



## CONVOCATORIA NACIONAL

### PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2019

#### LINEA 2: Implementación de programa de fortalecimiento en áreas priorizadas

#### PLAN OPERATIVO

Nombre iniciativa:	Implementar un plan de mejora en el área productiva, comercial y financiera a través de herramientas tecnológicas y nuevos productos que logre una mayor rentabilidad en el negocio
Ejecutor:	Cooperativa Agrícola Apicultores del Sur
Código:	PYT-2019-0715
Fecha:	06 de marzo de 2020
Región de ejecución principal	Los Lagos
Región(es) ejecución secundaria (s)	-

---

Firma por Fundación para la Innovación Agraria

---

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



Fundación para la  
Innovación Agraria

## 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 .....	18
II. Detalle administrativo (Completado por FIA).....	20

## I. Plan de trabajo

### 1. Configuración técnica del proyecto

#### PLAN DE TRABAJO<sup>1</sup>

Defina un objetivo general y a partir de este desglose entre 3 a 5 objetivos específicos.

#### Objetivo general<sup>2</sup>

Implementar un plan de mejora en el área productiva, comercial y financiera a través de herramientas tecnológicas y nuevos productos que permita una mayor rentabilidad en el negocio.

#### Objetivo específico<sup>3</sup> N°1

Realizar análisis de costos reales a través de la estandarización de los registros en el área Productiva de la Cooperativa Mieles del Sur con el propósito de reducir los costos y tiempos asociados.

Resultados esperados <sup>4</sup> (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N°1	Indicador de resultado	Línea base indicador (al inicio de la propuesta)	Meta indicador (al final de la propuesta)	Mes de cumplimiento
1 Diagrama de flujos y procesos con la finalidad de comprender la cadena de suministro elaborado	Diagrama de flujos y procesos	Diagrama de flujos y procesos no actualizado	Diagrama de flujos y procesos validado	3
2 Registros para identificar costos reales automatizados	Registros de costos	Registros Manuales	100% de registros automatizados	4
3 Análisis y validación de costos reales realizados	Identificación Costos Reales	Desconocimiento de Costos	Costos 100% identificados y validados	6

<sup>1</sup> El **plan de trabajo** ordena y sistematiza información relevante para realizar la propuesta. Es una guía que interrelaciona los recursos tecnológicos, materiales, humanos, financieros, disponibles a fin de lograr determinados resultados y cumplir con los objetivos planteados.

<sup>2</sup> El **objetivo general** debe dar respuesta a lo que se quiere lograr con la propuesta. Se expresa con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

<sup>3</sup> Los **objetivos específicos** (OE) constituyen los distintos aspectos que se deben abordar conjuntamente para alcanzar el objetivo general de la propuesta. Cada objetivo específico debe conducir a un resultado cuantificable y verificable. Se expresan con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

<sup>4</sup> Considerar que el conjunto de **resultados esperados** (RE) debe dar cuenta del logro del objetivo general de la propuesta. Un objetivo específico puede requerir del logro de uno o más resultados esperados para asegurar y verificar su cumplimiento.



**Describa el método para cumplir el objetivo específico N°1:**

Indique y describa detalladamente cómo logrará el cumplimiento de este objetivo específico. Considerar todos los procedimientos que se van a utilizar, como tipo de análisis, equipamiento, productos, ensayos, técnicas, tecnologías, manejo productivo, entre otros.

La Metodología que se utilizará seguirá la línea de trabajo del plan de acción del primer proyecto, respondiendo a las brechas detectadas. En el área operativa no existen registros electrónicos que reflejen de forma automática los costos asociados y que puedan ser almacenados en una nube. En la actualidad se trabaja con registros manuales, que generan un gran esfuerzo por parte de un miembro del Consejo de Administración en rellenar los datos a una planilla y poder generar análisis y cumplir con la normativa vigente de la producción de alimentos y exportación de miel.

Por ello, lo primero que se realizará será un diagrama de flujos en donde se identifiquen los principales procesos, actores, relaciones y condiciones involucradas, con el objetivo de tener un panorama global de la actividad productiva y definir los datos a registrar que respondan a las inquietudes específicas del rubro. Eso implica mediciones de los tiempos del proceso, rendimientos de cada lote y de la maquinaria.

Teniendo los tiempos involucrados en los procesos y el rendimiento por lote, se podrá determinar el costo real de la producción de miel fraccionada.

Determinando los costos reales se realizará una clasificación ABC que consiste en ordenar los ítems desde el costo más incidente al costo menos incidente, lo cual permitirá determinar los ítems más influyentes en la elaboración del producto y focalizar las estrategias en cómo reducir de alguna forma los costos sin perder la calidad del producto.

Además, a través del estudio de tiempos, rendimiento y costos se podrá determinar la merma generada por el proceso. Lo cual puede ser producido por varias causas: merma normal del proceso, ineficiencia del proceso debido a una actividad mal ejecutada, o por factores logísticos o del entorno, o calidad del material, entre otros. Con este estudio se pretende solucionar las problemáticas identificadas.



<b>Objetivo específico N°2</b>					
Aumentar el nivel de ventas de la Cooperativa Mielles del Sur, con el desarrollo e implementación de estrategias comerciales, a través de nuevos mecanismos y/o nuevos productos.					
<b>Resultados Esperados (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N°2</b>		<b>Indicador de resultado</b>	<b>Línea base indicador (al inicio de la propuesta)</b>	<b>Meta indicador (al final de la propuesta)</b>	<b>Mes de cumplimiento</b>
1	Plan de captación de clientes	Captación de clientes	Mismos clientes hace 2 años	Por lo menos 5 clientes nuevos captados	6
2	Investigación de nuevos productos innovadores y atractivos comercialmente	Productos con valor agregado	1 producto con valor agregado (Tripack)	2 productos nuevos con valor agregado	6
3	Implementación de nuevos mecanismos de ventas y/o nuevos productos	Nivel de Ventas	Caída de ventas en el año 2019	Aumento en un 10% las ventas	12
<p><b>Describe el método para cumplir el objetivo específico N°2:</b> Indique y describa detalladamente cómo logrará el cumplimiento de este objetivo específico. Considerar todos los procedimientos que se van a utilizar, como tipo de análisis, equipamiento, productos, ensayos, técnicas, tecnologías, manejo productivo, entre otros.</p> <p>Se formará un equipo multidisciplinario, integrado por asesores en las áreas comercial, administrativa y de exportación, que tendrá como objetivo desarrollar e implementar estrategias de negocio innovadoras para aumentar las ventas.</p> <p>Con el asesor en exportaciones se hará un análisis de los resultados de la misión ProChile de prospección de mercados en Canadá y Estados Unidos, realizada en septiembre 2019, como insumo para la generación de un plan de trabajo en donde se plasmen las principales estrategias a realizar, focalizando el esfuerzo en la implementación de nuevos mecanismos de ventas, tales como venta en línea, venta a través de revistas, ventas a pedido, u otros mecanismos.</p> <p>Además, se realizará un estudio de nuevos productos innovadores en conjunto con el Asesor de Exportación, logrando productos diferenciados y atractivos para los mercados nacionales e internacional.</p> <p>Se realizará un análisis de la eficiencia y costos involucrados de los diversos nuevos mecanismos de ventas utilizados, y que impacto genera en comparación a las ventas que realiza la Cooperativa habitualmente, utilizando solo dos mecanismos de venta (tiendas y ferias).</p>					

<b>Objetivo específico N°3</b>					
Crear una plataforma tecnológica innovadora para vincular el Área Productiva con el Área Comercial, que permita un flujo continuo de recursos y tiempos, y lograr un proceso eficiente de producción y ventas.					
<b>Resultados Esperados (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N°3</b>	<b>Indicador de resultado</b>	<b>Línea base indicador (al inicio de la propuesta)</b>	<b>Meta indicador (al final de la propuesta)</b>	<b>Mes de cumplimiento</b>	
1	Implementación de plataforma vinculante del área productiva con el área comercial (Venta en línea)	Plataforma	Venta presencial	Nuevo mecanismo de venta implementado	9
2	Manual de Procedimiento con el objetivo de que prevalezca lo realizado	Manual de Procedimiento por área	Inexistencia de manuales de Procedimientos	3 manuales de Procedimientos	11
3	Planificación Estratégica-Financiera	Aumento en la rentabilidad (Margen Neto)	6% Margen Neto	15% Margen Neto	12
<b>Describe el método para cumplir el objetivo específico N°3:</b>					
Indique y describa detalladamente cómo logrará el cumplimiento de este objetivo específico. Considerar todos los procedimientos que se van a utilizar, como tipo de análisis, equipamiento, productos, ensayos, técnicas, tecnologías, manejo productivo, entre otros.					
<p>Gracias a la implementación de la plataforma en el área de operaciones que define los procesos, tiempos y que servirán en la certificación HACCP (actividad financiada por el PAE), se mejorará el cálculo de costos de los procesos, que conlleva transformar miel a granel a miel fraccionada.</p> <p>El objetivo N°3 de este proyecto, consiste primero en realizar un estudio de las variables críticas con la finalidad de reducir los costos incidentes de la operación, lo cual será trabajado por un asesor especialista en las operaciones. Viendo estos resultados, se creará una plataforma que consiste en vincular el nivel de inventario y datos operacionales del producto, tales como el lote, con el área comercial. Es decir, generar una plataforma de ventas en línea de carácter interno y externo en donde se reflejen datos esenciales en la compra, tales como la cantidad disponible. Al terminar el proceso de compra, se generan órdenes de compra en forma automática, y llega un correo electrónico al área de operaciones con la información del pedido, y otro correo al área financiera-contable para emitir la factura. Con ello, existirá un control y conocimiento del nivel de inventario en el área comercial, sin necesidad de consultárselo al área de operaciones.</p> <p>Gracias a esta vinculación se logra tener el proceso completo de producción-venta, pero queda pendiente cerrar el ciclo con el pago. En ese sentido, se creará una plataforma a través de programación en Macros Excel y vinculada a una nube con el objetivo de rebajar facturas emitidas y que el área comercial pueda visualizar las facturas pendientes de pago sin necesidad de consultarle al área financiera. Con esta última plataforma se logrará tener el proceso producción-venta-pago completo, en donde se obtendrá toda la información del área Productiva-Comercial-Financiera, para poder generar estrategias que mejoren los indicadores de rentabilidad, y así responder al objetivo general de este proyecto.</p>					

Se realizarán manuales de procedimientos por cada área, con el objetivo de que los nuevos procesos puedan ser usados por futuras personas que asumirán los cargos. (Prevalece el cargo, no la persona)

<b>Objetivo específico N°4</b>				
Generar ideas innovadoras para potenciar el negocio y el trabajo asociativo en la cooperativa				
<b>Resultados Esperados (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N°4</b>	<b>Indicador de resultado</b>	<b>Línea base indicador (al inicio de la propuesta)</b>	<b>Meta indicador (al final de la propuesta)</b>	<b>Mes de cumplimiento</b>
1 Generación de ideas innovadoras para potenciar el negocio y trabajo asociativo	3 sesiones de trabajo	1 idea Innovadora	Generación de 3 ideas nuevas innovadoras y estudio de factibilidad para su implementación	9
<b>Describa el método para cumplir el objetivo específico N°4:</b>				
Indique y describa detalladamente cómo logrará el cumplimiento de este objetivo específico. Considerar todos los procedimientos que se van a utilizar, como tipo de análisis, equipamiento, productos, ensayos, técnicas, tecnologías, manejo productivo, entre otros.				
<p>A través de 2 talleres, con la participación de los socios de la Cooperativa y los asesores, se dará la instancia para generar una lluvia de ideas sobre nuevos productos, procesos, presentaciones y también servicios que la Cooperativa puede ofrecer a sus socios y demás apicultores de la zona, que podrían ser canalizadas a través de un modelo de negocio. Los talleres serán un espacio para dialogar y escuchar ideas que no hayan sido consideradas, y que podrían ser implementadas a futuro. <b>En una tercera sesión de trabajo se estudiará la factibilidad técnica y económica</b> de implementar las ideas que surgen en los talleres, y se formulará propuestas concretas para su implementación.</p> <p>Las actividades serán dirigidas por el Ingeniero Civil Industrial Luis Camilo Oyarzún, especialista en ámbitos de la innovación acompañado por el equipo asesor Sr. Héctor Escobar, Sr. Manuel Trujillo.</p>				

<b>Objetivo específico N°5</b>				
Difundir la experiencia de fomento de la innovación en la Cooperativa y su modelo de negocios alineado a una estrategia competitiva				
<b>Resultados Esperados (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N°5</b>	<b>Indicador de resultado</b>	<b>Línea base indicador (al inicio de la propuesta)</b>	<b>Meta indicador (al final de la propuesta)</b>	<b>Mes de cumplimiento</b>
1 Actividad de Cierre del Proyecto	Actividad de Cierre realizada: lista de asistencia	1 organización invitada en el primer proyecto	Por lo menos 2 agrupaciones invitadas	12
<b>Describa el método para cumplir el objetivo específico N°5:</b> Indique y describa detalladamente cómo logrará el cumplimiento de este objetivo específico. Considerar todos los procedimientos que se van a utilizar, como tipo de análisis, equipamiento, productos, ensayos, técnicas, tecnologías, manejo productivo, entre otros.				
Se realizará una actividad de cierre vinculando a otras cooperativas, con el fin de dar a conocer los resultados del presente proyecto y sus proyecciones futuras como empresa, tanto para dar a conocer sus socios como a los beneficiarios del entorno.				



<b>Hitos críticos</b> Indicar los hitos críticos para el proyecto.		
<b>Hitos críticos<sup>5</sup></b>	<b>Resultado Esperado<sup>6</sup> (RE)</b>	<b>Fecha de cumplimiento (mes y año)</b>
Identificación de los costos de los productos elaborados por la cooperativa	Análisis y validación de costos reales realizados	Julio 2020
Incorporación de 2 nuevos productos a la oferta de la cooperativa	Investigación de nuevos productos innovadores y atractivos comercialmente	Septiembre 2020
Análisis de nuevos productos para la oferta de la cooperativa	Estudios de factibilidad de incorporar 3 nuevos productos o servicios en la oferta	Septiembre 2020
Nuevo mecanismo de ventas (interno y externo)	Implementación de plataforma vinculante del área productiva con el área comercial (Venta en línea)	Noviembre 2020

<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.

### Carta Gantt

Indicar la secuencia cronológica para el desarrollo de las actividades señaladas anteriormente de acuerdo con la siguiente tabla:

Nº Objetivo específico	Nº Resultado Esperado	Actividades	Meses											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1.1	Elaboración de un diagrama de flujos y procesos	X	X	X									
1	1.2	Registros automatizados				X								
1	1.3	Análisis de costos y toma de decisiones						X						
2	2.1	Generar un plan de captación de nuevos clientes						X						
2	2.2	Investigación y desarrollo de nuevos productos innovadores y atractivos comercialmente				X	X	X						
2	2.3	Implementación de nuevos mecanismos de venta y/o producto				X	X	X	X	X	X	X	X	
3	3.1	Implementación de plataforma vinculante del área productiva y comercial (Venta en línea)									X			
3	3.2	Elaboración de Manual de Procedimientos										X	X	
3	3.3	Planificación Estratégica-Financiera												X
4	4.1	Capacitaciones a los socios de la Cooperativa						X	X		X			
5	5.1	Actividad de Cierre del Proyecto												X

## 2. Anexos

### Anexo 1. Ficha identificación del postulante ejecutor

Nombre completo o razón social	Cooperativa Agrícola Apicultores del Sur	
Giro / Actividad	Com. Vent y Distr. De Produc. Apicola-Capacitación y Org.	
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		
Tamaño de empresa según SII <sup>7</sup>	Pequeña empresa	
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		
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web		
Nombre completo representante legal	Aura Manríquez Gallardo	
RUT del representante legal		
Profesión del representante legal	Profesora	
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante	Gerente Comercial	
Firma representante legal		

<sup>7</sup> Microempresa: volumen de ventas oscila entre 0,1 a 2.400 U.F Anuales.

Pequeña Empresa: volumen de ventas oscila entre 2.401 a 25.000 U.F Anuales.

Mediana Empresa: volumen de ventas oscila entre 25.001 a 100.000 U.F al año.

Gran Empresa: volumen de ventas es mayor a las 100.001 U.F al año.

**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		
Giro / Actividad		
RUT		
Tipo de organización	Empresas	
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	
Tamaño de empresa según SII <sup>8</sup>		
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		

---

<sup>8</sup> Microempresa: volumen de ventas oscila entre 0,1 a 2.400 U.F Anuales.  
Pequeña Empresa: volumen de ventas oscila entre 2.401 a 25.000 U.F Anuales.  
Mediana Empresa: volumen de ventas oscila entre 25.001 a 100.000 U.F al año.  
Gran Empresa: volumen de ventas es mayor a las 100.001 U.F al año.

**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	Aura Magali Manríquez Gallardo
RUT	
Profesión	Profesora
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa Mieles del Sur
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Gerente Comercial
Dirección <b>postal de la empresa/organización donde trabaja</b> (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	

Nombre completo	Elizabeth Harriet Eeles
RUT	
Profesión	Administradora
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa Mieles del Sur
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Presidenta
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	



Fundación para la  
Innovación Agraria

Nombre completo	Manuel Trujillo Ortega
RUT	
Profesión	Ingeniero Civil Industrial
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa Mieles del Sur
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Encargado de Finanzas y Proyectos
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	

**Anexo 4.** Datos de los socios de la Cooperativa.

N°	Nombre del socio	Rut	Fecha de nacimiento (dd/mm/aa)	Año de ingreso a la cooperativa	Tipo de terreno de socio (arrendada, propia, comodato/mediería)	Tamaño del terreno (ha)	Cultivo principal	N° de hijos
1	Orlando Leonel Alvarado Bilbao		08/12/1958	10-06-2010	Arrendado		Abejas, hortalizas	2
2	Aristeo Iván Ríos Triviño		15/07/1958	10-06-2010	Arrendado		Abejas	3
3	Leopoldo Ríos Martínez		15/10/1942	10-06-2010	Propio			2
4	Guido Gallardo Velásquez		01/01/1951	09-07-2010	Propio		Abejas	1
5	Américo Reyes Muñoz		26/12/1939	09-07-2010	Propio		Abejas	2
6	Marcia Niklitschek Emig		08/04/1959	09-07-2010	Propio		Abejas	2
7	Elizabeth Harriet Eeles		12-07-1944	08-10-2010	Arrendado		Abejas	1
8	Juan Moraga Apablaza		09/11/1959	26-04-2011	Propio		Abejas, papas	3
9	Aura Magali Manríquez Gallardo		15/12/1940	26-04-2011	Propio			2
10	Elda Ximena Pérez Rojas		10/05/1973	03-04-2012	Propio y arrendado		Abejas	2
11	Philippe André Gastal Ferrando		16/09/1982	20-12-2016	Arrendado		Abejas	2