Fundación para la Innovación Agraria

OFICINA DE PARTES 1 FIA
RECEPCIONADO
Fecha 04-04-2017
Hora 14:00
N° Ingreso 37.746

CONVOCATORIA NACIONAL

PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2016

PLAN OPERATIVO

Nombre iniciativa:	Plan de implementación para el fortalecimiento de la capacidad de gestión organizacional y de la innovación de la Cooperativa Quesera – Lácteos Santa Rosa.
Ejecutor:	Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa Paillaco
Código:	PYT-2016-0815
Fecha:	15 de marzo de 2017

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos 2
I. Plan de trabajo 3
1. Configuración técnica del proyecto 3
2. Anexos 13
3. Costos totales consolidados 19
II. Detalle administrativo (Completado por FIA) 20

I. Plan de trabajo

1. Configuración técnica del proyecto

1.1. Resumen ejecutivo

La Cooperativa tiene como misión estratégica "Desarrollar productos lácteos innovadores que sean reconocidos por los clientes locales en un principio y posteriormente lograr posicionar la marca en mercados más grandes, aprovechando los años de experiencia de los cooperados".

De acuerdo al Diagnóstico realizado por la Cooperativa y su Plan de acción 2017 se requiere seguir avanzando en el fortalecimiento de la capacidad de gestión organizacional, comercial y de innovación en la Cooperativa, ya que como cualquier empresa necesita que exista un flujo de ingresos permanente que ayude al crecimiento planificado de la organización.

Actualmente la gestión recae principalmente en asesoría externa contratada en el marco del proyecto que se encuentra en ejecución, siendo necesario avanzar hacia el traspaso de competencias gerenciales al consejo de administración.

1.2. Objetivos del proyecto

1.2.1. Objetivo general[1]

El presente proyecto tiene como objetivo principal: Implementar el plan de acción de la Cooperativa para disminuir algunas de las brechas organizacionales y comerciales identificadas.

1.2.2. Objetivos específicos[2]

Los postulantes a la etapa 1 deberán consideran 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.

[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.

Nº	Objetivos Específicos (OE)
1	Implementar la gestión comercial de la cooperativa y generar procesos administrativos y de gestión.
2	Posicionar en mercado nacional los quesos mantecosos de la cooperativa el Tiquenal de Santa Rosa
3	Desarrollar competencias empresariales y de gestión en el consejo directivo principalmente y en los socios de la Cooperativa en general
4	
5	

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:
Para alcanzar el objetivo planteado se trabajará con asesor del área comercial e ingeniero en alimentos que apoyarán el cálculo de costos y fijación de precios de los productos que la cooperativa producirá. Posteriormente usando técnica de role playing y cuestionario CEP de la caja de herramientas CEFE se mapeará las competencias y capacidades internas con las que cuenta la cooperativa, identificando aquellos socios que puedan asumir roles productivos, comerciales y de administración en la Cooperativa.
Método objetivo 2:

La utilización de las Ferias Gastronómicas y Exposiciones, como Mundo Rural de INDAP, Echinuco, Ñam, entre otras, ha resultado ser una vitrina de promoción y canal de venta muy valioso para las organizaciones de pequeños productores. Dichas instancias de promoción, permiten detectar debilidades en la cadena de comercialización directa por parte de los participantes, permitiendo una mejora continua en el desarrollo de productos y en la comercialización de ellos. Para el desarrollo de este objetivo se trabajará en desarrollo de muestras promocionales para participar en Ferias y productos con foco directo en calidad y especialización. Se realizarán degustaciones que permitan mejorar la calidad organoléptica del producto, realizando pruebas con la Universidad Austral en panel de expertos y visitas de técnicos especializados. Se visitará planta piloto de alimentos de Universidad Los Lagos para ver posibilidad de realizar alianzas con proyectos que ellos desarrollan con la incorporación de extracto de piure liofilizado en quesos tipo mantecoso con STI de Quenuir Alto, comuna de Maullín, región de Los Lagos
Método objetivo 3:

Este objetivo se desarrollará con metodología CEFE, un conjunto integral de mecanismos de capacitación que emplea un planteamiento orientado a la acción y a los métodos de aprendizaje por experiencias, para desarrollar e incrementar la competencia en administración de empresas y hábitos personales en una gama amplia de grupos meta, mayormente en el contexto de generación de ingresos y empleo y de desarrollo económico.

El objetivo principal de CEFE, es mejorar el desempeño empresarial del actor económico a través de:
- un autoanálisis guiado
- el estímulo al comportamiento empresarial
- el fortalecimiento de competencias empresariales

En base a eso, se trabajará con los socios de la Cooperativa en tres módulos que permitirán fortalecer sus competencias en:

1.- Competencias de logro (un módulo): que comprende identificar cuál es la motivación de cada uno para hacer lo que hace, alinear esa motivación a las expectativas del grupo y desarrollar hábitos que permitan obtener los resultados requeridos.

2.- Competencias de planificación (un módulo): ejercitar hábitos para fijar metas, buscar información relevante y planificar acciones que permitan alcanzar esas metas, además de ir controlando y verificando los resultados en forma intermedia.

3.- Competencias de poder (un módulo): desarrollar ejercicios que permitan identificar primero su nivel de autoconfianza e independencia, así como también su capacidad de persuadir y elaborar redes de apoyo, para posteriormente ejercitarla con algunas dinámicas y ejercicios experienciales de la caja de herramientas de CEFE.

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[3] (RE)	Indicador[4]	Línea base del indicador (al inicio de la propuesta)	Meta del indicador (al final de la propuesta)
1	1	Contar con instrumentos que permitan sistematizar información relevante para la toma de decisiones empresariales.	Manual de operaciones instalado y sistema de gestión implementado en un año.	0	100%
2	2	Difundir la imagen corporativa de la Cooperativa El Tiquenal de Santa Rosa y sus quesos en distintas instancias de promoción y canales de venta.	Participación en dos ferias para promocionar los quesos de la Cooperativa.	0	2
3	3	Estructura organizacional definida con roles y perfiles profesionales necesarios para	-Organigrama -Perfiles profesionales y técnicos requeridos por la Cooperativa -Reglamento interno de la Cooperativa	0	100%

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

[4] Indicar el indicador del resultado esperado.

		fortalecer la arquitectura empresarial.			

1.5. Indicar los hitos críticos para el proyecto.

Hitos críticos[5]	Resultado Esperado[6] (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Sistema de gestión implementado	Contar con instrumentos que permitan sistematizar información relevante para la toma de decisiones empresariales.	Agosto 2017
Participación en feria 1	Difundir la imagen corporativa de la Cooperativa El Tiquenal de Santa Rosa y sus quesos en distintas instancias de promoción y canales de venta.	Abril 2017
Participación en feria 2	Difundir la imagen corporativa de la Cooperativa El Tiquenal de Santa Rosa y sus quesos en distintas instancias de promoción y canales de venta.	Octubre 2017
Reglamento interno de la Cooperativa validado por la asamblea	Estructura organizacional definida con roles y perfiles profesionales necesarios para fortalecer la arquitectura empresarial.	Agosto 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 2017 Trimestre											
			1°			2°			3°			4°		
1	1	Asesoría comercial y de gestión con profesional experto	x		x		x		x		x		x	
		Desarrollo de manual de procesos y de gestión			x		x		x					
		Asistencia técnica predial, trazabilidad de la leche y el queso	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Asesoría técnica y comercial con organismo especializado CEGE	x	x	x	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**
		Asesoría profesional ingeniero en alimentos para cálculo de rendimientos, costos y procesos productivos (organización del trabajo productivo)	x	x	x									
		Actividad tipo día de campo para trabajo en calidad de leche para la producción de quesos				x			x			x		
		Implementación sistema de gestión básico					x	x	x	x	x			
		Informe de avance técnico y financiero				x								
2	2	Desarrollo de muestras promocionales para participación en ferias gastronómicas					x			x			x	
		Estudio de mercado y posicionamiento de los quesos de la Cooperativa	x	x										
		Panel sensorial y organoléptico desarrollado por ingeniero en alimentos			x			x			x			
		Participación en dos ferias con quesos de la Cooperativa (Exposición, degustaciones y venta de quesos)					x				x			
		Visita técnica a planta piloto de alimentos Universidad de Los Lagos				x			x					
3	3	Mentoring a la Directiva en temas de gestión organizacional y principios cooperativos.	x		x		x		x		x		x	
		Desarrollo de módulos con metodología CEFE (3 talleres)			x		x		x					
		Desarrollo de reglamento interno de la Cooperativa			x	x	x							

		Apoyo en reestructuración de la Cooperativa (cambio directiva, definición de roles, organigrama empresarial, definición de perfiles necesarios para trabajar)			x	x	x								
		Reuniones de coordinación y trabajo con la contraparte técnica de FIA			x		x		x		x		x		
		Informe final técnico y financiero													x

1.7. Potencial de impacto

Describa los potenciales impactos y/o beneficios que se generarían con la realización de la propuesta
Del universo de empresas dedicadas a la producción y comercialización de quesos identificadas en el Nodo Lácteo (2014) y aquéllas del programa que lleva el INDAP, sólo el 17% posee el requisito de la formalidad empresarial para este tipo de empresas; vale decir, contar con iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos y poseer la resolución sanitaria por parte del Servicio de Salud de la Región de los Ríos que los autoriza a fabricar este tipo de alimentos. La Cooperativa Agrícola Quesera – Lácteos Santa Rosa de Paillaco se encuentra acondicionando su mini planta modular para obtener los permisos necesarios y comenzar la producción de quesos, por lo que organizar la producción, comercialización y gestión empresarial son actividades claves que la Cooperativa debe trabajar para seguir avanzando Los impactos esperados con: 1.- Desarrollo de capacidades de gestión de la innovación al interior de la Cooperativa, mejorando la base asociativa y empresarial. 2.- Fortalecer el vínculo con otras organizaciones que componen la cadena de valor láctea, participando en actividades de promoción de sus productos. 3.- Mejorar la comunicación interna de la cooperativa, mediante mecanismos de difusión interna y medios locales. Las innovaciones tecnológicas no pueden ser adoptadas si no están acompañadas de innovaciones sociales que creen las condiciones requeridas para que sean comprendidas y aceptadas por los beneficiarios. Tampoco podrían tener un impacto significativo sin innovaciones empresariales que permiten justa retribución económica y, por ende, incentiven su adopción y aplicación a mayor escala. Con el proyecto se espera aumentar las capacidades y oportunidades de generar mayores ingresos para los productores involucrados. La incorporación de un sistema de gestión de la innovación en la Cooperativa a través del fortalecimiento de la componente de creatividad, aumentará la cohesión social del grupo y ayudará a entablar lazos de confianza con sus pares, lo cual es esencial para la consolidación del liderazgo de su directiva y el alineamiento de sus socios en torno a un modelo asociado de trabajo. Efecto multiplicador de la experiencia en tanto nivel individual de cada socio y organizacional como unidad económica cooperativa. En tanto los ingresos del emprendimiento son empleados en la reinversión y consolidación de la actividad, es de esperar el crecimiento del negocio. Esto implica un aumento de escala que va acompañado de la necesidad de división del trabajo y los roles, incorporar más mano de obra familiar, e incluso contratar mano de obra o establecer relaciones con proveedores y clientes, lo cual permite el nacimiento de una pequeña dinámica económica. Finalmente, se observa que los ingresos de la actividad económica no sólo permiten la reinversión, sino también son la base para la generación de actividades no agrícolas, lo cual implica mayores oportunidades de trabajo localmente, las mismas que pueden llegar a ser complemento a los ingresos agrícolas de los productores de menor tamaño dentro de la comunidad.

2. Anexos

Anexo 1. Ficha identificación del postulante ejecutor

Nombre completo o razón social	COOPERATIVA AGRÍCOLA QUESERA LÁCTEOS SANTA ROSA PAILLACO - LACTEOS EL TIQUENAL	
Giro / Actividad	Producción y comercialización de leche y sus derivados	
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	Miguel Delgado Silva	
RUT del representante legal		
Profesión del representante legal	Agricultor	
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante	Presidente Consejo Administración	
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		
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	Cristian Andrés Águila Chacón
RUT	
Profesión	Ingeniero Agrónomo
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Independiente
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	
Dirección **postal de la empresa/organización donde trabaja** (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	

Nombre completo	JAVIER CONTRERAS LLANQUÉN
RUT	
Profesión	AGRICULTOR
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	INDEPENDIENTE
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	
Dirección **postal de la empresa/organización donde trabaja** (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	

Nombre completo	MIGUEL HUMBERTO DELGADO SILVA
RUT	
Profesión	AGRICULTOR
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	INDEPENDIENTE
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	
Dirección **postal de la empresa/organización donde trabaja** (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	

Nombre completo	ISABEL CARVALLO AGUILA
RUT	
Profesión	MAESTRA QUESERA
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	COOPERATIVA AGRICOLA QUESERA LACTEOS SANTA ROSA PAILLACO
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	MAESTRA QUESERA
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		A la firma del Contrato		
2	18/08//2017	Aprobación de Informes Técnico y Financiero N° 1		
3	15/03/2018	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:	07/07/2017

Informes Financieros	
Informe Financiero de Avance 1:	07/07/2017

Informe Técnico Final:	26/12/2017
Informe Financiero Final:	26/12/2017

- 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.