



Plan de Acción e Innovación 2018-2023

Cooperativa Agrícola Trafkin KMK



Introducción

La constante preocupación por una mejor calidad de vida de las personas y una clara conciencia del significado de alimentación saludable han estimulado la creciente aceptación y demanda por el consumo de productos naturales. El complejo desarrollo de la industria alimentaria y su éxito en los negocios se basa fundamentalmente en el entendimiento de estas necesidades. Adicionalmente, el dinamismo de los mercados y la diversidad de opciones a la que se ve enfrentada la industria alimentaria a nivel nacional y mundial impulsa en forma permanente el desafío tecnológico de buscar nuevas alternativas innovadoras de productos con valor agregado para satisfacer estas nuevas demandas de consumo.

La pequeña agricultura que desarrollan los pueblos originarios al interior de sus comunidades se relega a ser meramente a prácticas de subsistencia para abastecer las necesidades inmediatas de alimentación, siendo a nivel económico escasamente remuneradas, pues la comercialización de los productos generados en la mayoría de los casos se realiza de manera informal. Sin embargo, lo que diferencia y potencia la agricultura ancestral, como la mapuche, es que su sistema de desarrollo es sustentable y está íntimamente relacionado al contacto directo con la naturaleza, el uso racional de los recursos y el respeto por resguardar la biodiversidad como patrimonio cultural.

La oportunidad de desarrollo comunitarios se presenta por la aptitud de tierras agrícolas cultivables en posesión de las comunidades mapuches, las cuales presentan condiciones óptimas para la realización de emprendimientos, tanto individuales como colectivos, en torno a la producción de alimentos de forma agroecológica por parte de las familias mapuche, orientados a satisfacer al mercado local de la comuna y la región, inclusive alcanzando el mercado nacional e internacional. Dentro de estos se destacan los procesos productivos de la apicultura, berries, frutales menores, papas, plantas medicinales. Asimismo, se han posicionado los recursos forestales no madereros al ser considerados como fuentes viables de explotación en el desarrollo de nuevos formatos y de presentaciones de alimentos que, por un lado, representen el uso integral de los recursos presentes en los predios forestales y por otro le aportan bondades nutricionales que hasta ahora no penetrado intensamente en el mercado nacional. Entre ellos se presentan el caso de piñon o pewen, los frutos del avellano chileno y las setas silvestres comestibles.

En las familias mapuche su estructura organizativa designa roles productivos diferenciados por género, en donde a la mujer le corresponden labores textiles, de horticultura, del hogar y de transmisión de la cultura; en cuanto a los hombres, dependiendo del tramo etéreo las labores domésticas de fuerza, caza y la crianza de animales, entre otras actividades. Desde allí es que cobra importancia la función que desempeña la mujer mapuche como conocedoras y reservorios de los saberes identifican a los *Lawen* (hierbas medicinales) y los recursos naturales derivados de la *Ñuke Mapu* (madre tierra) como elementos constitutivos en la dieta diaria, que aportan enormes bondades sobre la nutrición y salud de las personas.

En la Región de Los Ríos, también existen avances con respecto a temas productivos y de innovación, ligados al desarrollo de productos con alto valor agregado y con pertinencia cultural, destacándose el aporte del Consorcio Apícola, expresados a nivel comercial por la Cooperativa Campesina APCOOP, las recolectoras de hongo silvestres de la Cooperativa Domo Peuma y de emprendimientos individuales como el de Maqueos Sabores Étnicos en el uso integral del maqui o de la Farmacia Mapuche Maquehuelawen. Por tanto, en la región existe una gran oportunidad para el desarrollo de la Cooperativa Trafkin KMK, a partir de productos y servicios innovadores relacionados a la alimentación, educación, etnoturismo y salud, que sin lugar a dudas se debe tomar como ejes importantes para su éxito empresarial.

Marco teórico

¿Qué es la innovación?

En referencia a la literatura especializada, según el manual de Oslo (OCDE, 2005) se define a la innovación como: *"Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores."*

De acuerdo a Frascatti (2002), éste señala que: *"La innovación es la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social"*.

Como se aprecia, ambas definiciones apuntan que no basta sólo con la idea, sino que esta idea debe tener un mercado en donde se puedan comercializar dichos productos y/o servicios innovadores. Para esto, se debe tener presente el proceso de innovación para la creación de nuevos productos, que consiste en lo siguiente:

1.- Idear: Consiste en la etapa cognitiva, en donde se piensa el producto o servicio a crear.

Se debe tomar en cuenta los problemas que a resolver y a quién va dirigido, por tanto hay que contar con información pertinente como insumo para la generación de ideas concretas. El tipo de información prioritario que se debe contar en esta etapa es la información del mercado al cual estamos apuntando, al idear un producto o servicio específico. Sin embargo, se debe tener presente otro tipo de información de contexto como el socioeconómico, culturales, políticos, entre otros.

Entre las herramientas que se pueden utilizar en esta fase destacan cuatro: 1. Creatividad; 2. Inteligencia competitiva; 3. Prospección tecnológica; y, 4. Análisis de la Cadena de Valor.

2.- Prototipar: Consiste en concretar la idea a un tamaño a baja escala con la finalidad de presentar el prototipo en el mercado, y de esta manera reducir riesgos de fracaso en la aceptación del o de los productos.

3.- Testear: Esta etapa es muy relevante para el éxito del producto en el mercado ya que permite contar con información real del mercado sobre el producto. Es importante recopilar la mayor cantidad de información posible con la finalidad de realizar cambios en el producto para asegurar una introducción exitosa, de acuerdo a la información recopilada, del producto innovador creado.

4.- Pilotaje: Esta etapa consiste en establecer metas e indicadores relevantes para asegurar el éxito del producto. En esta fase aún se pueden ir haciendo mejoras al producto, ya que se trabaja a baja escala en distintos segmentos de mercado.

Se debe tomar en cuenta que este proceso se puede realizar cuantas veces sea necesario, enfocándose siempre en el valor agregado que se puede generar para los potenciales consumidores/clientes.

1. Descripción de la organización

La Cooperativa Agrícola Trafkin KMK se conforma por 11 socios, los que comparten diferentes actividades relacionadas con el rubro agrícola, cultura mapuche y prestación de servicios profesionales. La mayoría de los socios a su vez son parte de la Asociación Indígena Paillako Futa Trawun, organización referente en temáticas culturales que actúa como coordinadora de comunidades y asociaciones indígenas de la comuna de Paillaco.

Paillako Futa Trawun surge como una organización comunitaria, la que con nueve años de trabajo se ha encargado del rescate y valoración del patrimonio cultural y natural del pueblo mapuche, a través de la unión de las comunidades indígenas, urbanas y rurales, presentes en la comuna de Paillaco. Cuenta con 26 comunidades mapuches registradas en la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.

En la cooperativa el promedio de edad es de 41 años, en un rango entre los 36 y 52 años. Dentro de los socios hay profesionales que se dedican a la prestación de servicios educacionales, formulación y gestión de proyectos, investigación aplicada, realización de eventos gastronómicos y a labores administrativas. Otras actividades económicas realizadas por los socios se relacionan con la comercialización de leña a baja escala, producción y comercialización de berries, papas y hortalizas, banquetería, venta de artesanías y servicios de turismo.

El nivel de escolaridad promedio es de enseñanza superior completa, con todos los socios en cumplimiento de la educación media. Otra característica diferenciadora es la integración de un grupo familiar, siendo estos tres hermanos y sus padres como socios de la cooperativa.

Respecto de la relación de género, en esta cooperativa participan siete mujeres y cuatro hombres, relación que se refleja en su participación como género en el consejo de administración, siendo igualmente una de las socias la gerente.

Es preocupación de la organización resolver en conjunto diversas necesidades fundamentales propias de los socios en cuanto a la generación de recursos para sus familias, el rescate y puesta en valor de prácticas ancestrales, con el propósito de alcanzar un desarrollo de forma integral en comunidad, con pertinencia desde la cultura y cosmovisión mapuche. En ese sentido, todos los socios son activos y comprometidos con la cooperativa, repartiéndose roles y funciones según sus capacidades.

2. El foco estratégico

El presente Plan de Acción e Innovación para la Cooperativa Trafkin KMK en el corto y mediano plazo, consiste en definir una estrategia de innovación y planificación de acciones que permita el desarrollo sostenido de la misma, considerando aspectos tanto internos como de su entorno.

2.1 Estrategia

Se recomienda seguir una estrategia oportunista o de nicho. Ésta es utilizada por los competidores más pequeños que están especializados en generar productos a nichos de mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia.

2.2 Objetivo General

Elaborar un plan de acción de corto y mediano plazo que permita generar valor agregado a partir de productos y servicios que contengan componentes innovadores con pertinencia cultural.

2.3 Objetivos Estratégicos

- 1.- Alinear a todos los socios de la cooperativa con el fin de instalar una cultura de la Innovación en la empresa.
- 2.- Aumentar el número de socios existentes.
- 3.- Establecer vínculos con entidades articuladoras pública, privada y académica para fortalecer el componente de innovación en la empresa.
- 4.- Definir un modelo de negocios que permita crear o incorporar innovaciones en sus productos o servicios.
- 5.- Crear productos y servicios en base al *KIMUN* (conocimiento) que contengan componentes innovadores.
- 6.- Definir un Plan de Marketing que permita posicionar a la cooperativa en el mercado meta.

3. Diagnóstico según matriz FODA actualizada

3.1 Fortalezas

- Posee constitución legal como cooperativa e identifica su objeto comercial.
- Actitud abierta hacia los valores cooperativos y su práctica.
- Los socios identifican su cooperativa como distinta de otras en el territorio.
- Se define una directiva válida en su función y ejercicio.
- Alto nivel de profesionalización en los cooperados, con estudios de postgrado.
- Disposición a incorporar la educación cooperativa y capacitaciones en gestión administrativa.
- Conciencia del beneficio en la participación económica.
- Poseen redes de soporte públicas y privadas.

3.2 Debilidades

- Ausencia de plan de gestión administrativa y comercial en la cooperativa.
- Pérdida de socios por inactividad productiva.
- Fuerte dependencia de subsidios y asistencialismo público en la generación de capital de trabajo.
- Independencia laboral de los socios en relación a la cooperativa.

3.3 Oportunidades

- Alta responsabilidad social y preocupación por los socios y la comunidad.
- Mejora del capital social de la cooperativa en base a capacitación.
- Existe una plataforma pública accesible que permite generar vínculos benéficos.
- Potencial para estructuración de una red cooperativa sinérgica insipiente.
- Empoderamiento cooperativo en la comunidad local y las autoridades.

3.4 Amenazas

- Nueva regulación legal para el funcionamiento de la cooperativa.
- Surgimiento de nuevas cooperativas mapuche con redes de soporte.
- Diferentes actores a nivel nacional ya están desarrollando y estudiando la viabilidad de productos étnicos innovadores.
- No se cuenta con un proceso o una certificación de producción limpia, lo cual impediría captar nuevos mercados.

4. Plan de Acción e Innovación en el corto y mediano plazo

4.1. Eje Cultura de Innovación

Objetivos Estratégicos	Línea Estratégica de Acción	Indicador	Meta 2018-2019	Meta 2020-2021	Meta 2022-2023	Medio de Verificación	Responsable
1.- Crear una cultura de innovación al interior de la cooperativa que permita alinear a todos los socios	Conformar un Comité de Innovación al interior de la cooperativa, apoyados por asesores externos	Número de comité creado	0	1	1	Registro de miembros del Comité de Innovación	Consejo de administración
	Adquirir conocimientos a través de transferencias tecnológicas ligadas a las Estrategias Regionales y Nacionales	Cantidad de Socios capacitados	50%	70%	100%	Registro de actividades y nómina de socios participantes	Comité de innovación
	Implementar un Programa de desarrollo comercial que involucre actividades que estimulen la creatividad e innovación, realizando seminarios y talleres en innovación	Porcentaje de participación de socios en actividades	30%	60%	100%	Listas de asistencias de los socios en actividades	Comité de innovación
	Participar en giras de captura de experiencias y tecnológica nacionales	Porcentaje de participación de socios en giras	5%	30%	80%	Documento de sistematización de giras	Consejo de administración
	Participar en gira de captura tecnológica internacionales.	Porcentaje de participación de socios en giras	5%	20%	60%	Documento de sistematización de giras	Consejo de administración

4.2. Eje Cantidad de Socios

Objetivos Estratégicos	Línea Estratégica de Acción	Indicador	Meta 2018-2019	Meta 2020-2021	Meta 2022-2023	Medio de Verificación	Responsable
2.- Aumentar el número de socios, priorizando jóvenes y mujeres, con el objeto de añadir competitividad de la cooperativa en el mercado	Generar un Plan de Atracción e Incorporación de socios	Cantidad de nuevos socios captados	4	6	10	Registro incorporación de los nuevos socios	Consejo de administración

4.3. Eje Vinculación con el Medio.

Objetivos Estratégicos	Línea Estratégica de Acción	Indicador	Meta 2018-2019	Meta 2020-2021	Meta 2022-2023	Medio de Verificación	Responsable
3.- Establecer vínculos con entidades pública, privada y académica, con el fin de dinamizar e incorporar innovación al etnoturismo y la comercialización de la cooperativa	Generar vínculo con Gremio Turístico o corporación de desarrollo productivo	Cantidad de convenios firmados	1	2	3	Documento Convenio Firmado	Gerente
	Ser parte de la Comisión Regional de Turismo, Fomento y de Alimentos con Valor Agregado de la Región de Los Ríos	Número de comisiones donde Trafkin KMK es miembro	1	2	2	Documento que señale la membresía en la comisión	Gerente
	Generar vínculo con entidades internacionales	Vínculos de Trafkin KMK con entidades internacionales. E.J. Eurochile, Prochile.	1	2	3	Documento que señale la vinculación de KMK a la entidad internacional	Consejo de administración

4.4. Eje Modelo de Negocios

Objetivos Estratégicos	Línea Estratégica de Acción	Indicador	Meta 2018-2019	Meta 2020-2021	Meta 2022-2023	Medio de Verificación	Responsable
4.- Definir Modelo de Negocios que permita generar valor en el mercado.	Capacitaciones en modelo de Negocios a los socios	Cantidad de socios capacitados	4	7	11	Documento que señale la participación de los socios.	Gerente
	Realizar análisis de Concepto del Modelo de Negocios (Testeo)	Presentación del Modelo de Negocios, se incorporan nuevos atributos (Focus Group y/o paneles con expertos)	1	2	-	Modelo de Negocios Preliminar con factibilidad.	Gerente
	Pilotear el modelo de negocios	Revisión en terreno con potenciales clientes el modelo de negocios, se incorpora nuevamente nuevos atributos, se elimina lo que no aporta.	1	2	-	Seguimiento del modelo de negocios a través de indicadores: Ej. N° de clientes, nivel de ventas, posicionamiento, etc.	Consejo de administración
	Ganancias derivadas del modelo de negocios implementado	Aumento del Nivel de Ventas	1	Aumento de 100% con respecto al año anterior	Aumento de 1000% con respecto al año anterior	Registros contables en ingresos por venta.	Gestor de ventas

4.5. Creación de Productos con componentes innovadores

Objetivos Estratégicos	Línea Estratégica de Acción	Indicador	Meta 2018-2019	Meta 2020-2021	Meta 2022-2023	Medio de Verificación	Responsable
5.- Creación de Productos que contengan componentes innovadores	Creación de Prototipos de productos	Cantidad de prototipos de productos/servicios creados	2	5	10	Prototipo Físico	Comité de innovación
	Pilotaje de Prototipos en el mercado	Margen (Precio Unitario del Producto – Costo Unitario del Producto) / Costo Unitario del Producto	Producto/servicios con 10% de margen	Producto/servicios con 40% de margen	Producto 100% de margen	Registros contables en ingresos por venta	Gerente
	Realizar un estudio de productos en el Mercado (Ej. Formatos, ventajas por atributo, nuevos potenciales consumidores)	Cantidad de estudio de productos/servicios existentes en el mercado	1	2	3	Documento Estudio de productos existentes en el mercado	Gerente Consejo de administración

4.6. Plan de Marketing

Objetivos Estratégicos	Línea Estratégica de Acción	Indicador	Meta 2018-2019	Meta 2020-2021	Meta 2022-2023	Medio de Verificación	Responsable
6.- Definir el Plan de Marketing	Generar un Plan de Marketing	Cantidad de Plan de Marketing elaborado	1	1 Mejorado con respecto al periodo anterior	1 Mejorado con respecto al periodo anterior	Documento Plan de Marketing	Gerente

4.7. Presupuesto para plan operativo 2019-2020

Acción
Conformar Comité de Innovación al interior de la cooperativa, apoyado por asesores externos
Adquirir conocimientos a través de transferencias tecnológicas con entidades locales
Implementar Programa de Desarrollo Comercial
Participar en giras de captura de experiencias y tecnológica nacionales
Participar en gira de captura tecnológica internacionales.
Atracción e Incorporación de nuevos socios (gastos legales)
Generar vínculo con Gremio Turístico o corporación de desarrollo productivo
Ser parte de la Comisión Regional de Turismo, Fomento y Alimentos con Valor Agregado de la Región de Los Ríos
Generar vínculo con entidades internacionales
Capacitaciones en actualización del modelo de negocios a los socios
Pilotear el Modelo de Negocios
Creación de Prototipos en centros I+D
Pilotaje de Prototipos elaborados
Realizar Estudio de Mercado

5. Estrategia de comunicación y promoción

El objetivo de la estrategia de comunicación y promoción es crear y desarrollar una imagen positiva de la Cooperativa Trafkin KMK, representada por un grupo de personas, ligadas a un pueblo originario, con múltiples servicios y pertinencia cultural, a través de acciones esencialmente de marketing que permita la consolidación de marca y como consecuencia de aquello lograr un modelo de negocio asociativo sustentable.

La estrategia estará orientada en:

1. Desarrollar de una identidad visual (imagen corporativa) que permita identificar de manera adecuada a la organización.
2. Desarrollar un sitio web en coherencia con la identidad visual, que permita tener una presencia digital en internet, dando visibilidad de la cooperativa., informando y permitiendo una comunicación constante con los usuarios.
3. Promoción de la capacitación permanente de sus asociados.
4. Desarrollar una sistematización de acciones que fortalezcan la organización. Por ejemplo, reuniones de tipo formal e informal cada cierto tiempo.
5. Desarrollar eventos con conferencias de prensa, con el fin de informar a la comunidad el punto de vista de la cooperativa en el desarrollo económico regional y plantear acciones conforme a ello.
6. Diseñar y producir de material promocional - turístico que permita informar y a la vez informar sobre la alimentación, educación y sanación mapuche.
7. Realizar un lanzamiento de la cooperativa mediante una conferencia de prensa, a fin de darla a conocer oficialmente a las autoridades, empresarios, etc.
8. Implementar en los vehículos de los asociados un adhesivo con el logo de la Cooperativa.
9. Contribuir a la protección de las demandas de los sectores representados.
10. Realización de un video corporativo que presente a la cooperativa, a su directiva y a algunos de sus asociados a fin de ser difundido y vitalizado en redes sociales y otros medios de comunicación.
11. Implementación de gestión de contenidos para sitio web y redes sociales.
12. Diseño y producción de carpetas corporativas.
13. Diseño y producción de pendón corporativo.
14. Diseño y producción de tríptico con información corporativa.

5.1. Presupuesto en difusión y posicionamiento 2018 – 2019

Acción
Lanzamiento oficial de Trafkin KMK
Desarrollo de marca
Desarrollo Sitio Web
Realización video corporativo
Impresión tarjetas de visita (5 asociados / 200 unidades c/u)
Producción de pendón roller 2 x 0,9 mts.
Producción de material corporativo
Regalos corporativos: 2.000 adhesivos para Vehículo, mensaje publicitario impreso en cuatricomía 4/o colores. <i>Incluye asesoría en diseño y producción.</i>
Eventos bimensuales fortalecimiento e invitados externos
Estrategia en redes sociales y campañas de pago

