



## INFORME TECNICO FINAL

<b>Nombre del proyecto</b>	Implementar un plan de mejora en el área productiva, comercial y financiera a través de herramientas tecnológicas y nuevos productos que una mayor rentabilidad en el negocio
<b>Código del proyecto</b>	PYT-2019-0715
<b>Informe final</b>	2
<b>Período informado</b> (considerar todo el período de ejecución)	desde el 16 de diciembre hasta el 15 de diciembre del 2020
<b>Fecha de entrega</b>	11 de enero del 2021

<b>Nombre coordinador</b>	Aura Magali Manríquez Gallardo
<b>Firma</b>	

## INSTRUCCIONES PARA CONTESTAR Y PRESENTAR EL INFORME

Todas las secciones del informe deben ser contestadas, utilizando caracteres tipo Arial, tamaño 11.

Sobre la información presentada en el informe:

- Debe estar basada en la última versión del Plan Operativo aprobada por FIA.
- Debe ser resumida y precisa. Si bien no se establecen números de caracteres por sección, no debe incluirse información en exceso, sino solo aquella información que realmente aporte a lo que se solicita informar.
- Debe ser totalmente consistente en las distintas secciones y se deben evitar repeticiones entre ellas.
- Debe estar directamente vinculada a la información presentada en el informe financiero y ser totalmente consistente con ella.

Sobre los anexos del informe:

- Deben incluir toda la información que complemente y/o respalde la información presentada en el informe, especialmente a nivel de los resultados alcanzados.
- Se deben incluir materiales de difusión, como diapositivas, publicaciones, manuales, folletos, fichas técnicas, entre otros.
- También se deben incluir cuadros, gráficos y fotografías, pero presentando una descripción y/o conclusiones de los elementos señalados, lo cual facilite la interpretación de la información

Sobre la presentación a FIA del informe:

- Se deben entregar tres copias iguales, dos en papel y una digital en formato Word (CD o pendrive).
- La fecha de presentación debe ser la establecida en el Plan Operativo del proyecto, en la sección detalle administrativo. El retraso en la fecha de presentación del informe generará una multa por cada día hábil de atraso equivalente al 0,2% del último aporte cancelado.
- Debe entregarse en las oficinas de FIA, personalmente o por correo. En este último caso, la fecha válida es la de ingreso a FIA, no la fecha de envío de la correspondencia.

## CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES GENERALES.....	4
2.	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO.....	4
3.	RESUMEN EJECUTIVO .....	5
4.	OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.....	13
5.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE).....	13
6.	RESULTADOS ESPERADOS (RE).....	14
7.	CAMBIOS Y/O PROBLEMAS DEL PROYECTO.....	21
8.	ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO.....	21
9.	POTENCIAL IMPACTO.....	23
10.	CAMBIOS EN EL ENTORNO.....	23
11.	DIFUSIÓN.....	24
12.	PRODUCTORES PARTICIPANTES .....	24
13.	CONSIDERACIONES GENERALES.....	26
14.	CONCLUSIONES .....	27
15.	RECOMENDACIONES .....	28
16.	ANEXOS.....	28
17.	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....	28

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

Nombre Ejecutor:	Cooperativa Agrícola Apicultores del Sur
Nombre(s) Asociado(s):	
Coordinador del Proyecto:	Aura Magali Manriquez Gallardo
Regiones de ejecución:	Los Lagos
Fecha de inicio iniciativa:	16 de diciembre del 2019
Fecha término Iniciativa:	15 de diciembre del 2020

## 2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO

Costo total del proyecto	
Aporte total FIA	
Aporte Contraparte	Pecuniario
	No Pecuniario
	Total

Acumulados a la Fecha		Monto (\$)
Aportes FIA del proyecto		
1. Total de aportes FIA entregados		
2. Total de aportes FIA gastados		
3. Saldo real disponible (Nº1 – Nº2) de aportes FIA		
Aportes Contraparte del proyecto		
1. Aportes Contraparte programado	Pecuniario	
	No Pecuniario	
2. Total de aportes Contraparte gastados	Pecuniario	
	No Pecuniario	
3. Saldo real disponible (Nº1 – Nº2) de aportes Contraparte	Pecuniario	
	No Pecuniario	

### 3. RESUMEN EJECUTIVO

#### 3.1 Resumen del período no informado

Informar de manera resumida las principales actividades realizadas y los principales resultados obtenidos durante el período comprendido entre el último informe técnico de avance y el informe final. Entregar valores cuantitativos y cualitativos.

Durante el periodo del 01 de julio hasta el 15 de diciembre del 2020 se continuó trabajando acorde al plan operativo formulado, logrando realizar las siguientes actividades:

Continua mejora de la plataforma electrónica de venta en línea a través de integración de nuevos complementos y desarrollos propios con el objetivo de aumentar la eficiencia del proceso. Se logró sincronizar el inventario del sistema de facturación factocl con el inventario de Wordpress bidireccional, es decir si se realiza una compra a través de la página Web, se realiza el descuento en el sistema de facturación y en el caso que se realice una venta presencial se rebaja el inventario de la venta en línea. Gracias a eso, ya no hay necesidad de llevar inventarios a través de una planilla excel, ya que se cuenta con una sincronización automática. Reducción en los tiempos involucrados por el Gestor Comercial en una actividad administrativa, lo cual le da mayor tiempo para generar estrategias comercial en búsqueda de negocios a la Cooperativa.

Además otro tema importante en continua mejora, era que por los cambios de fases de las comunas por la pandemia COVID-19 algunos servicios de distribución no cumplían con los despachos respectivos (alto riesgo de no llegar el pedido en la fecha estimada), por ello se generó un desarrollo previo que al momento de comprar el cliente, le sugiere condiciones previas para disminuir el riesgo en la demora del producto, por ejemplo un cliente de la Región Metropolitana se recomienda productos disponibles en el punto de venta en Providencia.

Por otro lado además, gracias a la versatilidad de la página Web, la Cooperativa actualmente esta comercializando dos nuevas líneas de negocios, Productos de Sanidad y Nutrición Apícola y Productos de Apiterapia, alianza estratégica con la Pica de la Abeja, siendo un canal de comercialización a través de su página Web, logrando una utilidad neta de un 10%.

Se implementó libro de banco en línea, que permite visualizar desde cualquier dispositivos los movimientos con sus documentos tributarios respectivos.

Gracias a los resultado obtenidos por la venta en línea, se logró vender 250% más que años anteriores, generando un nivel de inventario muy bajo que hizo replantear las estrategias a la Cooperativa, por la pérdida de clientes que solicitaron en los meses de octubre, noviembre y diciembre miel y no había Stock. Por ello, se realizó capacitaciones de innovación con miras al Plan de Negocios 2021-2026 **(O.B.4)** donde participaron los socios de la Cooperativa, siendo una meta clave elaborar las líneas estratégicas, tácticas y operativas del Plan de Negocios acorde a la situación actual que vive la Cooperativa y el entorno complejo que presenta la Pandemia.

Se logró determinar los indicadores de rentabilidad (14% en la utilidad neta, mucho mayor al 6% obtenido en el año 2019).

Por último se realizó la actividad de cierre en el mes de diciembre en donde fueron presentados los resultados a través de una actividad virtual.

### 3.2 Resumen del proyecto

Informar de manera resumida las principales actividades realizadas y los principales resultados obtenidos durante todo el período de ejecución del proyecto. Entregar valores cuantitativos y cualitativos.

En el proyecto anterior FIA PYT-2018-0649, a través del levantamiento de información, se logró determinar brechas importantes en la Cooperativa Miele del Sur: procesos mecánicos con una alta demanda de tiempos de ejecución; incapacidad de la Cooperativa para contratar personal administrativo para apoyar en el giro del negocio, para lo cual el consejo de administración Ad Honorem trabajaba de sobremanera para poder cumplir con el propósito de la constitución de la Cooperativa.

Por ello, y gracias al financiamiento del FIA PYT-2019-0715, se toma como decisión eliminar los procesos mecánicos a través de implementación de tecnologías disponibles, ajustados al rubro de la Cooperativa. Viendo lo anterior, desde diciembre se comenzó a trabajar en el diseño, formulación e implementación de la página Web **(O.E 3)** con sistema de venta en línea vinculada al área productiva, lo cual quedó 100% operativa en el mes de marzo del 2020.

A continuación, se detallan las características de la venta en línea autónoma de la Cooperativa:

1. Implementación de Venta en línea a través de la página Web [www.mieldelsur.cl](http://www.mieldelsur.cl)
2. Control de Inventario a través de plataforma electrónica.
3. Integración de Página Web con Transbank.
4. 100% de documentos tributarios electrónicos, implementación de boleta electrónica.
5. Integración de SII con la página Web, creación de documentos tributarios automáticos.
6. Reducción de un 90% en los tiempos asociados a gestionar una venta (cómo eliminación de procesos tales como la emisión manual de facturas, y otras actividades mecánicas).
7. Generación de reportes automáticos a través de información obtenida de la plataforma web WooCommerce.
8. Integración de Página Web con correos del área operacional.
9. Se realiza un solo cobro, con la integración de la Página Web con Starken (facturación incluye despacho a domicilio)
10. En resumen: el cliente realiza una compra por la página web, y suceden las siguientes funciones de carácter automática:
  - Creación automática de Factura o boleta
  - Rebaja en el nivel de inventario
  - Envío de correo al área de operaciones para gestionar el pedido con toda la información necesaria.
  - Se recibe el dinero a la cuenta corriente a través de Transbank.

Gracias a la implementación oportuna de la Plataforma de ventas vinculante entre el área Comercial y Productiva se lograron los siguientes resultados:

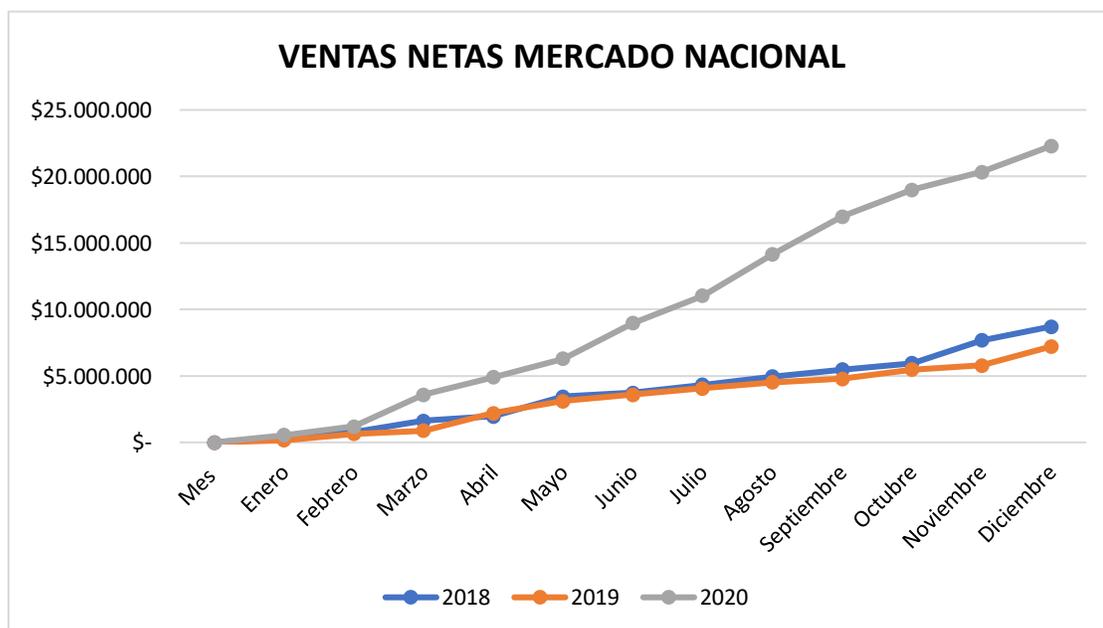
- a) Aumento en el nivel de ventas de un **250%** en relación al año 2019, considerando que el año 2020 estamos viviendo una Pandemia mundial. **(O.E 2)**

b) Aumento de más de 100 clientes nuevos.

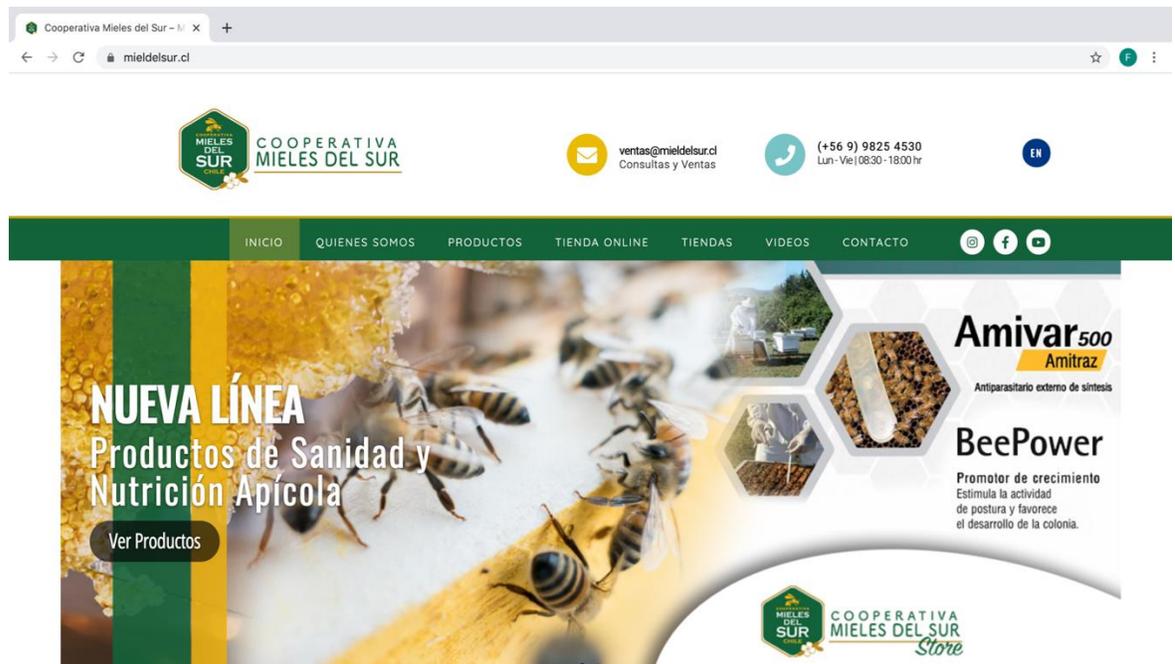
**DETALLE:**

**VENTAS NETAS MERCADO NACIONAL (HASTA JUNIO 2020)**

Mes	2018	2019	2020
Enero	\$ 376.724	\$ 175.463	\$ 549.039
Febrero	\$ 399.076	\$ 468.407	\$ 649.916
Marzo	\$ 837.424	\$ 243.782	\$ 2.376.247
Abril	\$ 357.378	\$ 1.314.424	\$ 1.336.548
Mayo	\$ 1.472.229	\$ 897.820	\$ 1.366.939
Junio	\$ 287.309	\$ 476.723	\$ 2.681.684
Julio	\$ 593.950	\$ 494.467	\$ 2.068.794
Agosto	\$ 615.285	\$ 443.699	\$ 3.097.330
Septiembre	\$ 539.018	\$ 275.296	\$ 2.850.000
Octubre	\$ 474.618	\$ 683.113	\$ 2.017.557
Noviembre	\$ 1.736.371	\$ 311.598	\$ 1.342.681
Diciembre	\$ 941.997	\$ 1.430.457	\$ 1.960.000
<b>Total</b>	<b>\$ 8.546.813</b>	<b>\$ 7.215.250</b>	<b>\$ 22.296.734</b>



Además gracias a la versatilidad de la plataforma instalada, la Cooperativa amplió sus líneas de negocios, en donde actualmente esta vendiendo **Productos de Sanidad y Nutrición Apícola**, como se visualiza en la imagen adjunta, mayor detalle en la página Web [www.mieldelsur.cl](http://www.mieldelsur.cl) (OB.2)



**Como resultado:** Apicultores de la Zona pueden comprar productos en una plataforma de fácil interfaz que tiene una sección del cálculo, de la cantidad necesaria de producto a comprar en relación a la cantidad de colmenares que posea el apicultor.

Sabiendo que existía un riesgo predecible que los despachos a domicilio tendrían problemas por las cuarentenas y restricciones sanitarias, y además teniendo en consideración que los clientes mayoritariamente son de la Región Metropolitana se tomo la decisión de abrir un nuevo punto de venta en Providencia con el objetivo de continuar la venta y evitar pérdida de ingresos por problemas fuera del control de la Cooperativa.



Esto no pudo haber sido posible, si no se hubiera hecho el desarrollo de la venta en línea previo a lo señalado en el proyecto FIA-PYT-2019-0715.

Resultado global: Área Comercial de la Cooperativa Mieles del Sur potenciada a través de la implementación y desarrollo de tecnología.

### Área Operativa.

**Paso clave:** Primer que todo, para lograr que se pueda vincular la venta en línea al área operativa, la oficina administrativa de la Cooperativa se encuentra en la planta de procesos, en donde la cobertura de internet es limitada. Para eso, el equipo asesor realizó una investigación y la única empresa que entregaba cobertura era Entel, se dio de baja el antiguo router de Movistar y, gracias al nuevo router de Entel, se logró tener internet en la oficina.

Se realizó un estudio de los procesos, a través de los diagrama de procesos en donde se consideraron los tiempos, costos y recursos asociados. En esta área, los registros se realizaban de forma manual y actualmente la Cooperativa cuenta con una plataforma en donde se ingresan los registros de los procesos. **OB.1**

A continuación se detalla un extracto de plataforma:

Detalles de Lote

Editar Lote  Recuperar Lote  Lote Completo 

Nombre del Producto	MARCO
Código de Lote	LOTE-20
Inicio de Producción	06/03/2020
Acabado de Producción	13/03/2020
BBE	20/06/2020
Cantidad Hecha	640
Detalles	

#### Formas

Nombre del Formulario	Descripción	Terminado	Gestionar
01 RECEPCION MARCO	Recepcion de lote en formato MARCO para ser procesado.	20/06/2020 23:16	<a href="#">EDITAR</a> <a href="#">VER / IMPRIMIR</a> <a href="#">EMAIL</a> <a href="#">ELIMINAR</a>
02 EXTRACCION	Extraccion Marcos.	20/06/2020 23:18	<a href="#">EDITAR</a> <a href="#">VER / IMPRIMIR</a> <a href="#">EMAIL</a> <a href="#">ELIMINAR</a>
03 ENVASADO	Ingreso de Miel para envasado	20/06/2020 23:18	<a href="#">LLENAR</a>
04 ETIQUETADO	Recepcion de envases para proceso de etiquetado	20/06/2020 23:18	<a href="#">LLENAR</a>
05 EMBALAJE	Ingreso de envases etiquetados para ser embalados.	20/06/2020 23:18	<a href="#">LLENAR</a>

Con lo anterior, se logra tener 100% el control de la producción real de la Cooperativa Mieles del Sur, se logran determinar los tiempos y costos asociados.

Con la reducción de los procesos mecánicos y obtención de información real del área comercial y productiva, el área financiera puede generar estrategias para mantener la solvencia financiera, controlar el flujo de caja, lograr mejores negociaciones con los proveedores, cumplir con las obligaciones de la Cooperativa y proyectar rentabilidades futuras.

Actualmente el Consejo de Administración tiene mayor tiempo para poder tomar decisiones estratégicas gracias a la reducción significativa de procesos los procesos mecánicos.

#### **Área de Exportación:**

- **Mantenimiento cliente en EEUU.**

La formación de la nueva empresa, "World Honey Exchange" del principal cliente en EEUU, significó una demanda inmediata y un cambio en la estrategia de venta de la Cooperativa, para poder mantener cautivo a este comprador, se necesitó adoptar rápidamente el modelo exportador.

Se realizaron las cotizaciones de los nuevos envases, la investigación respecto del material y las certificaciones requeridas para estos, a objeto de cumplir con la normativa de Estados Unidos (FDA) sobre el tipo envase primario para productos alimenticios. Lo mismo ocurrió con la adaptación de las etiquetas y los empaques secundarios para la exportación.

- **Canadá**

Durante la Gira de prospección de mercados realizada en Canadá el 2019, y del contacto realizado con el Dr. Harendra Joshi, International Marketing Executive, de la empresa ECO IDEAS Innovations Inc., se desprendieron los siguientes preacuerdos que posteriormente se fueron concretando vía e-mail a finales de 2019 y durante el primer trimestre año 2020, a objeto de establecer una relación comercial formal entre la Cooperativa y la empresa ECO IDEAS de Canadá.

- **Se retoma relación comercial cliente Hong Kong.**

Se recibe contacto de unos de los primeros clientes de la Cooperativa en Hong Kong, para un posible envío de 300 Kilos de miel de Tiaca a esa ciudad. Se está a la espera de confirmación del cliente

- **Prospección relación comercial clientes China.**

En junio del presente, se informa la habilitación de la planta de extracción y envasado de la Cooperativa para el mercado Chino lo que en teoría abre nuevas oportunidades comerciales, sin embargo, la posibilidad comercial y el volumen pre negociado con ECO IDEAS de Canadá dejó en evidencia factores relevantes del proceso de exportación, necesarios de reevaluar y enfrentar para la Cooperativa, que van más allá de la posibilidad de exportar y que tiene que ver con la disponibilidad de materia prima, volúmenes y características básicas del apiario.

- **Estrategias comerciales nacional.**

Paralelamente y dada la variabilidad de los mercados externos se profundizó el trabajo a nivel nacional, en dos áreas, una con el objetivo de aumentar la venta de volúmenes importantes de miel, para lo que se realizaron asociaciones y esfuerzos conjuntos con proveedores de alimentos para la JUNAEB, de manera de dar a conocer el producto y las opciones de incorporarlo a las raciones, para ello se analizaron las fichas nutricionales JUNAEB y se determinó el cumplimiento de estas por parte de la miel de la Cooperativa, se realizaron evaluaciones comerciales para determinar factibilidad de precios y condiciones de despacho, se avanzó con intermediario ante proveedores JUNAEB Enero, para condiciones comerciales y se realizó reunión y cierre de precio para prospección de requerimientos para apertura de licitaciones en febrero- Marzo. Nuevamente la situación de COVID-19, que determinó el cierre de escuelas y por lo tanto el cambio de requerimientos de colaciones escolares a CANASTAS para la emergencia, interrumpió esta posibilidad. No obstante se mantiene al cliente cautivo a la espera de normalización de situación.

- **Nuevos productos en la exportación (Nuevos formatos)**

Es la primera vez de la Cooperativa Miel del Sur que realizará una exportación con baldes de 22,7 kg y 6,8 kg respectivamente lo que conlleva procesos diferentes a los habituales que realizaba en despachos anteriores de miel fraccionada. Acción que le permitirá abrir nuevos mercados.

#### **ÁREA ESTRATÉGICA: INNOVACIÓN (OB.4)**

Se elaboró un Plan de Negocios con 7 líneas estratégicas:

- Aumentar la oferta anual de Miel.
- Estrategia comercial a nivel nacional e internacional
- Nuevas líneas de negocios de venta y de productos
- Cumplir con demandas de clientes mayoristas

- Consolidar la marca
- Generar nuevo negocio de Apiturismo.
- Mejorar la Eficiencia en los Procesos Productivos

Líneas estratégicas que tienen como objetivo aumentar los indicadores de rentabilidad en función de lo obtenido en el año 2020.

INDICADORES DE RENTABILIDAD	RESULTADOS AÑO 2019	RESULTADOS AÑO 2020	LO ESPERADO
MARGEN BRUTO	8%	16%	17%
MARGEN NETO	6%	14%	15%
RENTABILIDAD NETA SOBRE LA INVERSIÓN	1%	4%	6%

Durante el año 2020 se obtuvieron resultados satisfactorios en la Cooperativa lo cual ha generado nuevos desafíos para continuar con el crecimiento comercial del rubro.

Se espera lograr las metas establecidas por la Cooperativa en el año 2021.

Por último en diciembre se llevó a cabo la presentación de cierre del proyecto a través de la plataforma Zoom, explicando las metodologías utilizadas y los resultados obtenidos. **(OB.5)**

#### 4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Implementar un plan de mejora en el área productiva, comercial y financiera a través de herramientas tecnológicas y nuevos productos que permita una mayor rentabilidad en el negocio.

#### 5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

##### 5.1 Porcentaje de Avance

El porcentaje de avance de cada objetivo específico se calcula luego de determinar el grado de avance de los resultados asociados a éstos. El cumplimiento de un 100% de un objetivo específico se logra cuando el 100% de los resultados asociados son alcanzados.

Nº OE	Descripción del OE	% de avance al término del proyecto <sup>1</sup>
1	Realizar análisis de costos reales a través de la estandarización de los registros en el área Productiva de la Cooperativa Mielles del Sur con el propósito de reducir los costos y tiempos asociados.	100%
2	Aumentar el nivel de ventas de la Cooperativa Mielles del Sur, con el desarrollo e implementación de estrategias comerciales, a través de nuevos mecanismos y/o nuevos productos.	100%
3	Crear una plataforma tecnológica innovadora para vincular el Área Productiva con el Área Comercial, que permita un flujo continuo de recursos y tiempos, y lograr un proceso eficiente de producción y ventas.	100%
4	Generar ideas innovadoras para potenciar el negocio y el trabajo asociativo en la cooperativa	100%
n	Difundir la experiencia de fomento de la innovación en la Cooperativa y su modelo de negocios alineado a una estrategia competitiva	100%

<sup>1</sup> Para obtener el porcentaje de avance de cada Objetivo Específico (OE) se promedian los porcentajes de avances de los resultados esperados ligados a cada objetivo específico para obtener el porcentaje de avance de este último.

## 6. RESULTADOS ESPERADOS (RE)

Para cada resultado esperado debe completar la descripción del cumplimiento y la documentación de respaldo.

### 6.1 Cuantificación del avance de los RE al término del proyecto

El porcentaje de cumplimiento es el porcentaje de avance del resultado en relación con la línea base y la meta planteada. Se determina en función de los valores obtenidos en las mediciones realizadas para cada indicador de resultado.

El porcentaje de avance de un resultado no se define según el grado de avance que han tenido las actividades asociadas éste. Acorde a esta lógica, se puede realizar por completo una actividad sin lograr el resultado esperado que fue especificado en el Plan Operativo. En otros casos se puede estar en la mitad de la actividad y ya haber logrado el 100% del resultado esperado.

N° OE	N° RE	Resultado esperado (RE) <sup>2</sup>	Indicador de resultados (IR)				% de avance a la fecha
			Indicador de resultado <sup>3</sup>	Estado actual del indicador <sup>4</sup>	Meta indicador (situación final) <sup>5</sup>	Fecha alcance meta programada <sup>6</sup>	
1	1.1	Diagrama de flujos y procesos con la finalidad de comprender la cadena de suministro elaborado	Diagrama de flujos y procesos	Diagrama de flujos y procesos realizado	Diagrama de flujos y procesos validados.	Marzo-2020	<b>100%</b>
1	1.2	Registros para identificar costos reales automatizados	Registros de costos	Registros de Procesos automatizados	100% de registros automatizados	Abril-2020	<b>100%</b>
1	1.3	Análisis y validación de costos reales realizados	Identificación Costos Reales	Identificación 100% de costos	Costos 100% identificados y validados	Junio-2020	<b>100%</b>
<b>Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.</b> A través del levantamiento de información realizado se lograron determinar los tiempos y procesos correspondiente a la actividad productiva de la Cooperativa Miele del Sur, proceso de transformación de miel a granel a miel fraccionada. Se elaboró un manual de procesos y se determinaron costos por procesos, lo cual permitió definir los valores comerciales de ventas acorde a una política de una mínima rentabilidad esperada y además sirvió para reestructurar la planilla de cálculo asociadas a pedidos de exportación.							

<sup>2</sup> Resultado Esperado (RE): corresponde al mismo nombre del Resultado Esperado indicado en el Plan Operativo.

<sup>3</sup> Indicador de resultado: corresponde al mismo nombre del indicador de resultado descrito en el Plan Operativo.

<sup>4</sup> Estado actual del indicador: es el estado del indicador a la fecha de cierre del informe de avance.

<sup>5</sup> Meta del indicador (situación final): es el valor establecido como meta en el Plan Operativo.

<sup>6</sup> Fecha alcance meta programada: es la fecha de cumplimiento de la meta indicada en el Plan Operativo.

Gracias a la identificación de los procesos se logra tener 100% el control de la producción real de la Cooperativa Mieles del Sur, se logra determinar los tiempos y costos asociados con el objetivo de ser la información basal para las estrategias de producción para reducir costos y generar las cotizaciones en el mercado nacional como de exportación.

Además al establecer políticas y procedimientos en los procesos de negociación, obtenemos información histórica con el objetivo de trabajar en mejoras continuas para aumentar los indicadores de rentabilidad de la empresa. Gracias a este avance en la exportación realizada este año en el 2020, se logró una mejor planificación en el ámbito financiero.

Documentación de respaldo (indique en que N° de anexo se encuentra)  
Se debe considerar como información de respaldo: gráficos, tablas, esquemas y figuras, material gráfico, entre otros, que permitan visualizar claramente los antecedentes que sustentan las conclusiones y recomendaciones relevantes del desarrollo del proyecto.

ANEXO N° 1: Informe de análisis de procesos y costos

N° OE	N° RE	Resultado esperado (RE) <sup>7</sup>	Indicador de resultados (IR)			Fecha alcance meta programada <sup>11</sup>	% de avance a la fecha
			Indicador de resultado <sup>8</sup>	Estado actual del indicador <sup>9</sup>	Meta indicador (situación final) <sup>10</sup>		
2	2.1	Plan de captación de clientes	Captación de clientes	60 clientes nuevos	Por lo menos 5 clientes nuevos captados	Junio-2020	<b>100%</b>
2	2.2	Investigación de nuevos productos innovadores y atractivos comercialmente	Productos con valor agregado	2 productos nuevo con valor agregado	2 productos nuevos con valor agregado	Septiembre-2020	<b>100%</b>
2	2.3	Implementación de nuevos mecanismos de	Nivel de Ventas	Aumento en un	Aumento en un 10% las ventas	Diciembre-2020	<b>100%</b>

<sup>7</sup> Resultado Esperado (RE): corresponde al mismo nombre del Resultado Esperado indicado en el Plan Operativo.

<sup>8</sup> Indicador de resultado: corresponde al mismo nombre del indicador de resultado descrito en el Plan Operativo.

<sup>9</sup> Estado actual del indicador: es el estado del indicador a la fecha de cierre del informe de avance.

<sup>10</sup> Meta del indicador (situación final): es el valor establecido como meta en el Plan Operativo.

<sup>11</sup> Fecha alcance meta programada: es la fecha de cumplimiento de la meta indicada en el Plan Operativo.

		ventas y/o nuevos productos		250% en las ventas			
<b>Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.</b>							
<p>A través de la implementación de la plataforma de venta en línea administrada por la Cooperativa Miel del Sur, se lograron captar 100 clientes y se aumentaron las ventas en un 250%, por la facilidad del nuevo mecanismo de venta y difusión de productos de calidad que elabora la Cooperativa. Dicha plataforma fue vinculada con Transbank dando facilidad de pago al cliente en pagar con tarjetas de débito, crédito, reducción en la gestión comercial por parte del equipo de la Cooperativa, reducción de inventario al momento de comprar de forma automática, y además se generan los reportes automáticos para ser analizados por el consejo y tomar decisiones tales como focalizar la producción de un formato atractivo comercialmente (Miel de ulmo de 1 kg).</p> <p>Reducción significativa de los procesos administrativos, emisión de documentación tributaria de forma automática cuando el cliente compra en la página de la Cooperativa Miel del Sur.</p> <p>Gracias a la versatilidad de la plataforma, la Cooperativa lanzó una nueva línea de negocio que es la venta de productos de sanidad Apícola, productos necesarios para los Apicultores en la producción de Miel.</p> <p>Acorde a la contingencia del COVID-19 se apertura un nuevo punto de venta en línea en la Región Metropolitana gracias al levantamiento de información previamente realizado en donde se determinó que la mayoría de los clientes eran de dicha región y para evitar una reducción en el nivel de ventas por problemas externos de la Cooperativa tales como problemas con el despacho del producto se analizaron y habilitó un punto de venta en Providencia, Santiago.</p> <p>Además en el ámbito de la exportación:</p> <p>Durante este año la Cooperativa acogió un nuevo desafío que es vender baldes (nuevo formatos) al mercado internacional, ajustándose a nuevos procesos.</p> <p>Los dos nuevos productos que realizó la Cooperativa en el mercado de exportación fue el balde de 27,2 Kg y baldes de 6,8 kg siendo nuevos formatos para la organización con un nuevo mercado objetivo final, ya que no era para comercialización directa al consumo del cliente final, sino que para incorporar como “ingrediente” en la fabricación de cervezas y en platos de restaurantes.</p> <p>La Cooperativa también generó alianzas lo que permitió comercializar nuevos productos de Apiterapia (Pica de la Abeja) y además productos de Sanidad Apícola (Control de Varroa) para los Apicultores.</p> <p>Se ha mantenido nuestro cliente de EEUU y se han realizado prospecciones con distintos clientes de CANADÁ, CHINA, HONG KONG.</p> <p>Además el asesor de exportación ha tenido contacto con Junaeb con el objetivo que la Cooperativa Miel del Sur en el futuro sea proveedor.</p>							

Documentación de respaldo (indique en que N° de anexo se encuentra)  
 Se debe considerar como información de respaldo: gráficos, tablas, esquemas y figuras, material gráfico, entre otros, que permitan visualizar claramente los antecedentes que sustentan las conclusiones y recomendaciones relevantes del desarrollo del proyecto.

Anexo N°2: Manuales de Procedimientos Venta en línea (Área Comercial),  
 Contabilidad (Área Financiera) Gestión de Pedidos (Área Operacional)  
 Anexo N°3: Instructivo Mieles del Sur Business  
 Anexo N°4: Implementación de venta en línea resultados presentado a los socios  
 Anexo N°6: Informe de Asesoría de Exportación  
 Anexo N°6 Informe II Asesor de Exportación

N° OE	N° RE	Resultado esperado (RE) <sup>12</sup>	Indicador de resultados (IR)				% de avance a la fecha
			Indicador de resultado <sup>13</sup>	Estado actual del indicador <sup>14</sup>	Meta indicador (situación final) <sup>15</sup>	Fecha alcance meta programada <sup>16</sup>	
3	3.1	Implementación de plataforma vinculante del área productiva con el área comercial (Venta en línea)	Plataforma	Plataforma realizada	Nuevo mecanismo de venta implementado	Septiembre-2020	<b>100%</b>
3	3.2	Manual de Procedimiento con el objetivo de que prevalezca lo realizado	Manual de Procedimiento por área	Manual de procedimientos por área realizados.	Manuales de Procedimientos	Noviembre-2020	<b>100%</b>
3	3.3	Planificación Estratégica-Financiera	Aumento en la rentabilidad (Margen Neto)	No calculado	15% Margen Neto	Diciembre-2020	<b>100%</b>
Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.							
Se implementó la plataforma de venta en línea siendo 100% operativa en marzo del 2020, siendo autónoma y administrada por el propio equipo de la Cooperativa Mieles del Sur. Necesidad							

<sup>12</sup> Resultado Esperado (RE): corresponde al mismo nombre del Resultado Esperado indicado en el Plan Operativo.

<sup>13</sup> Indicador de resultado: corresponde al mismo nombre del indicador de resultado descrito en el Plan Operativo.

<sup>14</sup> Estado actual del indicador: es el estado del indicador a la fecha de cierre del informe de avance.

<sup>15</sup> Meta del indicador (situación final): es el valor establecido como meta en el Plan Operativo.

<sup>16</sup> Fecha alcance meta programada: es la fecha de cumplimiento de la meta indicada en el Plan Operativo.

emergente de poder reducir los procesos mecánicos que desarrollaba la Cooperativa a través de una gestión comercial autónoma del cliente con la utilización de la tecnología para lograr tener mayor tiempo del equipo asesor para focalizar el esfuerzo en líneas estratégicas crecimiento sostenido de la Cooperativa.

Dicha plataforma de ventas, fue trabajada por el equipo multidisciplinario en un crecimiento continuo, generando mejoras al paso del tiempo, comenzando con la generación de pedido, correo electrónico a las áreas para gestionar el pedido, integración de Transbank para tener un medio de pago directo, integración con Starken para el cálculo automático del despacho (un solo pago), y finalmente integración con Facto para la emisión del documento tributario. Dando como resultado la reducción en los tiempos asociados a la gestión comercial en un 90%, actividad que anteriormente al proyecto lo abordaba la Sra. Aura Manriquez Gallardo miembro del Consejo de administración de la Cooperativa.

Se realizaron los manuales explicativos de cada nuevo proceso que abordará el área comercial, financiera y productiva de la Cooperativa siendo documentos basales para que los procesos nuevos establecidos se sigan desarrollando con normalidad después de la asesoría y se trabajó en una mejora continua para aumentar los indicadores de rentabilidad.

Además se implementó en el área financiera un libro de banco en línea, que permite ver todos los movimientos pero además poder visualizar el documento tributario asociado, en cualquier dispositivo y en cualquier lugar del mundo con conexión a internet.

Se logró determinar los indicadores de rentabilidades logrando un 14% en la utilidad neta, resultado favorable, se espera lograr la meta del 15% de la utilidad neta en el año 2021.

Documentación de respaldo (indique en que N° de anexo se encuentra)

Se debe considerar como información de respaldo: gráficos, tablas, esquemas y figuras, material gráfico, entre otros, que permitan visualizar claramente los antecedentes que sustentan las conclusiones y recomendaciones relevantes del desarrollo del proyecto.

Anexo N°2: Manuales de Procedimientos Venta en línea (Área Comercial),  
Contabilidad (Área Financiera) Gestión de Pedidos (Área Operacional)  
Anexo N°3: Instructivo Miele del Sur Business  
Anexo N°4: Implementación de venta en línea resultados presentado a los socios.  
Anexo N°5: Fotografías de la asamblea realizada el 30 de junio  
Anexo N°8: Material gráfico  
Anexo N°9 Informe Financiero Coop Miele del Sur  
Anexo N°10 Informe Financiero Coop Miele del Sur

N° OE	N° RE	Resultado esperado (RE) <sup>17</sup>	Indicador de resultados (IR)				% de avance a la fecha
			Indicador de resultado <sup>18</sup>	Estado actual del indicador <sup>19</sup>	Meta indicador (situación final) <sup>20</sup>	Fecha alcance meta programada <sup>21</sup>	
4	4.1	Generación de ideas innovadoras para potenciar el negocio y trabajo asociativo	3 sesiones de trabajo	3 sesiones de trabajo	Generación de 3 ideas nuevas innovadoras y estudio de factibilidad para su implementación	Septiembre -2020	<b>100%</b>
<b>Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.</b>							
<p>Se desarrollaron 3 sesiones de trabajo en donde se logró elaborar un Plan de Negocios 2021-2026, en la primera capacitación se abordó la INNOVACIÓN, la segunda PENSAMIENTO ESTRATÉGICO y en la tercera PLAN DE NEGOCIOS documento basal que servirá como guía para lograr aumentar los indicadores de rentabilidad potenciando la actividad económica. Se trabajaron en 7 líneas estratégicas basales, siendo la primera el aumento de la oferta anual, para lograrlo se necesita un aumento en el almacenamiento de la planta de procesos, lo cual, gracias a la formulación de este documento, se postuló a un proyecto PDI-INDAP lo cual permitirá financiar un contenedor que aumentará 3 veces más la capacidad de la planta. Esto permitirá generar acuerdos comerciales por un mayor volumen.</p> <p>Además, gracias a las sesiones de trabajo se formularon varias ideas innovadoras para lograr diversificar el negocio, una de ella es el Apiturismo actividad que consiste en entregar una experiencia al turista y conozca el proceso productivo de la obtención natural de la Miel.</p> <p>Por último, se analizó la posibilidad de generar miel en distintos formatos tales como miel sachet y miel crema.</p> <p>El Plan de Negocios elaborado por el consejo de Administración es un documento basal estratégico que detalla las acciones acordadas a dos principales líneas fundamentales, la primera el crecimiento del negocio actual que se está implementando a través de diversificar la oferta, aumentar el espacio de almacenamiento, obtener capital de trabajo y mejorar los procesos productivos.</p> <p>La segunda que conlleva la implementación de una nueva línea de negocio, "Apiturismo", para que sea factible técnicamente y económicamente, se requiere financiamiento inicial para impulsar la planificación y su desarrollo. Lo cual postulamos a una línea del FIA buscando responder a dicha necesidad, lo cual no resultó aprobado.</p>							

<sup>17</sup> Resultado Esperado (RE): corresponde al mismo nombre del Resultado Esperado indicado en el Plan Operativo.

<sup>18</sup> Indicador de resultado: corresponde al mismo nombre del indicador de resultado descrito en el Plan Operativo.

<sup>19</sup> Estado actual del indicador: es el estado del indicador a la fecha de cierre del informe de avance.

<sup>20</sup> Meta del indicador (situación final): es el valor establecido como meta en el Plan Operativo.

<sup>21</sup> Fecha alcance meta programada: es la fecha de cumplimiento de la meta indicada en el Plan Operativo.

Documentación de respaldo (indique en que N° de anexo se encuentra)  
Se debe considerar como información de respaldo: gráficos, tablas, esquemas y figuras, material gráfico, entre otros, que permitan visualizar claramente los antecedentes que sustentan las conclusiones y recomendaciones relevantes del desarrollo del proyecto.

Anexo N° 9 Plan de Negocios Coop Mieles del Sur 2021-2026  
Anexo N°11 Taller de Innovación  
Anexo N°14 Fotografías

N° OE	N° RE	Resultado esperado (RE) <sup>22</sup>	Indicador de resultados (IR)				% de avance a la fecha
			Indicador de resultado <sup>23</sup>	Estado actual del indicador <sup>24</sup>	Meta indicador (situación final) <sup>25</sup>	Fecha alcance meta programada <sup>26</sup>	
5	5.1	Actividad de Cierre del Proyecto	Actividad de Cierre realizada: lista de asistencia	Actividad de Cierre realizada	Por lo menos 2 agrupaciones invitadas	Diciembre-2020	<b>100%</b>

Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.

El viernes 11 de diciembre se realizó a través de la plataforma Zoom la actividad de cierre, en donde se presentaron las actividades y resultados obtenidos en el proyecto PYT-2019-0715 en donde fueron invitadas distintas organizaciones con el objetivo de generar una instancia de consultas sobre las estrategias realizadas y nuevos desafíos de la Cooperativa.

Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)

Anexo N°12 Presentación FIA CIERRE  
Anexo N°13 Programa Actividad de Cierre

<sup>22</sup> Resultado Esperado (RE): corresponde al mismo nombre del Resultado Esperado indicado en el Plan Operativo.

<sup>23</sup> Indicador de resultado: corresponde al mismo nombre del indicador de resultado descrito en el Plan Operativo.

<sup>24</sup> Estado actual del indicador: es el estado del indicador a la fecha de cierre del informe de avance.

<sup>25</sup> Meta del indicador (situación final): es el valor establecido como meta en el Plan Operativo.

<sup>26</sup> Fecha alcance meta programada: es la fecha de cumplimiento de la meta indicada en el Plan Operativo.

## 6.2 Análisis de brecha.

Cuando corresponda, justificar las discrepancias entre los resultados programados y los obtenidos.

No existieron discrepancias entre los resultados programados y los resultados obtenidos, el año 2020 fue un año complejo, en donde la Cooperativa se tuvo que adecuar al entorno, gracias a la anticipación de la habilitación de una plataforma electrónica de comercialización y el trabajo autónomo y colaborativo entre los socios y el equipo asesor permitió el desarrollo adecuado del proyecto. Las actividades presenciales, se desarrollaron de manera virtual.

## 7. CAMBIOS Y/O PROBLEMAS DEL PROYECTO

Especificar los cambios y/o problemas enfrentados durante el desarrollo del proyecto. Se debe considerar aspectos como: conformación del equipo técnico, problemas metodológicos, adaptaciones y/o modificaciones de actividades, cambios de resultados, gestión y administrativos.

Describir cambios y/o problemas	Consecuencias (positivas o negativas), para el cumplimiento del objetivo general y/o específicos	Ajustes realizados al proyecto para abordar los cambios y/o problemas
Adelanto de Implementación de Venta en línea administrada por la Cooperativa Mieles del Sur	POSITIVA	Implementación en marzo del 2020 en vez de noviembre del 2020, para reducir lo antes posible los procesos mecanicos de alta demanda de tiempo de ejecución.
Pandemia Mundial COVID-19	NEGATIVA	Problemas de entrega de despachos en Región Metropolitana; solución: nuevo punto de retiro en Providencia.

## 8. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO

### **8.1 Actividades programadas en el plan operativo y realizadas durante el período de ejecución para la obtención de los objetivos.**

- 1.1 Diagrama de flujos y procesos con la finalidad de comprender la cadena de suministro elaborado
- 1.2 Registros para identificar costos reales automatizados
- 1.3 Análisis y validación de costos reales realizados.
- 2.1 Plan de captación de clientes
- 2.2 Investigación de nuevos productos innovadores y atractivos comercialmente
- 2.3 Implementación de nuevos mecanismos de ventas y/o nuevos productos.
- 3.1 Implementación de plataforma vinculante del área productiva con el área comercial (Venta en línea).
- 3.2 Manual de Procedimiento con el objetivo de que prevalezca lo realizado.
- 3.3 Planificación Estratégica-Financiera
- 4.1 Generación de ideas innovadoras para potenciar el negocio y trabajo asociativo.
- 5.1 Actividad de Cierre del Proyecto

### **8.2 Actividades programadas y no realizadas durante el período de ejecución para la obtención de los objetivos.**

Todas se abordaron en el periodo señalado en el Plan Operativo PYT-2019-0715

### **8.3 Analizar las brechas entre las actividades programadas y realizadas durante el período de ejecución del proyecto.**

No existen brechas entre las actividades programadas y realizadas.

## 9. POTENCIAL IMPACTO

### 9.1 Resultados intermedios y finales del proyecto.

Descripción y cuantificación de los resultados obtenidos al final del proyecto, y estimación de lograr otros en el futuro, comparación con los esperados, y razones que explican las discrepancias; ventas y/o anuales (\$), nivel de empleo anual (JH), número de productores o unidades de negocio que pueden haberse replicado y generación de nuevas ventas y/o servicios; nuevos empleos generados por efecto del proyecto, nuevas capacidades o competencias científicas, técnicas y profesionales generadas.

Durante el año 2020 se lograron los siguientes resultados:

- Aumento en **250%** en el nivel de las ventas en relación al año anterior.
- 100 nuevos clientes
- Aumento en los indicadores de rentabilidad (Utilidad Neta de 8% a un 14%)
- Reducción de un 90% en la gestión comercial a través de la implementación de una plataforma electrónica de ventas, (autogestión del cliente y sistemas sincronizados)
- Determinación de costos, generación de estrategias comerciales en el mercado internacional, se establecieron políticas de descuentos al saber los costos operacionales existentes en el proceso productivo.
- Elaboración de Plan de Negocios, documento basal que guiará a la Cooperativa, actualmente la Cooperativa se adjudicó un proyecto de inversión que va en respuesta a la primera línea estratégica del Plan de Negocios que es aumentar la oferta anual de Miel gracias al aumento de la capacidad de almacenamiento de productos terminados.
- Se espera que en el futuro se logró una utilidad neta de un 15% y un aumento en el nivel de las ventas sostenido de un 15% anual.

## 10. CAMBIOS EN EL ENTORNO

Indique si existieron cambios en el entorno que afectaron la ejecución del proyecto en los ámbitos tecnológico, de mercado, normativo y otros, y las medidas tomadas para enfrentar cada uno de ellos.

Efectivamente hubo un cambio en el entorno, sufrimos durante todo la ejecución del proyecto la PANDEMIA COVID-19, lo cual obligó a realizar las reuniones por videoconferencias, trabajar de manera virtual, y coordinar todas las acciones comerciales, administrativas desde las casa de cada miembro de la Cooperativa y equipo asesor del proyecto.

Independiente de aquello, se logró mantener una buena comunicación a través de la tecnología lo que permitió continuar las actividades involucradas al negocio, incluso la planificación y ejecución de una exportación en tiempos de pandemia.

## 11. DIFUSIÓN

Describa las actividades de difusión realizadas durante la ejecución del proyecto. Considere como anexos el material de difusión preparado y/o distribuido, las charlas, presentaciones y otras actividades similares.

	Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes	Documentación Generada
1	11/12/2020	Virtual	Actividad de Cierre	10	Videoconferencia
2					
3					
4					
5					
n					
			Total participantes	10	

## 12. PRODUCTORES PARTICIPANTES

Complete los siguientes cuadros con la información de los productores participantes del proyecto.

### 12.1 Antecedentes globales de participación de productores

Debe indicar el número de productores para cada Región de ejecución del proyecto.

Región	Tipo productor	Nº de mujeres	Nº de hombres	Etnia (Si corresponde, indicar el Nº de productores por etnia)	Totales
Los Lagos	Productores pequeños	4	7	No	11
	Productores medianos-grandes				
	Productores pequeños				
	Productores medianos-grandes				
<b>Totales</b>		<b>4</b>	<b>7</b>		

## 12.2 Antecedentes específicos de participación de productores

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	Orlando Leonel Alvarado Bilbao		08-12-58	10-06-10	Arrendado	1	Abejas, hortalizas	2
2	Aristeo Iván Ríos Triviño		15-07-58	10-06-10	Arrendado	4	Abejas	3
3	Leopoldo Ríos Martínez		15-10-42	10-06-10	Propio	23		2
4	Guido Gallardo Velásquez		01-01-51	09-07-10	Propio	13	Abejas	1
5	Américo Reyes Muñoz		26-12-39	09-07-10	Propio	2,3	Abejas	2
6	Marcia Niklitschek Emig		08-04-59	09-07-10	Propio	61	Abejas	2
7	Elizabeth Harriet Eeles		12-07-44	08-10-10	Propio	0,5	Abejas	1
8	Juan Moraga Apablaza		09-11-59	26-04-11	Propio	24	Abejas, papas	3
9	Aura Magali Manríquez Gallardo		05-12-40	26-04-11	Propio	0,5	Gestión apícola	2
10	Elda Ximena Pérez Rojas			03-04-12	Propio y arrendado		Abejas	2
11	Philippe André Gastal Ferrando			20-12-16	Arrendado		Abejas	2

### **13. CONSIDERACIONES GENERALES**

#### **13.1 ¿Considera que los resultados obtenidos permitieron alcanzar el objetivo general del proyecto?**

Si los resultados obtenidos lograron mejorar los indicadores de rentabilidad del negocio en relación al año 2019. El aumento en el nivel de ventas, mejor planificación estratégica, determinación de costos, nuevas líneas de negocios, nuevos puntos de ventas, implementación de plataforma electrónica, elaboración de plan de negocios, entre otros, permitió obtener resultados favorables cumpliendo con el objetivo general del proyecto.

#### **13.2 ¿Cómo fue el funcionamiento del equipo técnico del proyecto y la relación con los asociados, si los hubiere?**

No existen asociados en este proyecto.

#### **13.3 A su juicio, ¿Cuál fue la innovación más importante alcanzada por el proyecto?**

La innovación más importante alcanzada en el proyecto fue la creación de una plataforma electrónica vinculada entre el área comercial, operativa y financiera, es decir no solo vender por internet, sino que vender por internet pero sincronizado con todas las áreas, logrando una automatización en la gestión comercial de manera eficiente y segura, dando el último salto de mejora que fue la sincronización el inventario independiente de la forma de vender (en línea o presencial)

#### **13.4 Mencione otros aspectos que considere relevante informar, (si los hubiere).**

En el marco de la crisis COVID-19, la Cooperativa Mieles del Sur no ha tenido apoyo estatal o privado, por lo que el riesgo de un quiebre en el flujo de caja sigue siendo alto. Esto sucedió porque sus niveles de ventas subieron en comparación a años anteriores, lo cual no la califica para un apoyo estatal, pero no subió lo suficiente para un apoyo económico de la entidad privada.

Por ello, gracias al financiamiento de este Proyecto PYT-2019-0715 y el Proyecto PAE-INDAP, la Cooperativa Mieles del Sur ha logrado sobrevivir, incluso mejorar su actividad comercial, en estos momentos difíciles por la pandemia COVID-19.

#### **14. CONCLUSIONES**

Realice un análisis global de las principales conclusiones obtenidas luego de la ejecución del proyecto.

Una correcta planificación estratégica, simetría de información y el correcto uso de la tecnología permiten potenciar la actividad económica de un negocio, en la Cooperativa Mieles del Sur se logró mejorar los indicadores de rentabilidad gracias a la implementación de una plataforma electrónica (venta en línea) sincronizada con todas las áreas de la organización permitiendo potenciar la gestión comercial y logrando así aumentar el nivel de las ventas en el mercado nacional en un 250% en relación al año anterior, lo cual generó nuevos desafíos de cumplir con demandas de altos volumentes, ya que a fines de año por falta de stock, la Cooperativa perdió ventas, lo cual hizo replantear las estrategias a los socios y equipo asesor del nuevo panorama presentado. Por ello se elaboró un Plan de Negocios que permitirá a la Cooperativa potenciar el crecimiento obtenido en el año 2020 aumentando la oferta anual de miel, nueva línea de negocio Apiturismo entre otras líneas estratégicas.

## 15. RECOMENDACIONES

Señale si tiene sugerencias en relación con lo trabajado durante el proyecto (considere aspectos técnicos, financieros, administrativos u otro).

Sugerimos que se puedan cerrar los proyectos después del pago del F.29 del último mes del proyecto así se podrá acreditar la retenciones respectivas de las boletas de honorarios.

## 16. ANEXOS

Anexo N°1: Informe de Análisis de Procesos y Costos

Anexo N°2: Manuales de Procedimientos Venta en línea (Área Comercial),  
Contabilidad (Área Financiera) Gestión de Pedidos (Área Operacional)

Anexo N°3: Instructivo Miele del Sur Business

Anexo N°4: Implementación de venta en línea resultados presentado a los socios

Anexo N°5: Fotografías de la asamblea realizada el 30 de junio

Anexo N°6: Informe de Asesoría de Exportación

Anexo N°7 Comunicación de Nueva línea de negocio

Anexo N°8: Material gráfico

Anexo N° 9 Plan de Negocios Coop Miele del Sur 2021-2026

Anexo N°10 Informe Financiero Coop Miele del Sur

Anexo N°11 Taller Innovación

Anexo N°12 Presentación FIA CIERRE

Anexo N°13 Programa Actividad de Cierre

Anexo N°14 Fotografías

## 17. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA