CÓDIGO
(uso interno)

FORMULARIO POSTULACIÓN

PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2018

Tabla contenidos

SECCIÓN I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA 5

1. NOMBRE DE LA PROPUESTA 5

2. SECTOR Y SUBSECTOR EN QUE SE ENMARCA 5

3. FECHAS DE INICIO Y TÉRMINO 5

4. LUGAR EN QUE SE LLEVARÁ A CABO 5

5. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO 5

SECCIÓN II: COMPROMISO DE EJECUCIÓN DE PARTICIPANTES 6

6. ENTIDAD POSTULANTE 6

7. ASOCIADO(S) 6

SECCIÓN III: ANTECEDENTES GENERALES DE LA ENTIDAD POSTULANTE, ASOCIADO(S) Y COORDINADOR DE LA PROPUESTA 7

8. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD POSTULANTE 7

8.1. Antecedentes generales de la entidad postulante 7

8.2. Representante legal de la entidad postulante 7

8.3. Realice una breve reseña de la entidad postulante 8

8.4. Cofinanciamiento de FIA u otras agencias 8

8.5. Si la respuesta anterior fue SI, entregue la siguiente información para un máximo de cinco adjudicaciones (inicie con la más reciente). 8

9. IDENTIFICACIÓN DEL(OS) ASOCIADO(S) 10

9.1. Asociado 1 10

9.2. Representante legal del(os) asociado(s) 10

9.3. Realice una breve reseña del(os) asociado(s) 10

10. IDENTIFICACION DEL COORDINADOR DE LA PROPUESTA 11

SECCIÓN IV: CONFIGURACIÓN TÉCNICA DE LA PROPUESTA 12

11. IDENTIFICACIÓN DE LA LINEA DE FINANCIAMIENTO A LA CUAL POSTULA 12

12. RESUMEN EJECUTIVO 12

13. PROBLEMA Y/U OPORTUNIDAD 14

13.1. Identifique y describa claramente el problema y/u oportunidad que dan origen a la propuesta. 14

13.2. Identifique a los beneficiarios de la propuesta, su vinculación con la empresa cooperativa y relación con la problemática y/u oportunidad identificado. 15

14. SOLUCION PROPUESTA 16

14.1. Describa la solución que se pretende desarrollar en la propuesta para abordar el problema y/u oportunidad identificado 16

14.2. Indique cual es la contribución de la solución propuesta a la gestión de su empresa cooperativa y a la generación de procesos de innovación. 16

15. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA 18

15.1. Objetivo general 18

15.2. Objetivos específicos 18

16. MÉTODOS 19

17. RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES 24

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. 24

18. CARTA GANTT 27

19. HITOS CRÍTICOS DE LA PROPUESTA 29

20. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO TECNICO DE LA PROPUESTA 30

20.1. Organización de la propuesta 30

20.2. Equipo técnico 30

20.3. Colaboradores 31

20.4. Servicios a Terceros 31

21. POTENCIAL IMPACTO 32

21.1. 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. 32

21.2. Describa los potenciales impactos sociales que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta. 33

21.3. 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. 34

21.4. 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. 34

ANEXOS 35

SECCIÓN I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA			
1. NOMBRE DE LA PROPUESTA			
Implementación de Nuevo Modelo de Negocio y Plan Estratégico para el fortalecimiento organizacional de la Cooperativa Campesina Peñiwen			
2. SECTOR Y SUBSECTOR EN QUE SE ENMARCA Ver identificación sector y subsector en **Anexo 10**.			
Sector	Agrícola		
Subsector	Cereales y leguminosas		
3. FECHAS DE INICIO Y TÉRMINO			
Inicio	01 de septiembre de 2018		
Término	31 de agosto de 2019		
Duración (meses)	12 meses		
4. LUGAR EN QUE SE LLEVARÁ A CABO			
Región	IX de la Araucanía		
Provincia(s)	Cautín		
Comuna (s)	Temuco		
5. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Los valores del cuadro deben corresponder a los valores indicados en el Excel "Memoria de cálculo Proyectos de gestión para la innovación en empresas cooperativas 2018".			
Aporte		**Monto ($)**	**Porcentaje**
FIA			
CONTRAPARTE	**Pecuniario**		
	No pecuniario		
	Subtotal		
TOTAL (FIA + CONTRAPARTE)			

SECCIÓN II: COMPROMISO DE EJECUCIÓN DE PARTICIPANTES La entidad postulante y asociados manifiestan su compromiso con la ejecución de la propuesta y a entregar los aportes comprometidos en las condiciones establecidas en este documento.	
6. ENTIDAD POSTULANTE	
Nombre Representante Legal	Pablo Patricio Huilipang Rainao
RUT	
Aporte total en pesos	
Aporte pecuniario	
Aporte no pecuniario	
_____ **Firma**	
7. ASOCIADO(S)	
Nombre Representante Legal	
RUT	
Aporte total en pesos	
Aporte pecuniario	
Aporte no pecuniario	
_____ **Firma**	

SECCIÓN III: ANTECEDENTES GENERALES DE LA ENTIDAD POSTULANTE, ASOCIADO(S) Y COORDINADOR DE LA PROPUESTA

8. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD POSTULANTE

Complete cada uno de los datos solicitados a continuación. Adicionalmente, se debe adjuntar como anexos los siguientes documentos:

- Certificado de vigencia de la entidad postulante en **Anexo 1**.
- Certificado de iniciación de actividades en **Anexo 2**.
- Documento que acredita ventas en los últimos 12 meses en **Anexo 3.**

8.1. Antecedentes generales de la entidad postulante

Nombre: Cooperativa Campesina Peñiwen

Giro/Actividad: Agrícola

RUT:

Tipo de entidad, organización, empresa o productor (mediano o pequeño): Cooperativa

Ventas anuales de los últimos 12 meses (en UF) (si corresponde):

$Identificación cuenta bancaria de la entidad	Banco:	
	Tipo de cuenta:	
	Número:	

Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):

Dirección postal (para recepción de documentación):

Teléfono:

Celular:

Correo electrónico:

Usuario INDAP (sí/no): si

Número total de integrantes de la cooperativa:	10	N° Mujeres	2	N° Hombres	8
N° Total integrantes de la cooperativa entre 18-30 años					

8.2. Representante legal de la entidad postulante

Nombre completo: Pablo Patricio Huilipang Rainao

Cargo que desarrolla el representante legal en la entidad: Presidente

RUT:

Nacionalidad: chilena

Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):

Teléfono:
Celular:
Correo electrónico:
Profesión: agricultor
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia): Mapuche
Género (Masculino o Femenino): masculino

8.3. Realice una breve reseña de la entidad postulante

Indicar brevemente la actividad de la empresa cooperativa, su actividad comercial y estructura organizacional.

La Cooperativa Peñiwen se constituyó el año 2007, con una visión de un grupo de agricultores, ubicados en la localidad de Maquehue, comuna de Padre las Casas, todos con espíritu de emprendimiento y capacidad de trabajo. Se dedican principalmente a la producción de cereales y leguminosas.

El principal objetivo de este grupo fue negociar los precios tanto de compra de insumos como de venta de los productos a familias mapuches de su sector, brindándole beneficios en cuanto a los precios de los insumos y apalancando recursos para los mismos.

Hoy en día, y de la mano de FIA con la primera etapa de fortalecimiento, su nuevo objetivo estratégico, es “Desarrollar un modelo agro-industrial para dar valor a nuestra producción, obtener formas de diferenciarnos a través de la innovación en productos y servicios, beneficiando a todo nuestro territorio”.

Esta nueva visión del modelo asociativo, se orienta aumentar la competitividad de la misma, pero unida a su territorio, potenciando la esencia del modelo cooperativo. La nueva orientación estratégica considera como principales ejes:

- Integración de las 9 comunidades en el modelo de negocios futuro de la cooperativa.
- Integración de rubros a partir de la oferta disponible en el territorio, principalmente cerealera y leguminosas.
- Utilización de conocimiento y expertiz existente en aspectos productivos.
- Articulación con socios estratégicos (CGNA, BID, INDAP, Municipalidad, FIA, CEGE)

8.4. Cofinanciamiento de FIA u otras agencias

Indique si la entidad postulante ha obtenido cofinanciamiento de FIA u otras agencias del Estado en temas similares a la propuesta presentada (marque con una X).

SI	**X**	**NO**	

8.5. Si la respuesta anterior fue SI, entregue la siguiente información para un máximo de cinco adjudicaciones (inicie con la más reciente).

Nombre agencia:	Fundación para la Innovación Agraria
Nombre proyecto:	Fortalecimiento de las Capacidades Empresariales, de Cooperativismo y Estratégicas del Modelo de Negocios de la Cooperativa Peñiwen

Monto adjudicado ($):	
Monto total ($):	
Año adjudicación:	2015
Fecha de término:	Enero 2017

9. IDENTIFICACIÓN DEL(OS) ASOCIADO(S) Si corresponde, complete los datos solicitados de cada uno de los asociados de la propuesta.
9.1. Asociado 1
Nombre:
Giro/Actividad:
RUT:
Tipo de entidad, organización, empresa o productor (mediano o pequeño):
Ventas anuales de los últimos 12 meses (en UF) (si corresponde):
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):
Teléfono:
Celular:
Correo electrónico:
9.2. Representante legal del(os) asociado(s)
Nombre completo:
Cargo que desarrolla el representante legal en la entidad:
RUT:
Nacionalidad:
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):
Teléfono:
Celular:
Correo electrónico:
Profesión:
Género (Masculino o Femenino):
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):
9.3. Realice una breve reseña del(os) asociado(s) Indicar brevemente la actividad del(os) asociado(s) y su vinculación con el tema de la propuesta.
(Máximo 1.500 caracteres, espacios incluidos)

10. IDENTIFICACION DEL COORDINADOR DE LA PROPUESTA Complete cada uno de los datos solicitados a continuación.			
Nombre completo: Pablo Huilipang Rainao			
RUT:			
Profesión: Agricultor			
Género (Masculino o Femenino): Masculino			
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia): Mapuche			
Pertenece a la entidad postulante (Marque con una X).			
SI	**X**	NO	
Indique el cargo en la entidad postulante:	Presidente	Indique la institución a la que pertenece:	
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):			
Teléfono:			
Celular:			
Correo electrónico:			

SECCIÓN IV: CONFIGURACIÓN TÉCNICA DE LA PROPUESTA

11. IDENTIFICACIÓN DE LA LINEA DE FINANCIAMIENTO A LA CUAL POSTULA

Marque con una "X" la línea a la cual postula, en el caso que sea sólo a la línea 2, recuerde que en dicho caso sólo pueden postular empresas cooperativas que tengan ejecutada la línea 1 por medio del apoyo de FIA y el plan de acción debe estar visado o aprobado por FIA.

DEBE SELECCIONAR SOLO UNA LINEA DE FINANCIAMIENTO

Línea 1 Elaboración de un programa de fortalecimiento (diagnóstico y formulación de plan de acción de corto y mediano plazo).	
Línea 2 Implementación de programa de fortalecimiento en áreas priorizadas	**X**

12. RESUMEN EJECUTIVO

Sintetizar con claridad la justificación de la propuesta, sus objetivos, resultados esperados e impactos.

La Cooperativa Peñiwen se constituyó el año 2007, con una visión de un grupo de agricultores, ubicados en la localidad de Maquehue, comuna de Padre las Casas, todos con espíritu de emprendimiento y capacidad de trabajo. Se dedican principalmente a la producción de cereales y leguminosas.

El objetivo principal de la presente propuesta es Implementar el Nuevo modelo de Negocios y Plan Estratégico diseñado para la Cooperativa y superar las debilidades y brecha detectadas en el fortalecimiento estratégico (etapa1), potenciar desarrollo de capacidades cooperativas, desarrollar el capital social y humano, y facilitar en la cooperativa una cultura de gestión de la innovación transversal en su modelo de negocios, transformándose en un actor relevante en su territorio.

Gracias a la FASE 1 de fortalecimiento, la cooperativa pudo descubrir, visualizar y analizar sus capacidades y brechas, además de las innumerables oportunidades del entorno inmediato. Al mismo tiempo, visualizaron la potencialidad del modelo de cooperativa y su potencial adaptación al modelo de trabajo actual (con énfasis en el esfuerzo individual) pero a través de una unión de capacidades y ordenamiento interno que promueva la transparencia y rentabilidad del negocio.
Gracias al proceso anterior de visualización de oportunidades y capacidades, se rediseño el Modelo de Negocios de la cooperativa, su propuesta de valor, y se desarrolló un Plan Estratégico para su implementación. El nuevo re-diseño de la cooperativa considera las siguientes unidades de negocios:

1.- Unidad de Comercialización productos de molino (la unidad contempla el procesamiento de granos su posterior comercialización como productos con agregación de valor)

2.- Servicios de molino: prestación de servicios a socios y terceros de chancado, molienda, etc.

3.- Unidad de Comercialización de insumos (tanto para socios como proveedores)

4.- Unidad de productos alternativos de valor agregado (en base a harinas mixtas)

Junto con la nueva orientación estratégica a implementar, se espera a través de esta iniciativa incorporar un dispositivo de innovación (comité de innovación) que facilite la construcción de una cultura de innovación sostenida, la cual al disponer de herramientas que sistematicen dichos procesos (planillas de sistematización de búsqueda de espacios para innovar, a partir de la identificación inicial de "espacios fértiles"), y ordene su labor, se espera estimule y facilite el surgimiento de innovaciones en todo ámbito del modelo de negocios.

13. PROBLEMA Y/U OPORTUNIDAD

13.1. Identifique y describa claramente el problema y/u oportunidad que dan origen a la propuesta.

La Cooperativa Peñiwen se encuentra inmersa en un importante territorio del sector de Maquehue, abarcando entre sus miembros más de 7 comunidades aledañas.

Cada uno de los objetivos estratégicos desarrollados y creados en la etapa 1 de fortalecimiento, se desarrolló considerando íntegramente las 7 comunidades, por cuanto el funcionamiento de la cooperativa implica beneficiará a más de 250 familias del territorio.

La problemática actual es que la cooperativa se encontraba sin un plan estratégico, opciones comerciales ni elementos que puedan agregar valor a su producción a modo de facilitar aumentar su competitividad.

Las principales debilidades detectadas en la FASE 1 de fortalecimiento, son entre otras la carencia de una estrategia común, sin existencia de ventas asociativas, sin ordenamiento de proveedores, , marca, ni posicionamiento, sin alternativas que diversifiquen o entreguen valor a su oferta, desunión entre socios, desmotivación, lo que se traduce en una cooperativa desarticulada.
En cuanto a la actividad de desarrollar la Jerarquización de capacidades internas entre los socios de la cooperativa (técnica en que los miembros de la empresa proponen sus capacidades y posteriormente las jerarquizan asignando puntajes por orden de importancia para ellos, es decir, se configura un Autodiagnóstico participativo), la cooperativa asignó una mayor importancia a factores que coinciden con elementos altamente estratégicos y claves de éxito para el mercado de los cultivos tradicionales. Los factores claves priorizados en este análisis interno son:

- Conocimiento del negocio
- Capacidad de negociación conjunta
- Confianzas y redes

Esta visualización de capacidades de los socios, genera un buen espacio para redefinir una estrategia y un nuevo modelo de negocios. En este sentido, en la FASE 1 se definió el nuevo modelo de negocios, sus objetivos estratégicos, las nuevas unidades de negocios, y las principales estrategias a seguir en un **Plan Estratégico** de mediano plazo, el cual sustenta esta segunda Fase de Fortalecimiento, donde se espera desarrollar su implementación.

La definición estratégica de la Cooperativa de la primera etapa de fortalecimiento, configura como nueva estructura de negocios las siguientes unidades de negocios:

1.- Unidad de Comercialización productos de molino (la unidad contempla el procesamiento de granos su posterior comercialización como productos con agregación de valor)

2.- Servicios de molino: prestación de servicios a socios y terceros de chancado, molienda, etc.

3.- Unidad de Comercialización de insumos (tanto para socios como proveedores)

4.- Unidad de productos alternativos de valor agregado (en base a harinas mixtas)

Esta nueva definición estratégica aprovecha las oportunidades del entorno, por una parte, y además, diversifica la oferta asociada de 7 comunidades del territorio.

13.2. Identifique a los beneficiarios de la propuesta, su vinculación con la empresa cooperativa y relación con la problemática y/u oportunidad identificado.

La Cooperativa Peñiwen se compone de miembros de 7 comunidades del territorio Maquehue. En conjunto las comunidades contemplan a más de 260 familias mapuches. La estrategia de implementación contempla en todas sus etapas del modelo de negocios la integración con el entorno directo en sus actividades, ya sea prestándoles servicios como actuando de poder de compra y comercialización (proveedores externos).

Al mismo tiempo, la empresa implementará la comercialización de una nueva oferta de productos relacionados, y requerirá canales de distribución, por ende, nuevos actores vinculados a la cooperativa del territorio.

14. SOLUCION PROPUESTA

14.1. Describa la solución que se pretende desarrollar en la propuesta para abordar el problema y/u oportunidad identificado.

El problema que pretende resolver esta iniciativa en su segunda fase, es implementar el diseño de su modelo de negocios y plan estratégico asociado, y poder revertir la situación actual base (ex – ante), rearmando una cooperativa dispersa y sin movimiento, incorporando las necesidades individuales de los socios y los requerimientos del mercado.

La solución propuesta de fortalecimiento *propone facilitar las estrategias que requiere la Cooperativa*, tanto para atender la cadena de valor de los cultivos tradicionales, que si bien es bastante "tradicional y conservador", se espera poder diferenciarse a partir de iniciativas de promoción y desarrollo de productos de alto valor agregado en el corto plazo. La implementación contempla un Plan Estratégico, que coordine recursos y acciones tendientes al cumplimiento de metas. Es por ello que la segunda etapa de fortalecimiento se orienta a la implementación de los planes en los diferentes ámbitos a intervenir, con énfasis en los puntos críticos definidos FASE 1, además de la implementación de un comité de Innovación, como parte integrante de la estructura organizacional, estratégica y operativa de la cooperativa.

Es importante destacar, y como ya fue mencionado, que la etapa de redefinición estratégica consideró todos los insumos de las etapas iniciales de diagnóstico, las capacidades identificadas por sus miembros, las brechas a fortalecer, y las oportunidades de desarrollo que propone el mercado.

Un modelo de negocios robusto, fortalecido, diseñado participativamente y operando bajo los "verdaderos principios del cooperativismo" con énfasis en la innovación, es lo que propone esta FASE 2, que a su vez se transforma en un polo de desarrollo en su territorio y entorno a través de la vinculación permanente con diferentes actores de su cadena de valor.

Los elementos claves a potenciar fue la diversificación de la oferta actual, el posicionamiento y promoción, incorporación de nuevas unidades de negocios (molino, productos con valor agregado), desarrollo de canales de distribución y comunicación. El desarrollo contemplo además la capacidad instalada, el conocimiento del negocio y la localización.

14.2. Indique cual es la contribución de la solución propuesta a la gestión de su empresa cooperativa y a la generación de procesos de innovación.

El diseño de la Estrategia Global plasmados en el Nuevo Modelo de Negocios, y Plan Estratégico se realizó considerando los principales elementos del entorno, lo cual sustenta un camino hacia el desarrollo comercial y económico, lo cual hasta la fecha se encontraba estancado.

La contribución de este plan de implementación permitiría el "reinicio" de la operación de una cooperativa con alto potencial de desarrollo, pero que no contaba con las capacidades para hacerlo.

Un modelo estratégico acorde a las oportunidades, que considere fortalecer debilidades y potenciar las capacidades, permite maximizar los resultados económicos de toda organización. La gestión de la empresa cooperativa además de facilitar mejores resultados, se sustentará en mejores prácticas ordenas de administración interna, con roles, metas, proyección, control, etc., acciones que a la fecha no se encontraban operativas.

La implementación contempla metodológicamente:

1. el desarrollo de capacidades empresariales, 2. implementación del marco estratégico (reinicio del modelo negocios), 3. Plan comercial y promoción, 4. Ajuste organizacional (que sustente operativa y estratégicamente el plan estratégico), 5. Implementación sistema de control de gestión (administración interna para un ambiente de transparencia), 6. Implementar una unidad piloto para la implementación de molino de harinas ltas en proteínas (harina de lupino amarillo, linaza y trigo) y 7. Desarrollo del Capital Social y Humano.

En cuanto a la innovación, es considerada como un elemento clave de competitividad, y es incorporada como parte de la solución, dado a que su permanente desarrollo será clave para el mejoramiento de la oferta de productos relacionados harinas mixtas a partir de lupino / trigo, desarrollo de productos elaborados en base a harinas mixtas, etc.).

15. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

A continuación indique cuál es el objetivo general y los objetivos específicos de la propuesta.

Los postulantes a la línea 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".

15.1. Objetivo general[1]

Implementar el Nuevo modelo de Negocios y Plan Estratégico diseñado para la Cooperativa y superar las debilidades y brecha detectadas en el fortalecimiento estratégico (etapa1), potenciar desarrollo de capacidades cooperativas y facilitar en la cooperativa una cultura de gestión de la innovación transversal en su modelo de negocios, transformándose en un actor relevante en su territorio.

15.2. Objetivos específicos[2]

Nº	Objetivos Específicos (OE)
1	Validar e implementar el modelo de negocios de la cooperativa y su plan estratégico, re-diseñados en la primera etapa de fortalecimiento, mediante la instalación de una unidad piloto de molino de harinas mixtas.
2	Ajustar organizacionalmente a la cooperativa junto a su modelo de gobernanza, superando las brechas detectadas, en adecuada alineación al nuevo modelo de negocios y plan estratégico, entregando capacidades y herramientas en diferentes ámbitos, sumados al fortalecimiento del capital social como motor del modelo de negocios.
3	Desarrollar e implementar el Sistema de Control de Gestión en la Cooperativa, que propicie prácticas internas de proyección y seguimientos del desempeño del negocio y controle los resultados esperados y proyectados en cada temporada.
4	Desarrollar e implementar un Comité de Gestión de la Innovación en la Cooperativa, que propicie una cultura transversal en este ámbito estratégico con actores tanto internos como externos.
5	Difusión del Proceso de fortalecimiento organizacional de la Cooperativa.

[1] 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.

[2] Los objetivos específicos 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. Se expresan con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

16. MÉTODOS

Indique y describa detalladamente **cómo** logrará el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta, considerando cada uno de los procedimientos que se van a utilizar.

Método objetivo 1: Validar e implementar el modelo de negocios de la cooperativa y su plan estratégico, re-diseñados en la primera etapa de fortalecimiento, mediante la instalación de una unidad piloto de molino de harinas mixtas.

El modelo de negocios re-diseñado para para la Cooperativa, considera el análisis de diagnóstico integral realizado en la fase 1, las oportunidades de desarrollo que se visualizaron su entorno y que el mercado ofrece, las debilidades detectadas que deben ser fortalecidas, y las capacidades internas de los socios. La idea es que a partir del re-diseño se "re-inicie" la operación de la cooperativa, pero esta vez de manera estratégica, en dirección a convertir a la Cooperativa en un actor competitivo y estratégico en su territorio, relevando su actuar como cooperativa basados en sus principios y esencia del modelo.

En la FASE 1 se detectaron entre otras una serie de problemáticas y debilidades, que atentan contra los resultados económicos de la misma. Las principales debilidades son: inexistencia de un negocio actual asociativo, sin alternativas de valor agregado en un mercado tradicional sin rentabilidad, déficit de activos de capital claves para el funcionamiento de nuevas unidades de negocio, desmotivación de socios por malos resultados, entre otros.
Al mismo tiempo, un ejercicio altamente valorado por los miembros orientados a levantar un autodiagnóstico de capacidades internas, a partir de la visualización de sus propios socios (análisis introspectivo), y su posterior jerarquización temática (asignación de puntaje según priorización por importancia), determino que las principales capacidades de la cooperativa que tienen a su favor son:

- Conocimiento del negocio
- Capacidad de negociación conjunta
- Confianzas y redes

Dado lo anterior, y pese a las debilidades, el marco de capacidades de sus socios hace que sí existe un potenciar de reiniciar la cooperativa, pero esta vez con un nuevo enfoque que maximice los recursos actuales y otorgue nuevos ingresos a partir de valor distinto agregado a su modelo de negocios.
Se implementará a escala piloto la unidad de negocios de "molino de harinas mixtas", es decir, se adquirirá un molino modular, con una implementación básica que permita elaborar las pruebas de los productos como por ejemplo harina de lupino amarillo con linaza y trigo, mezcla que genera un alto nivel proteico y de consumo humano. Es preciso señalar que actualmente la Cooperativa Campesina Peñiwen mantiene un acuerdo de colaboración con el Centro de Genómica Nutricional Agroacuicola (CGNA), donde este último apoya los temas genéticos de las variedades, mediante la asistencia técnica y el establecimiento de un campo experimental de lupino y linaza. Además, se trabajará con ellos las muestras de laboratorio para las mezclas y diseños óptimos de los productos.

En base a los nuevos objetivos estratégicos, las nuevas Unidades de Negocios del Modelo de la Cooperativa, son:

La definición estratégica de la Cooperativa de la primera etapa de fortalecimiento, configura como nueva estructura de negocios las siguientes unidades de negocios:

1.- Unidad de Comercialización productos de molino (la unidad contempla el procesamiento de granos su posterior comercialización como productos con agregación de valor)

2.- Servicios de molino: prestación de servicios a socios y terceros de chancado, molienda, etc.

3.- Unidad de Comercialización de insumos (tanto para socios como proveedores)

4.- Unidad de productos alternativos de valor agregado (en base a harinas mixtas)

Las actividades que contempla esta etapa inicial en proceso de implementación son:

a. Validación del modelo de negocios, marco (misión, visión, objetivos estratégicos, directrices) y plan estratégico, contempla en sus diferentes áreas la determinación de las oportunidades de mejora y modernización (facilitar acceso a licitaciones, acceso a nuevos clientes con mecanismos y sistemas de pagos, promoción en internet, etc.).
b. Desarrollo de plan comercial y comunicacional (diseño de nuevos productos, desarrollo de alianzas estratégicas para la distribución de productos, vinculación con proveedores, etc.)
c. Identificación y Definición de proveedores externos potenciales para sustentar una oferta estable, y plan de acercamiento para su desarrollo.
d. Articulación con asesorías de asesoría y acompañamiento estable (PAE-INDAP)
e. Adquisición de Equipamiento a escala piloto para implementar la nueva unidad de negocios, en función del nuevo modelo de negocios.
f. Definir recursos faltantes por gestionar en el mediano plazo para el cumplimiento de la planificación estratégica y la continuidad del mismo (recursos humanos, económicos, de capital, etc.)

Método objetivo 2: Ajustar organizacionalmente a la cooperativa junto a su modelo de gobernanza, superando las brechas detectadas, en adecuada alineación al nuevo modelo de negocios y plan estratégico, entregando capacidades y herramientas en diferentes ámbitos, sumados al fortalecimiento del capital social como motor del modelo de negocios.

Este Objetivo intenta proponer y desarrollar una base de capacidades al modelo de negocios y plan estratégico, así como también asignar funciones y roles necesarios para la operación del negocio. Contempla la Definición de roles, cargos, capacidades profesionales en áreas críticas, diseño de manuales internos, procedimientos, recompensas, capacitaciones en diferentes áreas técnicas gestión empresarial y gobernanza.

Las principales actividades que contempla son:

Estructura organizacional, roles y capacidades

a. Definición de estructura organizacional asociada al modelo de negocios (roles, gestor productivo, gestor comercial, gestor organizacional, gestor de la innovación, gestor logístico). Es importante destacar que las socias serán incorporadas a los roles de gestoras en cuanto a la ejecución de los planes, siendo su compromiso clave de éxito en todos los niveles. Por ello se definen acciones de socialización y toma de decisiones compartidas.
b. Articulación y/o contratación de capacidades profesionales en áreas críticas del modelo de negocios, tales como: diseño en la definición de líneas de procesos para alternativas de nuevos productos y desarrollo de nuevos elementos de promoción y presentación, capacidades de apoyo en gestión empresarial, entre otros.

c. Plan de capacitaciones en diferentes áreas técnicas, gestión empresarial. Especialmente enfocadas a la gestión interna y elaboración de nuevos productos.

Cooperativismo:
Este aspecto busca que los miembros de la cooperativa tengan un conocimiento de la esencia del cooperativismo y su gobernanza, su forma de operar y proyectarse al entorno y territorio, validando los principios equitativos de justicia distributiva en su quehacer, a modo de lograr cambios y avances en el desarrollo de una economía más justa, solidaria y respetuosa con el medio ambiente.

d. Taller de desarrollo de Capital Humano y Social (identificación de espacios y actores de confianza, los cuales potencian la acción del modelo de negocios al facilitar la articulación con actores estratégicos externos y al mejorar las relaciones de comunicación internas). La integración de los socios al modelo de negocios en diferentes roles y perspectivas es una debilidad importante detectada en la etapa inicial de fortalecimiento.
e. Talleres de capacitación en gobernanza en cooperativas (nueva Ley de Cooperativas, modelo jurídico con sus características, modelo tributario, procesos de toma de decisiones y rol de los organismos internos, y gobierno).
f. Ajuste legal estatutario *en función de la Ley de Cooperativas, los requerimientos estratégicos del modelo de negocios, y la propuesta de valor de la cooperativa* (diseño de "manual de proveedores"), incluyendo la integración de la nueva unidad de gestión de la innovación, como parte estructural de la cooperativa (formalización en estatutos). Este elemento de ajuste del estatuto a la Ley y la incorporación en ellos de elementos estratégicos (claves para el negocio) es un *elemento innovador* y crucial para el sostener los planes y el cumplimiento de las obligaciones de sus socios en términos no sólo organizacionales sino que también estratégicos, lo que sustenta la propuesta de valor (cumplimiento de cuotas de producción, estándares de calidad en productos, oportunidad de entregas de productos, etc.), factores críticos de éxito en modelos asociativos y en particular, constituye una gran brecha a corregir en la forma que la Cooperativa Peñiwen actualmente lleva a cabo su negocio. El ajuste estatutario también se hará en función de la nueva Ley de Cooperativas.
g. Planificar la Integración de nuevos socios a la cooperativa, principalmente que fortalezcan las acciones de innovación (jóvenes vinculados al territorio).

Aspecto Tributario / Normativo
Ajuste tributario y contable según modelo de negocios, y nuevos elementos estratégicos, además, de ser necesario, ajustar tributariamente en base al modelo de participación que sea definido (cuantificación de aportes, cuotas, participaciones, etc.). Esto cobra principal importancia al existir futuras inversiones donde se considerarán fuentes externas de financiamiento y aportes propios (establecer un ambiente propicio de confianza a las inversiones, capitalización y aportes), lo cual debe estar correctamente registrado e integrado a la contabilidad, respondiendo a la normativa tributaria que especialmente rige a las cooperativas.

Método objetivo 3: Desarrollar e implementar el Sistema de Control de Gestión en la Cooperativa, que propicie prácticas internas de proyección y seguimientos del desempeño del negocio y controle los resultados esperados y proyectados en cada temporada.

Este objetivo se orienta a sustentar el ordenamiento administrativo y la función de gestión interna que debe proveer de transparencia y seguridad a los socios. Este aspecto es clave en el modelo de cooperativas, donde la distribución de los excedentes de sus resultados, son directamente en función de la participación en el modelo de negocios, al tratarse de los socios, y en función de cuotas de participación al tratarse de proveedores externos. Por cuanto, la correcta administración provee de la justicia distributiva de la cual se sustenta el modelo de cooperación, integración, transparencia y justicia distributiva de fomento a la participación individual del cooperativismo en su esencia.

La Implementación del Sistema de Control de Gestión consiste en las siguientes actividades principales:

a. Validación del diseño y clasificación del negocio en sub unidades de negocio, y éstas a su vez en líneas de productos que constituirán la nueva oferta de la Cooperativa. A dicha clasificación además se debe asignar los indicadores de desempeño, tanto cualitativos como cuantitativos para cada categoría.
b. Desarrollar la proyección económica y financiera de la temporada (presupuestos por temporada, clasificados por unidad de negocios). Los presupuestos serán considerados como la "base" para el posterior control de gestión (análisis comparativo entre lo proyecto y lo realizado). Metodológicamente, las proyecciones serán confeccionadas participativamente con los gestores asignados en las etapas de desarrollo y ajuste organizacional.
c. Implementar Sistema de Registros (registros de ingresos, ordenes de compras, manejo de inventarios, sistema de liquidaciones y facturación) y su implementación. Diseño de procedimientos para la operación de registros hasta la facturación.
d. Implementar sistema de control de gestión (informe de control de gestión y desempeño de indicadores cuantitativos y cualitativos), según el ciclo del negocio, y mecanismo de ajustes.

Presentación y análisis del primer Informe de Control de Gestión.

Método objetivo 4: Desarrollar e implementar un Comité de Gestión de la Innovación en la Cooperativa, que propicie una cultura transversal en este ámbito estratégico con actores tanto internos como externos
El poder facilitar el desarrollo de cultura de innovación será la directriz de este objetivo: El Plan Estratégico propone la creación de un Comité para la innovación orientado principalmente a contribuir a la facilitación de la productividad, mediante la generación permanente de mejoras en los productos, formas de distribución y ventas, técnicas, nuevos productos, desarrollo de atributos de interés en los mercados o nichos de destino entre otros elementos claves de sustentabilidad, diferenciación y adaptabilidad permanente del modelo de negocios. Las Actividades a desarrollar para abordar este objetivo son: a.) Diseño de la estructura y plan del Comité de innovación. Roles y objetivos estratégicos de la misma. b.) Socialización entre socios de los procesos de innovación como fuente de competitividad, poniendo a su alcance el concepto de innovación, como se genera a partir de la creatividad e investigación, y el rol de cada uno de los integrantes en este desafío. Se realizará taller de "Búsqueda de Creatividad para la Innovación" que promueva el comportamiento individual (talento) de cada socio a favor de la innovación, bajo la metodología TUIC, donde el "tu", es decir, la personal es el principal motor y centro de la innovación en una organización para que ésta sea una capacidad permanente, y surja a partir de las bases y no necesariamente de personas externas. c.) Sistematización de sesiones de creatividad, diseño y desarrollo de innovaciones para dejar implementadas las metodologías que guíen los procesos creativos en la cooperativa. (utilizando la metodología TUIC se entregará una planilla ordenada de actividades para la estimulación y captura de ideas creativas, dirigidas a mejoras concretas de la organización, en los llamados "espacios fértiles para la innovación"). d.) Articulación de proyectos para la implementación de innovaciones identificadas en el proceso de implementación del Comité.

Método objetivo 5: Difusión del Proceso de fortalecimiento organizacional de la Cooperativa.
Se propone en el marco de una cultura de cooperación y preocupación por el entorno, de desarrollo social, y de una economía justa y sustentable, difundir los resultados de la experiencia de fortalecimiento, proponiendo un modelo de cooperativa sustentable, innovadora y con un fuerte arraigo de sus principios cooperativos. Este objetivo, considera que este elemento de vinculación es uno de los factores claves de éxito para el desarrollo futuro de la cooperativa, sus nuevos productos, su nueva forma de llegar a los clientes, sus estrategias de promoción, entre otros elementos que serán desarrollados en esta fase. Las Actividades propuestas para este objetivo son: a.) Ajuste de material de difusión, envases y etiquetas para productos (según diseños). b.) Evento de cooperativismo e innovación (nuevos productos y nuevo modelo de negocios.

17. 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.

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)	Fecha de alcance de la meta
1	1.1	Marco Estratégico[5] validado y publicado	Marco Estratégico Publicado en Cooperativa.	Sin Marco Estratégico establecido	Con Marco Estratégico establecido	Nov-18
	1.2	Plan Comercial[6] en funcionamiento	N° Acciones que integran el Plan Comercial	0	4	Nov-18
	1.3	Unidad de negocios con valor agregado implementada a escala piloto	Nº de unidades de negocio implementadas	1	2	Mar-19
2	2.1	Estructura Organizacional[7] según modelo de negocios	Cargos definidos en Estructura Organizacional	Sin cargos ni roles	Equipo organizacional operativo	Mar-19

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

[4] Establecer cómo se medirá el resultado esperado.

[5] Marco Estratégico corresponde a la Visión, Misión, Objetivos estratégico, Unidades de Negocios, y directrices valóricas de la organización. Establecidos y validados se refiere a que una vez revisualizados para su validación por sus socios, se encuentren publicados y difundidos (visibles) en la misma cooperativa, creando un ambiente orientado a su propuesta de valor.

[6] El Plan Comercial incorpora como elementos claves la imagen integral de cooperativa con elementos identificatorios corporativos para sus socios, un sitio web operativo, y alianzas con el entorno.

[7] Estructura Organizacional incorpora la definición de gestores por ámbito (distribución de responsabilidades entre las socios), y requerimientos técnicos (operación del negocios para el modelo de negocios).

	2.2	Plan de Capital Social[8] y Humano	Focos de Capital Social y Humano	Sin Plan de Capital Social y Humano	Se dispone de la identificación de focos de desarrollo de Capital Social y Humano.	May-19
	2.3	Estatutos Ajustados[9] a requerimientos de la estrategia Y PROPUESTA DE VALOR.	Estatutos ajustados	Sin estatutos alineados a la Ley de cooperativas y estrategia	Se dispone de un Estatuto ajustados a los requerimientos de estratégicos del modelo de negocios.	May-19
	2.4	Desarrollo de capacidades de cooperativismo competitivo	N° Horas de Reforzamiento Capacidades de cooperativismo	0	30	Jun-19
3	3.1	Sistema de Control de Gestión[10] Implementado	Sistema de Control de Gestión	Cooperativa Sin Sistema de Control de Gestión.	La Cooperativa funciona bajo un sistema de	May-10

[8] Capital Social es definido como aquellas instancias y relaciones de confianzas, en las cuales se puede potenciar la operación del modelo de negocios de la organización. Estas relaciones o espacios de confianzas una vez identificados, se deben desarrollar y potenciar, y pueden ser tanto internos (socios) como externos a la cooperativa.

[9] Los estatutos responden al marco normativo interno de la organización por cuanto su ajuste representa el alineamiento de principios, acuerdos, deberes, obligaciones, beneficios, entre otros aspectos claves, que regirán a la cooperativa. Esta propuesta propone incorporar en los estatutos no solo a requerimientos de la nueva Ley de Cooperativas que no se están cumpliendo actualmente, sino que además incorporar elementos estratégicos para sustentar el cumplimiento de la "propuesta de valor" de la organización (asegurar cumplimiento de metas), por medio del desarrollo de "manual de proveedor" asociado al estatuto. Este manual de proveedor une el sistema de control de gestión al estatuto y a la propuesta de valor de la cooperativa, lo cual es una clara innovación en materia de cooperativismo competitivo.

[10] Un Sistema de Control de Gestión, corresponde al ordenamiento interno de registros de gestión y contables de la cooperativa en cuanto a la clasificación del negocio en unidades de negocios, su proyección (presupuestos), indicadores, y control periódico del desempeño. Contempla un sistema de registros internos e informes de control del desempeño según el presupuesto proyectado. Este aspecto es crítico para la Coop. Según su diagnóstico y su intencionalidad de mejorar el mecanismo de control y estimular que la

					control interno implementado.	
4	4.1	Comité de Innovación Implementado	Cooperados que adoptan actitud a innovar (iniciativas)	Cooperados pasivos frente opciones de innovación.	Cooperados aportan ideas innovadoras	Ene-19
	4.2	Técnica[11] (metodología) Sistematizada de Gestión de la Innovación en la cooperativa.	N° Metodologías para innovar	0	1	Ene-19
5	5.1	Difusión del nuevo modelo de cooperativa con énfasis en la innovación.	N° de eventos de difusión	0	1	Jul-19

comercialización de la leña de sus socios sea efectivamente por la cooperativa y comience a cooperar el modelo asociativo.

[11] Se espera entregar una metodología simple (modelo TUIC) que permita sistematizar actividades o sesiones al Comité de innovación, cuya sistematización permita implementarla como práctica habitual en la cooperativa.

18. CARTA GANTT

Indique las actividades que deben realizarse para el desarrollo de los métodos descritos anteriormente y su secuencia cronológica.

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											
			Trimestre											
			1°			2°			3°			4°		
1	1.1	Validación del modelo de negocios	X	X										
	1.2	Desarrollo de plan comercial y comunicacional			X									
		Identificación y Definición de proveedores externos potenciales			X	X								
		Implementación de la unidad piloto						X	X					
		Articulación con asesorías y acompañamiento estable		X			X			X			X	
		Definir recursos faltantes por gestionar en el mediano plazo			X	X								
2	2.1	Definición de estructura organizacional asociada al modelo de negocios		X	X									
		Articulación y/o contratación de capacidades profesionales en áreas críticas del modelo de negocios				X	X							
	2.2	Plan de capacitaciones en diferentes áreas técnicas, gestión empresarial						X	X					
	2.3	Ajuste legal estatutario									X			
		Planificar la Integración de nuevos socios a la cooperativa								X	X			
	2.4	Talleres de capacitación en gobernanza en cooperativas										X		

3	**3.1**	Desarrollar la proyección económica y financiera de la temporada												
		Implementar Sistema de Registros									**X**	**X**	**X**	**X**
		Implementar sistema de control de gestión									**X**	**X**	**X**	**X**
4	**4.1**	Diseño de la estructura y plan del Comité de innovación					**X**							
	4.2	Socialización entre socios de los procesos de innovación como fuente de competitividad										**X**	**X**	**X**
5	**5.1**	Ajuste de material de difusión										**X**	**X**	
		Evento de cooperativismo e innovación											**X**	**X**

19. HITOS CRÍTICOS DE LA PROPUESTA		
Hitos críticos[12]	**Resultado Esperado[13] (RE)**	**Fecha de cumplimiento (mes y año)**
Marco Estratégico validado y publicado.	Marco Estratégico validado y publicado	Dic-18
Estatutos Ajustados a requerimientos de la estrategia.	Estatutos Ajustados a requerimientos de la Estrategia.	May-19
Cooperativa implemente su nuevo modelo de negocio	Unidad implementada a escala piloto	Jun-19

[12] 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.

[13] Un hito puede estar asociado a uno o más resultados esperados y/o a resultados intermedios.

20. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO TECNICO DE LA PROPUESTA

20.1. Organización de la propuesta

Describa la función del ejecutor y asociados (si corresponde) en la propuesta.

	Función en la propuesta
Ejecutor	Será el encargado de la coordinación y velar porque las actividades se ejecuten de acuerdo a lo programado y satisfaga las necesidades de los socios. Además de ser el beneficiario directo de la presente iniciativa
Asociado 1	
Asociado (n)	
Servicio De terceros	Será el encargado de realizar las diferentes actividades en los ámbitos de innovación, organizacionales, de planificación y de negocios. Talleres y elaborar informes de dichas actividades. Y acompañamiento permanente a la Cooperativa.

20.2. Equipo técnico

Identificar y describir las funciones de los integrantes del equipo técnico de la propuesta. Además, se debe adjuntar:

- Carta de compromiso del coordinador y cada integrante del equipo técnico (**Anexo 4**)
- Currículum vitae (CV) del coordinador y los integrantes del equipo técnico (**Anexo 5**)
- Ficha identificación coordinador y equipo técnico (**Anexo 6**)

La columna 1 (N° de cargo), debe completarse de acuerdo al siguiente cuadro*:*

1	Coordinador principal	4	Profesional de apoyo técnico
2	Coordinador alterno	5	Profesional de apoyo administrativo
3	Equipo Técnico	6	Mano de obra

Se debe considerar:

1. La contratación de un **profesional administrativo contable** (considerar en número 4) para el registro de gastos, cumplimiento de obligaciones de acuerdo a instructivo financiero y la elaboración de los informes financieros.
2. **La inclusión de un miembro de la cooperativa dentro del equipo técnico**

Nº Cargo	Nombre persona	Formación/ Profesión	Describir claramente la función	Horas de dedicación totales	**Incremental/no incremental**
1	Pablo Huilipang	Agricultor	Coordinador principal	1080	Incremental
2	Jorge Coilla	Agricultor	Coordinador alterno	720	Incremental

3	Raúl Lillo	Contador Público y Auditor	Elaboración de informes y apoyo en la ejecución de actividades	480	Incremental

20.3. Colaboradores

Si la entidad postulante tiene previsto la participación de colaboradores, en una o varias actividades técnicas de la propuesta, identifique: ¿cuál será la persona o entidad que colaborará en la propuesta?, ¿cuál será el objetivo de su participación?, ¿cómo ésta se materializará? y ¿en qué términos regirá su vinculación con la entidad postulante?

Adicionalmente, se debe adjuntar Carta de compromisos involucrados en la propuesta para establecer convenios generales de colaboración, **Anexo 7**.

La Cooperativa tiene como colaborador a CGNA, empresa que le permitirá realizar las muestras de los productos en los laboratorios, a fin de ir identificando las propiedades y mezclas óptimas para consumo humano. Asimismo, esta entidad ya está trabajando con la Cooperativa, mediante parcelas demostrativas de las especies de lupino amarillo y linaza, para analizar el comportamiento de los cultivos y sus necesidades de acuerdo a los suelos y condiciones climáticas del sector.

20.4. Servicios a Terceros[14]

Si la entidad postulante tiene previsto la contratación de servicios a terceros para abordar los requerimientos de la propuesta describa a lo menos:

- Actividades que serán realizadas por terceros
- Nombre de la persona o empresa a contratar
- Las competencias del servicio

CEGE Chile desde su creación en el año 2004, se ha dedicado a fortalecer y acompañar a empresas asociativas de la pequeña agricultura.
Con el tiempo, y vasta experiencia ha ido perfeccionando tanto sus metodologías de intervención como sus capacidades, y por ello su mix de servicios que van desde la incubación integral, el acompañamiento empresarial hasta asesorías o auditorías en general, aunque siempre en el ámbito de la pequeña y mediana agricultura.

Por otra parte, la expertiz particular que ha ido desarrollando en el modelo cooperativismo durante su trayectoria, y partiendo desde su propia naturaleza colaborativa, ha permitido apoyar a cooperativas en diferentes fases de desarrollo aportándoles a través de su propia estrategia de trabajo un equilibrio estratégico entre el modelo de negocios (la base), estrategia de capitalización, el modelo tributario y el modelo estatutario.

[14] Se entiende por terceros quienes no forman parte del equipo técnico de la propuesta.

Como CEGEChile, además, se ha dedicado a desarrollar y sistematizar técnicas de gestión de la innovación como elemento clave de competitividad (modelo TUIC) para sus organizaciones.

Las principales actividades que realizará CEGEChile con su equipo profesional, serán el apoyo en capacitaciones en cooperativismo, desarrollo e implementación de sistema de control de gestión, facilitadores de la validación estratégica (marco estratégico), plan comercial, implementación de la unidad de gestión de la innovación, soporte tributario y legal.

Las principales actividades que realizará CEGEChile con su equipo profesional, serán el apoyo en capacitaciones en cooperativismo y gobernanza, desarrollo e implementación de sistema de control de gestión, facilitadores de la validación estratégica (marco estratégico), plan comercial, implementación de la unidad de gestión de la innovación, soporte tributario y legal.

21. POTENCIAL IMPACTO [15]

A continuación identifique claramente los potenciales impactos que **estén directamente** relacionados con la realización de la propuesta.

21.1. Describa los potenciales <u>impactos productivos, económicos y comerciales</u> 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 implementación del Plan Estratégico permite mejorar una serie de indicadores productivos, económicos y comerciales, que en su conjunto se traducen en una mejora de la calidad de vida de sus socios y sus proveedores, es decir, se trata de un impacto territorial, siendo en este caso en particular 7 comunidades (260 familias).

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 sustentado en la cadena y red de valor, claramente más competitivo.

Comercialmente el re-diseño del modelo de negocios contempla el desarrollo de una nueva oferta con nuevas líneas de procesos (molienda de cereales y leguminosas), con nuevos productos complementarios, y una nueva estrategia de ventas y de promoción. Es por ello, se espera aumente las ventas y con ello los ingresos para sus socios y proveedores.

[15] El impacto debe dar cuanto del logro del objetivo de los proyectos de innovación, este es: "Contribuir al desarrollo sustentable (económico, social y ambiental) de la pequeña y mediana agricultura y de la pequeña y mediana empresa, a través de la innovación. De acuerdo a lo anterior, se debe describir los potenciales impactos productivos, económicos, sociales y medio ambientales que se generan con el desarrollo de la propuesta.

En términos productivos, se utilizará la infraestructura existente y se intentará articular nuevos y más recursos para implementar la unidad de procesos principalmente.

N°	Indicador impacto productivo, económico y/o comercial	Línea base del indicador[16]	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta[17]
1	Nivel de ventas Primer periodo		
2	Nueva Oferta productiva (desarrollo de productos)	1	2
3	Cooperativa con nueva línea de Procesos	0	1

21.2. Describa los potenciales <u>impactos sociales</u> 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.

La cooperativa al contemplar la vinculación con su cadena y red de valor en su estrategia y operatividad, se convierte en un modelo territorial competitivo al comprender y actuar considerándose como parte de un ecosistema integral, conociendo e incorporando las habilidades, conocimiento y actividades que el entorno le brinda, y satisfaciendo las necesidades que el cooperativismo fomenta como base de su naturaleza.

En este sentido, la propuesta contempla como parte del fortalecimiento la identificación del Capital Social y Humano como aspecto clave para fortalecer el modelo de negocios y su funcionamiento. El desarrollo del capital social es definido como relaciones y/o espacios de confianzas tanto internas como externas de la cooperativa, lo que facilita la articulación e integración de nuevos participantes del negocio. Esta visión inclusiva del modelo de negocios traducido a nuevos participantes, vinculará a nuevos proveedores, nuevos puestos de trabajo, nuevas alianzas estratégicas, etc., que en su conjunto facilitan el desarrollo social directo a la cooperativa.

N°	Indicador impacto social	Línea base del indicador[18]	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta[19]
1	Nuevos proveedores externos	0	20
2	Nuevos puestos de trabajo estable	0	1

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

[17] Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

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

[19] Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

21.3. Describa los potenciales <u>impactos medio ambientales</u> 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)

N°	Indicador impacto medio ambiental	Línea base del indicador[20]	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta[21]
1			
2			
n			

21.4. 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.

Impacto Territorial

Este proyecto de fortalecimiento facilitará que la cooperativa se convierta en un nuevo actor en la cadena de los cereales inserto en el territorio de 7 comunidades mapuches, articulando proveedores y entregando servicios, todo alineado con la estrategia de desarrollo local. Territorialmente, se convierte en un ejemplo de asociatividad en un mercado complejo para la innovación y desarrollo de valor, que unidas y con un soporte adecuado de acompañamiento pueden sostener un modelo de negocios con impacto social y territoria.

N°	Indicador de otros impactos	Línea base del indicador[22]	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta[23]
1	N° alianzas / vinculaciones con entorno (comunidades , otros)	0	5
2			
n			

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

[21] Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

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

[23] Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

ANEXOS

ANEXO 1. CERTIFICADO DE VIGENCIA DE LA ENTIDAD POSTULANTE.
Se debe presentar el Certificado de vigencia de la entidad, emanado de la autoridad competente, que tenga una antigüedad máxima de 60 días anteriores a la fecha de postulación.

ANEXO 2. CERTIFICADO DE INICIACIÓN DE ACTIVIDADES.
Se debe presentar un documento tributario que acredite la iniciación de actividades.
(Como por ejemplo: Certificado de situación tributaria, Copia Formulario 29 pago de IVA, Copia de la solicitud para la iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos).-

ANEXO 3. DOCUMENTO QUE ACREDITE VENTAS EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES
Se debe presentar un documento tributario que acredite las ventas de la empresa cooperativa en los últimos 12 meses.
(Como por ejemplo: Copia Formulario 29 pago de IVA, Copia de la solicitud para la iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos).-

ANEXO 5. CURRÍCULUM VITAE (CV) DEL COORDINADOR Y LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO TÉCNICO

Se debe presentar un currículum breve, de **no más de 3 hojas**, de cada profesional integrante del equipo técnico que no cumpla una función de apoyo. La información contenida en cada currículum, deberá poner énfasis en los temas relacionados a la propuesta y/o a las responsabilidades que tendrá en la ejecución del mismo. De preferencia el CV deberá rescatar la experiencia profesional de los últimos 5 años.

ANEXO 6. 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	Pablo Huilipang Rainao
RUT	
Profesión	Agricultor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Independiente
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Masculino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	Mapuche
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	Pequeño
Rubros a los que se dedica:	Cereales y leguminosas

ANEXO 6. 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	Jorge Coilla Hueñir
RUT	
Profesión	Agricultor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Independiente
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Masculino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	Mapuche
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	Pequeño
Rubros a los que se dedica:	Cereales y leguminosas

ANEXO 6. 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	Raúl Lillo Merino
RUT	
Profesión	Contador Público y Auditor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa CEGE Chile
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Masculino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	
Rubros a los que se dedica:	

ANEXO 7. CARTA DE COMPROMISOS involucrados en la propuesta para establecer convenios generales de **colaboración**, si corresponde.

ANEXO 8. LITERATURA CITADA

ANEXO 9. IDENTIFICACIÓN SECTOR Y SUBSECTOR.

Sector	Subsector
Agrícola	Cultivos y cereales
	Flores y follajes
	Frutales hoja caduca
	Frutales hoja persistente
	Frutales de nuez
	Frutales menores
	Frutales tropicales y subtropicales
	Otros frutales
	Hongos
	Hortalizas y tubérculos
	Plantas Medicinales, aromáticas y especias
	Otros agrícolas
	General para Sector Agrícola
	Praderas y forrajes
Pecuario	Aves
	Bovinos
	Caprinos
	Ovinos
	Camélidos
	Cunicultura
	Equinos
	Porcinos
	Cérvidos
	Ratites
	Insectos
	Otros pecuarios
	General para Sector Pecuario
	Gusanos
Dulceacuícolas	Peces
	Crustáceos
	Anfibios
	Moluscos
	Algas
	Otros dulceacuícolas
	General para Sector Dulceacuícolas
Forestal	Bosque nativo
	Plantaciones forestales tradicionales
	Plantaciones forestales no tradicionales
	Otros forestales

Sector	Subsector
	General para Sector Forestal
Alimento	Congelados
	Deshidratados
	Aceites vegetales
	Jugos y concentrados
	Conservas y pulpas
	Harinas
	Mínimamente procesados
	Platos y productos preparados
	Panadería y pastas
	Confitería
	Ingredientes y aditivos (incluye colorantes)
	Suplemento alimenticio (incluye nutracéuticos)
	Cecinas y embutidos
	Productos lácteos (leche procesada, yogur, queso, mantequilla, crema, manjar)
	Miel y otros productos de la apicultura
	Vino
	Pisco
	Cerveza
	Otros alcoholes
	Productos forestales no madereros alimentarios
	Alimento funcional
	Ingrediente funcional
	Snacks
	Chocolates
	Otros alimentos
	General para Sector Alimento
	Productos cárnicos
	Productos derivados de la industria avícola
	Aliños y especias
Producto forestal	Madera aserrada
	Celulosa
	Papeles y cartones
	Tableros y chapas
	Astillas
	Muebles
	Productos forestales no madereros no alimentarios
	Otros productos forestales
	General Sector Producto forestal
Acuícola	Peces
	Crustáceos
	Moluscos
	Algas
	Echinodermos
	Microorganismos animales
	Otros acuícolas
	General para Sector Acuícola

Sector	Subsector
General	General para Sector General
Turismo	Agroturismo
	Turismo rural
	Turismo de intereses especiales basado en la naturaleza
	Enoturismo
	Otros servicios de turismo
	General Sector turismo
Otros productos (elaborados)	Cosméticos
	Biotecnológicos
	Insumos agrícolas / pecuarios / acuícolas / forestales / industrias asociadas
	Biomasa / Biogás
	Farmacéuticos
	Textiles
	Cestería
	Otros productos
	General para Sector Otros productos