



Fundación para la
Innovación Agraria

OFICINA DE PARTES 2 ^{da} FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	11 SEP 2019
Hora	10:55
Nº Ingreso	59206

INFORME TECNICO FINAL

Nombre del proyecto	Fortalecimiento a la gestión e innovación de la Cooperativa Agroapícola Rapa Nui "Meri Henua"
Código del proyecto	PYT-2017.0785
Informe final	15-06-19
Período informado (considerar todo el período de ejecución)	desde el 01/06/2018 hasta el 31/01/2019
Fecha de entrega	31 DE ENERO 2019

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

1. ANTECEDENTES GENERALES

Nombre Ejecutor:	COOPERATIVA AGRO-APÍCOLA RAPA NUI
Nombre(s) Asociado(s):	
Coordinador del Proyecto:	DIANA EDMUNDS TUCKI
Regiones de ejecución:	VALPARAISO
Fecha de inicio iniciativa:	01/12/2017
Fecha término Iniciativa:	31/01/2019

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 (N°1 – N°2) 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 (N°1 – N°2) 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.

Las principales actividades realizadas en la etapa anterior fueron:

a) Capacitación en Fortalecimiento y gestión para la cooperativa Meri Henua realizada por CEGE CHILE

1 Diagnóstico Integral.

1.1. Diagnóstico interno de la Cooperativa

1.2. Diagnóstico Estratégico (Interno y Externo)

1.3. Análisis Organizacional y vinculante con la estrategia y el entorno.

2. Instalación de programa financiero y contable.

3. Ingreso y actualización de datos contables en el programa.

4. Además de capacitaciones en gobernabilidad de cooperativas

b) Primera visita para la realización del plan de marketing.

1. Entrevistas a los miembros directivos y asociados de la cooperativa.

2. Análisis del posicionamiento, inserción en el mercado de los productos de la cooperativa.

3. Trabajo de gabinete del equipo para la realización de los análisis.

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.

El objetivo general del proyecto era *"Fortalecer y empoderar a la Cooperativa apícola "Meri Henua" en su gestión e innovación de preservación de la abeja como referente local, nacional e internacional"*.

Para lograr dicho objetivo se realizaron diferentes actividades asociadas a sus objetivos estratégicos, dentro de las principales se encuentra el levantamiento de un diagnóstico integral de la Cooperativa; capacitaciones en gobernabilidad de cooperativas e innovación; diseño de la planificación estratégica de la Cooperativa y el diseño de un plan de marketing. Además se realizó toda la actualización legal (elaboración de actas, actualización de socios y reforma de estatutos).

En cuanto a los principales resultados logrados con el proyecto fue el fortalecimiento de capital humano, mediante las capacitaciones en administración legal y tributaria de la Cooperativa, y charlas de creatividad e innovación. Por otra parte se definió un nuevo modelo de negocios y una estrategia clara con objetivos y actividades que prospecten el

trabajo futuro de la Cooperativa. Y otro resultado principal fue el diseño de un plan de marketing que analizó el impacto deseado y el impacto de la imagen de marca. Se ejecutó el proyecto en su totalidad, así como los recursos financieros programados.

4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Fortalecer y empoderar a la cooperativa apícola Meri Henua en su gestión e innovación de preservación de la abeja como referente local, nacional e internacional.

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	Realizar un diagnóstico de la cooperativa e identificando su FODA y estrategias.	100
2	Identificar mejoras y/o nuevos productos y servicios que den sustentabilidad a la cooperativa.	100
3	Definir las estrategias, líneas de trabajo y las principales problemáticas a enfrentar con las instituciones locales para la conservación y preservación de la abeja.	100
4	Identificar la innovación tecnológica que se pudiera aplicar a la cooperativa	100
5	Establecer un modelo contable especializado en cooperativas.	100
6	Capacitaciones de cooperativismo y fortalecimiento a sus asociados.	100
7	Establecer el plan de marketing y comercialización a corto y largo plazo	100

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 O E	Nº R E	Resultado Esperado ² (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de cumplimiento	
			Nombre del indicador ³	Fórmula de cálculo ⁴	Línea base ⁵	Meta del indicador ⁶ (situación final)	Fecha alcance meta programada ⁷		Fecha alcance meta real ⁸
1	1	Asociados empoderados de sus roles dentro de la organización	Informe de Capacitación recibida por los miembros de la Cooperativa	Nº de asistentes a las capacitaciones	0	16	Mar-18	Abr-18	100
Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.									
Se realizaron capacitaciones a los socios en administración de cooperativas y en temas de contabilidad de cooperativas									

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 Línea base: corresponde al valor que tiene el indicador al inicio del proyecto.

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 Fecha alcance meta real: es la fecha real de cumplimiento al 100% de la meta. Si la meta no es alcanzada, no hay fecha de cumplimiento.

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: Presentación de talleres

Anexo N°2: Lista de asistencia y registro fotográfico

Nº O E	Nº R E	Resultado o Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					Fecha alcance meta programada	Fecha alcance meta real	% de cumplimiento
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base	Meta del indicador (situación final)				
1	3	Definición y plan de acción de las estrategias a ejecutar a corto y mediano plazo	Prototipo estrategias cooperativa		Actualmente es necesario definir cuáles y como son las estrategias a ejecutar a corto y mediano plazo	Estrategias claras y definidas a ejecutar por la cooperativa	10-2018	11-2018	100%	

Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.

Se realizó una planificación estratégica para la Cooperativa en función de las brechas identificadas. Para esto se consideró el diagnóstico e informe de brechas. Las líneas principales de trabajo se basan en la capacitación de administración de cooperativas; fomentar la innovación dentro de la Cooperativa; poner en marcha la nueva unidad de turismo, basada en el rubro apícola; fortalecer la administración interna e incentivar la participación de los socios. Las líneas anteriormente expuestas se detallan en el informe de planificación, donde se consideran actividades, plazos, responsables, indicadores y metas.

Documentación de respaldo (indique en que nº 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°3 : Plan Estratégico Cooperativa

Nº O E	Nº R E	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					Fecha alcance meta programada	Fecha alcance meta real	% de cumplimiento
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base	Meta del indicador (situación final)				
1	4	Aumentar la participación de jóvenes y mujeres en la cooperativa como también aumentar participación al interior de la cooperativa	Dinámicas y talleres	Nº de dinámicas y/o talleres	Existen varias mujeres actualmente dentro de la cooperativa, sin embargo es deseado aumentar en lo posible con un mayor número al igual que de jóvenes ya sea como apicultores, agrícola e incluso del rubro turístico. Por otro lado hay una deficiencia participativa al interior de la organización de sus miembros lo que requiere fortalecer esta área.	Ingreso de jóvenes y más mujeres como miembros de la cooperativa, a su vez aumentar la participación de sus miembros actuales al interior de la cooperativa.	Oct-18	Oct-18	100%	
Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.										
<p>Se realizaron talleres de trabajo, donde en todos los casos se contó con la mayoría de los socios, sin embargo es necesario potenciar e incentivar la participación del socios, este debe ser más activo dentro de la organización.</p> <p>Además, se realizó una reforma de estatutos en una asamblea especialmente citada, con el fin de dejar a la Cooperativa vigente y regularizada. Se adjuntan actas y reforma.</p>										
<p>Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)</p> <p>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.</p>										
Anexo N° 4 : Lista de asistencia y registro fotográfico										

Nº O E	Nº R E	Resultad o Esperad o (RE)	Indicador de Resultados (IR)					Fecha alcance meta real	% de cumpli miento
			Nombre del indicador	Fórmul a de cálculo	Línea base	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta program ada		
3	1	Estrategi a clara en cuanto objetivo y prospecc ión al trabajo a realizar a favor de la preserva ción y conserva ción de la abeja Rapa Nui	Informa Alianza Público- Privada		La organización tiene esta línea avanzada ya que sostiene relación activa con INDAP, SEREMI SALUD, CONAF, sin embargo es necesario profundizar por ser un lineamiento estratégico para conservación de la abeja de morfología especial que tiene Rapa Nui	Determ inar las alianzas con organism os del territorio, públicos y privados con las cuales la cooperati va debiera relacionar se para el logro de sus objetivo en esta línea	08-2018	11- 2018	100%

Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.

Se identificó un mapa del entorno, identificando todas las redes disponibles y nivel de vinculación con cada una de ellas. Además, se establecieron actividades y responsables para lograr la vinculación necesaria con cada una de ellas

Documentación de respaldo (indique en que nº 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° 5 : Mapa de Redes

Nº O E	Nº R E	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de cumplimiento	
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta programada		Fecha alcance meta real
4	1	Contar con los principales pilares de Innovación que debe contar la cooperativa	Establecer los pilares de innovación que debe tener la Cooperativa Meri Henua		La Cooperativa solo ha visualizado como factor de innovación implementar paneles solares a sus salas de cosecha como una alternativa de eficiencia energética y de ahorro económico.	Nº de innovaciones 1	10-2018	01-2019	100%

Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.

Se realizaron talleres de creatividad e innovación para identificar para que los socios tengan un mayor conocimiento en estos temas, y a su vez, se creó la unidad de innovación dentro de la Cooperativa. En anexos se detalla la ejecución de las actividades.

Por otra parte se definió en el transcurso de la ejecución del proyecto juntar el objetivo N°2 con el N°4, ya que una vez adquirido mayor conocimiento en temas de innovación se identificó la innovación tecnológica con el diseño de un nuevo modelo de negocios de la Cooperativa orientado al Servicio Agro turístico en base al rubro Apícola

Documentación de respaldo (indique en que nº 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°6 : Presentación del taller
 Anexo N°7: Lista de asistencia y registro fotográfico
 Anexo N°8: Informe de la Unidad de Innovación
 Anexo N°9: Modelo de Negocios de la Nueva Unidad de Negocios

Nº O E	Nº R E	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					Fecha alcance meta real	% de cumplimiento
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta programada		
5	1	Estudio de la organización	Plan de Marketing y Comercialización		La Cooperativa no cuenta con un análisis de la cooperativa, sus productos, nichos, etc. En su área de marketing y promoción	Se podrá contar con un análisis exhaustivo de la organización y a partir de allí planificar los objetivos de marketing y comercialización	09-2018	10-2018	100%

Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.

Se diseñó un plan de marketing y promoción para la Cooperativa

Documentación de respaldo (indique en que nº 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°10 : se anexa Plan de Marketing

6.2 Análisis de brecha.

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

En cuanto a los resultados existieron algunas brechas, ya que para obtener una mayor claridad y apego a las necesidades de la cooperativa, se definió unir el objetivo específico N°2 con el N°4, para lo cual se adjuntaron los productos correspondientes. Por una parte se establecieron los principales pilares para la innovación, mediante la realización de capacitaciones en el tema y la creación de la unidad de innovación y por otra, se rediseño el modelo de negocios de la Cooperativa, basado en estas nuevas ideas.

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
Atrasos en algunas actividades	No hubo consecuencias	Se redefinieron los tiempos y no generó atrasos en la ejecución de las actividades del proyecto

8. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO

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

Desarrollo de alianzas público – privadas., entrevistas y trabajo en terreno.
Desarrollo pilares de Innovación para la cooperativa
Estudio comercial de la cooperativa.
Selección mix de productos a promocionar
Desarrollo Modelo de Negocio.
Desarrollo Plan Operacional.

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

Se realizó todo lo programado

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

No hubo brechas

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.

En esta primera etapa del proyecto, se levantó un diagnóstico para conocer el estado actual de la Cooperativa, situación que generó que la Cooperativa conozca la realidad de la empresa, permitiendo bajo esta base elaborar una planificación estratégica a 5 años de la Cooperativa.

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.

No hubo cambios en el entorno

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	N° 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	N° de mujeres	N° de hombres	Etnia (Si corresponde, indicar el N° de productores por etnia)	Totales
V	Productores pequeños	5	5	5 Rapa Nui	10
	Productores medianos-grandes				
	Productores pequeños				
	Productores medianos-grandes				
Totales		5	5	5	

12.2 Antecedentes específicos de participación de productores

Nombre	Ubicación Predio			Superficie Há.	Fecha ingreso al proyecto
	Región	Comuna	Dirección Postal		
DIANA EDMUNDS	V	RAPA NUI	PIATARO		01/12/2017
RENE OCAMPO	V	RAPA NUI	PIATARO		01/12/2017
FRANCISCO URCELAY	V	RAPA NUI	PIATARO		01/12/2017
FELIPE UGARTE	V	RAPA NUI	VAI KIA KIA		01/12/2017
NUNE HUKU	V	RAPA NUI	VAI KIA KIA		01/12/2017
PATRICIA NAHOE	V	RAPA NUI	KANA ANA		01/12/2017
CRISTIAN VERI VERI	V	RAPA NUI	KANA ANA		01/12/2017
RODRIGO LABRA	V	RAPA NUI	HANGA ROA		01/12/2017
VAIROA IKA	V	RAPA NUI	VAI KIREA		01/12/2017
CECILIA GULDMAN	V	RAPA NUI	MAKE MAKE		01/12/2017

13. CONSIDERACIONES GENERALES

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

Los resultados obtenidos si alcanzaron 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?

En general hubo un buen funcionamiento con el equipo técnico, existieron dos asesores que vinieron del continente a apoyarnos en la ejecución del proyecto.
No había instituciones asociadas al proyecto, sin embargo contamos con el apoyo de CONAF para el uso de algunas instalaciones y la generación de alianzas público privadas con esta institución.

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

En esta etapa, más que realizar una innovación se identificaron nuevas alternativas de negocios para la Cooperativa, dentro de la cual se creó la nueva unidad de negocios asociada al turismo rural. Para esta última se diseñó su modelo de negocio y planificación de puesta en marcha e implementación.

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

No hay aspectos relevantes que informar

14. CONCLUSIONES

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

El proyecto identificó las fortalezas y debilidades que tiene la Cooperativa, si bien en la Isla es la única cooperativa que existe, igual se dificulta el trabajo conjunto, bajo una misma línea de trabajo. Actualmente la Cooperativa y los socios principalmente cuentan con un mayor conocimiento en el modelo Cooperativo, así como también en el fomento de la innovación dentro de la Cooperativa. El trabajo realizado permitió diseñar un plan de marketing, generar mayor vinculación con el entorno, ya que se realizaron visitas demostrativas de los apiarios dándole un sentido turístico; además se regularizó el ámbito legal de la cooperativa mediante una reforma de estatutos, dejando a la cooperativa vigente y con la documentación al día. Y una de las actividades que aportó bastante a la Cooperativa fue la adquisición de conocimiento en administración de Cooperativas, ya que los socios carecían de conocimiento del modelo.

15. RECOMENDACIONES

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

No hay recomendaciones

OFICINA DE PARTES 2.ª F.
RECEPCIONADO
11 SEP 2019
Fecha
Hora 10:55
Nº Ingreso 59206



Modelo de Negocios Cooperativa Agroapícola Rapa Nui “Meri Henua”

Taller Modelo de Negocios

Elaborado por: Equipo CEGE Chile

Julio 2018

Modelo de Negocios.

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
MODELO CANVAS	4
CLIENTES	5
PROPUESTA DE VALOR	6
RECURSOS CLAVES	7
SOCIOS CLAVES	8
ACTIVIDADES CLAVES	10
RELACIONAMIENTO	11
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	13
ESTRUCTURA DE COSTOS	13
ESCTRUCTURA DE INGRESOS	14

Canvas Business Model.

Modelo de Negocio Rapa Nui.

"Muchos de estos productos fracasan, no porque no se lleguen a terminar y lanzar al mercado, sino porque gastamos dinero, tiempo y energías construyendo el producto equivocado."

-Erika Baum, "Lean Tools".

La metodología Canvas fue diseñada por Alexander Osterwalder y es en la actualidad una de las más utilizadas para trazar modelos de negocios. Su auge reside en la simplicidad que propone para el trazado de un cuadro completo de los principales aspectos que inciden en el negocio de una determinada empresa. Es una herramienta estratégica de gestión y emprendimiento que busca establecer el proceso en el cual las empresas crean, entregan y capturan valor, aterrizado todo a una estructura de costos e ingresos.

Se ha considerado de vital importancia realizar el modelamiento de negocios bajo la metodología del canvas business model con la Cooperativa Agroapícola Rapa Nui, de cara a disminuir el nivel de incertidumbre respecto de las iniciativas de negocio que se desean establecer y al mismo tiempo, desarrollar en cada uno de los socios, el pensamiento empresarial en un nivel más directivo. Este ejercicio permitió que los participantes exploraran el mundo del diseño de un negocio de forma sencilla y accesible; y al mismo tiempo sembramos la inquietud de aprender y capacitarse aún más en lo que concierne a la gestión, y no sólo la ejecución de un listado de actividades.

De esta manera se analizaron las opciones comerciales, las oportunidades de mercado, el potencial y los recursos en la misma organización a partir de la la opción de negocio: Ruta Agroturística del rubro Apícola. A partir de esta definición, se desarrolló entonces el ejercicio de diagramado del modelo Canvas para Meri Henua

MODELO CANVAS “Cooperativa Agroapícola Rapa Nui”

Línea de Negocios

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relacionamiento Asistencia	Clientes Segmento.
<ul style="list-style-type: none"> • INDAP • PROCHILE • FIA • FOSIS • CONAF • SERNATUR • SAG • Comunidad de la Isla • SERCOTEC • SEREMI de Salud • Gobernación Provincial • Mau Henua (comunidad indígena que administra el parque) • Colegios y jardines • Universidades • Municipalidad • Televisión y radio local • Comercio de la Isla 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del negocio • Gestión Comercial • Diseño de Ruta o Producto Turístico • Diseño Plan Comercial • Capacitación primeros auxilios • Articular financiamiento • Ampliar oferta turística 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza de protección • Naturaleza • Identidad • Natural • Actividad Familiar • Servicio a medida • Experiencia • Proceso de la miel • Un modelo de negocios que refleja la cultura local 	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones • Descuentos • Souvenir • Llamada telefonica 	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de Viaje • Turistas
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • RR.HH: (administración, comercial, operativo, logística) • Habilitación apiarios • Transporte • Patente Comercial • Resolución Sanitaria • Kit de primeros auxilios • Manual de procedimientos • Capital de Trabajo • Recursos financieros 	<p>Problemas latentes: “el bajo conocimiento del proceso natural de la elaboración de miel”</p> <p>Necesidad potencial: “búsqueda de lo natural y autóctono”</p>	<p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boca a boca • Reportajes televisivos • Pagina Web • Redes sociales • Aplicación de celular • Revistas • Tour operadores • Restaurantes y Hoteles 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de Venta: mano de obra, transporte, insumos • Gasto administración y venta: publicidad, mano de obra administrativa 		<p>Estructura de Ingresos</p> <p>La estructura de ingresos estará determinada por la prestación de servicios turísticos</p> <p>Los pagos en su mayoría son al contado o sistema transbank.</p>		

Modelo de Negocios.

Así entendida la sábana Canvas se ha trasado comprendiendo el segmento objetivo y sus particulares características, problemas y necesidades, a partir de lo cual se ha definido la estrategia de valor en concordancia con las capacidades y recursos instalados en la cooperativa.

A continuación, y afin de propiciar un mejor entendimiento del planteamiento de negocios esbozado en el modelo Canvas, se desgloza la matriz de acuerdo a cada uno de los ejes que la conforman.

1. CLIENTES

La primera pregunta a resolver en el planteamiento del negocio es esta: ¿Quiénes son los clientes potenciales de mi negocio? Si no logramos avanzar en este asunto simplemente no vale la pena seguir trabajando en la dirección de dicha idea. ¿Para quién estoy creando valor? Y ¿Quiénes son nuestros clientes más relevantes? La respuesta de esta pregunta nos ofrece opciones concretas. Un negocio puede estar dirigido a:

- Un mercado Masivo: Diversos tipos y perfiles de clientes. Con todo, y pese a la gran variedad, es posible y necesario definir estos tipos y perfiles.
- Un Segmento de Mercado: Se trata de una porción definida del mercado, con características propias y diferenciadoras.
- Un Nicho de Mercado: El nicho es una porción aún más específica, dentro del segmento de mercado; gracias a ello el nivel de especulación se reduce significativamente.
- Diversificado: Se identifican diferentes segmentos y/o nichos de mercados como clientes deseables.
- Multiforme: Diversos tipos y perfiles de clientes con un nivel de complejidad en el que es difícil determinar perfiles y el foco se dirige a identificar más bien comportamientos de consumo.

Para el presente ejercicio se ha definido que el valor creado se dirigirá a: un **segmento de mercado**, el cual se define: **como turistas que visitan la Isla de Rapa Nui y agencias de viajes presentes en la Isla y/o en presenten en Chile Continental.**

Las principales características de este segmento son las siguientes:

- Turistas que visitan Rapa Nui, ya sean chilenos o extranjeros
- Personas que le gusta la protección del medio ambiente
- Personas con poder adquisitivo
- Estudiantes de la Isla, con el interés de conocer el rubro apícola

Modelo de Negocios.

De esta manera se observa que el cliente potencial es definido y conocido por la Cooperativa, lo cual va en directo favor de las posibilidades de éxito del proyecto, toda vez que baja el riesgo de especulación al momento de definir la propuesta de valor.

2. PROPUESTA DE VALOR.

Una vez definido el segmento de clientes a los cuales se enfoca la presente propuesta, es posible delinear en función de ellos (y no de la “creatividad desconectada”, o de una idea sin mercado); el valor que se proyecta ofrecer con un determinado producto o servicio. En esto es necesario comprender que el valor, siempre estará conectado a un problema o a una necesidad del cliente. La oferta recibida tendrá mayor o menor valor en la medida que suple una necesidad o un problema más o menos relevante para el cliente. En ese entendido la experiencia empresarial nos indica que los tipos de valor ofrecidos pueden ser identificados en alguna de las siguientes categorías:

- **Novedad:** Los esfuerzos de gestión se enfocan en la generación de nuevos productos y servicios funcionales, de modo de entregar sensación de vanguardia, actualización y liderazgo.
- **Performance:** Se prioriza la calidad y el rendimiento como centro de valor. Se hace acento en los procesos, procedimientos y certificaciones.
- **Personalización:** Apunta no sólo al trato del cliente, sino que el diseño de la oferta le permite al cliente sentir como propio el bien o servicio ofrecido.
- **Trabajo terminado:** El foco de valor se deposita en los resultados finales que espera el cliente, evitándole el proceso de trabajo, la adquisición de conocimiento o recursos para lograr su fin.
- **Diseño:** Este es probablemente uno de los ejes de valor que más se ha posicionado en la última década. No abarca únicamente aspectos estéticos, sino que su funcionalidad debe recoger el valor de la performance hasta la personalización.
- **Marca/Estatus:** El valor de la marca radica en la identidad que representa. Cuando se alcanza este nivel no es necesario especificar otro valor, pues la propuesta ya no solo es percibida sólo por un cliente, sino que es entendida y valorada socialmente.
- **Precio:** En esta apuesta los esfuerzos se vierten en lograr entregar el precio más accesible del mercado.
- **Reducción de costos:** Bajo la propuesta de reducción de costos es probable que el precio del producto sea más bajo, pero los resultados finales que aporta éste sobre un problema o necesidad, le permiten al cliente manejar una estructura de costos más conveniente.
- **Reducción de riesgos:** Se enfoca el valor en las certezas, estableciendo que el precio y el costo final pueden o no ser más altos; pero la certeza de éxito se da en diversos niveles de garantías.

Modelo de Negocios.

- **Accesibilidad:** El foco acá se encuentra en analizar cuanto esfuerzo debe verter el cliente en alcanzar el valor que busca; sea este esfuerzo geográfico, emocional, social o financiero.
- **Conveniencia/Usó:** La conveniencia está determinada por la asociación del valor que ofrece la propuesta, con el valor que ya tiene el cliente bajo su propiedad. También se asocia a la funcionalidad que puede sacar de su uso.

Para el caso de la propuesta que ha definido Meri Henua como propia en esta etapa de su ciclo de negocio, la apuesta se diagramará definiendo tres respuestas de valor para un problema latente, y otras tres para la necesidad potencial. De esta forma, la propuesta de valor es la siguiente:

PROBLEMA LATENTE ESCOGIDO	PROPUESTA DE VALOR
El bajo conocimiento del proceso natural de la elaboración de miel	<ul style="list-style-type: none"> • Novedad. • Personalización. • Trabajo terminado. • Accesibilidad
NECESIDAD POTENCIAL IDENTIFICADA	PROPUESTA DE VALOR
Búsqueda de lo natural y autóctono	<ul style="list-style-type: none"> • Performance • Accesibilidad • Personalización

De esta forma como se indica en el siguiente eje del ejercicio Canvas, es factible dinamizar los recursos claves instalados en la cooperativa al tiempo que se complementan con recursos que sin duda agregaran valor a su servicio comercial y también a la propia organización.

3. RECURSOS CLAVES.

Este eje del modelamiento de negocio busca dilucidar cuáles son los recursos claves que requerirá la propuesta de valor para llegar al cliente. Por ello, se implica en este punto también los recursos claves para el relacionamiento con el cliente, los canales de distribución del valor y la estructura de ingresos. Los recursos pueden dividirse en cuatro grandes categorías y se puede distinguir también los que están instalados en la organización (en adelante expresado en cursivas); así como aquellos que son necesarios de adquirir; sea por medio de alguna acción de costo o de la gestión de aporte de un socio estratégico.

El detalle de recursos en este modelo de negocios, es el siguiente:

- **Recursos Físicos:** De acuerdo a lo que establece la estrategia de valor, se hace imprescindible contar con:
 - Equipamiento especializado para los apiarios (Habilitación de apiarios)
 - Vehículo de traslado de pasajeros.

Modelo de Negocios.

- Patente Comercial
- Conectividad terrestre, si bien no depende de la Cooperativa, es importante considerarlo para estar pendiente que la accesibilidad este en buenas condiciones.
- **Recursos Intelectuales:** En este punto es necesario contar con:
 - *Conocimiento y experiencia en el proceso de la miel.*
 - Conocimiento en gestión empresarial para socios directivos.
 - Conocimientos en estrategias comerciales de venta.
- **Recursos Humanos:** Se requieren de:
 - Administración
 - Jefatura o gerencia especializada en el ámbito comercial
 - Personal operativo para la logística
- **Recursos Financieros:** De acuerdo a la línea analizada se requiere de capital de operación

Contando con estos recursos en la Cooperativa, se considera que será posible ejecutar una adecuada y competitiva gestión de negocios de acuerdo a lo que está planteando esta estrategia de negocios.

4. SOCIOS CLAVES.

La estructura de socios claves está definida en función de reducir el riesgo en la gestión del negocio, y al mismo tiempo optimizar o incorporar recursos a la organización en función del valor que se ha definido. En ese sentido los socios claves en sus respectivas categorías son los siguientes:

- **Optimización y Economía:** Se identifican en este segmento, aquellos socios institucionales que ayuden a la salud financiera de la organización, permitan una reducción importante de costos, o incremente el flujo comercial.
 - INDAP: Acercamiento de instrumentos públicos de financiamiento y asesorías.
 - FIA: Acercamiento de instrumentos públicos de financiamiento.
 - FOSIS: Acercamiento de instrumentos públicos de financiamiento
 - CONAF: Acercamiento de instrumentos públicos de financiamiento
 - PRODEMU: Acercamiento de instrumentos públicos de financiamiento
 - SERNATUR: Apoyo en la promoción del producto turístico
- **Reducción de riesgo:** Caben en esta categoría los socios que disminuyen el nivel de incertidumbre en algunos aspectos claves del negocio, dado el nivel de expertiz o el manejo de recursos también claves.

Modelo de Negocios.

- BANCOS: Entrega de herramientas financieras que permitan una mejor disposición de flujo de caja.
- Proveedores: Entregan el servicio para alimentar la Ruta Agroturística
-
- **Adquisición de un recurso particular o actividad:** En esta categoría se identifican los partners que ofrecen recursos o actividades que facilitan la gestión del valor en el modelo de negocio.
 - Canales de Televisión locales y nacionales: Cobertura mediática y plataforma de difusión y marketing.
 - Municipalidad: Actor clave en la conformación de un ecosistema que facilite la consolidación productiva y comercial.
 - Colegios: Actor del territorio que apoya y facilita consolidación productiva y comercial.
 - Mau Henua: Comunidad indígena que administra el parque, por tanto es una alianza estratégica para el ingreso al parque
 - CEGE: Asesoría especializada, con particular énfasis en los temas de cooperativismo, contables, tributarios y gestión del negocio.

5. ACTIVIDADES CLAVES.

Las actividades claves son entendidas como aquellas acciones que se constituyen como indispensables para poder diseñar, producir y entregar el valor al cliente. En ese sentido nuevamente nos referimos a un ámbito que no solo se vincula a la propuesta de valor, sino también al relacionamiento con el cliente, los canales de distribución y la estructura de ingresos. De esta manera se determina que las actividades claves para este modelo de negocios son las siguientes:

1. **Diseñar Plan de Marketing.** Una de las actividades claves y quizás la más importante, es dar a conocer los diferentes atributos que tiene el producto, que no son tan explícitos visualmente. Se debe reflejar ya sea en los rotulados, en la publicidad y/o cualquier medio de promoción para darle respuesta a la propuesta de valor, se debe mencionar claramente que el servicio busca proteger la abeja y su ecosistema, dar a conocer el proceso natural de las abejas. Se crea valor entonces de acuerdo a una estrategia de **personalización y novedad.**
2. **Ampliar oferta turística :** es indispensable para la propuesta de valor identificada, contar con servicios agroturísticos de acuerdo a los requerimientos actuales de los clientes, así como también los requerimientos futuros, se debe estar permanentemente en la búsqueda de nuevos servicios para ampliar la oferta turística en base al rubro apícola. Con esta actividad damos respuesta a la estrategia de **novedad y personalización.**
3. **Diseño producto turístico:** se debe diseñar los productos turísticos de acuerdo a las capacidades y experiencias de cada uno de los socios, se debe identificar claramente lo

Modelo de Negocios.

que cada uno de los socios puede aportar al recorrido de la ruta turística. De esta manera abordamos la estrategia de **accesibilidad y producto terminado**.

4. **Planificación del negocio:** esta es otra actividad clave del modelo de negocio, ya que se debe dar un orden a todas las actividades identificadas tanto en el modelo de negocio como en las actividades en general de la Cooperativa, en todos los ámbitos del negocio. Todo lo anterior con el fin de que en la propuesta de valor se pueda reflejar la calidad del producto, dando un ordenamiento a la operación del cliente, el que se debe reflejar en el servicio entregado. De esta forma se logra la estrategia de **performance y novedad**.

6. RELACIONAMIENTO.

El Relacionamiento como eje del proceso de creación, gestión y entrega de valor para los clientes apunta a definir el tipo de relación que se desea establecer y mantener en el tiempo con ellos. Este relacionamiento cuando es bien definido e implementado en el tiempo, se constituye como un elemento que también agrega valor a la propuesta, siendo determinante para la percepción final que se lleva el cliente del producto o servicio.

Este relacionamiento claramente es un foco deseable de inversión para la mejora de servicios, sin embargo es importante ver que también constituye un costo importante en la estructura financiera, lo cual en definitiva determinará qué y cómo se puede mejorar en este relacionamiento.

Los tipos de relacionamiento existente son los siguientes:

- **Asistencia Personalizada:** La asistencia personalizada establece una relación en la que el oferente es capaz de identificar y registrar los movimientos de su cliente, dándole un trato directo de venta con un vendedor especialista, el cual le orienta y mejora su experiencia de compra.
- **Asistencia Personalizada Dedicada:** Este tipo de relacionamiento establece un equipo comercial en el cual los vendedores tienen y mantienen una cartera de clientes, dándole un trato de mayor dedicación, expresando gestos de atención, velando por el proceso de postventa y fidelizándoles en el tiempo.
- **Autoservicio:** El Autoservicio es uno de los mecanismos de relacionamiento más explotados en el último tiempo, básicamente por razones de costos y de microcustomización. Sea a través de plataformas físicas o virtuales, en este escenario los clientes pueden con toda libertad observar los productos y escoger sus preferencias para llevarlos a una mesa de compra; manejando a su gusto los tiempos y ritmos de esta experiencia.
- **Asistencia Automatizada:** La asistencia automatizada generalmente se establece como un complemento para otros tipos de relacionamiento, resolviendo generalmente el evento de

Modelo de Negocios.

la postventa en el ciclo comercial. Sin embargo, a través del auge de las plataformas de software y el internet, hoy día es posible ver modelos de negocios que establecen un relacionamiento totalmente automatizado, encontrando su lugar en modelos con foco en clientes multiformes, donde el perfil de ellos por ser muy masivo, es mucho más complejo e indeterminado.

- **Comunidades:** El relacionamiento basado en la gestión y construcción de Comunidades, y la Cocreación de valor, puede constituirse en el extremo opuesto del relacionamiento de la asistencia automatizada. En este caso el cliente busca generar lazos de comunicación entre los clientes bajo el paraguas de la estrategia de marca, aportando a la definición de identidades personales y entregando servicios adicionales con el fin de la conformación de una comunidad.
- **Cocreación:** La cocreación es el proceso de incluir al cliente en el proceso de diseño de los propios servicios y productos que la empresa oferente tienen para él. De esta forma no solo se baja el nivel de especulación respecto de lo que él mismo quiere, sino que también se le fideliza en el entendido de que se transmite con mucha más fuerza de que esa oferta no sólo es para él, sino también es de él.

Para el caso específico del Modelo de Negocios de esta Cooperativa se ha definido que la estrategia de relacionamiento con los clientes tenderá hacia la política de acercamiento e inclusión. De esta manera se establecerá un relacionamiento de **Asistencia Personalizada**, de modo que el encargado de ventas tendrá contacto directo con los clientes, orientándoles técnicamente en el proceso de compra. Además, la Cooperativa mantiene con algunos clientes la **Asistencia Personalizada Dedicada**, de modo que cada vez la atención es más personalizada a modo de mantenerle y fidelizarle en tiempo.

Dichas asistencias se verán reflejadas considerando algunos aspectos como: la responsabilidad, mantener informado al cliente, rapidez en las respuestas, llamadas continuas, dar soluciones concretas, invitaciones a los diferentes eventos de la Cooperativa y fidelizar a los mejores clientes mediante atenciones especiales.

Por su parte, es deseable que el segmento consolidado de clientes se conforme en el tiempo en una **Comunidad** de compra. La condición de cooperativismo es un recurso potencial para la organización; y es un recurso potencial que debe ser desarrollado óptimamente. Vemos con buenos ojos que la oportunidad más adecuada para esto es el relacionamiento en forma de conformación de comunidades, donde los mismos pequeños productores compartan sus puntos en común, y se les pueda agregar valor. Conformación de comunidades es un aspecto de diferenciación y es clave sacarle partido.

Por último, se crea la posibilidad de desarrollar la **Cocreación**, con los actuales y potenciales clientes. En la medida en que de mejor manera se incluye a los socios en el proceso de diseño de los servicios comerciales, más asertiva será la apuesta de negocios. Esta práctica bien se puede

Modelo de Negocios.

extender al resto de los clientes a través de la disposición de instrumentos de consulta, tales como entrevistas y encuestas; o a través de eventos de cocreación, tales como seminarios, encuentros y días de campo.

7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Los canales son los medios a través de los cuales se expresará y distribuirá la propuesta de valor del modelo de negocio. Estos canales también tienen un impacto en la estructura de costos, por lo cual es necesario analizar cuáles tienen un mejor comportamiento en la lógica de costo-beneficio. Por ello, a razón del ejercicio del modelo canvas los canales dispuestos son los siguientes:

- a) **Nivel Conciencia:** En este nivel el objetivo es que el segmento de clientes conozca la propuesta de valor. Para ello en este modelo de negocios se ha definido la estrategia de boca a boca, publicidad (Web y redes sociales), aplicaciones de celular, reportajes televisivos, revistas.
- b) **Nivel Evaluación:** Se considera en este nivel el objetivo de poder recibir la percepción en términos de la evaluación de los servicios ofrecidos por la cooperativa a sus clientes. Para ello se consideraran mecanismos de encuestas y/o talleres de cocreación.
- c) **Nivel Compra:** A través de estos canales se logrará concretar el objetivo de compra de los productos y servicios que ofrecerá la Cooperativa. Para ello se dispone de vehículos terrestres para los traslados de turistas.
- d) **Nivel Entrega:** Finalmente este canal es definido como aquel que colocará a disposición de los clientes el servicio entregado. El cual está definido en venta directa con los socios de la cooperativa y con tour operadores.

8. ESTRUCTURA DE COSTOS.

La definición de la estructura de costos tiene el objetivo de identificar cuáles serán los pilares estructurales más importantes bajo los cuales se observarán los egresos del flujo de caja posterior. Para ello es necesario ahora observar todos los elementos definidos en el delineamiento del modelo canvas y determinar los principales ítems de costos relacionados. Los costos más relevantes para la cooperativa son:

- **Costos de Venta:** materia prima, mano de obra operativa.
- **Gasto administración y venta:** transporte, publicidad, mano de obra administrativa.
- **Gastos Generales:** luz, agua, gas.

Estos costos deberán ser cuantificados y graficados en un ejercicio de proyección de oferta y demanda.

Modelo de Negocios.

9. ESTRUCTURA DE INGRESOS.

Tal como la estructura de costos busca determinar las vías más relevantes de egreso financiero, la estructura de ingresos busca establecer cuáles serán las fuente que proporcionarán el flujo de ingreso que permitirá la rentabilidad del negocio. Para el caso de las línea de negocios que se ha identificado para la cooperativa por una fuente:

- a) **Prestación de servicios turísticos:** el producto principal para la cooperativa será la prestación de servicios agroturísticos en base al rubro apícola. Los pagos en su mayoría serán al contado y con pago de transbank.

De esta manera se concluye el ejercicio Canvas para la línea de negocio de prestación de servicios agroturísticos del rubro apícola en la la Isla de Rapa Nui, habiendo delineado el valor en el modelo, así como su proceso de creación, gestión y entrega para el determinado segmento comercial.