



Fundación para La  
Innovación Agraria

OFICINA DE PARTES 2 FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	22 MAR 2019
Hora	10:29
Nº Ingreso	55712

## CONVOCATORIA NACIONAL

### PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2018

#### PLAN OPERATIVO

Nombre iniciativa:	Construyendo las bases para enfrentar los mercados de exportación y elaboración de nuevos productos
Ejecutor:	Cooperativa Agrícola Apicultores del Sur (Mieles del Sur)
Código:	PYT-2018-0649
Fecha:	28 de febrero de 2019



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

## I. Plan de trabajo

### 1. Configuración técnica del proyecto

#### 1.1. Resumen ejecutivo

La Cooperativa Mieles del Sur se constituyó en 1997 en Valdivia como brazo comercial de la Asociación Gremial Red APIX A.G. del entonces Décima Región, en el marco de un proyecto FIA de la Red APIX, con el objetivo de crear un canal de comercialización en los mercados formales por los socios de la Red, con certificación del origen botánico de sus mieles, y valor agregado.

Actualmente, el año 2016, la Cooperativa empezó su proceso de exportación a Estados Unidos y Hong Kong. Después de 18 meses exportando, se está en mejores condiciones y con mayores proyecciones para la sustentabilidad la Cooperativa, sin embargo, el problema es que debido al alto endeudamiento que significó habilitar la planta, no se ha podido montar un sistema administrativo eficiente para enfrentar los desafíos de exportar, e innovar en nuevos productos. Por otra parte, nuestro cliente en Estados Unidos nos está instando a innovar, con mieles de otras zonas de la Patagonia Chilena, y mieles orgánicas y funcionales, con agregado de otros productos de la colmena, lo que significa una importante oportunidad.

La solución propuesta implica determinar las oportunidades comerciales que existen para el (los) producto (s) de exportación que ha definido la cooperativa y cuáles son las brechas existentes actualmente para ello, esto visualizado de dos perspectivas principales actualmente, la primera aquella referida a consolidar la condición exportadora actual de la cooperativa, definiendo para ello, mas allá de los productos y volúmenes, las necesidades administrativas, de gestión, innovación e infraestructura (si las hubiese) que permitan mantener la venta de productos, considerando para ello los costos de mantener esa actividad en la Cooperativa. Y lo segundo es definir, en base a posibles mercados, y requerimientos de estos, como se debería generar las distintas acciones que permitan contar con más productos y más miel de la calidad definida por la cooperativa y poder surtir estas necesidades del mercado.

Dado lo anterior, el objetivo de la presente iniciativa es *“Crear las condiciones para fortalecer la actividad exportadora de la Cooperativa Mieles del Sur, e incorporar en la oferta nuevos productos con más valor agregado”*.

## 1.2. Objetivos del proyecto

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

Crear las condiciones para fortalecer la actividad exportadora de la Cooperativa Mieles del Sur, e incorporar en la oferta nuevos productos con más valor agregado.

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

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, en los ámbitos financiero, organizacional, comercial, productivo y en el ámbito de la innovación; con miras a el proceso de exportación.
2	Diseñar e implementar sistemas de mejora para la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa, especialmente en el área de exportaciones.
3	Elaborar un plan de trabajo a corto y mediano plazo para el desarrollo sustentable de la actividad exportadora de la Cooperativa
4	Desarrollar capacidades orientadas a implementar y generar una cultura de innovación que facilite su gestión en todos los niveles del Modelo de Negocios
5	Difundir la experiencia de fomento de la innovación en la Cooperativa y su modelo de negocios alineado a una estrategia competitiva

<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.

<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.

- 1.3. Método: identificar y describir detalladamente 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:** Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa, en los ámbitos financiero, organizacional, comercial, productivo y en el ámbito de la innovación; con miras al proceso de exportación.

Se realizará un diagnóstico de la Cooperativa en función de la situación actual alineado al proceso de exportación, considerando los diferentes ámbitos del negocio.

1.- Sistematizar la información existente (y obtener aquella necesaria) que permita determinar con certeza la capacidad actual de producción de los socios de la Cooperativa y necesidades específicas para consolidar su potencial productivo.

2.- Función exportadora

Metodología: Se evaluará la actividad exportadora según la oferta actual y nuevos productos (posibles de realizar) de la Cooperativa, especialmente para aquellos mercados que hoy se encuentran abiertos para el comercio de miel y sus productos. Esta actividad incluirá analizar prototipo de un nuevo producto que la Cooperativa quiere incorporar en su oferta exportadora para determinar su composición nutricional y sus propiedades funcionales. Estos análisis serán realizados por INTA u otra institución de investigación en alimentos. Se incluirá la factibilidad de apertura comercial para uno o dos mercados que presentarán un gran potencial para la exportación, y las posibilidades reales de lograr comercio.

3.- Gobernabilidad y función de cooperativismo.

Metodología: Se propone un análisis descriptivo de la situación de gobernabilidad actual y capacidad de la organización de llevar a cabo los procesos básicos y a la vez fundamentales que sustentan el modelo cooperativo. Esto determinará la operación de las funciones internas de los diferentes órganos que la conforman (consejo de administración, junta de vigilancia, asamblea general, suplentes, gerencia, modelo tributario), todo según lo dispuesto en la Ley de Cooperativas, con énfasis en la eficacia de sus roles y el cumplimiento normativo en la gestión interna (sistema documental existente). Así como también, se observará la conexión del funcionamiento interno de la cooperativa con la naturaleza del cooperativismo, a modo de descubrir el apego a sus *principios básicos* y normas sociales que ésta forma jurídica propone desde su origen.

**Método objetivo 2:** Diseñar e implementar sistemas de mejora para la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa, especialmente en el área de exportaciones

En esta línea se realizará un análisis económico y financiero del negocio actual de exportación, identificando costos reales de la cooperativa en todo el proceso y determinar los requerimientos mínimos de tipo administrativo y de gestión para mantener lo actual y necesario para el crecimiento potencial de la exportación de acuerdo a los análisis realizados anteriormente. De la misma manera se determinarán las rentabilidades y se diseñarán indicadores básicos para ser implementados en la gestión de la Cooperativa.

**Método objetivo 3:** Elaborar un plan de trabajo a corto y mediano plazo para el desarrollo sustentable de la actividad exportadora de la Cooperativa

Se elaborará una propuesta de plan de negocios por un periodo de 5 años, con actividades claras a realizar (2019 – 2023). Se identificarán los objetivos de la Cooperativa, y luego se irá plasmando el plan compuesto por cada una de las actividades y sugerencias que se requieren llevar a cabo para cumplir con la estrategia y las metas de la Cooperativa, analizadas y construidas en base a la definición del Modelo de Negocios de Exportación. Para esta etapa se utilizará la “Planificación Estratégica” como metodología y su herramienta operativa el Marco Lógico. Se utilizarán los Objetivos Estratégicos determinados en la estrategia y los principios del cooperativismo a modo de fortalecer y relevar en la planificación la real esencia y naturaleza del modelo jurídico.

**Método objetivo 4:** Desarrollar capacidades orientadas a implementar y generar una cultura de innovación que facilite su gestión en todos los niveles del Modelo de Negocios

#### 4.1 Modelo de Fomento y Gestión de la innovación “TUIC”.

A lo largo del proceso de diagnóstico y planificación de la empresa (Objetivos 1, y 3) que incluye el re-diseño del modelo de negocios, de manera transversal se realizarán acciones para el desarrollo del conocimiento y habilidades en Gestión de la Innovación. Estas intervenciones de capacitación y transferencia se basan en el *Modelo de Fomento y Gestión de la Innovación “TUIC”*. Este modelo considera que el centro y principal motor de todo esfuerzo por incorporar procesos de innovación en las organizaciones o grupos de personas, está inicialmente dado por el “TU”, es decir, por “las intenciones de las personas, que componen dichos grupos, por consiguiente, el modelo se basa en el desarrollo del Talento para la Innovación. Esta visión hace que el origen de las ideas innovadoras en la organización (cooperativa) sea a partir de las propias personas que componen la empresa (, y no sólo en ideas provenientes de intervenciones de externos, que si bien pueden ser positivas en algún momento determinado, no aseguran la “mantención” de la competitividad y/o diferenciación a partir de la innovación en el largo plazo, pues se asocia a una innovación anecdótica más que a asegurar el desarrollo de una “cultura” organizacional que facilite procesos de innovación de manera sostenida, que es en definitiva, lo que constituye la competitividad a partir de la innovación.

El Desarrollo del Talento para la innovación se sustentará en sesiones de trabajo grupal (talleres de transferencia y aplicación). El modelo TUIC propone o parte de la base que toda idea innovadora viene de las ideas creativas, pero éstas deben pasar por un “filtro de valor” (bajo la “regla de valor”), y serán sólo ideas innovadoras aquellas ideas creativas que aportan “valor” a la organización. Por lo tanto, TUIC parte de la premisa que para estimular la innovación se debe estimular primero la creatividad, y la fuente de creatividad es el “tu”, o sea, la persona.

Bajo esta visión, los talleres de desarrollo del talento consideran dinámicas y ejercicios que estimulan la creatividad en las personas en todo ámbito de sus vidas cotidianas, hasta la aplicación de la regla de valor, es decir, hasta identificar sólo aquellas que aportan valor.

1. Taller TUIC 1: “La creatividad fuente para generar innovación”. Taller de conceptos, definiciones, y comprensión de la innovación.
2. Taller TUIC 2: “Aprendiendo a identificar espacios fértiles para la innovación en la cooperativa”. Este taller partirá de la base de las deficiencias organizacionales y empresariales detectadas en el Objetivo N°1, a modo de proponer las mejoras internas bajo el concepto y metodología TUIC.

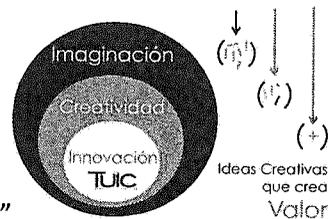


Fig. Modelo TUIC, “Regla de Valor”

4.2. Institucionalizar la innovación por medio de la creación de un órgano interno en la cooperativa, con roles y funciones para la Gestión de la Innovación.

Se implementará una unidad de innovación en la cooperativa a modo de que la acción de innovar sea parte de su quehacer. Esto favoreciendo la implementación de la “Cultura de Innovación” que el mismo modelo TUIC propone como resultados de su intervención. Este nuevo órgano deberá institucionalizarse y formalizarse estatutariamente, y cuyo rol, gestión y resultados, sean parte de la dinámica tanto de la Asamblea General como de la Junta de Directorio. Además, implica el re-diseño del organigrama organizacional de la Cooperativa y la definición operativa de la misma como un sub- sistema dentro de la misma.

**Método objetivo 5:** Difundir la experiencia de fomento de la innovación en la Cooperativa y su modelo de negocios alineado a una estrategia competitiva

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.

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 <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)	Fecha de alcance
1	1.1	Diagnóstico Integral de la cooperativa elaborado.	Diagnóstico de la cooperativa.	Cooperativa no dispone de un diagnóstico de su situación actual	Cooperativa conoce su actual como insumo para proyectarse y fortalecer su modelo asociativo.	Mayo-19
2	2.1	Plan de mejora de la situación administrativa y financiera	Plan de mejora	Sin claridad de la situación económica y financiera del proceso exportador	Indicadores claros de rentabilidad	Mayo-19
3	3.1	Programa Estratégico de Fortalecimiento	Objetivos estratégicos con planes de acción	Sin Plan estratégico que oriente la organización hacia una estrategia exportadora.	La Cooperativa funciona bajo acciones planificadas que la alinean a su estrategia	Julio-19
4	4.1	Programa de Talleres de Fomento de la Creatividad para la innovación realizados	Cooperados que adoptan actitud a innovar (iniciativas)	Cooperados pasivos frente opciones de innovación.	Cooperados aportan ideas innovadoras	Junio-19
5	5.1	Actividad de difusión vinculando al territorio	Evento Difusión del modelo cooperativo en el territorio	Cooperativa no realiza difusión del modelo cooperativo en el entorno.	Cooperativa difunde principios del modelo Cooperativo.	Agosto-19

<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)
Diagnóstico situación actual de la cooperativa.	Diagnóstico Integral de la cooperativa elaborado.	Mayo-19
Plan Estratégico de la Cooperativa	Programa Estratégico de Fortalecimiento del Modelo de Negocios Co-diseñado	Jul-19

<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.



## 1.7. 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.

La identificación de debilidades, capacidades, brechas y oportunidades del entorno, permitirá re-diseñar el modelo de negocios de la cooperativa, y su Plan Estratégico. Ambos elementos tienen claros impactos de carácter económico y comercial.

El modelo de negocios diseñado para la cooperativa que cuente con una vinculación clara en su cadena y red de valor, se transforma en una empresa inclusiva con su entorno y altamente estratégica utilizando recursos disponibles, información estratégica de mercados, el capital humano e infraestructura disponible. Lo anterior favorecerá la eficiencia y generación de ingresos al disponer de planes que agreguen valor, aumenten los volúmenes, y accedan a nuevos de clientes.

Nº	Indicador impacto productivo, económico y/o comercial	Línea base del indicador <sup>7</sup>	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta <sup>8</sup>
1	Nº DE propuestas de nuevos productos y/o servicios	0	2
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.

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

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

A nivel interno, la Cooperativa se verá orientada hacia una organización sustentada en una nueva cultura de innovación con visión de largo plazo, fortalecida en cuanto a sus capacidades internas, con un norte estratégico claro, y un modelo de negocios inclusivo (modelo abierto a la incorporación permanente de nuevos socios) sustentado en la cadena y red de valor y las potenciales necesidades de los clientes extranjeros.

Nº	Indicador impacto social	Línea base del indicador <sup>9</sup>	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta <sup>10</sup>
1	Nº de proveedores incorporados	0	5
2			
n			

**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.**

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)

Nº	Indicador impacto medio ambiental	Línea base del indicador <sup>11</sup>	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta <sup>12</sup>
1			
2			
n			

**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.**

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)

Nº	Indicador de otros impactos	Línea base del indicador <sup>13</sup>	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta <sup>14</sup>
1			
2			
n			

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

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

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

<sup>12</sup> Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

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

<sup>14</sup> 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 Apicultores del Sur	
Giro / Actividad	Com.Vent Y Distr.De Produc. Apicola.-Capacitacion 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		
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)		
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 Manriquez Gallardo	
RUT del representante legal		
Profesión del representante legal	Agricultora	
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	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	Aura Manriquez Gallardo
RUT	
Profesión	Agricultora
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa Agrícola Apicultores del Sur
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Presidente
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	Agricultora
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa Agrícola Apicultores del Sur
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	Manuel Trujillo Ortega
RUT	
Profesión	Ingeniero Civil Industrial
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa Agrícola Apicultores del Sur
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Finanzas y Proyectos
Dirección <b>postal de la empresa/organización donde trabaja</b> (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	