



Fundación para la  
Innovación Agraria

*Non base POP  
W/B  
FIC-NAC*

OFICINA DE PARTES 1 FIA  
RECEPCIONADO  
Fecha ..... 11/21/2017  
Hora ..... 10:15  
Nº Ingreso ..... 44614

## CONVOCATORIA NACIONAL

### PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2017

#### PLAN OPERATIVO

Nombre iniciativa:	Innovar para una gestión comercial participativa y comprometida
Ejecutor:	Cooperativa Campesina Berries del Ranco
Código:	PYT-2017-0765
Fecha:	09 de noviembre 2017



## Tabla de contenidos

Tabla de contenidos .....	2
I. Plan de trabajo .....	3
1. Configuración técnica del proyecto .....	3
2. Anexos .....	15
3. Costos totales consolidados .....	19
II. Detalle administrativo (Completado por FIA).....	21

## I. Plan de trabajo

### 1. Configuración técnica del proyecto

#### 1.1. Resumen ejecutivo

La propuesta de incorporar innovación al interior de la cooperativa busca lograr altos grados de fidelización de los socios con el objeto de generar condiciones óptimas para que la producción individual de cada socio se comercialice en un 100% a través de la cooperativa y así se avance en la razón social de porque se creó la cooperativa. Hasta la fecha la cooperativa ha permitido mejorar la productividad y calidad de los berries de los socios lo que se refleja en buenos precios de ventas. Pero esta ventas han sido individuales y el desafío o segundo paso a seguir es la venta conjunta a través de la cooperativa y delegar en ella el tema de la comercialización y los socios concentrarse principalmente en los aspectos productivos.

Esta delegación de funciones significara generar mecanismo de información, transparencia, trabajar la toma de decisiones de manera colectiva y prepararse para una gestión democrática de los negocios y la instalación de un sistema control de gestión que genere confianza entre los asociados.

Junto con los mecanismos, se deberá preparar a los socios para que participen en las instancias donde se definen las políticas de la cooperativa, la administración estratégicas de los negocios y el mecanismo de control que velan por los resultados contables y financieros.

Finalmente para abordar el desafío de no solo coordinar aspectos técnicos sino que delegar la venta de los berries en la cooperativa se deberá realizar un diagnóstico de cuál es la disposición de los socios en entregar su producción a la cooperativa y también generar una línea base que permita medir resultados en la medida que se va delegando la comercialización en la estructura operativa u empresarial de la cooperativa.

#### 1.2. Objetivos del proyecto

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

Promover la innovación al interior de la cooperativa para un mejor empoderamiento de los socios y avanzar en una comercialización conjunta a través de la Cooperativa.

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

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

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

Nº	Objetivos Específicos (OE)
1	Elaborar un diagnóstico y una línea base de la gestión de la estructura asociativa y potenciales capacidades de innovación para mejorar los procesos de comercialización de la cooperativa.
2	Identificar brechas y factores que explican las brechas en la gestión de las estructuras asociativas que afecta la comercialización de la cooperativa
3	Identificar las innovaciones para superar las brechas que afectan la gestión de las estructuras asociativas para optimizar el trabajo en equipo y la comercialización de la cooperativa.
4	Entregar conocimiento y desarrollar capacidades en los socios para apoyar la gestión de la estructura asociativa de la cooperativa de acuerdo a los deberes y derechos señalados por la LGC para promover la gestión colectiva, la fidelización, trabajo en equipo y la comercialización conjunta
5	Elaborar un plan de acción de corto y mediano plazo que permita incorporar las innovaciones identificadas para superar las brechas que afectan la gestión de la cooperativa

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

#### Método objetivo 1:

La elaboración del diagnóstico y línea base tendrá los siguientes pasos:

Primero, la información primaria será a partir de una encuesta aplicada a todos los socios de la cooperativa y una entrevista semi - estructurada a los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia. Encuesta y entrevista relacionada con los grados de confianza, compromiso, responsabilidad y transparencia que tienen los socios entre ellos y su cooperativa y la voluntad de comercialización sus producciones a través de la cooperativa.

Segundo, se tomara información secundaria revisando el Estatuto de la Cooperativa (razón social, actividades y cuota de participación entre otras) dando además un enfoque estratégico al análisis de este, Reglamento Interno, Actas de las Asambleas Generales Obligatorias, Asambleas Especialmente Citadas y Asambleas Informativas de los últimos dos años.

Tercero, la línea base de la estructura asociativa se construirá con información que surja de dos talleres FODA los cuales tendrán un carácter reflexivo y donde se podrá un mayor énfasis al análisis de la relación y comunicación entre socios, directivas, técnicos y gerencia.

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

- En el primer taller se tendrá como punto de referencia los valores y principios cooperativos, los deberes y derechos de los socios en la Asamblea General.
- En un segundo taller tendrá como referencia las funciones, del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y los contenidos contables que se deben considerar a la luz de la nueva ley de cooperativas.

Cuarto, para una visualización de lo territorial se realizarán entrevistas semi-estructuradas a informantes calificados locales, grupos asociativos de productores, proveedores de insumos y servicios y representantes de instituciones de fomento.

Quinto, el diagnóstico y la línea base será validada en una Asamblea General Especialmente Citada.

#### Método objetivo 2:

Para la identificación de brechas asociadas a la estructura asociativa de la cooperativa, especialmente asociada a los procesos de comercialización se trabajará colectivamente con los socios de la cooperativa, equipos técnicos de estas e informantes calificados del territorio a través de un ciclo de talleres y cuya información que surja será sistematizado en un trabajo de gabinete.

Los talleres serán:

- Primero, un taller – coaching para desarrollar condiciones y ambiente de trabajo colaborativo entre los socios de la cooperativa.
- Segundo, un taller donde se identificara brechas y factores que explican brechas asociadas al involucramiento de los socios en la cooperativa y su disponibilidad para comercializar de manera conjunta a través de la cooperativa.
- Tercero, un taller donde se identificara brechas y factores que explican brechas asociadas a las responsabilidades del Consejo de Administración y brechas asociadas a la revisión de los aspectos contables de la cooperativa, cumplimiento de la ley, su reglamento y estatuto de responsabilidad de la Junta de Vigilancia.

Luego de la realización de los talleres señalados se obtendrá como resultado un documento que identifique brechas y factores que inciden en estas y que será elaborado en trabajo de gabinete.

### Método objetivo 3:

Para la identificación de innovaciones para superar las brechas identificadas en la estructura asociativa se tomara como referencia principal el Documento de Brechas Identificadas y a partir de este documento se identificarán innovaciones.

Las innovaciones identificadas se sistematizarán en una matriz (innovación – brecha) de doble entrada donde en las filas se ordenaran la brechas identificadas y en las columnas las innovaciones requeridas para superar o disminuir las brechas.

A modo de ejemplo:

Estructura Asociativa	Innovaciones identificadas	Innovaciones identificadas
Junta General de Socios		
Brecha 1	Innovación 1	Innovación 2
Brecha 2	Innovación 1	Innovación 2
Brecha n	Innovación 1	Innovación 2
Consejo de Administración		
Brecha 2	Innovación 1	Innovación 2
Brecha 1	Innovación 1	Innovación 2
Junta de Vigilancia		
Brecha 2	Innovación 1	Innovación 2
Brecha 1	Innovación 1	Innovación 2

Para este trabajo se realizara un segundo ciclo de dos talleres con los socios de las cooperativas, equipos técnicos de estos y especialistas e informantes calificados en aspectos organizacionales.

- El primer taller identificara innovaciones que eliminen y/o disminuyan las brechas asociadas; a la desconfianza o incertidumbre de comercializar de manera conjunta cuya responsabilidad la debiera asumir la Asamblea General de Socios.
- El segundo taller identificara innovaciones queden transparencia y certeza a los socios que la cooperativa es un buen instrumento para lograr una comercialización conjunta y así desarrollar mayores capacidades competitivas siendo responsable de esto el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia quien es la encargada de la revisión de los aspectos contables de la cooperativa, cumplimiento de la ley y su reglamento y estatuto de responsabilidad de la Junta de Vigilancia.

Con la información que surja de estos talleres se levantara la matriz innovación – brecha ya señalada.

#### Método objetivo 4:

Para la entrega de conocimiento y desarrollo de capacidades en los socios para apoyar la gestión de la estructura asociativa de la cooperativa de acuerdo a los deberes y derechos señalados por la LGC. Se realizarán tres talleres que entregaran conocimientos teóricos y prácticos estos últimos a través de dinámicas participativas y bajo el concepto de aprender haciendo.

- Taller N°1 busca mejorar la participación, compromiso y fidelización de los socios a través de la Asamblea General de Socios.
- Taller N°2 busca desarrollar capacidades en los socios y el Consejo de Administración en la administración superior de los negocios sociales de la cooperativa, siendo el principal desafío la comercialización conjunta..
- Taller N° 3 busca desarrollar capacidades de los socios y reforzar el trabajo de la Junta de Vigilancia, en la revisión de los aspectos contables de la cooperativa, cumplimiento de la ley y su reglamento y estatuto.

#### Método objetivo 5:

Con los resultados que surjan del Documento Diagnostico, La línea Base, la Matriz Innovación – Brecha se diseñara un plan de acción de corto y mediano plazo que permita desarrollar un proceso de fortalecimiento organizacional incorporando las innovaciones identificadas y validadas por los socios de la cooperativa.

Un primer borrador del plan de acción será trabajo de gabinete para luego ser presentado a la Asamblea General de Socios para su validación y/o ajustes si son necesarios.

1.4. 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.

Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico.					
Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado <sup>3</sup> (RE)	Indicador <sup>4</sup>	Línea base del indicador (al inicio de la propuesta)	Meta del indicador (al final de la propuesta)
1	1	Diagnostico (D) del compromiso y conocimiento de los socios sobre la gestión de la estructura asociativa para mejorar la comercialización.	% socios conocen D = Nº socios recibieron e informaron D/ Nº socios totales.	No existe diagnóstico	90% de los socios conocen el diagnóstico de la cooperativa.
1	2	Línea Base (LB) del compromiso, fidelización y conocimiento de los socios sobre la gestión de la estructura asociativa para mejorar la comercialización	% socios conocen LB = Nº socios recibieron e informaron LB/ Nº socios totales.	No existe línea base	80% de los socios conoce la LB

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

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

2	1	Documentos con Brechas identificadas (DBI) y factores que explican estas.	% socios conocen DBI = N° socios que recibieron e informaron / N° socios totales.	No están identificados las brechas y factores que explican estas.	El 80% de los socios conoce DBI
3	1	Matriz Innovación – Brechas (MIB) que identifique innovaciones	% socios conocen MIB = N° socios que recibieron e informaron / N° socios totales.	No existe identificación de innovaciones para superar brechas	El 80% de los socios conoce MIB
4	1	Talleres de Capacitación para apoyar la gestión comercial de la cooperativa a través de la estructura asociativa de esta.	% socios que participaron de los talleres = N° socios que asistieron a los talleres / N° socios totales.	Socios no capacitados en temas vinculados a la gestión comercial a través de la estructura asociativa de la cooperativa.	El 80% de los socios capacitados
5	1	Plan de acción de corto y mediano plazo (PACM)	% socios conocen y aprueban PACM = N° socios que recibieron y aprobaron PACM / N° socios totales. % socios dispuestos a participar del PACM en un segundo año = N° socios dispuestos a participar / N° socios totales.	No se cuenta con un Plan de Acción  Socios de la cooperativa aprueban la incorporación de innovaciones a través del Plan de Acción.	El 90% de los socios conoce y aprueba el PACM.  100% de los socios dispuestos a participar en el Plan de Acción en el segundo año del proyecto.

1.5. Indicar los hitos críticos para el proyecto.

Hitos críticos <sup>5</sup>	Resultado Esperado <sup>6</sup> (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Validación de Diagnóstico y Línea Base	Diagnóstico y Línea Base elaborados y aprobados por Asamblea General de Socios.	Marzo 2018
Validación documento con Brechas Identificadas.	Documento con Brechas Identificadas elaborados y aprobados por Asamblea General de Socios.	Mayo 2018
Validación de Matriz Innovación – Brecha.	Matriz Innovación – Brecha con innovaciones identificadas para superar brechas validadas por la Asamblea General de Socios	Julio 2018
Conocimiento sobre la gestión de la estructura cooperativa de acuerdo a los deberes y derechos y su vinculación con los procesos comerciales.	3 Talleres de Capacitación para para apoyar la gestión comercial y la estructura asociativa de la cooperativa de acuerdo a los deberes y derechos señalados por la LGC.	Septiembre 2018
Aprobación del Plan de Acción de Corto y Mediano Plazo	Documento de Plan de Acción de Corto y Mediano Plazo elaborado y validado por la Asamblea General de Socios.	Octubre 2018

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

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

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

Dentro de las actividades a desarrollar 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.

N° OE	N° RE	Actividades	Periodo Año 2017 - 2018													
			2017 - 2018			Trimestres 2018										
			Dic	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		
1	1	Encuesta a los socios y entrevista sami – estructurada a directores de la cooperativa.	X													
1	1	Trabajo de Gabinete para elaboración diagnóstico.		X												
1	2	Ciclo 2 Talleres FODA			X											
1	2	Trabajo de Gabinete para elaboración LB.				X										
1	1-2	Asamblea Validación D – LB.					X									
2	1	Ciclo de 3 talleres.					X	X								
2	1	Trabajo Gabinete elaboración DBI.						X								
2	1	Asamblea Validación DBI.							X							
3	1	Ciclo de dos talleres.								X						

3	1	Trabajo Gabinete elaboración MIB									X				
3	1	Asamblea Validación MIB.										X			
4	1	Ciclo de 3 talleres de capacitación.											X		
5	1	Trabajo de gabinete para elaborar PACM.											X		
5	1	Asamblea de Validación del PACM												X	
5	1	Entrega documento final.												X	X

## 1.7. Potencial de impacto

A continuación identifique claramente los potenciales impactos que estén directamente relacionados con la realización de la propuesta y el alcance de sus resultados esperados del proyecto de innovación.

### 1.7.1. 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.

El trabajo asociativo y por el desarrollo de economías de escala que eso implica se mejorara la productividad y rentabilidad del cultivo de berries y eso se reflejara en los ingresos brutos y costos de producción.

N°	Indicador impacto productivo, económico y/o comercial	Línea base del indicador <sup>7</sup>	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta <sup>8</sup>
1	Ingreso brutos	Se identificara los ingresos brutos de años anteriores (2016 – 2017). Se registrara las facturaciones de venta individuales de los socios de cada año señalado.	80% de los socios mejoran sus ingresos Brutos por ventas a través de la cooperativas
2	Costos de Producción por Hectáreas.	Se elaborara una ficha de costos de producción por hectáreas durante el año 2017.	80% de los socios bajan los costos de producción por hectárea.

### 1.7.2. 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.

(Máximo 500 caracteres, espacios incluidos)

El éxito económico y social de la cooperativa constituye un incentivo a no vender tierras y promueve la no migración de jóvenes a zonas urbanas.

N°	Indicador impacto	Línea base del indicador <sup>9</sup>	Impacto esperado dos
----	-------------------	---------------------------------------	----------------------

<sup>7</sup> Indique los datos referentes a los últimos dos años (anterior al inicio de la propuesta).

<sup>8</sup> Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

<sup>9</sup> Indique los datos referentes a los últimos dos años (anterior al inicio de la propuesta).

	social		años después del término de la propuesta <sup>10</sup>
1	Nº familiares que viven de la actividad predial.	Elaborar una línea base que identifique el Nº de miembros de la familia que participan de la actividad predial familiar ( horas de trabajo)	Se mantiene en el predio los familiares vinculados a la actividad de la producción de berries.
<p><b>1.7.3. 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.</b></p> <p>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)</p> <p>La incorporación de la BPA crea las condiciones para avanzar en un manejo más sustentable a través de la agricultura agroecología y/u orgánica.</p>			
Nº	Indicador impacto medio ambiental	Línea base del indicador <sup>11</sup>	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta <sup>12</sup>
1	Uso de BPA	50% Productores con BPA	100% socios con BPA
<p><b>1.7.4. 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.</b></p> <p>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)</p>			
Nº	Indicador de otros impactos	Línea base del indicador <sup>13</sup>	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta <sup>14</sup>
1			
2			
n			

<sup>10</sup> Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

<sup>11</sup> Indique los datos referentes a los últimos dos años (anterior al inicio de la propuesta).

<sup>12</sup> Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

<sup>13</sup> Indique los datos referentes a los últimos dos años (anterior al inicio de la propuesta).

<sup>14</sup> Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

## 2. Anexos

### Anexo 1. Ficha identificación del postulante ejecutor

Nombre completo o razón social	Cooperativa Campesina Berries del Ranco	
Giro / Actividad	Comercialización Compra y Venta Productos Agrícolas y Asesorías técnicas	
RUT		
Tipo de organización	Empresas	Micro Empresa
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	
Banco y número de cuenta corriente <b>del postulante ejecutor</b> para depósito de aportes FIA		
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)	-	
Exportaciones, último año tributario (US\$)	-	
Número total de trabajadores	2	
Usuario INDAP (sí / no)	Si	
Dirección <b>postal</b> (calle, comuna, ciudad, provincia, región)		
Teléfono fijo		
Fax	No Aplica	
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web		
Nombre completo representante legal	Rudy Osvaldo Quezada Hermosilla	
RUT del representante legal		
Profesión del representante legal	Técnico Agrícola	
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante	Gerente	
Firma representante legal		



**Anexo 2.** Ficha identificación de los asociados. Esta ficha debe ser llenada para cada uno de los asociados al proyecto.

Nombre completo o razón social	Unión Nacional de la Agricultura Familiar - UNAF CHILE AG	
Giro / Actividad	Representación Gremial – capacitación	
RUT		
Tipo de organización	Empresas	
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	Asociación Gremial (Sin fines de lucro)
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)	No Aplica	
Exportaciones, último año tributario (US\$)	No Aplica	
Número total de trabajadores	No Aplica	
Usuario INDAP (sí / no)	No Aplica	
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)		
Teléfono fijo		
Fax	No Aplica	
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web		
Nombre completo representante legal	Segundo Juan de Dios Corvalán Huerta	
RUT del representante legal		
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante	Presidente	
Firma representante legal		



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

Nombre completo	Rudy Osvaldo Quezada Hermosilla
RUT	
Profesión	Técnico Agrícola
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Representante Legal
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Gerente
Dirección <b>postal de la empresa/organización donde trabaja</b> (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	No Aplica
Teléfono celular	
Email	
Firma	



Nombre completo	Juana María Casanova Ojeda
RUT	
Profesión	Ingeniero Agrónomo mención Producción vegetal
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa Campesina Berries del Ranco
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Gerente de proyecto PAM e Ingeniero agrónomo de la Cooperativa
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	-
Teléfono celular	
Email	
Firma	