



INFORME TECNICO FINAL

Nombre del proyecto	Implementación de un Nuevo Modelo de Negocios y Plan Estratégico para el fortalecimiento organizacional de la Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman
Código del proyecto	PYT-2018-0657
Informe final	
Período informado (considerar todo el período de ejecución)	desde el 20/12/2018 hasta el 15/05/2020
Fecha de entrega	15 de mayo de 2020

Nombre coordinador	María Rapiman Ancavil
Firma	

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 dar cuenta de todas las actividades realizadas en el marco del proyecto, considerando todo el período de ejecución, incluyendo los resultados finales logrados del proyecto; la metodología utilizada y las modificaciones que se le introdujeron; y el uso y situación presente de los recursos utilizados, especialmente de aquellos provistos por FIA.
 - 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 final 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.

- El FIA se reserva el derecho de publicar una versión del Informe Final editada especialmente para estos efectos.

CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES GENERALES	6
2.	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO	6
3.	RESUMEN EJECUTIVO	7
4.	OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	10
5.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE).....	10
6.	RESULTADOS ESPERADOS (RE)	11
7.	CAMBIOS Y/O PROBLEMAS DEL PROYECTO	18
8.	ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO.....	19
9.	POTENCIAL IMPACTO	20
10.	CAMBIOS EN EL ENTORNO	21
11.	DIFUSIÓN	22
12.	PRODUCTORES PARTICIPANTES	22
13.	CONSIDERACIONES GENERALES	23
14.	CONCLUSIONES	24
15.	RECOMENDACIONES.....	25
16.	ANEXOS.....	26
17.	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	¡Error! Marcador no definido.

1. ANTECEDENTES GENERALES

Nombre Ejecutor:	Cooperativa Agrícola Antonio Rapiman Ltda.
Nombre(s) Asociado(s):	
Coordinador del Proyecto:	María Clementina Rapiman Ancavil
Regiones de ejecución:	IX Región de la Araucanía
Fecha de inicio iniciativa:	20/12/2018
Fecha término Iniciativa:	15/05/2020

2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO

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

Acumulados a la Fecha	
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.

Validación del Modelo de Negocios: en esta actividad se desarrolló la validación del modelo de negocios en una reunión con el consejo de administración de la Cooperativa, en donde se expusieron la misión, visión y objetivos estratégicos. Se deja constancia mediante un acta de consejo de administración los productos entregados.

Taller de Administración de Cooperativas: el día 13/09/2019 se realiza un taller como continuación del primer taller de administración de cooperativas, en donde se evaluaron los temas tratados en el primer taller, quedando demostrado que ellos obtuvieron gran conocimiento y comprendieron los temas de la administración de la Cooperativa. Se anexan las hojas de respuesta de la evaluación tomada en el taller.

Estructura organizacional según modelo de negocios: en esta actividad en conjunto con el consejo de administración de la Cooperativa se definieron los cargos para poder optimizar las actividades desempeñadas dentro de la Cooperativa, en donde se definieron los objetivos del puesto y las principales funciones que debía cumplir cada trabajador.

Técnica sistematizada de gestión de la innovación en la Cooperativa: el día 21/10/2019 se realizó el taller de creatividad en donde se desarrolló la técnica sistematizada de gestión de la innovación en las distintas labores y problemáticas que se presentan en la Cooperativa y se logró identificar por ejemplo que hay distintas formas para poder resolver un problema. Se anexa la presentación Power Point y lista de asistencia de la actividad.

Implementación de comité de innovación: en esta actividad se implementó el taller para definir a los integrantes del comité de innovación, se les presento el objetivo, la metodología a seguir en las sesiones del comité y como se iban a controlar las respectivas labores. Se adjunta lista de asistencia, registro fotográfico, presentación Power Point de la Actividad y los integrantes y cargos del comité.

Capacitación a Directivos en inglés y negociación: en esta actividad se realizó una capacitación basada en temas de inglés para propósitos específicos, inglés comunicacional básico sobre exportación de bienes y servicios. Se adjuntan listas de asistencia, programa de la capacitación y presentación Power Point.

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.

Taller de Administración de Cooperativas: en este taller se contemplaron los siguientes temas: gobernanza de Cooperativas, tipos de cuotas, elecciones, deberes y derechos de los socios, tipos de asamblea, formalidades de convocatoria, entre otras.

Reforma de estatutos: la reforma de estatutos de la Cooperativa se realiza necesariamente para dar cumplimiento al cambio de ley de cooperativas del 06/01/2016 y alinear la estrategia que quiere desarrollar la empresa, los principales cambios que se dieron son los siguientes: cambio de nombre de la Cooperativa, ajuste de capital y cuotas de participación y disminución de cargos.

Implementar Sistema de Registro: En esta actividad se desarrolló en trabajo de gabinete una serie de fichas de registros acorde a las necesidades de la Cooperativa dentro de los cuales destacan (registro de ingresos, órdenes de compra, manejo de inventarios, sistema de liquidaciones y facturación.

Validación del Modelo de Negocios: en esta actividad se desarrolló la validación del modelo de negocios en una reunión con el consejo de administración de la Cooperativa, en donde se expusieron la misión, visión y objetivos estratégicos. Se deja constancia mediante un acta de consejo de administración los productos entregados.

Taller de Administración de Cooperativas: el día 13/09/2019 se realiza un taller como continuación del primer taller de administración de cooperativas, en donde se evaluaron los temas tratados en el primer taller, quedando demostrado que ellos obtuvieron gran conocimiento y comprendieron los temas de la administración de la Cooperativa. Se anexan las hojas de respuesta de la evaluación tomada en el taller.

Estructura organizacional según modelo de negocios: en esta actividad en conjunto con el consejo de administración de la Cooperativa se definieron los cargos para poder optimizar las actividades desempeñadas dentro de la Cooperativa, en donde se definieron los objetivos del puesto y las principales funciones que debía cumplir cada trabajador.

Técnica sistematizada de gestión de la innovación en la Cooperativa: el día 21/10/2019 se realizó el taller de creatividad en donde se desarrolló la técnica sistematizada de gestión de la innovación en las distintas labores y problemáticas que se presentan en la Cooperativa y se logró identificar por ejemplo que hay distintas formas para poder resolver un problema. Se anexa la presentación Power Point y lista de asistencia de la actividad.

Implementación de comité de innovación: en esta actividad se implementó el taller para definir a los integrantes del comité de innovación, se les presento el objetivo, la metodología a seguir en las sesiones del comité y como se iban a controlar las respectivas labores. Se adjunta lista de asistencia, registro fotográfico, presentación Power Point de la Actividad y los integrantes y cargos del comité.

Capacitación a Directivos en inglés y negociación: en esta actividad se realizó una capacitación basada en temas de inglés para propósitos específicos, inglés comunicacional básico sobre exportación de bienes y servicios. Se adjuntan listas de asistencia, programa de la capacitación y presentación Power Point.

4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

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

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 ¹
1	Validar e implementar el modelo de negocios de la cooperativa y su plan estratégico, re-diseñados en la primera etapa de fortalecimiento, en conjunto con su implementación.	50%
2	Ajustar organizacionalmente a la cooperativa junto a su modelo de gobernanza, superando las brechas detectadas, en adecuada alineación al nuevo modelo de negocios y plan estratégico, entregando capacidades y herramientas en diferentes ámbitos, sumados al fortalecimiento del capital social como motor del modelo de negocios.	100 %
3	Diseñar el 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.	100 %
4	Desarrollar e implementar un Comité de Gestión de la Innovación en la Cooperativa, que propicie una cultura transversal en este ámbito estratégico con actores tanto internos como externos.	100 %
5	Difusión del Proceso de fortalecimiento organizacional de la Cooperativa	0%

¹ 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 éste 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.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado ² (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador ³	Fórmula de cálculo ⁴	Estado actual del indicador ⁵	Meta del indicador (situación final) ⁶	Fecha alcance meta programada ⁷	
1	1.1	Marco Estratégico ⁸ validado y publicado	Marco Estratégico Publicado en Cooperativa.		Sin Marco Estratégico establecido	Con Marco Estratégico establecido	Dic-18	100%
	1.2	Bases para la Implementación de Unidad de Jugo de Manzana	Nº de equipamiento		0	1	Mar-19	0%

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

RE 1.2 La Cooperativa paso por una gran crisis producto de un incendio que sufrieron en el verano y en el cual se perdieron 64 hectáreas de lupino y 90 de bosque nativo, es por esta razón que fue imposible poder realizar avances en el proyecto debido a la gravedad

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

³ Nombre del indicador: corresponde al mismo nombre del indicador del Resultado Esperado descrito en el Plan Operativo.

⁴ Fórmula de cálculo: corresponde a la manera en que se calculan las variables de medición para obtener el valor del resultado del indicador.

⁵ Estado actual del indicador: es el valor del resultado medido al cierre del Informe Técnico (no es la línea base del Plan Operativo).

⁶ Meta del indicador (situación final): es el valor establecido como meta en el Plan Operativo.

⁷ Fecha alcance meta programada: es la fecha de cumplimiento de la meta indicada en el Plan Operativo.

⁸ Marco Estratégico corresponde a la Visión, Misión, Objetivos estratégico, Unidades de Negocios, y directrices valóricas de la organización. Establecidos y validados se refiere a que una vez revisualizados para su validación por sus socios, se encuentren publicados y difundidos (visibles) en la misma cooperativa, creando un ambiente orientado a su propuesta de valor.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado ² (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador ³	Fórmula de cálculo ⁴	Estado actual del indicador ⁵	Meta del indicador (situación final) ⁶	Fecha alcance meta programada ⁷	
1	1.1	Marco Estratégico ⁸ validado y publicado	Marco Estratégico Publicado en Cooperativa.		Sin Marco Estratégico establecido	Con Marco Estratégico establecido	Dic-18	100%
	1.2	Bases para la Implementación de Unidad de Jugo de Manzana	Nº de equipamiento		0	1	Mar-19	0%

de la situación y la necesidad de poder resolver la crisis financiera que conllevaba tales pérdidas.

Debido a estos inconvenientes es que se decidió en conjunto con el consejo de administración en una negociación con FIA a no seguir con la implementación de la unidad de jugo de manzana (adquisición de cámara de frío) y se dio prioridad a la realización de las demás actividades para cumplir con el mayor porcentaje del objetivo específico.

RE 1.1 En relación al marco estratégico validado y publicado, este se validó mediante la realización de una reunión con el consejo de administración y su posterior confección del acta en donde se establece la misión, visión y objetivos estratégicos de la Cooperativa.

Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)

- Anexo Nº 4: Acta de Consejo de Administración (validación de modelo de negocios, misión, visión y objetivos estratégicos).

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta programada	
2	2.1	Estructura Organizacional ⁹ según modelo de negocios	Cargos definidos en Estructura Organizacional		Sin cargos ni roles	Equipo organizacional operativo	Ene-19	100%
	2.2	Plan de Capital Humano	Nº de capacitaciones		0	2	Abr-19	100%
	2.3	Estatutos Ajustados ¹⁰ a requerimientos de la estrategia y propuesta de valor	Estatutos ajustados		Sin estatutos alineados a la Ley de cooperativas y estrategia	Se dispone de un Estatuto ajustado a los requerimientos de estratégicos del modelo de negocios.	May-19	100%

⁹ Resultado Esperado (RE): corresponde al mismo nombre del Resultado Esperado indicado en el Plan Operativo.

⁹ Nombre del indicador: corresponde al mismo nombre del indicador del Resultado Esperado descrito en el Plan Operativo.

⁹ Fórmula de cálculo: corresponde a la manera en que se calculan las variables de medición para obtener el valor del resultado del indicador.

⁹ Estado actual del indicador: es el valor del resultado medido al cierre del Informe Técnico (no es la línea base del Plan Operativo).

⁹ Meta del indicador (situación final): es el valor establecido como meta en el Plan Operativo.

⁹ Fecha alcance meta programada: es la fecha de cumplimiento de la meta indicada en el Plan Operativo.

⁹ Marco Estratégico corresponde a la Visión, Misión, Objetivos estratégico, Unidades de Negocios, y directrices valóricas de la organización. Establecidos y validados se refiere a que una vez revisualizados para su validación por sus socios, se encuentren publicados y difundidos (visibles) en la misma cooperativa, creando un ambiente orientado a su propuesta de valor.

	2.4	Desarrollo de capacidades de cooperativismo competitivo	N° Horas de Reforzamiento Capacidades de cooperativismo		0	30	Abr-19	100%
Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.								
RE 2.1 Se Cumplió con el resultado esperado de la creación de cargos para las labores de la Cooperativa. RE 2.2 Se logran realizar todas las capacitaciones referidas al desarrollo del Capital Humano y en este punto se incorpora las capacitaciones en comercio justo. RE 2.3 En trabajo de gabinete se trabajó en conjunto con el consejo de administración en la reforma de los estatutos de la Cooperativa (Enviado en el informe de Avance) RE 2.4 se desarrolló el segundo taller de Administración de Cooperativas y se cumplió a cabalidad con el resultado esperado.								
Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)								
Anexo N°1.- Estructura de Cargos Anexo N°2.- Segunda parte de curso de Administración de Cooperativas (Lista de asistencia, presentación Power Point y registro fotográfico)								

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta programada	
3	3.1	Sistema de Control de Gestión ¹¹ Implementado	Sistema de Control de Gestión		Cooperativa Sin Sistema de Control de Gestión.	La Cooperativa funciona bajo un sistema de control interno implementado.	May-19	100%
Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.								
En trabajo de gabinete se elaboraron y entregaron las fichas de registros para el correcto control de gestión de las actividades de la Cooperativa. (Entregado en el informe de avance)								
Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)								
- Fichas de registros (Entregado en el informe de avance)								

¹¹ Resultado Esperado (RE): corresponde al mismo nombre del Resultado Esperado indicado en el Plan Operativo.

¹¹ Nombre del indicador: corresponde al mismo nombre del indicador del Resultado Esperado descrito en el Plan Operativo.

¹¹ Fórmula de cálculo: corresponde a la manera en que se calculan las variables de medición para obtener el valor del resultado del indicador.

¹¹ Estado actual del indicador: es el valor del resultado medido al cierre del Informe Técnico (no es la línea base del Plan Operativo).

¹¹ Meta del indicador (situación final): es el valor establecido como meta en el Plan Operativo.

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

¹¹ Marco Estratégico corresponde a la Visión, Misión, Objetivos estratégico, Unidades de Negocios, y directrices valóricas de la organización. Establecidos y validados se refiere a que una vez revisualizados para su validación por sus socios, se encuentren publicados y difundidos (visibles) en la misma cooperativa, creando un ambiente orientado a su propuesta de valor.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta programada	
4	4.1	Comité de Innovación Implementado	Cooperados que adoptan actitud a innovar (iniciativas)		Cooperados pasivos frente opciones de innovación.	Cooperados aportan ideas innovadoras	Jun-19	100%
	4.2	Técnica ¹² (metodología) Sistematizada de Gestión de la Innovación en la cooperativa	Nº Metodologías para innovar		0	1	Ago-19	100%
Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.								
RE 4.1 Se realiza el taller para establecer el comité de innovación y sus respectivos cargos.								
RE 4.2 Se realiza el taller para transferir el conocimiento de la Técnica sistematizada de gestión de la innovación en la Cooperativa								
Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)								
Anexo Nº5.- Cargos del Comité de innovación								
Anexo Nº6.- Presentación Power Point curso de Gestión de la Innovación (Lista de asistencia y registro fotográfico)								

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

¹² Nombre del indicador: corresponde al mismo nombre del indicador del Resultado Esperado descrito en el Plan Operativo.

¹² Fórmula de cálculo: corresponde a la manera en que se calculan las variables de medición para obtener el valor del resultado del indicador.

¹² Estado actual del indicador: es el valor del resultado medido al cierre del Informe Técnico (no es la línea base del Plan Operativo).

¹² Meta del indicador (situación final): es el valor establecido como meta en el Plan Operativo.

¹² Fecha alcance meta programada: es la fecha de cumplimiento de la meta indicada en el Plan Operativo.

¹² Marco Estratégico corresponde a la Visión, Misión, Objetivos estratégico, Unidades de Negocios, y directrices valóricas de la organización. Establecidos y validados se refiere a que una vez revisualizados para su validación por sus socios, se encuentren publicados y difundidos (visibles) en la misma cooperativa, creando un ambiente orientado a su propuesta de valor.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta programada	
5	5.1	Difusión del nuevo modelo de cooperativa con énfasis en la innovación.	Nº de eventos de difusión		0	1	Dic-19	0%
Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.								
Debido a la contingencia Nacional, no fue posible realizar ningún evento de difusión para evitar la propagación del virus.								
Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)								
No existen anexos.								

¹ Resultado Esperado (RE): corresponde al mismo nombre del Resultado Esperado indicado en el Plan Operativo.

¹ Nombre del indicador: corresponde al mismo nombre del indicador del Resultado Esperado descrito en el Plan Operativo.

¹ Fórmula de cálculo: corresponde a la manera en que se calculan las variables de medición para obtener el valor del resultado del indicador.

¹ Estado actual del indicador: es el valor del resultado medido al cierre del Informe Técnico (no es la línea base del Plan Operativo).

¹ Meta del indicador (situación final): es el valor establecido como meta en el Plan Operativo.

¹ Fecha alcance meta programada: es la fecha de cumplimiento de la meta indicada en el Plan Operativo.

¹ Marco Estratégico corresponde a la Visión, Misión, Objetivos estratégico, Unidades de Negocios, y directrices valóricas de la organización. Establecidos y validados se refiere a que una vez revisualizados para su validación por sus socios, se encuentren publicados y difundidos (visibles) en la misma cooperativa, creando un ambiente orientado a su propuesta de valor.

6.2 Análisis de brecha.

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

Más que discrepancia entre los resultados, hubo un cambio en el proyecto, asociado al tiempo de ejecución, ya que no se realizó la compra de la cámara de frío que iba en apoyo a la implementación del proceso de elaboración de jugo de manzana; dada las condiciones económicas de la Cooperativa no se pudo llevar a cabo la compra, por tanto, no se pudo implementar como estaba previsto. Dicha situación llevo a algunos cambios de actividades, generando un mayor conocimiento en el ámbito de comercio justo, situación que fue bien valorada, ya que el principal mercado de ellos es el internacional, por tanto, se les abre una alternativa de comercialización no visualizada anteriormente y que no es de gran complejidad su implementación. Por otra parte, es preciso señalar que ellos actualmente si producen jugo de manzana, pero contratan el servicio.

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
No se realizó la actividad de cierre	No influyó mucho en el proyecto, ya que era una actividad donde se mostraban los resultados principalmente, pero los socios estaban en conocimiento de las diferentes actividades.	Se solicitó aumento de plazo, pero no fue aprobado.
No se adquirió el material de difusión	Esto no fue algo positivo, ya que la Cooperativa no elaboró el material, restringiéndose de dar mayor difusión a sus productos	Se solicitó aumento de plazo, pero no fue aprobado.
No se realizó la gira técnica a la Región de los Lagos,	No hubo efecto negativo en el cumplimiento de objetivos, se lograron de la misma manera, esta actividad fue	Se solicitó aumento de plazo, pero no fue aprobado, y además se había solicitado reasignar los recursos para poder realizar una actividad de

específicamente la provincia de Chiloé	incorporada durante el transcurso del proyecto.	fortalecimiento a la gestión interna, y tampoco fue aprobado.
No se adquirió la cámara de frío	Esto generó un efecto negativo, ya que no se pudo apoyar la implementación de la unidad de jugo de manzana. Esto se debió principalmente al tiempo de ejecución del proyecto ya que cuando se iba a comprar ya la iniciativa estaba en las fechas de termino	Se devolvieron los recursos de la adquisición de la cámara y se reasignaron los fondos del profesional agroindustrial que iba a apoyar la implementación de esta. Esta reasignación generó buenos resultados, ya que se realizaron talleres de comercio justo, y esto permitió visualizar una nueva oportunidad de mercado. (Se adjunta Presentación Power Point de la actividad)

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.

- Validación del Modelo de Negocios
- Taller de Administración de Cooperativas
- Estructura organizacional según modelo de negocios
- Técnica sistematizada de gestión de la innovación en la Cooperativa
- Implementación de comité de innovación
- Capacitación a Directivos en inglés y negociación

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

- Adquisición de material de difusión
- Actividad de cierre
- Gira Técnica a la Región de los Lagos

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

El proyecto tuvo algunos cambios conversados y consensuados con FIA, dichos cambios se basaron en lo siguiente:

- No se adquirió la cámara de frío, ya que por el tiempo de ejecución del proyecto se decidió que no era factible, por tanto, esa actividad no fue realizada.
- Dado lo anterior se eliminó el apoyo del profesional agroindustrial dado que no se implementó la unidad.
- Debido al cambio anterior, se incorporaron dos talleres de Comercio Justo, dado el mercado exportador de la Cooperativa estos fueron de gran aporte, ya que se visualizó una nueva oportunidad de mercado no siendo tan compleja su implementación. En este sentido el cambio fue positivo.
- Considerando la nueva distribución de recursos se incorporó la realización de una gira a la Región de los Lagos para visitar la experiencia de 3 cooperativas, actividad que no se pudo realizar.

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.

Dado los cambios realizados, los impactos no fueron los esperados, hubo atrasos que significaron no poder incorporar maquinaria al proceso que estaban realizando (jugo de manzana), sin embargo, ellos como Cooperativa están elaborando jugo de manzana contratando el servicio. Se esperaba que con la adquisición de la cámara de frío, ellos tuvieran la alternativa de mantener fruta guardada por más tiempo y de esta manera producir el jugo en un tiempo más largo.

Dado que hubo que reestructurar algunas actividades, el enfoque a fortalecer fue el capital humano y proceso internos principalmente. Se fortaleció el conocimiento en administración de cooperativas; en el idioma inglés (dado que su producto es de exportación será importante seguir fortaleciendo estas capacidades) y en temas de comercio justo, en cuanto a este último creemos que puede generar un impacto a futuro

dado que la Cooperativa ´ puede certificarse con comercio justo e identificar un mercado que le permita un retorno monetario mayor.

Por otra parte, se mejoraron procesos internos, diseñando un control de gestión, una descripción de cargos y se realizó una reforma de estatutos. Estas actividades permitieron generar un ordenamiento de la Cooperativa, tanto en el negocio como en la parte legal, quedando sus estatutos corregidos acordes a la nueva ley de cooperativas y modificados de acuerdo a su situación actual.

En cuanto al fortalecimiento de capital humano y mejora en proceso internos los resultados fueron los esperados.

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.

Como todos sabemos, el país y el mundo están pasando por una pandemia que es el COVID-19, debido a esta pandemia se ha decretado emergencia sanitaria a lo largo del país y variadas cuarentenas obligatorias.

Es por las razones expuestas anteriormente que no se pudieron realizar 3 actividades, las cuales son:

- Adquisición de material de difusión
- Actividad de cierre
- Gira Técnica a la Región de los Lagos

Las medidas que se tomaron fueron tratar mediante la extensión de cartas hacia FIA para poder reitimar los recursos en otras actividades, pero no fue posible realizar estas modificaciones.

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.

NO EXISTIERON ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN

	Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes	Documentación Generada
1					
2					
3					
4					
5					
n					
			Total participantes		

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
	Productores pequeños				
	Productores medianos-grandes				
	Productores pequeños				
	Productores medianos-grandes				
Totales					

12.2 Antecedentes específicos de participación de productores

Nombre	Ubicación Predio			Superficie Há.	Fecha ingreso al proyecto
	Región	Comuna	Dirección Postal		

13. CONSIDERACIONES GENERALES

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

Consideramos que a pesar de los contratiempos y cambios que surgieron a lo largo del desarrollo del proyecto el objetivo general si se logró, ya que las actividades que no se desarrollaron si bien es cierto eran importantes, estas no influían profundamente en alcanzar el objetivo general, sino que eran un complemento a las actividades ya desarrolladas.

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

El equipo técnico ha funcionado de buena forma en todas las actividades que se han podido concretar con la Cooperativa, se han cumplido con los horarios y los objetivos de las actividades realizadas.

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

Existieron variadas innovaciones importantes que se lograron alcanzar en el proyecto, por ejemplo:

- Curso de Inglés para directivos en negociación
- Creación de cargos para el funcionamiento idóneo de la Cooperativa
- Sistema de control de gestión en base a formatos de Fichas de Registros

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

No se consideran otros aspectos.

14. CONCLUSIONES

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

Para poder concluir y realizar un análisis global es necesario destacar que la mayor dificultad evidenciada, fue la falta de la compra de la cámara de frío, esto debido a la crisis que tuvo la cooperativa frente al incendio que consumió gran cantidad de lupino y bosques, lo que provocó privilegiar la resolución de esta problemática de manera inmediata postergando así el desarrollo sostenible del proyecto.

Además, mencionar que existió una actividad de cierre que no se logró ejecutar, esto debido a la crisis sanitaria evidenciada en nuestro país y a nivel mundial, tal, así como la gira que estaba planificada para la finalización del proyecto. Estos dos aspectos fueron evidentemente un gran impacto en la falta de cumplimiento del objetivo específico 5 y al cambio de actividad para la realización de la gira.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos y a los aspectos positivos evidenciados podemos destacar que, en su mayoría se ha logrado validar e implementar el modelo de negocios de la cooperativa, siendo un énfasis de poder potenciar el plan estratégico que ha potenciado la esencia y la real creación de la cooperativa.

Otro de los aspectos fundamentales a destacar, es la ejecución de ajustes organizacionales a la cooperativa junto a su modelo de gobernanza, logrando así en su totalidad mejorar las brechas detectadas, generando una adecuada alineación al nuevo modelo de negocios y plan estratégico. De esta manera les entregó mayores capacidades y herramientas en los diferentes ámbitos que conllevó al fortalecimiento del capital social de la cooperativa.

Cabe destacar, que, además, de lo anteriormente expuesto, existen dos criterios que fueron evidenciados en su totalidad, en el que destacamos el diseñar el control de gestión, en donde se propició prácticas internas de proyección y seguimiento del desempeño de negocios, lo que mejoró en los resultados que se esperaban en cada

temporada y el poder desarrollar y además implementar el comité de innovación. Además, el lograr en su totalidad el desarrollo e implementación del comité de gestión ha sido un pilar fundamental en la innovación de la cooperativa.

Para concluir, es necesario poder realizar, un análisis del objetivo general planteado, en donde haciendo un balance amplio, se puede destacar que fue realizado en su mayoría, ya que se logró la implementación del modelo de negocios y el plan estratégico, superando así las debilidades y brechas que habían sido detectadas, en donde se potenció el fortalecimiento estratégico el capital humano y la creación de una cultura de gestión transversal para la Cooperativa.

15. RECOMENDACIONES

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

No existen sugerencias.

16. ANEXOS

- 1.- Estructura de Cargos de la Cooperativa.
- 2.- Segunda parte de curso de Administración de Cooperativas (Lista de asistencia, presentación Power Point y registro fotográfico)
- 3.- Programa curso de inglés, listas de asistencia y registro fotográfico.
- 4.- Acta de Consejo de Administración (validación de modelo de negocios, misión, visión y objetivos estratégicos) y Validación de Sistema de Control de Gestión.
- 5.- Metodología y Cargos del Comité de innovación.
- 6.- Presentación Power Point curso de Gestión de la Innovación (Lista de asistencia y registro fotográfico)
- 7.- Presentación Power Point capacitación en Comercio Justo