



Fundación para la
Innovación Agraria

OFICINA DE PARTES 2 FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	07 FEB 2019
Hora	13:41
Nº Ingreso	54937

CONVOCATORIA NACIONAL

PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2018

PLAN OPERATIVO

Nombre iniciativa:	Implementación de Nuevo Modelo de Negocio y Plan Estratégico para el fortalecimiento organizacional de la Cooperativa Campesina Peñiwen
Ejecutor:	Cooperativa Campesina Peñiwen
Código:	PYT-2018-0658
Fecha:	23 de enero de 2019

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	2
I. Plan de trabajo	3
1. Configuración técnica del proyecto	3
2. Anexos	21
3. Costos totales consolidados	26
II. Detalle administrativo (Completado por FIA).....	27

I. Plan de trabajo

1. Configuración técnica del proyecto

1.1. Resumen ejecutivo

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

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

Gracias a la FASE 1 de fortalecimiento, la cooperativa pudo descubrir, visualizar y analizar sus capacidades y brechas, además de las innumerables oportunidades del entorno inmediato. Al mismo tiempo, visualizaron la potencialidad del modelo de cooperativa y su potencial adaptación al modelo de trabajo actual (con énfasis en el esfuerzo individual) pero a través de una unión de capacidades y ordenamiento interno que promueva la transparencia y rentabilidad del negocio.

Gracias al proceso anterior de visualización de oportunidades y capacidades, se rediseño el Modelo de Negocios de la cooperativa, su propuesta de valor, y se desarrolló un Plan Estratégico para su implementación. El nuevo re-diseño de la cooperativa considera las siguientes unidades de negocios:

- 1.- Unidad de Comercialización productos de molino (la unidad contempla el procesamiento de granos su posterior comercialización como productos con agregación de valor)
- 2.- Servicios de molino: prestación de servicios a socios y terceros de chancado, molienda, etc.
- 3.- Unidad de Comercialización de insumos (tanto para socios como proveedores)
- 4.- Unidad de productos alternativos de valor agregado (en base a harinas mixtas)

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

La iniciativa se espera ejecutar en un período de 12 meses, con una inversión total de \$28.670.000, donde \$20.000.000 corresponde a aporte de FIA (69,8%) y \$8.670.000 a aporte de la Cooperativa (30,2%).

1.2. Objetivos del proyecto

1.2.1. Objetivo general¹

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

1.2.2. Objetivos específicos²

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

Nº	Objetivos Específicos (OE)
1	Validar e implementar el modelo de negocios de la cooperativa y su plan estratégico, re-diseñados en la primera etapa de fortalecimiento, mediante la instalación de una unidad piloto de molino de harinas mixtas.
2	Ajustar organizacionalmente a la cooperativa junto a su modelo de gobernanza, superando las brechas detectadas, en adecuada alineación al nuevo modelo de negocios y plan estratégico, entregando capacidades y herramientas en diferentes ámbitos, sumados al fortalecimiento del capital social como motor del modelo de negocios.

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

² Los objetivos específicos constituyen los distintos aspectos que se deben abordar conjuntamente para alcanzar el objetivo general del proyecto. Cada objetivo específico debe conducir a uno o varios resultados. Se expresan con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

3	Desarrollar e implementar el Sistema de Control de Gestión en la Cooperativa, que propicie prácticas internas de proyección y seguimientos del desempeño del negocio y controle los resultados esperados y proyectados en cada temporada.
4	Desarrollar e implementar un Comité de Gestión de la Innovación en la Cooperativa, que propicie una cultura transversal en este ámbito estratégico con actores tanto internos como externos.
5	Difusión del Proceso de fortalecimiento organizacional de la Cooperativa.

1.3. Método: identificar y describir detalladamente los procedimientos que se van a utilizar para alcanzar cada uno de los objetivos específicos del proyecto. (Incluir al final, las actividades de difusión y transferencia de los resultados del proyecto) (máximo 8.000 caracteres para cada uno).

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

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

En la FASE 1 se detectaron entre otras una serie de problemáticas y debilidades, que atentan contra los resultados económicos de la misma. Las principales debilidades son: inexistencia de un negocio actual asociativo, sin alternativas de valor agregado en un mercado tradicional sin rentabilidad, déficit de activos de capital claves para el funcionamiento de nuevas unidades de negocio, desmotivación de socios por malos resultados, entre otros.

Al mismo tiempo, un ejercicio altamente valorado por los miembros orientados a levantar un autodiagnóstico de capacidades internas, a partir de la visualización de sus propios socios (análisis introspectivo), y su posterior jerarquización temática (asignación de puntaje según priorización por importancia), determino que las principales capacidades de la cooperativa que tienen a su favor son:

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

Dado lo anterior, y pese a las debilidades, el marco de capacidades de sus socios hace que sí existe un potencial de reiniciar la cooperativa, pero esta vez con un nuevo enfoque que maximice los recursos actuales y otorgue nuevos ingresos a partir de valor distinto agregado a su modelo de negocios.

Se implementará a escala piloto la unidad de negocios de “molino de harinas mixtas”, es decir, se adquirirá un molino modular, con una implementación básica que permita elaborar las pruebas de los productos como por ejemplo harina de lupino amarillo con linaza y trigo, mezcla que genera un alto nivel proteico y de consumo humano. Es preciso señalar que actualmente la Cooperativa Campesina Peñiwen mantiene un acuerdo de colaboración con el Centro de Genómica Nutricional Agroacuicola (CGNA), donde este último apoya los temas genéticos de las variedades, mediante la asistencia técnica y el establecimiento de un campo experimental de lupino y linaza. Además, se trabajará con ellos las muestras de laboratorio para las mezclas y diseños óptimos de los productos.

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

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

- 1.- Unidad de Comercialización productos de molino (la unidad contempla el procesamiento de granos su posterior comercialización como productos con agregación de valor)
- 2.- Servicios de molino: prestación de servicios a socios y terceros de chancado, molienda, etc.
- 3.- Unidad de Comercialización de insumos (tanto para socios como proveedores)
- 4.- Unidad de productos alternativos de valor agregado (en base a harinas mixtas)

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

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

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

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

Las principales actividades que contempla son:

Estructura organizacional, roles y capacidades

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

Cooperativismo:

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

- d. Taller de desarrollo de Capital Humano y Social (identificación de espacios y actores de confianza, los cuales potencian la acción del modelo de negocios al facilitar la articulación con actores estratégicos externos y al mejorar las relaciones de comunicación internas). La integración de los socios al modelo de negocios en diferentes roles y perspectivas es una debilidad importante detectada en la etapa inicial de fortalecimiento.
- e. Talleres de capacitación en gobernanza en cooperativas (nueva Ley de Cooperativas, modelo jurídico con sus características, modelo tributario, procesos de toma de decisiones y rol de los organismos internos, y gobierno).
- f. Ajuste legal estatutario en función de la Ley de Cooperativas, los requerimientos estratégicos del modelo de negocios, y la propuesta de valor de la cooperativa (diseño de “manual de proveedores”), incluyendo la integración de la nueva unidad de gestión de la

innovación, como parte estructural de la cooperativa (formalización en estatutos). Este elemento de ajuste del estatuto a la Ley y la incorporación en ellos de elementos estratégicos (claves para el negocio) es un *elemento innovador* y crucial para el sostener los planes y el cumplimiento de las obligaciones de sus socios en términos no sólo organizacionales sino que también estratégicos, lo que sustenta la propuesta de valor (cumplimiento de cuotas de producción, estándares de calidad en productos, oportunidad de entregas de productos, etc.), factores críticos de éxito en modelos asociativos y en particular, constituye una gran brecha a corregir en la forma que la Cooperativa Peñiwen actualmente lleva a cabo su negocio. El ajuste estatutario también se hará en función de la nueva Ley de Cooperativas.

- g. Planificar la Integración de nuevos socios a la cooperativa, principalmente que fortalezcan las acciones de innovación (jóvenes vinculados al territorio).

Aspecto Tributario / Normativo

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

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

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

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

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

Presentación y análisis del primer Informe de Control de Gestión.

Método objetivo 4: Desarrollar e implementar un Comité de Gestión de la Innovación en la Cooperativa, que propicie una cultura transversal en este ámbito estratégico con actores tanto internos como externos

El poder facilitar el desarrollo de cultura de innovación será la directriz de este objetivo: El Plan Estratégico propone la creación de un Comité para la innovación orientado principalmente a contribuir a la facilitación de la productividad, mediante la generación permanente de mejoras en los productos, formas de distribución y ventas, técnicas, nuevos productos, desarrollo de atributos de interés en los mercados o nichos de destino entre otros elementos claves de sustentabilidad, diferenciación y adaptabilidad permanente del modelo de negocios.

Las Actividades a desarrollar para abordar este objetivo son:

- a.) Diseño de la estructura y plan del Comité de innovación. Roles y objetivos estratégicos de la misma.
- b.) Socialización entre socios de los procesos de innovación como fuente de competitividad, poniendo a su alcance el concepto de innovación, como se genera a partir de la creatividad e investigación, y el rol de cada uno de los integrantes en este desafío. Se realizará taller de “Búsqueda de Creatividad para la Innovación” que promueva el comportamiento individual (talento) de cada socio a favor de la innovación, bajo la metodología TUIC, donde el “tu”, es decir, la personal es el principal motor y centro de la innovación en una organización para que ésta sea una capacidad permanente, y surja a partir de las bases y no necesariamente de personas externas.
- c.) Sistematización de sesiones de creatividad, diseño y desarrollo de innovaciones para dejar implementadas las metodologías que guíen los procesos creativos en la cooperativa. (utilizando la metodología TUIC se entregará una planilla ordenada de actividades para la estimulación y captura de ideas creativas, dirigidas a mejoras concretas de la organización, en los llamados “espacios fértiles para la innovación”).
- d.) Articulación de proyectos para la implementación de innovaciones identificadas en el proceso de implementación del Comité.

Método objetivo 5: Difusión del Proceso de fortalecimiento organizacional de la Cooperativa.

Se propone en el marco de una cultura de cooperación y preocupación por el entorno, de desarrollo social, y de una economía justa y sustentable, difundir los resultados de la experiencia de fortalecimiento, proponiendo un modelo de cooperativa sustentable, innovadora y con un fuerte arraigo de sus principios cooperativos. Este objetivo, considera que este elemento de vinculación es uno de los factores claves de éxito para el desarrollo futuro de la cooperativa, sus nuevos productos, su nueva forma de llegar a los clientes, sus estrategias de promoción, entre otros elementos que serán desarrollados en esta fase.

Las Actividades propuestas para este objetivo son:

- a.) Ajuste de material de difusión, envases y etiquetas para productos (según diseños).
- b.) Evento de cooperativismo e innovación (nuevos productos y nuevo modelo de negocios).

1.4. Resultados esperados e indicadores: Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico de acuerdo a la siguiente tabla.

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

Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico.						
Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado ³ (RE)	Indicador ⁴	Línea base del indicador (al inicio de la propuesta)	Meta del indicador (al final de la propuesta)	Fecha de alcance
1	1.1	Marco Estratégico ⁵ validado y publicado	Marco Estratégico Publicado en Cooperativa.	Sin Marco Estratégico establecido	Con Marco Estratégico establecido	Feb-19
	1.2	Plan Comercial ⁶ en funcionamiento	Nº Acciones que integran el Plan Comercial	0	4	May-19
	1.3	Unidad de negocios con valor agregado implementada a escala piloto	Nº de unidades de negocio implementadas	1	2	Ago-19

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

⁴ Indicar el indicador del resultado esperado.

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

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

2	2.1	Estructura Organizacional ⁷ según modelo de negocios	Cargos definidos en Estructura Organizacional	Sin cargos ni roles	Equipo organizacional operativo	May-19
	2.2	Plan de Capital Social ⁸ y Humano	Focos de Capital Social y Humano	Sin Plan de Capital Social y Humano	Se dispone de la identificación de focos de desarrollo de Capital Social y Humano.	Ago -19
	2.3	Estatutos Ajustados ⁹ a requerimientos de la estrategia Y PROPUESTA DE VALOR.	Estatutos ajustados	Sin estatutos alineados a la Ley de cooperativas y estrategia	Se dispone de un Estatuto ajustados a los requerimientos de estratégicos del modelo de negocios.	Jun-19
	2.4	Desarrollo de capacidades de cooperativismo	N° Horas de Reforzamiento Capacidades de	0	30	Sep-19

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

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

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

		competitivo	cooperativismo			
3	3.1	Sistema de Control de Gestión ¹⁰ Implementado	Sistema de Control de Gestión	Cooperativa Sin Sistema de Control de Gestión.	La Cooperativa funciona bajo un sistema de control interno implementado.	Oct-19
4	4.1	Comité de Innovación Implementado	Cooperados que adoptan actitud a innovar (iniciativas)	Cooperados pasivos frente opciones de innovación.	Cooperados aportan ideas innovadoras	Oct-19
	4.2	Técnica ¹¹ (metodología) Sistematizada de Gestión de la Innovación en la cooperativa.	N° Metodologías para innovar	0	1	Oct-19
5	5.1	Difusión del nuevo modelo de cooperativa con énfasis en la innovación.	N° de eventos de difusión	0	1	Nov-19

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

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

1.5. Indicar los hitos críticos para el proyecto.

Hitos críticos ¹²	Resultado Esperado ¹³ (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Marco Estratégico validado y publicado.	Marco Estratégico validado y publicado	Feb-19
Estatutos Ajustados a requerimientos de la estrategia.	Estatutos Ajustados a requerimientos de la Estrategia.	Jun-19
Cooperativa implemente su nuevo modelo de negocio	Unidad implementada a escala piloto	Sep-19

¹² Un hito representa haber conseguido un logro importante en la propuesta, por lo que deben estar asociados a los resultados de éste. El hecho de que el hito suceda, permite que otras tareas puedan llevarse a cabo.

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

1.6. Carta Gantt: Indicar la secuencia cronológica para el desarrollo de las actividades señaladas anteriormente de acuerdo a la siguiente tabla:

Dentro de las actividades a desarrollar para las iniciativas postulantes a la Línea 1, deberán considerarse al menos las siguientes:

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

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

Nº OE	Nº RE	Actividades	Año														
			Trimestre														
			Ene-Mar		Abr-Jun			Jul-Sep			Oct-Dic						
1	1.1	Validación del modelo de negocios	x	x													
	1.2	Desarrollo de plan comercial y comunicacional					x										
		Identificación y definición de proveedores externos potenciales				x	X										
		Implementación de la unidad piloto							x	X							
		Articulación con asesorías y acompañamiento estable								X				X			
		Definir recursos faltantes por gestionar en el mediano plazo												X			
2	2.1	Definición de estructura organizacional asociada al modelo de negocios					x										
		Articulación y/o contratación de capacidades profesionales en áreas críticas del modelo de negocios							x								
	2.2	Plan de capacitaciones en diferentes áreas técnicas, gestión empresarial								x	x						

1.7. Potencial de impacto

A continuación identifique claramente los potenciales impactos que estén directamente relacionados con la realización de la propuesta y el alcance de sus resultados esperados del proyecto de innovación.

1.7.1. Describa los potenciales impactos productivos, económicos y comerciales que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta.

Los indicadores de impacto productivos, económicos y comerciales pueden ser: ingreso bruto, costo del producto/servicio, precio de venta del producto/servicio, rendimientos productivos, venta de royalty, redes o nuevos canales de comercialización, entre otros.

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

A nivel interno, la Cooperativa se verá orientada hacia una organización sustentada en una nueva cultura de innovación con visión de largo plazo, fortalecida en cuanto a sus capacidades internas, con un norte estratégico claro, y un modelo de negocios inclusivo sustentado en la cadena y red de valor, claramente más competitivo.

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

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

Nº	Indicador impacto productivo, económico y/o comercial	Línea base del indicador ¹⁴	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta ¹⁵
1	Nivel de ventas Primer periodo		
2	Nueva Oferta Productiva (desarrollo de productos)	1	2
3	Cooperativa con nueva línea de Procesos	0	1

¹⁴ Indique los datos referentes a los últimos dos años (anterior al inicio de la propuesta).

¹⁵ Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

1.7.2. Describa los potenciales impactos productivos, económicos y comerciales que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta.

Los indicadores de impacto social pueden ser: número de trabajadores, salario de los trabajadores, nivel de educación, integración de etnias, entre otros.

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

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

N°	Indicador impacto social	Línea base del indicador ¹⁶	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta ¹⁷
1	Nuevos proveedores externos	0	20
2	Nuevos puestos de trabajo estables	0	1

1.7.3. Describa los potenciales impactos medio ambientales que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta.

Los indicadores de impacto medio ambientales pueden ser: volumen de agua utilizado, consumo de energía, uso de plaguicidas, manejo integral de plagas, entre otros.

(Máximo 500 caracteres, espacios incluidos)

N°	Indicador impacto medio ambiental	Línea base del indicador ¹⁸	Impacto esperado dos años después del término de la
----	-----------------------------------	--	---

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

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

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

			propuesta ¹⁹
1			
2			
n			
<p>1.7.4. Si corresponde, describa otros potenciales impactos que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta.</p> <p>Otros indicadores de impacto pueden ser: derechos de propiedad intelectual, nuevas publicaciones científicas, acuerdos de transferencia de resultados, entre otros.</p> <p>Impacto Territorial</p> <p>Este proyecto de fortalecimiento facilitará que la cooperativa se convierta en un nuevo actor en la cadena de los cereales inserto en el territorio de 7 comunidades mapuches, articulando proveedores y entregando servicios, todo alineado con la estrategia de desarrollo local. Territorialmente, se convierte en un ejemplo de asociatividad en un mercado complejo para la innovación y desarrollo de valor, que unidas y con un soporte adecuado de acompañamiento pueden sostener un modelo de negocios con impacto social y territorial.</p>			
N°	Indicador de otros impactos	Línea base del indicador ²⁰	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta ²¹
1	Nº alianzas/vinculaciones con entorno (comunidades, otros)	0	5
2			
n			

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

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

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

2. Anexos

Anexo 1. Ficha identificación del postulante ejecutor

Nombre completo o razón social	Cooperativa Campesina Peñiwen	
Giro / Actividad	Agrícola	
RUT		
Tipo de organización	Empresas	
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	Cooperativa
Banco y número de cuenta corriente del postulante ejecutor para depósito de aportes FIA		
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)	280 UF	
Exportaciones, último año tributario (US\$)		
Número total de trabajadores		
Usuario INDAP (sí / no)	Sí	
Dirección postal (calle, comuna, ciudad, provincia, región)		
Teléfono fijo		
Fax		
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web		
Nombre completo representante legal	Pablo Patricio Huilipang Rainao	
RUT del representante legal		
Profesión del representante legal	Agricultor	
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante	Presidente	
Firma representante legal		

Anexo 2. Ficha identificación de los asociados. Esta ficha debe ser llenada para cada uno de los asociados al proyecto.

Nombre completo o razón social	NO APLICA	
Giro / Actividad		
RUT		
Tipo de organización	Empresas	
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)		
Exportaciones, último año tributario (US\$)		
Número total de trabajadores		
Usuario INDAP (sí / no)		
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)		
Teléfono fijo		
Fax		
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web		
Nombre completo representante legal		
RUT del representante legal		
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante		
Firma representante legal		

Anexo 3. Ficha identificación coordinador y equipo técnico. Esta ficha debe ser llenada por el coordinador y por cada uno de los profesionales del equipo técnico.

Nombre completo	Pablo Patricio Huilipang Rainao
RUT	
Profesión	Agricultor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Independiente
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	

Nombre completo	Angélica Soriano Gómez
RUT	
Profesión	Ingeniero Comercial
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Independiente
RUT de la empresa/organización donde trabaja	-
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	-
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	-
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	

Nombre completo	Jorge Coilla Hueñir
RUT	
Profesión	Agricultor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Independiente
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	