



Fundación para la  
Innovación Agraria

OFICINA DE PARTES T FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	29 MAR 2017
Hora	10:00
Nº Ingreso	37.624

## CONVOCATORIA NACIONAL

### PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2016

#### PLAN OPERATIVO

Nombre iniciativa:	Fortalecimiento de las capacidades de gestión organizacional que potencien la gestión interna y la innovación en la Cooperativa agrícola santa rosa Paillaco Ltda.
Ejecutor:	Cooperativa agrícola santa rosa Paillaco Ltda.
Código:	PYT-2016-0841
Fecha:	22 de marzo de 2017



## Tabla de contenidos

Tabla de contenidos .....	2
I. Plan de trabajo .....	3
1. Configuración técnica del proyecto .....	3
2. Anexos .....	11
3. Costos totales consolidados .....	17
II. Detalle administrativo (Completado por FIA).....	18

## I. Plan de trabajo

### 1. Configuración técnica del proyecto

#### 1.1. Resumen ejecutivo

El objetivo general que persigue esta propuesta es establecer y fortalecer las capacidades requeridas por la Cooperativa Santa Rosa Ltda. para que esta sea exitosa en el cumplimiento de su Misión y diseñar un plan de acción consensuado de corto y mediano plazo que le permita implementar un plan estratégico de innovación en el largo plazo.

La ejecución de esta propuesta permitirá generar impactos positivos en una serie de ámbitos relacionados al rubro lechero y a la organización cooperativista en la Región de Los Ríos.

Estos impactos pueden resumirse en los siguientes:

- a) **Productivo:** Se espera que el incremento de las capacidades de gestión e innovación de la cooperativa y de sus socios, mejorará la escala de la producción y la eficiencia productiva a nivel predial (incremento de la productividad, reducción de costos, mejor calidad de leche, etc.).
- b) **Económico:** Al mejorar la eficiencia productiva a nivel predial y la gestión a nivel organizacional es esperable que mejorarán los niveles de ingreso y rentabilidad de cada explotación individual y, por consiguiente, de la organización.

**Social:** El fortalecimiento de las capacidades (gestión, innovación, comercial, financiera) de la Cooperativa Santa Rosa Ltda. mejorará sus competencias y capacidades para el logro no solo de sus objetivos productivos y económicos sino que también sus objetivos sociales como son el desarrollo sostenible de la comunidad en la que se inserta, la cooperación con otras cooperativas y la educación, formación e información de sus socios y comunidad sobre la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

#### 1.2. Objetivos del proyecto

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

Establecer y fortalecer las capacidades requeridas por la Cooperativa para que esta logre ser exitosa en el cumplimiento de su Misión y diseñar un plan de acción consensuado de corto y mediano plazo que permita implementar un plan estratégico de innovación.

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

<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.

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 de la organización y de la situación actual de sus cooperados y la posición de estos frente a su cooperativa.
2	Elaborar un Plan de Acción de corto y mediano plazo que aborde las brechas identificadas en el diagnóstico.
3	Formular un Plan estratégico de innovación de largo plazo para la cooperativa.
4	Generar redes de apoyo con organizaciones pares para conocer modelos organizacionales exitosos.

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:
<p>Para lograr el primer objetivo se realizarán las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar, en conjunto con el consejo de administración, los protocolos de información que se requieren para la cooperativa.</li> <li>2. Levantar información detallada de cada uno de los cooperados, tales como: producción, experiencia productiva y de gestión, nivel de uso de las capacidades productivas etc.</li> <li>3. Entrevista con las familias de los cooperados, analizar los posibles continuadores de las empresas familiares, analizar empoderamiento de las familias respecto a la cooperativa.</li> <li>4. Realizar reuniones de asamblea para evaluar el conjunto de cooperados y su posición frente a sus pares.</li> <li>5. Analizar y especificar las brechas.</li> <li>6. Elaboración, por parte del equipo técnico, de un informe de diagnóstico y línea base (individual y organizacional), resultado que se presentará a los socios de la cooperativa.</li> </ol>

<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.

#### Método objetivo 2:

El trabajo se realizará mediante la elaboración de documentos por parte de la consultoría especializada y el equipo técnico. Estos documentos serán discutidos y modificados con personas claves de la Cooperativa, mediante talleres de trabajo.

Las acciones a realizar son las siguientes:

1. Análisis de Brecha o Problemática que debe resolver el Plan estratégico de innovación a formular. Efectos o consecuencias Fenómeno o problema específico Causas y Factores controlables y no controlables
2. Soluciones de la Brecha o Problemática a Resolver.
3. La Estrategia general: Definición y priorización de ejes de acción en concordancia con los objetivos intermedios y los resultados del análisis del comportamiento realizado. Estrategias de carácter interno o de integración entre ejes de acción.

#### Método objetivo 3:

La metodología a utilizar para el logro de este objetivo incluirá:

1. La realización de reuniones de evaluación y análisis con el conjunto de socios de la Cooperativa y con el Consejo de Administración en la que se utilizarán metodologías participativas y de planificación estratégica con el propósito de identificar acciones orientadas a superar las brechas detectadas en el diagnóstico
2. Trabajo de análisis y prospección por parte del equipo técnico del proyecto y de los consultores externos para definir y detallar cada acción (plazos, resultados, responsable, costos, etc.)
3. Presentación, al consejo de administración y al conjunto de socios, de una propuesta de plan de acción el que será sometido a observaciones, evaluación y posibles modificaciones.
4. Redacción y presentación de un plan de acción detallado y consensuado.

#### Método objetivo n:

Para abordar este objetivo, se realizarán las siguientes acciones:

1. Reuniones de trabajo (equipo técnico y consejo de administración) con instituciones públicas de la Región de Los Ríos (Ej. INDAP, SERCOTEC, CORFO, Comité de fomento productivo, etc.) para dar a conocer a la cooperativa y explorar opciones de postulación a fondos públicos de fomento
2. Reuniones de trabajo y/o coordinación con otras cooperativas de la Región de Los Ríos (y/o regiones vecinas) para explorar opciones de asociación y trabajo conjunto

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

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	Redacción de protocolos de información necesarios.	Protocolo de diagnóstico.	0	1
	2	Información detallada de cada cooperado.	Recolección de datos.	0	15
	3	Diagnóstico elaborado para cada cooperado	Documento de diagnóstico individual.	0	15
	4	Diagnostico organizacional	Documento de diagnóstico organizacional.	0	1
2	1	Plan de acción de corto y mediano plazo	Documento Plan de Acción de Corto y Mediano Plazo	0	1

<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.

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)
Diagnósticos individuales de cada socio de la cooperativa	1.3	Mayo 2017
Diagnóstico organizacional de la cooperativa	1.4	Julio 2017
Plan de acción a corto y mediano plazo de la cooperativa consensuado	2.1	Agosto 2017
Plan Estratégico de Innovación para la Cooperativa	3.1	Octubre 2017

<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, 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 2017												
			Trimestre												
			Ene-Mar			Abr-Jun			Jul-Sep			Oct-Dic			
1	1	Redacción de protocolos de información necesarios.	X	X											
	2	Encuestas o entrevistas a los asociados de la cooperativa			X	X									
	3	Diagnóstico elaborado para cada cooperado.					X	X							
	4	Diagnostico organizacional						X	X						
		Presentación de diagnóstico organizacional en talleres grupales								X					
		Talleres sobre Cooperativismo.									X	X	X		
		Analizar el sistema contable aplicado por la empresa de acuerdo con la norma establecida en la Ley de Cooperativas.								X	X				
		Capacitación en Gestión Empresarial.								X	X	X			

2	1	Elaboración de un Plan de Acción de corto y mediano plazo para la cooperativa							X	X				
		Realización de talleres grupales para validar, ajustar y consensuar plan de acción de corto y mediano plazo									X			
3	1	Elaboración de un Plan de Desarrollo Estratégico por parte de consultor externo y equipo técnico									X	X		
		Realización de talleres (equipo técnico, socios y dirigentes) para someter a prueba, validar y ajustar el plan de acción propuesto										X	X	
		Análisis de los estatutos de la cooperativa, de manera que correspondan al plan estratégico y operativo de la organización.						X						
4	1	Entrevistas y/o reuniones de trabajo con dirigentes de otras cooperativas o entidades privadas vinculadas al sector										X	X	X
		Gira Técnica para conocer cooperativas exitosas y los modelos de gestión que han aplicado.										X	X	

### 1.7. Potencial de impacto

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

La ejecución de esta propuesta permitirá generar impactos positivos en una serie de ámbitos relacionados al rubro lechero y a la organización cooperativista en la Región de Los Ríos.

Estos impactos pueden resumirse en los siguientes:

- c) **Productivo:** Se espera que el incremento de las capacidades de gestión e innovación de la cooperativa y de sus socios, mejorará la escala de la producción y la eficiencia productiva a nivel predial (incremento de la productividad, reducción de costos, mejor calidad de leche, etc.).
- d) **Económico:** Al mejorar la eficiencia productiva a nivel predial y la gestión a nivel organizacional es esperable que mejorarán los niveles de ingreso y rentabilidad de cada explotación individual y, por consiguiente, de la organización.
- e) **Social:** El fortalecimiento de las capacidades (gestión, innovación, comercial, financiera) de la Cooperativa Santa Rosa Ltda. mejorará sus competencias y capacidades para el logro no solo de sus objetivos productivos y económicos sino que también sus objetivos sociales como son el desarrollo sostenible de la comunidad en la que se inserta, la cooperación con otras cooperativas y la educación, formación e información de sus socios y comunidad sobre la naturaleza y beneficios del cooperativismo

## 2. Anexos

### Anexo 1. Ficha identificación del postulante ejecutor

Nombre completo o razón social	Coop Agrícola Santa Rosa Paillaco Ltda	
Giro / Actividad	Corretaje de productos Agrícolas	
RUT		
Tipo de organización	Empresas	X
	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		
Usuario INDAP (sí / no)		
Dirección <b>postal</b> (calle, comuna, ciudad, provincia, región)		
Teléfono fijo		
Fax		
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web		
Nombre completo representante legal	Benjamín Asenjo Gallardo	
RUT del representante legal		
Profesión del representante legal	Agricultor	
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante	Presidente	
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	Synergia Positiva Ltda	
Giro / Actividad	Asesorías Empresariales	
RUT		
Tipo de organización	Empresas	X
	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	Marly Benavides Ojeda	
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	Daniel Vargas Gonzalez
RUT	
Profesión	Agricultor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa Agrícola Santa Rosa Paillaco Ltda
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	
Teléfono celular	
Email	
Firma	



Nombre completo	Benjamín Ariel Asenjo Gallardo
RUT	
Profesión	Agricultor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa Agrícola Santa Rosa Paillaco Ltda
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Presidente
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	



Nombre completo	Naldo Alejandro Navarro Badilla
RUT	
Profesión	Contador Auditor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Asesor de Empresas
Dirección <b>postal de la empresa/organización donde trabaja</b> (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	



Nombre completo	Marly Benavides Ojeda
RUT	
Profesión	Secretaria
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Synergia Positiva Ltda
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Asesor de Empresas
Dirección <b>postal de la empresa/organización donde trabaja</b> (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)		
	<b>Total FIA</b>		
Contraparte	Pecuniario		
	No Pecuniario		
	<b>Total Contraparte</b>		
<b>Total</b>			

3.2. Costos totales consolidados.

## II. Detalle administrativo (Completado por FIA)

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

<b>Costo total de la Iniciativa</b>		
<b>Aporte FIA</b>		
<b>Aporte Contraparte</b>	<b>Pecuniario</b>	
	<b>No Pecuniario</b>	
	<b>Total Contraparte</b>	

- Período de ejecución.

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

- Calendario de Desembolsos

Nº	Fecha	Requisito	Observación	Monto (\$)
1		A la firma del Contrato		
2	21/08/2017	Aprobación de Informes Técnico y Financiero N° 1		
3	08/03/2018	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

<b>Informes Técnicos</b>	
Informe Técnico de Avance 1:	12/07/2017

<b>Informes Financieros</b>	
Informe Financiero de Avance 1:	12/07/2017

<b>Informe Técnico Final:</b>	29/12/2017
<b>Informe Financiero Final:</b>	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.