

**CÓDIGO**  
**(uso interno)**

|  |
|--|
|  |
|--|

## **FORMULARIO POSTULACIÓN**

### **PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2018**

## Tabla contenidos

|                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SECCIÓN I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA .....                                                                                               | 5  |
| 1. NOMBRE DE LA PROPUESTA .....                                                                                                                       | 5  |
| 2. SECTOR Y SUBSECTOR EN QUE SE ENMARCA .....                                                                                                         | 5  |
| 3. FECHAS DE INICIO Y TÉRMINO .....                                                                                                                   | 5  |
| 4. LUGAR EN QUE SE LLEVARÁ A CABO .....                                                                                                               | 5  |
| 5. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO .....                                                                                                                 | 5  |
| SECCIÓN II: COMPROMISO DE EJECUCIÓN DE PARTICIPANTES .....                                                                                            | 6  |
| 6. ENTIDAD POSTULANTE .....                                                                                                                           | 6  |
| 7. ASOCIADO(S).....                                                                                                                                   | 6  |
| SECCIÓN III: ANTECEDENTES GENERALES DE LA ENTIDAD POSTULANTE, ASOCIADO(S) Y<br>COORDINADOR DE LA PROPUESTA.....                                       | 7  |
| 8. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD POSTULANTE .....                                                                                                      | 7  |
| 8.1. Antecedentes generales de la entidad postulante.....                                                                                             | 7  |
| 8.2. Representante legal de la entidad postulante .....                                                                                               | 7  |
| 8.3. Realice una breve reseña de la entidad postulante .....                                                                                          | 8  |
| 8.4. Cofinanciamiento de FIA u otras agencias .....                                                                                                   | 8  |
| 8.5. Si la respuesta anterior fue SI, entregue la siguiente información para un máximo de<br>cinco adjudicaciones (inicie con la más reciente). ..... | 8  |
| 9. IDENTIFICACIÓN DEL(OS) ASOCIADO(S) .....                                                                                                           | 9  |
| 9.1. Asociado 1 .....                                                                                                                                 | 9  |
| 9.2. Representante legal del(os) asociado(s).....                                                                                                     | 9  |
| 9.3. Realice una breve reseña del(os) asociado(s) .....                                                                                               | 9  |
| 10. IDENTIFICACION DEL COORDINADOR DE LA PROPUESTA .....                                                                                              | 10 |
| SECCIÓN IV: CONFIGURACIÓN TÉCNICA DE LA PROPUESTA .....                                                                                               | 11 |
| 11. IDENTIFICACIÓN DE LA LINEA DE FINANCIAMIENTO A LA CUAL POSTULA.....                                                                               | 11 |
| 12. RESUMEN EJECUTIVO .....                                                                                                                           | 11 |
| 13. PROBLEMA Y/U OPORTUNIDAD.....                                                                                                                     | 12 |
| 13.1. Identifique y describa claramente el problema y/u oportunidad que dan origen a la<br>propuesta. ....                                            | 12 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                       |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 13.2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Identifique a los beneficiarios de la propuesta, su vinculación con la empresa cooperativa y relación con la problemática y/u oportunidad identificado.....                                                           | 13 |
| 14.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | SOLUCION PROPUESTA.....                                                                                                                                                                                               | 13 |
| 14.1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Describa la solución que se pretende desarrollar en la propuesta para abordar el problema y/u oportunidad identificado.....                                                                                           | 13 |
| 14.2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Indique cual es la contribución de la solución propuesta a la gestión de su empresa cooperativa y a la generación de procesos de innovación.....                                                                      | 14 |
| 15.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....                                                                                                                                                                                        | 16 |
| 15.1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Objetivo general .....                                                                                                                                                                                                | 16 |
| 15.2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Objetivos específicos .....                                                                                                                                                                                           | 16 |
| 16.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | MÉTODOS.....                                                                                                                                                                                                          | 17 |
| 17.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES.....                                                                                                                                                                               | 21 |
| Las cooperativas postulantes a la línea 1 deberán obtener como resultado obligatorio un Diagnóstico y un Plan de Acción de corto y mediano plazo que aborde las brechas identificadas en el diagnóstico realizado. A estos resultados deben agregar aquellos que el postulante considere pertinente..... |                                                                                                                                                                                                                       | 21 |
| 18.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | CARTA GANTT.....                                                                                                                                                                                                      | 23 |
| 19.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | HITOS CRÍTICOS DE LA PROPUESTA.....                                                                                                                                                                                   | 25 |
| 20.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ORGANIZACIÓN Y EQUIPO TECNICO DE LA PROPUESTA .....                                                                                                                                                                   | 26 |
| 20.1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Organización de la propuesta.....                                                                                                                                                                                     | 26 |
| 20.2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Equipo técnico .....                                                                                                                                                                                                  | 26 |
| 20.3.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Colaboradores .....                                                                                                                                                                                                   | 27 |
| 20.4.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Servicios a Terceros .....                                                                                                                                                                                            | 27 |
| 21.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | POTENCIAL IMPACTO .....                                                                                                                                                                                               | 28 |
| 21.1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Describa los potenciales impactos productivos, económicos y comerciales que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta. .... | 28 |
| 21.2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Describa los potenciales impactos sociales que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta.                                   | 28 |
| 21.3.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Describa los potenciales impactos medio ambientales que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta. ....                     | 29 |

|                                                                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 21.4. Si corresponde, describa otros potenciales impactos que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta. .... | 29 |
| ANEXOS .....                                                                                                                                                                                            | 30 |

| SECCIÓN I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA                                                                                                                         |                                                                   |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>1. NOMBRE DE LA PROPUESTA</b>                                                                                                                                          |                                                                   |                   |
| Implementación de un Nuevo Modelo de Negocios y Plan Estratégico para el fortalecimiento organizacional de la Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman                        |                                                                   |                   |
| <b>2. SECTOR Y SUBSECTOR EN QUE SE ENMARCA</b>                                                                                                                            |                                                                   |                   |
| Ver identificación sector y subsector en <b>Anexo 10.</b>                                                                                                                 |                                                                   |                   |
| Sector                                                                                                                                                                    | Agrícola                                                          |                   |
| Subsector                                                                                                                                                                 | Plantas medicinales, aromáticas y especias – Frutales hoja caduca |                   |
| <b>3. FECHAS DE INICIO Y TÉRMINO</b>                                                                                                                                      |                                                                   |                   |
| Inicio                                                                                                                                                                    | 01 de agosto de 2018                                              |                   |
| Término                                                                                                                                                                   | 30 de julio de 2019                                               |                   |
| Duración (meses)                                                                                                                                                          | 12 meses                                                          |                   |
| <b>4. LUGAR EN QUE SE LLEVARÁ A CABO</b>                                                                                                                                  |                                                                   |                   |
| Región                                                                                                                                                                    | IX Región de la Araucanía                                         |                   |
| Provincia(s)                                                                                                                                                              | Cautín                                                            |                   |
| Comuna (s)                                                                                                                                                                | Perquenco                                                         |                   |
| <b>5. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>                                                                                                                                    |                                                                   |                   |
| Los valores del cuadro deben corresponder a los valores indicados en el Excel “Memoria de cálculo Proyectos de gestión para la innovación en empresas cooperativas 2018”. |                                                                   |                   |
| <b>Aporte</b>                                                                                                                                                             |                                                                   | <b>Monto (\$)</b> |
| <b>FIA</b>                                                                                                                                                                |                                                                   |                   |
| <b>CONTRAPARTE</b>                                                                                                                                                        | <b>Pecuniario</b>                                                 |                   |
|                                                                                                                                                                           | <b>No pecuniario</b>                                              |                   |
|                                                                                                                                                                           | <b>Subtotal</b>                                                   |                   |
| <b>TOTAL (FIA + CONTRAPARTE)</b>                                                                                                                                          |                                                                   |                   |

## SECCIÓN II: COMPROMISO DE EJECUCIÓN DE PARTICIPANTES

La entidad postulante y asociados manifiestan su compromiso con la ejecución de la propuesta y a entregar los aportes comprometidos en las condiciones establecidas en este documento.

### 6. ENTIDAD POSTULANTE

|                            |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| Nombre Representante Legal | María Rapiman Ancavil |
| RUT                        |                       |
| Aporte total en pesos      |                       |
| Aporte pecuniario          |                       |
| Aporte no pecuniario       |                       |

\_\_\_\_\_  
Firma

### 7. ASOCIADO(S)

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Nombre Representante Legal |  |
| RUT                        |  |
| Aporte total en pesos      |  |
| Aporte pecuniario          |  |
| Aporte no pecuniario       |  |

\_\_\_\_\_  
Firma

### SECCIÓN III: ANTECEDENTES GENERALES DE LA ENTIDAD POSTULANTE, ASOCIADO(S) Y COORDINADOR DE LA PROPUESTA

#### 8. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD POSTULANTE

Complete cada uno de los datos solicitados a continuación. Adicionalmente, se debe adjuntar como anexos los siguientes documentos:

- Certificado de vigencia de la entidad postulante en **Anexo 1**.
- Certificado de iniciación de actividades en **Anexo 2**.
- Documento que acredita ventas en los últimos 12 meses en **Anexo 3**.

#### 8.1. Antecedentes generales de la entidad postulante

Nombre: Cooperativa agrícola apicultores del sur

Giro/Actividad: Agrícola

RUT:

Tipo de entidad, organización, empresa o productor (mediano o pequeño): Cooperativa de pequeños agricultores mapuches

Ventas anuales de los últimos 12 meses (en UF) (si corresponde):

|                                              |                 |  |
|----------------------------------------------|-----------------|--|
| Identificación cuenta bancaria de la entidad | Banco:          |  |
|                                              | Tipo de cuenta: |  |
|                                              | Número:         |  |

Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):

Dirección postal (para recepción de documentación):

Teléfono:

Celular:

Correo electrónico:

Usuario INDAP (sí/no): Si

|                                                |    |            |    |            |    |
|------------------------------------------------|----|------------|----|------------|----|
| Número total de integrantes de la cooperativa: | 33 | N° Mujeres | 18 | N° Hombres | 15 |
|------------------------------------------------|----|------------|----|------------|----|

|                                                         |   |
|---------------------------------------------------------|---|
| N° Total integrantes de la cooperativa entre 18-30 años | 0 |
|---------------------------------------------------------|---|

#### 8.2. Representante legal de la entidad postulante

Nombre completo: María Clementina Rapiman Ancavil

Cargo que desarrolla el representante legal en la entidad: Presidente

RUT:

Nacionalidad: chilena

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                       |    |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--|
| Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                       |    |  |
| Teléfono:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                       |    |  |
| Celular:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                       |    |  |
| Correo electrónico:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                       |    |  |
| Profesión: Técnico en Administración y Agricultora                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                       |    |  |
| Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia): mapuche                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                       |    |  |
| Género (Masculino o Femenino): Femenino                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                       |    |  |
| <b>8.3. Realice una breve reseña de la entidad postulante</b><br>Indicar brevemente la actividad de la empresa cooperativa, su actividad comercial y estructura organizacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                       |    |  |
| <p>Esta Cooperativa es constituida en marzo de 2015, como respuesta a un proceso de restitución de títulos de merced en la localidad de Perquenco. Los socios de la cooperativa son 33 productores, vinculados a la comunidad Antonio Rapiman, y 7 socios externos.</p> <p>El proyecto productivo es de 400 hectáreas, de las cuales 120 hectáreas corresponden a huertos de manzanas de exportación, 180 hectáreas de menta (producción y destilación de la menta, su venta es extracto) y 100 hectáreas orientada a cultivos tradicionales.</p> <p>La cooperativa actualmente si bien presenta interesantes unidades de producción, es de alto volumen, lo cual hace compleja la gestión del negocio, administración, control, etc. Esto ha propiciado algunas limitaciones para su normal funcionamiento. Sumado a esto, los socios no disponen de capacidades ni experiencia en modelos asociativos formales, y no conocen la forma de gobernar adecuadamente su organización, corriendo riesgos en cuanto a la correcta distribución de excedentes y participaciones.</p> |                                                                                                                                                       |    |  |
| <b>8.4. Cofinanciamiento de FIA u otras agencias</b><br>Indique si la entidad postulante ha obtenido cofinanciamiento de FIA u otras agencias del Estado en temas similares a la propuesta presentada (marque con una X).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                       |    |  |
| SI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | X                                                                                                                                                     | NO |  |
| <b>8.5. Si la respuesta anterior fue SI, entregue la siguiente información para un máximo de cinco adjudicaciones (inicie con la más reciente).</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                       |    |  |
| Nombre agencia:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Fundación para la Innovación Agraria                                                                                                                  |    |  |
| Nombre proyecto:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Desarrollo de un modelo de negocio competitivo para la Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman, sustentado en capacidades de innovación y cooperativismo |    |  |
| Monto adjudicado (\$):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                       |    |  |
| Monto total (\$):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                       |    |  |
| Año adjudicación:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2017                                                                                                                                                  |    |  |
| Fecha de término:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Diciembre 2018                                                                                                                                        |    |  |

|                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>9. IDENTIFICACIÓN DEL(OS) ASOCIADO(S)</b><br>Si corresponde, complete los datos solicitados de cada uno de los asociados de la propuesta.                  |
| <b>9.1. Asociado 1</b>                                                                                                                                        |
| Nombre:                                                                                                                                                       |
| Giro/Actividad:                                                                                                                                               |
| RUT:                                                                                                                                                          |
| Tipo de entidad, organización, empresa o productor (mediano o pequeño):                                                                                       |
| Ventas anuales de los últimos 12 meses (en UF) (si corresponde):                                                                                              |
| Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):                                                                                                         |
| Teléfono:                                                                                                                                                     |
| Celular:                                                                                                                                                      |
| Correo electrónico:                                                                                                                                           |
| <b>9.2. Representante legal del(os) asociado(s)</b>                                                                                                           |
| Nombre completo:                                                                                                                                              |
| Cargo que desarrolla el representante legal en la entidad:                                                                                                    |
| RUT:                                                                                                                                                          |
| Nacionalidad:                                                                                                                                                 |
| Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):                                                                                                         |
| Teléfono:                                                                                                                                                     |
| Celular:                                                                                                                                                      |
| Correo electrónico:                                                                                                                                           |
| Profesión:                                                                                                                                                    |
| Género (Masculino o Femenino):                                                                                                                                |
| Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):                                                                                                                  |
| <b>9.3. Realice una breve reseña del(os) asociado(s)</b><br>Indicar brevemente la actividad del(os) asociado(s) y su vinculación con el tema de la propuesta. |
| (Máximo 1.500 caracteres, espacios incluidos)                                                                                                                 |

| <b>10. IDENTIFICACION DEL COORDINADOR DE LA PROPUESTA</b>                                                                   |            |                                            |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------|--|
| Complete cada uno de los datos solicitados a continuación.                                                                  |            |                                            |  |
| Nombre completo: María Rapiman Ancavil                                                                                      |            |                                            |  |
| RUT:                                                                                                                        |            |                                            |  |
| Profesión: Técnico en Administración y Agricultura                                                                          |            |                                            |  |
| Género (Masculino o Femenino): Femenino                                                                                     |            |                                            |  |
| Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia): Mapuche                                                                        |            |                                            |  |
| Pertenece a la entidad postulante (Marque con una X).                                                                       |            |                                            |  |
| SI                                                                                                                          | <b>X</b>   | NO                                         |  |
| Indique el cargo en la entidad postulante:                                                                                  | Presidente | Indique la institución a la que pertenece: |  |
| Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región): Sector Licanco HJ 24, Padre las Casas, Cautín, Región de la Araucanía |            |                                            |  |
| Teléfono:                                                                                                                   |            |                                            |  |
| Celular: +56 9 54014113                                                                                                     |            |                                            |  |
| Correo electrónico: mrapiman1973@gmail.com                                                                                  |            |                                            |  |

## SECCIÓN IV: CONFIGURACIÓN TÉCNICA DE LA PROPUESTA

### 11. IDENTIFICACIÓN DE LA LINEA DE FINANCIAMIENTO A LA CUAL POSTULA

Marque con una "X" la línea a la cual postula, en el caso que sea sólo a la línea 2, recuerde que en dicho caso sólo pueden postular empresas cooperativas que tengan ejecutada la línea 1 por medio del apoyo de FIA y el plan de acción debe estar visado o aprobado por FIA.

#### DEBE SELECCIONAR SOLO UNA LINEA DE FINANCIAMIENTO

|                                                                                                                                      |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Línea 1</b> Elaboración de un programa de fortalecimiento (diagnóstico y formulación de plan de acción de corto y mediano plazo). |          |
| <b>Línea 2</b> Implementación de programa de fortalecimiento en áreas priorizadas                                                    | <b>X</b> |

### 12. RESUMEN EJECUTIVO

Sintetizar con claridad la justificación de la propuesta, sus objetivos, resultados esperados e impactos.

La Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman, nace como solución a un problema de gestión territorial, al cual se vieron enfrentados sus mismos socios. Así, la asociación se llevó a cabo como una solución, más que como un propósito en sí misma. Esta condición, termina permeando el desarrollo de toda la organización, ya sea a nivel interno como externo.

Las principales debilidades detectadas en la etapa 1 de fortalecimiento dicen relación con que las Redes de gestión de recursos, administración y producción, acaban siendo administradas en su mayoría por el grupo directivo, relegando a los socios a tomar decisiones específicas en torno principalmente a priorización de proyectos. A su vez, se realiza una sobre carga de participación y responsabilidad al mismo núcleo, por lo que se espera descomprimir, través de una renovada distribución de tareas; además de la necesidad de infraestructura complementaria (cámaras de frío, espacio físico para la implementación de la unidad de negocios), entre otros aspectos que se traducen en un modelo de negocios nuevo, con permanente búsqueda y ordenamiento de las nuevas opciones tanto productivas como comerciales, pero carente de líneas estratégicas que maximicen sus beneficios.

Dado lo anterior, es que la Cooperativa tiene como objetivo en esta etapa *"Implementar el Nuevo modelo de Negocios y Plan Estratégico diseñado para la Cooperativa y superar las debilidades y brechas detectadas en el fortalecimiento estratégico (etapa1), potenciar desarrollo de capacidades cooperativas, desarrollar el capital social y humano, y facilitar en la cooperativa una cultura de gestión de la innovación transversal en su modelo de negocios, transformándose en un actor relevante en su territorio"*.

Esta iniciativa considera una inversión total de \$29.030.000, de los cuales FIA aporta \$20.000.000 correspondiente al 68,89% y la Cooperativa aporta \$9.030.000, correspondiente al 31,11%.

### 13. PROBLEMA Y/U OPORTUNIDAD

#### 13.1. Identifique y describa claramente el problema y/u oportunidad que dan origen a la propuesta.

La Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman Limitada, como muchas cooperativas carece de capacidades que faciliten su vinculación territorial y con el ecosistema que la rodea. Esta Cooperativa fue constituida en el año 2015, y cuenta con 33 socios, agricultores que se unieron para poder hacer frente a la sucesión de tierras sus dificultades individuales de disponibilidad de servicios agrícolas principalmente dado sus bajas extensiones de siembras.

La Cooperativa si bien esta recientemente creada ha tenido muchas dificultades para enfrentar la gestión interna. La problemática en que se sustenta esta instancia de fortalecimiento, es que a pesar de ser una cooperativa relativamente nueva, ésta fue creada para hacer frente a un proyecto productivo de alto impacto, con altas exigencias de gestión, tributarias, productivas, comerciales, organizacionales, y estratégicas, pues abarca grandes extensiones, grandes volúmenes de ventas, y mercados competitivos. A la fecha el desempeño de la cooperativa en términos económicos ha sido muy por debajo de las expectativas, razón por la cual requiere iniciar esta etapa de fortalecimiento

Las principales debilidades detectadas en la etapa 1 de fortalecimiento dicen relación con que las Redes de gestión de recursos, administración y producción, acaban siendo administradas en su mayoría por el grupo directivo, relegando a los socios a tomar decisiones específicas en torno principalmente a priorización de proyectos. A su vez, se realiza una sobre carga de participación y responsabilidad al mismo núcleo, por lo que se espera descomprimir, través de una renovada distribución de tareas; además de la necesidad de infraestructura complementaria (cámaras de frío, espacio físico para la implementación de la unidad de negocios), entre otros aspectos que se traducen en un modelo de negocios nuevo, con permanente búsqueda y ordenamiento de las nuevas opciones tanto productivas como comerciales, pero carente de líneas estratégicas que maximicen sus beneficios.

En este mismo escenario, al momento de desarrollar la Jerarquización de capacidades internas entre los socios de la cooperativa (técnica en que los miembros de la empresa proponen sus capacidades y posteriormente las jerarquizan asignando puntajes por orden de importancia para ellos, es decir, se configura un Autodiagnóstico participativo), la cooperativa destaca o asignan una mayor importancia a factores que coinciden con elementos altamente estratégicos y claves de éxito en el contexto del mercado. Los factores claves priorizados en este análisis interno son:

- Comercialización
- Alta capacidad de negociación
- Compromiso con la responsabilidad en el marco de su cadena de valor (asociado a la producción de calidad)

Este resultado anterior, obtenido en la primera etapa del fortalecimiento, entregó un importante insumo y una base sólida para fortalecer el modelo de negocios para cooperativa y su estrategia. En este sentido, se definió el modelo de negocios, sus objetivos estratégicos, las nuevas unidades de negocios, y las principales estrategias a seguir en un **Plan Estratégico** de mediano plazo, el cual sustenta esta segunda Fase de Fortalecimiento, donde se espera desarrollar su implementación.

La solución propuesta de fortalecimiento *propone facilitar las estrategias que requiere la Cooperativa*, tanto para atender la cadena de valor asociada a su fruta de exportación; como para el desarrollo de productos a partir de la misma fruta, junto al correspondiente plan estratégico, que coordine recursos y acciones tendientes al cumplimiento de metas. Es por ello que la segunda etapa de fortalecimiento se orienta a la implementación de los planes en los diferentes ámbitos a intervenir, con énfasis en los puntos críticos definidos FASE 1, además de la implementación de la Unidad de Innovación, como parte integrante de la estructura organizacional, estratégica y operativa de la cooperativa.

La definición estratégica de la Cooperativa de la primera etapa de fortalecimiento, configura como nueva estructura de negocios las siguientes unidades de negocios:

1. Unidad de Gestión Comercial de Fruta e Insumos.
2. Unidad de Desarrollo de Productos con valor agregado, asociado a jugo de manzana.
3. Unidad de Turismo

### **13.2. Identifique a los beneficiarios de la propuesta, su vinculación con la empresa cooperativa y relación con la problemática y/u oportunidad identificado.**

Los beneficiarios de esta iniciativa de fortalecimiento, son directamente las familias vinculadas a los 33 socios y 7 proveedores externos, todos vinculados a la Comunidad Antonio Rapiman. Se espera que una vez fortalecida y re diseñada operativa y estratégicamente esta organización, exista la opción de ingresar a mas productores de la comunidad a dicho modelo, así como también, fortalecer sus propias capacidades para que funcionalmente tengan roles y participen de manera cercana a su modelo asociativo.

La oportunidad asociada a la nueva idea de negocio beneficiará no solo a los socios, sino que al entorno del territorio donde la Cooperativa realizar sus labores productivas.

## **14. SOLUCION PROPUESTA**

### **14.1. Describa la solución que se pretende desarrollar en la propuesta para abordar el problema y/u oportunidad identificado.**

(Máximo 1.500 caracteres, espacios incluidos).

El problema que pretende resolver esta iniciativa en su segunda fase, es implementar el diseño de su modelo de negocios y plan estratégico asociado, y poder revertir la situación actual base (ex – ante), maximizando la operación de la Cooperativa ANTONIO RAPIMAN incorporando las necesidades individuales de los socios y los requerimientos del mercado.

El plan estratégico propuesto en la Fase 1, consideró como principales insumos las debilidades, oportunidades, brechas y las expectativas individuales de los socios (modelo de jerarquización temática y autodiagnóstico de capacidades).

La Cooperativa se encuentra inmersa en un territorio con un fuerte desarrollo productivo, con diferentes condiciones productivas, sin embargo están en una etapa de reestructuración productiva, buscando nuevas alternativas que generen un valor agregado a la fruta, así como también, proponiendo un plan de desarrollo de inversiones futuras para generar un modelo con proyección y crecimiento sostenido en el tiempo. Todos estos elementos fueron en su conjunto utilizados para plantear el aprovechamiento de oportunidades, la proyección del negocio en un Plan Estratégico y el re-diseño de su modelo de negocios.

Con este fortalecimiento (etapa 2), la Cooperativa dispondrá de un modelo asociativo más alineado a las oportunidades que presenta en materia comercial, organizacional, productiva, tecnológica y de desarrollo de la innovación.

Un modelo de negocios robusto, fortalecido, diseñado participativamente y operando bajo los “verdaderos principios del cooperativismo” con énfasis en el innovación, es lo que propone esta iniciativa, que a su vez se transforma en un polo de desarrollo en su territorio y entorno a través de la vinculación permanente con diferentes actores de su cadena de valor. Es importante destacar, que la Cooperativa, y su intención de maximizar su competitividad (desarrollo de otras líneas), requiere como aspecto clave de éxito la vinculación del entorno, y la participación activa de sus miembros cooperados, además de los servicios vinculados a las cadenas logísticas, gestión del conocimiento, entre otros elementos estratégicos de su entorno, y que esta iniciativa de fortalecimiento implementará y coordinará con en el desarrollo de sus planes estratégicos.

En definitiva, la vinculación actual con el entorno y las nuevas opciones comerciales con nuevos productos son elementos claves de éxito para este tipo de modelos, y esta propuesta de fortalecimiento recoge este elemento estratégico lo que permite otorgar a sus miembros una gran oportunidad de desarrollo de largo plazo en el territorio, mejorando la calidad de vida de una gran masa de pequeños agricultores del sector.

#### **14.2. Indique cual es la contribución de la solución propuesta a la gestión de su empresa cooperativa y a la generación de procesos de innovación.**

(Máximo 1.500 caracteres, espacios incluidos).

Un modelo de negocios eficiente y competitivo, debe estar sustentado por un modelo organizacional que lo respalde funcional, estratégica y activamente, que cuente con la participación de todos sus miembros, que potencie las vinculaciones y alianzas necesarias en el territorio, y que opere con mecanismos de gestión de la innovación que se requiere hoy en día para ser competitivos.

Metodológicamente, se propone 1.) Validar el modelo de negocios y estrategia definidos en la etapa 1 para su implementación, 2.) Ajuste organizacional y modelo de gobernanza, 3.) Implementación

de un sistema de control de gestión, 4.) Implementación de la unidad de gestión de la innovación, y 5.) Difusión de la iniciativa de fortalecimiento.

La contribución de este plan de implementación permitiría el maximizar las utilidades del negocio global, mejorar las rentabilidades individuales, otorgar nuevas opciones de procesamiento de la fruta, y favorecerá el crecimiento en cuanto al número de proveedores.

El programa de fortalecimiento, dotará a la cooperativa de un marco estratégico claro (de corto y largo plazo), ordenado, con mecanismos de control (administración interna que además de otorgar ordenamiento y control, provee de transparencia en la gestión propiciando un ambiente propicio al cooperativismo), todo esto inmerso en un ambiente propenso a la innovación.

La iniciativa contempla la incorporación a la estructura de la Cooperativa, un dispositivo de innovación con actores internos y externos, con lo cual sumado a procedimientos de sistematización de la innovación, se espera construir paso a paso una cultura con propensión a la innovación aplicada a todos los ámbitos del modelo de negocios.

## 15. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

A continuación, indique cuál es el objetivo general y los objetivos específicos de la propuesta.

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

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

Implementar el Nuevo modelo de Negocios y Plan Estratégico diseñado para la Cooperativa y superar las debilidades y brechas detectadas en el fortalecimiento estratégico (etapa1), potenciar desarrollo de capacidades cooperativas, desarrollar el capital social y humano, y facilitar en la cooperativa una cultura de gestión de la innovación transversal en su modelo de negocios, transformándose en un actor relevante en su territorio.

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

| Nº | Objetivos Específicos (OE)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Validar e implementar el modelo de negocios de la cooperativa y su plan estratégico, re-diseñados en la primera etapa de fortalecimiento, en conjunto con su implementación.                                                                                                                                                         |
| 2  | Ajustar organizacionalmente a la cooperativa junto a su modelo de gobernanza, superando las brechas detectadas, en adecuada alineación al nuevo modelo de negocios y plan estratégico, entregando capacidades y herramientas en diferentes ámbitos, sumados al fortalecimiento del capital social como motor del modelo de negocios. |
| 3  | Diseñar el Control de Gestión en la Cooperativa, que propicie prácticas internas de proyección y seguimientos del desempeño del negocio y controle los resultados esperados y proyectados en cada temporada.                                                                                                                         |
| 4  | Desarrollar e implementar un Comité de Gestión de la Innovación en la Cooperativa, que propicie una cultura transversal en este ámbito estratégico con actores tanto internos como externos.                                                                                                                                         |
| 5  | Difusión del Proceso de fortalecimiento organizacional de la Cooperativa.                                                                                                                                                                                                                                                            |

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

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

## 16. MÉTODOS

Indique y describa detalladamente **cómo** logrará el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta, considerando cada uno de los procedimientos que se van a utilizar.

**Método objetivo 1:** Validar e implementar el modelo de negocios de la cooperativa y su plan estratégico, re-diseñados en la primera etapa de fortalecimiento, en conjunto con su implementación.

El modelo de negocios re-diseñado para para la Cooperativa Antonio Rapiman, considera el análisis de diagnóstico integral realizado en la fase 1, es decir, las oportunidades de desarrollo que su entorno y mercado ofrece, lo cual va en la dirección de convertir a la Cooperativa en un actor estratégico productivo con un crecimiento sostenido de volúmenes de fruta que maximicen su poder de negociación, y por ende los precios, además de facilitar el acceso a nuevos mercados. Lo anterior corresponde al eje central del modelo de negocios de esta Cooperativa, sin embargo, y como una forma de aprovechar las calidades inferiores de fruta (que potencialmente pueden provenir de proveedores nuevos), se espera desarrollar opciones de valor agregado como el jugo de manzana

Estos objetivos estratégicos se sustentan en las capacidades ya existentes detectadas en la organización, las que sumadas al Plan Estratégico de fortalecimiento facilitarán su desarrollo y consolidación.

Las unidades de negocios definidas a partir del diseño estratégicos de la cooperativa y que conforman su estrategia, son:

1. Unidad de Gestión Comercial de Fruta e Insumos: Orientada a potenciar la esencia y razón de creación de la cooperativa, la cual es unir ofertas individuales de fruta y comercializar bajo un mismo modelo de negocios y condiciones.
2. Unidad de Desarrollo de servicios y productos (agregación de valor): Orientado a articular la elaboración de productos alternativos a la fruta en fresco, como gran desafío de agregación de valor se busca la elaboración de jugo de manzana, lo que implica habilitar e implementar el espacio físico adecuado para tales fines. Esta unidad estará potenciada por el comité de innovación (unidad compuesta por actores tanto internos de la cooperativa como externos).
3. Unidad de Turismo: Orientado a aprovechar el territorio que tienen los socios de la Cooperativa, que considera humedales, un villorrio y los mismos huertos de frutas. Se espera diseñar circuitos turísticos con los potenciales atractivos presentes actualmente.

Las actividades que contempla esta etapa inicial en proceso de implementación son:

- a. Validación del modelo de negocios, marco (misión, visión, objetivos estratégicos, directrices) y plan estratégico, contempla en sus diferentes áreas la determinación de las oportunidades de mejora y modernización (facilitar acceso a licitaciones, acceso a nuevos clientes con mecanismos y sistemas de pagos, promoción en internet, etc.).
- b. Definición de Lay Out para planta de jugo de manzana y plan de inversiones asociado en función de potencial acceso a financiamiento y recursos disponibles (articulación de proyectos y recursos propios).

- c. Adquisición de Equipamiento adecuado para superar carencias técnicas de la planta, en función del nuevo modelo de negocios (contempla adquisición de equipamiento interno como mobiliario, equipos, etc.).

Definir recursos faltantes por gestionar en el mediano plazo para el cumplimiento de la planificación estratégica y la continuidad del mismo (recursos humanos, económicos, de capital, etc.)

**Método objetivo 2:** Ajustar organizacionalmente a la cooperativa junto a su modelo de gobernanza, superando las brechas detectadas, en adecuada alineación al nuevo modelo de negocios y plan estratégico, entregando capacidades y herramientas en diferentes ámbitos, sumados al fortalecimiento del capital social como motor del modelo de negocios

Este Objetivo intenta proponer y desarrollar una base de capacidades al modelo de negocios y plan estratégico, así como también asignar funciones y roles necesario para la operación del negocio. Contempla la Definición de roles, cargos, capacidades profesionales en áreas críticas, diseño de manuales internos, procedimientos, recompensas, capacitaciones en diferentes áreas técnicas gestión empresarial y gobernanza.

Las principales actividades que contempla son:

Estructura organizacional, roles y capacidades

- a. Definición de estructura organizacional asociada al modelo de negocios (roles, gestor productivo, gestor comercial, gestor organizacional, gestor de la innovación, gestor logístico). Es importante destacar que los socios serán incorporados a los roles de gestores en cuanto a la ejecución de los planes, siendo su compromiso clave de éxito en todos los niveles. Por ello se definen acciones de socialización y toma de decisiones compartidas.
- b. Articulación y/o contratación de capacidades profesionales en áreas críticas del modelo de negocios, tales como: ingeniero en agroindustrias (determinación del flujo de procesos de frío), definición de packing para alternativas de envasado. y desarrollo de nuevos elementos de promoción y presentación de productos, capacidades de apoyo en la gestión empresarial, entre otros.
- c. Plan de capacitaciones en diferentes áreas técnicas, gestión empresarial.

Cooperativismo:

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

- d. Plan de capacitación en gobernanza en cooperativas (nueva Ley de Cooperativas, modelo jurídico u sus características, modelo tributario, procesos de toma de decisiones y rol de los organismos internos, y gobierno).
- e. Ajuste legal estatutario en función de los requerimientos estratégicos del modelo de negocios, y la propuesta de valor de la cooperativa (diseño de “manual de proveedores”), incluyendo la integración de la nueva unidad de gestión de la innovación, como parte estructural de la cooperativa (formalización). Este elemento de ajuste del estatuto y la incorporación de elementos estratégicos es un *elemento innovador* y crucial para el sostener los planes y el cumplimiento de las obligaciones de sus socios en términos no sólo

organizacionales sino que también estratégicos, lo que sustenta la propuesta de valor (cumplimiento de cuotas de producción, estándares de calidad en productos, oportunidad de entregas de productos, etc.), factores críticos de éxito en modelos asociativos inmersos en el mercado de la fruta.

**Método objetivo 3:** Diseñar el Control de Gestión en la Cooperativa, que propicie prácticas internas de proyección y seguimientos del desempeño del negocio y controle los resultados esperados y proyectados en cada temporada

Este objetivo se orienta a sustentar el ordenamiento administrativo y la función de gestión interna que debe proveer de transparencia y seguridad a los socios. Este aspecto es clave en el modelo de cooperativas, donde la distribución de los excedentes de sus resultados, son directamente en función de la participación en el modelo de negocios, al tratarse de los socios, y en función de cuotas de participación al tratarse de proveedores externos. Por cuanto, la correcta administración provee de la justicia distributiva de la cual se sustenta el modelo de cooperación, integración, transparencia y justicia distributiva de fomento a la participación individual del cooperativismo en su esencia.

La Implementación del Sistema de Control de Gestión consiste en las siguientes actividades principales:

- a. Validación del diseño y clasificación del negocio en sub unidades de negocio, y éstas a su vez en líneas de productos. A dicha clasificación además se debe asignar los indicadores de desempeño, tanto cualitativos como cuantitativos para cada categoría.
- b. Desarrollar la proyección económica y financiera de la temporada (presupuestos por temporada, clasificados por unidad de negocios). Los presupuestos serán considerados como la “base” para el posterior control de gestión (análisis comparativo entre lo proyectado y lo realizado). Metodológicamente, las proyecciones serán confeccionadas participativamente con los gestores asignados en las etapas de desarrollo y ajuste organizacional.
- c. Implementar Sistema de Registros (registros de ingresos, ordenes de compras, manejo de inventarios, sistema de liquidaciones y facturación) y su implementación. Diseño de procedimientos para la operación de registros hasta la facturación.
- d. Implementar sistema de control de gestión (informe de control de gestión y desempeño de indicadores cuantitativos y cualitativos), según el ciclo del negocio, y mecanismo de ajustes.

**Método objetivo 4:** Desarrollar e implementar un Comité de Gestión de la Innovación en la Cooperativa, que propicie una cultura transversal en este ámbito estratégico con actores tanto internos como externos

El poder facilitar el desarrollo de cultura de innovación será la directriz de este objetivo: El Plan Estratégico propone la creación de un Comité para la innovación orientado principalmente a contribuir a la facilitación de la productividad, mediante la generación permanente de mejoras, técnicas, nuevos productos, desarrollo de atributos de interés en los mercados o nichos de destino (inspirados en un marketing social 3.0), entre otros elementos claves de sustentabilidad, diferenciación y adaptabilidad permanente del modelo de negocios.

Las Actividades a desarrollar para abordar este objetivo son:

- a.) Diseño de la estructura y plan del Comité de innovación. Roles y objetivos estratégicos de la misma.
- b.) Socialización entre socios de los procesos de innovación como fuente de competitividad, poniendo a su alcance el concepto de innovación, como se genera a partir de la creatividad e investigación, y el rol de cada uno de los integrantes en este desafío. Se realizará taller de “Búsqueda de Creatividad para la Innovación” que promueva el comportamiento individual (talento) de cada socio a favor de la innovación, bajo la metodología TUIIC, donde el “tu”, es decir, la personal es el principal motor y centro de la innovación en una organización para que ésta sea una capacidad permanente, y surja a partir de las bases y no necesariamente de personas externas.
- c.) Articulación de proyectos para la implementación de innovaciones identificadas en el proceso de implementación del Comité.

**Método objetivo 5:** Difusión del Proceso de fortalecimiento organizacional de la Cooperativa.

Se propone en el marco de una cultura de cooperación y preocupación por el entorno, de desarrollo social, y de una economía justa y sustentable, difundir los resultados de la experiencia de fortalecimiento, proponiendo un modelo de cooperativa sustentable, innovadora y con un fuerte arraigo de sus principios cooperativos. Este objetivo, considera que este elemento de vinculación es uno de los factores claves de éxito para el desarrollo futuro de la cooperativa.

Las Actividades propuestas para este objetivo son:

- a) Evento de cooperativismo e innovación (lanzamiento local y nuevo modelo de negocios).

## 17. RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES

Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico de acuerdo a la siguiente tabla

Las cooperativas postulantes a la línea 1 deberán obtener como resultado obligatorio un Diagnóstico y un Plan de Acción de corto y mediano plazo que aborde las brechas identificadas en el diagnóstico realizado. A estos resultados deben agregar aquellos que el postulante considere pertinente.

| Nº OE | Nº RE | Resultado Esperado <sup>3</sup> (RE)                                                    | Indicador <sup>4</sup>                        | Línea base del indicador (al inicio de la propuesta)          | Meta del indicador (al final de la propuesta)                           | Fecha de alcance de la meta |
|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1     | 1.1   | Marco Estratégico <sup>5</sup> validado y publicado                                     | Marco Estratégico Publicado en Cooperativa.   | Sin Marco Estratégico establecido                             | Con Marco Estratégico establecido                                       | Dic-18                      |
|       | 1.2   | Bases para la Implementación de Unidad de Jugo de Manzana                               | Nº de equipamiento                            | 0                                                             | 1                                                                       | Mar-19                      |
| 2     | 2.1   | Estructura Organizacional <sup>6</sup> según modelo de negocios                         | Cargos definidos en Estructura Organizacional | Sin cargos ni roles                                           | Equipo organizacional operativo                                         | Ene-19                      |
|       | 2.2.  | Plan de Capital Humano                                                                  | Nº de capacitaciones                          | 0                                                             | 2                                                                       | Abr-19                      |
|       | 2.3.  | Estatutos Ajustados <sup>7</sup> a requerimientos de la estrategia y propuesta de valor | Estatutos ajustados                           | Sin estatutos alineados a la Ley de cooperativas y estrategia | Se dispone de un Estatuto ajustado a los requerimientos de estratégicos | May-19                      |

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

<sup>4</sup> Establecer cómo se medirá el resultado esperado.

<sup>5</sup> Marco Estratégico corresponde a la Visión, Misión, Objetivos estratégico, Unidades de Negocios, y directrices valóricas de la organización. Establecidos y validados se refiere a que una vez revisualizados para su validación por sus socios, se encuentren publicados y difundidos (visibles) en la misma cooperativa, creando un ambiente orientado a su propuesta de valor.

<sup>6</sup> Estructura Organizacional incorpora la definición de gestores por ámbito (distribución de responsabilidades entre las socios), y requerimientos técnicos (operación del negocios para el modelo de negocios).

<sup>7</sup> Los estatutos responden al marco normativo interno de la organización por cuanto su ajuste representa el alineamiento de principios, acuerdos, deberes, obligaciones, beneficios, entre otros aspectos claves, que regirán a la cooperativa. Esta propuesta propone incorporar en los estatutos no solo a requerimientos de la nueva Ley de Cooperativas que no se están cumpliendo actualmente, sino que además incorporar elementos estratégicos para sustentar el cumplimiento de la “propuesta de valor” de la organización (asegurar cumplimiento de metas), por medio del desarrollo de “manual de proveedor” asociado al estatuto.

|    |      |                                                                                                 |                                                         |                                                   |                                                                          |        |
|----|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------|
|    |      |                                                                                                 |                                                         |                                                   | del modelo de negocios.                                                  |        |
|    | 2.4. | Desarrollo de capacidades de cooperativismo competitivo                                         | N° Horas de Reforzamiento Capacidades de cooperativismo | 0                                                 | 30                                                                       | Abr-19 |
| 3  | 3.1. | Sistema de Control de Gestión <sup>8</sup> Implementado                                         | Sistema de Control de Gestión                           | Cooperativa Sin Sistema de Control de Gestión.    | La Cooperativa funciona bajo un sistema de control interno implementado. | May-19 |
| 4. | 4.1. | Comité de Innovación Implementado                                                               | Cooperados que adoptan actitud a innovar (iniciativas)  | Cooperados pasivos frente opciones de innovación. | Cooperados aportan ideas innovadoras                                     | May-19 |
|    | 4.2  | Técnica <sup>9</sup> (metodología) Sistematizada de Gestión de la Innovación en la cooperativa. | N° Metodologías para innovar                            | 0                                                 | 1                                                                        | Jun-19 |
| 5  | 5.1  | Difusión del nuevo modelo de cooperativa con énfasis en la innovación.                          | N° de eventos de difusión                               | 0                                                 | 1                                                                        | Ago-19 |

<sup>8</sup> Un Sistema de Control de Gestión, corresponde al ordenamiento interno de registros de gestión y contables de la cooperativa en cuanto a la clasificación del negocio en unidades de negocios, su proyección (presupuestos), indicadores, y control periódico del desempeño. Contempla un sistema de registros internos e informes de control del desempeño según el presupuesto proyectado. Este aspecto es crítico para NEWEN BERRIES y su intencionalidad de mejorar los sistemas de trazabilidad y seguimiento de proveedores.

<sup>9</sup> Se espera entregar una metodología simple (modelo TUIC) que permita sistematizar actividades o sesiones al Comité de innovación, cuya sistematización permita implementarla como práctica habitual en la cooperativa.

## 18. CARTA GANTT

Indique las actividades que deben realizarse para el desarrollo de los métodos descritos anteriormente y su secuencia cronológica.

Dentro de las actividades a desarrollar para las iniciativas postulantes a la Línea 1, deberán considerarse al menos las siguientes:

- Encuestas o entrevistas a los asociados de la cooperativa;
- Entrevistas a actores relevantes del territorio, de la institucionalidad de apoyo, actores vinculados a la cadena del negocio desarrollado por la cooperativa, entre otros;
- Talleres o grupos de trabajo con actores internos a la cooperativa (socios, apoyos técnicos, otros).

Considerar adicionalmente en este cuadro, aquellas actividades que permitirán la difusión de los resultados de la propuesta.

| Nº OE | Nº RE | Actividades                                                                                                                                                | Año       |   |   |    |   |   |    |   |  |    |  |  |
|-------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|----|---|---|----|---|--|----|--|--|
|       |       |                                                                                                                                                            | Trimestre |   |   |    |   |   |    |   |  |    |  |  |
|       |       |                                                                                                                                                            | 1°        |   |   | 2° |   |   | 3° |   |  | 4° |  |  |
| 1     | 1.1   | Validación del modelo de negocios                                                                                                                          |           | X | X |    |   |   |    |   |  |    |  |  |
|       | 1.2   | Definición de Lay Out para planta de jugo de manzana y plan de inversiones asociado en función de potencial acceso a financiamiento y recursos disponibles |           |   |   |    |   |   | X  |   |  |    |  |  |
|       | 1.3   | Adquisición de Equipamiento adecuado para superar carencias técnicas de la planta, en función del nuevo modelo de negocios                                 |           |   |   | X  | X | X |    |   |  |    |  |  |
| 2     | 2.1   | Definición de estructura organizacional asociada al modelo de negocios                                                                                     |           |   |   |    | X |   |    |   |  |    |  |  |
|       | 2.2.  | Articulación y/o contratación de capacidades profesionales en áreas críticas del modelo de negocios                                                        |           |   |   |    |   |   | X  | X |  |    |  |  |
|       | 2.3.  | Plan de capacitaciones en diferentes áreas técnicas, gestión empresarial.                                                                                  |           |   |   |    |   |   | X  | X |  |    |  |  |

|    |      |                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |
|----|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---|---|---|---|--|--|---|---|---|---|
| 3  | 3.1. | Validación del diseño y clasificación del negocio en sub unidades de negocio, y éstas a su vez en líneas de productos.                                                                                                                                       |  |  |   | X | X | X |  |  |   |   |   |   |
|    | 3.2  | Desarrollar la proyección económica y financiera de la temporada (presupuestos por temporada, clasificados por unidad de negocios).                                                                                                                          |  |  | X |   |   | X |  |  | X |   |   | X |
|    | 3.3  | Implementar Sistema de Registros (registros de ingresos, ordenes de compras, manejo de inventarios, sistema de liquidaciones y facturación) y su implementación.                                                                                             |  |  |   |   |   |   |  |  | X |   |   |   |
|    | 3.4  | Implementar sistema de control de gestión (informe de control de gestión y desempeño de indicadores cuantitativos y cualitativos), según el ciclo del negocio, y mecanismo de ajustes.                                                                       |  |  |   |   |   |   |  |  | X |   |   |   |
| 4. | 4.1. | Diseño de la estructura y plan del Comité de innovación. Roles y objetivos estratégicos de la misma.                                                                                                                                                         |  |  |   |   |   |   |  |  | X |   |   |   |
|    | 4.2  | Socialización entre socios de los procesos de innovación como fuente de competitividad, poniendo a su alcance el concepto de innovación, como se genera a partir de la creatividad e investigación, y el rol de cada uno de los integrantes en este desafío. |  |  |   |   |   |   |  |  |   | X | X |   |
|    | 4.3  | Articulación de proyectos para la implementación de innovaciones identificadas en el proceso de implementación del Comité.                                                                                                                                   |  |  |   |   |   |   |  |  |   |   | X |   |
| 5  | 5.1  | Evento de cooperativismo e innovación (lanzamiento local y nuevo modelo de negocios).                                                                                                                                                                        |  |  |   |   |   |   |  |  |   |   |   | X |

| 19. HITOS CRÍTICOS DE LA PROPUESTA                     |                                                        |                                      |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Hitos críticos <sup>10</sup>                           | Resultado Esperado <sup>11</sup><br>(RE)               | Fecha de cumplimiento<br>(mes y año) |
| Marco Estratégico validado y publicado.                | Marco Estratégico validado y publicado                 | DIC-18                               |
| Estatutos Ajustados a requerimientos de la estrategia. | Estatutos Ajustados a requerimientos de la Estrategia. | ABR-19                               |
|                                                        |                                                        |                                      |
|                                                        |                                                        |                                      |

<sup>10</sup> Un hito representa haber conseguido un logro importante en la propuesta, por lo que deben estar asociados a los resultados de éste. El hecho de que el hito suceda, permite que otras tareas puedan llevarse a cabo.

<sup>11</sup> Un hito puede estar asociado a uno o más resultados esperados y/o a resultados intermedios.

| 20. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO TECNICO DE LA PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                                                |                             |                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>20.1. Organización de la propuesta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                                                |                             |                            |
| Describa la función del ejecutor y asociados (si corresponde) en la propuesta.                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                                                |                             |                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Función en la propuesta                                                                                                                                                                                               |                      |                                                                |                             |                            |
| Ejecutor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Será el encargado de la coordinación y velar porque las actividades se ejecuten de acuerdo a lo programado y satisfaga las necesidades de los socios. Además de ser el beneficiario directo de la presente iniciativa |                      |                                                                |                             |                            |
| Asociado 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                                                |                             |                            |
| Asociado (n)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                                                |                             |                            |
| <b>20.2. Equipo técnico</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                                                |                             |                            |
| Identificar y describir las funciones de los integrantes del equipo técnico de la propuesta. Además, se debe adjuntar:                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                                                |                             |                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta de compromiso del coordinador y cada integrante del equipo técnico (<b>Anexo 4</b>)</li> <li>- Currículum vitae (CV) del coordinador y los integrantes del equipo técnico (<b>Anexo 5</b>)</li> <li>- Ficha identificación coordinador y equipo técnico (<b>Anexo 6</b>)</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                                                |                             |                            |
| La columna 1 (N° de cargo), debe completarse de acuerdo al siguiente cuadro:                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                                                |                             |                            |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Coordinador principal                                                                                                                                                                                                 | 4                    | Profesional de apoyo técnico                                   |                             |                            |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Coordinador alternativo                                                                                                                                                                                               | 5                    | Profesional de apoyo administrativo                            |                             |                            |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Equipo Técnico                                                                                                                                                                                                        | 6                    | Mano de obra                                                   |                             |                            |
| Se debe considerar:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                                                |                             |                            |
| 1. La contratación de un <b>profesional administrativo contable</b> (considerar en número 4) para el registro de gastos, cumplimiento de obligaciones de acuerdo a instructivo financiero y la elaboración de los informes financieros.                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                                                |                             |                            |
| 2. <b>La inclusión de un miembro de la cooperativa dentro del equipo técnico</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                                                |                             |                            |
| Nº Cargo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Nombre persona                                                                                                                                                                                                        | Formación/ Profesión | Describir claramente la función                                | Horas de dedicación totales | Incremental/no incremental |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | María Rapiman                                                                                                                                                                                                         | Agricultor           | Coordinadora de la propuesta                                   | 1080                        | Incremental                |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Jaime Rañiman                                                                                                                                                                                                         | Agricultor           | Coordinador alternativo                                        | 720                         | Incremental                |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Angélica Soriano                                                                                                                                                                                                      | Ingeniero Comercial  | Elaboración de informes y apoyo en la ejecución de actividades | 480                         | Incremental                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
| <p><b>20.3. Colaboradores</b></p> <p>Si la entidad postulante tiene previsto la participación de colaboradores, en una o varias actividades técnicas de la propuesta, identifique: ¿cuál será la persona o entidad que colaborará en la propuesta?, ¿cuál será el objetivo de su participación?, ¿cómo ésta se materializará? y ¿en qué términos regirá su vinculación con la entidad postulante?</p> <p>Adicionalmente, se debe adjuntar Carta de compromisos involucrados en la propuesta para establecer convenios generales de colaboración, <b>Anexo 7</b>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
| <p><b>20.4. Servicios a Terceros<sup>12</sup></b></p> <p>Si la entidad postulante tiene previsto la contratación de servicios a terceros para abordar los requerimientos de la propuesta describa a lo menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades que serán realizadas por terceros</li> <li>- Nombre de la persona o empresa a contratar</li> <li>- Las competencias del servicio</li> </ul> <p>CEGE Chile desde su creación en el año 2004, se ha dedicado a fortalecer y acompañar a empresas asociativas de la pequeña agricultura.</p> <p>Con el tiempo, y vasta experiencia ha ido perfeccionando tanto sus metodologías de intervención como sus capacidades, y por ello su mix de servicios que van desde la incubación integral, el acompañamiento empresarial hasta asesorías o auditorías en general aunque siempre en el ámbito de la pequeña y mediana agricultura.</p> <p>Por otra parte, la expertiz particular que ha ido desarrollando en el modelo cooperativismo durante su trayectoria, y partiendo desde su propia naturaleza colaborativa, ha permitido apoyar a cooperativas en diferentes fases de desarrollo aportándoles a través de su propia estrategia de trabajo un equilibrio estratégico entre el modelo de negocios (la base), estrategia de capitalización, el modelo tributario y el modelo estatutario.</p> <p>Como CEGEChile, además, se ha dedicado a desarrollar y sistematizar técnicas de gestión de la innovación como elemento clave de competitividad (modelo TUIC) para sus organizaciones.</p> <p>Las principales actividades que realizará CEGEChile con su equipo profesional, serán el apoyo en capacitaciones en cooperativismo, desarrollo e implementación de sistema de control de gestión, facilitadores de la validación estratégica (marco estratégico), plan comercial, implementación de la unidad de gestión de la innovación, soporte tributario y legal.</p> |  |  |  |  |  |

<sup>12</sup> Se entiende por terceros quienes no forman parte del equipo técnico de la propuesta.

## 21. POTENCIAL IMPACTO <sup>13</sup>

A continuación identifique claramente los potenciales impactos que **estén directamente** relacionados con la realización de la propuesta.

### 21.1. Describa los potenciales impactos productivos, económicos y comerciales que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta.

Los indicadores de impacto productivos, económicos y comerciales pueden ser: ingreso bruto, costo del producto/servicio, precio de venta del producto/servicio, rendimientos productivos, venta de royalty, redes o nuevos canales de comercialización, entre otros.

La implementación del nuevo marco estratégico de la Cooperativa Antonio Rapiman, sumado a la estrategia de expansión territorial, plasmados en su modelo de negocios re-diseñado, permitirá maximizar la capacidad comercial, con la generación de nuevos productos con valor agregado. Cada uno de estos resultados esperados, contribuye a que comercialmente y económicamente exista un crecimiento significativo para la cooperativa, beneficios que directamente son capturados por sus socios.

| N° | Indicador impacto productivo, económico y/o comercial      | Línea base del indicador <sup>14</sup> | Impacto esperado dos años después del término de la propuesta <sup>15</sup> |
|----|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Nivel de Ventas nueva unidad de negocios (jugo de manzana) |                                        |                                                                             |
| 2  | Nueva Oferta Productiva (desarrollo de productos)          | 0                                      | 2                                                                           |
| n  |                                                            |                                        |                                                                             |

### 21.2. Describa los potenciales impactos sociales que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta.

Los indicadores de impacto social pueden ser: número de trabajadores, salario de los trabajadores, nivel de educación, integración de etnias, entre otros.

La cooperativa al contemplar la vinculación con su cadena y red de valor en su estrategia y operatividad, se convierte en un modelo territorial competitivo al comprender y actuar considerándose como parte de un ecosistema integral, conociendo e incorporando las habilidades, conocimiento y actividades que el entorno le brinda, y satisfaciendo las necesidades que el cooperativismo fomenta como base de su naturaleza.

<sup>13</sup> El impacto debe dar cuanto del logro del objetivo de los proyectos de innovación, este es: "Contribuir al desarrollo sustentable (económico, social y ambiental) de la pequeña y mediana agricultura y de la pequeña y mediana empresa, a través de la innovación. De acuerdo a lo anterior, se debe describir los potenciales impactos productivos, económicos, sociales y medio ambientales que se generan con el desarrollo de la propuesta.

<sup>14</sup> Indique los datos referentes a los últimos dos años (anterior al inicio de la propuesta).

<sup>15</sup> Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

En este sentido, la propuesta contempla identificación del Capital Social y Humano como aspecto clave para fortalecer el modelo de negocios y su funcionamiento. El desarrollo del capital social es definido como relaciones y/o espacios de confianzas tanto internas como externas de la cooperativa, lo que facilita la articulación e integración de nuevos participantes del negocio. Esta visión inclusiva del modelo de negocios traducido a nuevos participantes, vinculará a nuevos proveedores, nuevos puestos de trabajo (incluyendo a los socios que actualmente no perciben ingresos a partir de su cooperativa), nuevas alianzas estratégicas, etc., que en su conjunto facilitan el desarrollo social directo a la cooperativa.

| N° | Indicador impacto social          | Línea base del indicador <sup>16</sup> | Impacto esperado dos años después del término de la propuesta <sup>17</sup> |
|----|-----------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Nuevos puestos de trabajo estable | 0                                      | 30                                                                          |
|    |                                   |                                        |                                                                             |

**21.3. Describa los potenciales impactos medio ambientales que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta.**

Los indicadores de impacto medio ambientales pueden ser: volumen de agua utilizado, consumo de energía, uso de plaguicidas, manejo integral de plagas, entre otros.

(Máximo 500 caracteres, espacios incluidos)

| N° | Indicador impacto medio ambiental | Línea base del indicador <sup>18</sup> | Impacto esperado dos años después del término de la propuesta <sup>19</sup> |
|----|-----------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1  |                                   |                                        |                                                                             |
| 2  |                                   |                                        |                                                                             |
| n  |                                   |                                        |                                                                             |

**21.4. Si corresponde, describa otros potenciales impactos que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta.**

Otros indicadores de impacto pueden ser: derechos de propiedad intelectual, nuevas publicaciones científicas, acuerdos de transferencia de resultados, entre otros.

(Máximo 500 caracteres, espacios incluidos)

<sup>16</sup> Indique los datos referentes a los últimos dos años (anterior al inicio de la propuesta).

<sup>17</sup> Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

<sup>18</sup> Indique los datos referentes a los últimos dos años (anterior al inicio de la propuesta).

<sup>19</sup> Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

| N° | Indicador de otros impactos | Línea base del indicador <sup>20</sup> | Impacto esperado dos años después del término de la propuesta <sup>21</sup> |
|----|-----------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1  |                             |                                        |                                                                             |
| 2  |                             |                                        |                                                                             |
| n  |                             |                                        |                                                                             |

## ANEXOS

### ANEXO 1. CERTIFICADO DE VIGENCIA DE LA ENTIDAD POSTULANTE.

Se debe presentar el Certificado de vigencia de la entidad, emanado de la autoridad competente, que tenga una antigüedad máxima de 60 días anteriores a la fecha de postulación.

### ANEXO 2. CERTIFICADO DE INICIACIÓN DE ACTIVIDADES.

Se debe presentar un documento tributario que acredite la iniciación de actividades.

(Como por ejemplo: Certificado de situación tributaria, Copia Formulario 29 pago de IVA, Copia de la solicitud para la iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos).-

### ANEXO 3. DOCUMENTO QUE ACREDITE VENTAS EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES

Se debe presentar un documento tributario que acredite las ventas de la empresa cooperativa en los últimos 12 meses.

(Como por ejemplo: Copia Formulario 29 pago de IVA, Copia de la solicitud para la iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos).-

<sup>20</sup> Indique los datos referentes a los últimos dos años (anterior al inicio de la propuesta).

<sup>21</sup> Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.  
Formulario de postulación

Se debe presentar un currículum breve, de **no más de 3 hojas**, de cada profesional integrante del equipo técnico que no cumpla una función de apoyo. La información contenida en cada currículum, deberá poner énfasis en los temas relacionados a la propuesta y/o a las responsabilidades que tendrá en la ejecución del mismo. De preferencia el CV deberá rescatar la experiencia profesional de los últimos 5 años.

#### **ANEXO 6. FICHA IDENTIFICACIÓN COORDINADOR Y EQUIPO TÉCNICO.**

Esta ficha debe ser llenada por el coordinador y por cada uno de los profesionales del equipo técnico.

|                                                      |                                         |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Nombre completo                                      | María Rapiman Ancavil                   |
| RUT                                                  |                                         |
| Profesión                                            | Técnico en Administración y Agricultora |
| Nombre de la empresa/organización donde trabaja      | Independiente                           |
| Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región) |                                         |
| Teléfono fijo                                        |                                         |
| Teléfono celular                                     |                                         |
| Email                                                |                                         |
| Género (Masculino o Femenino):                       | Femenino                                |
| Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):         | Mapuche                                 |
| <b>Si corresponde contestar lo siguiente:</b>        |                                         |
| Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):        | Pequeño                                 |
| Rubros a los que se dedica:                          | Frutales y cereales                     |

#### **ANEXO 6. FICHA IDENTIFICACIÓN COORDINADOR Y EQUIPO TÉCNICO.**

Esta ficha debe ser llenada por el coordinador y por cada uno de los profesionales del equipo técnico.

|                                                      |                       |
|------------------------------------------------------|-----------------------|
| Nombre completo                                      | Jaime Rañiman Antipan |
| RUT                                                  |                       |
| Profesión                                            | Agricultor            |
| Nombre de la empresa/organización donde trabaja      | Independiente         |
| Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región) |                       |
| Teléfono fijo                                        |                       |
| Teléfono celular                                     |                       |
| Email                                                |                       |
| Género (Masculino o Femenino):                       | Masculino             |
| Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):         | Mapuche               |
| <b>Si corresponde contestar lo siguiente:</b>        |                       |
| Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):        | Pequeño               |
| Rubros a los que se dedica:                          | Frutales y cereales   |

#### ANEXO 6. FICHA IDENTIFICACIÓN COORDINADOR Y EQUIPO TÉCNICO.

Esta ficha debe ser llenada por el coordinador y por cada uno de los profesionales del equipo técnico.

|                                                      |                        |
|------------------------------------------------------|------------------------|
| Nombre completo                                      | Angélica Soriano Gómez |
| RUT                                                  |                        |
| Profesión                                            | Ingeniero Comercial    |
| Nombre de la empresa/organización donde trabaja      | Cooperativa CEGE Chile |
| Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región) |                        |
| Teléfono fijo                                        |                        |
| Teléfono celular                                     |                        |
| Email                                                |                        |
| Género (Masculino o Femenino):                       | Femenino               |
| Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):         |                        |
| <b>Si corresponde contestar lo siguiente:</b>        |                        |
| Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):        |                        |
| Rubros a los que se dedica:                          |                        |

**ANEXO 7. CARTA DE COMPROMISOS** involucrados en la propuesta para establecer convenios generales de **colaboración**, si corresponde.

**ANEXO 8. LITERATURA CITADA**

**ANEXO 9. IDENTIFICACIÓN SECTOR Y SUBSECTOR.**

| Sector         | Subsector                                  |
|----------------|--------------------------------------------|
| Agrícola       | Cultivos y cereales                        |
|                | Flores y follajes                          |
|                | Frutales hoja caduca                       |
|                | Frutales hoja persistente                  |
|                | Frutales de nuez                           |
|                | Frutales menores                           |
|                | Frutales tropicales y subtropicales        |
|                | Otros frutales                             |
|                | Hongos                                     |
|                | Hortalizas y tubérculos                    |
|                | Plantas Medicinales, aromáticas y especias |
|                | Otros agrícolas                            |
|                | General para Sector Agrícola               |
|                | Praderas y forrajes                        |
| Pecuario       | Aves                                       |
|                | Bovinos                                    |
|                | Caprinos                                   |
|                | Ovinos                                     |
|                | Camélidos                                  |
|                | Cunicultura                                |
|                | Equinos                                    |
|                | Porcinos                                   |
|                | Cérvidos                                   |
|                | Ratites                                    |
|                | Insectos                                   |
|                | Otros pecuarios                            |
|                | General para Sector Pecuario               |
|                | Gusanos                                    |
| Dulceacuícolas | Peces                                      |
|                | Crustáceos                                 |
|                | Anfibios                                   |
|                | Moluscos                                   |
|                | Algas                                      |
|                | Otros dulceacuícolas                       |
|                | General para Sector Dulceacuícolas         |
| Forestal       | Bosque nativo                              |
|                | Plantaciones forestales tradicionales      |
|                | Plantaciones forestales no tradicionales   |

| Sector            | Subsector                                                                     |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                   | Otros forestales                                                              |
|                   | General para Sector Forestal                                                  |
|                   |                                                                               |
| Alimento          | Congelados                                                                    |
|                   | Deshidratados                                                                 |
|                   | Aceites vegetales                                                             |
|                   | Jugos y concentrados                                                          |
|                   | Conservas y pulpas                                                            |
|                   | Harinas                                                                       |
|                   | Mínimamente procesados                                                        |
|                   | Platos y productos preparados                                                 |
|                   | Panadería y pastas                                                            |
|                   | Confitería                                                                    |
|                   | Ingredientes y aditivos (incluye colorantes)                                  |
|                   | Suplemento alimenticio (incluye nutraceuticos)                                |
|                   | Cecinas y embutidos                                                           |
|                   | Productos lácteos (leche procesada, yogur, queso, mantequilla, crema, manjar) |
|                   | Miel y otros productos de la apicultura                                       |
|                   | Vino                                                                          |
|                   | Pisco                                                                         |
|                   | Cerveza                                                                       |
|                   | Otros alcoholes                                                               |
|                   | Productos forestales no madereros alimentarios                                |
|                   | Alimento funcional                                                            |
|                   | Ingrediente funcional                                                         |
|                   | Snacks                                                                        |
|                   | Chocolates                                                                    |
|                   | Otros alimentos                                                               |
|                   | General para Sector Alimento                                                  |
|                   | Productos cárnicos                                                            |
|                   | Productos derivados de la industria avícola                                   |
|                   | Aliños y especias                                                             |
| Producto forestal | Madera aserrada                                                               |
|                   | Celulosa                                                                      |
|                   | Papeles y cartones                                                            |
|                   | Tableros y chapas                                                             |
|                   | Astillas                                                                      |
|                   | Muebles                                                                       |
|                   | Productos forestales no madereros no alimentarios                             |
|                   | Otros productos forestales                                                    |
|                   | General Sector Producto forestal                                              |
|                   |                                                                               |
| Acuícola          | Peces                                                                         |
|                   | Crustáceos                                                                    |
|                   | Moluscos                                                                      |
|                   | Algas                                                                         |
|                   | Echinodermos                                                                  |

| Sector                          | Subsector                                                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | Microorganismos animales                                                      |
|                                 | Otros acuícolas                                                               |
|                                 | General para Sector Acuícola                                                  |
| General                         | General para Sector General                                                   |
| Turismo                         | Agroturismo                                                                   |
|                                 | Turismo rural                                                                 |
|                                 | Turismo de intereses especiales basado en la naturaleza                       |
|                                 | Enoturismo                                                                    |
|                                 | Otros servicios de turismo                                                    |
|                                 | General Sector turismo                                                        |
| Otros productos<br>(elaborados) | Cosméticos                                                                    |
|                                 | Biotechnológicos                                                              |
|                                 | Insumos agrícolas / pecuarios / acuícolas / forestales / industrias asociadas |
|                                 | Biomasa / Biogás                                                              |
|                                 | Farmacéuticos                                                                 |
|                                 | Textiles                                                                      |
|                                 | Cestería                                                                      |
|                                 | Otros productos                                                               |
|                                 | General para Sector Otros productos                                           |