



OFICINA DE TRÁFICO Y RECEPCIONADO
 Fecha 13 OCT 2016 14:45
 Hora
 Nº Ingreso 33255

FORMULARIO POSTULACIÓN

FORMULARIO POSTULACIÓN PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2016

CÓDIGO
(uso interno)

PYT- 2016-0832

SECCIÓN I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA

1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE NEGOCIOS INNOVADOR PARA LA COOPERATIVA DE COMBUSTIBLES SOLIDOS DE MADERA "LEÑEROS DEL ÑIELOL" QUE FORTALEZCA Y DESARROLLE SUS CAPACIDADES EMPRESARIALES

2. SECTOR, SUBSECTOR, RUBRO EN QUE SE ENMARCA

Ver identificación sector, subsector y rubro en Anexo 9.

Sector	Forestal	Rubro	Otros rubros forestales
Subsector	Otros Forestales	Especie (si aplica)	

3. FECHAS DE INICIO Y TÉRMINO

Inicio	01 de diciembre de 2016
Término	30 de noviembre de 2018
Duración (meses)	24 meses

4. LUGAR EN QUE SE LLEVARÁ A CABO

Región	IX de la Araucanía
Provincia(s)	Cautín
Comuna (s)	Temuco

5. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Los valores del cuadro deben corresponder a los valores indicados en el Excel "Memoria de cálculo Proyectos de gestión para la innovación en empresas cooperativas 2016".

Aporte		Monto (\$)	Porcentaje
FIA			
CONTRAPARTE	Pecuniario		
	No pecuniario		
	Subtotal		
TOTAL (FIA + CONTRAPARTE)			

SECCIÓN II: COMPROMISO DE EJECUCIÓN DE PARTICIPANTES

La entidad postulante y asociados manifiestan su compromiso con la ejecución de la propuesta y a entregar los aportes comprometidos en las condiciones establecidas en este documento.

6. ENTIDAD POSTULANTE

Nombre
Representante Legal

Víctor Esse Gutiérrez

RUT

Aporte total en pesos:

Aporte pecuniario

Aporte no pecuniario

Firma

6. ASOCIADO(S)

Nombre
Representante Legal

RUT

Aporte total en pesos:

Aporte pecuniario

Aporte no pecuniario

Firma

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

7. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD POSTULANTE

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

- Certificado de vigencia de la entidad postulante en Anexo 1.
- Certificado de iniciación de actividades en Anexo 2.

7.1. Antecedentes generales de la entidad postulante

Nombre: Cooperativa de Combustibles Sólidos de Madera Leñeros del Ñielol

Giro/Actividad: Venta al por menor de carbón, leña y otros combustibles de uso domestico

RUT:

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

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

Identificación cuenta bancaria (banco, tipo de cuenta y número):

Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)/Domicilio postal:

Teléfono:

Celular:

Correo electrónico:

Usuario INDAP (sí/no):

7.2. Representante legal de la entidad postulante

Nombre completo: Victor Esse Gutiérrez

Cargo que desarrolla el representante legal en la entidad: Presidente

RUT:

Nacionalidad:

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

Teléfono:

Celular:

Correo electrónico:

Profesión: empresario

Género (Masculino o Femenino): masculina

Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):

7.3. Realice una breve reseña de la entidad postulante

Indicar brevemente la actividad de la entidad postulante, su vinculación con la temática de la propuesta y sus fortalezas en cuanto a la capacidad de gestionar y conducir la propuesta.

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

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

Esta Cooperativa no ha logrado implementar un modelo cooperativo estratégico que opere de manera asociativa, muy por el contrario, es un modelo sin visión estrategia de desarrollo, sin base alguna en el cooperativismo, ni en sus principios, y además totalmente desconectada del territorio.

7.4. Cofinanciamiento de FIA u otras agencias

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

SI	NO	X
----	----	---

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

Nombre agencia:	
Nombre proyecto:	
Monto adjudicado (\$):	
Monto total (\$):	
Año adjudicación:	
Fecha de término:	

8. IDENTIFICACIÓN DEL(OS) ASOCIADO(S)

Si corresponde, complete los datos solicitados de cada uno de los asociados de la propuesta.

8.1. Asociado 1

Nombre:

Giro/Actividad:

RUT:

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

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

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

Teléfono:

Celular:

Correo electrónico:

8.2. Representante legal del(os) asociado(s)

Nombre completo:

Cargo que desarrolla el representante legal en la entidad:

RUT:

Nacionalidad:

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

Teléfono:

Celular:

Correo electrónico:

Profesión:

Género (Masculino o Femenino):

Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):

8.3. Realice una breve reseña del(os) asociado(s)

Indicar brevemente la actividad del(os) asociado(s) y su vinculación con el tema de la propuesta.

(Máximo 1.500 caracteres, espacios incluidos)

9. IDENTIFICACION DEL COORDINADOR DE LA PROPUESTA

Complete cada uno de los datos solicitados a continuación.

Nombre completo: Víctor Esse González

RUT:

Profesión: empresario

Pertenece a la entidad postulante (Marque con una X).

SI

x

NO

Indique el cargo en la
entidad postulante:

Presidente

Indique la institución a
la que pertenece:

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

Teléfono:

Celular:

Correo electrónico:

SECCIÓN IV: CONFIGURACIÓN TÉCNICA DE LA PROPUESTA

10. IDENTIFICACIÓN DE LA ETAPA A LA CUAL POSTULA

Marque con una X la Etapa a la cual postula, en el caso que sea sólo a la etapa 2, recuerde que en dicho caso sólo pueden postular empresas cooperativas que tengan ejecutada la etapa 1 por medio del apoyo de FIA.

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

11. RESUMEN EJECUTIVO

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

(Máximo 2.000 caracteres, espacios incluidos).

El cooperativismo responde a uno de los modelos más justos y equitativos para sustentar la relación económica de pequeños y mediano empresarios. Sin embargo, y dado su naturaleza de quienes por lo general las componen, carecen de capacidades internas que permitan estratégicamente desarrollar sus modelos de negocios y favorecer el impacto en el territorio. Esta iniciativa, denominada “diseño e implementación de un modelo de negocios innovador para la cooperativa de combustibles sólidos de madera leñeros del Ñielol, que fortalezca y desarrolle sus capacidades empresariales y sociales, identifica como oportunidad/problema 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 no dispone de ninguna capacidad empresarial que favorezca su desarrollo, expansión, gobernanza, ni otorgue beneficios asociativos a sus miembros. La propuesta se plantea como objetivo general “Diseñar e implementar un modelo de gestión organizacional que facilite la innovación en la organización en todos los ámbitos del modelo de negocios para que la Cooperativa se oriente hacia su misión y visión, y se convierta en un actor territorial relevante”. Este objetivo se estructura en dos etapas, la primera de diagnóstico, detección de brechas, diseño de planes estratégicos, unidad de innovación y modelo de negocios, y una segunda etapa, destinada a la implementación del Plan Estratégico.

Se proponen metodologías altamente participativas en todas las etapas de desarrollo e implementación, favoreciendo el traspaso de capacidades en los socios, y el proceso de cambio hacia esta nueva organización. Los beneficiarios directos son los socios de la cooperativa y la gran cantidad de pequeños proveedores de leña de los alrededores de las comunas de Freire, Nueva Imperial, Carahue, Labranza, Temuco, Padre las Casas.

Esta propuesta espera generar impactos económicos, comerciales, sociales (a través del desarrollo de capital social y humano) y con un fuerte sentido de vinculación con el territorio, con una cooperativa fortalecida en un mercado y rubro altamente demandado en el sur del país como lo es el rubro de combustibles y leña certificada, en el marco de los planes de descontaminación.

12. PROBLEMA Y/U OPORTUNIDAD

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

La Cooperativa leñeros del Ñielol, constituida hace 5 años atrás, no ha logrado implementar un modelo cooperativo estratégico que opere de manera asociativa, pues sus socios comercializan directamente su leña desde la infraestructura de acopio (bodegas) de la cooperativa, pero de manera individual. En este sentido cada socio busca proveedores, negocia las condiciones, se abastece en la temporada, busca sus propios clientes, y factura por sí solos.

Por consiguiente, la Cooperativa no cuenta con un plan estratégico asociativo propio capaz de favorecer los beneficios del cooperativismo a sus socios, ni capacidades empresariales que lo puedan sustentar.

La iniciativa identifica como oportunidad el auge actual que tiene el producto “leña” propiamente tan en la ciudad de Temuco y sus alrededores, dados los importantes índices de contaminación que se han presentado sobre los máximos permitidos, desde hace más de 6 temporadas. En este sentido, los esfuerzos por controlar el uso y gestionar los recursos de calefacción han sido una parte medular de los planes de descontaminación de las autoridades, dentro de las cuales el control y seguimiento de uso de leña certificada ha pasado a ser el principal eje operativo de las medidas.

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 no dispone de ninguna capacidad empresarial que favorezca su desarrollo, expansión, gobernanza, ni 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).

13. SOLUCION PROPUESTA

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

Las cooperativas por su naturaleza y perfil de quienes las componen, por lo general, carecen de capacidades empresariales que les permitan alcanzar y mantener el nivel de competitividad que exige el entorno competitivo que las rodea, siendo una de las más importantes, la capacidad de facilitar y gestionar la innovación en sus modelos de negocios junto a la adecuada gobernanza de sus modelo organizacionales. Esta situación es lo que la presente propuesta intentará revertir en la Cooperativa de Leñeros del Ñielol, a través de diagnóstico, detección de brechas y fortalecimiento de capacidades para sustentar un modelo de negocios y plan estratégico de la Cooperativa diseñados de manera participativa, y alineado a las oportunidades que el entorno les brinda.

Este proyecto de fortalecimiento a través de un plan y metodologías altamente participativas e inclusivas espera revertir la situación actual base (ex – ante), y rediseñar el modelo de negocios de la Cooperativa en conjunto con sus socios definiendo las brechas existentes, y co – diseñando en conjunto un modelo de gestión organizacional que permita a la Cooperativa contar con una estrategia clara y planes de corto y mediano plazo, para su fortalecimiento a través de la mejora de la competitividad en los ámbitos necesarios del modelo de negocios (comercial, productivo, de gestión, de innovación, organizacional, capital humano y social). Con este fortalecimiento, la Cooperativa podrá desarrollar un modelo asociativo en el que los socios se integren definitivamente, potenciando el desarrollo colaborativo y no individual como lo han venido haciendo desde sus inicios. El grupo dispondrá de un modelo alineado a las oportunidades que presenta su entorno en términos estratégicos, e identificadas las capacidades empresariales que deberán ser

desarrolladas e implementadas entre sus miembros, para que así puedan sustentar adecuadamente su negocio asociativo, donde la innovación pasará a ser un pilar fundamental de competitividad.

Una cooperativa vinculada a la estrategia de descontaminación de la Araucanía, con bases sólidas en el cooperativismo, innovadora y sustentada en una estrategia de largo plazo es el resultado esperado de este esfuerzo e intervención.

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

El proyecto de fortalecimiento contribuye directamente al diseño de un modelo de negocios asociativo de la Cooperativa, que actualmente no posee, y al mismo tiempo, a desarrollar capacidades empresariales que lo respalde funcional, estratégica y activamente, velando por la participación de todos sus miembros, que potencie las vinculaciones y alianzas necesarias en el territorio, y que opere con mecanismos de gestión de la innovación que se requiere hoy en día para ser competitivos.

La cooperativa no cuenta con mecanismos internos de planificación, proyección y control o seguimiento de sus planes, por cuanto, se verá favorecida de manera integral.

Metodológicamente, se propone la identificación de brechas, y posteriormente el desarrollo de un plan estratégico que sustente un nuevo modelo de negocios re-definido para la Cooperativa. Todo esto soportado bajo una metodología que favorezca por una parte el fortalecimiento de los principios cooperativos, rediseñe un modelo de negocios que aproveche las oportunidades del entorno, y por otra, la alineación de los tres ejes fundamentales de operación: modelo estatutario, modelo tributario, y modelo de negocios.

Todos estos elementos a su vez se enmarcarán en una visión de cultura de largo plazo, lo cual constituye una gran oportunidad para la Cooperativa el desarrollo de esta iniciativa de fortalecimiento.

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

Los beneficiarios de la propuesta directos corresponden a los 10 socios fundadores y actuales de la misma. Ellos verán aumentada su competitividad al iniciar un trabajo asociativo, diferente a lo que han venido haciendo hasta la fecha, tangibilizando los beneficios económicos, tributarios y sociales (desarrollo de capital humano y social), que un modelo cooperativo proporciona a sus miembros.

De manera indirecta, si la cooperativa de leña certificada se ve fortalecida, serán una serie de pequeños proveedores de leña los que a su vez serán parte de los beneficios, al encadenarse a una empresa vinculante e inclusiva, estable en cuanto a compromisos, y con proyección de crecimiento en sus ventas. Actualmente los proveedores de los socios son en promedio 5, por cuanto, indirectamente se verán favorecidos, a lo menos 50 pequeños empresarios leñeros de las comunas de Labranza, Temuco, Nueva Imperial, Padre Las Casas, y otras comunas aledañas.

14. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

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

Los postulantes a la etapa 1 deberán considerar como objetivo específico el “Elaborar un diagnóstico y un Plan de Acción de corto y mediano plazo que aborde las brechas identificadas en el diagnóstico realizado”.

14.1. Objetivo general¹

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

14.2. Objetivos específicos²

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

¹ El objetivo general debe dar respuesta a lo que se quiere lograr con la propuesta. Se expresa con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

² Los objetivos específicos constituyen los distintos aspectos que se deben abordar conjuntamente para alcanzar el objetivo general de la propuesta. Cada objetivo específico debe conducir a un resultado. Se expresan con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

15. MÉTODOS

Indique y describa detalladamente **cómo** logrará el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta. Considerar cada uno de los procedimientos que se van a utilizar, como análisis, ensayos, técnicas, tecnologías, etc.

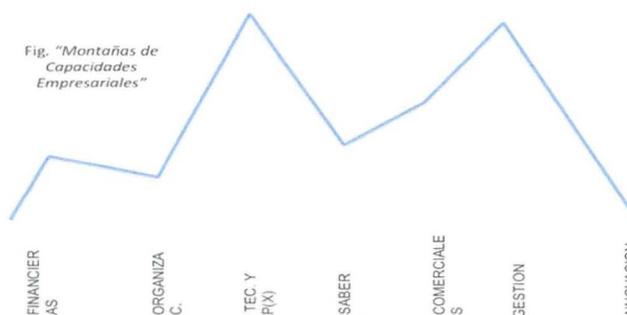
Método objetivo 1: Diagnosticar la situación actual o línea base de la Cooperativa respecto de sus capacidades en los ámbitos financiero, organizacional, comercial, productivo y en el ámbito de la innovación, interior del modelo de negocio (situación ex ante).

1. Diagnostico Interno de la Cooperativa: Levantamiento de capacidades de la organización:

Metodología: Para el levantamiento de las capacidades de la cooperativa se propone la utilización de la técnica de jerarquización temática (TJT), correspondiente al levantamiento de ideas respecto del tema a tratar, entre los miembros de la cooperativa divididos en grupo. Cada grupo llena un planilla de jerarquización. Cada planilla va rotando de grupo en grupo, y cada grupo va destacando las priorizaciones. A esta priorización se le asignan puntajes según el nivel de priorización obtenido.

Una vez obtenidas las planillas con su puntajes de la jerarquización, se clasifican en tablas según las siguientes categorías:

- 1.1. Capacidades Financieras
- 1.2. Capacidades Organizacionales
- 1.3. Capacidades Tecnológicas y productivas
- 1.4. Capacidades Comerciales
- 1.5. Capacidades en Gestión (modelo administración interno)
- 1.6. Capacidades en Innovación
- 1.7. Capacidades del saber
- 1.8. Capacidades de cooperativismo



El resultado se traduce gráficamente en la que denominamos "montañas de capacidades empresariales", que reflejan claramente la "estructura de capacidades existentes" y su composición basada en una valorización interna construida de la propia visión de los mismos cooperados miembros de la organización, y cuya visualización y análisis responde

las preguntas: *¿qué tenemos a nuestro haber para enfrentar el entorno competitivo?, ¿en que somos más fuertes como empresa?, ¿qué capacidades debemos reforzar o desarrollar?*

2. Diagnóstico Estratégico (Interno y Externo): FODA

Metodología: El análisis FODA se realizará en dos etapas que se diferencian según quienes sean que entreguen las información:

- 2.1. Elementos estratégicos a partir de los miembros de la organización.
- 2.2. Elementos estratégicos a partir de la opinión de facilitadores y su visión respecto de la organización.

3. Análisis de la “Red de Valor”

Este modelo propone un análisis del marco estratégico de la empresa. Este modelo amplía el modelo de las cinco fuerzas de Porter ya que además de los complementadores integra a la “competencia” y la “cooperación”, pues el modelo considera que las organizaciones interactúan en relaciones simultáneas de competencia y cooperación, con sus proveedores, con sus clientes, con sus competidores y con quienes producen bienes complementarios.



La *cooperación* y *capacidad de generar alianzas* e impactar a su entorno, pasa a ser un elemento importante en el análisis del modelo cooperativo, considerando su naturaleza, y las funciones de impacto territorial y social. Esto porque las cooperativas desarrollan un capital social y cultural que permite canalizar y gestionar necesidades locales, y trabajan para los habitantes de un determinado territorio sea o no socios y dependen a su vez de ellos, de este modo, la comunidad y dotación de recursos naturales ahí disponibles, necesariamente deben ser incorporadas en sus procesos productivos con un horizonte de largo plazo. De esta manera las cooperativas se constituyen organizacionalmente, como empresas socialmente responsables con una necesaria visión estratégica de desarrollo local sustentable (“*principios del cooperativismo*”).

4. Análisis Organizacional y vinculante con la estrategia y el entorno:

Metodología: Se realizará un proceso de obtención de material (de existir el sistema documentado) en que se plasme el desarrollo de estos elementos organizacionales en la organización a través de la revisión de material y entrevistas directas con sus miembros.

- 3.1. Visión
- 3.2. Misión
- 3.3. Directrices Estratégicas
- 3.4. Valores Corporativos
- 3.5. Objetivos Estratégicos

5. Gobernabilidad y función de cooperativismo.

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

Método objetivo 2: Determinar las brechas y factores críticos de éxito en cada ámbito del negocio según la situación ex – ante y su entorno

El análisis de brechas se basa en contrarrestar el “estado de la situación actual” y el “estado esperado o ideal”. Las diferencias entre ambas situaciones suponen las brechas que se desea eliminar.

2.1. *Situación esperada.*

Construcción de un escenario óptimo en términos de capacidades, marco estratégico, red de valor y gobernabilidad interna de la cooperativa. Todos los elementos en función del negocio en que está inmersa la cooperativa y sus planes de mediano y largo plazo.

2.2. *Análisis de brechas.*

Determinación de deficiencias en los puntos analizados. Este análisis es más bien en base a la opción de expertos en gabinete, y considera la comparación de la situación ex – ante y el estándar esperado.

2.3. *Factores claves o críticos de éxito.*

Posterior al análisis de brechas y como una forma de priorización de éstas, se determinarán aquellas desviaciones más relevantes para la competitividad del negocio, sustentabilidad y estrategia de la cooperativa.

Método objetivo 3: Diseñar la estrategia para la Cooperativa y su programa estratégico de fortalecimiento de la competitividad facilitando la nivelación de brechas detectadas del modelo de negocios de la cooperativa

Utilizando los insumos de los objetivos 1 y 2, se realizará un Co-diseño del Modelo de Negocios de la Cooperativa junto a su Plan Estratégico de fortalecimiento. Previo a ello, se consensuará el norte de la Cooperativa, es decir, la Estrategia.

3.1. Elaboración de la Estrategia de la Cooperativa.

3.1.1. Taller grupal “Construyendo nuestra estrategia”

- Misión
- Directrices Estratégicas
- Valores Corporativos
- Objetivos Estratégicos

3.2. Diseño del Programa Estratégico de fortalecimiento.

Utilizando una metodología participativa con trabajos grupales guiados por un facilitador, se irá plasmando el plan compuesto por cada una de las actividades y sugerencias que se requieren llevar a cabo para cumplir con la estrategia y las metas de la Cooperativa, analizadas y construidas en base a la definición del Modelo de Negocios Anterior. Para esta etapa se utilizará la “Planificación Estratégica” como metodología y su herramienta operativa el Marco Lógico. Se utilizarán los Objetivos Estratégicos determinados en la estrategia y los principios del cooperativismo a modo de fortalecer y relevar en la planificación la real esencia y naturaleza del modelo jurídico.

3.2.1. Sesión grupal 1: “Planificando estratégicamente nuestra empresa”. Definición de acciones por cada objetivo planteado, responsables, roles, fechas, etc. (“Diseño del Marco Lógico”).

3.3. Co – Diseño del Modelo de Negocios sustentando la estrategia.

La definición del modelo de negocios tiene por finalidad visualizar cada uno de los componentes o actores que se relacionan en el negocio de la Cooperativa, ordenados y analizados por sí solos. Esto se orienta a que los miembros visualicen de mejor manera su estrategia y su plan estratégico, desde una perspectiva funcional. Se utilizará como marco o base la estructura del modelo de negocios CANVAS, pues los bloques que lo componen unen con mejor claridad los elementos internos y externos que la cooperativa debe considerar desde su perspectiva territorial y estratégica (cadena y red de valor).

3.3.1. Trabajo en Gabinete de construcción del Modelo (unión de antecedentes de la estratégica y plan estratégico de fortalecimiento.)

3.3.2. Presentación y validación de la Estrategia de la cooperativa, su Plan Estratégico de fortalecimiento y su modelo de negocios diseñado. Sesión Grupal: “validando la estrategia y modelo de negocios de la Cooperativa”

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

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

A lo largo del proceso de diagnóstico y planificación de la empresa (Objetivos 1, y 3) que incluye el re-diseño del modelo de negocios, de manera transversal se realizarán acciones para el desarrollo del conocimiento y habilidades en Gestión de la Innovación. Estas intervenciones de capacitación y transferencia se basan en el *Modelo de Fomento y Gestión de la Innovación “TUIC”*. Este modelo considera que el centro y principal motor de todo esfuerzo por incorporar procesos de innovación en las organizaciones o grupos de personas, está inicialmente dado por el “TU”, es decir, por “las intenciones de las personas, que componen dichos grupos, por consiguiente, el modelo se basa en el

desarrollo del Talento para la Innovación. Esta visión hace que el origen de las ideas innovadoras en la organización (cooperativa) sea a partir de las propias personas que componen la empresa (, y no sólo en ideas provenientes de intervenciones de externos, que si bien pueden ser positivas en algún momento determinado, no aseguran la “mantención” de la competitividad y/o diferenciación a partir de la innovación en el largo plazo, pues se asocia a una innovación anecdótica más que a asegurar el desarrollo de una “cultura” organizacional que facilite procesos de innovación de manera sostenida, que es en definitiva, lo que constituye la competitividad a partir de la innovación.

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

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

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

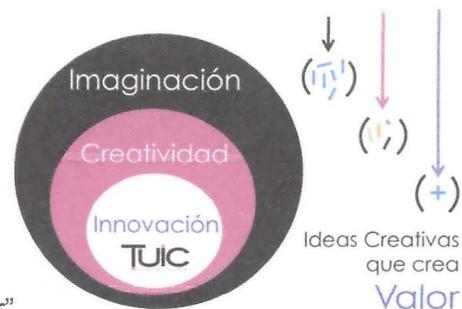


Fig. Modelo TUIIC, “Regla de Valor”

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

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

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

Se realizará una actividad de cierre vinculando a otras cooperativas, con el fin de dar a conocer los resultados del presente proyecto y sus proyecciones futuras como empresa, tanto para dar a conocer sus socios como a los beneficiarios del entorno

Método objetivo 6: Desarrollar e implementar plan estratégico diseñado en la primera etapa

Una vez obtenido el plan estratégico de la Cooperativa, se pondrá en marcha, dando prioridad por orden importancia y factibilidad los diferentes objetivos y actividades que se detallarán en dicho plan. Esta priorización se realizará en conjunto con los socios.

16. RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES

Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico de acuerdo a la siguiente tabla

Las cooperativas postulantes a la etapa 1 deberán obtener como resultado obligatorio un Diagnóstico y un Plan de Acción de corto y mediano plazo que aborde las brechas identificadas en el diagnóstico realizado. A estos resultados deben agregar aquellos que el postulante considere pertinente.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado ³ (RE)	Indicador ⁴	Línea base del indicador (al inicio de la propuesta)	Meta del indicador (al final de la propuesta)
1	1.1	Diagnóstico Integral de la cooperativa elaborado.	Diagnóstico de la cooperativa.	Cooperativa no dispone de un diagnóstico de su situación actual	Cooperativa conoce su actual como insumo para proyectarse y fortalecer su modelo asociativo.
2	2.1	Análisis de brechas de la Cooperativa realizado.	Brechas en términos de capacidades.	Sin definición de Brechas respecto de sus capacidades	La cooperativa conoce sus capacidades como insumo para proyectarse y fortalecerse.
	2.2	Factores críticos de éxito por ámbito de negocios definidos.	Factores Críticos De éxito	Sin definición de factores críticos de éxito.	Se dispone de insumos claves para la elaboración de plan estratégico.
3	3.1.	Programa Estratégico de fortalecimiento del modelo de negocios co-diseñado.	Objetivos estratégicos con planes de acción	Sin Plan estratégico que oriente la organización hacia una estrategia.	La Cooperativa funciona bajo acciones planificadas que la alinea a su estrategia y conectada con su entorno.
4.	4.1.	Programa de Talleres de Fomento de la Creatividad para la innovación realizados	Cooperados que adoptan actitud a innovar (iniciativas)	Cooperados pasivos frente opciones de innovación.	Cooperados aportan ideas innovadoras

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

⁴ Establecer cómo se medirá el resultado esperado.

	4.2	Espacios fértiles para la innovación en la cooperativa definidos e identificados como fuentes de innovación.	Espacios fértiles de innovación.	Cooperativa no sabe identificar oportunidades de innovación (espacios fértiles de generación de valor).	Cooperativa identifica espacios fértiles para innovar y generar valor.
5	5.1	Actividad de difusión vinculando al territorio	Evento Difusión del modelo cooperativo en el territorio	Cooperativa no realiza difusión del modelo cooperativo en el entorno.	Cooperativa difunde principios del modelo Cooperativo.
6	6.1	Plan Estratégico ejecutado	Nº de acciones del plan estratégico desarrolladas	0	10

17. CARTA GANTT

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

Dentro de las actividades a desarrollar, deberán considerarse al menos las siguientes:

- Encuestas o entrevistas a los asociados de la cooperativa;
- Entrevistas a actores relevantes del territorio, de la institucionalidad de apoyo, actores vinculados a la cadena del negocio desarrollado por la cooperativa, entre otros;
- Talleres o grupos de trabajo con actores internos a la cooperativa (socios, apoyos técnicos, otros);

Considerar adicionalmente en este cuadro, aquellas actividades que permitirán la difusión de los resultados de la propuesta.

Nº OE	Nº RE	Actividades	Año 1				Año 2													
			Trimestre				Trimestre													
			1°	2°	3°	4°														
1.	1.1	Taller N°1: Diagnostico Interno de la Cooperativa: Levantamiento de capacidades de la organización en Taller: Técnica de Jerarquización Temática TJT de capacidades.	X																	
		Taller N°1: Diagnóstico FODA. Actividad Grupal.	X																	
		Taller N°1: Análisis de la Red de Valor. Actividad Grupal.		X																
		Levantamiento documental para el Análisis organizacional y vinculante con la estrategia y el entorno. Actividad de gabinete		X																
		Diagnóstico de la gobernabilidad y función de cooperativismo. Actividad de gabinete.		X																
2.	2.1	Definición de la Situación Esperada (construcción de escenario óptimo de capacidades)		X																
		Análisis de Brechas basado en situación ex - ante y escenario óptimo.		X																
	2.2	Identificación de Factores claves críticos del éxito.		X																
3.	3.1	Taller N°2: "Planificando estratégicamente nuestra cooperativa"					X													
		Trabajo en gabinete: Diseño del modelo de negocios según CANVAS.					X													
		Taller N°3: "Validando la estrategia y modelo de negocios de la Cooperativa".							X											

18. HITOS CRÍTICOS DE LA PROPUESTA

Hitos críticos ⁵	Resultado Esperado ⁶ (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Diagnóstico situación actual de la cooperativa.	Diagnóstico Integral de la cooperativa elaborado.	Feb-17
Plan Estratégico de la Cooperativa	Programa Estratégico de fortalecimiento del modelo de negocios co-diseñado	Oct-17
Puesta en marcha del plan estratégico	Plan estratégico ejecutado	Dic-17

⁵ Un hito representa haber conseguido un logro importante en la propuesta, por lo que deben estar asociados a los resultados de éste. El hecho de que el hito suceda, permite que otras tareas puedan llevarse a cabo.

⁶ Un hito puede estar asociado a uno o más resultados esperados y/o a resultados intermedios.

19. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO TECNICO DE LA PROPUESTA

19.1. Organización de la propuesta

Describe el función del ejecutor, asociados (si corresponde) y servicios de terceros (si corresponde) en la propuesta.

	Función en la propuesta
Ejecutor	Será el encargado de la coordinación y velar porque las actividades se ejecuten de acuerdo a lo programado y satisfaga las necesidades de los socios. Además de ser el beneficiario directo de la presente iniciativa.
Asociado 1	
Asociado (n)	
Servicios de terceros	Será el encargado de realizar los talleres y elaborar informes de dichas actividades (Diagnóstico, identificación de brechas y planificación estratégica de la Cooperativa). Además, una vez finalizada la primera fase, se identificarán las actividades de soporte que se puedan realizar.

19.2. Equipo técnico

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

- Carta de compromiso del coordinador y cada integrante del equipo técnico (Anexo 3)
- Currículum vitae (CV) del coordinador y los integrantes del equipo técnico (Anexo 4)
- Ficha identificación coordinador y equipo técnico (Anexo 5)

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

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

Se debe considerar:

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

N° Cargo	Nombre persona	Formación/ Profesión	Describir claramente la función	Horas de dedicación totales
1	Víctor Esse	Empresario	Coordinador de la propuesta	2160

2	Roberto Muñoz	Empresario	Coordinador alterno	1440
3	Angélica Soriano	Ingeniero Comercial	Elaboración de informes y apoyo en la ejecución de actividades	960

19.3. Colaboradores

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

Adicionalmente, se debe adjuntar:

- Carta de compromisos involucrados en la propuesta para establecer convenios generales de colaboración, Anexo 6.

19.4. Servicios a Terceros⁷

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

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

CEGE Araucanía desde su creación en el año 2004, se ha dedicado a fortalecer y acompañar a empresas asociativas.

Con el tiempo, y vasta experiencia ha ido perfeccionando tanto sus metodologías de intervención como sus capacidades, y por ello su mix de servicios que van desde la incubación integral, el acompañamiento empresarial hasta asesorías o auditorías en general aunque siempre en el ámbito de la pequeña y mediana agricultura.

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

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

Las principales actividades que realizara serán los talleres, dentro de los cuales se encuentran los talleres de diagnóstico, actividades de identificación de brechas, talleres de planificación estratégica, y talleres relacionados con la implementación y generación de una cultura de innovación. Además, para la segunda etapa de puesta en marcha del plan estratégico, se identificarán algunas actividades que tengan relación con el expertiz de la empresa.

20. POTENCIAL IMPACTO ⁸

10.1 Seleccione los potenciales impactos y/o beneficios que se generarían con la realización de la propuesta

	Beneficio productivo
X	Económico
X	Comercial
	Medioambiental
X	Social
	Otro:

10.2 Describa los potenciales impactos y/o beneficios que se generarían con la realización de la propuesta

a) Impacto económico a nivel Interno de la organización.

A nivel interno, la Cooperativa se verá orientada hacia una organización sustentada en una nueva cultura de innovación con visión de largo plazo, fortalecida en cuanto a sus capacidades internas y habilidades de sus bases, con un norte estratégico claro plasmado en un Plan de mediano y largo plazo, y un modelo de negocios inclusivo sustentado en la cadena y red de valor. Lo anterior se traduce en un impacto económico, pues el fortalecimiento facilitará la capacidad de generación de ingresos y excedentes.

b) Impacto comercial a nivel de la cadena de valor del negocio cooperativo.

Siguiendo con la lógica anterior, el modelo de negocios re – diseñado para la cooperativa que cuente con una vinculación clara en su cadena y red de valor, aprovechando las oportunidades del entorno en sus mercados identificados, se transforma en una empresa inclusiva con su entorno y altamente estratégica. Particularmente esta cooperativa, integrará las habilidades y conocimientos del negocio de cada uno de sus socios, creando desarrollos de productos, y estrategias de entrega, elementos claves

⁸ El impacto debe dar cuanto del logro del objetivo de los proyectos de innovación, este es: "Contribuir al desarrollo sustentable (económico, social y ambiental) de la pequeña y mediana agricultura y de la pequeña y mediana empresa, a través de la innovación. De acuerdo a lo anterior, se debe describir los potenciales impactos productivos, económicos, sociales y medio ambientales que se generan con el desarrollo de la propuesta.

en el rubro de la leña certificada y combustibles en general.

c) Impacto social interno y a nivel del territorio.

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

Este proyecto de fortalecimiento se orienta a fortalecer estos lazos y relaciones de confianzas internos en la cooperativa, pero también aquellas relaciones estratégicas con el entorno de la misma, es decir, identificará y fortalecerá su red de capital social y humano. Esto facilitara que la cooperativa de leñeros se convierta en un actor reconocido por su articulación y conexión con el territorio.

ANEXOS

ANEXO 1. Certificado de vigencia de la entidad postulante.

Se debe presentar el Certificado de vigencia de la entidad, emanado de la autoridad competente, que tenga una antigüedad máxima de 60 días anteriores a la fecha de postulación.

ANEXO 2. Certificado de iniciación de actividades.

Se debe presentar un documento tributario que acredite la iniciación de actividades.

(Como por ejemplo: Certificado de situación tributaria, Copia Formulario 29 pago de IVA, Copia de la solicitud para la iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos).-

ANEXO 3. Carta compromiso del coordinador y cada integrante del equipo técnico

Se debe presentar una carta de compromiso de cada uno de los integrantes identificados en el equipo técnico, según el siguiente modelo:

Temuco,
12 de octubre de 2016

Yo **Víctor Esse González** vengo a manifestar mi compromiso de participar activamente como **Coordinador Principal** en la propuesta denominada **“DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE NEGOCIOS INNOVADOR PARA LA COOPERATIVA DE COMBUSTIBLES SOLIDOS DE MADERA “LEÑEROS DEL ÑIELOL” QUE FORTALEZCA Y DESARROLLE SUS CAPACIDADES EMPRESARIALES”**, presentado a la **Convocatoria Proyectos de gestión para la innovación en empresas cooperativas 2016**, de la **Fundación para la Innovación Agraria**. Para el cumplimiento de mis funciones me comprometo a participar trabajando **90 horas** por mes durante un total de **24 meses**, servicio que tendrá un costo total de _____ valor que se desglosa en _____ como aporte FIA, _____ como aportes pecuniarios de la Contraparte y _____ como aportes no pecuniarios.

Nombre: Víctor Esse González
Cargo: Coordinador Principal

ANEXO 3. Carta compromiso del coordinador y cada integrante del equipo técnico

Se debe presentar una carta de compromiso de cada uno de los integrantes identificados en el equipo técnico, según el siguiente modelo:

Temuco

12 de octubre de 2016

Yo **Roberto Muñoz** vengo a manifestar mi compromiso de participar activamente como **Coordinador Alterno** en la propuesta denominada **“DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE NEGOCIOS INNOVADOR PARA LA COOPERATIVA DE COMBUSTIBLES SOLIDOS DE MADERA “LEÑEROS DEL ÑIELOL” QUE FORTALEZCA Y DESARROLLE SUS CAPACIDADES EMPRESARIALES”**, presentado a la **Convocatoria Proyectos de gestión para la innovación en empresas cooperativas 2016”, de la Fundación para la Innovación Agraria**. Para el cumplimiento de mis funciones me comprometo a participar trabajando **60** por mes durante un total de **24**, servicio que tendrá un costo total de valor que se desglosa en como aporte FIA, como aportes pecuniarios de la Contraparte y como aportes no pecuniarios.

Nombre: Roberto Muñoz

Cargo: Coordinador Alterno

ANEXO 3. Carta compromiso del coordinador y cada integrante del equipo técnico

Se debe presentar una carta de compromiso de cada uno de los integrantes identificados en el equipo técnico, según el siguiente modelo:

Temuco
12 de octubre de 2016

Yo **Angélica Soriano Gómez** vengo a manifestar mi compromiso de participar activamente como **Profesional Técnico** en la propuesta denominada **“DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE NEGOCIOS INNOVADOR PARA LA COOPERATIVA DE COMBUSTIBLES SOLIDOS DE MADERA “LEÑEROS DEL ÑIELOL” QUE FORTALEZCA Y DESARROLLE SUS CAPACIDADES EMPRESARIALES”**, presentado a la **Convocatoria Proyectos de gestión para la innovación en empresas cooperativas 2016**, de la **Fundación para la Innovación Agraria**. Para el cumplimiento de mis funciones me comprometo a participar trabajando **40** por mes durante un total de **24**, servicio que tendrá un costo total de _____ valor que se desglosa en _____ como aporte FIA, _____ como aportes pecuniarios de la Contraparte y _____ como aportes no pecuniarios.

Nombre: Angélica Soriano G.
Cargo: profesional Técnico

ANEXO 4. 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.

CURRICULUM VITAE

ANTECEDENTES PERSONALES

Nombre : Víctor Edgar Esse Gutiérrez

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

1977 – 1981 Enseñanza Media (1° - 4° Medio): Liceo Industrial, Nueva Imperial.

1968 – 1976 Enseñanza Básica (1° Básico – 8° Básico): Escuela E-351, Nueva Imperial.

ANTECEDENTES LABORALES

1986 – 1987 : Operador de maquina en Muebles Jouannet, Temuco.

1988 – 1989 : Chofer Buses Las Colinas, Temuco.

1990 – hasta la fecha : Comerciante en Transporte de carga y compra – venta de leña.

Víctor Edgar Esse Gutiérrez

ROBERTO ANDRES MUÑOZ POBLETE

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

- Educación media : 1959 – 1967 COLEGIO LA SALLE, Temuco
- Educación superior : 1968 – 1972 LICEO PABLO NERUDA- Temuco
- Educación superior : 1973 - 1974 BACHILLERATO EN BIOLOGIA, UNIV CATOLICA
- Educación superior : 1974 – 1975 TEC FORESTAL UNIV CATOLICA Temuco

ANTECEDENTES LABORALES

Desde 1977 a la fecha, dueño de Picaduria Los Troncos en Temuco

- Comerciante de productos combustibles

Angélica Soriano Gómez

Ingeniero Comercial, mención Administración

12 años de experiencia profesional

Profesional con expertiz en la coordinación y control de proyectos. Formulación y ejecución de proyectos de innovación, inversión productiva, económica y social. Asesor técnico de empresas agrícolas. Proactiva, con alta capacidad de gestión y de trabajo en equipo.

Experiencia profesional

2004-2007 PET QUINTA S.A - TEMUCO

Cargo: Profesional de Apoyo

Funciones:- Levantamiento de Información: “Estudio de Potencial Endógeno Cluster Forestal y Araucanía Andina”; “Caracterización del funcionario municipal en la Novena y Décima Región (SUBDERE); “Evaluación externa del Sistema de Mejoramiento de Gestión Territorial, PMG-GTI”. (GORE IX Región).

- Elaboración de Plan de Desarrollo Turístico en la comuna de Coelemu y de Planes de Desarrollo Económico en las comunas de Bulnes, Purén y Los Sauces (Municipalidades).
- Diseño y Formulación de Programa Territorial Integrado de Turismo de Intereses Especiales de la Araucanía. (CORFO IX Región).
- Coordinación programa de capacitación denominado “Entrenamiento en comercialización avanzada para pequeñas empresas del sector turismo de la IX Región”. (SENCE IX Región).
- Profesional Técnico en Programa Recuperación de Barrios. Barrio Los Caciques y V Centenario, Temuco. (MINVU IX Región).

2008-2009 PET QUINTA S.A - OSORNO

Cargo: Jefe de Proyecto en Programa Recuperación de Barrios. Ovejería, Osorno. (MINVU X Región).

Funciones: Planificación, Organización y Control de las actividades del Proyecto. Gestión con instituciones públicas de la Comuna y Región para la correcta ejecución del Proyecto. (Municipalidad Osorno, SERVIU y MINVU X Región).

2009-a la fecha **COOPERATIVA CEGE ARAUCANIA - TEMUCO**

- Cargo:** Coordinadora Proyectos de Innovación y Asesor en Gestión Empresarial
- Funciones:** Análisis de demandas de innovación en los territorios por rubros, cadenas o sistemas productivos, articulación de actores por territorios y diseño propuestas de desarrollo de innovación en procesos, productos y modelos de gestión.
Realizar funciones en ámbitos de desarrollo organizacional, capacitación y desarrollo de habilidades empresariales, rediseño de modelos de negocios, elaboración de planes comerciales y estudios de mercado. Gestión y Control de Presupuestos de Asesorías y Proyectos.
Relator de Cursos en Programa PEL de CORFO
Realizar las gestiones como contraparte de las instituciones INDAP, FIA, CORFO, SERCOTEC, Municipalidades y empresas privadas.
Organizadora de "I Seminario Internacional de Innovación: Cómo innovar para ser más competitivo" (2009) y Organizadora y relatora de Seminario:"La innovación v el uso de las TICs en

Formación académica

- 1984-1996 Estudios de enseñanza Básica y Media**
Colegio Osorno College, Osorno.
- 1998-2002 Ingeniero Comercial, mención Administración**
Universidad de la Frontera, Temuco.
- 2011 Curso Gobernabilidad de Cooperativas**
Programa BiblioRedes.
- 2016 Diplomado de Cooperativas**
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Otros datos

- Idiomas** **Inglés:** Nivel intermedio. Ptje.440 TOEIC
- Giras** Participación Gira Tecnológica Provincia de Cataluña, España.

ANEXO 5. Ficha identificación coordinador y equipo técnico.

Esta ficha debe ser llenada por el coordinador y por cada uno de los profesionales del equipo técnico.

Nombre completo	Víctor Esse Gutierrez
RUT	
Profesión	Empresario
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Independiente
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Masculino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	
Rubros a los que se dedica:	

ANEXO 5. Ficha identificación coordinador y equipo técnico.

Esta ficha debe ser llenada por el coordinador y por cada uno de los profesionales del equipo técnico.

Nombre completo	Roberto Muñoz
RUT	
Profesión	Emprendedor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Independiente
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Masculino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	
Rubros a los que se dedica:	

ANEXO 5. Ficha identificación coordinador y equipo técnico.

Esta ficha debe ser llenada por el coordinador y por cada uno de los profesionales del equipo técnico.

Nombre completo	Angélica Soriano Gómez
RUT	
Profesión	Ingeniero Comercial
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	CEGE Araucanía
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Femenino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	
Rubros a los que se dedica:	

ANEXO 6. Carta de compromisos involucrados en la propuesta para establecer convenios generales de colaboración, si corresponde.

ANEXO 7. Literatura citada

ANEXO 8. Beneficiarios directos de la propuesta

En caso que su propuesta contemple beneficiarios directos, se debe repetir el “Cuadro: Beneficiarios Directos” según el número de personas consideradas por la propuesta.

Los beneficiarios directos o participantes vinculados a la propuesta, son aquellas personas, productores o empresarios que participarán en el desarrollo de la propuesta, y por consiguiente, se beneficiarán de su implementación. Es decir, corresponde a personas que de alguna manera hacen un aporte a la propuesta, o que usarán los resultados de la propuesta.. Los beneficiarios directos no son la entidad postulante, los asociados, los coordinadores, el equipo técnico, ni los servicios a terceros considerados en la propuesta.

Cuadro : Beneficiario Directos	
Nombres	
Apellidos	
RUT	
Dirección personal	
Ciudad o Comuna	
Región	
Fono /Celular	
Email personal	