



OFICINA DE PARTES 2.ª FIA
RECEPCIONADO
Fecha 15/11/2017
Hora 20:35
Nº Ingreso 44139

*Waldo Bustamante Peña
Nº 18
FIC-ARL*

CONVOCATORIA NACIONAL

PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2017

PLAN OPERATIVO

Nombre iniciativa:	Fortalecimiento de la cooperativa agrícola Rumpacoop mediante un Programa de Innovación en gestión organizacional y empresarial que le permita avanzar hacia la implementación de un modelo de gestión en torno a un producto con sello de origen.
Ejecutor:	Cooperativa Agrícola de Elaboración y Comercialización de la Rumpa del Copao Región de Coquimbo Ltda. Rumpacoop Ltda.
Código:	PYT-2017-0755
Fecha:	25/10/2017



Firma por Fundación para la Innovación Agraria

Conforme con Plan Operativo
Firma por Ejecutor
(Representante Legal o Coordinador Principal)

VILMA CUEZ MARTINEZ
Asistente de Operaciones
UPP - FIA
Fecha: 26/10/2017

Waldo Bustamante Peña
WALDO BUSTAMANTE PEÑA
Ejecutivo Innovación Agraria
UPP - FIA
Fecha: 26/10/2017



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	23
II. Detalle administrativo (Completado por FIA).....	25

WALDO BUSTAMANTE PEÑA
Ejecutivo Innovación Agraria
UPP - FIA

Fecha:/...../.....



I. Plan de trabajo

1. Configuración técnica del proyecto

1.1. Resumen ejecutivo

La Rumpa es un fruto endémico, funcional y patrimonial de las comunidades agrícolas de secano de la Prov. Del Limarí. La Cooperativa agrícola Rumpacoop conformada por 24 socios, busca aprovechar la oportunidad de negocio descrita el 2015 para el fruto y sus líneas de producto, en el mercado gourmet de la RM. El piloto comercial 2016 (a un año de su formación) demuestra que sus capacidades de gestión son aún insuficientes para una participación directa en dicho mercado. Lo avanzado hasta ahora en los ámbitos organizacional y empresarial requiere ser acelerado y mejorado, y la dirección del cambio deseado se establece hacia un modelo de gestión en torno a producto con sello de origen. Lo anterior genera la necesidad de contar con un diagnóstico objetivo de capacidades en los ámbitos de la gestión interna, externa y entorno; la identificación de las brechas a superar para avanzar en la dirección deseada; y finalmente un Plan de Acción dirigido a instalar las capacidades de innovación en gestión organizacional y empresarial de corto y mediano plazo. A modo de "puesta en marcha", el proceso considera algunas primeras pequeñas acciones que se sabe prioritarias, como son un piloto comercial 2018, capacitación tributaria y legal, una charlas abiertas en cooperativismo y taller de innovación en gestión, dirigidas a incentivar formación de redes, vínculos territoriales e inclusión de mujeres y jóvenes, y sobre todo, a fortalecer las capacidades de los asociados.

1.2. Objetivos del proyecto

1.2.1. Objetivo general¹

Fortalecer las capacidades de Rumpacoop mediante el diseño y puesta en marcha de un programa de innovación en gestión que aporte soluciones en los ámbitos empresarial y organizacional.

WALDO BUSTAMANTE PEÑA
Ejecutivo Innovación Agraria
UPP - FIA

Fecha:/...../.....

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.



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	Diagnosticar la situación actual de la cooperativa y su entorno, en los ámbitos de gestión interna, gestión externa, y contexto.
2	Identificar y dimensionar las brechas de gestión, analizando su impacto sobre la comercialización y desempeño organizacional.
3	Diseñar un Plan de Acción que aporte soluciones de corto y mediano plazo para los ámbitos de gestión comercial y modelo organizacional
4	Poner en marcha el plan de acción mediante la ejecución de pequeñas acciones priorizadas que sirvan para activar y estimular el proceso innovativo

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.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'G' followed by a vertical line and a horizontal stroke.



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:

El Diagnóstico de la situación actual considera tres ámbitos de información Gestión Interna, Gestión Externa y Contexto, y los siguientes descriptores:

- Gestión Interna: (1) Dirección: liderazgo, compromiso, política de desarrollo, representatividad, control de operación, cultura asociativa; cultura innovativa (2) Planificación: visión, misión, objetivos, plazos e introducción de cambios; (3) Soporte: estructura de roles, recursos y financiamiento, conocimientos y competencias, comunicación y colaboración; (4) Operación: Ingreso de los cooperados, supervisión, control y transparencia, servicios externos, productos complementarios, etiquetado e imagen, garantía de calidad, marketing y promoción; (5) Evaluación de desempeño; (6) Mecanismos de mejora continua.
- Gestión Externa: (1) ejes de valor complementarios; (2) vinculación con el territorio; (3) participación en la cadena de valor; (4) interacción con red de fomento y cooperativas.
- Contexto: (1) entorno competitivo; (2) expectativas y necesidades de las partes interesadas; (3) Modelo de negocio; (4) Valorización del territorio.

Su elaboración contempla una primera fase de revisión de los antecedentes generados por proyectos anteriores; una segunda fase de reuniones y entrevistas con cooperados y otros actores involucrados para complementar y actualizar datos; y una tercera fase de elaboración del documento de diagnóstico en cada uno de estos ámbitos.

La ejecución estará a cargo de la contratación de un Servicio profesional de terceros. Sin embargo, el acompañamiento y orientación apoyado por los coordinadores de la Iniciativa.

Método objetivo 2:

La identificación de brechas para la innovación en gestión cooperativa se realizará siguiendo la misma estructura de información desarrollada en la fase de diagnóstico, y que responde a los elementos necesarios para un Modelo de Gestión en torno a productos con sello de origen (Estudio de innovación FIA, 2016 antes citado).

Para dimensionar las brechas de Gestión Interna y Gestión Externa en cada uno de estos ámbitos, se realizará un contraste entre la situación actual diagnosticada para Rumpacoop, y la situación deseada o ideal descrita en el Modelo de Gestión de referencia.

El análisis de las brechas incorporará los elementos de contexto desarrollados en el diagnóstico, y será concluyente respecto del impacto de las mismas sobre el desempeño de la cooperativa en los ámbitos de la comercialización y consolidación de su modelo de gestión.

Su elaboración contempla una primera fase de gabinete para la identificación, dimensión y análisis de las brechas; una segunda fase de discusión de los resultados con algunos actores clave de la Dirección de la Cooperativa y su red de apoyo; y una tercera fase de sistematización de resultados. Esta última incorpora la retroalimentación recibida y concluye sobre las brechas, su impacto en lo comercial y organizacional, y la necesidad de soluciones de corto y mediano plazo.

La ejecución estará a cargo de los coordinadores y equipo técnico.

Método objetivo 3:

Para dar estructura al diseño del Plan de Acción de corto y mediano se propone la elaboración de una matriz de triple entrada, adoptando como eje vertical las dos áreas de mejora focalizadas para el caso Rumpacoop (Comercialización y Modelo de Gestión), y como ejes horizontales las brechas de gestión (interna/externa), con sus respectivas consideraciones de contexto e impacto.

En las celdas resultantes serán vertidas las acciones propuestas para mejorar lo existente y dar solución en cada uno de estos ámbitos. Lograda esta matriz, las propuestas serán clasificadas y descritas de una manera que facilite su asociación a las oportunidades de cofinanciamiento disponibles en la red de fomento. Ej. Por Ámbito de Gestión (Interna o Externa), Área de Mejora (Comercial o Modelo de Gestión), Plazo de Ejecución (Corto o mediano plazo), Tipo de acción (Ej. Asesoría, Capacitación, Gira, Difusión, Inversión), Grado de Innovación.

Su elaboración contempla una primera fase de gabinete en que se diseña y se pone a prueba la congruencia de la matriz que servirá de estructura al Plan de Acción; una segunda Fase de 3 Talleres locales para la innovación en gestión con participación de los cooperados, su red de apoyo local e idealmente los profesionales de apoyo contemplados en el objetivo 4; y una tercera Fase de discusión local, sistematización y validación de resultados con FIA.

La ejecución estará a cargo de un profesional con expertiz en comercialización asociativa, quien se encontrará disponible como profesional de apoyo desde el inicio del proyecto, y contará con el Coordinador de la propuesta como contraparte y facilitador para la coordinación de talleres, interacción con servicios de terceros y la instancia de discusión de resultados con Rumpacoop.

Método objetivo 4:

La Puesta en Macha, considera la ejecución de las siguientes pequeñas acciones que, a priori, se saben necesarias, y que sirven al propósito de activar y estimular el proceso innovativo.

En la Gestión Comercial:

Acción 1. Adecuación de la Imagen Corporativa: Considera rediseño de logo y etiqueta, para su aplicación en packaging que responda mejor al nicho de mercado, web, servidor y la producción de una pequeña partida de estos soportes y medios. Su ejecución considera gasto en servicio de terceros y materiales e insumos.

Acción 2. Piloto Comercial en el mercado Objetivo: Envío de muestras y contacto directo con la cartera de clientes potenciales disponible, acción que será ejecutada por cooperado(s) de Rumpacoop con el apoyo por el asesor en comercialización asociativa. Este último transferirá las capacidades necesarias. Considera gastos de transporte, movilización, alojamiento y servicio de terceros.

En la Gestión Organizacional:

Acción 3. Charlas abiertas en Cooperativismo: Ampliación del conocimiento y habilidades en estos ámbitos en el territorio de Rumpacoop. Además el asesor socio organizacional proporcionara a los dirigentes conocimiento sobre liderazgo, trabajo asociativo, gestión de la innovación, entre otros. Estas acciones buscarán atraer mujeres y jóvenes, y serán ejecutadas en colaboración con INIA, Campocoop y los Directivos capacitados por la escuela de líderes de la UNAF. Su ejecución considera gastos en alimentación, transporte y materiales.

Acción 4. Capacitación en gestión tributaria y Apoyo legal en reforma de estatutos, reglamento interno y asamblea: Instalación de capacidades para la operación en ámbitos financieros y legales. Su ejecución considera servicios de terceros y horas hombre de los directivos de Rumpacoop que reciban la transferencia.

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 ³ (RE)	Indicador ⁴	Línea base del indicador (al inicio de la propuesta)	Meta del indicador (al final de la propuesta)
1	1	Diagnóstico Gestión Interna, Externa y Entorno	Documento Diagnóstico	0	1
2	1	Descripción y dimensión de Brechas	Documento Brechas	0	1
2	2	Análisis de impacto en lo comercial y organizacional	Documento Impacto	0	1
3	1	Plan de Acción Innovación en gestión comercial y organizacional	Documento Plan de Acción	0	1
4	1	Pequeñas acciones Gestión Comercial (GC)	Acciones GC ejecutadas	0	2
4	2	Pequeñas acciones Vínculo Territorial (VT)	Acciones VT ejecutadas	0	2

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.

1.5. Indicar los hitos críticos para el proyecto.

Hitos críticos ⁵	Resultado Esperado ⁶ (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Análisis de las brechas y sus impactos	Diagnóstico y análisis de brechas validado por Rumpacoop	Mes 4
Plan de Acción para la innovación en gestión	Plan de acción validado por FIA	Mes 6
Puesta en marcha del programa de fortalecimiento	Instalación de capacidades de gestión empresarial y organizacional.	Mes 9

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 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 2.017- 2.018												
			Trimestre												
			Dic-feb			Mar-may			Jun-ago.			Sep-nov			
1	1	Revisión de antecedentes previos	X												
	1	Entrevistas con cooperados y otros actores involucrados	X												
	1	Sistematización del diagnóstico situación actual		X											
2	1	Identificación y dimensión de brechas en gabinete		X	X										
	2	Reuniones de grupo de trabajo para análisis de las brechas y su impacto			X										
	2	Sistematización y validación con Rumpacoop.			X	X									
3	3.1	Rev. Antecedentes y diseño estructura del plan de acción				X									
	3.1	Talleres con cooperados y sus redes de apoyo (son 3)					X	X							

	3.1	Sistematización y validación de resultados con FIA						X						
4	4.1	Ajuste Imagen Corporativa, aplicación y producción packaging	X	X	X	X								
	4.1	Piloto comercial en el mercado objetivo				X	X	X	X	X				
	4.2	Charla abierta a la comunidad en cooperativismo								X				
	4.3	Talleres de liderazgo, trabajo asociativo, gestión de la innovación				X	X	X						
	4.4	Capacitación en Gestión tributaria y Asesoría Legal						X	X					
	4.5	Estudio Prospección Nuevas Unidades de Negocios						X	X					
	4.6	Actividades de difusión del proyecto (notas vía web)			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.

(Máximo 500 caracteres, espacios incluidos)

Se postula a Línea 1, con lo cual sólo se implementan pequeñas acciones de puesta en marcha cuyos impactos son imperceptibles. Sólo a partir de la implementación del plan de acción en una futura línea 2, se podría dar cuenta de impacto potencial con indicadores para cada ámbito.

Nº	Indicador impacto productivo, económico y/o comercial	Línea base del indicador ⁷	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta ⁸
1			
2			
n			

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

(Máximo 500 caracteres, espacios incluidos)

Se postula a Línea 1, con lo cual sólo se implementan pequeñas acciones de puesta en marcha cuyos impactos son imperceptibles. Sólo a partir de la implementación del plan de acción en una futura línea 2, se podría dar cuenta de impacto potencial con indicadores para cada ámbito.

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

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



N°	Indicador impacto social	Línea base del indicador ⁹	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta ¹⁰
1			
2			
n			
<p>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.</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>Se postula a Línea 1, con lo cual sólo se implementan pequeñas acciones de puesta en marcha cuyos impactos son imperceptibles. Sólo a partir de la implementación del plan de acción en una futura línea 2, se podría dar cuenta de impacto potencial con indicadores para cada ámbito.</p>			
N°	Indicador impacto medio ambiental	Línea base del indicador ¹¹	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta ¹²
1			
2			
n			
<p>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.</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>			

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

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

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

¹² 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 ¹³	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta ¹⁴
1			
2			
n			

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

¹⁴ 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 Agrícola de Elaboración y Comercialización de la Rumpa del Copao Región de Coquimbo Ltda. Rumpacoop Ltda.	
Giro / Actividad	Producción agrícola	
RUT		
Tipo de organización	Empresas	
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	Cooperativa
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)	Si	
Dirección postal (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	Santiago 248, ciudad de Ovalle, Provincia del Limarí, Región de Coquimbo.	
Teléfono fijo		
Fax		
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web		
Nombre completo representante legal	Elicer del Rosario Maluenda Maluenda	
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	Confederación nacional Campocoop	
Giro / Actividad	Confederación	
RUT		
Tipo de organización	Empresas	
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	Confederación
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)		
Exportaciones, último año tributario (US\$)		
Número total de trabajadores		
Usuario INDAP (sí / no)	sí	
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	Lira 220. Santiago. Región metropolitana	
Teléfono fijo		
Fax		
Teléfono celular		
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	Luis Alberto Gallardo Saavedra
RUT	
Profesión	Técnico Agrícola
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Asociación Gremial de Comunidades Agrícolas Limarí
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Encargado depto. tecnico
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	Calle Santiago #248 Comuna y ciudad de Ovalle, provincia Limarí, Región de Coquimbo
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	



Nombre completo	Daniela Encalada Muñoz
RUT	
Profesión	Ingeniero en Agro negocios
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Confederación Nacional Campocoop
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Asesora Cooperativo
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	General Jofre 369, Santiago. Región Metropolitana
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	



Nombre completo	Waldo Rubén Castillo Ibacache
RUT	
Profesión	contador general
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	ejercicio de la profesión en forma 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)	El espinal s/n comuna y ciudad de Ovalle provincia Limari, región de Coquimbo
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	

Nombre completo	Víctor Hernán Perines Osandon
RUT	
Profesión	Comerciante
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Microempresa familiar
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)	Socos N° 56 Comuna Ovalle Región de Coquimbo
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	



Nombre completo	Eliecer Del Rosario Maluenda Maluenda
RUT	
Profesión	pequeño agricultor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	
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)	comunidad agrícola canelilla s/n comuna y ciudad de Ovalle, provincia Limari región de Coquimbo
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	