	Se establece un programa para la recolección de pitones para 2016, ya que en 2015 solo se obtuvo para las pruebas piloto.

8. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO

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

1. Discusión grupal de los modelos y estructura de trabajo y generación de conclusiones: Se realizaron talleres en donde los cooperados establecieron en conjunto con asesores las deficiencias estructurales de la Cooperativa, en donde las principales falencias están relacionadas a la baja participación organizacional (no de entrega de materia prima) de algunos asociados, y la delegación de una mayoría significativa de las actividades y decisiones de la empresa a la gerencia. Junto a lo anterior se determinó la importancia de los comités ya existentes (como el Comité de Vigilancia) y la necesidad de crear un nuevo comité dedicado específicamente a las tareas de innovación de la empresa.

2. Elaboración de un Plan de Innovación: A partir de todas las actividades anteriores, se elaboró un plan de innovación para la Cooperativa Punta Chilén, que forma parte de un plan mayor que es la Estrategia de gestión de la Innovación. El plan consta con una serie de pasos que permitirán elegir las mejores ideas para productos

innovadores que consisten en la recepción de las ideas innovadoras, la posterior evaluación de la idea, el análisis de factibilidad de la idea, la evaluación con criterios económicos, técnicos y legales, la evaluación de los beneficios y el mercado al que pretende ingresar el nuevo producto (o negocio), y finalmente, la comercialización del nuevo producto y la evaluación final de su comportamiento en mercado.

3. Elaboración de una Estrategia de Gestión de Innovación: Para esto se tomaron las conclusiones y determinaciones tomadas en todos los talleres y actividades asociadas al proyecto, y se elaboró un documento final en donde se establece la estrategia general de innovación de la Cooperativa. En el documento se establecen las directrices del proceso de innovación de la cooperativa (plan de innovación), los indicadores de gestión que se utilizarán, las bases del proceso de mejora continua para el proceso de innovación y, finalmente, un sistema de obtención de información y relación con el cliente, el cual permitirá la retroalimentación con la empresa.

8.2 Actividades programadas y no realizadas en el período del informe

Se han realizado todas las actividades programadas a la fecha.

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

Se terminó y entregó el informe elaborado a del taller de cooperativismo realizado en el mes de mayo. Dicho informe debió entregarse en el informe del primer periodo, sin embargo se entregó con posterioridad (mes de junio) tanto a la Cooperativa como a FIA

8.4 Actividades no programadas y realizadas en el período del informe

Como se mencionó en el informe anterior, en un afán de innovación y diferenciación de otras empresas de la zona que ya hace un tiempo trabajan con ajo chilote, la cooperativa desarrolló un nuevo producto: "pitones de ajo" en conserva, el cual en la actualidad no tiene competidores en el mercado. El producto ya envasado y etiquetado fue presentado en la feria de productos gourmet campesinos nacional ExpomundoRural 2016 (realizada en Santiago en el mes de noviembre) teniendo buena acogida de los consumidores y, además obteniendo el primer premio de un panel de expertos como producto innovador.

Junto con la buena respuesta, se pudieron rescatar ideas y sugerencias de los consumidores en lo que respecta a la imagen y envase del producto, las cuales están siendo estudiadas por la cooperativa.

Por otra parte, la empresa continúa en la búsqueda de nuevos sabores para el producto pasta de ajo. Ya se encuentra desarrollado un nuevo producto (pasta de ajo chilote con Avellanas y Rúcula) y se encuentra en etapa de prueba directa con el público (paneles de degustación).

Finalmente, buscando llevar a la práctica los resultados obtenidos en este proyecto se postuló a financiamiento de un proyecto del Programa de Asociatividad Económica (PAE) de INDAP, para fortalecer la estructura interna de la cooperativa, desarrollar un estudio de comercialización de productos y apertura de mercados, y ampliar la línea de productos de la cooperativa, a través del desarrollo de alimentos innovadores de mayor valor agregado como por ejemplo un snack saludable a partir del ajo chilote.

9. HITOS CRÍTICOS DEL PERÌODO

Hitos críticos	Fecha programada de cumplimiento	Cumplimiento (SI / NO)	Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)
Cooperativa diagnostica respecto a su situación actual, en el ámbito asociativo y de negocio.	Febrero 2015	**SI**	Informe Taller FODA (entregado)
La organización cuenta con programa que le permite orientarlos para la asociatividad funcional.	Mayo 2015	**SI**	Estado del Arte de Cooperativas (entregado) Informe Taller de Cooperativismo (entregado)
Los asociados son consiente de los factores que deben trabajar.	Septiembre 2015	**SI**	Anexo 1. Informe Taller: Roles y Funciones dentro de la Cooperativa.
La cooperativa ha logrado incorporar un sistema que le permite seguir vigente en el mercado y como organización	Octubre 2015	**SI**	Anexo 2. Plan de Innovación Cooperativa Punta Chilén
La organización cuenta con una herramienta que le permite tener un horizonte para lograr el éxito	Diciembre 2015	**SI**	Anexo 3. Estrategia de gestión de la innovación de la Cooperativa Punta Chilén.

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

Se cumplieron todos los hitos críticos del proyecto

10. CAMBIOS EN EL ENTORNO

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

No hubo en el periodo del proyecto cambios en el entorno que afectasen al proyecto o la cooperativa.

11. DIFUSIÓN

11.1. Describa las actividades de difusión programadas durante el período:

Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes	Documentación Generada

11.2. Describa las actividades de difusión realizadas durante el período:

Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes*	Documentación Generada*

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

12. OTROS

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

Los resultados de la etapa anterior, junto a los resultados de la segunda etapa, lograron que se cumpliera el objetivo general de este proyecto.

Gracias a la participación activa de la gente de la cooperativa (dirigentes y cooperados) y de los asociados al proyecto, se logró establecer una estrategia y un plan de innovación que permita fortalecer y agregar valor económico y social a los asociados de la Cooperativa.

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

Se logró alcanzar el objetivo general del proyecto, aunque en un periodo de tiempo mayor al establecido inicialmente en el programa original debido a que no se pudo recuperar el retraso inicial de un mes y medio de la ejecución del proyecto. Por esto, el fin del proyecto fue en el mes de diciembre y no en octubre como se planificó en un inicio.

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

Durante el desarrollo del proyecto no se observaron dificultades mayores que pusieran en riesgo los resultados esperados.

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

El equipo técnico conformado por profesionales pertenecientes a la entidad ejecutora funcionó de buena manera. Las actividades grupales se desarrollaron con participación entusiasta tanto de los cooperados como de los equipos técnicos.

Se presentó un retraso en la entrega del informe "Roles y Funciones dentro de la Cooperativa", por razones personales del equipo de la UNAF, pero se solucionó a tiempo

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

La Cooperativa ha participado en varias ferias gastronómicas y de productos gourmet presentando el producto "pitón en conservas" iniciativa que tenía un pre-desarrollo en la Cooperativa y se afinó en el marco del proyecto. El objetivo de la presentación fue evaluar la recepción de los consumidores finales, ya que es un producto que les es desconocido.

En general la respuesta al producto fue muy buena, destacando el sabor y la versatilidad de usos que se puede dar al pitón de ajo. Además se recogieron interesantes sugerencias respecto a la presentación y envases del producto.

13. Conclusiones

- El proyecto fue llevado a cabo de buena manera, presentándose solo un retraso que se produjo por el inicio tardío de la ejecución de éste que fue imposible remontar debido a que se debían coordinar los tiempos de varias entidades y de los cooperados para poder realizar las actividades.
- La participación de los cooperados, así como su dirigencia y gerenta fue muy activa y demostró gran interés en los resultados y éxito de la iniciativa, lo que se ve reflejado en una rápida implementación de recomendaciones y en la prueba de productos en mercado, como fuente de información primaria para el desarrollo de los mismos.
- El taller FODA desarrollado en el inicio del proyecto junto a los talleres posteriores de roles y funciones resultaron fundamentales para la obtención de resultados útiles a la cooperativa y que permitieran que los cooperados aportaran sus distintos puntos de vista, experiencia e ideas.
- El éxito de las medidas determinadas y los planes elaborados en este proyecto, dependerán en gran medida de los cooperados y de su capacidad para mantener la estructura de innovación que ellos mismos crearon a partir de opiniones, ideas y sugerencias. Es importante que el proceso de innovación se haga siguiendo los pasos establecidos en el plan de innovación y en el plan de gestión, ya que es la única manera de elegir las mejores opciones de innovación, ejecutar las ideas de buena manera y, finalmente, obtener beneficio económico y/o social de ello.
- La experiencia y planificación generadas en la presente propuesta, se pondran en marcha a partir de febrero de 2016, gracias a la ejecución del programa PRAE recientemente adjudicado y que entrega una línea de continuidad para el desarrollo de las estretegias desarrolladas en este proyecto.

14. Recomendaciones

- El trabajo con los productores de la Cooperativa en el proyecto hace evidente la necesidad de que conozcan de primera mano otras realidades exitosas parecidas, por lo que se debe estudiar la posibilidad de efectuar una gira tecnológica para visitar empresas de un tamaño similar a Punta Chilén. Se deben evaluar fuentes de financiamiento para poder realizar estas giras (por ejemplo FIA)
- Se recomienda a la cooperativa el desarrollar un fondo de innovación, el cual debe ser considerado antes de la repartición de utilidades de la Cooperativa. Este fondo servirá para apoyar iniciativas de baja escala o bien para ser utilizado como aporte de contraparte en proyectos de mayor tamaño que cuenten con financiamiento externo.
- Las pruebas de productos pilotos deben hacerse directamente con el consumidor final como parte de la estructura de la innovación. Este es un mecanismo de bajo costo y que puede aportar valiosa información a los mecanismos de desarrollo y comercialización, al no existir posibilidad económica de efectuar análisis sensoriales de cada producto en etapa de planificación.

15. ANEXOS

Realice y enumere una lista de documentos adjuntados como anexos.

1. Anexo 1. Informe Taller: Roles y Funciones dentro de la Cooperativa.
2. Anexo 2. Plan de Innovación Cooperativa Punta Chilén
3. Anexo 3. Estrategia de Innovación de la Cooperativa Punta Chilén.

COOP. PUNTA CHILEN

Informe Taller Roles y Funciones dentro de la Cooperativa.

El presente informe se basa en el análisis del taller Roles y Funciones dentro de la Cooperativa realizado en la Cooperativa Punta Chilen en Septiembre de 2015, en el marco del proyecto "Fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa Campesina Punta Chilen, para generar valor económico y social a sus socios, y al territorio de Chiloé" FIA PYT-2014-0430.

Elaborado por: Scarlet Iasalvatore Berna (UNAF Chile A.G.)

1) INTRODUCCION

El fenómeno cooperativo surge a partir de la identificación colectiva de una necesidad objetiva que puede ser satisfecha en forma asociada, teniendo en cuenta determinados valores y principios.

En el caso de las cooperativas agrarias, son grupos de productores agropecuarios/ productores familiares y/o campesinos que unen voluntariamente sus esfuerzos, habilidades y recursos para solucionar problemas económicos y sociales comunes y participar en el mercado de una forma más competitiva y reducir sus costos de operación.

En toda empresa para poder desarrollar bien sus actividades y lograr los fines que persigue, debe organizar sus recursos humanos y materiales, de forma adecuada y bajo una dirección, cumpliendo una función y logrando los objetivos planteados bajo una dirección planificada y coordinada.

Lo que caracteriza al modelo cooperativo es que organiza sus recursos en forma colectiva con la participación de todos los socios y con igualdad de derechos y obligaciones.

Todas las actividades que se desarrollan en la cooperativa , son dirigidas, coordinadas y controladas por los socios a través de organismos y cargos que tienen funciones específicas.

Por esta razón, decimos que la administración de la Cooperativa es DEMOCRÁTICA.

2) TALLER ROLES Y FUNCIONES DENTRO DE LA COOPERATIVA.

2.1) ANTECEDENTE GENERALES COOPERATIVA PUNTA CHILEN:

La Cooperativa Punta Chilén fue creada en el año 1997 con 16 socios, pequeños agricultores de la localidad de Punta Chilén ubicada en el sector rural de la comuna de Ancud, Chiloé, Décima Región. Su principal producto es la pasta de ajo chilote ahumado.

Los socios de la Cooperativa son pequeños productores, con más de 14 años de experiencia en la producción del ajo chilote. Estos proveen de materia prima a la cooperativa para el procesado de los productos.

La Cooperativa en la actualidad cuenta con una planta de proceso de 160 m2, la que opera con un equipamiento e infraestructura de última generación y con personal capacitado en Buenas Prácticas de Proceso, que ha permitido adicionar valor al ajo chilote fresco, con un estándar de calidad y eficiencia que le entrega al producto un nivel de competitividad, que representa una opción importante para el posicionamiento del producto en mercados globales y exigentes, constituyendo así un precedente para la agricultura rural campesina de Chiloé.

2.2) METODOLOGIA DE TRABAJO

Se asume la metodología de taller como la más idónea para considerar el programa referido. Esto es la conjunción de tres vertientes de aportación de conocimientos que se retroalimentan mutuamente a saber:

- La experiencia, vivencias, historia y cultura de los protagonistas.
- Los referentes teóricos y de contexto.
- La experimentación, vivencias y conocimientos que se generan en el trabajo de taller.

El encuadre del taller se caracteriza por:

- La identificación de opiniones y conceptualizaciones que sobre los temas tienen los participantes.
- El aporte de definiciones, conceptos claros y concretos sobre cada uno de los temas en consideración.
- El análisis colectivo de las ideas expuestas.

Para iniciar el taller a los alumnos se les entregaron 5 tarjetas a cada participante con el objetivo que estos escribieran según sus conocimientos los roles y funciones de la Junta General de Socios, Presidente, Secretario, Gerente y Junta de Vigilancia. El objetivo de esto es poder definir el nivel de conocimiento de los asociados, actividad que no superó los 15 minutos. Las tarjetas fueron analizadas al termino del taller. El material obtenido en la tarjetas no se alejaron de la realidad teórica, esto se debe en parte a las constantes capacitaciones en estos temas por parte de la cooperativa en sus más de 14 años de existencia.

Gracias a la metodología de participación se logra identificar socios más proactivos dentro de la cooperativa, en su mayoría mujeres y en el rango más joven de la organización.

2.3) CONTENIDOS Y RESULTADOS

Foto 1: Socios Asistentes al taller "Roles y Funciones dentro de la Cooperativa"

Foto 2: Actividad de Tarjetas

La Cooperativa Punta Chilén es una organización de primer piso, dedicada a la comercialización de productos agrícolas, en la actualidad específicamente pastas de ajo Chilote y pitones de ajo.

La Cooperativa cuenta al 2015 con 14 socios, de los cuales el 100% se encuentran activos o habilitados con derecho de voz y voto en las asambleas. Del total de socios, 7 son hombres y 7 mujeres. El número de socios ha sido estable desde sus inicios, con un promedio de 15 socios.

La principal fortaleza de la cooperativa se basa en entender que está enfrentada a un proceso de desarrollo donde debe ajustar su calidad de empresa eficiente y generadora de recursos, con ser una organización campesina de tipo social. La Cooperativa entiende que la única opción de los pequeños agricultores es la Asociatividad, es por eso que trabajan juntos hace más de 14 años.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA COOPERATIVA PUNTA CHILEN 2015

Detalle	Participación Socios	
	Hombres	Mujeres
Asamblea de Socios	7	7
Consejo de Administración	2	3
Junta de Vigilancia	2	1
Área Comercial (Gerente)	0	1

La cooperativa está estructurada organizacionalmente según lo que indica la Ley General de Cooperativas. Tiene una línea de mando descendiente, desde la Asamblea General, como instancia máxima encargada de la política global y aprobación de programas y presupuestos; el Consejo de Administración, que guía las líneas estratégicas de la organización; la Gerencia, que las ejecuta. El gobierno de la Cooperativa está compuesto por el Consejo Administrativo y el Gerente. De acuerdo a la Ley de Cooperativas, Punta Chilén cuenta solo con un área de apoyo que es la Junta de Vigilancia, quedando al debe con el desarrollo de nuevas unidades de apoyo como por ejemplo comités coordinadores encargados de la difusión de la cooperativa en la comunidad con el objeto de involucrar e incentivar a los jóvenes del sector en la participación del proceso cooperativo.

La Asamblea General, es la autoridad máxima, se integra con sus socios, representantes titulares y suplentes. El Consejo de Administración, órgano administrativo, se elige por la Asamblea General. La Junta de Vigilancia, órgano encargado del control y la fiscalización de la asociación es una unidad que actúa en determinadas circunstancias, según los criterios del Consejo e informa a la Asamblea.

El Consejo de Administración, encargado de la administración y gestión permanente de la cooperativa se encuentra compuesto por cinco miembros titulares: presidente, que lo encabeza y es el representante legal de la organización, vicepresidente, secretario y 2 directores. Los miembros titulares ocupan sus cargos durante 3 años, pudiendo ser reelectos en varias ocasiones. En el Consejo de Administración participan 3 mujeres.

El Consejo según la ley general de cooperativas dicta las directrices y políticas, en función del Plan Estratégico y los objetivos y la Gerencia esta es la encargada de ejecutarlas, esta función no se cumple, teniendo el consejo una baja participación en sus funciones, dejando todo en manos del gerente.

El cargo de gerente es ocupado actualmente por una socia con capacidades para direccionar la gestión de los diferentes proyectos que se ejecutan, la que en la actualidad recibe remuneraciones por su cargo. La Gerencia es la máxima autoridad ejecutiva de la organización. Su rol principal, en consecuencia, es ejecutar los planes y programas aprobados por las instancias superiores del organigrama, es decir, la Asamblea y el Consejo. Es el responsable que rinde cuenta ante el Consejo y Asamblea. El gerente participa también como representante de la Cooperativa en instancias fuera de la organización, que son de carácter más técnico. En las actividades de difusión la gerencia debiese tener un apoyo más fuerte por parte del consejo de administración, siendo estos los encargados de organizar las actividades de difusión con apoyo de la gerencia.

La Junta de Vigilancia, por su parte, nunca ha jugado un rol en el control y seguimiento de las actividades de la Cooperativa, siendo un área que solo ha sido establecida por que la ley lo exige, pero sus integrantes poco saben en profundidad de las funciones de su cargo debido a que no manejan los conceptos administrativos tributarios contables que este cargo exige. Debido a esto, se vuelve fundamental capacitar a los socios en temas generales contables, para así poder tener una noción del tema al momento de presentarse los balances.

3) CONCLUSIONES

Con el objetivo de lograr un funcionamiento eficiente en la cooperativa Punta Chilén, es posible identificar un conjunto de componentes que son claves para la implementación de una cooperativa exitosa:

1) Mejoramiento de las capacidades de los directivos: saber sus roles y comprensión de desafíos actuales de la cooperativa.

2) Solidez organizativa: con una base firme en los asociados. Capacidad de tener una estructura organizativa adecuada y planificada.

3) La concentración de los esfuerzos de gestión: en la consolidación del giro de su negocio pero conservando una visión social con actitud empresarial. Realizar una visión integral e identificar planes de negocios viables

4) Contar con un buen equipo gerencial: capacidad para conjugar interés individual de los socios con el interés colectivo de la cooperativa en las prácticas de gestión

5) Formación permanente de capacidades de todos los asociados

6) Atención a las nuevas generaciones, desarrollando actividades planificadas de difusión tanto en la localidad como en la comuna.

7) Contar con una sólida estrategia de alianzas: Adaptación a cambios estructurales y organizacionales.

	Procedimiento de Recepción y Gestión de Innovación **Cooperativa Punta Chilén**	Código: P1-GI-01 Versión:00 Fecha: 16-12-2015 Ult. Rev: 16-12-2015

visó		**Aprobó**	

Objetivo: Establecer las actividades para la creación de productos y/o servicios innovadores en la Cooperativa

Alcance: Entregar un flujo secuencial de actividades desde la recepción de ideas innovadoras, hasta su ejecución y evaluación final

Diagrama de proceso	Responsabilidad	Actividades
cepción de Ideas Innovadoras → **- Alimentos - Turismo -Asesorías Técnicas**	Comité de Innovación	Se realiza la **recepción de ideas innovadoras.** Dicho proceso, inicialmente, se limita al ámbito de los alimentos, pero, posteriormente, se abre a otros modelos de negocios. De esta forma, la recepción de ideas abarcará: - Alimentos: a través de los conocimientos de los propios socios y de mantención de tradiciones. - Turismo: Iniciativas que apoyen la gastronomía, para mostrar cualidades de Chiloé. - Asesorías Técnicas. - Capacitaciones a otros productores y emprendedores
ificar Factibilidad → **Coherencia:** - Visión - Misión - Legislación SI	Comité de Innovación	Cada idea ingresa a una etapa de **análisis de factibilidad.** Se analiza la coherencia de las propuestas con la visión y la misión de la empresa, y, junto con esto se analiza si existen requisitos legales que deban cumplirse
Proyecto → Respuesta a autor	Comité de Innovación	Evaluada la factibilidad, se entrega al autor la respuesta respecto a su idea. Si la respuesta es positiva, se origina, junto al autor, un proyecto primario, en donde se analizan diferentes criterios para su puesta en marcha. Estos criterios son: **Oportunidad, Concepto, Recursos, "Vender", Implementar.**
SI Primer Filtro → **Criterios:** - Técnicos - Económicos - Legislación	Comité de Innovación	El proyecto pasa a un primer filtro en donde es analizado de acuerdo a criterios técnicos, económicos y de legislación. - **Criterios Técnicos:** determinan la factibilidad de desarrollar el producto o servicio, ya sea en forma interna o externa. ¿Se cuenta con las capacidades y RRHH para desarrollar el producto y/o servicio?. - **Criterios Económicos:** determinarán la viabilidad de que la idea sea implementable. Se hacen proyecciones reales, y se definen los recursos económicos no sólo monetarios, sino que también de RR.HH, etc. - **Criterios Legales:** determinan las restricciones legales a los que puede enfrentarse el proyecto, que podrían hacerlo inviable.
Respuesta	Comité de Innovación	A partir del primer análisis al proyecto, se elabora una respuesta de aceptación o rechazo. En caso de obtenerse una respuesta positiva, se pasa a un segundo filtro
egundo Filtro → **Criterios:** - Beneficio (TIR) - Mercado → **Plan de negocios**	Comité de Innovación	El segundo filtro evalúa los beneficios a obtener de la ejecución del proyecto de la idea innovadora (TIR). Junto con esto se estudia el mercado al cual ingresará el producto y/o servicio innovador. En esta etapa es fundamental el análisis de los competidores con los cuales el producto debe competir. Se debe presentar un plan de negocios simple que incluya entre otros, un resumen ejecutivo, descripción del producto, análisis de mercado, estrategia de márketing, equipo directivo, principales riesgos y estrategias de salida.
Respuesta	Comité de Innovación	A partir del segundo análisis al proyecto, se elabora una nueva respuesta de aceptación o rechazo. En caso de obtenerse una respuesta positiva, se pasa a la ejecución de la idea (implementación y desarrollo)
Proyecto en	Comité de Innovación y equipo de Apoyo	Se realiza el desarrollo e implementación del producto junto al equipo de apoyo. Se decide y ajusta los plazos de desarrollo, se efectuarán las labores de desarrollo técnico, fichas de productos, unidades mínimas, testeos con clientes y consumidores y puesta en marcha del negocio dentro de la Cooperativa
Comercialización	Departamento comercial	El departamento comercial de la cooperativa se encarga de la búsqueda de nuevos clientes, nuevos mercados, medición de satisfacción del cliente, en resumen, de la comercialización del producto obtenido.
EVALUACIÓN	Comité de Innovación y Departamento Comercial	Se realiza una evaluación final del nuevo producto o negocio, que determina si es exitoso, requiere de modificaciones o si existen cambios en el entorno que hacen que su comercialización no sea viable

FECHA	MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO

Foodtec
Inocuidad·Tecnología·Innovación

Estrategia de innovación para la Cooperativa Punta Chilen

Sustentabilidad de un programa de innovación

Álvaro Figueroa Olivares
Foodtec Consultores EIRL.

Proyecto **FIA 0430 – 2014**

2015

Tabla de contenido

Objetivos 3

Objetivo general: 3

Objetivos específicos 3

Conformación del Equipo Técnico 4

Proceso de Innovación 7

Tipos de innovación 11

Innovación en productos (oferta) 11

Innovaciones de procesos 11

Innovaciones en modelos de negocios 12

Indicadores de Gestión y Medición (KPI) 12

Proceso de Mejora 13

Relación con el Cliente 17

Bibliografía 18

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar una estrategia de fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa Campesina Punta Chilén, para generar valor económico y social a sus socios, y al territorio de Chiloé.

Objetivos específicos

1. Identificar los requerimientos para la formación de un equipo de innovación
2. Establecer la directrices de un proceso de innovación para la cooperativa
3. Establecer los indicadores de gestión para el proceso de innovación
4. Implementar un proceso de mejora continua para el proceso de innovación
5. Establecer un sistema de obtención de información y relación con el cliente

Conformación del Equipo Técnico

De acuerdo con la experiencia de la mayor parte de los emprendedores y empresas exitosas, la idea de desarrollar un negocio o nuevo producto, debe pasar primero por la cabeza de una persona y se transforma luego en un proyecto cuando es un grupo el que se encarga de llevarlo adelante y convertirlo en una oportunidad de negocio. Es por esto que la conformación de un grupo o equipo de trabajo se transforme en uno de los principales desafíos para la Cooperativa Punta Chilén, ya que el éxito de las iniciativas propuestas dependerá en gran medida del correcto trabajo de este grupo de r.

En este aspecto resulta fundamental conseguir potenciar las capacidades individuales en pos de un trabajo común, situación que la Cooperativa ha trabajado a lo largo de su historia, y donde no se observa egoísmo a la hora de compartir sus experiencias y ponerlas en servicio del grupo. Ahora, el desafío es ¿cómo poner en práctica o conseguir el desarrollo de estas iniciativas? Es ahí donde aparecen los primeros problemas, ya que son pocos los dispuestos a tomar el liderazgo para el desarrollo, ya sea por falta de capacitación, de tiempo de confianza en sus propios recursos. Esto hace que la Cooperativa utilice un método "individualista" en la toma de decisiones, donde todo pasa por la General y no necesariamente requiere de la involucración del grupo para el desarrollo de nuevos productos o ideas de negocio.

Cabe mencionar que el equipo técnico de innovación deberá estar conformado por un número reducido de personas, dirigidas por un líder unipersonal, que asume la responsabilidad del funcionamiento del grupo y de llevar a cabo las ideas y acuerdos pero donde los otros miembros deben asumir la responsabilidad de control de los resultados obtenidos (liderazgo compartido). Se pueden formar grupos de desarrollo por tema, donde cada persona es líder en su área de responsabilidad.

Para la conformación del equipo, es recomendable seguir un patrón establecido y probado para disminuir las brechas de implementación, y con esto aumentar las posibilidades de éxito del programa. La estrategia de implementación consta de tres fases, la primera es generación de confianza en el equipo, la segunda es de planificación de actividades y finalmente la etapa de estructuración y puesta en marcha del plan.

Fase de formación del Equipo Técnico[1]

Confianza: Mediador afectivo	Planificación: Mediador conductual	Estructuración: Mediador cognitivo
Los miembros confían en la capacidad del equipo para realizar su tarea y para ayudarse mutuamente.	El equipo se muestra eficiente en la planificación de las acciones.	El equipo construye significados y valores compartidos y el conocimiento de las habilidades de cada miembro.
La potencia del equipo tiene relación con su rendimiento.	Asegurar información pertinente a la tarea del equipo.	Modelo mental compartido, considerado como "cultura compartida".
La seguridad refuerza el comportamiento creativo.	Elaborar estrategia adecuada para el logro de los objetivos.	Memoria transactiva, condición para lograr la "sinergia del equipo"

FASE 1. Confianza

Esta primera fase, tiene por objetivo crear confianza en el equipo, ya que sus miembros deben sentirse capaces de desarrollar un trabajo que no les es habitual. Para esto se deben tomar dos consideraciones:

1. Todas las ideas de desarrollo presentadas deben ser recibidas y analizadas en su mérito.
2. Establecer un sistema de reconocimiento por parte de la organización, destacando los resultados obtenidos por el equipo.

Para esto, se debe establecer un plan de generación de capacidades en el grupo, con el fin de alinear los criterios de desarrollo y el modelo de presentación de ideas.

FASE 2. Planificación

Una planificación eficiente del equipo se desarrolla a través de dos procesos:

i) Recogida de la información disponible para todos los miembros del equipo.
ii) Utilización de dicha información para elaborar una estrategia válida con el fin de lograr sus objetivos.

En el caso de la cooperativa, el objetivo es aprovechar las experiencias de los socios, por lo que la recogida de información será relacionada con conocimientos y de experiencias que posean los

[1] Innobasque. 2010. Equipos de innovación. Ilgen, et al., 2005.

miembros del equipo y los socios de la cooperativa. Este intercambio de conocimientos y de experiencias es más fácil:

- ✓ Cuando la cultura del equipo fomenta la participación de sus miembros.
- ✓ Cuando los individuos tienen una alta autoestima.
- ✓ Cuando los individuos tienen una gran variedad de experiencias y de conocimientos personales.

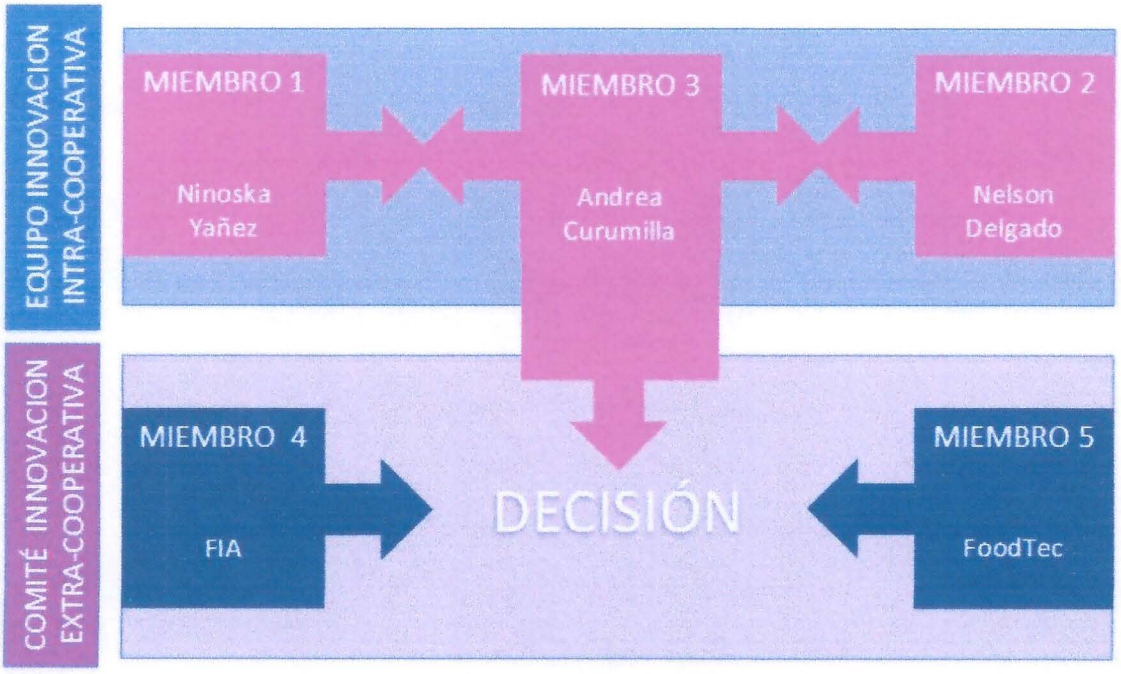
El plan de innovación para la Cooperativa, se base en 4 dimensiones, que son:

- ✓ Confianza y apoyo mutuo
- ✓ Reglas y procedimientos
- ✓ Objetivos a alcanzar
- ✓ Evaluación de resultados

FASE 3. Estructuración

La estructuración del equipo y las ideas de desarrollo conforman la ultima parte y fundamental del desarrollo de un modelo de innovación. En esta fase, se determinarán las prioridades de desarrollo y la línea a seguir por la Cooperativa. De acuerdo a los trabajos ya realizados, en una primera etapa se centrará en resaltar la característica principal de la Cooperativa: El ajo. La estructuración, requiere de la participación activa de los miembros del equipo y un proceso de aprendizaje continuo y colectivo del equipo.

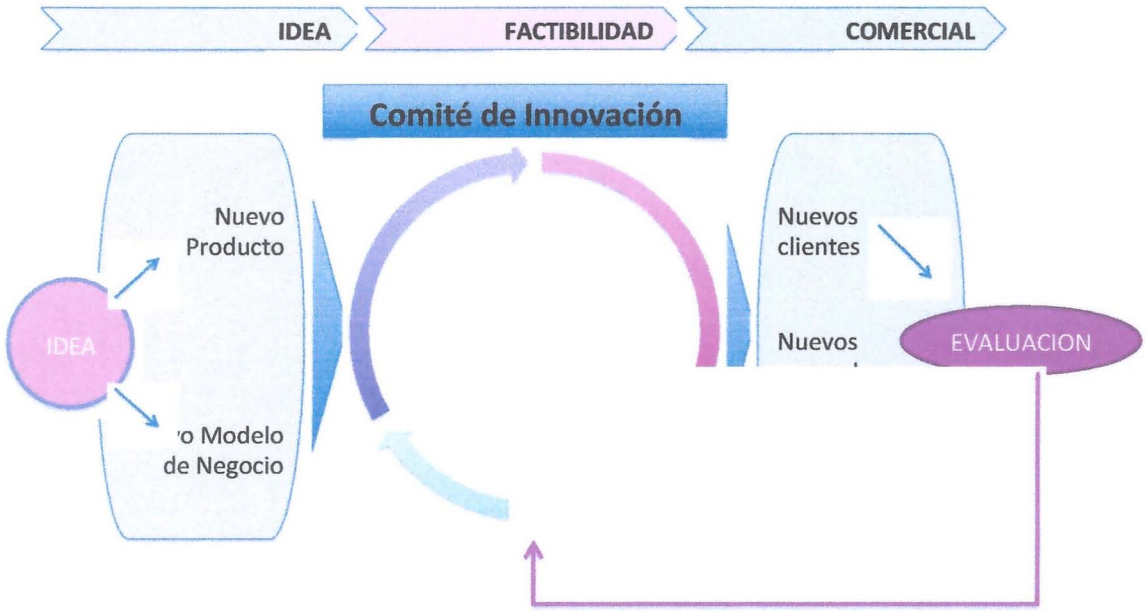
Comité de Innovación en la Cooperativa Punta Chilén



Proceso de Innovación

El intraemprendimiento es un proceso donde un individuo o un grupo desarrollan NUEVOS

El procedimiento de emprendimiento en la cooperativa se centra en la IDEA, la cual puede provenir de una fuente interna o externa, la cual será presentada a un Comité de Innovación, conformado por profesionales, técnicos y agricultores de la Cooperativa o invitados a formar parte de este Comité.

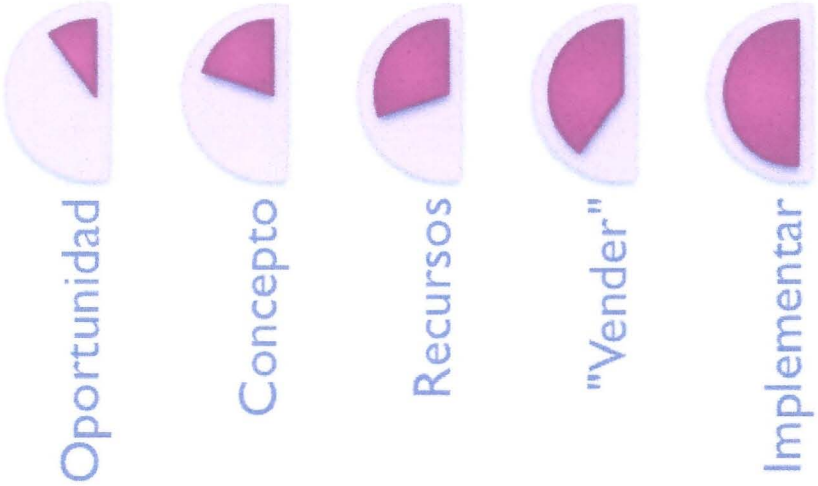


I. Recepción de ideas: La recepción de ideas debe permitir ampliar la oferta de productos de la Cooperativa hacia sus actuales y nuevos clientes, para esto no se limitará únicamente al desarrollo de alimentos, sino que se abrirá a nuevos modelos de negocio que permitan aportar al desarrollo de en diferentes ámbitos:

- ✓ Alimentos: Al menos en una etapa inicial, la principal fuente de ideas será interna, a través de los conocimientos de los propios socios y de mantención de tradiciones que hoy son utilizadas por ellos en sus preparaciones domesticas y que pueden constituir un producto interesante para los consumidores. En este caso se encuentran preparaciones chilotas, uso de papas, topinambur y por supuesto, diversos usos con preparaciones de ajo chilote.
- ✓ Turismo: Desarrollar iniciativas que se apoyen en la gastronomía para mostrar otras cualidades de la Isla de Chiloé
- ✓ Asesoría Técnica: Aprovechar la experiencia de comercialización y trabajo en equipo.
- ✓ Capacitación: Trabajo en cooperativas, gestión de productos y personas, entre otras.

Cada idea será analizada de acuerdo a criterios que permitirán determinar si se enmarca en la política de desarrollo de la Cooperativa (Etapa de Factibilidad). La decisión (positiva o negativa) será comunicada al autor de la propuesta, con la justificación adecuada en caso de no ser admisible.

II. Factibilidad: La idea, será analizada para verificar a ***factibilidad*** de su desarrollo y que sea coherente con la misión y visión de la Cooperativa. Una vez superada la admisibilidad, el comité de innovación participará en conjunto con el autor de la propuesta en el ***proyecto*** de desarrollo, el cual deberá analizar diferentes criterios para su puesta en marcha:



II.1. Identificar la oportunidad

La idea de producto o nuevo negocio debe responder a una necesidad u oportunidad de mercado. Esta debe ser identificada para analizar el nuevo desarrollo, no en forma aislada, sino contextualizada dentro del entorno competitivo en el cual se halla inmerso. Al analizar la oportunidad, se adquiere una opción de mejora de la idea antes de gastar recursos en su desarrollo, o en su defecto, eliminarla en una etapa temprana y con un menor costo para la Cooperativa.

II.2. Desarrollo concepto

Para el desarrollo conceptual del nuevo producto o negocio, se utilizarán criterios técnicos que determinen la factibilidad de desarrollar el producto o servicio, ya sea en forma interna o externa. Desarrollar un concepto exige poner en funcionamiento una gran cantidad de procesos, y entre oras cosas, supone contar con una visión del proceso global, las etapas, los alcances y los riesgos. En esta etapa se debe incluir además un estudio de los aspectos legales que deben ser abordados por la nueva idea.

Esta es la etapa más individualista del proceso, donde el "dueño" de la idea busca defender su visualización y es el equipo técnico el encargado de tener una visión fría y más amplia de la propuesta. Es por esto, que en esta etapa se entrecruzan una gran cantidad de elementos intangibles (paradigmas, convicciones y principios), que deben ser consideradas especialmente cuando la idea sufra cambios profundos. Esta fase es clave en el desarrollo de la nueva idea y los resultados serán satisfactorios siempre que se desarrollen relaciones saludables entre el Comité y el emprendedor.

II.3. Necesidad de recursos

La necesidad de recursos determinará en gran parte la viabilidad de que la idea sea implementable. En este punto se debe poner atención a elaborar listas de demandas reales y acotadas a la necesidad y con estimaciones económicas con sustento, evitando las "estimaciones más o menos acertadas", ya que en general suelen fallar y finalmente repercutir en un costo no pensado en el desarrollo que ya esta en proceso.

Al momento de definir los recursos para el proyecto se deben tener en cuenta no solamente necesidades de financiamiento o económicas (materias primas, infraestructura, equipamiento), sino también de los recursos humanos requeridos para su desarrollo e implementación, si éstos se encuentran en la Cooperativa o se deben buscar en el exterior, etc.

Opciones de desarrollo y necesidad de recursos

- Desarrollo propio, innovaciones de procesos; la Cooperativa cuenta con los recursos tecnológicos apropiados para realizarla.
- Licenciamiento, en caso de adquirir tecnologías o procesos contenidos en patentes o algún sistema de protección.
- Desarrollo de alianzas estratégicas tecnológicas con otras empresas, que permitan llevar a cabo un desarrollo que en la Cooperativa no sea posible ya sea por problemas técnicos o económicos.
- Alianzas con Centros de I&D, que permitan desarrollar innovaciones o procesos de agregación de valor que requieren de recursos especializados.

II.4. Presentación de la idea

Una vez desarrollado el concepto y determinados los recursos para su puesta en marcha, se presentará la idea en su formato definitivo a la gerencia y socios de la cooperativa, donde lo que se busca es "vender" la idea internamente y aprobar los recursos (humanos y económicos) requeridos para su puesta en marcha e implementación. La idea será presentada en forma de un plan de negocios simple, que incluya los siguientes elementos:

1) Resumen ejecutivo
2) Descripción del producto o servicio y su valor distintivo
3) Mercado potencial
4) Competidores
5) Modelo de negocio y plan financiero
6) Equipo directivo y organización
7) Estado de desarrollo y plan de implementación
8) Alianzas estratégicas
9) Estrategia de marketing
10) Principales riesgos y estrategias de salida

II.5. Implementación - Desarrollo

Una vez aprobada la idea, es el momento de ponerla en marcha, con la asistencia del Equipo de Apoyo. Para esto se ajustarán los plazos para su desarrollo, los que dependerán de la dificultad y grado de importancia asignada por la Cooperativa. En conjunto se efectuarán las labores de desarrollo técnico, fichas de productos, unidades mínimas, testeos con clientes y consumidores y puesta en marcha del negocio dentro de la Cooperativa (determinación de requerimientos de nuevos recursos humanos, infraestructura y equipamiento).

III. Comercial: Finalmente, el proyecto desarrollado será tomado por el departamento comercial de la Cooperativa, el que se encargará de los aspectos básicos de: Búsqueda de nuevos clientes, Nuevos mercados y Medición de satisfacción del cliente. Ya sea en conjunto o por separado, éstos aspectos entregarán una evaluación final del nuevo producto o negocio, lo que determinará si el producto es exitoso, requiere de modificaciones o si existen cambios en el entorno que hacen que su comercialización no sea viable.

El plan de innovación de la cooperativa se incluye en el Procedimiento Operativo P1-GI-01, de Recepción y Gestión de Innovación Cooperativa Punta Chilen, del 16 de diciembre de 2015, en su versión 00 o posteriores. El objetivo de este documento es establecer las actividades para la creación de productos y/o servicios innovadores en la Cooperativa, mediante la entrega de un flujo secuencial de actividades desde la recepción de ideas innovadoras, hasta su ejecución y evaluación final, basándose en un diagrama similar al utilizado por la Cooperativa en su Sistema de Gestión de la Calidad, lo que facilitará su implementación posterior.

Tipos de innovación

Innovación en productos (oferta)

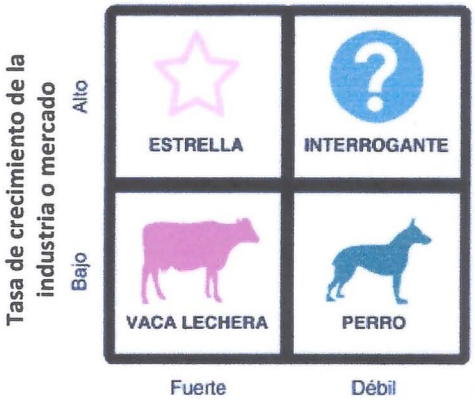
El desarrollo de nuevos productos que permitan ampliar la oferta de la Cooperativa, aparece como el primer desafío para un comité de innovación. La mantención de solo un producto en el mercado es una debilidad identificada y la aparición de competidores con menores costos se ha constituido como el principal problema para la apertura de nuevos mercados.

Los nuevos desarrollos pueden ingresar en una de las tres etapas del proceso que permiten generar utilidades:

- Como interrogante, es decir, un nuevo producto no testeado con anterioridad y donde la innovación real juega un rol fundamental. Se trata de un producto nuevo o disruptor, que requiere de un mayor trabajo para dar a conocer su forma de uso,

- Como producto estrella, en un mercado ya existente donde la competencia es más fuerte, pero donde aún existe un nicho que se puede abarcar, o

- Como producto vaca lechera, donde se ingresa a competir por precio, situación muy desventajosa para la Cooperativa o para cualquier micro o pequeña empresa, ya que se requieren altos volúmenes de venta para hacer viable el negocio.



Innovaciones de procesos

Las innovaciones en procesos están vinculadas con la optimización de los sistemas existentes, de manera de disminuir los costos unitarios y con ello obtener una mayor rentabilidad del producto. Entre las innovaciones que se pueden asumir se encuentran:

- Un nuevo proceso que permita desarrollar los productos actuales.
- El mejoramiento de los procesos actuales mediante su actualización tecnológica.
- El mejoramiento de la productividad (RRHH) y la calidad de los procesos de la empresa.

En el caso de la Cooperativa, éstos procesos están además íntimamente relacionados con el abastecimiento de materias primas e insumos, los procesos de producción y comercialización, que constituyen los mayores costos para el funcionamiento de la Cooperativa.

Innovaciones en modelos de negocios

Respecto de los dos anteriores, la innovación en el modelo de negocios, implica un cambio más profundo en la estructura de la Cooperativa, ya que puede significar un cambio de rumbo respecto de lo que se está realizando en la actualidad o bien complementar dos modelos en una estructura pequeña, que debe ser capaz de manejarlos en forma diferenciada. Entre las opciones analizadas y que surgieron como parte del análisis FODA realizado en la Cooperativa, se encuentran:

- Proyecto Turístico: Formar parte de una ruta gastronómica, que permita mostrar la cultura y tradiciones de la isla y con ello potenciar las actividades productivas.
- Capacitaciones: Traspasar la experiencia de la Cooperativa a nuevos emprendedores locales, a través de la realización de días de campo y experiencias en la planta de proceso.
- Asesoría Técnica: Entregar conocimientos en coordinación de agricultores, comercialización y elaboración de productos a micro empresarios y agricultores locales que se encuentren en etapas de emprendimiento.

Indicadores de Gestión y Medición (KPI)

La innovación es la capacidad de llevar a cabo un invento, es decir, que se transforme en un negocio. Ante esto, resulta fundamental poder medir el cumplimiento de las actividades planteadas y con ello el éxito de la innovación propuesta. Para esto, los indicadores de éxito deben cumplir con:

- Ser simples: costo, calidad, etc.
- Medibles: % de cumplimiento, número de unidades, etc.
- Alcanzables: No implementar indicadores que sabemos de antemano que es casi imposible alcanzar.
- Relevantes: Los indicadores deben reflejar aspectos clave de la innovación y no centrarse en aspectos sin importancia.
- Disponibles a tiempo: Deben poder aplicarse en diferentes estadios del proyecto de igual forma.

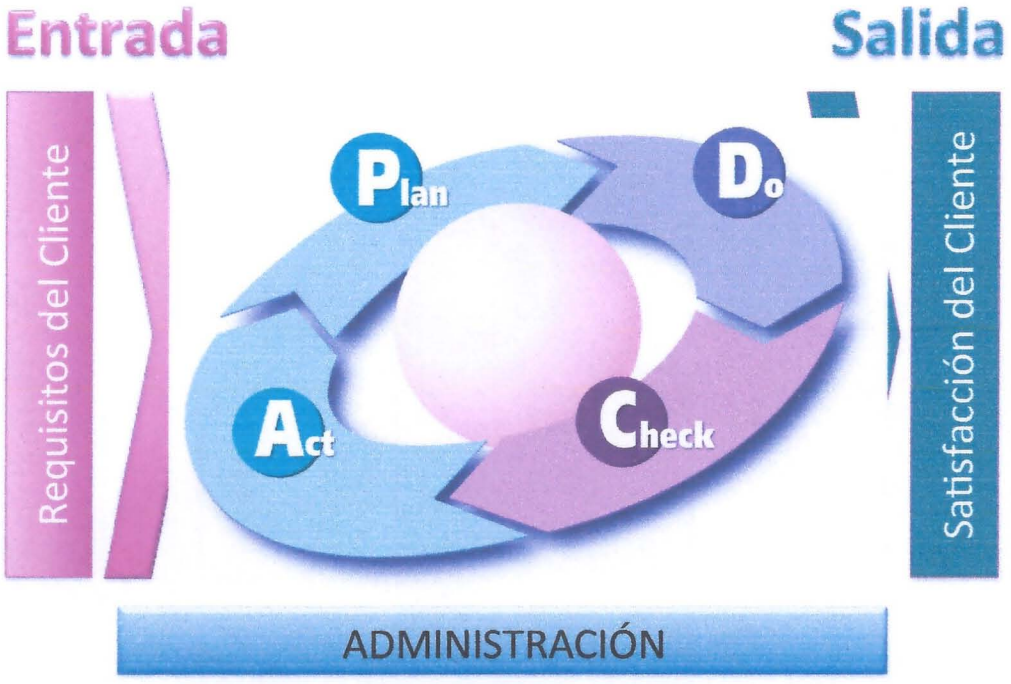
Para el cálculo de cumplimiento de gestión se utilizará:

Indicador = (Resultado de la medición / Meta establecida para la variable) x 100

Los indicadores que se utilizarán para medir la gestión de innovación de la Cooperativa, deberán ser definidos de acuerdo con el proyecto que se encuentre en curso. Sin embargo, podrán considerarse los siguientes indicadores:

- Número de nuevas ideas generadas para proyectos de i+d
- Número de proyectos de innovación en curso
- Número de productos protegidos (en trámite o aprobados)
- "Time to market" de prototipos y productos
- Número de nuevos productos lanzados al mercado
- Ahorro de recursos en un determinado proceso
- Aumento en facturación
- Tasa de éxito de proyectos
- Desarrollo de nuevas marcas

Proceso de Mejora



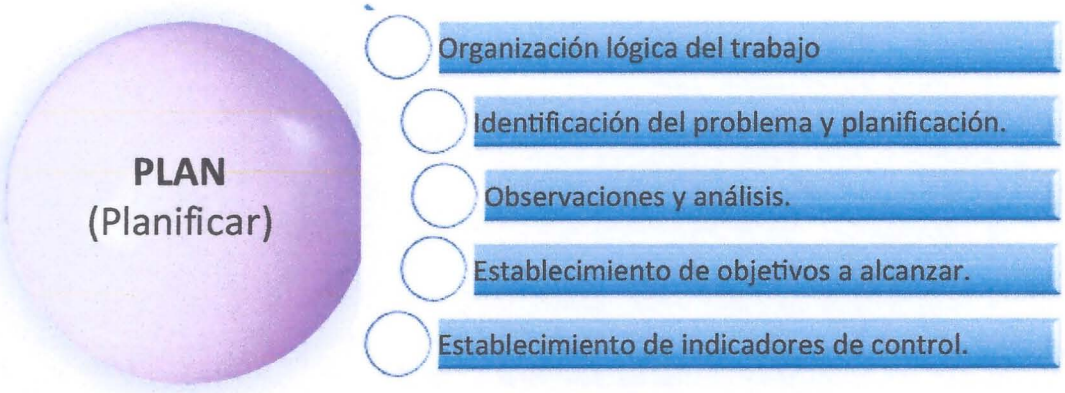
Un sistema de Mejora Continua debe ser un procedimiento conocido por todos los empleados, ya que de lo contrario no tendrá la aplicabilidad requerida para la mejora de la Cooperativa. Para esto debe cumplir con las siguientes características:

- Ser un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez
- Debe contar con un sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión)
- Debe contar con la participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

Para el caso de la Cooperativa, el proceso de mejora continua se centrará en su relación con el cliente, a través de un proceso de recepción de información que permita el desarrollo de soluciones requeridas por nuestros actuales o potenciales clientes. La aplicación del plan de mejora continua se basará en el ciclo de Deming (Edwards Deming), también conocido como círculo PDCA (del inglés plan-do-check-act, o planificar-hacer-verificar-actuar). Este espiral e mejora es una estrategia de la calidad de cuatro pasos, muy utilizado por los sistemas de gestión de la calidad (SGC).

PLAN (Planificar)

Se identifican las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores y socios de la cooperativa. El objetivo de esta etapa es buscar nuevas soluciones a un problema no resuelto o mejoras a las que se están usando en la actualidad.



Do (hacer)

Se aplica el plan de mejora desarrollado. Es recomendable realizar una prueba piloto para disminuir la brecha antes de realizar los cambios a gran escala.

Check (comprobar)

Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

Act (Actuar)

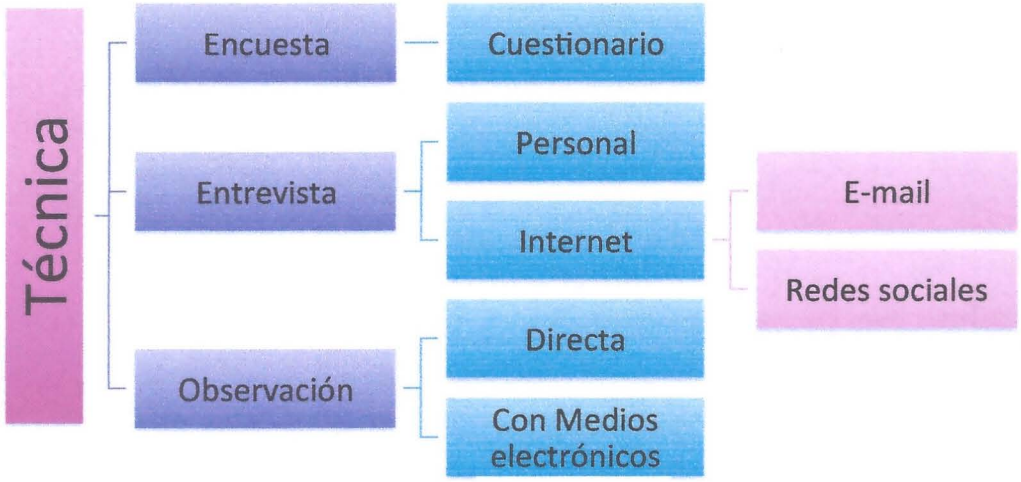
Una vez finalizado el periodo de prueba, se analizan los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Act$
(Actuar)

- Aprovechar aprendizajes y experiencias adquiri
- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alterna<vas de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan.

Relación con el Cliente

Es importante mantener una buena relación con el cliente, ya que con esto podremos mantener e incentivar la re-compra, podremos atraer nuevos clientes y junto con ello impulsar las ventas. Para esto, una de las primeras actividades es conocer las necesidades del cliente y de qué modo se están satisfaciendo, cómo puedo obtener sugerencias de mejora y como realizo luego dicha mejora. Para esto existen diferentes mecanismos de obtención de información, las que se deben adaptar a la realidad y capacidades de la Cooperativa. Entre éstas se encuentran:



- Encuesta: La encuesta es una herramienta que se puede utilizar en punto de venta, especialmente en ferias a las que la Cooperativa asiste con regularidad. Para esto, se debe diseñar la herramienta en función de la información que se quiere obtener, por ejemplo gustos o preferencias, prueba de nuevos productos, etc.

- Entrevista: Es un método directo de obtención de información, la que se puede llevar a cabo cara a cara, o bien en forma digital, a través de internet. En esta última, los medios más utilizados por su rapidez son las redes sociales, aunque la información es más limitada que en el caso de un sistema e-mailing.

- Observación: Una última opción, complementaria a las anteriores, es desarrollar un sistema de observación en punto de venta, y en este mismo consultar a los clientes el por que prefirió o no el producto de la Cooperativa. Esto mismo se puede efectuar de forma indirecta a través de medios electrónicos, pero para esto se debe contar con una base de datos de clientes que se debe desarrollar.

Bibliografía

1. Almoguera, J. 2006. Manual Básico para Microempresarios Rurales. ESINE- Centro de Estudios técnicos Empresariales. Perú.
2. Ayestarán, S., Aritzeta, A. y Gavilanes, J. 2006. Rumbo a la Innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones.
3. Belbin, R. M. 2000. Beyond the team. Oxford: Butterworth-Heinemann.
4. Edwards Deming, W. 1989. Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
5. Friend, Graham y Zehle. 2008. Como diseñar un plan de negocios, 1a. Edición, Buenos Aires, Argentina.
6. Harris y Bulo. 2003. Manual de diseño y elaboración de planes de negocios para micro y medianos empresarios rurales. Promer. Serie de instrumentos técnicos para la microempresa rural. Santiago de Chile.
7. Venkataraman, S. 2003. Entrepreneurship: Creating something new and of during value with very limited resources, the Portable MBA, cuarta edición John Wiley, Nueva York,.