



**CÓDIGO**  
**(uso interno)**

|  |
|--|
|  |
|--|

## **FORMULARIO POSTULACIÓN**

**PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN  
EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2019**  
**LINEA 2: Implementación de programa de fortalecimiento en  
áreas priorizadas**

## Tabla contenidos

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SECCIÓN I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA .....                                                     | 3  |
| 1. NOMBRE DE LA PROPUESTA .....                                                                             | 3  |
| 2. FECHAS DE INICIO Y TÉRMINO .....                                                                         | 3  |
| 3. LUGAR EN QUE SE LLEVARÁ A CABO .....                                                                     | 3  |
| 4. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO .....                                                                       | 3  |
| SECCIÓN II: ANTECEDENTES GENERALES DE LA ENTIDAD POSTULANTE, ASOCIADO(S) Y COORDINADOR DE LA PROPUESTA..... | 4  |
| 5. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD POSTULANTE .....                                                            | 4  |
| 6. IDENTIFICACIÓN DEL(OS) ASOCIADO(S) .....                                                                 | 5  |
| 7. IDENTIFICACION DEL COORDINADOR DE LA PROPUESTA .....                                                     | 6  |
| SECCIÓN III: ANTECEDENTES PRINCIPALES DE LA LÍNEA 1 .....                                                   | 7  |
| 8. RESUMEN DEL DIAGNOSTICO LÍNEA 1 .....                                                                    | 7  |
| 9. RESUMEN DEL PLAN DE ACCIÓN LÍNEA 1 .....                                                                 | 8  |
| SECCIÓN IV: CONFIGURACIÓN TÉCNICA DE LA PROPUESTA LÍNEA 2 .....                                             | 9  |
| 10. COMPONENTES PRIORIZADOS DEL PLAN DE ACCIÓN .....                                                        | 9  |
| 11. PROBLEMA Y/U OPORTUNIDAD DE LOS COMPONENTES PRIORIZADOS .....                                           | 10 |
| 12. JUSTIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES PRIORIZADOS .....                                                      | 10 |
| 13. IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN .....                                                   | 11 |
| 14. PLAN DE TRABAJO .....                                                                                   | 12 |
| 15. CARTA GANTT .....                                                                                       | 18 |
| 16. ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN PROGRAMADAS.....                                                                | 19 |
| 17. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO TECNICO DE LA PROPUESTA .....                                                     | 20 |
| SECCIÓN V: ANEXOS.....                                                                                      | 22 |
| DATOS DE COOPERATIVA .....                                                                                  | 29 |

| SECCIÓN I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA                                                                                                                                   |                      |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|
| <b>1. NOMBRE DE LA PROPUESTA</b>                                                                                                                                                    |                      |                |
| Implementación de Nueva Línea de Procesos y Plan Estratégico para el fortalecimiento organizacional de la Cooperativa Leñeros del Ñielol de Temuco                                  |                      |                |
| <b>1. FECHAS DE INICIO Y TÉRMINO</b>                                                                                                                                                |                      |                |
| Inicio:                                                                                                                                                                             | Diciembre de 2019    |                |
| Término:                                                                                                                                                                            | Noviembre de 2020    |                |
| Duración (meses):                                                                                                                                                                   | 12 meses             |                |
| <b>2. LUGAR EN QUE SE LLEVARÁ A CABO</b>                                                                                                                                            |                      |                |
| Región:                                                                                                                                                                             | De la Araucanía      |                |
| Provincia:                                                                                                                                                                          | Cautín               |                |
| Comuna:                                                                                                                                                                             | Temuco               |                |
| <b>3. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>                                                                                                                                              |                      |                |
| 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 2019 – Etapa 2". |                      |                |
| Aporte                                                                                                                                                                              | Monto (\$)           | Porcentaje (%) |
| <b>FIA</b>                                                                                                                                                                          |                      |                |
| <b>CONTRAPARTE</b>                                                                                                                                                                  | <b>Pecuniario</b>    |                |
|                                                                                                                                                                                     | <b>No pecuniario</b> |                |
|                                                                                                                                                                                     | <b>Subtotal</b>      |                |
| <b>TOTAL (FIA + CONTRAPARTE)</b>                                                                                                                                                    |                      |                |

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

### 4. 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**.
- Formulario N°29 **Anexo 2**.

#### 4.1. Antecedentes generales de la entidad postulante

|                                                         |                                                                  |  |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--|
| Nombre (Razón social):                                  | Cooperativa de Combustibles Sólidos de Madera Leñeros del Ñielol |  |
| Nombre fantasía:                                        | Cooperativa Leñeros del Ñielol                                   |  |
| RUT:                                                    |                                                                  |  |
| Giro/Actividad:                                         | Compra y Venta de Leña                                           |  |
| Identificación cuenta bancaria de la entidad postulante | Banco:                                                           |  |
|                                                         | Tipo de cuenta:                                                  |  |
|                                                         | Número:                                                          |  |

#### 4.2. Realice una breve reseña de la entidad postulante

Indicar brevemente la(s) actividad (s) productiva, comercial y social de la empresa cooperativa, la estructura organizacional, años de constitución, entre otros. Además, debe completar los datos de la cooperativa solicitados en el **Anexo 7**.

La Cooperativa de Combustibles Sólidos de Madera 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 leña 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.

| <b>5. IDENTIFICACIÓN DEL(OS) ASOCIADO(S)</b>                                                         |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Si corresponde, complete los datos solicitados de cada uno de los asociados de la propuesta.         |  |
| <b>5.1. Asociado 1</b>                                                                               |  |
| Nombre:                                                                                              |  |
| Giro/Actividad:                                                                                      |  |
| RUT:                                                                                                 |  |
| Tipo de entidad: <sup>1</sup>                                                                        |  |
| Dirección (calle, número):                                                                           |  |
| Comuna:                                                                                              |  |
| Cuidad:                                                                                              |  |
| Región:                                                                                              |  |
| Teléfono fijo:                                                                                       |  |
| Celular:                                                                                             |  |
| Correo electrónico:                                                                                  |  |
| <b>5.2. Representante legal del(os) asociado(s)</b>                                                  |  |
| Nombre completo:                                                                                     |  |
| RUT:                                                                                                 |  |
| Nacionalidad:                                                                                        |  |
| Dirección (calle, número):                                                                           |  |
| Comuna:                                                                                              |  |
| Cuidad:                                                                                              |  |
| Región:                                                                                              |  |
| Teléfono fijo:                                                                                       |  |
| Celular:                                                                                             |  |
| Correo electrónico:                                                                                  |  |
| Cargo:                                                                                               |  |
| <b>5.3. Realice una breve reseña del(os) asociado(s)</b>                                             |  |
| Indicar brevemente la actividad del(os) asociado(s), su vinculación y contribución con la propuesta. |  |
| (Máximo 1.500 caracteres, espacios incluidos)                                                        |  |
|                                                                                                      |  |

<sup>1</sup> Universidad, Organización o Asociaciones de Productores, Empresas Productivas y/o de Procesamiento, Instituciones Públicas, entre otros.

| <b>6. IDENTIFICACION DEL COORDINADOR DE LA PROPUESTA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Complete cada uno de los datos solicitados a continuación:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                  |
| Nombre completo:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Víctor Esse Gutiérrez                                            |
| RUT:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| Nacionalidad:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Chileno                                                          |
| Dirección (calle, número):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                  |
| Comuna:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Temuco                                                           |
| Cuidad:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Temuco                                                           |
| Región:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | IX La Araucanía                                                  |
| Teléfono fijo:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                  |
| Celular:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                  |
| Correo electrónico:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                  |
| Profesión:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Empresario                                                       |
| Nombre institución donde trabaja:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Cooperativa de Combustibles Sólidos de Madera Leñeros del Ñielol |
| Cargo:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Presidente                                                       |
| Género (Masculino o Femenino):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Masculino                                                        |
| Etnia (indicar si es que pertenece a alguna etnia):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | No                                                               |
| <b>6.1. Realice una breve reseña del Coordinador de la propuesta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| Indicar brevemente la vinculación y contribución del coordinador en la propuesta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                  |
| <p>El Coordinador de la propuesta Don Víctor Esse ha sido el presidente de la Cooperativa desde sus inicios en el año 2011 y se ha dedicado a administrar todos estos años el negocio de la Cooperativa de gran manera, contribuyendo en el crecimiento económico y organización en las distintas actividades en los que se desarrolla la Cooperativa.</p> <p>Se vincula con la temática ya que, se trata del fortalecimiento de su propio modelo asociativo, a través de la implementación del nuevo modelo de negocios diseñado y su correspondiente plan estratégico.</p> <p>Ambos elementos estratégicos contemplan en su ejecución y desarrollo componentes de innovación, ya sea en la búsqueda de nuevos productos que complementen la oferta actual, en la forma de como relacionarse con los clientes, mecanismos de promoción y ventas, reestructuración organizacional, entre otros. Sobre toda esta implementación y re-inicio del modelo de negocios, la cooperativa incluirá en su estructura operativa un dispositivo de innovación, el cual permitirá nutrir y abastecer periódicamente de nuevas ideas creativas orientadas en lo posible a ser innovadoras y contribuir al desarrollo del negocio de la Cooperativa y de toda la cadena de valor en la cual están inmersos.</p> |                                                                  |

### SECCIÓN III: ANTECEDENTES PRINCIPALES DE LA LÍNEA 1

#### 7. RESUMEN DEL DIAGNOSTICO LÍNEA 1

Indique los principales resultados del diagnóstico desarrollado en la Línea 1.

La oportunidad de fortalecer esta Cooperativa, surge por un entorno con demanda creciente por leña certificada, amparado y potenciado en la normativa vigente medio ambiental de Temuco y sus comunas aledañas, y por la existencia de una Cooperativa vigente con socios con ganas de mejorar sus procesos y ordenamiento interno para de una vez iniciar el trabajo unidos.

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 de leña (la unidad contempla venta tradicional en saco y el desarrollo de nuevos formatos de productos alternativos).
- 2.- Unidad de Proceso de Secado de Leña (considerando la adquisición de la infraestructura de un secador de leña)

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

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.

## 8. RESUMEN DEL PLAN DE ACCIÓN LÍNEA 1

Describe los principales componentes del Plan de Acción desarrollado en la línea 1.

El diagnóstico se realizó mediante diferentes metodologías y las principales conclusiones fueron:

- Existe un bajo perfil de asociatividad, lo que se sustenta porque la cooperativa no ha desarrollado negocios de manera asociativa, solo individualmente sus socios. Un aspecto a destacar, que, a pesar de la inexperiencia asociativa, la Cooperativa cuenta con capacidades referidas al Capital Social vinculadas a las relaciones de confianza que se dan internamente, aspecto clave en el modelo jurídico. La técnica de Jerarquización temática de autodiagnóstico, dejó en evidencia que no existe capacidad gobernanza ni conocimiento del modelo jurídico que sustenta su organización, así como también, una nula capacidad de vinculación con el entorno estratégico. Bajo este análisis los aspectos del conocimiento del negocio, experiencia de sus socios, y la capacidad de generación de ideas (motor de innovación), es posible que bajo una re-definición del modelo actual en un modelo integrado con el territorio (principalmente en el desarrollo de redes de distribución, comercialización y difusión) y que opere asociativamente, la cooperativa aumente considerablemente su competitividad.
- El análisis FODA, arrojó una serie de oportunidades claras que se sustentan en la tendencia actual de promoción de prácticas sustentables y medio-ambientales por parte de la autoridad local. Esto sumado a las fortalezas de experiencia, conocimiento, y capacidad de desarrollar nuevos productos que complementen una oferta integral, predisponen a la cooperativa en un buen escenario para el cambio estratégico.
- La red de valor solo ratificó la necesidad de maximizar las redes y articulación en aspectos de difusión, distribución y desarrollo logístico. El mercado actual de la leña y sus complementadores exigen un compromiso real en difusión, educación, en términos comunicacionales, y una oferta disponible al cliente de manera fácil y oportuna.
- La Cooperativa en términos documentales y formales según análisis organizacional y vinculante con su estratégica, no cuenta con algún elemento estratégico definido o desarrollado (metas, objetivos estratégicos, directrices estratégicos, valores corporativos, en definitiva, no disponen de estrategia alguna), sólo algunas ideas de proyectos que esperan algún día implementar.
- La cooperativa en todo lo que respecta a su administración legal y estructura de gobernanza no posee una base para desarrollar una dirección estratégica que permita el cumplimiento normativo, es decir, el consejo de administración carece del conocimiento adecuado, todo esto relacionado al marco legal, contable y tributario. Existe evidencia de errores involuntarios en los estatutos, todo lo anterior genera un clima de incertidumbre, desconfianza y desmotivación.



## SECCIÓN IV: CONFIGURACIÓN TÉCNICA DE LA PROPUESTA LÍNEA 2

### 9. COMPONENTES PRIORIZADOS DEL PLAN DE ACCIÓN

Indique cuales son los componentes priorizados del Plan de Acción que implementará en la línea 2, los cuales deben estar directamente vinculados al fortalecimiento de las empresas cooperativas y al sector agrario, agroalimentario y/o forestal.

La nueva estrategia de la Cooperativa 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).

Las Directrices Estratégicas del nuevo modelo se basan en:

- Diversificación de la oferta actual
- Incorporación y/o mejora de las nuevas unidades de negocio
- Desarrollo de canales de distribución y comunicación
- Estimular la vinculación con el entorno
- Mejorar la administración y gobernanza de la Cooperativa
- Gestión de la Innovación en todo ámbito del modelo de negocios.

Los elementos claves a potenciar son la diversificación de la oferta actual, incorporación de nuevas unidades de negocios o mejora en sus procesos actuales, 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.

## 10. PROBLEMA Y/U OPORTUNIDAD DE LOS COMPONENTES PRIORIZADOS

Indique cuál es el problema y/u oportunidad que justifica la elección de los componentes priorizados del Plan de Acción que implementará en la línea 2.

Uno de los principales componentes a priorizar es la mejora en el proceso de su unidad de negocios, se espera incorporar una cámara de secado de leña, esto es de vital importancia para la Cooperativa. Lo anterior se sustenta en que la comercialización de leña en la ciudad de Temuco solo debe ser certificada, por tanto, debe tener humedad inferior al 25% (que hace más eficiente la combustión, genera más calor, permite ahorrar en volumen y reduce la contaminación del aire), para esto la Cooperativa actualmente compra leña de un año para otro para secar la leña de manera natural. Sin embargo, la práctica anterior descrita genera procesos muy largos de abastecimiento lo que implica mayores costos para la Cooperativa (capital de trabajo estancado y mayor almacenamiento). Y dada la implementación de este proceso de secado se disminuyen los costos, ya que se puede comprar leña a un menor valor y disminuir los costos de almacenamiento). Por otra parte, se debe estimular la vinculación con el entorno, mediante la búsqueda permanente de proveedores de leña en el territorio y la búsqueda de nuevos canales de distribución y comercialización para los productos de la Cooperativa.

Además, es necesario diversificar la oferta actual mediante la comercialización de otros combustibles como el pellet y/o carbón, de manera de brindar mayores oportunidades para la Cooperativa, además de satisfacer la demanda actual del mercado.

Además, adquirir conocimientos en la gobernanza de la cooperativa es esencial para una buena administración.

## 11. JUSTIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES PRIORIZADOS

Justifique la elección de los componentes priorizados del Plan de Acción, y cómo contribuyen al fortalecimiento de las empresas cooperativas y al sector agrario, agroalimentario y/o forestal.

Los componentes priorizados se basan principalmente en el fortalecimiento del negocio y en el fortalecimiento de las capacidades de los socios, estas áreas principales generan que la Cooperativa pueda mejorar tanto comercial como administrativamente.

La educación de los socios es una base esencial del funcionamiento de toda organización, considerando que la educación no se agota en la escolaridad, sino también tiene que ver con las habilidades y oficios desarrollados a través de la experiencia y las habilidades de trabajo en entornos asociativos; por tanto se debe considerar prioritario la obtención del conocimiento (capacitación en diferentes áreas del negocio).

**La línea de negocios:** Toda empresa debe asegurar los ingresos del negocio, por tanto se debe estar constantemente buscando y evaluando nuevas alternativas para el modelo de negocios, ya que los mercados son cambiantes y dinámicos, y es aquí donde la Cooperativa debe implementar nuevos procesos para ser más eficiente en sus costos, permitiendo mayores utilidades.

Asimismo, implementar un control de gestión dentro de la Cooperativa se hace fundamental para una buena planificación y posterior control del negocio, de esta manera se ordena el negocio y a su vez, los socios tienen información más transparente del negocio, generando un mayor compromiso de este.

La oportunidad de fortalecer esta Cooperativa, surge ya que por una parte existe un entorno con demanda creciente por leña certificada, amparado y potenciado en la normativa vigente medio ambiental, y por otra parte, una Cooperativa capaz de participar en dicho mercado, pero tiene falencias en la capacidad empresarial que favorezca su desarrollo, expansión, gobernanza, y otorgue beneficios asociativos a sus miembros (beneficios tributarios, beneficios de eficiencia dado por economías de escala, posicionamiento conjunto, articulación de recursos, y desarrollo de nuevos productos acorde el desarrollo tecnológico de los sistemas de calefacción).

## 12. IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Indique específicamente cuál es el impacto esperado de la implementación del Plan de Acción, en la gestión empresarial y en la generación de procesos de innovación en la cooperativa.

El impacto de la 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: a) el desarrollo de capacidades empresariales, b) implementación del marco estratégico (reinicio del modelo negocios), c) Plan comercial y promoción, d) Implementación sistema de control de gestión (administración interna para un ambiente de transparencia), e) Estrategia de difusión.

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, estrategia de promoción, sistema logístico de distribución y compras). El nuevo dispositivo de innovación (comité de innovación) se espera cultive una cultura de innovación permanente, la cual al disponer de herramientas que sistematicen dichos, y ordene su labor, se espera estimule y facilite dicho proceso.

Dado lo anterior se espera un aumento en los ingresos y por otro lado una baja en los costos con la implementación de la unidad de secado de leña.

### 13. PLAN DE TRABAJO<sup>2</sup>

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

#### 13.1. Objetivo general<sup>3</sup>

Implementar el Nuevo modelo de Negocios y Plan Estratégico diseñado para la Cooperativa y superar las debilidades y brechas 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

#### Objetivo específico<sup>4</sup> N°1

*Rediseñar Modelo de Negocios en función del nuevo proceso de secado de leña*

| Resultados esperados <sup>5</sup> (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N°1 |                                                                   | Indicador de resultado <sup>6</sup>            | Mes de cumplimiento |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------|
| 1                                                                                                                       | Modelo de Negocio rediseñado                                      | Informe con nuevo diseño de Modelo de Negocios | Enero-2020          |
| 2                                                                                                                       | Infraestructura para proceso de secado adquirida                  | Nº de infraestructuras construidas             | Diciembre-2019      |
| 3                                                                                                                       | Flujo de Procesos diseñado para la Cooperativa                    | Flujo de procesos publicado                    | Febrero-2020        |
| 4                                                                                                                       | Estructura Organizacional asociada al modelo de negocios definida | Nº de cargos definidos                         | Febrero-2020        |

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

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

<sup>2</sup> El **plan de trabajo** ordena y sistematiza información relevante para realizar la propuesta. Es una guía que interrelaciona los recursos tecnológicos, materiales, humanos, financieros, disponibles a fin de lograr determinados resultados y cumplir con los objetivos planteados.

<sup>3</sup> El **objetivo general** debe dar respuesta a lo que se quiere lograr con la propuesta. Se expresa con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

<sup>4</sup> Los **objetivos específicos** (OE) constituyen los distintos aspectos que se deben abordar conjuntamente para alcanzar el objetivo general de la propuesta. Cada objetivo específico debe conducir a un resultado cuantificable y verificable. Se expresan con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

<sup>5</sup> Considerar que el conjunto de **resultados esperados** (RE) debe dar cuenta del logro del objetivo general de la propuesta. Un objetivo específico puede requerir del logro de uno o más resultados esperados para asegurar y verificar su cumplimiento.

<sup>6</sup> Definir qué se medirá para cada resultado esperado. Corresponde a unidades, elementos o características que nos permiten medir aspectos cuantitativos o cualitativos. Siempre deben ser cuantificables, verificables, relevantes, concretos y asociados a un plazo. Existen indicadores de eficiencia, eficacia, calidad, productividad, rentabilidad, comercialización, sustentabilidad, sostenibilidad (medioambiental), organizacional, cultural, de difusión, etc.

Las actividades que contemplan el cumplimiento de objetivo específico N° 1 son las siguientes:

- a. **Rediseño del modelo de negocios:** para rediseñar el modelo de negocios se evaluarán y rediseñarán dentro de la Cooperativa la misión, visión, objetivos estratégicos y el plan estratégico.
- b. **Adquisición de la infraestructura para el nuevo proceso de secado:** se adquirirá un secador de leña para optimizar el proceso de la Cooperativa y de esta forma aumentar el volumen de venta de leña seca, esto es de gran importancia, ya que en Temuco y sus alrededores es la única que está autorizada en venderse y es escasa.
- c. **Diseño de flujo de proceso:** en conjunto con los socios de la Cooperativa se diseñará el flujo de procesos del modelo de negocios de la Cooperativa integrando el nuevo proceso de secado de leña.
- d. **Estructura organizacional, roles y capacidades:** 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.

| Objetivo específico N°2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                           |                                                               |                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------|
| Fortalecer el Capital Humano mediante la transferencia de conocimiento en Administración de Cooperativas y emprendimiento                                                                                                                                                                                                                    |                                                                           |                                                               |                     |
| Resultados Esperados (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N°2                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                           | Indicador de resultado                                        | Mes de cumplimiento |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Desarrollar capacidades de cooperativismo competitivo                     | Nº de horas de reforzamiento de capacidades de Cooperativismo | Marzo-2020          |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Desarrollar capacidades tributarias en la Cooperativa                     | Nº de horas de capacitación tributaria                        | Abril-2020          |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Desarrollar capacidades de emprendimiento en los socios de la Cooperativa | Nº de horas de capacitación para los socios                   | Mayo-2020           |
| <b>Describe el método para cumplir el objetivo específico N°2:</b><br>Indique y describa detalladamente cómo logrará el cumplimiento de este objetivo específico. Considerar todos los procedimientos que se van a utilizar, como tipo de análisis, equipamiento, productos, ensayos, técnicas, tecnologías, manejo productivo, entre otros. |                                                                           |                                                               |                     |

Las actividades que contemplan el cumplimiento de objetivo específico N° 2 son las siguientes:

- a. **Desarrollar capacidades de cooperativismo competitivo:** Talleres de capacitación en gobernanza en cooperativas (nueva Ley de Cooperativas, modelo jurídico u sus características, modelo tributario, procesos de toma de decisiones y rol de los organismos internos, y gobierno).
- b. **Desarrollar capacidades tributarias de la Cooperativa:** para desarrollar las capacidades tributarias de los socios se realizarán talleres con los socios en donde se transferirán conocimientos en temas como: regímenes tributarios y sus características, responsabilidades tributarias como contribuyente (emitir o exigir documentos tributarios, determinación y pago de impuestos mensuales), informar los plazos establecidos cambios de domicilios, nuevas sucursales o ampliaciones de giro, tratamiento de libros contables, declaraciones anuales de impuestos según régimen tributario y declaraciones juradas de renta respectivas, tipos de documentos tributarios (cuando se utilizan cada uno y sus formalidades), principales documentos tributarios y como emitirlos, diferencias y definiciones de contabilidad en Cooperativas, obligaciones, exenciones y aspectos tributarios de las Cooperativas, definición y distribución de remanente y excedente, entre otros.
- c. **Desarrollar capacidades de emprendimiento en los socios:** mediante un taller con los socios de la Cooperativa se entregarán conocimientos y habilidades necesarias para crear, desarrollar y poner en marcha nuevas ideas de negocio.

### Objetivo específico N° 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*

| Resultados Esperados (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N° 3 |                                            | Indicador de resultado                     | Mes de cumplimiento |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------|
| 1                                                                                                           | Sistema de Control de Gestión implementado | Sistema de Control de Gestión Implementado | Julio-2020          |

#### Describa el método para cumplir el objetivo específico N° 3:

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

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:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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

#### Objetivo específico N°4

*Diseñar una estructura de Plan de Comité de Innovación en la Cooperativa*

| Resultados Esperados (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N°4 |                                                                     | Indicador de resultado                                      | Mes de cumplimiento |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1                                                                                                          | Comité de Innovación Implementado                                   | Cooperados adoptan actitud innovadora (existen iniciativas) | Junio-2020          |
| 2                                                                                                          | Técnica sistematizada de Gestión de la Innovación en la Cooperativa | Nº de metodologías para innovar                             | Agosto-2020         |

#### Describa el método para cumplir el objetivo específico N°4:

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

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 TUIIC, 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.



| Objetivo específico N°5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                             |                           |                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------|---------------------|
| Difusión del nuevo proceso de la Cooperativa con énfasis en la innovación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                             |                           |                     |
| Resultados Esperados (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N°5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                             | Indicador de resultado    | Mes de cumplimiento |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Difundir el nuevo proceso de la Cooperativa | Nº de eventos de difusión | Noviembre           |
| <p><b>Describa el método para cumplir el objetivo específico N°5:</b></p> <p>Indique y describa detalladamente cómo logrará el cumplimiento de este objetivo específico. Considerar todos los procedimientos que se van a utilizar, como tipo de análisis, equipamiento, productos, ensayos, técnicas, tecnologías, manejo productivo, entre otros.</p> <p>Se 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.</p> <p>Las Actividades propuestas para este objetivo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a.) Actividad de difusión del nuevo proceso de la unidad de negocios.</li> <li>b.) Adquisición de material de difusión y actualización de sitio web.</li> </ul> |                                             |                           |                     |

#### 14. CARTA GANTT

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

| Nº Objetivo específico | Nº Resultado Esperado | Actividades                                                            | Meses |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|                        |                       |                                                                        | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1                      | 1.1                   | Rediseño del Modelo de Negocios                                        |       | x |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                        | 1.2                   | Adquisición de Infraestructura para el nuevo proceso de secado         | x     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                        | 1.3                   | Diseño de Flujo de Proceso                                             |       |   | x |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                        | 1.4                   | Estructura Organizacional, roles y capacidades                         |       |   | x |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 2                      | 2.1                   | Desarrollar capacidades de cooperativismo competitivo                  |       |   |   | x |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                        | 2.2                   | Desarrollar capacidades tributarias de la Cooperativa                  |       |   |   |   | x |   |   |   |   |    |    |    |
|                        | 2.3                   | Desarrollar capacidades de emprendimiento en los socios                |       |   |   |   |   | x |   |   |   |    |    |    |
| 3                      | 3.1                   | Validación del diseño y clasificación del negocio en sub unidades      |       |   |   |   | x |   |   |   |   |    |    |    |
|                        |                       | Desarrollar la Proyección económica y financiera de la temporada       |       |   |   | x |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                        |                       | Implementar Sistema de Registros                                       |       | x |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                        |                       | Implementar Sistema de Control de Gestión                              |       |   |   |   | x |   |   |   |   |    |    |    |
|                        |                       | Presentación y análisis de primer informe de control de gestión        |       |   |   |   |   |   |   | x |   |    |    |    |
| 4                      | 4.1                   | Diseño de estructura y plan de comité de innovación                    |       |   |   |   |   |   | x |   |   |    |    |    |
|                        | 4.2                   | Taller de socialización entre los socios de los procesos de innovación |       |   |   |   |   |   |   |   | x |    |    |    |
| 5                      | 5.1                   | Adquisición de material de difusión y actualización de página web      |       |   |   |   |   |   |   |   |   | x  | x  |    |
|                        |                       | Actividad de difusión del nuevo proceso                                |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | x  |

### 15. ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN PROGRAMADAS

Indicar las actividades de difusión que contempla el proyecto. Considerar las actividades al interior de la cooperativa y en el territorio

| Tipo de actividad                                                                        | Tipo de participantes | Lugar de realización de la actividad | Mes de realización de la actividad |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Evento de cooperativismo para dar a conocer la nueva línea de procesos de la Cooperativa | Socios y autoridades  | Centro o local de eventos            | Noviembre                          |
|                                                                                          |                       |                                      |                                    |
|                                                                                          |                       |                                      |                                    |
|                                                                                          |                       |                                      |                                    |

## 16. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO TECNICO DE LA PROPUESTA

### 16.1. 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 de los integrantes del 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        |   |                                     |

Considerar:

1. Deben incluir al menos un miembro de la cooperativa dentro del equipo técnico.
2. Se puede contemplar la contratación de un **profesional administrativo contable** para el registro de gastos, cumplimiento de obligaciones de acuerdo a instructivo financiero y la elaboración de los informes financieros (considerar en número 5; Profesional de apoyo administrativo).

| Nº Cargo | Nombre persona         | Formación/<br>Oficio/Profesión | Describir claramente la<br>función en la propuesta |
|----------|------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1        | Víctor Esse Gutiérrez  | Empresario                     | Coordinador de la Propuesta                        |
| 2        | Roberto Muñoz          | Empresario                     | Coordinador Alterno                                |
| 3        | Angélica Soriano Gómez | Ingeniero Comercial            | Equipo técnico                                     |
|          |                        |                                |                                                    |

#### **16.2. Servicios de Terceros<sup>7</sup>**

Si la entidad postulante tiene previsto la contratación de servicios de terceros para abordar los requerimientos de la propuesta, describa qué servicios serán externalizados, y qué actividades van a realizar.

La entidad postulante tiene previsto la contratación de servicio de terceros quienes serán los encargados 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.

Los talleres y actividades son las siguientes:

- Formulación del proyecto
- Rediseño del Modelo de Negocios
- Diseño de Control de Gestión
- Servicio de contabilidad con especialidad en Cooperativas

---

<sup>7</sup> Se entiende por terceros quienes no forman parte del equipo técnico de la propuesta.

## SECCIÓN V: 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. Formulario N°29

### ANEXO 3: COMPROMISO DE EJECUCIÓN Y APORTES DE ENTIDAD POSTULANTE Y/O ASOCIADO.

La entidad postulante y/o asociado deben manifestar su compromiso con la ejecución de la propuesta y la entrega de los aportes comprometidos en las condiciones establecidas en el siguiente cuadro:

| COMPROMISO ENTIDAD POSTULANTE                                                                                                             |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Aporte total en pesos:                                                                                                                    |  |
| Aporte pecuniario                                                                                                                         |  |
| Aporte no pecuniario                                                                                                                      |  |
| <p>_____</p> <p><b>Firma del Representante Legal</b><br/>Victor Edgar Esse Gutierrez</p> <p>Presidente/Cooperativa Leñeros del Ñielol</p> |  |

| COMPROMISO ASOCIADO 1                                                                                                                                                          |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Aporte total en pesos:                                                                                                                                                         |  |
| Aporte pecuniario                                                                                                                                                              |  |
| Aporte no pecuniario                                                                                                                                                           |  |
| <p>_____</p> <p><b>Firma del Representante Legal</b><br/>Nombre del Representante Legal<br/>Rut Representante Legal<br/>Cargo Representante Legal/ Nombre Entidad Asociada</p> |  |

## **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 DEL EQUIPO TÉCNICO.

Esta ficha debe ser llenada por cada uno de los integrantes del equipo técnico.

|                                                     |                                                                  |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Nombre completo:                                    | Victor Edgar Esse Gutierrez                                      |
| RUT:                                                |                                                                  |
| Nacionalidad:                                       | Chileno                                                          |
| Dirección (calle, número):                          |                                                                  |
| Comuna:                                             | Temuco                                                           |
| Ciudad:                                             | Temuco                                                           |
| Región:                                             | IX La Araucanía                                                  |
| Teléfono fijo:                                      | -                                                                |
| Celular:                                            |                                                                  |
| Correo electrónico:                                 |                                                                  |
| Profesión/Oficio:                                   | Empresario                                                       |
| Nombre institución donde trabaja:                   | Cooperativa de Combustibles Sólidos de Madera Leñeros del Ñielol |
| Cargo:                                              | Presidente                                                       |
| Género (Masculino o Femenino):                      | Masculino                                                        |
| Etnia (indicar si es que pertenece a alguna etnia): | No                                                               |

|                                                     |                                                                  |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Nombre completo:                                    | Roberto Andrés Muñoz Poblete                                     |
| RUT:                                                |                                                                  |
| Nacionalidad:                                       | Chileno                                                          |
| Dirección (calle, número):                          |                                                                  |
| Comuna:                                             | Temuco                                                           |
| Ciudad:                                             | Temuco                                                           |
| Región:                                             | IX La Araucanía                                                  |
| Teléfono fijo:                                      |                                                                  |
| Celular:                                            |                                                                  |
| Correo electrónico:                                 |                                                                  |
| Profesión/Oficio:                                   | Empresario                                                       |
| Nombre institución donde trabaja:                   | Cooperativa de Combustibles Sólidos de Madera Leñeros del Ñielol |
| Cargo:                                              | Gerente                                                          |
| Género (Masculino o Femenino):                      | Masculino                                                        |
| Etnia (indicar si es que pertenece a alguna etnia): | No                                                               |



|                                                     |                                                     |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Nombre completo:                                    | Angélica Soriano Gómez                              |
| RUT:                                                |                                                     |
| Nacionalidad:                                       | Chileno                                             |
| Dirección (calle, número):                          |                                                     |
| Comuna:                                             | Temuco                                              |
| Cuidad:                                             | Temuco                                              |
| Región:                                             | IX La Araucanía                                     |
| Teléfono fijo:                                      |                                                     |
| Celular:                                            |                                                     |
| Correo electrónico:                                 |                                                     |
| Profesión/Oficio:                                   | Ingeniero Comercial                                 |
| Nombre institución donde trabaja:                   | Cooperativa Centro de Gestión Empresarial IX Región |
| Cargo:                                              | Gerente                                             |
| Género (Masculino o Femenino):                      | Femenino                                            |
| Etnia (indicar si es que pertenece a alguna etnia): | No                                                  |

## ANEXO 7. ANTECEDENTES GENERALES DE LA COOPERATIVA

Debe indicar los siguientes datos de la cooperativa:

| DATOS DE COOPERATIVA                          |                                                                  |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Nombre cooperativa:                           | Cooperativa de Combustibles Sólidos de Madera Leñeros del Ñielol |
| Nombre representante legal:                   | Victor Esse Gutierrez                                            |
| Cargo Representante legal:                    | Presidente                                                       |
| Dirección (calle, número):                    |                                                                  |
| Comuna:                                       | Temuco                                                           |
| Cuidad:                                       | Temuco                                                           |
| Región:                                       | IX de la Araucanía                                               |
| Teléfono:                                     |                                                                  |
| E mail:                                       |                                                                  |
| Rubro:                                        | Forestal                                                         |
| Sector:                                       | Forestal                                                         |
| Subsector:                                    | Otros Forestal                                                   |
| Servicios y/o productos que comercializa:     | Leña seca certificada en metros y picada en sacos                |
| Sitio web:                                    |                                                                  |
| Fecha registro:                               | 05/02/2019 (Reforma de estatutos)                                |
| Fecha publicación:                            | 16/01/2019 (Reforma de estatutos)                                |
| Número de socios:                             | 8                                                                |
| Número de socios (femenino):                  | 2                                                                |
| Número de socios (masculino):                 | 6                                                                |
| Promedio de la edad de los socios:            | 55 años                                                          |
| N° de socios cuya edad es inferior a 35 años: | 0                                                                |
| Etnia predominante entre los socios:          | Sin etnia                                                        |
| Total de ventas (UF últimos 3 años):          |                                                                  |
| Total de exportaciones (USD últimos 3 años):  | La Cooperativa no exporta                                        |

| DATOS DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA |                                    |     |                                |                                 |                                                                 |                         |                   |             |
|---------------------------------------|------------------------------------|-----|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|-------------|
| Nº                                    | Nombre del socio                   | Rut | Fecha de nacimiento (dd/mm/aa) | Año de ingreso a la cooperativa | Tipo de terreno de socio (arrendada, propia, comodato/mediería) | Tamaño del terreno (ha) | Cultivo principal | Nº de hijos |
| 1                                     | Mario Edmundo Espinoza Contreras   |     | 13/09/1947                     | 2012                            | No posee terreno                                                | 0                       | Sin cultivo       | 4           |
| 2                                     | Jorge Gerardo Martínez Vásquez     |     | 24/04/1955                     | 2012                            | No posee terreno                                                | 0                       | Sin cultivo       | 0           |
| 3                                     | Victor Edgar Esse Gutiérrez        |     | 13/08/1961                     | 2012                            | No posee terreno                                                | 0                       | Sin cultivo       | 3           |
| 4                                     | Luis Moises Valdebenito Escobar    |     | 16/04/1963                     | 2012                            | No posee terreno                                                | 0                       | Sin cultivo       | 3           |
| 5                                     | Margarita Isabel Castro Venegas    |     | 01/02/1954                     | 2012                            | No posee terreno                                                | 0                       | Sin cultivo       | 1           |
| 6                                     | Marcia Mónica Ríos Rebolledo       |     | 18/05/1973                     | 2012                            | No posee terreno                                                | 0                       | Sin cultivo       | 2           |
| 7                                     | Mauricio Alejandro Lobos Beneventi |     | 23/09/1974                     | 2012                            | No posee terreno                                                | 0                       | Sin cultivo       | 2           |
| 8                                     | Gonzalo Ricardo Muñoz Vásquez      |     | 10/04/1981                     | 2012                            | No posee terreno                                                | 0                       | Sin cultivo       | 1           |