



Fundación para la
Innovación Agraria

*Mano bases AGP
NIB
Fic + A.E.*

CONVOCATORIA NACIONAL

PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2017

PLAN OPERATIVO

Nombre iniciativa:	Implementación de Plan de Acción de Innovación en la Gestión de la Cooperativa Agrícola de Productores y Comerciantes de Leña de Paillaco.
Ejecutor:	Cooperativa Agrícola de Productores y Comerciantes de Leña de Paillaco ✓
Código:	PYT-2017-0756
Fecha:	03 de noviembre de 2017

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	2
I. Plan de trabajo	3
1. Configuración técnica del proyecto	3
2. Anexos	15
3. Costos totales consolidados	20
II. Detalle administrativo (Completado por FIA).....	22

I. Plan de trabajo

1. Configuración técnica del proyecto

1.1. Resumen ejecutivo

La cooperativa de productores y comerciantes de leña de Paillaco ha identificado una oportunidad de mercado para abordar en el rubro de la leña seca considerando la creciente demanda, tanto local como regional y nacional. Esto, en respuesta a la nueva reglamentación que entrará en vigencia de fiscalización a los comercializadores informales y obligatoriedad del uso de leña certificada por organismos públicos. Sumado a esto, cada vez más existe una mayor preocupación desde los consumidores por adquirir productos de calidad y conocer su procedencia.

Para abordar la oportunidad identificada se plantea ejecutar el plan de acción elaborado del proyecto FIA realizado por la cooperativa durante el año 2015. Este plan de acción incorpora innovaciones en la gestión y el proceso productivo, la llevan a obtener el sello de leña certificada. Además contempla acciones de escalamiento y comercialización en nuevos formatos y la prestación de servicios conexos al negocio de la leña y la energía, a través de la realización de estudios de mercado. Se considera la realización de un estudio de prefactibilidad para la implementación de un centro integrado de procesamiento de leña. Como elemento diferenciador destaca la instalación de un Comité de Innovación en la organización, que fomente la participación de actores claves del territorio y centros de I+D. Esto permitirá potenciar la cadena de valor de la leña en la región, buscando avances en la optimización del proceso productivo y generación de un ecosistema dinámico e innovador en el rubro.

Durante el desarrollo de las actividades se elaborará material de consulta, que incorpore los pasos en la adopción de nuevas tecnología por productores, la gestión de la innovación en las organizaciones y la estrategia de articulación con los intervinientes en la cadena productiva. Dicho documento buscará difundir los alcances, desafíos y oportunidades, facilitando la comprensión de las temáticas tratadas y hacer transferencia tecnológica efectiva.

1.2. Objetivos del proyecto

1.2.1. Objetivo general¹

Impulsar la competitividad y sustentabilidad de la cooperativa desde la implementación de su plan de acción sobre la base de un modelo de innovación en la gestión asociativa.

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	Ejecutar un plan estratégico de escalamiento y comercialización de nuevos productos y servicios a ofrecer por parte de la cooperativa.
2	Desarrollar e implementar un modelo de gestión que asegure una adecuada gobernanza en la cooperativa, abordando los requerimientos gestión de calidad y sustentabilidad.
3	Fomentar el desarrollo de alianzas estratégicas que incorporen gestión de la innovación en el modelo de negocios de la cooperativa.
4	Diseñar e implementar una estrategia de difusión y comunicaciones eficiente de los resultados obtenidos de la incorporación de I+D en la organización cooperativa.

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.

- 1.3. Método: identificar y describir 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: Ejecutar un plan estratégico de escalamiento y comercialización de nuevos productos y servicios a ofrecer por parte de la cooperativa.

- 1.- Definición de estrategia de escalamiento
 - 1.1.- Estudios de mercados de leña en las comunas próximas de alta demanda como Osorno, Valdivia y Temuco.
 - 1.2.- Elaboración de estudio de prefactibilidad para planta integrada de procesamiento de leña
- 2.- Establecimiento de canales de comercialización.
 - 2.1.- A través de alianzas comerciales enfocadas en venta en comercio menor, supermercados y centros de abastecimiento o comercializadoras de leña.
 - 2.2.- Habilitación de página web para la recepción de solicitudes, presupuestos y ventas online.
- 3.- Difusión y promoción de los productos y servicios
 - 3.1.- Difusión en ferias especializadas.
 - 3.2.- Realización de encuentros de productores de leña seca y leña certificada en la comuna.

Método objetivo 2: Desarrollar e implementar un modelo de gestión que asegure una adecuada gobernanza en la cooperativa, abordando los requerimientos gestión de calidad y sustentabilidad.

- 1.- Normalización jurídica de la cooperativa y negocio
 - 1.1.- Asambleas de la definición de adecuaciones en los estatutos.
 - 1.2.- Definición del reglamento interno y manual de operación.
 - 1.3.- Obtención del sello de venta de leña certificada.
2. Mejora en manejo de la administración, contabilidad y gestión de la innovación
 - 2.1.- Capacitaciones en contabilidad de cooperativas.
 - 2.2.- Creación de sistema interno de registro y soporte integrado de las operaciones.
 - 2.3.- Capacitación de los socios para la creación de Comité de Innovación.

Método objetivo 3: Fomentar el desarrollo de alianzas estratégicas que incorporen gestión de la innovación en el modelo de negocios de la cooperativa.

- 1.- Articulación de actores claves del territorio
 - 1.1.- Identificación, selección y vinculación de comerciantes y productores al proyecto para conformar una organización de segundo orden.
 - 1.2.- Facilitación y fomento de la participación e incorporación de jóvenes y mujeres en las actividades productivas de la cooperativa.
- 2.- Generación de alianza con centros de investigación, desarrollo e innovación
 - 2.1.- Reuniones de trabajo y firma de convenios de colaboración con instituciones de educación superior, centros de investigación y desarrollo y grupo de profesionales para incursionar en I+D+i.

Método objetivo 4: Diseñar e implementar una estrategia de difusión y comunicaciones eficiente de los resultados obtenidos de la I+D en la organización cooperativa.

1.- Difusión de los alcances y resultados del proyecto

1.1.- Elaboración de manual descriptivo de los alcances y resultados del proyecto

1.2.- Realización seminario de presentación de la estrategia de innovación aplicada, en encuentro con comerciante y productores de leña de la región.

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)
1	1	Estrategia de escalamiento y comercialización ejecutada	Estudio de mercado	0	3
1	2	Análisis de prefactibilidad para planta integrada de procesamiento de leña	Estudio de prefactibilidad	0	1
1	3	Obtención de certificación de la calidad de la leña ofertada por la cooperativa	Certificación de la leña	0	1
2	1	Normalización legal de los antecedentes de la cooperativa	Estatutos modificado	0	1
2	2	Fortalecimiento de las capacidades de administración y gestión de la cooperativa	Asesorías y capacitaciones implementadas	0	10

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.

2	3	Creación de un comité de innovación que captura valor	Comité de Innovación creado	0	1
3	1	Generación de alianzas con actores claves	Actores claves vinculados	0	5
4	1	Difusión del proyecto y promoción de la cooperativa en la región	Difusión y promoción del proyecto	0	3

1.5. Indicar los hitos críticos para el proyecto.

Hitos críticos ⁵	Resultado Esperado ⁶ (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Se identifican los mercados potenciales y principales demandas de los clientes objetivos	Focalización de los productos y servicios a realizar por la cooperativa para adsorber la demanda detectada	Marzo, 2018
Se realiza estudio de prefactibilidad técnica y económica para implementar un centro de procesamiento de leña certificada	Informe de prefactibilidad técnica y económica sobre la implementación de centro de procesamiento integral de leña certificada en centro de acopio de la cooperativa	Mayo, 2018
Se selecciona y vincula a actores claves del territorio y centros de I+D para el desarrollo del rubro de la leña	Vinculación de la cooperativa con actores claves del territorio y centros de I+D	Junio, 2018
Se obtiene certificación de la leña	Certificación de la leña comercializada	Octubre, 2018
Se fortalecen las capacidades de administración, gestión e incorporación de la innovación en la organización	Socios capacitados y conformación de un Comité de Innovación en la organización	Julio, 2018
Se selecciona y vincula a actores claves del territorio y centros de I+D para el desarrollo del rubro de la leña	Vinculación de la cooperativa con actores claves del territorio y centros de I+D	Agosto, 2018
Se difunden los alcances y resultados obtenidos de la ejecución del proyecto	Realización de seminario de presentación de resultados y proyecciones del rubro de la leña	Noviembre, 2018

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.

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 2017											
			Trimestre											
			1°			2°			3°			4°		
0	0	Reuniones de trabajo con equipo técnico												
0	0	Pago de elaboración de propuesta												
1	1	Coordinación con socios de la cooperativa para evaluar potencial productivo												
1	1	Elaboración de estudio de mercado en el modelo de negocio de la leña												
Nº OE	Nº RE	Actividades	Año 2018											
			Trimestre											
			1°			2°			3°			4°		
0	0	Reuniones de trabajo con equipo técnico												
1	1	Coordinación con socios de la cooperativa para evaluar potencial productivo												
1	1	Elaboración de estudio de mercado en el modelo de negocio de la leña												
1	1	Generación de alianzas comerciales con socios proveedores y distribuidores de leña												
1	1	Diseño en conjunto a los socios de la estrategia comunicacional												

Nº OE	Nº RE	Actividades	Año 2018											
			Trimestre											
			1°			2°			3°			4°		
1	1	Creación y puesta a prueba del sitio web para la cooperativa												
1	2	Elaboración de estudio de prefactibilidad para planta integrada de procesamiento de leña												
1	3	Obtención de certificación de la calidad de la leña ofertada por la cooperativa												
2	1-2	Talleres de capacitación para los socio en actualización de la ley de cooperativas												
2	1	Sesiones de trabajo en la modificación de estatutos y elaboración de reglamento interno para la cooperativa												
2	1	Legalización notarial de los nuevos estatutos y remisión de antecedentes a DAES												
2	2	Talleres de capacitación en contabilidad de cooperativas												
2	2	Talleres de fortalecimiento en administración y gestión de cooperativas												
2	2	Elaboración de sistema interno de registro y soporte integrado para las operaciones de la coopreativa												
2	2-3	Capacitación de los socios para la creación de Comité de Innovación.												
2	3	Creación de Comité de Innovación en la cooperativa												
3	1	Reuniones con socios estratégicos para la generación de alianzas productivas y de innovación para desarrollar I+D en el rubro de la leña												
3	1	Generación de organización de segundo orden en el territorio que potencie el rubro de la leña												
3	1	Elaboración de un plan estratégico para la organización de segundo orden conformada												
4	1	Elaboración de manual descriptivo con los alcances y resultados del proyecto												
4	1	Seminario de promoción de la cooperativa y presentación de resultados												

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.

Los impactos del beneficio productivo son:

- ✓ Disminución en un 20% de los costos totales de producción asociado a los productos y servicios a los cuales la innovación se aplica.

Los beneficios económicos y comerciales son:

- ✓ Apertura de al menos dos nuevos canales de comercialización.
- ✓ Aumento en un 30% de la rentabilidad comercial de la empresa, al diversificar la gama de productos y lograr su certificación.

Nº	Indicador impacto productivo, económico y/o comercial	Línea base del indicador ⁷	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta ⁸
1	Ingresos promedios de los socios de la cooperativa	100.000 pesos	350.000 pesos
2	Cantidad de nichos de mercado	0	2
3	Porcentaje de precios de venta de productos y servicios	10%	40%
4	Cantidad de redes de comercialización	0	1

⁷ Indique los datos referentes a los últimos dos años (anterior al inicio de la propuesta).

⁸ 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.

Los impactos sociales son:

- ✓ Aumento en las plazas laborales, considerando una cantidad de cinco trabajadores vinculados al sector.
- ✓ Vinculación de jóvenes de educación técnico profesional al proyecto, desempeñándose en la aplicación de programas de eficiencia energética.
- ✓ Conformación de organización superior que congrega a actores relevantes del gremio, emprendedores y empresarios, ligados al negocios de la leña seca

Nº	Indicador impacto social	Línea base del indicador ⁹	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta ¹⁰
1	Cantidad de nuevos socios incorporados a la cooperativa	0	5
2	Cantidad de socios capacitados	2	10
3	Número de organizaciones asociativas de segundo orden	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.

Los impactos medioambientales son:

- ✓ Contribuir a la descontaminación atmosférica, al combustionar leña certificada (seca) y así bajar las emisiones de material particulado al aire.
- ✓ Ahorros directos de energía en el procesamiento de la leña al aplicar criterios de eficiencia energética.
- ✓ Reutilización del 90% de los desechos de las explotaciones forestales como materia prima de ensayo como biomasa.

Nº	Indicador impacto medio ambiental	Línea base del indicador ¹¹	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta ¹²
----	-----------------------------------	--	---

⁹ Indique los datos referentes a los últimos dos años (anterior al inicio de la propuesta).

¹⁰ Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

¹¹ Indique los datos referentes a los últimos dos años (anterior al inicio de la propuesta).

¹² Indique los cambios esperados de los indicadores a los dos años después del término de la propuesta.

1	Emisión material particulado a la atmósfera	0	-270 ton/año material particulado
2	Cantidad en metros cúbicos de leña seca disponible para comercializar	200 metros cúbicos por año	6.000 metros cúbicos por año
3	Porcentaje de desechos reutilizados como biomasa	0 porciento	90 porciento

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.

Otros indicadores de impacto pueden ser: derechos de propiedad intelectual, nuevas publicaciones científicas, acuerdos de transferencia de resultados, entre otros.

Los beneficios en la Innovación son:

- ✓ Fomento de la cooperación y generación de alianzas entre los socios implicados y los centros de I+D.
- ✓ Aumento de las competencias y de transferencia tecnológica en gestión de la innovación hacia los socios de las cooperativas y los no-socios de territorio.
- ✓ Generación de una cultura de emprendimiento e innovación en el territorio, fomentando la I+D+Í.

Nº	Indicador de otros impactos	Línea base del indicador ¹³	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta ¹⁴
1	Acuerdos convenios de colaboración con centros I+D activos	0	2
2	Cantidad de socios capacitados en innovación	0	14

¹³ Indique los datos referentes a los últimos dos años (anterior al inicio de la propuesta).

¹⁴ 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 Agrícola de Productores y Comerciantes de Leña de Paillaco	
Giro / Actividad	Compra y venta de leña al por menor	
RUT		
Tipo de organización	Empresas	Cooperativa
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	
Banco y número de cuenta corriente del postulante ejecutor para depósito de aportes FIA		
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)		
Exportaciones, último año tributario (US\$)	-	
Número total de trabajadores	3	
Usuario INDAP (sí / no)	No	
Dirección postal (calle, comuna, ciudad, provincia, región)		
Teléfono fijo	-	
Fax	-	
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web	-	
Nombre completo representante legal	Gonzalo Arnoldo Barra Oporto	
RUT del representante legal		
Profesión del representante legal	Comerciante	
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	Ilustre municipalidad de Paillaco	
Giro / Actividad	Servicio público	
RUT	(	
Tipo de organización	Empresas	
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	Municipio
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)	-	
Exportaciones, último año tributario (US\$)	-	
Número total de trabajadores	600	
Usuario INDAP (sí / no)	No	
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)		
Teléfono fijo		
Fax	-	
Teléfono celular	-	
Email		
Dirección Web		
Nombre completo representante legal	María Ramona Reyes Painequeo	
RUT del representante legal		
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante	Alcaldesa	
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	Pedro Miguel Salvador Montiel Castañeda
RUT	
Profesión	Ingeniero Forestal
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Particular
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	Gonzalo Arnoldo Barra Oporto
RUT	
Profesión	Comerciante
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Particular
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	Claudio Jorge Lara Meneses
RUT	
Profesión	Médico Veterinario
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Ilustre municipalidad de Paillaco
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	Encargado departamento de desarrollo rural
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	-
Fax	-
Teléfono celular	
Email	
Firma	