



Fundación para la  
Innovación Agraria

OFICINA DE PARTES FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	21 MAR 2017
Hora	10:05
Nº Ingreso	34.443

## CONVOCATORIA NACIONAL

### PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2016

#### PLAN OPERATIVO

Nombre iniciativa:	IMPLEMENTACION Y DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO EN LA COOPERATIVA FOLIL ARAUCANIA
Ejecutor:	Cooperativa Folil Araucanía
Código:	PYT-2016-0837
Fecha:	23 de febrero de 2017



## Tabla de contenidos

Tabla de contenidos .....	2
I. Plan de trabajo.....	3
1. Configuración técnica del proyecto .....	3
2. Anexos 15	
3. Costos totales consolidados .....	20
II. Detalle administrativo (Completado por FIA).....	21

## I. Plan de trabajo

### 1. Configuración técnica del proyecto

#### 1.1. Resumen ejecutivo

La propuesta denominada Implementación y desarrollo del Plan Estratégico en la Cooperativa Folil Araucania, da respuesta a la puesta en marcha de planificación estratégica diseñada por la misma, la cual se ajusta a los requerimientos de la organización. El objetivo general es implementar el Plan Estratégico diseñado para la Cooperativa Folil para la superación de debilidades y brechas detectadas a través del fortalecimiento estratégico, desarrollo de capacidades cooperativas, desarrollo del capital social y humano, sustentado transversalmente por el desarrollo de una cultura de gestión de la innovación.

Su ejecución se basa en cuatro grandes bloques:

- a) Bloque Estratégico
- b) Bloque Cooperativismo
- c) Bloque Desarrollo Capital humano y Social
- d) Bloque de Gestión de la Innovación.

Dentro de los principales resultados se encuentran fortalecer organizacionalmente a las socias en cuanto a la administración de cooperativas; organizar estratégicamente a las socias; desarrollar el capital humano y social, y dejar creada y con una puesta en marcha la unidad de innovación dentro de la empresa.

Los principales impactos están a nivel organizacional, a nivel de la cadena de valor del negocio cooperativo y también, se generará un impacto a nivel de territorio.

La presente iniciativa tiene un valor total de \_\_\_\_\_ de los cuales son aporte FIA y \_\_\_\_\_ son aportes propio, representando el respectivamente.



## 1.2. Objetivos del proyecto

### 1.2.1. Objetivo general<sup>1</sup>

Implementar el Plan Estratégico diseñado para la Cooperativa Folil para la superación de debilidades y brechas detectadas a través del fortalecimiento estratégico, desarrollo de capacidades cooperativas, desarrollo del capital social y humano, sustentado transversalmente por el desarrollo de una cultura de gestión de la innovación.

### 1.2.2. Objetivos específicos<sup>2</sup>

Los postulantes a la etapa 1 deberán considerar como objetivo específico el "Elaborar un diagnóstico y un Plan de Acción de corto y mediano plazo que aborde las brechas identificadas en el diagnóstico realizado.

Nº	Objetivos Específicos (OE)
1	Fortalecer y desarrollar el marco estratégico de la cooperativa, y sus elementos para la dirección, gestión y control de la misma, que den sustentabilidad a los planes de mediano y largo plazo.
2	Desarrollar capacidades de cooperativismo en las socias, que sustenten el modelo legal y estratégicamente según su modelo de negocios.
3	Desarrollar el Capital Humano y Social en la cooperativa, visto como el conjunto de relaciones tanto internas como externas, cuya existencia favorece a la cooperativa y su estrategia.
4	Facilitar una cultura de gestión de la innovación en la cooperativa Folil que propicie espacios de desarrollo y competitividad a la misma.
5	Difundir en diferentes escenarios el modelo de cooperativa alineado a su estrategia con énfasis en la gestión de la innovación representado por la Cooperativa Folil.

<sup>1</sup> El objetivo general debe dar respuesta a lo que se quiere lograr con el proyecto. Se expresa con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

<sup>2</sup> Los objetivos específicos constituyen los distintos aspectos que se deben abordar conjuntamente para alcanzar el objetivo general del proyecto. Cada objetivo específico debe conducir a uno o varios resultados. Se expresan con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

- 1.3. Método: identificar y describir los procedimientos que se van a utilizar para alcanzar cada uno de los objetivos específicos del proyecto. (Incluir al final, las actividades de difusión y transferencia de los resultados del proyecto) (máximo 8.000 caracteres para cada uno).

Método objetivo 1: Fortalecer, desarrollar e implementar el marco estratégico de la cooperativa, y sus elementos para la dirección, gestión y control de la misma, que den sustentabilidad a los planes de mediano y largo plazo.

### **BLOQUE ESTRATÉGICO**

#### 1. Establecimiento Dirección Estratégica:

Como punto de partida del proceso de implementación será necesario establecer las bases de la conducción estratégica que sustente la implementación del Plan Estratégico en su conjunto y potencie la generación de excedentes.

Metodológicamente el fortalecimiento e implementación se realizará bajo un acompañamiento profesional, guiando cada uno de los procesos de ajuste. EL desarrollo en temas estratégicos se realizará de manera participativa por medio de talleres o sesiones de trabajo con comisiones encargadas.

Entre las actividades a realizar se encuentran:

- a) Actividad de Definición de comisiones o encargados (comercial, productiva, de gestión) serán conformadas por socias según sean sus conocimientos y expertiz, y serán elegidas de manera conjunta. Se realizará una actividad especialmente enfocada en la definición de estos encargados, dándole la importancia que tendrán sus roles en la estructura organizacional. La idea de distribuir algunos temas en comisiones, reduce la alta carga gerencial que tienen por lo general los miembros del consejo de administración
- b) Taller de Socialización entre socias, personal y terceros relacionados a la cooperativa el Plan Estratégico a modo de favorecer un ambiente común en pos de la implementación.

#### 2. Establecimiento de la Organización Estratégica de la Cooperativa:

Crear e implementar en la cooperativa las bases estratégicas que permitirán tener un rumbo frente al entorno y mercados, teniendo en consideración los elementos sociales de la cooperativa y sus principios.

- a.) Talleres de Diseño y establecimiento de la Organización Estratégica (definiendo funciones, misiones generales y específicas de cada unidad estructural, cargos y perfiles).
- b.) Establecimiento o validación de políticas generales y específicas que guiarán el funcionamiento de la empresa.

Estas actividades serán realizadas con el acompañamiento profesional en un rol de facilitador, aunque deberán ser encausados por el Gerente de la Cooperativa.

#### 3. Establecimiento del Sistema de Planificación Estratégica:

Se trata de diseñar e implementar la Planificación Estratégica para la cooperativa, definiendo objetivos estratégicos, planes de mediano y largo plazo, recursos involucrados, indicadores, fechas de ejecución, responsables, colaboradores, y

factores claves de éxito.

- a.) Taller de Diseño de la planificación estratégica, en base a información de mercado, tendencias, innovaciones, ejemplos exitosos, entre otros elementos como insumos para construir el rumbo estratégico de la cooperativa en su rubro actual y otros potenciales.
- b.) Diseño e implementación del sistema de control, evaluación y seguimiento de la Planificación Estratégica.
- c.) Definir recursos faltantes por gestionar en el mediano plazo para el cumplimiento de la planificación estratégica (recursos humanos, económicos, de capital, etc.)
- d.) Actividades de Capacitación del personal y encargados (comisiones) de ser necesario en actividades en que están involucrados en cuanto a su ejecución.

Las actividades de diseño serán realizadas en esta etapa inicial de implementación con el apoyo profesional (talleres de creación estratégica) (a modo de transferir capacidades). Las socias serán incorporadas a los roles en cuanto a la ejecución de los planes, siendo su compromiso clave de éxito en todos los niveles. Por ello se definen acciones de socialización y toma de decisiones compartidas. El resto de las acciones serán desarrolladas en conjunto entre los encargados de la cooperativa, y el equipo profesional de soporte.

Método objetivo 2: Desarrollar capacidades de cooperativismo en las socias, que sustenten el modelo legal y estratégicamente según su modelo de negocios.

### **BLOQUE COOPERATIVISMO**

Este objetivo busca que las socias y miembros de la cooperativa tengan un conocimiento de la esencia del cooperativismo, su forma de operar y proyectarse al entorno y territorio, validando los principios equitativos de justicia distributiva en su quehacer, a modo de lograr cambios y avances en el desarrollo de una economía más justa, solidaria y respetuosa con el medio ambiente.

- a.) Curso de gobernanza en cooperativismo (nueva Ley de Cooperativas, modelo jurídico u sus características, modelo de gestión, modelo tributario, procesos de toma de decisiones y rol de los organismos internos, y gobierno).
- b.) Gira a cooperativas exitosas nacionales como internacionales para conocer en terreno experiencias de estrategia, organización y vinculación territorial del cooperativismo.
- c.) Eventos de inclusión, para la difusión de la cooperativa y su quehacer en el entorno y miembros de las familias de las socias, favoreciendo en el entorno la cultura cooperativista.
- d.) Establecimiento de redes con organismos especializados en cooperativismo para mantener un flujo de contactos y conocimiento.
- e.) Articulación de recursos para ejecutar actividades de profundización y ampliación del cooperativismo.

Método objetivo 3: Desarrollar el Capital Humano y Social en la Cooperativa, visto como el conjunto de relaciones tanto internas como externas, cuya existencia favorece a la cooperativa y su estrategia

Este objetivo buscará generar en la socias un cambio de actitud frente al nuevo proceso de desarrollo y fortalecimiento que están enfrentando, abiertas al cambio y a formar parte activa de los desafíos. Al mismo tiempo, se propone fortalecer y desarrollar el Capital Social y Humano, por medio de la identificación de las diferentes relaciones entre socias, personal, gerente, directivos, profesionales, y el entorno de la cooperativa, es decir, relaciones tanto internas como externas, que favorezcan y potencien el rol de la cooperativa y su modelo de negocios. Posteriormente, fortalecer dichas relaciones sustentadas en la confianza, con espacios directos o indirectos para que ocurran. Este proceso se conoce como fortalecimiento y desarrollo del capital social de la cooperativa.

- a.) Talleres de Gestión del Cambio para una actitud abierta al proceso de implementación del plan estratégico. (creación en ellas del compromiso con su cooperativa y territorio en diferentes aspectos que tienen relación con su cultura, el cooperativismo y el medio ambiente).
- b.) Talleres de Desarrollo de Capital Social y Humano

Método objetivo 4: Facilitar una cultura de gestión de la innovación en la Cooperativa Folil que propicie espacios de desarrollo y competitividad a la misma.

#### **BLOQUE GESTION DE LA INNOVACION**

Esto objetivo creará y pondrá en marcha una capacidad al interior de la cooperativa que facilite y proponga el desarrollo de nuevos diseños, nuevas tecnologías, nuevas formas de hacer las cosas, de manera continua en todo el modelo de negocios, facilitando así una cultura de innovación.

- a.) Socialización entre socias de los procesos de innovación como fuente de competitividad, poniendo a su alcance el concepto de innovación, como se genera a partir de la creatividad, y el rol de cada una en este desafío.
- b.) Diseño de la estructura y plan de la unidad de innovación. Roles y objetivos estratégicos de la misma.
- c.) Sesiones de “Creatividad para la Innovación” que promuevan el comportamiento individual (talento) de cada socia a favor de la innovación, bajo la metodología TUIC, donde el “tu”, es decir, la personal es el principal motor y centro de la innovación en una organización para que ésta sea una capacidad permanente, y surja a partir de las bases y no necesariamente de personas externas.
- d.) Sistematización de sesiones de diseño y desarrollo de innovaciones para dejar implementadas las metodologías que guíen los procesos creativos en la cooperativa.
- e.) Definición de diseños innovadores de productos de la cooperativa en función de los mercados que quiere alcanzar (como primeras experiencias de operación de la unidad, con apoyo profesional, implementando la sistematización diseñada).

f.) Articulación de proyectos para la implementación de innovaciones que lo requieran.

Método objetivo 5: Difundir en diferentes escenarios el modelo de cooperativa alineado a su estrategia con énfasis en la gestión de la innovación representado por la Cooperativa Folil.

Se propone en el marco de una cultura de cooperación y preocupación por el entorno, desarrollo social, y de una economía justa y sustentable, difundir los resultados de la experiencia de fortalecimiento, proponiendo un modelo de cooperativa sustentable, innovadora y con un fuerte arraigo de sus principios cooperativos.

- a.) Etiquetas para productos.
- b.) Eventos de cooperativismo, encuentro e innovación.

1.4. Resultados esperados e indicadores: Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico de acuerdo a la siguiente tabla.

Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico.					
Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado <sup>3</sup> (RE)	Indicador <sup>4</sup>	Línea base del indicador (al inicio de la propuesta)	Meta del indicador (al final de la propuesta)
1	1.1	Socias con conocimiento del plan estratégico	Nº de talleres realizados	0	1
	1.2	Informe de organización estratégica	Nº de talleres	0	2
	1.3	Encargados por ámbitos definidos	Nº de talleres realizados	0	1
2	2.1	Curso de administración de cooperativas realizado	Nº de horas del curso	0	32
	2.2	Gira a otras cooperativas	Nº de giras realizadas	0	1
3	3.1	Capital Social y Humano Fortalecido	Nº de talleres realizados, acorde a la temática	0	2
4	4.1	Unidad de Innovación creada y operativa	Nº de acciones destinadas a fomentar la innovación en la Cooperativa	0	4

<sup>3</sup> Considerar que el conjunto de resultados esperados debe dar cuenta del logro del objetivo general de la propuesta.

<sup>4</sup> Indicar el indicador del resultado esperado.

5	5.1	Difusión de nuevos diseños	Nº de nuevos diseños	0	2
	5.2	Evento de Cooperativismo	Nº de eventos	0	1

1.5. Indicar los hitos críticos para el proyecto.

Hitos críticos <sup>5</sup>	Resultado Esperado <sup>6</sup> (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Taller de diseño y organización del plan estratégico	Informe de organización estratégica	Mayo 17
Diseño y estructura Plan de Innovación	Unidad de Innovación Creada y operativa	Agosto 17

---

<sup>5</sup> Un hito representa haber conseguido un logro importante en la propuesta, por lo que deben estar asociados a los resultados de éste. El hecho de que el hito suceda, permite que otras tareas puedan llevarse a cabo.

<sup>6</sup> Un hito puede estar asociado a uno o más resultados esperados y/o a resultados intermedios.

1.6. Carta Gantt: Indicar la secuencia cronológica para el desarrollo de las actividades señaladas anteriormente de acuerdo a la siguiente tabla:

Dentro de las actividades a desarrollar, deberán considerarse al menos las siguientes:

- Encuestas o entrevistas a los asociados de la cooperativa;
  - Entrevistas a actores relevantes del territorio, de la institucionalidad de apoyo, actores vinculados a la cadena del negocio desarrollado por la cooperativa, entre otros;
  - Talleres o grupos de trabajo con actores internos a la cooperativa (socios, apoyos técnicos, otros);
- Considerar adicionalmente en este cuadro, aquellas actividades que permitirán la difusión de los resultados de la propuesta.

Nº OE	Nº RE	Actividades	Año 2016													
			Trimestre													
			Ene-Mar			Abr-Jun			Jul-Sep			Oct-Dic				
1	1.1	Taller de socialización del plan	X													
	1.2	Taller de diseño organización y planificación estratégica			X											
	1.3	Taller conformación de encargados por ámbito			X											
2	2.1	Curso de Gobernanza de Cooperativas				X	X	X								
	2.2	Gira a otras cooperativas										X				
3	3.1	Taller de Gestión del Cambio						X								
		Taller de Desarrollo de Capital Social y Humano									X					
4	4.1	Socialización entre las socias del proceso de innovación		X												
	4.2	Diseño de la estructura y Plan de Innovación			X											
	4.3	Sesiones de "Creatividad para la Innovación"					X			X						
	4.4	Definición de diseños innovadores de productos				X							X			

5	5.1	Elaboración de material de difusión												X	
	5.2	Evento y/o encuentro de cooperativas													X

### 1.7. Potencial de impacto

Describe los potenciales impactos y/o beneficios que se generarían con la realización de la propuesta

#### Impacto a nivel Interno de la organización.

A nivel interno, la Cooperativa se verá orientada hacia una organización sustentada en una nueva cultura de innovación con visión estratégica conectada con el mercado y entorno con proyección de largo plazo, fortalecida en cuanto a sus capacidades internas (desarrollo el capital social y humano) y un modelo de negocios inclusivo sustentado en la cadena y red de valor.

#### Impacto a nivel de la cadena de valor del negocio cooperativo.

Siguiendo con la lógica anterior, el modelo de negocios re – diseñado para la cooperativa que cuente con una vinculación clara en su cadena y red de valor, se transforma en una empresa inclusiva con su entorno y altamente estratégica. El beneficio e impacto será traducido en un aumento de la eficiencia y competitividad, lo cual será capitalizado a través del aumento de ventas, excedentes distribuidas a sus proveedoras (socias y no socias).

#### Impacto en el Territorio

El modelo de negocios de la Cooperativa Folil en su estado actual, si bien presenta debilidades, (las cuales fueron identificadas en etapa 1 de Fortalecimiento), es de igual manera considerado como uno de los modelos asociativos exitosos de la región, resaltando su calidad como modelo cooperativo, como modelo de emprendedoras mujeres y como modelo de mujeres mapuche, siendo este difundido entre otros grupos como ejemplo de cooperativismo y trabajo colaborativo. Dado esto, el fortalecimiento de esta cooperativa en particular, a través de la implementación del Plan Estratégico generará entonces un importante aporte en el territorio local como ejemplo a seguir y replicar de cooperativismo, innovación y de desarrollo de capital humano y social

## 2. Anexos

### Anexo 1. Ficha identificación del postulante ejecutor

Nombre completo o razón social	Cooperativa Folil Araucanía	
Giro / Actividad	Elaboración, Fabricación Y Venta De Artesanía, Comercializadora, Corretaje De Productos Agro-Elaborados, Consignación Y Capacitación	
RUT		
Tipo de organización	Empresas	Cooperativa
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	
Banco y número de cuenta corriente del postulante ejecutor para depósito de aportes FIA		
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)		
Exportaciones, último año tributario (US\$)		
Número total de trabajadores		
Usuario INDAP (sí / no)		
Dirección postal (calle, comuna, ciudad, provincia, región)		
Teléfono fijo		
Fax		
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web	www.folilartesanias.cl	
Nombre completo representante legal	Elisabeth Painemal Rain	
RUT del representante legal		
Profesión del representante legal	Empresaria	
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante	Presidente	
Firma representante legal		



**Anexo 2.** Ficha identificación de los asociados. Esta ficha debe ser llenada para cada uno de los asociados al proyecto. **NO APLICA**

Nombre completo o razón social	
Giro / Actividad	
RUT	
Tipo de organización	Empresas
	Personas naturales
	Universidades
	Otras (especificar)
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)	
Exportaciones, último año tributario (US\$)	
Número total de trabajadores	
Usuario INDAP (sí / no)	
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Dirección Web	
Nombre completo representante legal	
RUT del representante legal	
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante	
Firma representante legal	



**Anexo 3.** Ficha identificación coordinador y equipo técnico. Esta ficha debe ser llenada por el coordinador y por cada uno de los profesionales del equipo técnico.

Nombre completo	Elisabeth Painemal Rain
RUT	
Profesión	Empresaria
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Independiente
RUT de la empresa/organización donde trabaja	Independiente
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Independiente
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	



Nombre completo	Andrea Paillao Huenupil
RUT	
Profesión	Ingeniero ejecución Informática
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa Folil Araucania
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Administrador
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	



Nombre completo	Angélica Soriano Gómez
RUT	
Profesión	Ingeniero Comercial
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa CEGE Araucanía
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Coordinador de Proyectos
Dirección <b>postal de la empresa/organización donde trabaja</b> (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	

### 3. Costos totales consolidados

#### 3.1. Estructura de financiamiento.

		Monto (\$)	%
<b>FIA</b>	<b>Ejecutor</b>		
	<b>Asociado(s)</b>		
	<b>Total FIA</b>		
<b>Contraparte</b>	<b>Pecuniario</b>		
	<b>No Pecuniario</b>		
	<b>Total Contraparte</b>		
<b>Total</b>			

#### 3.2. Costos totales consolidados.

## II. Detalle administrativo (Completado por FIA)

- Los Costos Totales de la Iniciativa serán (\$):

<b>Costo total de la Iniciativa</b>		
<b>Aporte FIA</b>		
<b>Aporte Contraparte</b>	<b>Pecuniario</b>	
	<b>No Pecuniario</b>	
	<b>Total Contraparte</b>	

- Período de ejecución.

<b>Período ejecución</b>	
<b>Fecha inicio:</b>	13/12/2016
<b>Fecha término:</b>	12/12/2017
<b>Duración (meses)</b>	12

- Calendario de Desembolsos

Nº	Fecha	Requisito	Observación	Monto (\$)
1		Firma del Contrato		
2	20/07/2017	Aprobación de informes técnico y financiero N° 1		
3	21/02//2018	Aprobación de informes técnico y financiero finales	*hasta	
	Total			

(\*) El informe financiero final debe justificar el gasto de este aporte

- Calendario de entrega de informes

<b>Informes Técnicos</b>	
Informe Técnico de Avance 1:	08/06/2017

<b>Informes Financieros</b>	
Informe Financiero de Avance 1:	08/06/2017

<b>Informe Técnico Final:</b>	22/12/2017
<b>Informe Financiero Final:</b>	22/12/2017

- Además, se deberá declarar en el Sistema de Declaración de Gastos en Línea los gastos correspondientes a cada mes, a más tardar al tercer día hábil del mes siguiente.