



Fundación para la
Innovación Agraria
MIRANDO HACIA EL FUTURO

OFICINA DE PARTES 2 FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	02 ABR 2019
Hora	10:35
Nº Ingreso	55946

Informe técnico final

Nombre del proyecto	Diagnóstico y Plan de Gestión para la Cooperativa Agrícola Folil Mapu Ltda.
Código del proyecto	PYT-2017-0760
Nº de informe	1
Período informado	desde el 01,12-17 hasta el 30,01,19
Fecha de entrega	

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 consistente 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 0,2% del último aporte cancelado.
 - Debe entregarse en las oficinas de FIA, personalmente o por correo. En este último caso, la fecha válida 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 ANTERIOR	5
4.	RESUMEN DEL PERÍODO INFORMADO	7
5.	OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	8
6.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE).....	8
7.	RESULTADOS ESPERADOS (RE)	8
8.	CAMBIOS Y/O PROBLEMAS.....	10
9.	ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO	11
10.	HITOS CRÍTICOS DEL PERÍODO.....	12
11.	CAMBIOS EN EL ENTORNO.....	13
12.	DIFUSIÓN	13
13.	CONCLUSIONES	14
14.	ANEXOS	16

1. ANTECEDENTES GENERALES

Nombre Ejecutor:	Cooperativa Agrícola Folil Mapu
Nombre(s) Asociado(s):	-
Coordinador del Proyecto:	Victor Neculpan Mansilla
Regiones de ejecución:	Araucanía
Fecha de inicio iniciativa:	1 de diciembre de 2017
Fecha término Iniciativa:	31 de enero de 2019

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 N°1)	
3. Total de aportes FIA gastados	
4. Saldo real disponible (N°2 – N°3) 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 (N°1 – N°2) 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.

No existen dferencias

3. RESUMEN DEL PERÍODO ANTERIOR

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

Las actividades realizadas principalmente las de reuniones, capacitaciones y dinámicas de grupo, fueron dirigidas para levantar la información y evidencia necesaria que permitiera elaborar los siguientes informes y así cumplir con el plan de acción proyectado:

Elaborar un diagnóstico y un Plan de Acción de corto y mediano plazo que aborde las brechas identificadas en el diagnóstico realizado.

Analizar las actuales capacidades internas de la Cooperativa para incorporar un modelo de Gestión de la Innovación.

Analizar las oportunidades que ofrecen la relación con el entorno inmediato de la Cooperativa, así como el nivel de las relaciones actuales.

Analizar la situación actual de las actividades comerciales y modelo financiero utilizado por la organización en la actualidad.

Desarrollar un Plan de Acción de corto y mediano plazo para el fortalecimiento de la Cooperativa. Evaluar el impacto potencial que tendría la inscripción de solicitud al programa Sello de Origen de INAPI de la Papa de Carahue y Saavedra.

Con esta finalidad se levantaron los siguientes informes que conducirán a la elaboración del plan de gestión de la cooperativa:

Informe con análisis de capacidades de gestión de la Innovación.

Informe de análisis del entorno de la cooperativa.

Informe con áreas posibles de mejorar en gestión interna y comercial tributaria.

Diagnóstico y un Plan de Acción de corto y mediano plazo que aborde las brechas identificadas en el diagnóstico realizado.

Se realizaron 4 reuniones formales y 6 informales, las cuales se llevaron a cabo en la ciudad de Temuco y en el domicilio de los dirigentes de los cuales no se tiene registro escrito.

Resultado1: coordinación y ejecución de tareas del plan operativo.

Se llevó a cabo una reunión en la cual se aplicó un diagnóstico participativo donde se levantaron los insumos para determinar las principales brechas productivas y organizacionales.

Resultado2: levantamiento de información base.

Se realizó una capacitación con el abogado del estudio jurídico contratado en el cual se analizaron los distintos aspectos legales de las escrituras de constitución de la cooperativa y se plantearon las modificaciones del mismo en pos de lograr un estatuto más acotado a la realidad de la cooperativa.

Resultado3: Análisis de los estatutos, artículo por artículo y generación de propuesta de modificación del documento legal de constitución de la cooperativa.

4.-RESUMEN DEL PERÍODO INFORMADO

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

La Cooperativa Folil Mapu se encuentra finalizando la iniciativa de “Proyectos de Gestión de la Innovación en Cooperativas”, empleando la línea 1 de la convocatoria realizada el año 2017, y en este proceso se ha avanzado en la elaboración de un Plan de Gestión que se utiliza en la presente postulación para la Etapa 2. En el actual proceso de diagnóstico se han analizado las brechas tecnológicas y administrativas existentes en las líneas de producción y de administración de la Cooperativa, junto con realizar un ajuste a los estatutos vigentes de la organización para ponerla en la línea de los desafíos que la organización se plantea para el futuro.

Dentro de las líneas de acción que se identifican como relevantes para el fortalecimiento de la Cooperativa y su desempeño como entidad facilitadora del proceso de comercialización de los productos locales, se encuentra el potenciar el proceso de comercialización de la línea de “papa semilla” y “papa de consumo” de la zona de Carahue-Puerto Saavedra, siendo este tema el más relevante para los asociados, por lo que se establece como una acción prioritaria al momento de focalizar los desafíos planteados en una segunda etapa de proyecto.

El fortalecimiento de la Cooperativa en el aspecto comercialización, generará un impacto importante para un conjunto amplio de productores de la localidad, dado que los socios de la Cooperativa representan a la vez a diversas organizaciones mapuches del territorio, alcanzando una cobertura de al menos 100 productores de papas de la zona.

Junto con ello, y para aprovechar de poner en valor los atributos del producto local, la identidad del territorio y el prestigio que tiene esta zona productora de papas, es que se propone el desarrollo de un Plan de Marketing, con atributos territoriales, que permita el diseño de una marca que releve diversos aspectos de valor del producto y del territorio, lo que permitirá la incorporación en canales de comercialización de un producto más diferenciado de lo que en la actualidad se encuentra en el mercado de la papa a nivel regional y nacional.

4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Elaborar un diagnóstico y un Plan de Acción de corto y mediano plazo que aborde las brechas identificadas en el diagnóstico realizado.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

2.1 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	Analizar las actuales capacidades internas de la Cooperativa para incorporar un modelo de Gestión de la Innovación.	100%
2	Analizar las oportunidades que ofrecen la relación con el entorno inmediato de la Cooperativa, así como el nivel de las relaciones actuales.	100%
3	Analizar la situación actual de las actividades comerciales y modelo financiero utilizado por la organización en la actualidad.	100%
4	Desarrollar un Plan de Acción de corto y mediano plazo para el fortalecimiento de la Cooperativa.	100%
5	Evaluar el impacto potencial que tendría la inscripción de solicitud al programa Sello de Origen de INAPI de la Papa de Carahue y Saavedra.	100%

6. RESULTADOS ESPERADOS (RE)

3.1 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	Informe con análisis de capacidades de gestión de la Innovación.	Informe solicitado / Informe Entregado	Las capacidades de gestión de la innovación no se han analizado y por tanto se desconoce su potencial	Informe Elaborado con brechas en gestión de la innovación	Informe con análisis de capacidades de gestión de la Innovación.	30,01. 2019	100
Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.								

N° OE	N° 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	Informe con análisis de capacidades de gestión de la Innovación.	Informe solicitado / Informe Entregado	Las capacidades de gestión de la innovación no se han analizado y por tanto se desconoce su potencial	Informe Elaborado con brechas en gestión de la innovación	Informe con análisis de capacidades de gestión de la Innovación.	30,01. 2019	100

Se ha recibido el informe de la Consultora donde analiza las capacidades y el potencial de gestión de la innovación.

Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)

ANEXO 1

N° OE	N° 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	2	Informe de análisis del entorno de la cooperativa	Informe solicitado	El entorno inmediato de la cooperativa no se ha gestionado correctamente, hay relaciones formales, pero no se sacan un beneficio esperado	Informe con debilidades en la gestión del entorno	Informe de análisis del entorno de la cooperativa	30,01,2019	100

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

Actividades realizadas e informe final con resultados del análisis del entorno.

N° OE	N° 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	2	Informe de análisis del entorno de la cooperativa	Informe solicitado	El entorno inmediato de la cooperativa no se ha gestionado correctamente, hay relaciones formales, pero no se sacan un beneficio esperado	Informe con debilidades en la gestión del entorno	Informe de análisis del entorno de la cooperativa	30,01,2019	100
Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)								
Anexo 1								

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
No hay cambios en los objetivos planteados	Las capacitaciones se llevan a cabo tal cual están proyectadas	Los miembros de la cooperativa se congregaron con mayoría de participantes en casi todas las actividades presupuestadas. Las justificaciones de inasistencias fueron comunicadas y corresponden principalmente a problemas en la salud del socio o motivos laborales.

8. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO.

9.1 Actividades programadas en el plan operativo y realizadas en el período del inf

Autodiagnóstico elaborado	Informe con análisis de capacidades de gestión de la Innovación.	Diciembre 2017 - Enero 2019
Análisis de la situación de gestión interna y del uso de beneficios tributarios	Informe con áreas posibles de mejorar en gestión interna y comercial tributaria	Enero- Febrero 2018
Análisis de la situación de documentos legales de constitución de la cooperativa, sugerencias de modificaciones a los estatutos, capacitación en manejo legal de cooperativas agrícolas.	Informe con áreas posibles de mejorar en documentos de constitución. Capacitación legal presencial.	Enero- Febrero 2018

9.2 Actividades programadas y no realizadas en el período del informe

Todas las actividades programadas se realizaron.

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

-

9.4 Actividades no programadas y realizadas en el período del informe

-

9. HITOS CRÍTICOS DEL PERÍODO

Hitos críticos	Fecha programada de cumplimiento	Cumplimiento (SI / NO)	Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)
Autodiagnóstico elaborado	Diciembre 2017 - Enero 2018	si	
Análisis de la situación de gestión interna y del uso de beneficios tributarios.	Enero 2019	si	
Análisis de la situación de documentos legales de constitución de la cooperativa, sugerencias de modificaciones a los estatutos, capacitación en manejo legal de cooperativas agrícolas.	Enero 2019	si	Anexo 2
Plan de Acción de Corto y Mediano Plazo elaborado	Enero 2019	si	Anexo 1

10.1. 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 propuso en el primer periodo informado la siguiente situación: "Para el autodiagnóstico se trabajo una modalidad de análisis de fortalezas y debilidades del funcionamiento de la cooperativa. Se comenzó en diciembre, pero se pospuso su elaboración y validación hasta el segundo semestre por la ejecución de las labores agrícolas propias de los cooperandos" lo que se llevó a cabo tal como estaba planteado.

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.

11. DIFUSIÓN

12.1 Describa las actividades de difusión programadas durante el período:

Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes	Documentación Generada

12.2 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. CONCLUSIONES

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

Si, ya que en este periodo los socios están mas propensos a participar de las reuniones, ya que se han liberado de las tareas mas demandantes del ámbito agrícola en que se desenvuelven y le han tomado mas confianza e importancia al proyecto, ya que comprenden que deben ser ellos los principales artífices de su desarrollo y que este proyecto es solo una herramienta para lograr aquello.

13.2 ¿Considera que el objetivo general del proyecto se cumplió en los plazos establecidos en el plan operativo?

Si por lo expuesto anteriormente, Aunque por una razón netamente administrativa se pidió un mes más de plazo para concretar algunas actividades del proyecto.

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

La dificultad de reunión, la que por decisión de los cooperandos ya que se han visto estos últimos meses muy atareados con las labores agrícolas propias de la época.

La segunda dificultad se presento con la enfermedad de una de las socias y presidenta del consejo, quien a la vez es contraparte en la cuenta de ahorros de la cooperativa, lo que hacía difícil y a veces imposible girar dinero de dicha cuenta para ejecutar algunas tareas del proyecto. Los estatutos fueron modificados para que el vicepresidente en ausencia de la presidenta la represente legalmente y darle mayor continuidad a la ejecución de proyectos.

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

Hay una buena relación y comunicación.

13.5 En relación a lo trabajado en el período informado, ¿tiene alguna recomendación para el desarrollo futuro del proyecto?

Los miembros de la cooperativa han decidido comenzar a invitar a los hijos de socios más jóvenes para que se interioricen del trabajo interno administrativo y tributario ya que ellos manejan las herramientas digitales y serán quienes seguirán en el futuro próximo con las tareas administrativas y comerciales de la cooperativa.

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

Se debe poner mucha atención en la asesoría en la ejecución de los recursos pecuniarios, ya que por la situación de salud de la presidenta de la Cooperativa a veces se hace imposible acudir a la entidad bancaria a retirar los fondos necesarios para la concreción de algunos compromisos. (la cuenta de la cooperativa es bipersonal).

En la modificación de los estatutos de conformación de la cooperativa se hicieron los cambios que llevan a mejorar esta situación. Ahora ellos deben aprobarlos y reducirlos a escritura pública para que sean legales. Están en ese proceso.

13. ANEXOS

Realice y enumere una lista de documentos adjuntados como anexos.

ANEXO 1.- INFORME DE DIAGNOSTICO EMPRESA



Elaboración Plan de Gestión de la Innovación Cooperativa Campesina Folil Mapu.

Informe Diagnóstico y Plan de Acción.

Julio de 2018

Contenido

ANTECEDENTES GENERALES.....	2
ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN.	3
Análisis de las Fortalezas.	6
Análisis de Oportunidades.....	8
Análisis de Amenazas.	9
Análisis de Debilidades.	10
VISIÓN DE MEDIANO PLAZO.....	12
CAPACIDADES DE INNOVACIÓN Y ANÁLISIS DE BRECHAS.	14
MAPA DE ACTORES Y TERRITORIO DE INFLUENCIA.	18
PLAN DE ACCIÓN DE MEDIANO PLAZO.	20
Líneas de acción para el fortalecimiento de la Cooperativa.	20
Integración de Jóvenes y Mujeres a los desafíos de la Organización.	23
Programación de acciones y sus fuentes de financiamiento.	23
Unidad de Gestión de la Innovación en la empresa.....	25

ANTECEDENTES GENERALES.

La Cooperativa Campesina Folil Mapu se crea el año 2012, pero antes de su creación sus socios funcionaban como integrantes de una Asociación Indígena. La cantidad de socios en la actualidad es de 13 campesinos (as), y dentro de las iniciativas que esperan desarrollar con el apoyo de la presente iniciativa, está el desarrollo de actividades de fortalecimiento de su organización, con el propósito final de contar con una organización local, de base campesina mapuche, fuerte y consolidada, cuyo rol sea el de facilitar los canales de comercialización de productos locales alcanzando un mayor valor del que logran cada uno de sus asociados por separado.

La actividad principal de la organización es la comercialización de la producción agrícola que los socios y la comunidad local desarrollan en la zona de Puerto Saavedra, tema que a la fecha ha sido muy difícil de llevar adelante, producto de la fuerte influencia que aun ejercen los intermediarios en la comercialización de los productos locales.

A continuación, en el Cuadro 1, se presentan los antecedentes formales de la Cooperativa Campesina Folil Mapu.

Cuadro 1. Antecedentes Cooperativa Folil Mapu Ltda.

Razón Social	COOPERATIVA CAMPESINA FOLIL MAPU LTDA.
Sigla	COOPERATIVA FOLIL
Dirección	
Ciudad	PUERTO SAAVEDRA
Comuna	SAAVEDRA
Región	ARAUCANÍA
Número de Registro	4802
RUT	
Teléfono	
E-Mail	
Estado	Vigente
Total Socios	13
Hombres	7
Mujeres	6
Publicación Diario Oficial	28/04/2012
Fecha de Actualización	08/02/2018

Fuente: Elaboración propia, en base a análisis de información secundaria.

Junto con los aspectos que se esperan fortalecer, la organización espera fortalecer otros temas que le resultan de interés, como las relaciones formales con su entorno inmediato,

es decir, establecer una estrategia que les permita visibilizar la organización en el territorio y en la región.

A la fecha han desarrollado un proyecto con CORFO, y un proyecto de vinculación Ciencia - Empresa con la Universidad de la Frontera (UFRO), pero la relación con el municipio local es baja (pero ha existido y ha sido muy importante), así como la relación con otras organizaciones productivas del territorio.

La vocación productiva del territorio es la producción de papas, miel, carne ovina, y la producción de algunas hortalizas, como arvejas, siendo otro de los desafíos de la organización la búsqueda de alternativas para agregar valor a la producción local, como, por ejemplo, utilizando instrumentos de propiedad industrial, como el Programa Sello de Origen de INAPI, el registro de una marca comercial, u otras.

ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN.

El día jueves 22 de marzo de 2018 se desarrolló una Jornada de Trabajo con los integrantes de la Cooperativa, en la Sede Social que se ubica en el terreno donde esta organización además cuenta con sus instalaciones (galpón y oficina).

En la jornada se desarrollaron 2 temas principales:

1. Análisis de los aspectos estatutarios de la Cooperativa, tema realizado con la participación de un abogado.
2. Taller de diagnóstico sobre capacidades de Gestión de la Innovación al interior de la Organización, tema desarrollado por el profesional Fredy León de la empresa Innovación Chile.

Fotografías de la primera parte de la Jornada de Trabajo.

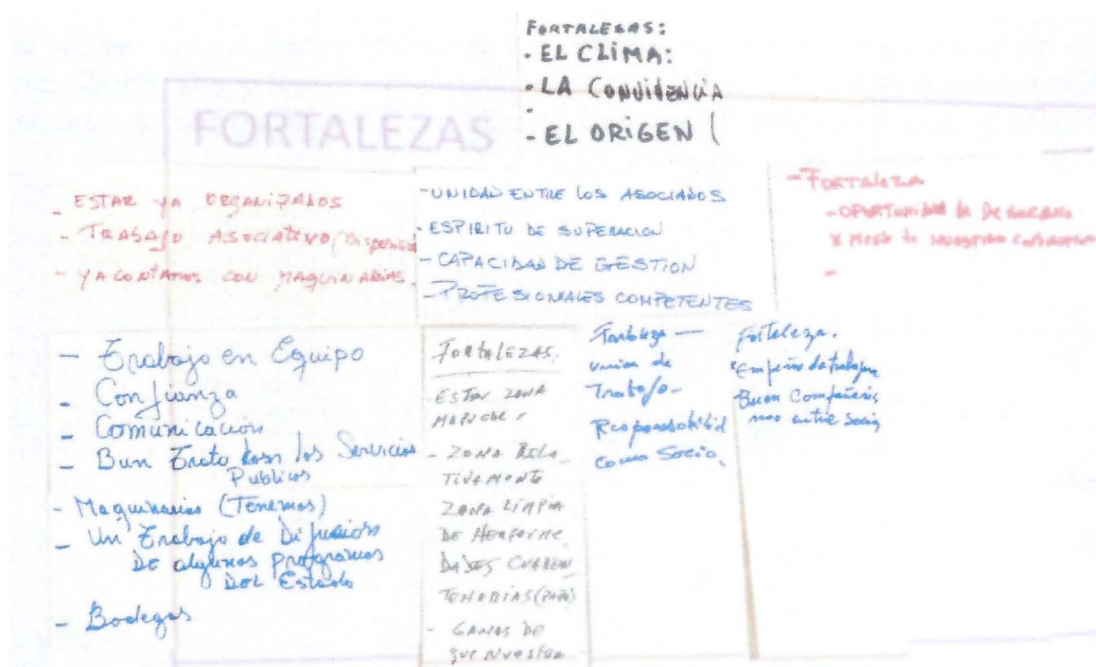


Fotografías de la segunda parte de la Jornada de Trabajo.



Como resultado de este FODA se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis de las Fortalezas.



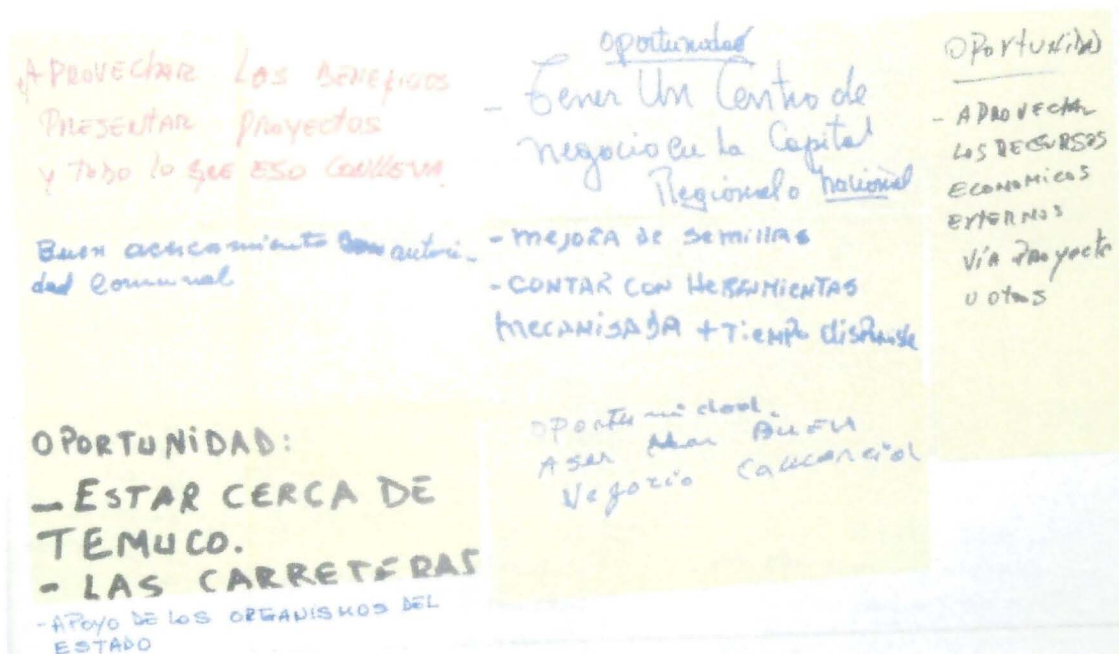
- El clima, la convivencia, el origen.
- Oportunidad de desarrollo de los socios por medio de nuestra Cooperativa.
- Empeño de trabajar. Bueno compañerismo entre los socios.
- Unión para el trabajo, responsabilidad como socios.
- Unidad entre los asociados. Espíritu de superación que tienen los socios. Capacidad de gestión. Contar con profesionales competentes.
- Estar en una zona mapuche. Zona relativamente limpia de enfermedades y plagas cuarentenarias. Ganas que nuestra Cooperativa progrese.
- Estar ya organizados. Trabajo asociativo (disposición). Ya contamos con maquinarias mínimas.
- Trabajo en equipo. Confianza. Comunicación. Buen trato con los servicios públicos.
- Tenemos maquinarias. Un trabajo de difusión de algunos programas del estado. Contamos con infraestructura como bodegas.

De los aspectos mencionados anteriormente, los socios (as) de la Cooperativa identifican en gran medida como Fortaleza en tema de la Unidad de los socios Activos de la Cooperativa, y aquellos aspectos que forman parte de la característica de su trabajo conjunto, como, por ejemplo: responsabilidad, compañerismo, ganas de trabajar, confianza, comunicación, entre otros aspectos.

Por otro lado, hay una línea de temas relacionados con los logros que han tenido como Cooperativa, en el sentido de contar con infraestructura y maquinarias para el desarrollo de los desafíos que se han planteado como organización.

Finalmente, otra línea importante de aspectos que se han relevado tiene que ver con la forma de establecer redes en el territorio, considerando entre ellas la buena relación con los servicios públicos, programas del estado, contando con profesionales competentes en los programas con los cuales se relacionan.

Análisis de Oportunidades.



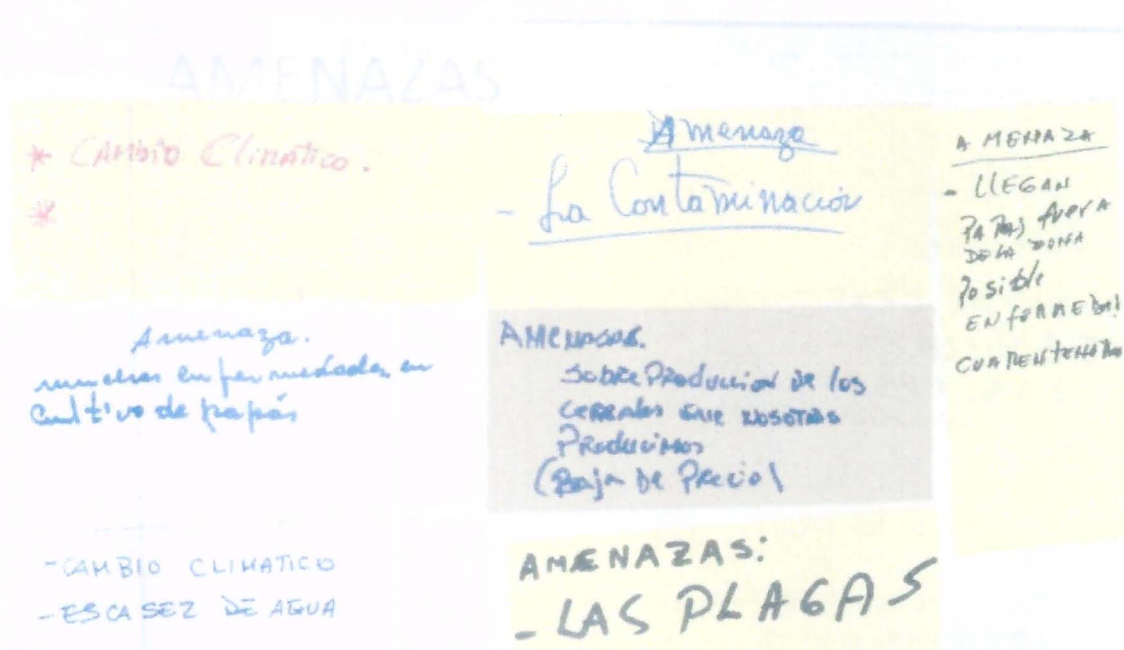
- Aprovechar los recursos económicos externos vía presentación de proyectos u otros.
- Tener un centro de negocios en la capital regional o nacional (donde se comercialicen productos de la zona).
- Mejora de semillas. Contar con herramientas mecanizada para tener más tiempo.
- Hacer un buen negocio comercial.
- Aprovechar los beneficios para presentar proyectos y todo lo que eso conlleva.
- Buen acercamiento con autoridad comunal.
- Estar cerca de Temuco. Las carreteras que conectan al territorio.
- Apoyo de los organismos del estado.

Al respecto, es posible mencionar que los socios de la Cooperativa establecen sobre el ámbito de las Oportunidades un conjunto de "anhelos", como, por ejemplo, el deseo de contar con una entidad de apoyo a la comercialización con presencia fuera del territorio (capital regional o nacional), así como la idea de realizar buenos negocios para los asociados.

Por otro lado, se identifican ideas relacionadas con el aprovechamiento de los recursos disponibles por medio de los concursos de entidades públicas, pues reconocen que existe muchas oportunidades en torno a estos fondos concursables pero que no han aprovechado de buena forma.

También reconocen que la cercanía con la ciudad de Temuco puede representar una oportunidad, que refuerza algunas ideas anteriores, como la de hacer buenos negocios, puesto que además existe infraestructura adecuada para ello (carreteras o conectividad).

Análisis de Amenazas.

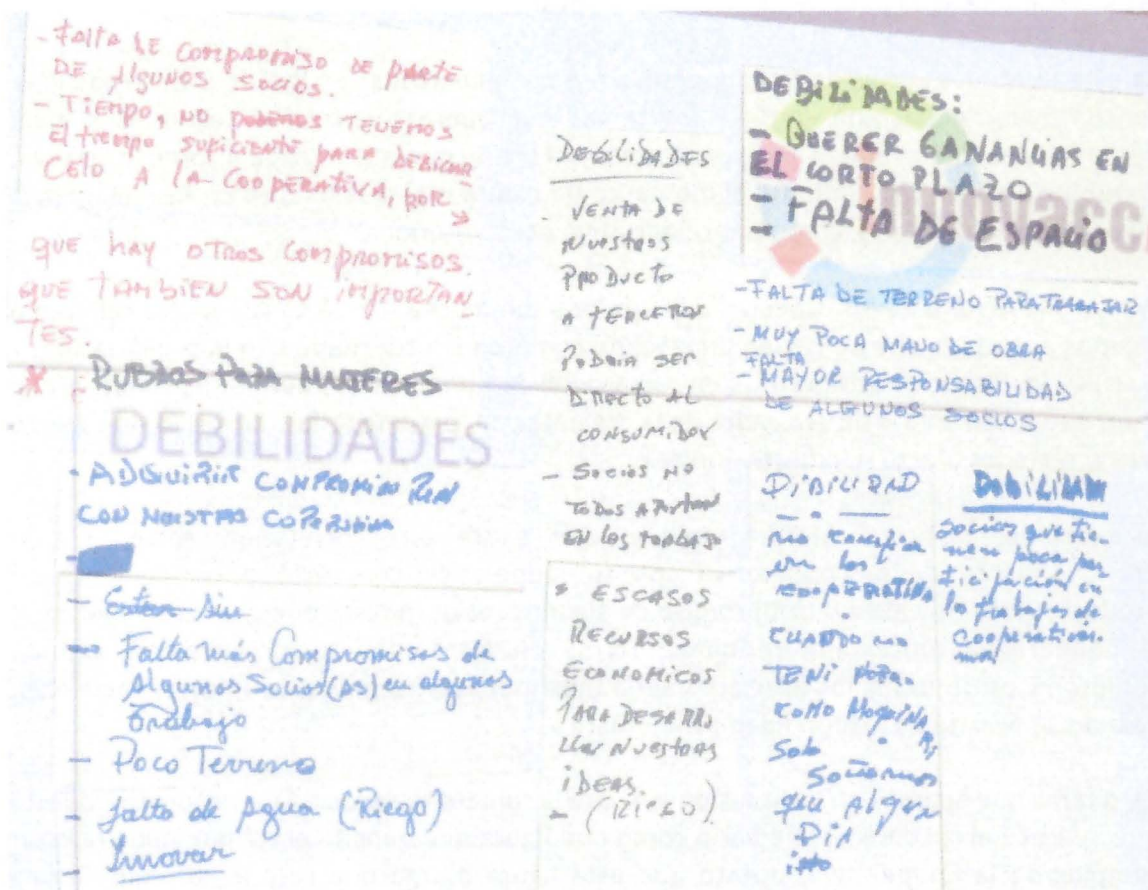


- Llegan papas de afuera de la zona, posible presencia de enfermedades cuarentenarias.
- La contaminación (de los suelos, el agua).
- Sobreproducción de los productos que se cultivan en el territorio (baja de precios).
- Plagas y enfermedades que pueden aparecer en el territorio.
- Cambio Climático.
- Nuevas enfermedades en el cultivo de la papa.
- Cambio climático, escasez de agua.

Sobre este punto de amenazas, los productores reconocen temas claves que pueden ser muy dañinos para la calidad de los productos que aquí desarrollan, lo que podría afectar la sustentabilidad del negocio, como la llegada de material de reproducción de papas con enfermedades que les afecte la calidad de la producción, además de plagas cuarentenarias que podrían afectar su actual condición fitosanitaria, la creciente contaminación de las aguas y el suelo, el cambio climático y su consecuente efecto sobre la menor disponibilidad de agua para riego, entre otros.

Por otro lado, se reconoce que cuando el mercado se satura de un determinado producto agrícola, éste tiende a bajar significativamente de precio, afectando los ingresos de sus asociados.

Análisis de Debilidades.



- Querer ganancias en el corto plazo. Falta de espacio para cultivos.
- Falta de terreno para trabajar. Muy poca mano de obra. Mayor responsabilidad de algunos socios.
- Socios que tienen poca participación en los trabajos de la Cooperativa.
- No confían en la cooperativa algunos socios. Cuando no teníamos nada, como maquinarias, soñamos que algún día lo tendríamos.
- Venta de nuestros productos a terceros podría ser directo al consumidor. Socios no todos aportan en los trabajos.

- Escasos recursos económicos para desarrollar nuestras ideas (como en el ámbito del riego).
- Falta de compromiso de parte de algunos socios. Tiempo, no tenemos el tiempo suficiente para dedicárselo a la Cooperativa, porque hay otros compromisos que también son importantes. Sería bueno tener rubros para mujeres dentro de la Cooperativa.
- Falta más compromisos de algunos socios (as) en algunos trabajos. Poco terreno disponible.
- Adquirir compromiso real con nuestra cooperativa.
- Falta de agua para riego. Nos falta innovar.

En este punto los socios de la Cooperativa fueron “generosos” en las ideas que rodean el concepto de “debilidad”, uno de los temas que aparece entre los socios es la baja disponibilidad de terrenos para la producción, ya sea de manera individual como asociativa, lo que resulta ser una limitante al momento de plantear el crecimiento en los volúmenes de producción de papas, como principal cultivo del territorio.

Por otro lado, uno de los aspectos que aparece con mucha fuerza es cuando se refieren a algunos asociados que no tienen un nivel de compromiso adecuado con la organización, y que por lo tanto lo consideran como una debilidad importante, aunque reconocen que ocurre sólo con un par de asociados de la organización, pero de todas formas es un aspecto que al resto les afecta significativamente.

Al respecto, hay que indicar también que existe una correlación entre el bajo funcionamiento de la cooperativa con su modelo de comercialización conjunta de productos locales y el bajo compromiso de algunos socios, puesto que si en caso contrario, la Cooperativa funcionara de buena forma en los temas comerciales, el nivel de compromisos de todos los asociados sería mucho mayor, según ellos mismos reconocen cuando se discute en profundidad esta temática.

Otro tema que aparece en la discusión es sobre la comercialización de los productos, puesto que aparece el rol del Intermediario como una figura que debilita el rol que debiera estar cumpliendo la Cooperativa, puesto que esta figura otorga una respuesta rápida a una necesidad de venta de productos locales de los agricultores, frente a un modelo que aún no funciona en un 100% por parte de la organización. En este sentido se plantea que algunos priorizan las ganancias de corto plazo más que desarrollar una estrategia de mediano plazo. Una aspiración al respecto es poder establecer un canal de comercialización más directo con el consumidor final.

Finalmente, se plantea el bajo acceso a recursos de inversión para desarrollar o fortalecer sistemas de riego como un aspecto que podría ser mejorado en adelante, a lo que asocian

la idea de la “innovación” como una forma de dar respuestas a esta necesidad y a otras temáticas de carácter tecnológico – productivo.

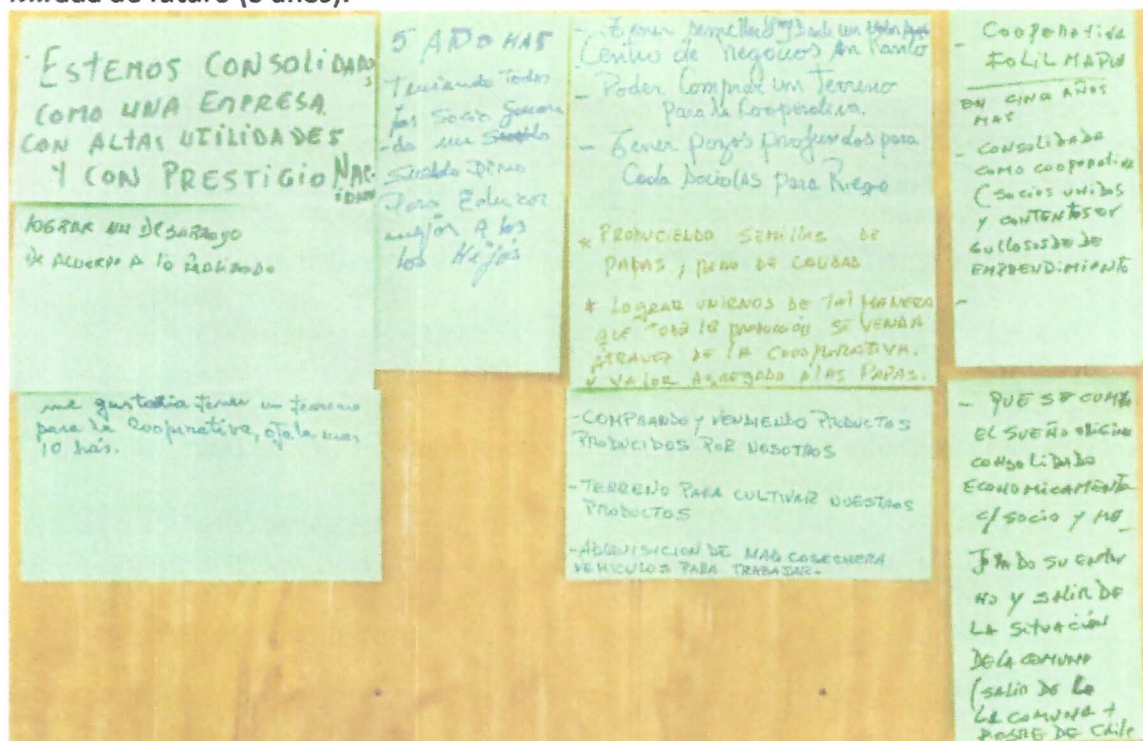
Estrategia de Debilidad – Fortaleza (abordar las debilidades y potenciar las fortalezas).

Frente a las Debilidades	Frente a las Fortalezas
- Realizar un análisis de costos para evaluar arriendo de tierras para aumentar superficie propia de la Cooperativa. - Desarrollar un proceso de fortalecimiento de habilidades estratégicas para fortalecer el trabajo en equipo al interior de la Cooperativa. - Desarrollar un levantamiento de perfiles técnicos de proyectos para el desarrollo de inversiones en riego, para cada socio o comunidad vinculada a la Cooperativa. - Fortalecer el rol de comercialización que debe desarrollar la Cooperativa para sus asociados y comunidad local.	- Potenciar el trabajo colaborativo de la mayoría de los socios para seguir fortaleciendo la organización. - Formalización de alianzas con entidades de servicios públicos. - Desarrollar estrategias para seguir contando con el apoyo de profesionales con los cuales se vincula de Cooperativa. - Fortalecer los aspectos identitarios de la organización, perteneciente a la etnia mapuche, en la construcción de marca de productos locales.

VISIÓN DE MEDIANO PLAZO.

Respecto del trabajo que conlleva el establecer una estrategia sistematizada de acciones organizadas para mejorar aquellos aspectos que la organización debe fortalecer, cuando cuenta con aspectos positivos; y, por el contrario, establecer estrategias para disminuir la influencia de aquellos aspectos que resultan ser negativos para la organización, se debe considerar un análisis de escenarios futuros para la organización, por lo que en la jornada de trabajo se realizó una pregunta a los socios, respecto de cómo quisieran ver a la organización en un futuro próximo, en un escenario de 5 años más, frente a lo cual se obtiene el siguiente resultado.

Mirada de futuro (5 años).



- Que estemos consolidados como una empresa con altas utilidades y con prestigio Nacional.
- Lograr un desarrollo de acuerdo a lo realizado como esfuerzo de los socios.
- Me gustaría que la Cooperativa tenga un terreno propio, ojalá unas 10 hectáreas.
- Tener a todos los socios ganando un sueldo digno para educar mejor a los hijos.
- Comprando y vendiendo productos elaborados por los socios. Terreno para cultivar nuestros propios productos como Cooperativa. Adquisición de maquina cosechera, vehículos para trabajar.
- Produciendo semillas de papas, pero de alta calidad. Lograr unirnos de tal manera que toda la producción se venda a través de la Cooperativa. Valor agregado a las papas.
- Tener semillero de papas, y darle un valor agregado. Centro de negocios en Ranco. Poder comprar un terreno para la Cooperativa. Tener pozos profundos para casa socio (a) para asegurar el riego.
- Que se cumpla el sueño original, consolidando económicamente a cada socio y mejorando su entorno y salir de la situación de pobreza en que se encuentra la gente de la comuna.
- Cooperativa consolidada, socios unidos y contentos, orgullosos de su emprendimiento.

Al respecto, hay que indicar que existe una alta expectativa de poder contar a futuro con un terreno propio de la Cooperativa, que ello sea el mecanismo que les permita contar con una base productiva común y que les permita contar con un mínimo de producción sobre la cual desarrollar las acciones para lo cual la Cooperativa fue creada, que es la comercialización de sus productos locales.

Existe una visión clara sobre que la Cooperativa cumpla de buena forma su rol en el ámbito de la comercialización, vendiendo productos locales con valor agregado, de manera diferenciada en el mercado, tanto la papa semilla como la papa de consumo. Sobre esto, se espera por parte de los socios que la Cooperativa se transforme en un agente de comercialización y agregación de valor de sus productos, generando de esta forma los beneficios económicos y sociales esperados de ella.

Esperan poder reconocerse en la organización, como una instancia exitosa del quehacer que ellos necesitan fortalecer, la agregación de valor y la comercialización, sintiéndose orgullosos de los logros que puedan alcanzar, y que ello sea la base de superar la situación de pobreza del territorio donde viven.

CAPACIDADES DE INNOVACIÓN Y ANÁLISIS DE BRECHAS.

Los socios de la Cooperativa cuentan con capacidades para la gestión de los procesos internos de la organización, y para la adecuada ejecución del actual proyecto de apoyo, han dado cuenta de ello. Sin embargo, no existe una dinámica constante para la gestión de los acuerdos al interior de la Cooperativa, no contando por ejemplo con la planificación de reuniones periódicas como organización, si no más bien se coordinan para reuniones de trabajo puntuales.

Cuenta con limitadas capacidades de comercialización de sus productos. El año 2017 lograron vender por medio de la Cooperativa alrededor de \$15.000.000, sin uso de factura, sólo con uso de boletas. Este año 2018 esperan alcanzar una venta de aproximadamente \$20.000.000 como organización, y recién hace un par de meses han quedado habilitados para la emisión de facturas electrónicas.

En términos productivos no reconocen brechas importantes, puesto que han contado con el apoyo de asesores técnicos que han transferido el conocimiento requerido para emprender sus desafíos productivos.

En cuanto a las capacidades de innovación, es posible reencausar las capacidades que tienen como organización y en el ámbito productivo, para enfocarse en trabajar sobre un modelo de negocios claro, que en la actualidad no han consolidado, pero que durante las últimas temporadas han pretendido desarrollar.

En un segundo taller de trabajo, realizado el jueves 12 de julio de 2018, con los socios de la Cooperativa, se validaron las principales brechas de gestión de la innovación al interior de la organización, siendo estas brechas las siguientes:

- Deficiente desarrollo de mecanismos de coordinación interna en la organización.
- Baja capacidad operativa para la comercialización.
- Deficiente implementación de un modelo de negocios como empresa.



Fotografías de la Segunda Jornada de Trabajo.

A continuación, se presentan las alternativas de solución para las brechas inicialmente identificadas.

Brechas	Alternativas de Solución
Deficiente desarrollo de mecanismos de coordinación interna en la organización.	- Desarrollo de Jornada Taller para el fortalecimiento del trabajo en equipo y resolución de conflictos de la organización. - Definición de procedimientos de funcionamiento de la organización mediante uso de reglamento. - Gira técnica – organizativa que permita conocer experiencias de otras Cooperativas exitosas del país.
Baja capacidad operativa para la comercialización.	- Gira técnica – organizativa que permita conocer experiencias de otras Cooperativas exitosas del país. - Implementación de una línea de producción y comercialización de productos locales, centrado en la papa semilla y papa de consumo. - Habilitación de infraestructura para instalación de una sala de procesos y envasado de papa semilla y papa de consumo. - Desarrollo de un Plan de Marketing y desarrollo de una marca comercial para la venta de productos en el mercado regional y nacional.
Deficiente implementación de un modelo de negocios como empresa.	- Redefinición del modelo de negocios orientando los esfuerzos hacia mercados de alto valor (papa semilla y papa de consumo). - Desarrollo de un modelo de producción de semilla de alta calidad sin presencia de enfermedades mediante la técnica de micro tubérculo (F1 limpio).

Respecto de las anteriores temáticas y alternativas de solución, la organización ha definido como prioritarios para el trabajo de corto plazo las siguientes líneas de acción:

1. Habilitación de Sala de Procesos para Papa Semilla y Papa de Consumo (Solicitar en Concurso para Cooperativas etapa 2 del FIA).
2. Jornada Taller para el Fortalecimiento Organizacional (A desarrollar con cargo al actual proyecto de fortalecimiento de Cooperativa del FIA).
3. Desarrollo de un Plan de Marketing y Desarrollo de marca comercial para productos Papa semilla y Papa de consumo (Solicitar en Concurso para Cooperativas etapa 2 del FIA).

4. Gira técnica – organizativa que permita conocer experiencias de otras Cooperativas exitosas del país (Presentado a concurso de Giras Nacionales 2018, que deberá ser presentado en concurso del año 2019 por falta de fondos del FIA).
5. Definición de procedimientos de funcionamiento de la organización mediante uso de reglamento (A abordar con el apoyo de abogado con actual proyecto de fortalecimiento de Cooperativas del FIA).

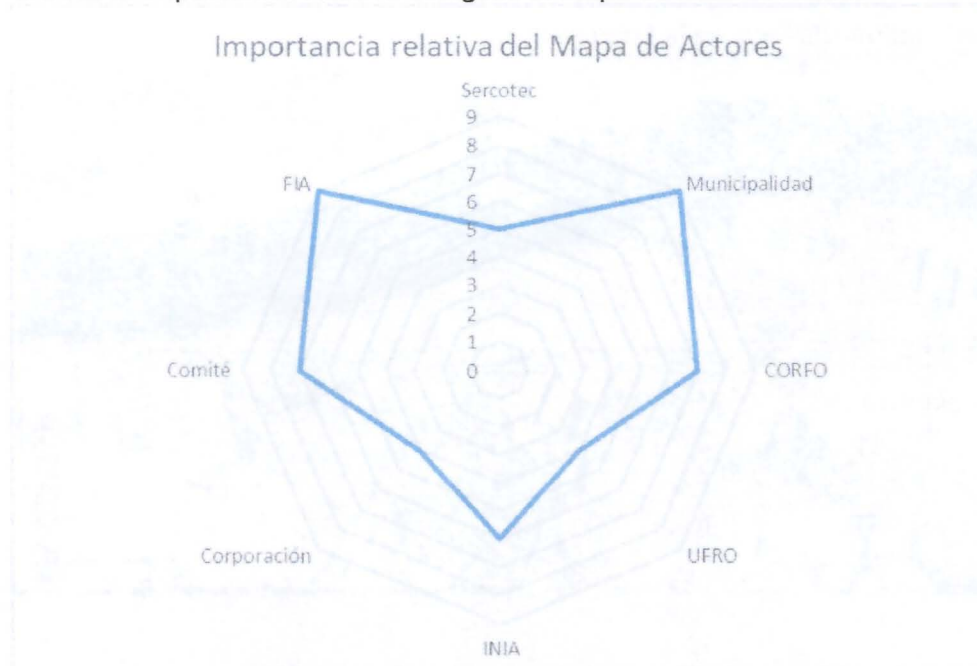
A partir del presente ejercicio de priorización, se establecen los contenidos de la presentación del proyecto de continuidad para la etapa 2 del concurso para el Fortalecimiento de Cooperativas del FIA, el cual se presenta a la convocatoria del presente año.

MAPA DE ACTORES Y TERRITORIO DE INFLUENCIA.

Al realizar un análisis sobre el tipo de alianzas y relaciones que tiene la Cooperativa con el entorno inmediato y con el entorno regional podemos identificar a las siguientes instituciones o entidades:

- **Sercotec:** tuvieron apoyo y relación con esta institución hace un tiempo atrás.
- **Municipalidad de Puerto Saavedra:** Han tenido apoyo importante en cuanto a la disponibilidad del terreno y ayuda en materiales para concretar iniciativas de la Cooperativa.
- **CORFO:** Por este medio tuvieron acceso a un asesor técnico.
- **UFRO:** Con esta alianza ejecutaron un proyecto que les permitió capacitarse en temas de gestión.
- **INIA:** Han tenido relación en el pasado, concretamente con investigadores del tema de la papa. Podrían tener una alianza futura que esperan concretar.
- **Corporación Regional:** Tuvieron apoyo en un proyecto que les permitió acceder a capacitación y algunos elementos de difusión.
- **Comité de pequeños productores:** Les han solicitado el apoyo de una organización del territorio para que puedan conocer la experiencia de la Cooperativa.
- **FIA:** Con el apoyo que prestan con el actual instrumento de Cooperativas.

Gráfico 1. Importancia relativa otorgada al Mapa de Actores Actual.



Fuente: Elaboración Propia en base a información obtenida en taller.

Respecto de lo anterior, existen una serie de otros actores que no aparecen en la discusión con una mención espontánea por parte de los socios de la Cooperativa, es decir, a partir de una primera reflexión que hacen los productores frente a la pregunta. Por tanto, existen otras entidades que son posibles de incorporar en este registro, o al menos, es posible hacer una evaluación sobre si es necesario hacer una gestión de relacionamiento y solicitud de apoyo para el fortalecimiento de la Cooperativa, identificando en principio las siguientes:

- **INDAP:** Apoyo en la disponibilidad de instrumentos de apoyo para el fomento agrícola.
- **CONADI:** Apoyo en la disponibilidad de asesorías especializadas y con enfoque multicultural.
- **SEREMI de Agricultura:** Alianzas para el fortalecimiento del rubro principal que desarrollan en el territorio.
- **INAPI:** Mediante la utilización de instrumento de protección industrial, programa Sello de Origen e inscripción de marca para los productos locales.

Respecto del territorio de influencia de la Cooperativa, se puede indicar que por ahora es bastante local, es decir, su entorno inmediato y el nivel comunal, dado que es una organización que es reconocida en el territorio local.

De todas formas, se conoce la organización en el nivel regional por medio de algunas entidades públicas o académicas, producto de ello es que han podido ejecutar algunas iniciativas con CORFO, Universidad de la Frontera y la Corporación Regional.

Imagen 1. Área de influencia local de la Cooperativa.



Imagen 2. Área de Influencia en el territorio.



PLAN DE ACCIÓN DE MEDIANO PLAZO.

Sobre las líneas de acción prioritarias para el Fortalecimiento de la Cooperativa Folil Mapu, se propone abordar las temáticas identificadas en un horizonte de tiempo de 2 años, de manera que la organización pueda ir haciendo una adecuada gestión de instrumentos de apoyo público que le permita abordar las principales brechas de la organización.

Las líneas de acción consideradas para este Plan de Acción son las que se presentan a continuación:

Líneas de acción para el fortalecimiento de la Cooperativa.

Desarrollo de Jornada Taller para el fortalecimiento del trabajo en equipo y resolución de conflictos de la organización: La importancia de esta acción radica en que en el diagnóstico se identifican algunos aspectos de carácter organizacional que deben ser resueltos de manera prioritaria para poder enfrentar los desafíos futuros que la organización se propone. Si estos temas no son abordados difícilmente se podrá asumir los otros desafíos de mayor envergadura para la Cooperativa.

Por tal motivo es que esta acción se abordará por medio de un taller programado con la empresa Innovación Chile para el mes de agosto, donde se trabajará con una metodología

de Coaching, con participación de 2 coaches, uno con preparación en Ontología del Leguaje y otro en Programación Neurolingüística.

Definición de procedimientos de funcionamiento de la organización mediante uso de reglamento: Esta acción debe ser resuelto con la reformulación de los estatutos de la Cooperativa, la cual está siendo abordada con la participación de un abogado de la ciudad de Temuco. Su importancia radica en que la Cooperativa debe instalar un modo de operar como organización, pero también como empresa, donde los temas que desarrolla le permiten avanzar hacia la implementación de un modelo de negocios como comercializadora de productos locales.

Gira técnica – organizativa que permita conocer experiencias de otras Cooperativas exitosas del país: Esta iniciativa fue levantada y presentada con apoyo de la empresa Innovación Chile, en el mes de abril de 2018, pero FIA informó que los recursos en esta línea se habían agotado para el presente año, motivo por el cual la organización resolverá su presentación para el año 2019.

La gira consiste en conocer experiencias de organización interna de Cooperativas localizadas en las regiones de Maule y O'Higgins (Cooperativa Vitivinícola de Loncomilla, Cooperativa Agrícola de Peumo, Cooperativa de salineros de Cahuil).

Implementación de una línea de producción y comercialización de productos locales, centrado en la papa semilla y papa de consumo: Esta línea considera la habilitación de un modelo de negocios centrado en la comercialización de papa en formatos de mayor valor, y no como un Commodity, por medio de la diferenciación del producto en el mercado.

El registro en INAPI de una Marca Comercial de la Papa de Carahue – Puerto Saavedra es una parte de los desafíos que la Cooperativa debe emprender, de manera de diferenciar su producto en el mercado.

Adicionalmente, se debería evaluar en profundidad la alternativa de iniciar un proceso de registro ante INAPI de la Papa de Carahue bajo algún mecanismo establecido en el programa Sello de Origen (Denominación de Origen o Indicación Geográfica).

Habilitación de infraestructura para instalación de una sala de procesos y envasado de papa semilla y papa de consumo: Para el desafío planteado en la línea general anterior, se requiere habilitar un espacio a un costado de la infraestructura que tiene la Cooperativa en su terreno cedido por la Municipalidad de Puerto Saavedra, para lo cual se consideran recursos en la postulación al Concurso de Fortalecimiento de Cooperativas del FIA año 2018, línea de acción 2.

La habilitación de una unidad de procesamiento, selección, envasado y comercialización del producto “papa semilla y papa de consumo” de la zona de Carahue – Puerto Saavedra, surge como una interesante alternativa de incorporación de un modelo de negocios asociativo para los productores del territorio. Ello significa que desde ahora podrán efectivamente comercializar su producción local, focalizando su esfuerzo en la papa semilla y en la papa de consumo, que son los principales productos de la zona.

La papa semilla y papa de consumo es reconocida en el entorno regional y también nacional como un producto fácilmente identificable del territorio de Carahue – Puerto Saavedra, siendo además formatos que pueden ser desarrollados para diferentes públicos objetivos (semilla y consumo) de manera de alcanzar un mayor valor al momento de la comercialización, siendo además un producto que aprovecha la especialización técnica y productiva de los actores del territorio.

Desarrollo de un Plan de Marketing y desarrollo de una marca comercial para la venta de productos en el mercado regional y nacional: Pensando en el fortalecimiento de la línea de comercialización de productos locales con alto valor, es que se requiere de un Plan de Marketing que permita abordar este desafío con orientaciones específicas en torno a lo que deben emprender, de acuerdo a la segmentación del mercado que se resuelva asumir.

Para ello se considera este punto en la postulación al año 2 del concurso de fortalecimiento de cooperativas del FIA, año 2018.

Redefinición del modelo de negocios orientando los esfuerzos hacia mercados de alto valor (papa semilla y papa de consumo): El actual modelo de negocios no está claro en la Cooperativa, por lo que se decide enfrentar como líneas prioritarias la producción y venta de Papa semilla y Papa de consumo en segmentos donde el valor del producto sea mayor, con identidad en el producto y una estrategia clara para llegar al mercado de destino.

Desarrollo de un modelo de producción de semilla de alta calidad sin presencia de enfermedades mediante la técnica de micro tubérculo (F1 limpio): Línea de acción futura, que se espera poder desarrollar mediante la presentación de algún proyecto de innovación al que la Cooperativa pueda ejecutar directamente. Esta iniciativa implica transferencia de tecnología, apropiación tecnológica, transferencia de conocimientos y la participación de especialistas de apoyo en terreno.

Integración de Jóvenes y Mujeres a los desafíos de la Organización.

Uno de los temas que queda pendiente por trabajar al interior de la organización, una vez que ésta comience a fortalecer su modelo de negocios y comience a tener buenos resultados comerciales, es la forma de cómo las familias de los socios puedan integrarse a las dinámicas productivas de la Cooperativa.

En este sentido, será de gran valor que la organización resuelva en un futuro próximo la forma de cómo puede integrar al trabajo de la empresa a los jóvenes del territorio, como alternativa viable de desarrollo económico productivo. Asimismo, para el caso de las mujeres, cuando quien integra la Cooperativa sea un socio varón, evaluar las formas de cómo puedan vincular al trabajo de la empresa a las mujeres, por medio de la diversificación productiva o bien desde la perspectiva de apoyo a las labores que se puedan llevar a cabo en la Cooperativa.

Programación de acciones y sus fuentes de financiamiento.

Brecha	Línea de Acción	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Fuente financiera
Deficiente desarrollo de mecanismos de coordinación interna en la organización.	Desarrollo de Jornada Taller para el fortalecimiento del trabajo en equipo y resolución de conflictos de la organización.	X				FIA, proyecto actual
	Definición de procedimientos de funcionamiento de la organización mediante uso de reglamento.	X	X			FIA, proyecto actual
	Gira técnica – organizativa que permita conocer experiencias de otras Cooperativas exitosas del país.		X	X		FIA, concurso 2019
Baja capacidad operativa para la comercialización.	Gira técnica – organizativa que permita conocer experiencias de otras		X	X		FIA, concurso 2019

Diagnóstico y plan de Gestión de la Innovación - Cooperativa Agrícola Folil Mapu Ltda.
Informe

	Cooperativas exitosas del país.					
	Implementación de una línea de producción y comercialización de productos locales, centrado en la papa semilla y papa de consumo.			X	X	FIA, postulación año 2018
	Habilitación de infraestructura para instalación de una sala de procesos y envasado de papa semilla y papa de consumo.			X	X	FIA, postulación año 2018
	Desarrollo de un Plan de Marketing y desarrollo de una marca comercial para la venta de productos en el mercado regional y nacional.					FIA, postulación año 2018
Deficiente implementación de un modelo de negocios como empresa.	Redefinición del modelo de negocios orientando los esfuerzos hacia mercados de alto valor (papa semilla y papa de consumo).		X	X	X	FIA, postulación año 2018 FIA, 2019
	Desarrollo de un modelo de producción de semilla de alta calidad sin presencia de enfermedades mediante la técnica de micro tubérculo (F1 limpio).				X	FIA, año 2019 CORFO, 2019

Unidad de Gestión de la Innovación en la empresa.

Sobre la creación de una unidad de Gestión de la Innovación en la Cooperativa, ello no es posible de implementar en la actualidad, dado que la empresa no cuenta con los suficientes recursos que permitan mantener una estructura administrativa mínima, de hecho, no cuentan con ninguna persona con remuneraciones estables, sólo funcionando con el apoyo de proyectos que han ejecutado durante el último tiempo.

En tal sentido, la recomendación para la situación actual es poder asignar este rol, de hacer gestión sobre iniciativas de innovación, en asesores externos a los cuales la empresa pueda acceder durante la ejecución de proyectos.

En adelante, cuando la Cooperativa implemente a plenitud su modelo de negocios, basado en las recomendaciones realizadas durante el proceso de consultoría, se debería ir incorporando poco a poco alguna capacidad técnica o profesional a quien debieran solicitar dentro de sus funciones la de ir incorporando herramientas de gestión de la innovación en la empresa, para el diseño de nuevos productos, procesos, servicios o estrategias de comercialización.