



Fundación para la
Innovación Agraria

OFICINA DE PARTES 2 FIA
RECEPCIONADO
Fecha 10/05/2017
Hora 14:50
Nº Ingreso 38780

CONVOCATORIA NACIONAL

PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2016

PLAN OPERATIVO

Nombre iniciativa:	Fortalecimiento Transversal y Sustentable de la Capacidad de Gestión, Organización e Innovación de la Cooperativa Masovino.
Ejecutor:	Empresa Cooperativa Agropecuaria Masovino Ltda.
Código:	PYT 2016 0838
Fecha:	23 de marzo de 2017



Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	2
I. Plan de trabajo	3
1. Configuración técnica del proyecto	3
2. Anexos	16
3. Costos totales consolidados	20
II. Detalle administrativo (Completado por FIA).....	21

I. Plan de trabajo

1. Configuración técnica del proyecto

1.1. Resumen ejecutivo

Masovino es una Cooperativa de la Región de O'Higgins, conformada por 32 productores ovinos, más una directiva y la administración. Desde su fundación el año 2014, no se ha logrado implementar una forma de gestión y administración óptima, donde se necesita actualmente generar respuestas adaptativas y rápidas respecto a las necesidades del mercado y a los cambios de entorno. Se han presentado dificultades que están teniendo consecuencias respecto a menores resultados esperados en materias de gestión económica y financiera, con altas posibilidades de mejora en aspectos organizacionales, tecnológicos, formativos, inclusivos y productivos. La Cooperativa está consiente que acciones en torno a la innovación en productos, procesos, marketing y organización pueden llegar a ser un motor importante para el desarrollo sustentable de la Cooperativa.

Como objetivo general se propone generar un plan de acción que permita mejorar la gestión organizacional, productiva e introducir una cultura de la innovación al interior de la Cooperativa Masovino.

Como objetivos específicos se plantean: 1. Identificar limitantes y brechas que impiden una gestión organizacional eficiente e innovadora de la Cooperativa Masovino. 2. Identificar limitantes y brechas que impiden incorporar a la innovación como una herramienta de competitividad entre los asociados de la Cooperativa. 3. Generar el Plan de acción para abordar las soluciones a los aspectos anteriores y 4. Implementar las acciones del denominado "**Plan Masovino Sustentable**" durante el segundo año, de manera de que la Cooperativa sea autosustentable en el mediano y largo plazo.

Como resultados e impacto, se espera: generar una línea base de la situación actual de la Cooperativa, identificando y analizando brechas que limitan su desarrollo sustentable y generar así un plan de acción en torno a ellas; generar una nueva unidad de innovación y nuevos negocios; diferenciar y dar valor agregado a sus productos; capacitar a socios, directivas y administración en materias deficitarias; dejar capacidades instaladas para realizar vigilancia estratégica del rubro y transmitirla a socios; promover la incorporación de nuevos socios, particularmente jóvenes y mujeres; mejorar la interacción con la cadena de valor; incorporar un gestor tecnológico; y posicionarse como cooperativa en su territorio.

1.2. Objetivos del proyecto

1.2.1. Objetivo general¹

Generar un plan de acción que permita mejorar la gestión organizacional, productiva e introducir una cultura de la innovación en la Cooperativa Masovino.

1.2.2. Objetivos específicos²

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	Identificar limitantes y brechas que impiden una gestión organizacional eficiente e innovadora de la Cooperativa Masovino.
2	Identificar limitantes y brechas que impiden incorporar a la innovación como una herramienta de competitividad entre los asociados de la Cooperativa.
3	Generar el Plan de acción para abordar las soluciones a los aspectos anteriores.

¹ 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.

² 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.

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:

1. Generar y aplicar una encuesta que permita identificar factores limitantes para una gestión más eficiente e innovadora de la Cooperativa, dirigida a la directiva, gerencia, staff técnico y asociados.
2. Realizar reuniones y entrevistas con la Directiva y asociados de la Cooperativa.
3. Desarrollar un diagnóstico de brechas y factores limitantes que limitan un accionar eficiente y flexible de la Cooperativa, que permita reaccionar ante un entorno cambiante y ante las necesidades reales del mercado.
4. Generar un árbol de problemas y limitantes que permitan posteriormente generar un árbol de soluciones que generen el plan de acción
5. Recopilar y procesar la información
6. Validar la información recopilada y procesada con la Directiva
7. Identificar y validar las limitantes y brechas que impiden una gestión organizacional eficiente de la Cooperativa Masovino.

Método objetivo 2:

(Máximo 2.000 caracteres, espacios incluidos)

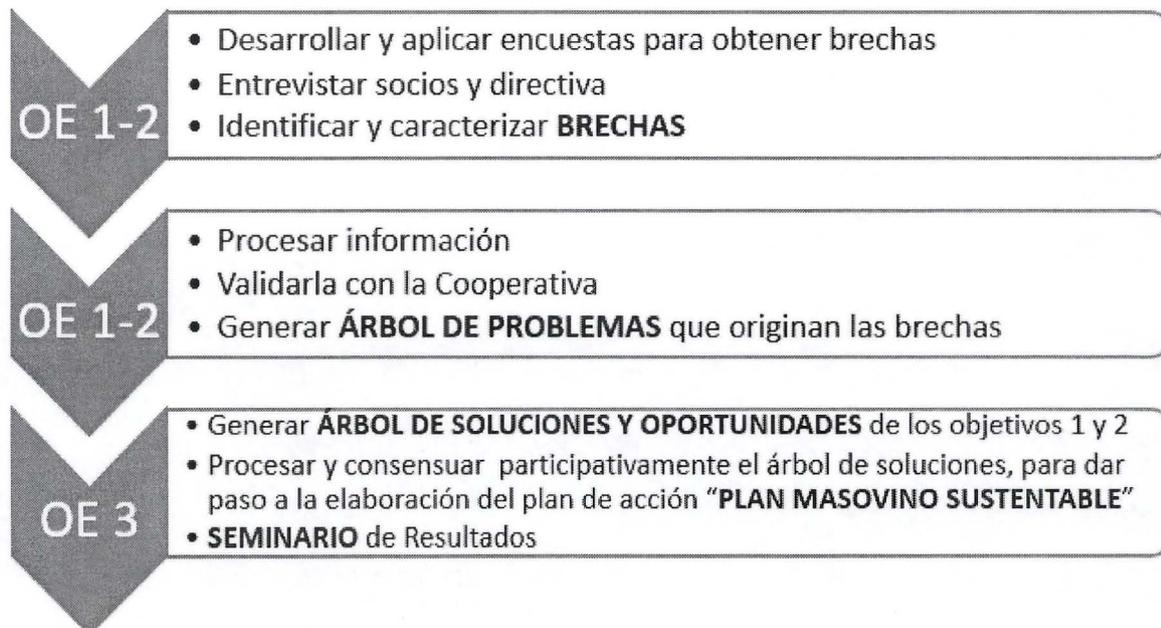
1. Generar y aplicar una encuesta que permita identificar factores que dificultan una gestión innovadora de la producción y comercialización ovina entre los socios de la Cooperativa.
2. Identificar aquellos factores que limitan una introducción de una cultura de la innovación, tanto a nivel de la cooperativa como de sus socios.
3. Evaluar la factibilidad de implementar una unidad de innovación dentro de la Cooperativa, para la entrega de valor agregado a los productos y subproductos ovinos.
4. Evaluar la factibilidad de incorporar permanente o semipermanentemente un gestor de la innovación para aspectos de competitividad productiva.
5. Realizar reuniones y entrevistas con la Directiva y asociados de la Cooperativa.
6. Generar un árbol de problemas y limitantes que permitan posteriormente generar un árbol de soluciones, que generen finalmente el Plan de Acción Masovino Sustentable.
7. Recopilar y procesar la información.
8. Identificar y validar las limitantes y brechas que impiden incorporar a la innovación como una herramienta de competitividad entre los asociados de la Cooperativa.
9. Validar la información recopilada y procesada con la Directiva.

Método objetivo 3:

(Máximo 2.000 caracteres, espacios incluidos)

1. A partir del árbol de problemas de los objetivos 1 y 2, se generará un árbol de soluciones u oportunidades para la Cooperativa, validada por expertos en innovación, normativas en cooperativas, agronegocios y organización.
2. También el árbol de soluciones será validado por la Directiva, la gerencia y una parte representativa de los socios.
3. El árbol de soluciones y oportunidades será procesado participativamente y consensuado, para dar paso a la elaboración del plan de acción, que recibirá por nombre "Plan Masovino Sustentable", con un horizonte de trabajo a 5 años, que permitirá mejorar la gestión organizacional, incorporar nuevos socios e introducir una cultura de la innovación en la Cooperativa y entre sus socios.
4. Se espera dejar instaladas las capacidades dentro de la cooperativa para generar un proceso de mejora continua, tanto internamente como hacia los socios, que permita descartar aquellas acciones y labores improductivas, fortalecer aquellas productivas y beneficiosas para la cooperativa y sus asociados, así como identificar y priorizar nuevos productos y servicios, tanto para los socios como para la Cooperativa Masovino.
5. Se focalizará el Plan Masovino en aquellas necesidades prioritarias que demanden los socios.

Figura: Esquema método objetivos 1 al 3.



Fuente: Propia.

Método objetivo 4:

1. Del Plan de acción MASOVINO SUSTENTABLE, se priorizarán aquellas acciones más urgentes, para la sustentabilidad a corto y mediano plazo de la Cooperativa.
2. Para la implementación y la ejecución del Plan de Acción es preciso el establecimiento de un sistema de gobernabilidad que estructure las distintas acciones.
3. De esta forma, se definen las funciones y responsabilidades de cada nivel de decisión interno de la nueva unidad de negocios e innovación, así como las dinámicas de relación e interacción entre los mismos, de manera que se garantice la consolidación de la organización y su sostenibilidad en el tiempo.
4. En el corto plazo será necesario fortalecer las capacidades al interior de la nueva Unidad de Negocios e Innovación, alineándolas con las prioridades de la Cooperativa. Mientras que en el mediano plazo y a medida que aumenten sus funciones y se consolide como unidad necesaria y beneficiosa, tendrá que evaluarse su validación como parte definitiva de la orgánica de la Cooperativa, estableciéndose sus objetivos, facultades, organización, forma de financiamiento y debida fiscalización, así como su probable ampliación.
5. Se propone que la unidad de nuevos negocios e innovación actúe como ejecutor de las medidas comprendidas en estas acciones y tenga un papel de intermediario entre el sector privado y los diferentes agentes ejecutores en materia de innovación, actuales y futuros, en un marco de apoyo tanto nacional (CORFO, FIA, SERCOTEC, INDAP) como regional, de tal manera que la nueva unidad tenga también como rol las siguientes funciones complementarias:
 - Sirva para potenciar y articular las relaciones virtuosas de la Innovación, conectando la oferta tecnológica y el conocimiento con la demanda organizacional y de los socios de la Cooperativa.
 - Informe permanentemente a la directiva, gerencia y funcionarios de la Cooperativa, sobre la evolución del desarrollo de las líneas de acción, de forma que alimente la valoración del trabajo realizado y contribuya a actualizar o potenciar las líneas de acción participativamente.
 - Actúe como relacionador público de la Cooperativa en temas de innovación, como referente del cooperativismo agrícola regional, coordinando el soporte de distintas agencias y constituyendo una "puerta de acceso" para empresas, investigadores, universidades, tanto nacionales como extranjeras.
 - Actúe como unidad permanente de vigilancia e inteligencia estratégica de la Cooperativa.
6. Seguimiento y Evaluación del Plan de Acción: En la implementación y ejecución de un plan de acción es clave la actividad de reflexión y evaluación analítica de la eficacia y eficiencia de los programas y proyectos que se están llevando a cabo. La figura siguiente muestra los objetivos que se persiguen con un Sistema de Seguimiento y Evaluación:

Objetivos del Sistema de Seguimiento y Evaluación



Fuente: Elaboración propia.

7. Un elemento fundamental de este sistema son los indicadores. Por un lado, se deberán definir indicadores estratégicos que permitan observar y analizar la evolución y el avance generales del Plan de acción. Por otro lado, son imprescindibles los indicadores de seguimiento que permitan monitorizar en cada momento el desarrollo de los proyectos concretos y de los programas, informando sobre el grado de avance y realización de las actividades.

1.4. Resultados esperados e indicadores: Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado ³ (RE)	Indicador ⁴	Línea base del indicador (al inicio de la propuesta)	Meta del indicador (al final de la propuesta)
1	1	Evaluación y Factibilidad legal de intervenciones y cambios requeridos por la cooperativa identificados	Informe de Factores regulatorios Cooperativos	0	1
1	2	Brechas y factores limitantes para una estructura organizacional eficiente y línea base identificados	Informe de Brechas y factores de estructura organizacional	0	1
1	3	Brechas y factores limitantes para una gestión innovadora identificados	Informe de Brechas y factores para una gestión organizacional innovadora	0	1
1	4	Análisis de estatutos, sentido de pertenencia, eficiencia comunicacional y sistema contable desarrollados	Análisis organizacionales desarrollados	0	4
2	5	Brechas y factores que dificultan la incorporación inclusiva (jóvenes y mujeres) de	Informe de brechas para la incorporación de nuevos socios	0	1

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

⁴ Establecer cómo se medirá el resultado esperado.

		nuevos socios.			
2	6	Factibilidad técnica y legal de Implementar una Unidad de Innovación desarrollada	Informe de Unidad de Innovación	0	1
2	7	Evaluación y factibilidad de la incorporación de un gestor interno o externo de innovación realizada	Informe de factibilidad de incorporar un gestor de la innovación	0	1
2	8	Brechas y factores que dificultan una gestión eficiente e innovadora de la Cooperativa y socios, y líneas bases identificadas	Informe de Brechas de Cooperativa y Socios	0	1
2	9	Programa de vinculación de la Cooperativa con su territorio desarrollado	Programa de vinculación territorial	0	1
3	10	Análisis procesamiento, y validación de la información obtenida de objetivos 1 y 2	Documento de Conclusiones de brechas en cooperativa y socios	0	1
3	11	Plan de Acción Masovino Sustentable desarrollado	Documento Plan de Acción Masovino Sustentable	0	1
3	12	Seminario de difusión para dar a conocer los	Seminario de difusión de la Cooperativa y su	0	1

		beneficios y desafíos futuros de la Cooperativa Masovino realizado	rol. Lanzamiento del Plan de Acción.		
--	--	---	---	--	--

1.5. Indicar los hitos críticos para el proyecto.

Hitos críticos ⁵	Resultado Esperado ⁶ (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Brechas y factores limitantes para una estructura organizacional eficiente identificados	2	Marzo 2017
Brechas y factores limitantes para una gestión innovadora identificados	3	Abril 2017
Brechas y factores que dificultan la incorporación inclusiva de nuevos socios.	4	Mayo 2017
Evaluación y factibilidad de la incorporación de un gestor interno o externo de innovación realizada	6	Julio 2017
Plan de Acción Masovino Sustentable desarrollado	9	Diciembre 2017

⁵ 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.

⁶ 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, 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 1											
			Trimestre											
			1°		2°		3°		4°					
1	1	Evaluación y Factibilidad legal de intervenciones y cambios requeridos por la cooperativa	■	■										
1	2	Brechas y factores limitantes para un desarrollo organizacional eficiente		■	■									
1	3	Brechas y factores limitantes para una gestión innovadora		■	■	■								
1	4	Análisis de estatutos, sentido de pertenencia, eficiencia comunicacional y sistema contable		■	■	■		■	■					
3	5	Brechas y factores que dificultan la incorporación inclusiva de nuevos socios.			■	■	■							
2	6	Factibilidad técnica y legal de Implementar una Unidad de Innovación				■	■	■						

1.7. Potencial de impacto

Describa los potenciales impactos y/o beneficios que se generarían con la realización de la propuesta

En la actualidad la Cooperativa está pensando en autogenerar proyectos, tanto para la organización como para sus asociados, con recursos públicos y/o privados, lo que permitiría incorporar algunas herramientas de gestión interna y al mismo tiempo detectar problemas y oportunidades que den origen a proyectos innovadores para la gestión productiva. Se evaluará establecer las bases para la futura generación e implementación dentro de la orgánica de la Cooperativa de una unidad de innovación.

Se espera formar o incorporar en la Cooperativa un gestor tecnológico o gestor de la innovación interno o tercerizado, en este último caso se generan convenios durante la ejecución del proyecto y ya se tienen conversaciones avanzadas con una organización de innovación presente en la región, quienes han demostrado interés en apoyar a la Cooperativa en su Plan de Acción Mas Ovino Sustentable. El rol del gestor tecnológico será estar permanentemente detectando problemas y oportunidades, que puedan ser abarcadas a través de un proyecto de innovación o una solución innovadora, a través de fondos propios, privados o públicos. También velarán por la valorización y diferenciación de productos y la apertura de nuevos nichos de mercado. Esto permitirá, junto con la asesoría del equipo técnico durante la ejecución del proyecto, mejorar aspectos económicos, productivos y organizacionales de Masovino y sus socios.

Se capacitará a parte de la gerencia, durante la ejecución del proyecto, en formas modernas de gestión y organización para empresas cooperativas, de manera de dejar capacidades instaladas una vez culminado el proyecto en esta primera etapa.

Se desarrollará por parte del equipo técnico incremental, una **capacitación en vigilancia estratégica del sector ovino**, de mantener de mantener permanentemente actualizados a la cooperativa y socios, en cambios y tendencias de entorno, mercado, preferencias, inocuidad y comercialización, medio ambiente, entre otros

Cabe destacar que la Cooperativa como organización con fines sociales, no dispone de recursos financieros importantes para la inversión en innovación, destinando la mayor parte de sus utilidades a desarrollar programas sociales.

A pesar de no existir una política de calidad o medioambiental, la Cooperativa ha realizado esfuerzos por mejorar aspectos como la trazabilidad e inocuidad de sus productos, como herramienta de homogenización de algunos procesos entre sus asociados.

Masovino se encuentra presente en un territorio donde la producción agroalimentaria reviste vital importancia, a lo que se suma la Estrategia de Desarrollo Regional del GORE, la que define como uno de sus principales ejes, este sector de la economía, permitiendo gestionar líneas dirigidas a potenciar a sus productores asociados y al mismo tiempo generar alianza con Universidades, Centros de Investigación y Entidades Públicas como Privadas en beneficio del territorio.

2. Anexos

Anexo 1. Ficha identificación del postulante ejecutor

Nombre completo o razón social	Cooperativa Agropecuaria Masovino Ltda.	
Giro / Actividad	Comercialización de productos cárnicos. Carne de cordero. Carne congelada y refrigerada envasada al vacío. Cortes gourmet, canales y medias canales.	
RUT		
Tipo de organización	Empresas	X
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	
Banco y número de cuenta corriente del postulante ejecutor para depósito de aportes FIA		
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)		
Exportaciones, último año tributario (US\$)		
Número total de trabajadores		
Usuario INDAP (sí / no)		
Dirección postal (calle, comuna, ciudad, provincia, región)		
Teléfono fijo		
Fax		
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web		
Nombre completo representante legal		
RUT del representante legal	Alejandra Andrea Valencia Medina	
Profesión del representante legal	Médico Veterinario	
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. (NO APLICA)

Nombre completo o razón social	NO APLICA	
Giro / Actividad		
RUT		
Tipo de organización	Empresas	
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)		
Exportaciones, último año tributario (US\$)		
Número total de trabajadores		
Usuario INDAP (sí / no)		
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)		
Teléfono fijo		
Fax		
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web		
Nombre completo representante legal		
RUT del representante legal		
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante		
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	Alejandra Andrea Valencia Medina
RUT	
Profesión	Médico Veterinario
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa Agropecuaria Másovino Ltda.
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Gerente
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	



Nombre completo	RODOLFO CORTES DIAZ
RUT	
Profesión	Ingeniero Agrónomo, MSc.
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	ChileSustenta
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Director
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	

3. Costos totales consolidados

3.1. Estructura de financiamiento.

		Monto (\$)	%
FIA	Ejecutor		
	Asociado(s)		
	Total FIA		
Contraparte	Pecuniario		
	No Pecuniario		
	Total Contraparte		
Total			

3.2. Costos totales consolidados.

II. Detalle administrativo (Completado por FIA)

- Los Costos Totales de la Iniciativa serán (\$):

Costo total de la Iniciativa		
Aporte FIA		
Aporte Contraparte	Pecuniario	
	No Pecuniario	
	Total Contraparte	

- Período de ejecución.

Período ejecución	
Fecha inicio:	13/12/2016
Fecha término:	12/12/2017
Duración (meses)	12

- Calendario de Desembolsos

Nº	Fecha	Requisito	Observación	Monto (\$)
1		Firma de Contrato		
2	31/07/2017	Aprobación de Informes técnico y financiero N° 1		
3	05/03/2018	Aprobación de Informes técnico y financiero finales	*hasta	
	Total			

(*) El informe financiero final debe justificar el gasto de este aporte

- Calendario de entrega de informes

Informes Técnicos	
Informe Técnico de Avance 1:	12/06/2017

Informes Financieros	
Informe Financiero de Avance 1:	12/06/2017

Informe Técnico Final:	29/12/2017
Informe Financiero Final:	29/12/2017

- Además, se deberá declarar en el Sistema de Declaración de Gastos en Línea los gastos correspondientes a cada mes, a más tardar al tercer día hábil del mes siguiente.