



Fundación para la
Innovación Agraria

Informe Técnico Final

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

OFICINA DE PARTES 2 FIA RECEPCIONADO
Fecha 21 MAR. 2016
Hora 1450
Nº Ingreso 20020

Informe Final
25-01-15
Pág. 1

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

1. ANTECEDENTES GENERALES

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

2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO

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

Acumulados a la Fecha	
Aportes FIA del proyecto	
1. Aportes entregados	Primer aporte
	Segundo aporte
	Tercer aporte
	n aportes
2. Total de aportes FIA entregados (suma 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.

3. RESUMEN DEL PERÍODO

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

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

4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

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

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

5.1 Porcentaje de Avance

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

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

6. RESULTADOS ESPERADOS (RE)

6.1 Cuantificación del avance de los RE a la fecha

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	Se determinan las brechas y problemas	Diagnóstico	1	1	1	Marzo 2015	100

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

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

Entre los principales resultados de esta etapa, se encuentran:

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

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

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

Anexo 1. Informe Taller FODA

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

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

Estado del arte en cooperativas exitosas (100%):

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

Determinación de un modelo participativo (100%):

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

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

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

Luego de esto la Junta General de socios acordó profundizar en materias de fortalecimiento del Consejo de Administración para ello se realizó un segundo taller denominado "Roles y Funciones de la Cooperativa" con la profesional de la Unaf, (Anexo 5).

Después de este taller el Consejo de Administración y la Gerencia acuerdan que es necesario contratar a una empresa con experiencia en materias de gestión de Cooperativas, como la Cooperativa Cege Araucanía, quienes son reconocidos por su expertiz en la gestión de Cooperativas. Con esta empresa se desarrolla una programa de capacitaciones denominado "Gobernabilidad de Cooperativas" en Anexo 3 A se adjunta material desarrollado en una serie de tres capacitaciones.

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

Anexo 2. Estado del Arte de Cooperativas

Anexo 3. Informe Taller de Cooperativismo,

Anexo 3 A. Presentaciones y listado de asistentes talleres programa "Gobernabilidad de Cooperativas"

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	
3	1	Socializar y discutir los ejes de trabajo en un grupo focal	Talleres	2	2	2	Septiembre 2015	100
			Informe	1	1	1		
3	2	Generar un plan de innovación para la cooperativa que priorice los ejes de trabajo	Modelo gestión de la innovación	1	1	1	Octubre 2015	100

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

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

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

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

A partir de las actividades y conclusiones establecidas de manera conjunta con los productores se elaboró un informe de Roles y Funciones dentro de la Cooperativa (Anexo 5).

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

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

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

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

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

Anexo 5. Informe Taller: Roles y Funciones dentro de la Cooperativa.

Anexo 6. Plan de Innovación Cooperativa Punta Chilén

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 6. Estrategia de gestión de la innovación de la Cooperativa Punta Chilén.

7. CAMBIOS Y/O PROBLEMAS

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

Describir cambios y/o problemas	Consecuencias (positivas o negativas), para el cumplimiento del objetivo general y/o específicos	Ajustes realizados al proyecto para abordar los cambios y/o problemas
El proyecto inició con un retraso de 1,5 meses	Negativas. El retraso se ve reflejado en un desfase de actividades de aproximadamente 20 días para la entrega del Hito 2.	Se acortaron tiempos entre actividades, pero esto no ha logrado reducir la brecha de tiempo totalmente, ya que la organización de actividades grupales debe respetar los tiempos de los cooperados y sus actividades propias.
Desarrollo y de prueba de producto	Positiva. Se establece un piloto para la elaboración de un pitón de ajo, el que se degusta en el marco de la feria Ñam 2015 (marzo). En mayo 2015 se desarrollan etiquetas para versión piloto comercial.	Se establece un programa para la recolección de pitones para 2016, ya que en 2015 solo se obtuvo para las pruebas piloto.
Retraso en la ejecución de las etapas e hitos.	Negativas. Dado el retraso en el inicio del proyecto de alrededor de 1,5 meses se produjo un retraso general el desarrollo de las actividades propuestas para el resto del proyecto.	Se acortaron tiempos entre actividades, sin embargo no se logró acortar de manera significativa la diferencia con los tiempos calculados en la propuesta inicial. Por eso se aplazó el fin del proyecto desde Octubre de 2015 a Diciembre del mismo año, con lo que se logró completar todas las actividades programadas.
Desarrollo y de prueba de producto	Positiva. Tal como ocurrió en la primera etapa en la feria Ñam, se realizó una presentación y degustación del producto piloto "pitón de ajo", en la ExpomundoRural nacional realizada en Santiago en el mes de Noviembre, en donde un panel de especialistas (chef) le dio el primer lugar como producto innovador.	Se establece un programa para la recolección de pitones para 2016, ya que en 2015 solo se obtuvo para las pruebas piloto.

8. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO

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

1. Determinación de brechas y problemas: Se determinaron las brechas y problemas presentes en la Cooperativa Punta Chilén, para lo cual, en una primera instancia, se desarrolló una herramienta de evaluación que permitiera detectar no solo los problemas y amenazas que en la actualidad enfrenta la cooperativa, sino que también las fortalezas de la empresa y los cooperados, y las oportunidades. A partir de esta herramienta se realizó un análisis FODA, en donde participaron los cooperados de la empresa Punta Chilén y todos los asociados al proyecto (FoodTec, y UNAF). A partir de esta actividad se elaboró un informe de determinación de brechas y problemas, así como un análisis de acciones correctivas que permitan solucionar de forma definitiva dichas.
2. Definición de formas de participación de asociados: Para esto se realizó un análisis de modelos de cooperativismo exitosos en su gestión de la innovación tanto nacional como internacional (Estado del Arte). En segundo término se desarrolló un taller de Cooperativismo con los interesados, a fin de nivelar deficiencias determinadas en la fase previa. En la actualidad elaborando el informe con los datos obtenidos, y el establecimiento de brechas restantes. En el mismo, se analizarán las prácticas utilizadas por las cooperativas estudiadas estudiando la factibilidad de ponerlas en marcha directamente en la cooperativa o la necesidad de modificarlas y adaptarlas para obtener la parte principal de sus beneficios.
3. Discusión grupal de los modelos y estructura de trabajo y generación de conclusiones: Se realizaron talleres en donde los cooperados establecieron en conjunto con asesores las deficiencias estructurales de la Cooperativa, en donde las principales falencias están relacionadas a la baja participación organizacional (no de entrega de materia prima) de algunos asociados, y la delegación de una mayoría significativa de las actividades y decisiones de la empresa a la gerencia. Junto a lo anterior se determinó la importancia de los comités ya existentes (como el Comité de Vigilancia) y la necesidad de crear un nuevo comité dedicado específicamente a las tareas de innovación de la empresa.
4. Elaboración de un Plan de Innovación: A partir de todas las actividades anteriores, se elaboró un plan de innovación para la Cooperativa Punta Chilén, que forma parte de un plan mayor que es la Estrategia de gestión de la Innovación. El plan consta con una serie de pasos que permitirán elegir las mejores ideas para productos innovadores que consisten en la recepción de las ideas innovadoras, la posterior evaluación de la idea, el análisis de factibilidad de la idea, la evaluación con criterios económicos, técnicos y legales, la evaluación de los beneficios y el mercado al que pretende ingresar el nuevo producto (o negocio), y finalmente, la comercialización del nuevo producto y la evaluación final de su comportamiento en mercado.
5. Elaboración de una Estrategia de Gestión de Innovación: Para esto se tomaron las conclusiones y determinaciones tomadas en todos los talleres y actividades asociadas al proyecto, y se elaboró un documento final en donde se establece la estrategia general de innovación de la Cooperativa. En el documento se establecen las directrices del proceso de innovación de la cooperativa (plan de innovación), los indicadores de gestión que se utilizarán, las bases del proceso de mejora continua

para el proceso de innovación y, finalmente, un sistema de obtención de información y relación con el cliente, el cual permitirá la retroalimentación con la empresa.

6. Presentación de proyecto Programa de Asociatividad Económica (PAE). Uno de los logros de la presente iniciativa, fue la presentación de un proyecto para la implementación de las ideas desarrolladas en el marco de la presente propuesta. Este proyecto permitirá además Fortalecer a la organización, gracias a un ordenamiento de la estructura organizacional, Desarrollar capital humano que permita apoyar el desarrollo de innovación al interior de la cooperativa y finalmente desarrollar y probar los productos que surgieron del desarrollo de la presente iniciativa FIA.

8.2 Actividades programadas y no realizadas en el período del informe

Se han realizado todas las actividades programadas a la fecha.

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

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

8.4 Actividades no programadas y realizadas en el período del informe

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

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

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

También se realizaron una serie de talleres no incorporados en la propuesta inicial, esto

debido a que los órganos internos de la cooperativa como Consejo de Administración y Junta de Vigilancia se encontraban debilitados, estos talleres fueron ejecutados con la Cooperativa Cege Araucanía. Con quienes se estableció un nexo de trabajo para proyectos posteriores.

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

9. HITOS CRÍTICOS DEL PERÍODO

Hitos críticos	Fecha programada de cumplimiento	Cumplimiento (SI / NO)	Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)
Cooperativa diagnóstica respecto a su situación actual, en el ámbito asociativo y de negocio.	Febrero 2015	SI	Informe Taller FODA (Anexo 1)
La organización cuenta con programa que le permite orientarlos para la asociatividad funcional.	Mayo 2015	SI	Estado del Arte de Cooperativas (Anexo 2) Informe Taller de Cooperativismo (Anexo 3)
Los asociados son consiente de los factores que deben trabajar.	Septiembre 2015	SI	Informe Taller: Roles y Funciones dentro de la Cooperativa (Anexo 5)
La cooperativa ha logrado incorporar un sistema que le permite seguir vigente en el mercado y como organización	Octubre 2015	SI	Plan de Innovación Cooperativa Punta Chilén (Anexo 6)
La organización cuenta con una herramienta que le permite tener un horizonte para lograr el éxito	Diciembre 2015	SI	Estrategia de gestión de la innovación de la Cooperativa Punta Chilén (Anexo 7)

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

Se cumplieron todos los hitos críticos del proyecto

10. CAMBIOS EN EL ENTORNO

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

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

11. DIFUSIÓN

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

Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes	Documentación Generada
07-09-15	Sede Cooperativa Punta Chilen	Taller de Aspecto Fundamentales del funcionamiento de las Cooperativas	12	<ul style="list-style-type: none">- Presentación PowerPoint- Informe Roles y Funciones dentro la Cooperativa Punta Chilen

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

Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes*	Documentación Generada*
25-11-15	Sede de la Cooperativa en Punta Chilen	Taller Gobernabilidad de Cooperativas	10	Presentación en PowerPoint. Anexo 3 A.
17-12-15	Sede de la Cooperativa en Punta Chilen	Taller Gobernabilidad de Cooperativas	11	Presentación en PowerPoint. Anexo 3 A
14-01-16	Sede de la Cooperativa en Punta Chilen	Taller Gobernabilidad de Cooperativas	12	Presentación en PowerPoint. Anexo 3 A

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

12. OTROS

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

Los resultados de la etapa anterior, junto a los resultados de la segunda etapa, lograron que se cumpliera el objetivo general de este proyecto. Gracias a la participación activa de la gente de la cooperativa (dirigentes y cooperados) y de los asociados al proyecto, se logró establecer una estrategia y un plan de innovación que permita fortalecer y agregar valor económico y social a los asociados de la Cooperativa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

13. Conclusiones

- El proyecto presentó un retraso inicial de 20 días en sus actividades planificadas, producto de un retraso en el inicio del mismo, que ocurrió en febrero de 2015.
- La participación de los cooperados, así como su dirigencia y gerenta, tuvieron una participación activa y gran interés en los resultados y éxito de la iniciativa, lo que se reflejó en una rápida implementación de recomendaciones y en la prueba de productos en mercado, como fuente de información primaria para el desarrollo de los mismos.
- En virtud de lo anterior, se fortaleció el trabajo intra-cooperativa, a través de talleres especializados y reuniones periódicas efectuadas en la planta. En todas ellas los asociados tuvieron una participación activa, aunque como en toda organización existen problemas de participación de algunos asociados.

- El taller FODA desarrollado en el inicio del proyecto junto a los talleres posteriores de roles y funciones resultaron fundamentales para la obtención de resultados útiles a la cooperativa y que permitieran que los cooperados aportaran sus distintos puntos de vista, experiencia e ideas.
- A medida que avanzó el proyecto, la participación de los cooperados se mantuvo, mientras que la de la gerenta aumentó a medida que se complejizaron los temas en estudio.
- La planificación y experiencia adquiridas en la iniciativa fueron fundamentales para que el grupo pudiese comprender los requerimientos del mercado actual y se vio reflejado en la presentación de una iniciativa para el desarrollo de las actividades propuestas. Esto se concretó con la adjudicación programa PAE, que entrega una línea de continuidad para el desarrollo de las estrategias desarrolladas en este proyecto.

14. Recomendaciones

- En futuros proyectos es importante considerar giras o visitas a cooperativas que estén viviendo una situación similar o bien se encuentren desarrollando actividades de innovación, ya que los productores son mucho más receptivos al ver que un grupo de similares condiciones ha desarrollado o ha pasado por situaciones similares y las han sorteado con éxito.
- A pesar de no tratarse de un proyecto de desarrollo, es una buena iniciativa el lograr pilotos de los productos a desarrollar, y en forma importante hacer partícipes a los productores de la generación de la idea, para que así la sientan propia y se identifiquen con ella.
- Idealmente, se debería realizar una validación de los productos desarrollados, la que puede ser interna o externa, pero cuyo objetivo es recibir un feedback respecto del desarrollo. Este es un mecanismo de bajo costo y que puede aportar valiosa información a los mecanismos de desarrollo y comercialización, al no existir posibilidad económica de efectuar análisis sensoriales de cada producto en etapa de planificación.
- Se recomienda a la cooperativa el desarrollar un fondo de innovación, el cual debe ser considerado antes de la repartición de utilidades de la Cooperativa. Este fondo servirá para apoyar iniciativas de baja escala o bien para ser utilizado como aporte de contraparte en proyectos de mayor tamaño que cuenten con financiamiento externo.
- El éxito de las medidas determinadas y los planes elaborados en este proyecto, dependerán en gran medida de los cooperados y de su capacidad para mantener la estructura de innovación que ellos mismos crearon a partir de opiniones, ideas y sugerencias. Es importante que el proceso de innovación se haga siguiendo los pasos establecidos en el plan de innovación y en el plan de gestión, ya que es la única manera de elegir las mejores opciones de innovación, ejecutar las ideas de buena manera y, finalmente, obtener beneficio económico y/o social de ello.

15. ANEXOS

Realice y enumere una lista de documentos adjuntados como anexos.

1. Anexo 1. Informe Taller Foda
2. Anexo 2. Estado del Arte de Cooperativas
3. Anexo 3. Informe Taller de Cooperativismo
4. Anexo 3 A. Presentaciones y listado asistentes talleres "Gobernabilidad en Cooperativas"
5. Anexo 4. Prueba de nuevos productos
6. Anexo 5. Informe Taller: Roles y Funciones dentro de la Cooperativa.
7. Anexo 6. Plan de Innovación Cooperativa Punta Chilén
8. Anexo 7. Estrategia de Innovación de la Cooperativa Punta Chilén.
9. Anexo 8. Proyecto PAE