



Fundación para la
Innovación Agraria

OFICINA DE PARTES FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	18 MAR 2020
Hora	13:28
Nº Ingreso	63165

CONVOCATORIA NACIONAL

PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2019

LINEA 2: Implementación de programa de fortalecimiento en áreas prioritizadas

PLAN OPERATIVO

Nombre iniciativa:	Implementación de Nueva Línea de Procesos y Plan Estratégico para el fortalecimiento organizacional de la Cooperativa Leñeros del Ñielol de Temuco
Ejecutor:	Cooperativa de Combustibles Sólidos de Madera Leñeros del Ñielol
Código:	PYT-2019-0723
Fecha:	04 de marzo de 2020
Región de ejecución principal	De la Araucanía
Región(es) ejecución secundaria (s)	-

Firma por Fundación para la Innovación Agraria

Conforme con Plan Operativo
Firma por Ejecutor
(Representante Legal o Coordinador Principal)

VILMA LOPEZ MARTINEZ
Asistente de Operaciones
UPP - FIA

Fecha: 06/03/2020

MARIA JOSÉ ALARCÓN VANNI
Ejecutiva Innovación Agraria
UPP - FIA

Fecha: 06/03/2020

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	2
I. Plan de trabajo.....	3
1. Configuración técnica del proyecto.....	3
2. Anexos	11
3. Costos totales consolidados	17
II. Detalle administrativo (Completado por FIA).....	19

I. Plan de trabajo

1. Configuración técnica del proyecto

PLAN DE TRABAJO¹

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

Objetivo general²

Implementar una nueva línea de procesos mediante el desarrollo del modelo de negocios y plan estratégico de la Cooperativa, transformándose de esta manera en un actor relevante en su territorio.

Objetivo específico³ N°1

Rediseñar el Modelo de negocios en función del nuevo proceso de secado de leña

	Resultados esperados ⁴ (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N°1	Indicador de resultado	Línea base indicador (al inicio de la propuesta)	Meta indicador (al final de la propuesta)	Mes de cumplimiento
1	Modelo de negocios rediseñado	Informe con nuevo diseño de Modelo de negocios	Sin Modelo de negocios rediseñado	Modelo de Negocios Rediseñado	Enero 2020
2	Infraestructura para proceso de secado adquirida e implementada	N° de infraestructuras construidas	0	1	Enero 2020
3	Flujo de Procesos diseñado para la Cooperativa	Flujo de procesos publicado	Sin Flujo de Procesos diseñado	Con Flujo de Procesos diseñado	Febrero 2020

¹ El plan de trabajo ordena y sistematiza información relevante para realizar la propuesta. Es una guía que interrelaciona los recursos tecnológicos, materiales, humanos, financieros, disponibles a fin de lograr determinados resultados y cumplir con los objetivos planteados.

² 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.

³ Los objetivos específicos (OE) constituyen los distintos aspectos que se deben abordar conjuntamente para alcanzar el objetivo general de la propuesta. Cada objetivo específico debe conducir a un resultado cuantificable y verificable. Se expresan con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

⁴ Considerar que el conjunto de resultados esperados (RE) debe dar cuenta del logro del objetivo general de la propuesta. Un objetivo específico puede requerir del logro de uno o más resultados esperados para asegurar y verificar su cumplimiento.

4	Estructura Organizacional asociada al modelo de negocios definida	Nº de cargos definidos	0	4	Febrero 2020
---	---	------------------------	---	---	--------------

Describe el método para cumplir el objetivo específico N°1:

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

- Rediseño del modelo de negocios:** para rediseñar el modelo de negocios se evaluarán y rediseñarán dentro de la Cooperativa la misión, visión, objetivos estratégicos y el plan estratégico. Esta actividad se realizará mediante un taller con los socios de la Cooperativa. Este taller será impartido por la consultora CEGE.
- Adquisición de la infraestructura para el nuevo proceso de secado:** se adquirirá un secador de leña para optimizar el proceso de la Cooperativa, dicha compra la realizará una comisión elegida entre los mismos socios.
- Diseño de flujo de proceso:** en una asamblea informativa de la Cooperativa se diseñará el flujo de procesos del modelo de negocios integrando el nuevo proceso de secado de leña. El cual será diseñado y guiado por CEGE complementado con la experticia de los socios de la Cooperativa en el detalle de cada proceso.
- Estructura organizacional, roles y capacidades:** Definición de estructura organizacional asociada al modelo de negocios (roles, gestor productivo, gestor comercial, gestor organizacional, gestor de la innovación, gestor logístico). Es importante destacar que los socios serán incorporados a los roles de gestores 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 que son principalmente la presentación de cada una de las funciones de los roles en donde se les da a elegir a los socios que quieran participar para desempeñar algún cargo y toma de decisiones compartidas. Esta actividad se definirá en un taller impartido por CEGE en conjunto con los socios y tendrá una duración de aproximadamente 4 horas.

Objetivo específico N°2				
Fortalecer el Capital Humano mediante la transferencia de conocimiento en Administración de Cooperativas y emprendimiento				
Resultados Esperados (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N°2	Indicador de resultado	Línea base indicador (al inicio de la propuesta)	Meta indicador (al final de la propuesta)	Mes de cumplimiento
1 Desarrollar capacidades de cooperativismo competitivo	Nº de horas de reforzamiento de capacidades de	0	15	Marzo 2020

		Cooperativismo y aplicación de una prueba al inicio y término de la actividad			
2	Desarrollar capacidades tributarias en la Cooperativa	Nº de horas de capacitación tributaria	0	10	Abril 2020
3	Desarrollar capacidades de emprendimiento en los socios de la Cooperativa	Nº de horas de capacitación para los socios	0	10	Mayo 2020

Describa el método para cumplir el objetivo específico N°2:

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

Para lograr este objetivo se llevarán a cabo principalmente 3 actividades, todas ellas asociadas a fortalecer el capital humano, mediante la transferencia de capacidades en los ámbitos de cooperativismo, tributarios y de negocios.

Se realizarán talleres teórico-prácticos impartidos por CEGE para lograr un mayor entendimiento en los socios, considerando que la totalidad de ellos son personas adultas.

- Taller de capacitación en gobernanza de cooperativas:** los principales contenidos serán: modelo jurídico y sus características, procesos de toma de decisiones y rol de los organismos internos, y gobierno.
- Taller de capacitación tributaria:** los principales contenidos están asociados a las diferencias y definiciones de contabilidad en Cooperativas, obligaciones, exenciones y aspectos tributarios de las Cooperativas, definición y distribución de remanente y excedente. Además, se tratarán temas como regímenes tributarios y sus características, responsabilidades tributarias como contribuyente, declaraciones anuales de impuestos según régimen, entre otros.
Es importante señalar que los contenidos se irán adaptando de acuerdo con el avance de entendimiento de los socios.
- Taller de emprendimiento:** mediante un taller con los socios de la Cooperativa se entregarán conocimientos y habilidades necesarias para crear, desarrollar y poner en marcha nuevas ideas de negocio.

Objetivo específico N°3				
Desarrollar e implementar el Sistema de Control de Gestión en la Cooperativa, que propicie prácticas internas de proyección y seguimientos del desempeño del negocio y controle los resultados esperados y proyectados en cada temporada				
Resultados Esperados (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N°3	Indicador de resultado	Línea base indicador (al inicio de la propuesta)	Meta indicador (al final de la propuesta)	Mes de cumplimiento

1	Sistema de Control de Gestión implementado	Sistema de Control de Gestión	Cooperativa sin sistema de Control de Gestión	La Cooperativa funciona en base a un sistema de Gestión implementado o	Julio 2020
Describe el método para cumplir el objetivo específico N°3: Indique y describa detalladamente cómo logrará el cumplimiento de este objetivo específico. Considerar todos los procedimientos que se van a utilizar, como tipo de análisis, equipamiento, productos, ensayos, técnicas, tecnologías, manejo productivo, entre otros.					
Para este objetivo se diseñará e implementará el Control de Gestión de la Cooperativa, para esto el proceso será el siguiente:					
- Validar el diseño y clasificación del negocio en sub unidades de negocio, y éstas a su vez en líneas de productos que constituirán la nueva oferta de la Cooperativa. A dicha clasificación además se debe asignar los indicadores de desempeño, tanto cualitativos como cuantitativos, para cada categoría. - Desarrollar la proyección económica y financiera de la temporada (presupuestos por temporada, clasificados por unidad de negocios). Los presupuestos serán considerados como la "base" para el posterior control de gestión (análisis comparativo entre lo proyectado y lo realizado). Metodológicamente, las proyecciones serán confeccionadas participativamente con los gestores asignados en las etapas de desarrollo y ajuste organizacional. - Implementar Sistema de Registros y Control de Gestión: para esto se adquirirá un software contable y/o de gestión, el cual será alimentado con la información recabada en las actividades anteriores. Se capacitará a dos o más socios para el uso de dicha herramienta tecnológica.					
Este proceso se trabajará con el consultor y uno o dos socios, o bien el socio que quiera participar en esta área. Además, se hará un seguimiento a las personas encargadas, de manera de asegurar el buen funcionamiento de esta nueva herramienta tecnológica.					

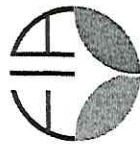
Objetivo específico N°4				
Diseñar una estructura de Plan de Comité de Innovación en la Cooperativa				
Resultados Esperados (RE) que se espera conseguir para validar el cumplimiento del objetivo específico N°4	Indicador de resultado	Línea base indicador (al inicio de la propuesta)	Meta indicador (al final de la propuesta)	Mes de cumplimiento
1 Comité de Innovación Implementado	Cooperados adoptan actitud innovadora	Cooperados pasivos frente a opciones	Cooperados aportan ideas innovadoras	Junio 2020

		(existen iniciativas)	de innovación		
2	Técnica sistematizada de Gestión de la Innovación en la Cooperativa	Nº de metodologías para innovar	0	1	Agosto 2020
Describa el método para cumplir el objetivo específico N°4: Indique y describa detalladamente cómo logrará el cumplimiento de este objetivo específico. Considerar todos los procedimientos que se van a utilizar, como tipo de análisis, equipamiento, productos, ensayos, técnicas, tecnologías, manejo productivo, entre otros. El 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. Dado lo anterior se realizarán principalmente dos actividades: a) Diseño de la estructura del comité de innovación, definiendo participantes, roles, objetivos, entre otros. Esta actividad se trabajará en conjunto con los socios, se propondrá una estructura y se discutirá en una reunión de trabajo. El comité de innovación abordará las problemáticas que se presenten en la Cooperativa y buscará ideas innovadoras para darle solución, si no se presentan problemáticas, su misión también será crear innovaciones para los procesos de la Cooperativa con el fin de que estos sean óptimos. El comité deberá presentar las ideas a la asamblea y en conjunto evaluarán si son pertinentes para darle solución a las problemáticas u procesos a optimizar. b) Taller de socialización de los procesos de innovación, 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 un 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 persona 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.					

Hitos críticos Indicar los hitos críticos para el proyecto.		
Hitos críticos⁵	Resultado Esperado⁶ (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Rediseñar el Modelo de negocios de la Cooperativa	Modelo de negocios rediseñado	Enero 2020
Implementación de Nueva Línea de Proceso	Infraestructura para proceso de secado adquirida e implementada	Enero 2020
Desarrollo de capacidades en la Cooperativa	Desarrollar capacidades de cooperativismo competitivo Desarrollar capacidades tributarias en la Cooperativa Desarrollar capacidades de emprendimiento en los socios de la Cooperativa	Mayo 2020

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.

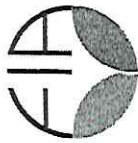


Fundación para la
Innovación Agraria

Carta Gantt

Indicar la secuencia cronológica para el desarrollo de las actividades señaladas anteriormente de acuerdo con la siguiente tabla:

Nº Objetivo específico	Nº Resultado Esperado	Actividades	Meses											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1.1	Taller de Rediseño del Modelo de Negocios		x										
	1.2	Adquisición de Infraestructura para el nuevo proceso de secado		x										
	1.3	Diseño mediante taller de Flujo de Proceso			x									
	1.4	Taller de Estructura Organizacional, roles y capacidades			x									
2	2.1	Taller de Desarrollo de capacidades de cooperativismo competitivo				x								
	2.2	Taller de Desarrollo de capacidades tributarias de la Cooperativa					x							
	2.3	Taller de Desarrollo de capacidades de emprendimiento en los socios						x						
		Reunión de Consejo para Validación del diseño y clasificación del negocio en subunidades					x							
3	3.1	Taller para Desarrollar la Proyección económica y financiera de la temporada				x								
		Adquisición y capacitación de Sistema de Registros y Control de Gestión		x			x							
		Presentación y análisis de primer informe de control de gestión								x				



Fundación para la
Innovación Agraria

Nº Objetivo específico	Nº Resultado Esperado	Actividades	Meses											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	4.1	Taller de Diseño de estructura y plan de comité de innovación							x					
	4.2	Taller de socialización entre los socios de los procesos de innovación									x			
		Adquisición de material de difusión y actualización de página web										x	x	
		Ceremonia de cierre por difusión del nuevo proceso												x

2. Anexos

Anexo 1. Ficha identificación del postulante ejecutor

Nombre completo o razón social	Cooperativa de Combustibles Sólidos de Madera Leñeros del Nielol	
Giro / Actividad	Compra y Venta de Leña	
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		
Tamaño de empresa según SII ⁷	Empresa de Menor tamaño PRO PYME	
Exportaciones, último año tributario (US\$)	0	
Número total de trabajadores	1	
Usuario INDAP (sí / no)	Sí	
Dirección postal (calle, comuna, ciudad, provincia, región)		
Teléfono fijo		
Fax		
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web		
Nombre completo representante legal	Victor Edgar Esse Gutierrez	
RUT del representante legal		
Profesión del representante legal	Empresario	
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante	Presidente	
Firma representante legal		

⁷ Microempresa: volumen de ventas oscila entre 0,1 a 2.400 U.F Anuales.

Pequeña Empresa: volumen de ventas oscila entre 2.401 a 25.000 U.F Anuales.

Mediana Empresa: volumen de ventas oscila entre 25.001 a 100.000 U.F al año.

Gran Empresa: volumen de ventas es mayor a las 100.001 U.F al año.

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		
Giro / Actividad		
RUT		
Tipo de organización	Empresas	
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	
Tamaño de empresa según SII ⁸		
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		

⁸ Microempresa: volumen de ventas oscila entre 0,1 a 2.400 U.F Anuales.
Pequeña Empresa: volumen de ventas oscila entre 2.401 a 25.000 U.F Anuales.
Mediana Empresa: volumen de ventas oscila entre 25.001 a 100.000 U.F al año.
Gran Empresa: volumen de ventas es mayor a las 100.001 U.F al año.

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.

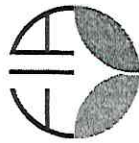
Nombre completo	Victor Edgar Esse Gutierrez
RUT	
Profesión	Empresario
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa de Combustibles Sólidos de Madera Leñeros del Ñielol
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Presidente
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	

Nombre completo	Roberto Andrés Muñoz Poblete
RUT	
Profesión	Empresario
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa de Combustibles Sólidos de Madera Leñeros del Nielol
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Gerente
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	



Fundación para la
Innovación Agraria

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



Fundación para la
Innovación Agraria

Anexo 4. Datos de los socios de la Cooperativa.

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