



## Informe técnico de avance

|                     |   |
|---------------------|---|
| Nombre del proyecto | Diseño e Implementación de un Modelo de Negocios Innovador para la Cooperativa de Combustibles Sólidos de Madera “Leñeros del Ñielol”, que Fortalezca y Desarrolle sus Capacidades Empresariales. |
| Código del proyecto | PYT-2016-0832   |
| Nº de informe       | 2   |
| Período informado   | 01 de junio de 2017 al 15 de marzo de 2018  |
| Fecha de entrega    | 30 de mayo 2018   |

|                         |             |
|-------------------------|-------------|
| OFICINA DE PARTES 2 FIA |             |
| RECEPCIONADO            |             |
| Fecha .....             | 14 JUN 2018 |
| Hora .....              | 10:37       |
| Nº Ingreso .....        | 4955        |

## INSTRUCCIONES PARA CONTESTAR Y PRESENTAR EL INFORME

- Todas las secciones del informe deben ser contestadas, utilizando caracteres tipo Arial, tamaño 11.
- Sobre la información presentada en el informe:
  - Debe estar basada en la última versión del Plan Operativo aprobada por FIA.
  - Debe ser resumida y precisa. Si bien no se establecen números de caracteres por sección, no debe incluirse información en exceso, sino solo aquella información que realmente aporte a lo que se solicita informar.
  - Debe ser totalmente consistente en las distintas secciones y se deben evitar repeticiones entre ellas.
  - Debe estar directamente vinculada a la información presentada en el informe financiero y ser totalmente consistente con ella.
- Sobre los anexos del informe:
  - Deben incluir toda la información que complemente y/o respalde la información presentada en el informe, especialmente a nivel de los resultados alcanzados.
  - Se deben incluir materiales de difusión, como diapositivas, publicaciones, manuales, folletos, fichas técnicas, entre otros.
  - También se deben incluir cuadros, gráficos y fotografías, pero presentando una descripción y/o conclusiones de los elementos señalados, lo cual facilite la interpretación de la información
- Sobre la presentación a FIA del informe:
  - Se deben entregar tres copias iguales, dos en papel y una digital en formato Word (CD o pendrive).
  - La fecha de presentación debe ser la establecida en el Plan Operativo del proyecto, en la sección detalle administrativo. El retraso en la fecha de presentación del informe generará una multa por cada día hábil de atraso equivalente al 0,2% del último aporte cancelado.
  - Debe entregarse en las oficinas de FIA, personalmente o por correo. En este último caso, la fecha válida es la de ingreso a FIA, no la fecha de envío de la correspondencia.

## CONTENIDO

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.  | ANTECEDENTES GENERALES .....                | 4  |
| 2.  | EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO ..... | 4  |
| 3.  | RESUMEN DEL PERÍODO ANTERIOR .....          | 5  |
| 4.  | RESUMEN DEL PERÍODO INFORMADO .....         | 6  |
| 5.  | OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO .....         | 6  |
| 6.  | OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE) .....            | 6  |
| 7.  | RESULTADOS ESPERADOS (RE) .....             | 7  |
| 8.  | CAMBIOS Y/O PROBLEMAS .....                 | 12 |
| 9.  | ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO .....  | 13 |
| 10. | HITOS CRÍTICOS DEL PERÍODO.....             | 14 |
| 11. | CAMBIOS EN EL ENTORNO .....                 | 15 |
| 12. | DIFUSIÓN .....                              | 15 |
| 13. | CONCLUSIONES .....                          | 16 |
| 14. | ANEXOS.....                                 | 18 |

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Nombre Ejecutor:            | Cooperativa de Combustibles Sólidos de Madera Leñeros del Ñielol |
| Nombre(s) Asociado(s):      |  |
| Coordinador del Proyecto:   | Victor Esse Gutierrez  |
| Regiones de ejecución:      | IX región de la Araucanía  |
| Fecha de inicio iniciativa: | 13 de diciembre de 2016  |
| Fecha término Iniciativa:   | 15 de marzo de 2018  |

## 2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO

|                          |               |  |  |
|--------------------------|---------------|--|--|
| Costo total del proyecto |               |  |  |
| Aporte total FIA         |               |  |  |
| Aporte Contraparte       | Pecuniario    |  |  |
|                          | No Pecuniario |  |  |
|                          | Total         |  |  |

| Acumulados a la Fecha                                       |                | Monto (\$) |
|---|----------------|------------|
| Aportes FIA del proyecto                                    |                |            |
| 1. Aportes entregados                                       | Primer aporte  |            |
|   | Segundo aporte |            |
|   | Tercer aporte  |            |
|   | n aportes      |            |
| 2. Total de aportes FIA entregados (suma N°1)               |                |            |
| 3. Total de aportes FIA gastados                            |                |            |
| 4. Saldo real disponible (N°2 – N°3) de aportes FIA         |                |            |
| Aportes Contraparte del proyecto                            |                |            |
| 1. Aportes Contraparte programado                           | Pecuniario     |            |
|   | No Pecuniario  |            |
| 2. Total de aportes Contraparte gastados                    | Pecuniario     |            |
|   | No Pecuniario  |            |
| 3. Saldo real disponible (N°1 – N°2) de aportes Contraparte | Pecuniario     |            |
|   | No Pecuniario  |            |

## 2.1 Saldo real disponible en el proyecto

Indique si el saldo real disponible, señalado en el cuadro anterior, es igual al saldo en el Sistema de Declaración de Gastos en Línea (SDGL):

|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/>            |

## 2.2 Diferencia entre el saldo real disponible y lo ingresado en el SDGL

En el caso de que existan diferencias, explique las razones.

## 3. RESUMEN DEL PERÍODO ANTERIOR

Informar de manera resumida las principales actividades realizadas y los principales resultados obtenidos en el período anterior a éste informe. Entregar valores cuantitativos y cualitativos.

Las principales actividades realizadas en el periodo anterior corresponden a la elaboración del diagnóstico integral de la Cooperativa, en la cual se realizó un taller de diagnóstico interno, análisis FODA, análisis de la red de valor, levantamiento documental para el análisis organizacional y un diagnóstico de la gobernabilidad y función del cooperativismo, se realizó trabajo de gabinete para el análisis de toda la información recabada. Todo lo anterior permitió dar una visión clara de la situación actual de la Cooperativa.

Una vez conocida la línea base, se definió una situación esperada, es decir la construcción de un escenario óptimo de capacidades, luego se realizó el análisis de brechas (basado en la situación ex ante y escenario óptimo) en los siguientes ámbitos: gestión y administración; productivas y recursos físicos; estratégicas; comercialización; vinculación con el entorno; gestión de recursos; gestión de la innovación, gobernanza cooperativa; y, desarrollo de capital social y humano. Dichas brechas fueron evaluadas (alta o moderada) de acuerdo al óptimo de las capacidades que la Cooperativa debería tener.

Y siguiendo el análisis de brechas, se identificaron las capacidades en los mismos ámbitos descritos anteriormente, como factores determinantes o claves para el éxito de la organización. Dichos factores críticos y su plan de superación deberán estar presentes en la planificación estratégica de la organización.

En esta etapa del proyecto se lograron los objetivos N°1 y N°2 en su totalidad, quedan las bases para la ejecución de los objetivos N°3 y N°4 principalmente.

#### 4. RESUMEN DEL PERÍODO INFORMADO

Informar de manera resumida las principales actividades realizadas y los principales resultados obtenidos en el período informado. Entregar valores cuantitativos y cualitativos.

En esta etapa del proyecto se diseñó la estrategia para la Cooperativa y su programa de fortalecimiento, donde se realizaron talleres con los socios para diseñar su planificación estratégica. El principal resultado es que la cooperativa cuenta con objetivos claros de cómo seguir operando, ya que se diseñó en conjunto el programa estratégico, donde se visualiza claramente trabajar una unidad de negocios con valor agregado, el análisis se basó principalmente en la de darle valor agregado a la leña, comercializando productos complementarios y una nueva unidad de madera dimensionada. Además, se planteó la alternativa de la elaboración de pelet, sin embargo, al ser asesorados por un especialista se descartó la alternativa, debido a los altos costos de producción versus la cantidad de materia prima.

Además, se llevaron a cabo talleres de creatividad e innovación, con el objetivo de desarrollar capacidades orientadas a implementar y generar una cultura de innovación que facilite la gestión de sus modelos de negocios. Si bien costó generar los espacios para generar resultados concretos, se logró finalmente crear la unidad de innovación, con la cual los socios de a poco están incorporando conceptos y metodologías nuevas de trabajo en toda la cadena de valor de su negocio.

Y por último se realizaron actividades de difusión: con la elaboración de material corporativo (calendarios, envases para la leña y letrero. Además, se realizó la actividad de cierre del proyecto, en conjunto con dos cooperativas más, generándose un encuentro de cooperativas e intercambio de experiencias.

En esta etapa del proyecto se lograron los objetivos N°3, N°4 y N°5.

#### 5. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Diseñar e implementar un modelo de gestión organizacional que facilite la innovación en la organización en todos los ámbitos del modelo de negocios para que la Cooperativa se oriente hacia su misión y visión, y se convierta en un actor territorial relevante

#### 6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

##### 2.1 Porcentaje de Avance

El porcentaje de avance de cada objetivo específico se calcula luego de determinar el grado de avance de los resultados asociados a éstos. El cumplimiento de un 100% de un objetivo específico se logra cuando el 100% de los resultados asociados son alcanzados.

| Nº OE | Descripción del OE   | % de avance a la fecha |
|-------|--|------------------------|
| 1     | Diagnosticar la situación actual o línea base de la Cooperativa respecto de sus capacidades en los ámbitos financiero, organizacional, comercial, productivo y en el ámbito de la innovación, el interior del modelo de negocio (situación ex ante). | 100%                   |
| 2     | Determinar las brechas y factores críticos de éxito en cada ámbito del negocio según la situación ex – ante y su entorno.  | 100%                   |
| 3     | Diseñar la estrategia para la Cooperativa y su programa estratégico de fortalecimiento de la competitividad facilitando la nivelación de brechas detectadas del modelo de negocios de la cooperativa.  | 100%                   |
| 4     | Desarrollar capacidades orientadas a implementar y generar una cultura de innovación que facilite su gestión en todos los niveles del modelo de negocios.  | 100%                   |
| 5     | Difundir la experiencia de fomento de la innovación en la Cooperativa y su modelo de negocios alineado a una estrategia competitiva.   | 100%                   |

## 7. RESULTADOS ESPERADOS (RE)

### 3.1 Cuantificación del avance de los RE a la fecha

| Nº OE | Nº RE | Resultado Esperado (RE)  | Indicador de Resultados (IR)                |                    |   |                                      |                    | % de avance a la fecha |
|-------|-------|--|---|--------------------|---|--------------------------------------|--------------------|------------------------|
|       |       |  | Nombre del indicador                        | Fórmula de cálculo | Estado actual del indicador   | Meta del indicador (situación final) | Fecha alcance meta |                        |
| 3     | 3.1   | Programa Estratégico de Fortalecimiento del modelo de negocios co-diseñado | Objetivos Estratégicos con planes de acción |                    | Sin Plan Estratégico que oriente la organización hacia una estrategia | Plan estratégico de la Cooperativa   | dic-17             | 100%                   |

Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.

En este objetivo 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.

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 de leña (la unidad contempla venta tradicional en saco y el desarrollo de nuevos formatos de productos alternativos).
- 2.- Unidad de Comercialización de madera dimensionada (considerando la incorporación de línea con banco aserradero)
- 3.- Unidad de Comercialización de productos complementarios relacionados (insumos, carbón, elementos parrilleros, etc.)

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

En base a estas unidades se definió el plan estratégico de la Cooperativa, el cual se adjunta al presente informe.

Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)

- Anexo N°1: Informe Planificación Estratégica
- Anexo N°2: Lista de asistencia
- Anexo N°3: Registro Fotográfico

| Nº OE  | Nº RE | Resultado Esperado (RE)   | Indicador de Resultados (IR)             |                    |  |                                      |                    | % de avance a la fecha |
|--|-------|---|--|--------------------|--|--------------------------------------|--------------------|------------------------|
|  |       |   | Nombre del indicador                     | Fórmula de cálculo | Estado actual del indicador                      | Meta del indicador (situación final) | Fecha alcance meta |                        |
| 4  | 4.1   | Programa de Talleres de Fomento de la Creatividad para la innovación realizados | Cooperados que adoptan actitud a innovar |                    | Cooperados pasivos frente opciones de innovación | Cooperados más activos para crear    | ene-18             | 100%                   |
| Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha. |       |   |  |                    |  |                                      |                    |                        |

Para este resultado se realizó un taller de creatividad, el cual consistió en realizar una presentación y luego que los socios participaron activamente de metodologías de creatividad, que permitieron entrenar el cerebro de manera de generar nuevas ideas.

La innovación fue simplificada y definida como "*formas diferentes de hacer las cosas que crean valor*", es decir, ideas creativas que aporten algún valor que sea significativo para alguien (cliente interno o cliente externo), esto en cualquier ámbito del modelo de negocios. Esto permite incorporar en la gestión de la cooperativa el concepto de innovar en todos los procesos, productos y formas de ver y analizar las estrategias de la organización. En cuanto a la importancia de la innovación para la competitividad, se asoció como elemento clave para alcanzar estrategias de diferenciación y/o estrategias de costos.

En sus inicios los socios estaban un poco pasivos en la participación, sin embargo, al transcurrir el taller, comenzaron a aumentar la participación en las dinámicas de creatividad, generando un cambio de actitud en los socios.

Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)

Anexo N°4: Lista de asistencia  
Anexo N°5: Registro fotográfico

| Nº OE  | Nº RE | Resultado Esperado (RE)   | Indicador de Resultados (IR)         |                    |   |   |                    | % de avance a la fecha |
|--|-------|---|--------------------------------------|--------------------|---|---|--------------------|------------------------|
|  |       |   | Nombre del indicador                 | Fórmula de cálculo | Estado actual del indicador                                 | Meta del indicador (situación final)                  | Fecha alcance meta |                        |
| 4  | 4.2   | Espacios fértiles para la innovación en la Cooperativa definidos e identificados como fuentes de innovación | Espacios fértiles para la innovación |                    | Cooperativa no sabe identificar oportunidades de innovación | Cooperados identifican espacios fértiles para innovar | Nov-17             | 100%                   |
| Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha. |       |   |                                      |                    |   |   |                    |                        |

Durante la jornada, luego del análisis del concepto de innovación (Taller de innovación), se identificaron los "*espacios fértiles para innovar*" en la cooperativa, es decir, donde el grupo de socios identifica o cree que existen oportunidades para innovar y hacer las cosas diferentes, mejorando las condiciones y resultados bajo una mirada de creación de valor.

La cooperativa, considerando el re-diseño de su modelo de negocios y todos sus elementos, determinó algunos puntos claves que pudieran ser foco de mejoras a través de la innovación.

Entre los *espacios fértiles* para innovar en el modelo de negocios de la Cooperativa, se encuentran:

- Innovación en productos: los socios determinaron que sí podrían obtener nuevos productos, asociados al rubro (set para asados, madera dimensionada)

- Creación de la Unidad de Gestión de la Innovación: La cooperativa determinó que para estimular la innovación se requiere nuevas ideas, pero que éstas se generen de manera constante.

En cuanto a este último se determinó que la forma de concretar esta nueva unidad de Gestión de la Innovación era con una modificación en los estatutos. Dado lo anterior, el Consejo de Administración y la Junta General de Socios debe acordar la creación de cualquier comité, donde deben fijar el objetivo específico, la duración y sus miembros.

Para el caso de un comité de innovación este podría quedar definido de la siguiente forma:

- El Consejo de Administración designará de entre los socios de la cooperativa un Comité de Innovación, que tendrá a su cargo la planificación de las actividades de formación, capacitación y la inversión de los fondos que la Junta General de Socios acuerde destinar para la realización de dichas actividades.
- El Comité de Educación durará un año en sus funciones y sus miembros pueden ser reelegidos.
- Estará presidido por un miembro del Consejo de Administración.
- El Comité de Innovación presentará un programa de formación y capacitación a la consideración del Consejo de Administración, quien lo aprobará, rechazará o modificará.
- En la Junta General Obligatoria el Comité deberá presentar una Memoria de las actividades realizadas.
- La inversión de los fondos de Innovación en la Cooperativa estará sujeta al control de la Junta de Vigilancia.

Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)

Anexo N°6: Lista de asistencia  
Anexo N°7: Registro Fotografico

| Nº OE  | Nº RE | Resultado Esperado (RE)                        | Indicador de Resultados (IR)                            |                    |   |  |                    | % de avance a la fecha |
|--|-------|--|---|--------------------|---|--|--------------------|------------------------|
|  |       |  | Nombre del indicador                                    | Fórmula de cálculo | Estado actual del indicador   | Meta del indicador (situación final)               | Fecha alcance meta |                        |
| 5  | 5.1   | Actividad de difusión vinculando al territorio | Evento Difusión del modelo cooperativo en el territorio |                    | Cooperativa no realiza difusión del modelo cooperativo con su entorno | Cooperativa participa de encuentro de Cooperativas | Mar-18             | 100%                   |
| Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.   |       |  |   |                    |   |  |                    |                        |
| Se realizó la actividad de cierre del proyecto, donde se presentaron los resultados logrados por la Cooperativa. Para esta actividad se contó con la participación de dos cooperativas más, las cuales habían participado de la misma manera con un proyecto FIA; por tanto se generó un encuentro de cooperativas, situación que permitió que estas se vincularan, realizando un intercambio de experiencias en cuanto a la situación de cada una de ellas. |       |  |   |                    |   |  |                    |                        |
| Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)  |       |  |   |                    |   |  |                    |                        |
| Anexo N°8: Lista de asistencia<br>Anexo N°9: Registro Fotográfico  |       |  |   |                    |   |  |                    |                        |

## 8. CAMBIOS Y/O PROBLEMAS

Especificar los cambios y/o problemas en el desarrollo del proyecto durante el período informado.

| Describir cambios y/o problemas        | Consecuencias (positivas o negativas), para el cumplimiento del objetivo general y/o específicos                        | Ajustes realizados al proyecto para abordar los cambios y/o problemas   |
|--|---|---|
| Atraso en la entrega del informe final | Las consecuencias están asociadas a la información presentada a FIA, sin embargo no afectan los objetivos del proyecto. | Las actividades se ha realizado de acuerdo a lo programado, solo hubo un retraso en la entrega de la información, pero no afectó los objetivos del proyecto |
|  |   |   |
|  |   |   |

## 9. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO

### 9.1 Actividades programadas en el plan operativo y realizadas en el período del informe

- 1.- Taller: Planificando estratégicamente nuestra cooperativa
- 2.- Taller: Validando la estrategia y modelo de negocios de la Cooperativa
- 3.- Taller: La creatividad, fuente para generar innovación
- 4.- Aprendiendo a identificar espacios fértiles para la innovación de la Cooperativa
- 5.- Co- diseño de la Nueva Unidad Interna de Gestión de la Innovación
- 6.- Encuentro de Cooperativas, evento de difusión.

### 9.2 Actividades programadas y no realizadas en el período del informe

Se realizaron todas las actividades programadas

### 9.3 Actividades programadas para otros períodos y realizadas en el período del informe

Ninguno

### 9.4 Actividades no programadas y realizadas en el período del informe

- 1.- Realización de reunión de consejo de administración para actualizar la situación de renuncia de socios y actualizar el aumento de los socios. Situación regularizada tanto legal como tributariamente.
- 2.- Realización de Taller de Elaboración de Pellets: esta actividad se realizó con el fin de identificar una nueva unidad de negocios para la Cooperativa, sin embargo una vez realizado el taller se descartó, ya que se necesitaban muchos elementos y la inversión y sustentabilidad no son viables actualmente para la Cooperativa.

## 10. HITOS CRÍTICOS DEL PERÍODO

| Hitos críticos                     | Fecha programada de cumplimiento | Cumplimiento (SI / NO) | Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra) |
|------------------------------------|----------------------------------|------------------------|---|
| Plan Estratégico de la Cooperativa | Nov -17                          | SI                     | Anexo N°1   |
|                                    |                                  |                        |   |

**10.1. En caso de hitos críticos no cumplidos en el período, explique las razones y entregue una propuesta de ajuste y solución en el corto plazo.**

Se cumplieron todos los hitos críticos del periodo

## 11. CAMBIOS EN EL ENTORNO

Indique si han existido cambios en el entorno que afecten el proyecto en los ámbitos tecnológico, de mercado, normativo y otros

|  |
|--|
| No han existido cambios en el entorno que afecten el proyecto. |
|--|

## 12. DIFUSIÓN

12.1 Describa las actividades de difusión programadas durante el período:

| Fecha    | Lugar         | Tipo de Actividad         | Nº participantes | Documentación Generada            |
|----------|---------------|---------------------------|------------------|-----------------------------------|
| 12.03.18 | Hotel Nicolás | Encuentro de Cooperativas | 20               | Fotografías y Lista de asistencia |
|          |               |                           |                  |                                   |
|          |               |                           |                  |                                   |
|          |               |                           |                  |                                   |

12.2 Describa las actividades de difusión realizadas durante el período:

| Fecha | Lugar | Tipo de Actividad | Nº participantes* | Documentación Generada* |
|-------|-------|-------------------|-------------------|-------------------------|
|       |       |                   |                   |                         |
|       |       |                   |                   |                         |
|       |       |                   |                   |                         |
|       |       |                   |                   |                         |

\*Debe adjuntar en anexos material de difusión generado y listas de participantes

## 13. CONCLUSIONES

### 13.1 ¿Considera que los resultados obtenidos hasta la fecha permitirán alcanzar el objetivo general del proyecto?

Los resultados del proyecto individualmente aportaron insumos de alta relevancia para poder finalmente diseñar un marco operativo y organizacional para la cooperativa, que facilite la innovación, sustentada en una visión basada en "formas distintas de hacer las cosas que otorguen un valor significativo".

Los principales resultados de proyecto fueron:

- Tener un diagnóstico claro de la situación actual de la Cooperativa, siendo de insumo para el diseño de la planificación de la Cooperativa
- Diseño del Modelo de negocios, con nuevas unidades de negocio.
- Plan Estratégico para la cooperativa, compuesto por una visión, misión y sus objetivos estratégicos.
- Adquirieron conocimientos en la Administración de la cooperativa.
- Regularización legal de actas y asamblea general de socios
- Prospección de nuevas unidades de negocios para la Cooperativa
- Diseño de nuevas unidades (madera dimensionada, comercialización de productos complementarios; comercialización de desechos
- Creación de la Unidad de Innovación dentro de la Cooperativa.

Si bien no fue fácil para los socios incorporar nuevos conceptos de creatividad e innovación dentro de sus estructura, si se logró realizar un cambio una vez realizados los talleres e implementado algunas metodologías de trabajo, las cuales si no se refuerzan con un acompañamiento pueden ser poco perdurables en el tiempo. La cooperativa logró tener una nueva visión de futuro para la Cooperativa, generando nuevas alternativas de negocio y nuevas metodologías.

En definitiva, el proyecto permitió cumplir con el resultado general propuesto, definido como: "Diseñar e implementar un modelo de gestión organizacional que facilite la innovación en la organización en todos los ámbitos del modelo de negocios para que la Cooperativa se oriente hacia su misión y visión, y se convierta en un actor territorial relevante".

La implementación del Modelo de Gestión Organizacional consta de una visión concreta respecto de las metas de mediano y largo plazo, así mismo, con tareas a realizar en cuanto a la implementación de nuevas unidades de negocios. En este sentido, un elemento clave de éxito, y que el proyecto no contempla, es la supervisión y seguimiento del modelo, el debería contar con un acompañamiento inicial que favorezca y facilite el aseguramiento del establecimiento de la capacidades instaladas con el proyecto en el largo plazo.

**13.2 ¿Considera que el objetivo general del proyecto se cumplirá en los plazos establecidos en el plan operativo?**

De acuerdo al avance realizado a la fecha, se espera cumplió con el objetivo del proyecto en los plazos establecidos en el acuerdo operativo. Los avances han sido de acuerdo a lo planificado, solo hubo un retraso en la entrega de los resultados (informe final).

**13.3 ¿Ha tenido dificultades o inconvenientes en el desarrollo del proyecto?**

No han existido inconvenientes en el transcurso del proyecto. Solo que algunas actividades se tuvieron que postergar, pero fueron ejecutadas en su totalidad.

**13.4 ¿Cómo ha sido el funcionamiento del equipo técnico del proyecto y la relación con los asociados, si los hubiere?**

El equipo técnico ha funcionado sin contratiempos. Su ejecución ha sido de acuerdo a lo planificado, inclusive se ha trabajado en jornadas no laborales con los socios, para tener una mayor participación y de esta manera generar un mayor interés y empoderamiento del Proyecto y de su Cooperativa.

No existen asociados en el presente proyecto

**13.5 En relación a lo trabajado en el período informado, ¿tiene alguna recomendación para el desarrollo futuro del proyecto?**

El desarrollo se ha realizado en su normalidad, sin tener actualmente ninguna recomendación futura.

**13.6 Mencione otros aspectos que considere relevante informar, (si los hubiere).**

No los hay.

## **14. ANEXOS**

Realice y enumere una lista de documentos adjuntados como anexos.

- Anexo N°1: Informe Planificación Estratégica
- Anexo N°2: Lista de asistencia 30.11.17
- Anexo N°3: Registro Fotográfico
- Anexo N°4: Lista de asistencia 14.09.17
- Anexo N°5: Registro fotográfico
- Anexo N°6: Lista de asistencia 23.10.17
- Anexo N°7: Registro Fotográfico
- Anexo N°8: Lista de asistencia 12.03.18
- Anexo N°9: Registro Fotográfico

## Anexo N°1: Informe Planificación Estratégica

INFORME:

PLANIFICACION ESTRATEGICA

COOPERATIVA DE COMBUSTIBLES SOLIDOS DE MADERA LEÑEROS DEL ÑIELOL

Elaborado por:

*Equipo Profesional CEGE Chile para proyecto FIA de Gestión de la Innovación*

*“Diseño e implementación de un modelo de negocios innovador para la cooperativa de combustibles sólidos de madera Leñeros del Ñielol que fortalezca y desarrolle sus capacidades empresariales”*

**Código: PYT-2016-0832**



Temuco, Marzo 2018.

## **1. PRESENTACION COOPERATIVA LEÑEROS DEL ÑIELOL**

La Cooperativa de Combustibles Sólidos Los Leñeros del Ñielol, fue constituida en el año 2011 a partir de un PROFO de CORFO, como una forma de que cada emprendedor de leña pudiera acopiar en algún centro común y satisfacer esa necesidad que individualmente dado los volúmenes de espacio que se requiere, es muy costoso. A partir de su creación disponen de una importante infraestructura de acopio compuesta por dos bodegas localizados en la ruta Labranza – Temuco, a 10 kilómetros de esta última.

En esa lógica la cooperativa se ha mantenido hasta la fecha, sin ningún tipo de intervención, con sus socios comercializando individualmente su leña, y la cooperativa realizando algunas ventas esporádicas, distribuyendo algunas cargas y realizado muy pocas entregas. Los productos que involucra el negocio de la cooperativa contempla: leña seca certificada nativa y lecha seca certificada exótica (aromo, pino, eucaliptus, álamo). La leña se comercializa en trozos (metros), y como leña picada en sacos.

Esta Cooperativa no ha logrado implementar un modelo cooperativo estratégico que opere de manera asociativa, muy por el contrario, es un modelo sin visión estrategia de desarrollo, sin base alguna en el cooperativismo, ni en sus principios, y además totalmente desconectada del territorio. Por tanto, la capacidad de innovar pasa a hacer un eje estratégico clave para el desarrollo de esta cooperativa.

## **2. OBJETIVO INICIAL DE LA COOPERATIVA**

El principal objetivo de este grupo y que sugiere su constitución como modelo asociativo, fue la de comercializar obtener la certificación de leña para que pueda ser comercializada en la ciudad de Temuco. Es decir, la idea fue proporcionarle al socio la nueva alternativa de comercializar mediante esta certificación; situación que además se hace imprescindible para el mercado de la ciudad.

## **3. NECESIDAD DE UNA NUEVA ESTRATEGIA Y PLANIFICACION (Problemática/Justificación)**

Desde el punto de vista del mercado, existen una serie de elementos que limitan a la cooperativa obtener rentabilidades aceptables y generen mejorar la calidad de vida de sus asociados. En la fase inicial de diagnóstico los factores claves priorizados en el análisis interno fueron: alto conocimiento del negocio; existe responsabilidad de socios con su negocio y además un alto grado de confianzas internas. Esta visualización de capacidades de los socios, genera un buen espacio para redefinir una estrategia y un nuevo modelo de negocios. En este sentido, se hace necesario definir los objetivos y principales líneas estratégicas para ser implementadas.

La definición estratégica de la Cooperativa configura como nueva estructura de negocios las siguientes unidades de negocios:

1.- Unidad de Comercialización de leña (la unidad contempla venta tradicional en saco y el desarrollo de nuevos formatos de productos alternativos).

2.- Unidad de Comercialización de madera dimensionada (considerando la incorporación de línea con banco aserradero)

3.- Unidad de Comercialización de productos complementarios relacionados (insumos, carbón, elementos parrilleros, etc.)

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

Desde la perspectiva de la Gestión Estratégica, y según el análisis de Brechas y factores críticos de éxito, la Cooperativa Leñeros del Ñielol carece de bases sólidas que faciliten el cambio hacia nuevos desafíos, y la conducción estratégica que se requiere para afrontar las mejoras sugeridas desde el punto de vista comercial.

| Nº ámbito | Capacidades                     | Factores críticos identificados y acciones que deberán ser contenido en el plan estrategico para su ajuste o superación.   |
|-----------|---------------------------------|--|
| 1         | Gestión y Administración.       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operación tributaria en el marco de Ley.</li> <li>2. Sistema de Control de Gestión que sustente un modelo asociativo (mecanismo de proyeccion y seguimiento de la gestión).</li> </ol>   |
| 2         | Productivas y recursos físicos. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar plataformas de comunicación y difusión alineados al nuevo modelo de negocios.</li> <li>2. Desarrollar una imagen que facilite la visualización de la cooperativa y su posicionamiento en consumidor final.</li> <li>3. Gestionar recursos para la adquisición de vehiculo para distribución eficiente en territorios urbanos.</li> </ol> |
| 3         | Estratégicas.                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Re-diseño de un Modelo de negocios inclusivo con el entorno para la cooperativa.</li> <li>2. Plan Estratégico en el marco del modelo de negocios. (definir orbjtivos, directricesm valores, metas, planes acción, etc.)</li> </ol>   |
| 5         | Vinculación con el entorno.     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar nuevos proveedores que maximicen la diversidad de la oferta, calidades, y volúmenes.</li> <li>2. Buscar canales de promoción y articulación con otros actores que faciliten la visualización y distribución de los productos.</li> </ol>  |
| 7         | Gestión de la Innovación        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de Comité de la Innovación con actores internos y externos a la organización.</li> <li>2. Definir una "propuesta de valor" y estrategia de diferenciación.</li> <li>3. Desarrollo e implementación de metodologías que gestionen, promuevan y sistematicen la innovación. (Prácticas)</li> </ol>  |
| 8         | Gobernanza Cooperativa          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ajuste estatutario en base al modelo de negocios de la cooperativa.</li> <li>2. Modelo tributario y modelo de participación de la cooperativa en función del modelo de negocios.</li> <li>3. Transferir Capacidades en cuanto a la gobernanza de cooperativa y funcionamiento de las estructuras internas.</li> </ol>                                |

Fuente: Elaboración Propia con información extraída de "Informe de Brechas y Factores Críticos de Éxito", 2017

Los Factores claves o críticos de éxitos, sustentarán el Plan Estratégico de fortalecimiento de la Cooperativa. La implementación de toda nueva estrategia requiere del fortalecimiento

integral de capacidades, las cuales se describen en el Cuadro Anterior, donde se detallan factores críticos de éxito a resolver, los que a su vez fueron identificados según el Análisis de Brechas de la organización.

El punto de partido al cambio estratégico, es la visualización de un nuevo objetivo, que responda a los requerimientos de los socios y su visión en cuanto al que hacer de la cooperativa, todo esto considerando el entorno, las capacidades y fortalezas ya existentes, la experiencia y el conocimiento, y la motivación en mantener el modelo asociativo.

### 3.1. Objetivo Estratégico

Frente al desafío de replantear una estrategia, la Cooperativa Leñeros del Ñielol plantea como un nuevo Objetivo Estratégico:

*“Desarrollar un modelo asociativo en el rubro forestal, para dar valor agregado a nuestros productos, logrando, productos diferenciados a través de la innovación en productos y servicios, beneficiando nuestros clientes de la Región de la Araucanía”.*

*Cooperativa Leñeros del Ñielol 2018*

### 3.2. Directrices Estratégicas

La nueva estrategia se enmarca en una serie de directrices que contemplan elementos claves del modelo asociativo cooperativo. En el caso de la Cooperativa, el cambio de estrategia significa reforzar los principios que dicta su propio modelo jurídico mediante un ordenamiento de actores y el fortalecimiento de redes sustentadas en un Capital Social tanto interno como externo (socios, proveedores, clientes, canales de distribución, desarrollo de competencias, y convenios de colaboración).

Directrices Estratégicas del nuevo modelo:

- Diversificación de la oferta actual
- Posicionamiento y promoción de las unidades de negocio
- Incorporación de las nuevas unidades de negocio
- Desarrollo de canales de distribución y comunicación
- Estimular la vinculación con el entorno
- Ajustar de nuevo marco estatutario, que sustente los principios cooperativos por una parte, y por otra, fomente la transparencia en cuanto al funcionamiento, administración y gobernanza del nuevo modelo de negocios
- Gestión de la Innovación en todo ámbito del modelo de negocios.

Los elementos claves a potenciar son la diversificación de la oferta actual, el posicionamiento y promoción, incorporación de nuevas unidades de negocios (madera dimensionada), desarrollo de canales de distribución y comunicación (desarrollo de brechas detectadas en la logística). El desarrollo contemplo además la capacidad instalada, el conocimiento del negocio y la localización estratégica entre dos polos urbanos importantes de la zona como son Temuco y Labranza

#### **4. Desarrollo e implementación de Unidad de Gestión de la Innovación**

La innovación en toda estrategia pasa a ser un factor clave de éxito, principalmente en proyectos donde la capacidad de creación de valor es un requerimiento permanente. Es por ello, que como parte de la estrategia de desarrollo de la Cooperativa, la gestión de la innovación estará a cargo de una unidad interna, la cual será validada por los estatutos que rigen el modelo de gobernanza a modo de fortalecer su operatividad.

La estrategia de implementación de esta Unidad tiene una importancia muy significativa para el modelo asociativo y su camino para la sustentabilidad. La cooperativa actualmente no cuenta con competencias asociadas a la gestión de la innovación, tampoco experiencia en procesos similares, y/o conocimiento en proyectos caracterizados por procesos de innovación, por cuanto la implementación de la Unidad surge desde los conceptos básicos respecto de la innovación, donde el punto de partida es el desarrollo de capacidades y/o competencias. Entre las acciones propuestas que permitirán facilitar el proceso de implementación de la Unidad, se encuentran:

- Incorporación de nuevos integrantes a la cooperativa (jóvenes con potencial de desarrollo de nuevas ideas). A partir de las conversaciones entre socios, una de las conclusiones más importantes en el ámbito de la innovación, es la importancia a la predisposición a desarrollar nuevas ideas o “nuevas formas de hacer las cosas”, que sean atractivas y permitan crear un valor nuevo significativo. Esto claramente es un proceso que identificaron sería más fácil de llevar por parte de jóvenes, proponiéndose en este sentido incorporar a más actores y/o miembros de las mismas familias de los socios.
- Visualización de desarrollo de nuevos servicios y productos innovadores (mix de productos), como una manera de “aprender desde la acción”. A partir de la permanente acción de idear y sugerir nuevas ideas, se van creando realidades de nuevas iniciativas, las cuales pueden ser un gran foco de ideas innovadoras. En cada sesión deberá haber un espacio dirigido a ello, estimulando la creatividad del grupo.
- Creación de la unidad o encargado de innovación en la cooperativa, formalizado en estatutos con responsabilidades y objetivos estratégicos. El proceso culmine es la implementación y formalización de esta Unidad con su propia dimensión estratégica (planes, metas, roles, acciones), pero una vez socializada la importancia de la innovación y su permanente gestión al interior de la organización.

## 5. Planificación Estratégica

El Plan Estratégico de Fortalecimiento de la Cooperativa Leñeros del Ñielol, se construye en función de cuatro elementos claves identificados en el proyecto:

- a) Capacidades Internas de la cooperativa
- b) Factores Críticos de éxito
- c) Un nuevo modelo de negocios que sustente el cambio y estrategia de la cooperativa
- d) Alineación del modelo tributario y modelo de participación al modelo de negocios de la cooperativa.

| Capacidades                     | Factores críticos identificados   | Actividades de Fortalecimiento  | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------------------|---|---|------|------|------|------|------|
| Gestión y Administración.       | 1. Operación tributaria en el marco de Ley.   | Diseño e implementación del marco tributario en función de su modelo de negocios  | ■    |      |      |      |      |
|                                 | 2. Sistema de Control de Gestión (mecanismo de proyección y seguimiento de la gestión).                                   | Diseño e implementación del sistema de control de gestión   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
|                                 | 3.- Análisis económico y financiero de la implementación de las nuevas unidades de negocio                                | Realizar por cada inversión e implementación de nuevas unidades, un análisis de inversión y rentabilidad                |      | ■    | ■    | ■    | ■    |
| Productivas y recursos físicos. | 1.- Desarrollar una imagen que facilite la visualización de la Cooperativa y su posicionamiento en el consumidor final    | Desarrollo de un plan comercial, alineado al mercado  | ■    |      |      | ■    |      |
|                                 | 2.- Gestionar recursos para la adquisición de vehículo para la distribución eficiente en territorios urbanos.             | Identificar y articular fuentes de financiamiento para la adquisición del activo  |      | ■    |      |      |      |
|                                 | 3.- Gestionar recursos para la adquisición de un banco aserradero para la implementación de una nueva unidad de servicios | Identificar y articular fuentes de financiamiento para la adquisición del activo  |      |      | ■    |      |      |
| Estratégicas.                   | 1. Re-diseño de un Modelo de negocios inclusivo con el entorno para la cooperativa.                                       | Diseño del nuevo modelo de negocios de la Cooperativa   | ■    |      |      |      |      |
|                                 | 2. Plan Estratégico en el marco del modelo de negocios.   | Revalidación de planificación estratégica<br>Implementar la nueva unidad de negocios (nuevos productos complementarios) | ■    |      |      | ■    |      |

|                            |   |  |  |  |  |  |
|----------------------------|---|--|--|--|--|--|
| Gestión de la Innovación   | 1.- Creación de Comité de Innovación con actores internos y externos a la organización  | Diseño de la unidad de innovación  |  |  |  |  |
|                            | 2.- Definir una “propuesta de valor” y estrategia de diferenciación   | Diseño e implementación de nuevos productos (mix para asados)  |  |  |  |  |
|                            | 3.- Desarrollo e implementación de metodologías que gestionen, promuevan y sistematicen la innovación. (Prácticas)                | Diseño e implementación del plan de trabajo de la Unidad de Innovación   |  |  |  |  |
| Gobernanza Cooperativa     | 1.- Ajuste estatutario en base al modelo de negocios de la cooperativa.   | Ajuste de estatutos, según nuevo modelo de negocios y según nueva ley de Cooperativas  |  |  |  |  |
|                            | 2.- Modelo tributario y modelo de participación de la cooperativa en función del modelo de negocios.                              | Alinear tanto el modelo tributario como el modelo de participación, en función del nuevo modelo de negocio                         |  |  |  |  |
|                            | 3.- Transferir capacidades en cuanto a Gobernanza de Cooperativas y funcionamiento de las estructuras internas.                   | Desarrollo de capacidades de Gobernanza de Cooperativas (legales, administrativas y tributarias)                                   |  |  |  |  |
| Vinculación con el entorno | 1.- Buscar nuevos proveedores que maximicen la diversidad de la oferta, calidades y volúmenes                                     | Búsqueda permanente de proveedores de leña seca en el territorio, así como proveedores para las nuevas unidad de negocios (carbón) |  |  |  |  |
|                            | 2. Buscar canales de promoción y articulación con otros actores que faciliten la visualización y distribución de nuevos productos | Búsqueda permanente de nuevos canales de distribución y comercialización para los productos y servicios de la Cooperativa          |  |  |  |  |

Esquema Plan Estratégica Cooperativa Leñeros del Ñielol 2018-2022

“Navegando en mares rojos??  
Necesitas urgente tu nuevo  
timón: **la innovación..**”

**TUIC**  
INNOVACION Y CREATIVIDAD

Temuco  
2017

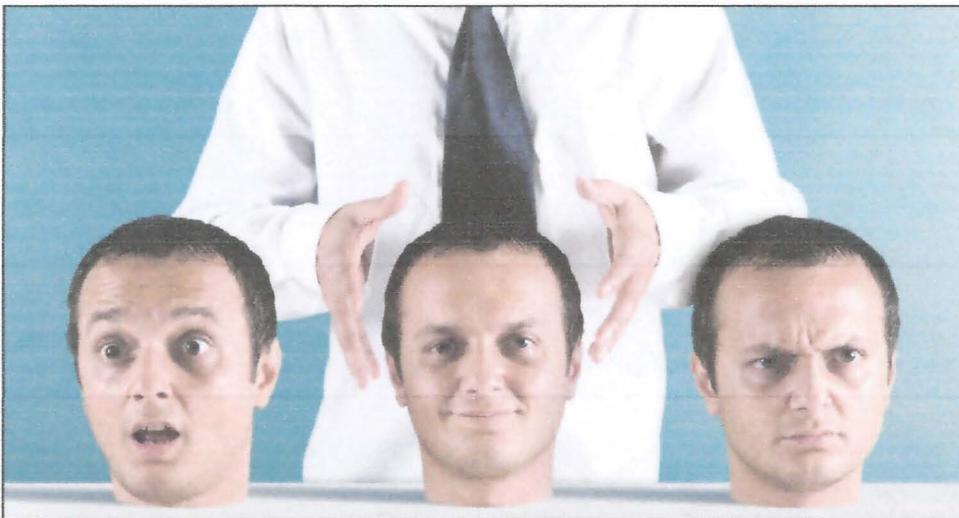
  
**CEGEChile**

**Mariela** Fernández Wíckel

Qué hay de **ti..** ?



Acostumbras a preguntarte cosas... *a*  
*descubrir como vives* la vida...???



Te invito a que hables contigo mismo.., y SI  
NO TE GUSTAN LAS RESPUESTAS..te exijas  
**CAMBIAR !!!** (de lo contrario de nada sirve que estés acá...)

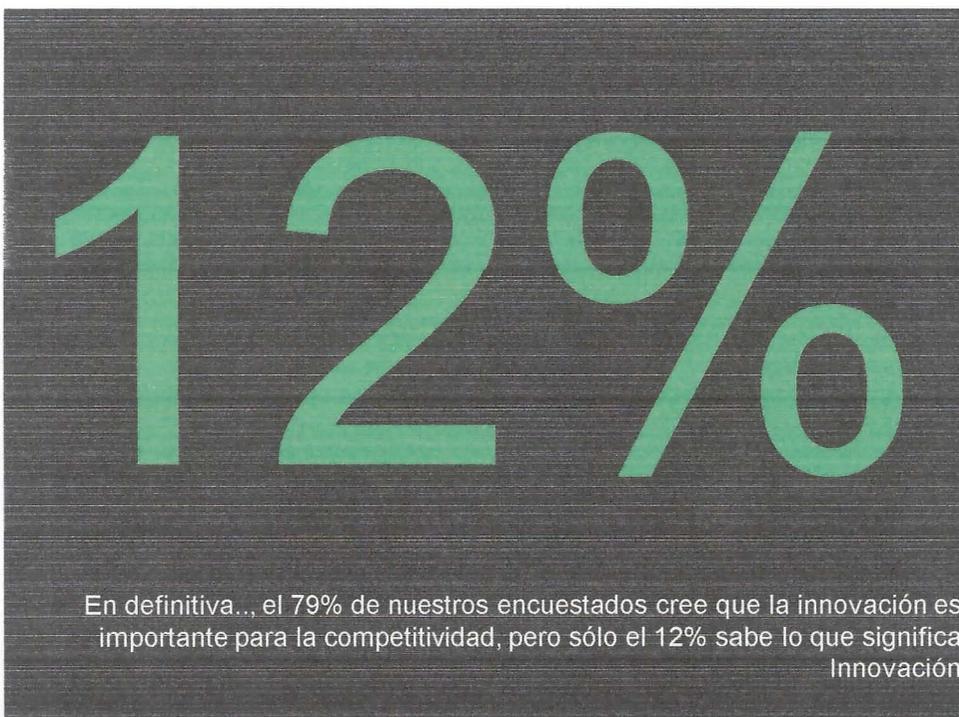
OK !!., comencemos....

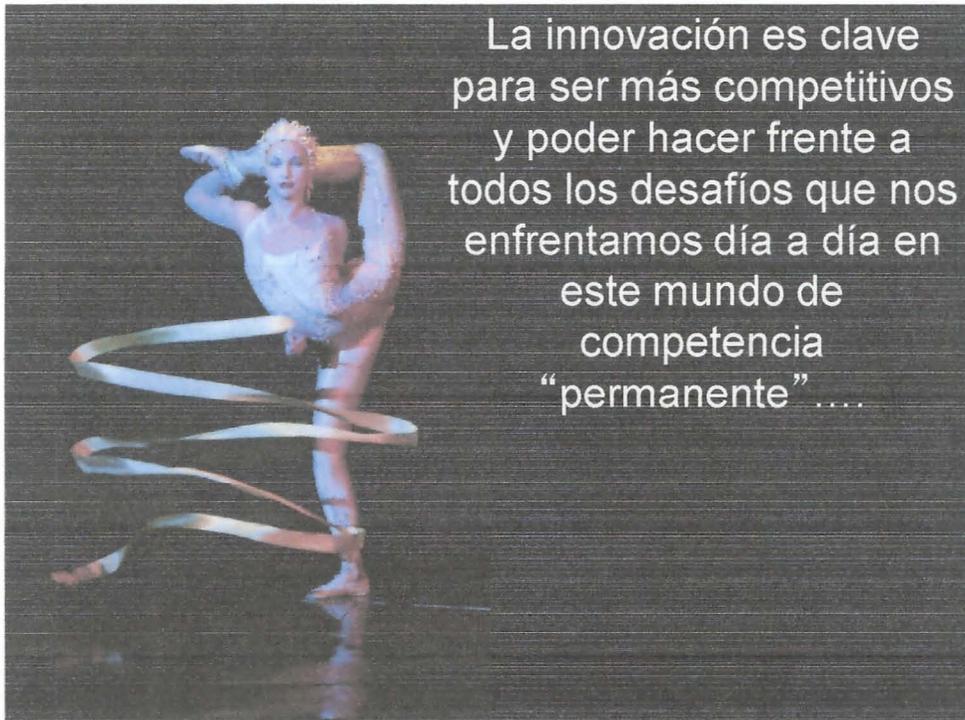
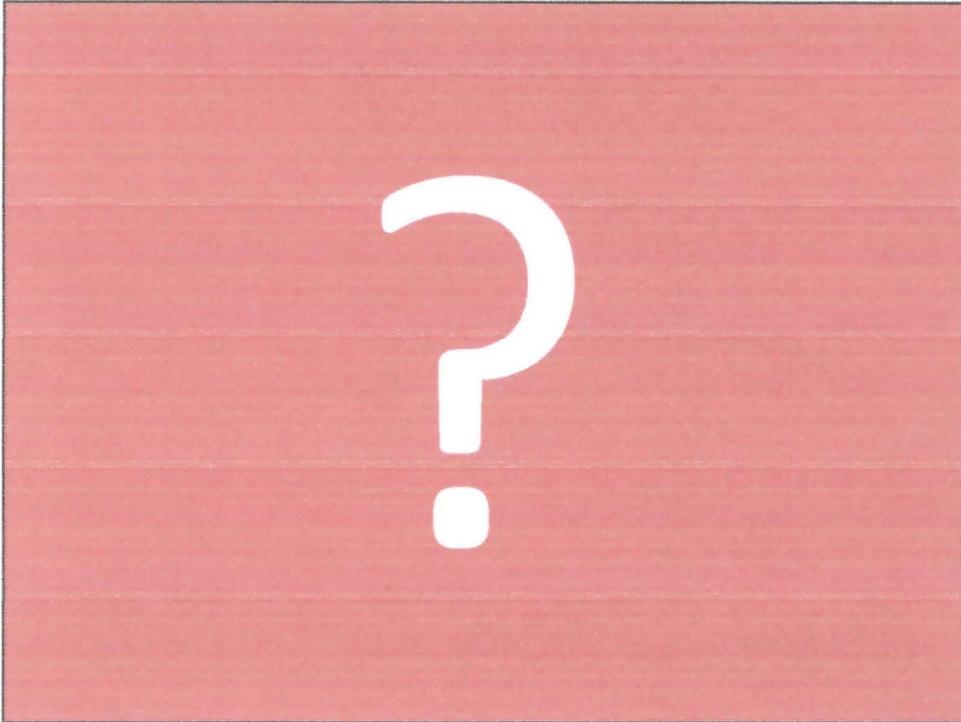


Tú crees que la *innovación* es necesaria para ser competitivos..???









La innovación es clave para ser más competitivos y poder hacer frente a todos los desafíos que nos enfrentamos día a día en este mundo de competencia “permanente” .....

*Sí*...!! , es importante....



pero....,  
¿qué es  
*innovación?*

Innovar es crear un "valor" nuevo que sea significativo (\*) y reconocido por el mercado.

(\*) *significativo: que a alguien le importe y lo valore.*

Hoy en día la *innovación cobra más importancia* aún, por una serie de fenómenos .....







Todo esto indica que sólo los gigantes que han logrado economías de escala **pueden competir**..!!!!!!

“y es esta batalla la que hay que  
enfrentar.., por favor!!!..., **subamos  
los precios..!!**

Y eso se logra creando **VALOR**

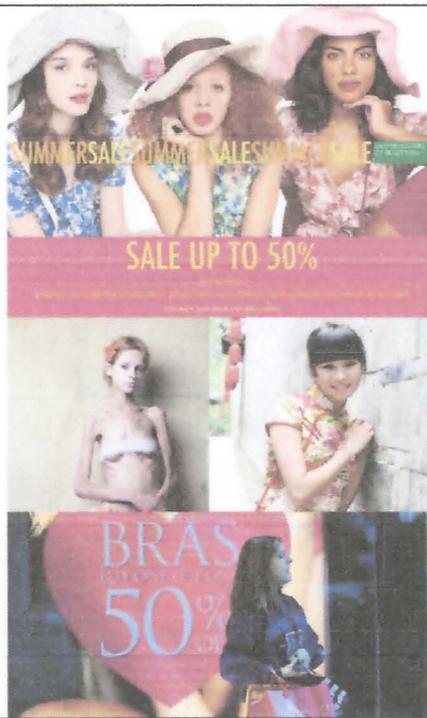
Recordemos.., Innovar es crear un  
"valor" nuevo que sea significativo y  
reconocido por el mercado.

Claramente la *innovación cobra más importancia* en un mundo que nos exige *ser sólo eficientes* **mas que creadores de valor!!**



SALE

.. la estrategia no es mejorar o ser sólo eficiente en el “**juego**” que ya existe... y todos juegan.



La estrategia es “**hacer otro juego**” que no exista y que hayan quienes lo quieran jugar!!!, y eso se logra con *innovación*

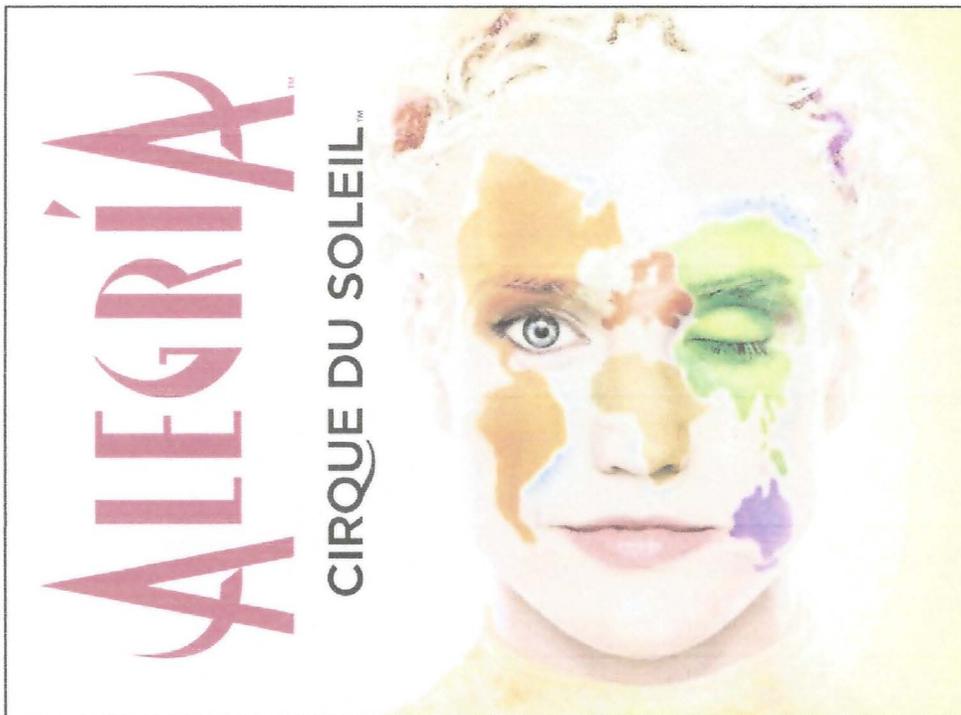


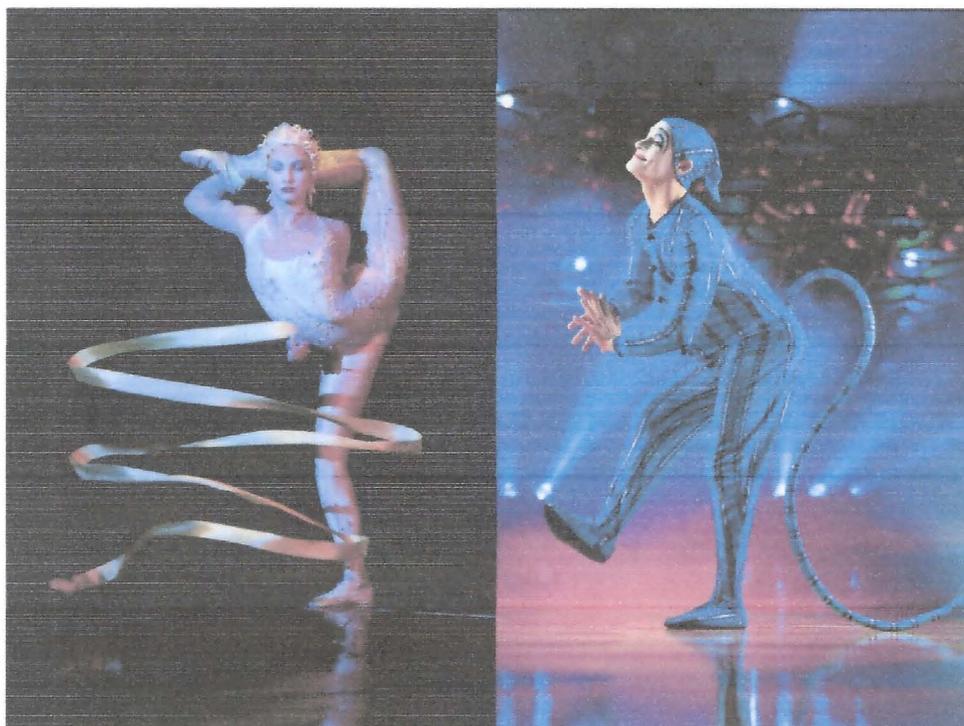
crear un nuevo concepto, un cambio, una nueva forma de repartir” .., no la repartir cuando la es

**Esta exclusividad debe ser perdurable en el tiempo ... eso es competitividad**



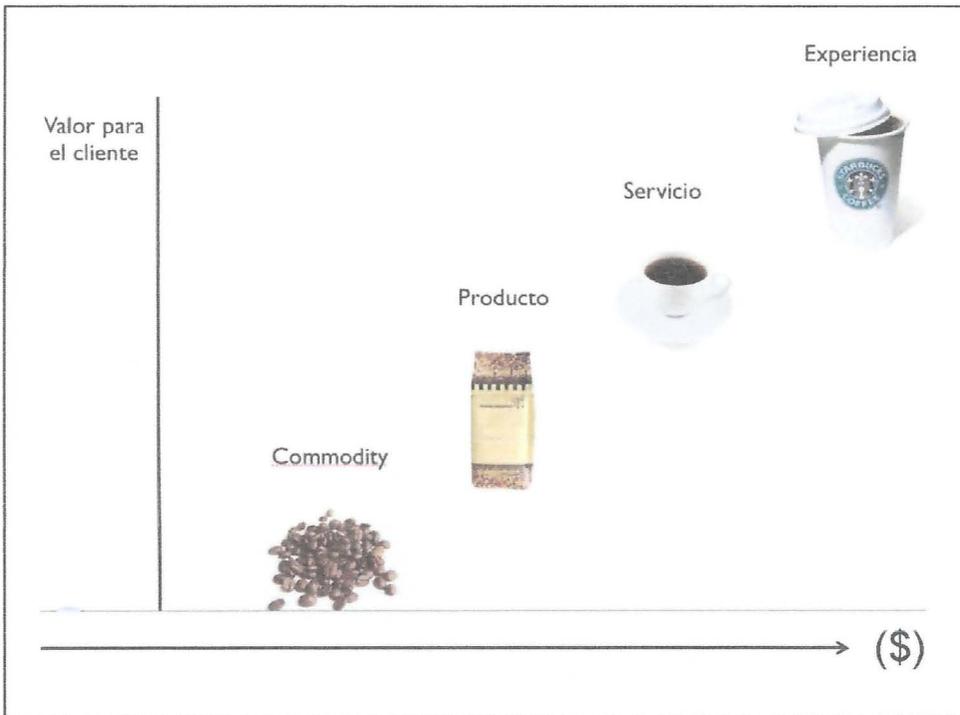
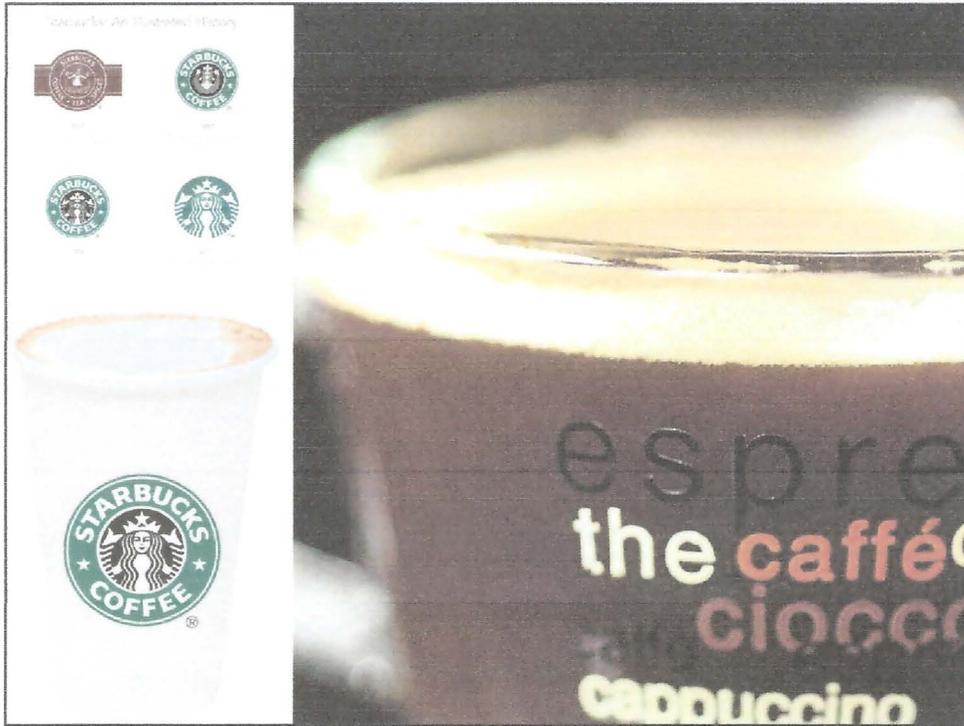
Innovar es navegar en  
mares azules





Un gran ejemplo es la fuerza  
que ha cobrado el “canto  
de la sirena” ..

Todo gracias a su modelo de  
negocios...

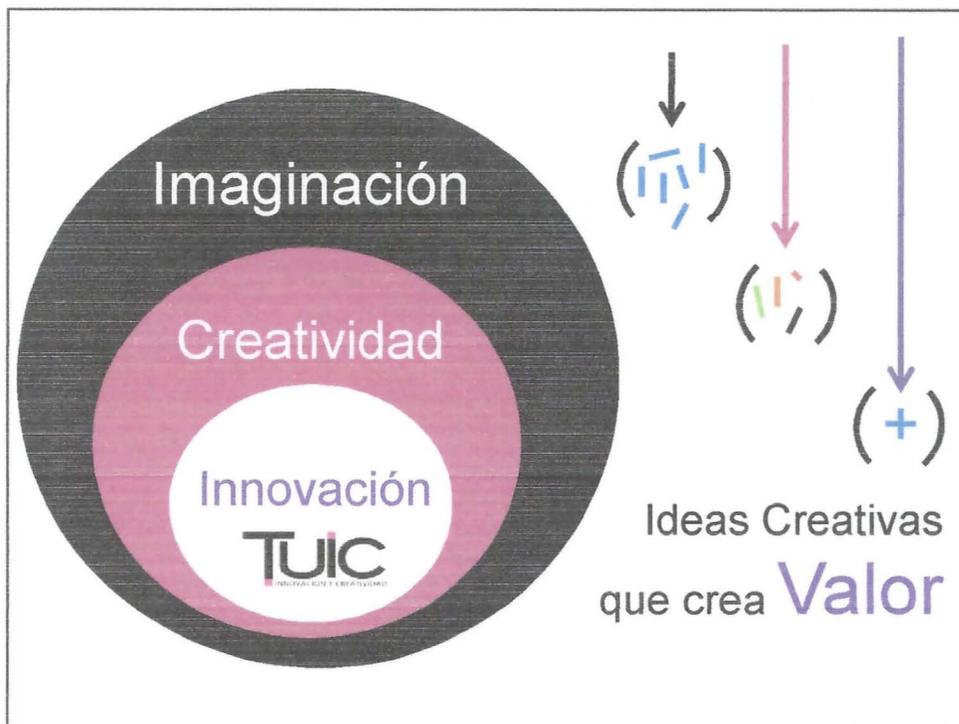


Esta es una *invitación a descubrir* como se generan las ideas innovadoras...



..... y a partir de este proceso comencemos a desarrollar, incentivar en todo momento y ámbito la tan anhelada *“innovación”*...

Lo *bueno* de todo esto., es que la innovación parte de *“algo que todos tenemos”*





Es patético..., pero los momentos de *mayor creatividad* es precisamente cuando somos *niños*.... Los procesos de educación inclusive tratan de incentivar dicha creatividad



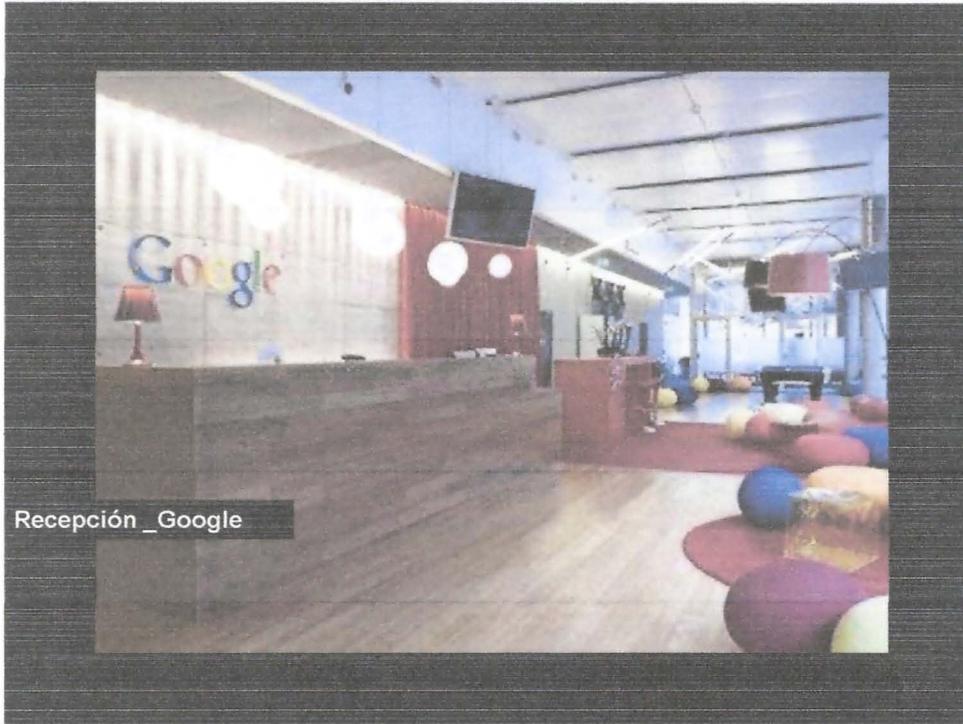


En definitiva.. Como sociedad  
*actuamos en contra de los  
procesos creativos..* Miremos sólo  
nuestras empresas, oficinas., espacios!!

No estamos fomentando la creatividad?  
Entonces nunca estaremos fomentando la  
Innovación..!!

Recepción oficinas facebook

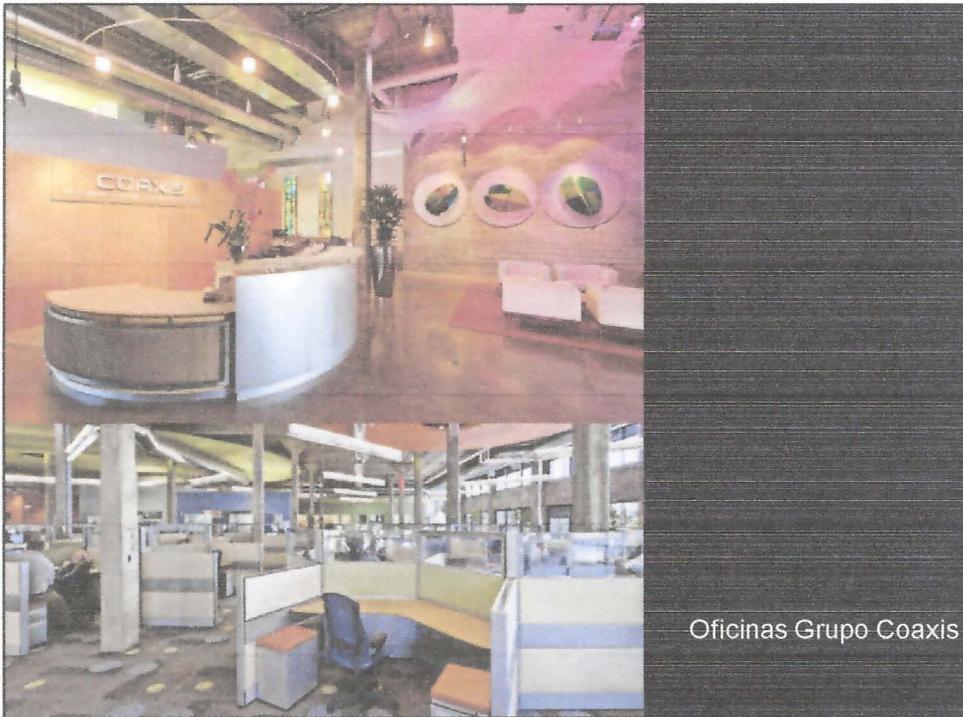
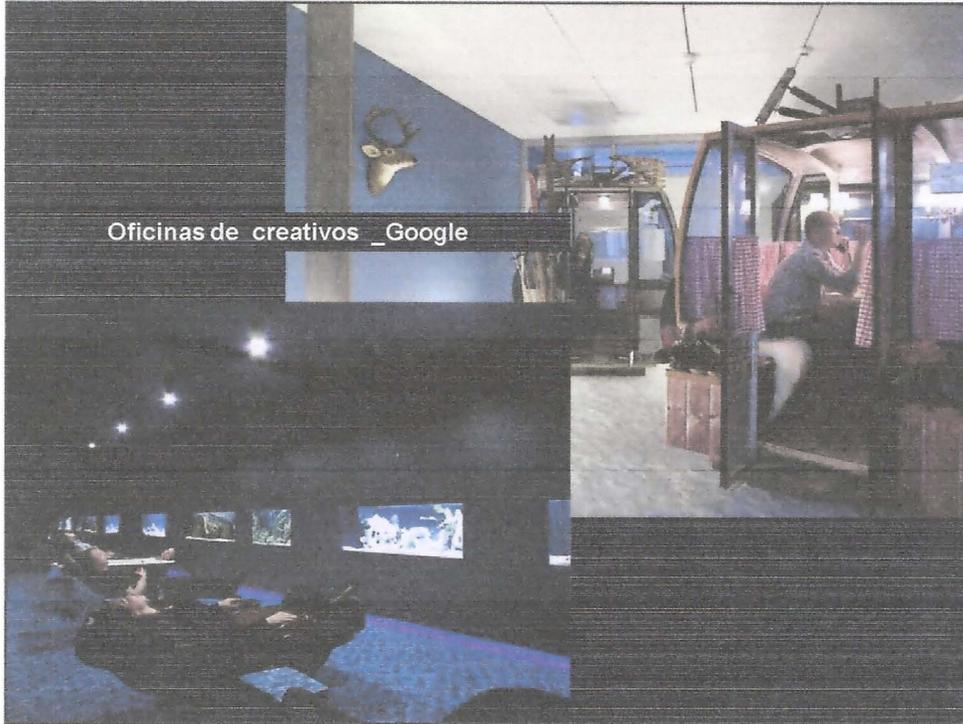




Recepción\_Google

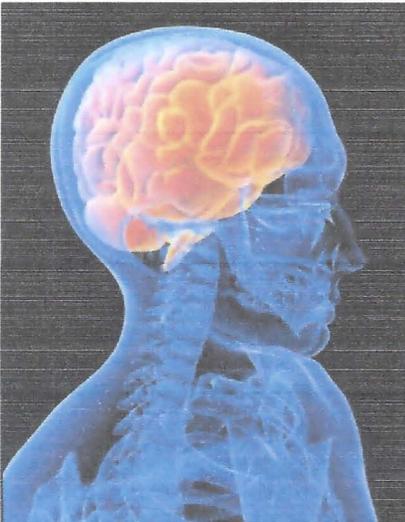


Oficinas de creativos de Google, Zurich





Hay que jugársela por estimular la creatividad...!! Los grandes así lo hacen..



La creatividad se entrena...!!, nuestro cerebro es un músculo que debemos “entrenar” .., así como el deportista entrena sus piernas..

La creatividad se practica...!!  
La creatividad se promueve...!!

*Juega*

*Viaja*

*Observa*

*Sueña*

*A un mismo problema dale más de un solución*

*Conoce otras industrias..*



The image shows a collection of colorful LEGO bricks (blue, yellow, red, white) and a stack of travel guidebooks. The books are titled with various countries and cities: AMSTERDAM, GERMANY, GREECE, ITALY, SPAIN & PORTUGAL, NEW YORK CITY, HAWAII, ROADTRIPPING, USA, PARIS, FRANCE, IRELAND, LONDON, BRITAIN, NEW ZEALAND, AUSTRALIA, THAILAND, and VIETNAM.

Ahora recuerda.., innovar no es crear por crear, o inventar por inventar .. !!



The image shows a woman in a purple top and blue jeans jumping between two high-heeled shoes. The shoes are pink with yellow straps. The woman is holding a red bag and a purple bag.

Hay que crear sólo aquello que realmente el cliente o a quienes va dirigido valorará

¿**qué** valora el ser humano?

¿**porqué**?

¿**cómo** ha aprendido a valorar algo?

No siempre es fácil identificar las razones por las que valoramos algo...

Sin duda, es fácil conocer el consciente de las personas (lo que piensan y dicen) pero ahí radica **sólo el 20% de las decisiones** del ser humano, en el inconsciente están los verdaderos *drivers* para la toma de decisiones



Sólo conociendo en **profundidad** al cliente (todo tipo de cliente), sabremos qué es lo que realmente valora y en que debemos de innovar

Clientes internos y externos: colegas, usuarios, pacientes, trabajadores, proveedores, etc.

.. “ sí le hubiese preguntado a la gente que quería..., me hubiesen respondido: **caballos más rápidos**” ..



Henry Ford



La gran mayoría de las personas no se molestaría si el **70%** de las marcas dejara de existir.

(Havas Media, Noviembre 2011)

Entonces.., dónde está el **valor**??., dónde está la competitividad de esas marcas??

(yo., Ahora)



Ese es el desafío real  
para Innovar, descubrir donde está el  
"verdadero" valor

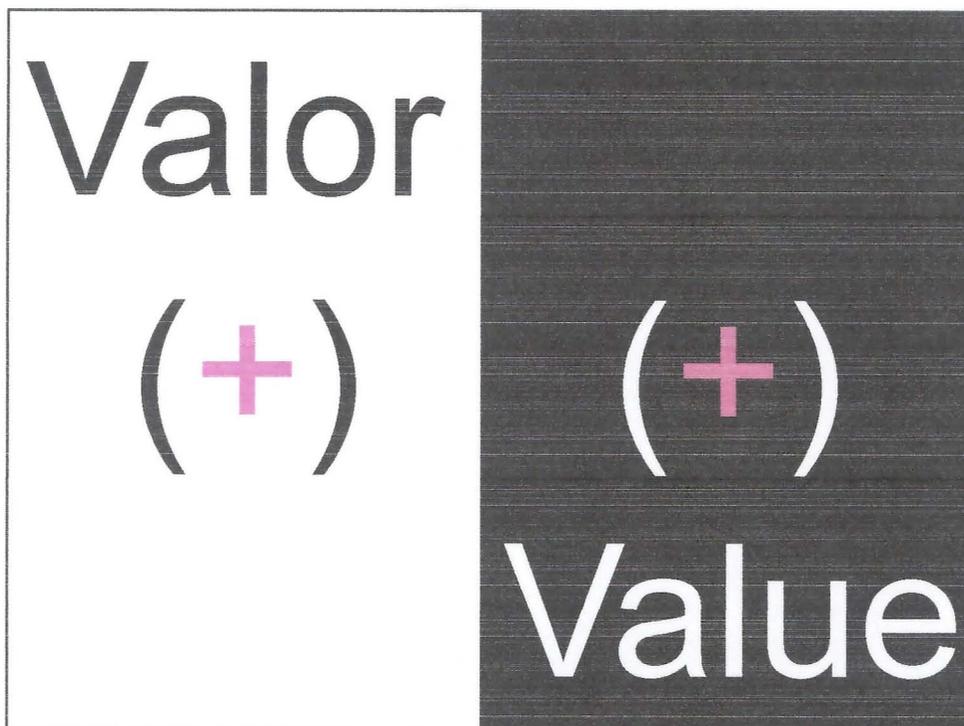


Para esto no necesitamos esperar revelaciones divinas ni comunicarnos con el mas allá!!, **pero sí metodologías, planes, procesos, apoyo profesional, apoyo al financiamiento y/o conductas ordenadas** que nos acerquen al conocimiento que necesitamos.



Pero también existen **preguntas** que nos permiten ir descubriendo si nuestras **ideas creativas**, son o no una **Innovación**





**Valor ?** ( Cómo visualizar el valor final de una idea creativa, y comprobar si realmente **es una innovación?** )

**Disminución de costos** de producción (tiempos, insumos, etc.)

Aumento de la **valoración del cliente** (que nos compren más, o simplemente que ahora compren!!)

Mejora en **eficiencia interna** o administración (procesos, RRHH, etc.)

( Cómo visualizar el valor final de una idea creativa, y comprobar si realmente **es una innovación?** )

# Valor ?

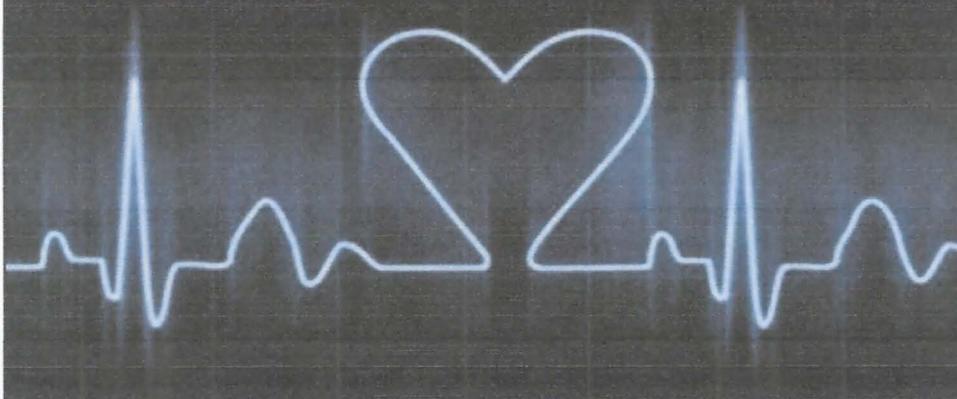
**Baja en rotación de personal:** Acierto y eficiencia en construcción de equipos de trabajo  
 ( elección y contratación)

Aumento del **posicionamiento de mercado, redes, articulación** (tu marca lo dice todo!)

Utilización de **desechos**, reducción de Capital Ocioso.....




... Si pudiera hacer un paralelo entre la vida y una empresa, diría que la **innovación** es la sangre que la recorre, y la **creatividad** es el corazón que la impulsa..



Recuerden la **competitividad** a  
**partir de la innovación** está  
dada por tener :

**ventajas** difíciles de  
**imitar en el largo plazo**

Por ello lo ideal es **buscar**  
**crear valor** en todos los  
ámbitos

Lo ideal es lograr **com** en  
cada empresa **un sistema** de **innovación** permanente  
**Una cultura de y para la innovación** (modelo) **de**  
(impedir que me imiten)



Innovación en los procesos de transformación y  
agregación de valor



Innovación en la creación o  
**desarrollo de productos o  
servicios ..**



En los **procesos internos  
de gestión y creatividad** de la  
empresa



## Innovación en los procesos de negociación y redes

(¿cómo aumento mi poder de negociación?)

innovar para  
aumentar el  
**valor** en  
todo el modelo  
de negocios

... como organizo o afecto a todos  
los actores de la cadena y lograr  
un sistema (modelo) de innovación ..

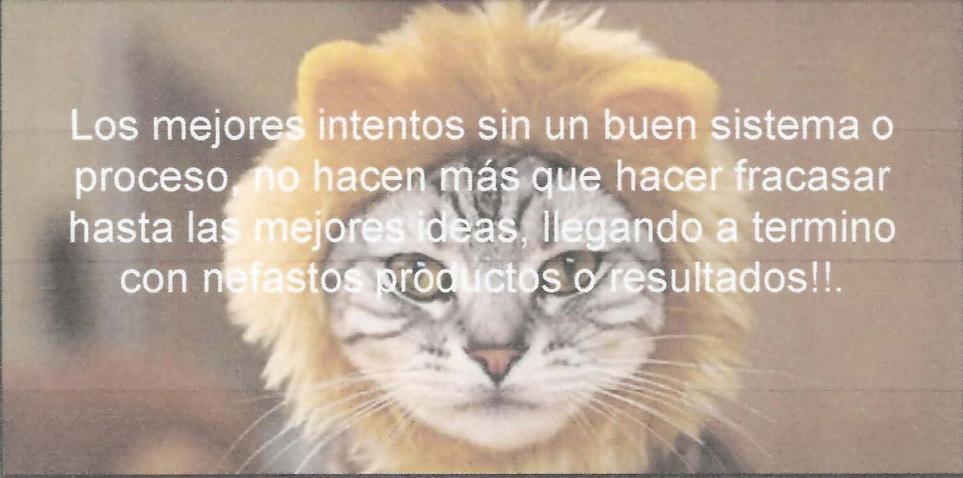


De más innovación,  
Estimulo para  
la innovación  
El estímulo de  
la innovación de 100%  
**TUIC**  
INNOVACION Y CREATIVIDAD

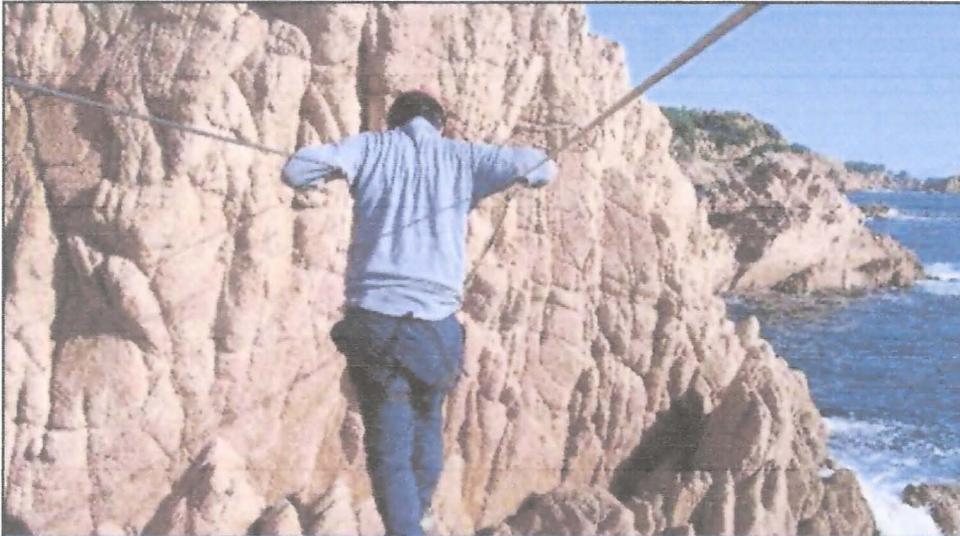
## LA INNOVACIÓN NO ES FACIL

La mente y los procesos tienen que ser eficientes  
(de creatividad, gestión del conocimientos, de  
apoyo profesional.. Etc.)  
Todo debe funcionar.

Cada ámbito y elemento del negocio debe estar  
en función de la innovación permanente!!



Los mejores intentos sin un buen sistema o  
proceso, no hacen más que hacer fracasar  
hasta las mejores ideas, llegando a termino  
con nefastos productos o resultados!!.



Innovar es **asumir** los **riesgos** !!. No innovar es morir en el intento!!



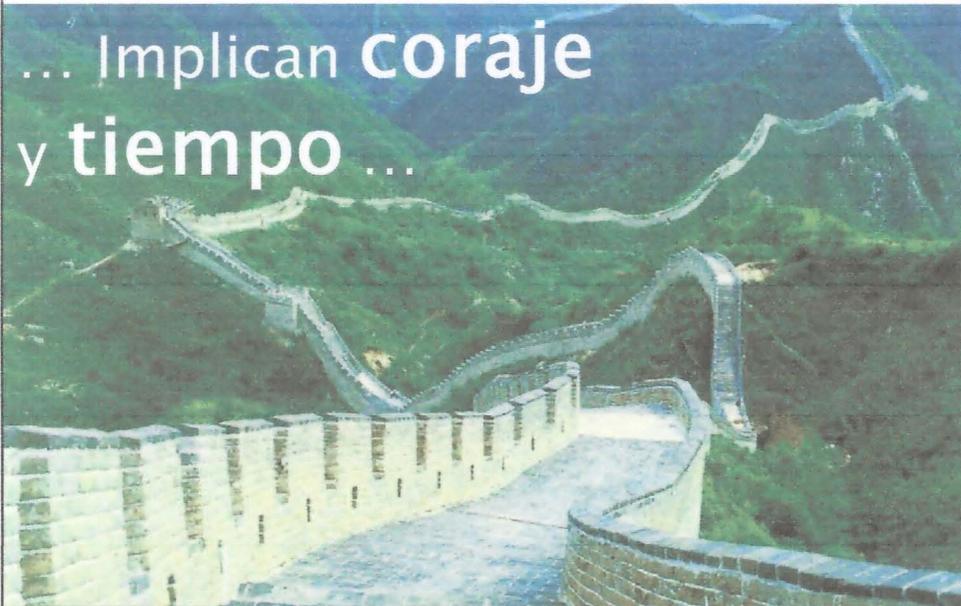
TO  
me  
querer  
llegar alto,  
ser el  
**mejor.**

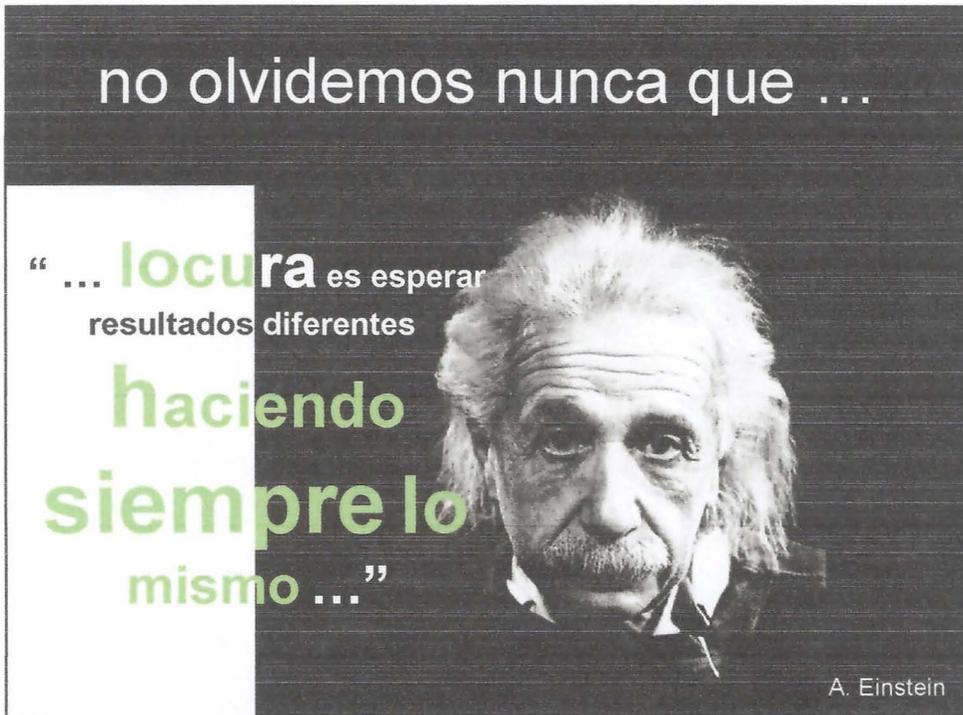
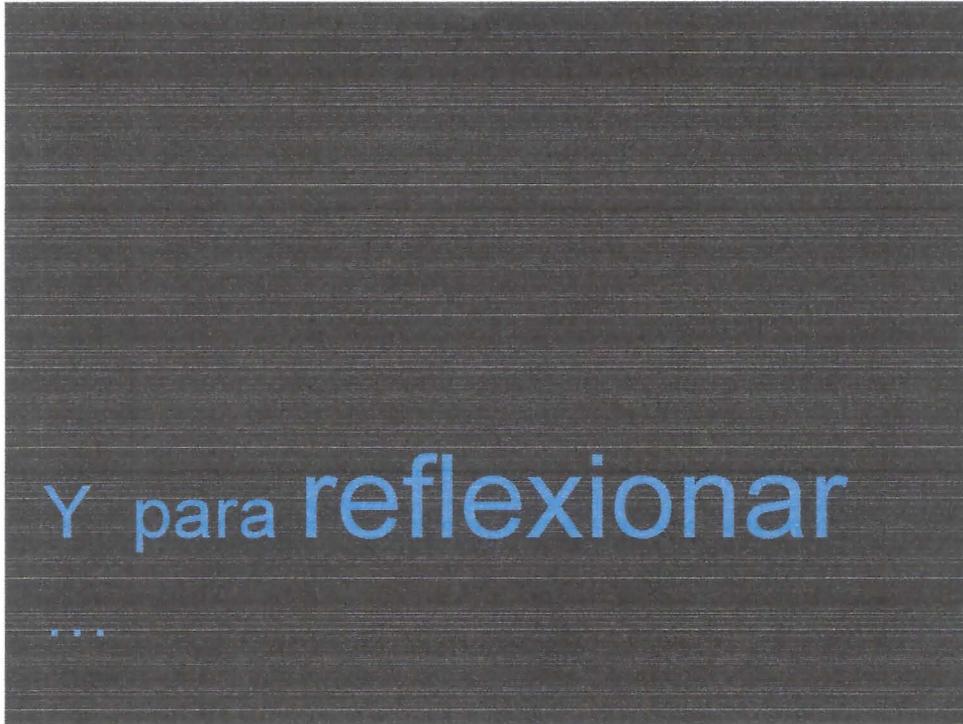
**HAY QUE SOÑAR  
Y ATREVERSE**

Entender que en **corto plazo**  
generalmente los **resultados no**  
son los mejores

.. porque los grandes logros ....

... Implican **coraje**  
y **tiempo** ...







**TUIC**  
INNOVACION Y CREATIVIDAD

Nunca te olvides de innovar

recuerda:

“tu mente debe apuntar siempre a descubrir donde está el Valor de las cosas, en lo que tú haces, en tu entorno”.



**TUIC**  
INNOVACION Y CREATIVIDAD

Te atreves a dar el salto???

**«Muchas Gracias»**



## Anexo N°2: Lista de asistencia 30.11.17

PLANILLA DE ASISTENCIA

Fecha: 30/11/2017

Lugar: Congreso REDA

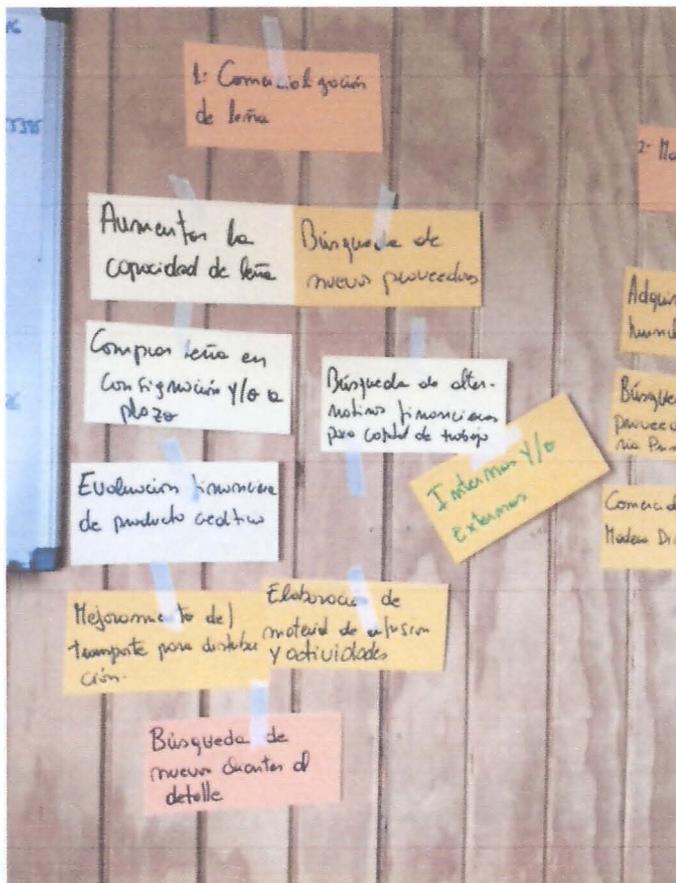
Objetivo: Planificación Estratégica

| Nombre                   | Contacto (Fono) | RUT | Firma Asistencia |
|--------------------------|-----------------|-----|------------------|
| VICTOR ESSE<br>GUTIERREZ |                 |     |                  |
| Carolina Espinoza C.     |                 |     |                  |
| Gonzalo Muñoz V.         |                 |     |                  |
| Luis Valdebenito         |                 |     |                  |
| Jorge Martinez           |                 |     |                  |
| Patricia Gutierrez       |                 |     |                  |

| Nombre              | Contacto (Fono) | RUT | Firma Asistencia |
|---------------------|-----------------|-----|------------------|
| <i>Angela Sauer</i> |                 |     |                  |
|                     |                 |     |                  |
|                     |                 |     |                  |
|                     |                 |     |                  |
|                     |                 |     |                  |
|                     |                 |     |                  |
|                     |                 |     |                  |
|                     |                 |     |                  |

## Anexo N°3: Registro Fotográfico

## Registro Fotográfico



PLANILLA DE ASISTENCIA

Fecha: 14 de Septiembre.

Lugar: Coop. REDA

Objetivo: Taller de Costumbres.

| Nombre           | Contacto (Fono) | RUT | Firma Asistencia |
|------------------|-----------------|-----|------------------|
| PATRICIO BUSTOS  |                 |     |                  |
| Luis Valdebenito |                 |     |                  |
| Gonzalo Muñoz V. |                 |     |                  |
| VICTOR ESSE G    |                 |     |                  |
| Quino Efron L.   |                 |     |                  |

3- Comercialización de  
productos complementarios  
(consumos, cables, elementos para  
etc)

servicios

Diseño de paquete  
para leña

provee-  
mientos

Búsqueda proveedores  
de carbón

Adquisición máquina  
para hacer tablones

Servicios de limpieza  
de estufas y chimeneas  
de madera (Tortipuel)

Comercialización de  
pellets.

## Anexo N°4: Lista de asistencia 14.09.17



## Anexo N°5: Registro fotográfico

Registro Fotográfico





## Anexo N°6: Lista de asistencia 23.10.17

Lista de asistencia

23/10/17

Nombre

Luis Valdebenito E

Gonzalo Muñoz U.

Patricio Ojivera

Jorge MARTINEZ

VICTOR ESSE G.

## Anexo N°7: Registro Fotográfico

Registro Fotográfico





## Anexo N°8: Lista de asistencia 12.03.18



## PLANILLA DE ASISTENCIA

Fecha: 12/03/2018

Lugar: Hotel Nicolas

Objetivo: Actividad de cierre FIA

Nombre

Teléfono

Firma Asistencia

Hermininda Millos

Elsu Millos H

Maria Erika Diaz

Suzenia Rocha

Edith Espinoza H.

Frelia Ybarrubia

Patricia Raín Huentemilz

VICTOR ESSE O.



Nombre

Teléfono

Firma Asistencia

Orlando G. Jimenez

Eduardo Muñoz V.

Luis Valdebenito

Isabel Castro

Angel Luis Sainza

DAMIÁN LOBOS

Jorge Martínez

Amelia Millasquez

Elizaveth Reinhard

Beatriz Espinoza

Julia Salazar

Sonia Huillemar

Richilda Sandoval

Antonio González R.

## Anexo N°9: Registro Fotográfico



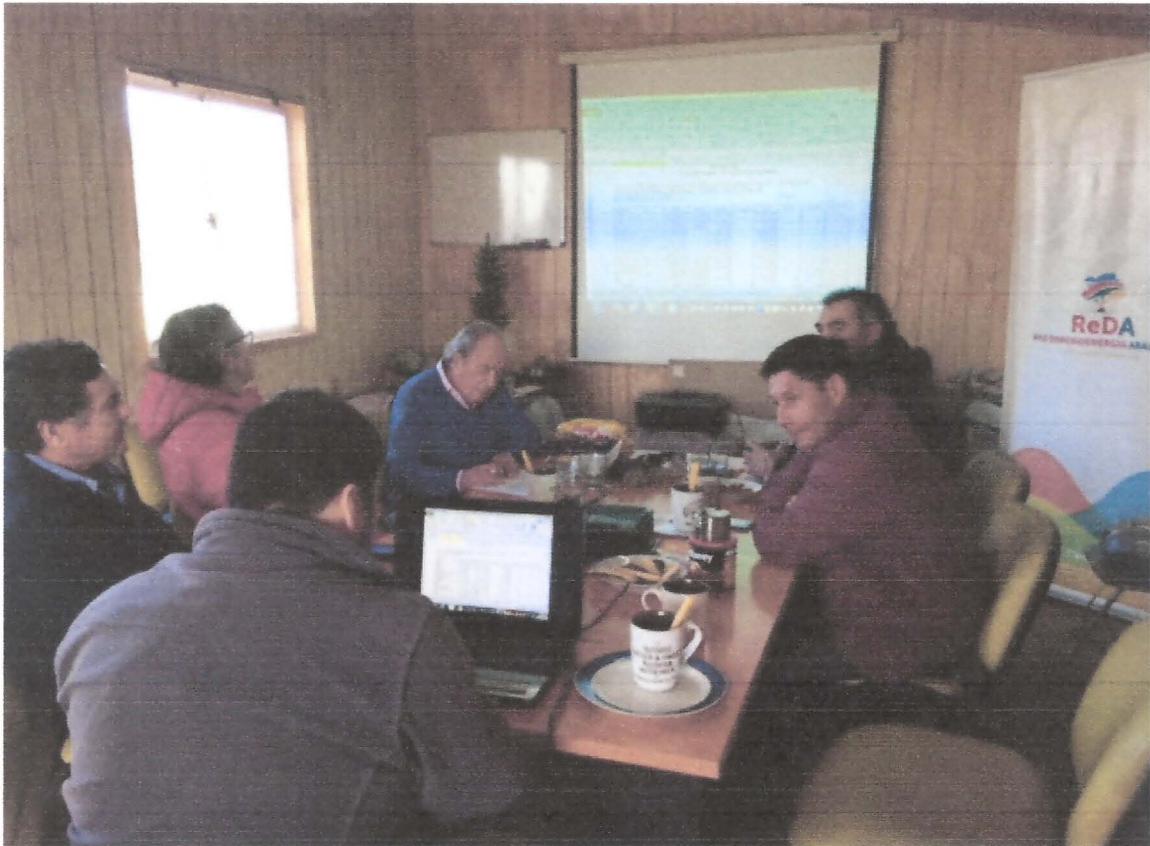


Registro Fotográfico



## Anexo N°10: Acta de consejo de regularización de socios

Registro Fotográfico



## Anexo N°11: Lista de asistencia 12.02 y fotografías

Lista de Asistencia 12-02-2018.  
Taller Pellets.

Nombre.

- 1- Gonzalo Muñoz J. —
- 2- Mariq Molina F. —
- 3- Victor Esse. —
- 4- Luis Valdebenito —
- 5- Jorge Martinez. —
- 6- Mauricio Lobos. —

Registro Fotográfico



