



OFICINA DE PARTES 1 FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	17 FEB 2017
Hora	10:55
Nº Ingreso	36.845



INFORME FINAL TÉCNICO Y DE DIFUSIÓN

FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN,
PRODUCTIVAS Y COMERCIALES DE LAS COMUNIDADES
AGRÍCOLAS ASOCIADAS AL RECURSO COPAO, PARA LA
PUESTA EN VALOR DE SU IDENTIDAD LOCAL MEDIANTE LA
INSERCIÓN DE PRODUCTOS GOURMET EN MERCADOS NICHOS

CÓDIGO PYT-2014-0276.

16 Febrero de 2017

CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES GENERALES.....	2
2.	RESUMEN EJECUTIVO	3
3.	INFORME TÉCNICO (TEXTO PRINCIPAL).....	4
4.	INFORME DE DIFUSIÓN.....	22
5.	ANEXOS.....	38



I. ANTECEDENTES GENERALES

- **Código** PYT-2014-0276.
- **Nombre del Proyecto:** Fortalecimiento de las capacidades de gestión, productivas y comerciales de las comunidades agrícolas asociadas al recurso copao, para la puesta en valor de su identidad local mediante la inserción de productos gourmet en mercados nichos.
- **Región de Ejecución** Región de Coquimbo.
- **Agente Ejecutor** Instituto de Investigaciones Agropecuarias INIA Centro regional Intihuasi.
- **Agente(s) Asociado(s)**
 - Asociación de Comunidades Agrícolas de Limarí
 - Comité Productivo COPAO
- **Coordinador del Proyecto:** Angélica Salvatierra González.

• Costo Total

	<i>Pesos</i>
<i>Programado</i>	
<i>Real</i>	

• Aporte del FIA (en pesos; porcentaje del costo total)

	<i>Pesos</i>	<i>% del total</i>
<i>Programado</i>		
<i>Real</i>		

• Período de Ejecución

- Programado Noviembre 2014 a Octubre de 2016.
- Real Noviembre 2014 a Diciembre de 2016.

II. RESUMEN EJECUTIVO

En este proyecto se desarrollaron las capacidades organizacionales de un grupo de comuneros de Limarí, ubicados en la zona de secano; que se constituyó en una cooperativa agrícola llamada Rumpacoop, quienes fueron los beneficiarios directos recibiendo herramientas y tecnologías al alcance de ellos, para generar la cadena de valor y explorar en mercados gourmet ubicados en la R. M. sobre la base de un fruto nativo adaptada a condiciones extremas de aridez y, abundante en las comunidades agrícolas, cuyo valor se restringía principalmente como alimento para animales e implementación de cercos vivos.

La información técnica que valida los atributos funcionales y potencial agroalimentario del fruto del Copao recopilada durante 10 años, el estudio de mercado realizado en el marco de este proyecto, las múltiples actividades de difusión y de difusión comercial y, el turismo, contribuyeron a que este fruto traspasara la barrera regional y se abrieran posibilidades de negocio en la región Metropolitana.

La identificación de dicho potencial de venta y el potencial de oferta de fruta fresca, asociado a esta cooperativa permitió que los comuneros comiencen a generar un complemento a sus ingresos con la recolección de esta fruta. No obstante aquello, esta cooperativa está aún inmadura y requiere de un apoyo fuerte en el ámbito organizacional y productivo, para consolidar un negocio a partir de la rumpa-copao.

Si bien, se estima que el potencial de mercado es aún mayor y que se dan condiciones como (i) conocer el potencial de negocio y sus productos en mercados de nicho de la Región Metropolitana; (ii) tener un grupo humano emprendedor que se encuentra activado para llevar adelante el proceso con base a un segmento de la AFC; (iii) la existencia de protocolos para capitalizar información de las propiedades funcionales de sus frutos en productos bebestibles de mayor valor agregado, es aún frágil.

Por ello se definen las siguientes brechas necesarias de cubrir

- a. *Capacitación: en todo lo relacionado con el desarrollo organizacional, y también en el ámbito empresarial; esto es, para el alineamiento de expectativas sobre el negocio, y la sintonía del lenguaje comercial a manejar.*
- b. *Asesoría: en el ámbito organizacional propiamente tal, que atienda factores sociológicos destinados a reforzar el grupo humano y también permita comprender el rol y la función de cada uno.*
- c. *Inversión: Recursos frescos disponibles para la inversión de una pequeña sala de proceso, difusión y comunicación de la existencia y el negocio de Rumpacoop.*
- d. *Productivo: desarrollar tecnologías de pos cosecha y de embalaje apropiado.*

III. INFORME TÉCNICO (TEXTO PRINCIPAL)

1. Objetivos del Proyecto:

- Descripción del cumplimiento de los objetivos general y específicos planteados en la propuesta de proyecto, en función de los resultados e impactos obtenidos.
- En lo posible, realizar una cuantificación relativa del cumplimiento de los objetivos.

El objetivo general planteado en este proyecto de “Poner en valor el recurso Copao en nichos de mercado, mediante la innovación en productos gourmet saludables, el fortalecimiento de capacidades de gestión productiva/comercial y, la introducción de su oferta de valor en círculos de influencia del consumo y puntos de venta especializados” se considera cumplido en un 100 %, lo que se ve reflejado en el alcance de los objetivos específicos planteados.

Objetivos Específicos

Perfeccionar y transferir los protocolos de elaboración de dos productos bebestibles de alto valor unitario.

Se proponen y transfieren protocolos de elaboración de 4 productos: Néctar, zumo, mermelada y pulpa congelada. En el caso de la mermelada, de gran aceptación en consumidores, se elaboró con alta eficiencia en el uso de materia prima (uso total de frutos) y de bajo contenido calórico. Tres de estos productos, mermelada, néctar y pulpa congelada están siendo elaborados por los miembros de la cooperativa.

Fortalecer la cadena productiva y comercial del Copao, mediante transferencia y capacitación para la implementación asociativa de una red de pequeñas industrias.

El fortalecimiento de las capacidades y potencialidades del grupo objetivo se centró en los siguientes ámbitos:

Convertir en proveedores de fruta fresca para ello se realizó capacitación en logística de cosecha, conservación y distribución de la materia prima;

Convertir en procesadores, a pequeña escala: se realizó capacitación en congelamiento de pulpa, procesamiento y envasado.

Gestión comercial: se produce la formalización en una figura legal asociativa con fines comerciales, Cooperativa Agrícola Rumpacoop.

En este proyecto se propuso que a nivel organizacional se permitiese al grupo inicial, conformado como Comité productivo, adentrarse con mayor propiedad en una actividad productiva en torno al copao, como una cooperativa traspasando estos beneficios a otros comuneros interesados.

Para concretar la reducción de brechas y/ necesidades mediante el apalancamiento en redes de fomento existen ciertos requerimientos críticos que abordar:



En lo organizacional, resulta clave el empoderamiento de la Cooperativa respecto de ciertas acciones productivas y comerciales necesarias para entrar en operación y demostrar a las fuentes de financiamiento, que existe un negocio con oportunidades de crecimiento reales.

En lo productivo, es urgente que la Cooperativa acelere la implementación de la sala de proceso para poder aprovechar las siguientes temporadas productivas en plenitud y planificar la oferta y posterior cosecha de fruta disponible.

La cooperativa envía a Santiago 750 kilos para la venta, a través de Huertos de Chile. Rumpacoop define su imagen corporativa.

Introducir la oferta de valor del Copao en círculos de influencia del consumo y puntos de venta del mercado gourmet saludable de la Región Metropolitana.

Se tiene un estudio de mercado donde se definen productos, precios, envases y lugares donde hay interés en la R. M.

Se educa al consumidor y se genera un puente entre vendedores y compradores, es importante realizar gestiones de manera de mantener ese vínculo y mejorar los aspectos que se detecten en esta temporada para poder solucionarlos.

En lo comercial, es clave que la Cooperativa, ya con la iniciación de actividades ante el SII persista en mantener los contactos con sus compradores y, que se capacite en logística de proceso y de cosecha.

Se concretan 3 lugares de venta en la R. M., Cencosud Jumbo de La Dehesa, Restaurant Hyatt de Santiago y restaurant Boragó.

2. Metodología del Proyecto:

- Descripción de la metodología efectivamente utilizada (*aunque sea igual a la indicada en la propuesta de proyecto original*).

Objetivo 1. Perfeccionar y transferir los protocolos de elaboración de dos productos bebestibles de alto valor unitario. Anexo 1

Objetivo 2. Fortalecer la cadena productiva y comercial del Copao, mediante transferencia y capacitación para la implementación asociativa de una red de pequeñas industrias. Anexo 2

Objetivo 3. Introducir la oferta de valor del Copao en círculos de influencia del consumo y puntos de venta del mercado gourmet saludable de la Región Metropolitana. Anexo 3

3. Actividades del Proyecto:

- Carta Gantt o cuadro de las principales actividades comparativo entre la programación planteada en la propuesta original y la real.

No hubo mayores desfases en la realización de las actividades comprometidas. Menciono las relevantes que demoraron el logro de los resultados.

Actividad	Programación original	Programación real
Cartera de productos para estudio de mercado	Octubre de 2015	Diciembre de 2015
Difusión en eventos gastronómicos	Octubre de 2015	Enero de 2016
Participación en feria Ñam y otras		
Acciones de promoción	Octubre de 2015	Marzo 2016
Constitución de cooperativa	-	Agosto 2015

Los productos elaborados se entregan en diciembre de 2015 para la fase 2 de estudio de mercado. El motivo del retraso fue la carencia de fruta como materia prima.

Ausencia de Rumpacoop en ferias gastronómicas de importancia nacional, sólo se logró a nivel regional, dado que carecía de resolución sanitaria propia e iniciación de actividades ante SII.

Retraso en la constitución de la Cooperativa Si bien se consideró beneficioso, por la madurez de grupo para decidir tipo de cooperativa, el retraso en la constitución de la Cooperativa impactó en la oportunidad del acceso a apalancamiento.

4. Resultados del Proyecto:

Al inicio del proyecto el comité productivo Copao, conformado por 25 personas, fue el foco de atención para las actividades relacionadas con el objetivo de Fortalecer la cadena productiva y comercial del Copao. Las capacitaciones fueron orientadas a tres aspectos organización, gestión comercial y productivo.

De esto, se logró que el comité productivo se convirtiera en Cooperativa agrícola, con 19 miembros y una directiva conformada por el presidente Don Eliecer Maluenda, comunero agrícola de Canelilla. Su nombre Rumpacoop, proviene de Rumpa, nombre como conocen al fruto de copao. Esta cooperativa tramita su iniciación de actividades en SII, elabora sus estatutos y reglamento y la inscripción en el Ministerio de Economía. También hacen un comodato de un sitio, para realizar apalancamiento de recursos que le permita habilitar un espacio propio para su trabajo.



Miembros de Cooperativa Rumpacoop

Mediante sesiones de coaching se les entregan herramientas para contribuir a su éxito y se apoya en decisiones en el ámbito organizacional, productivo y comercial. Se detectan brechas importantes de abordar mediante apalancamiento de recursos. Esto definirá el futuro de la cooperativa, considerando que la demanda por este producto está recién comenzando en mercados de fuera de la región.



La imagen corporativa, y el folleto de presentación se incluyen dentro de los productos obtenidos y, la elaboración de etiquetas con un estilo acorde al mercado donde se quiere introducir el fruto y sus productos.

Néctar de Rumpa
fruto del cactus copao

Natural, sin preservantes, ni colorantes
Contenido Neto 200 g

Producto artesanal elaborado por Rumpacoop+Villemarián+Chile

Información Nutricional

	100 ml	1 porción: 1 vaso (200 ml)
Energía (Kcal)	5	10
Proteínas (g)	0,5	1
Grasa Total (g)	0	0
H de C disponible (g)	0,7	1,4
Azúcares Totales (g)	0	0
Sodio (mg)	17	34

Ingredientes

Zumo de fruto de rumpa, agua, sucralosa.

e-mail: rumpacoop@gmail.com
web: www.rumpacoop.cl
Teléfono: +56 9 95237244
Celular: +56 9 95237244

Mermelada de Rumpa
fruto del cactus copao

Natural, sin preservantes, ni colorantes
Contenido Neto 200 g

Producto artesanal elaborado por Rumpacoop+Villemarián+Chile

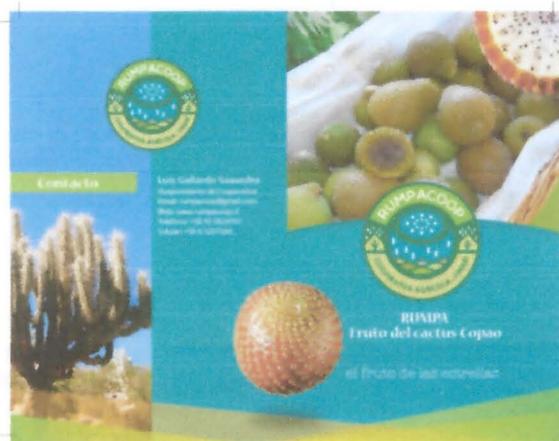
Información Nutricional

	100 g	1 porción: 1 cucharada (15 g)
Energía (Kcal)	113	16,9
Proteínas (g)	1,0	0,15
Grasa Total (g)	27,4	0
H de C disponible (g)	0,7	4,1
Azúcares Totales (g)	25,4	3,81
Sodio (mg)	15	2,25

Ingredientes

Fruto de rumpa, azúcar, sucralosa.

e-mail: rumpacoop@gmail.com * web: www.rumpacoop.cl
Teléfono: +56 53262459 * Celular: +56 9 95237244

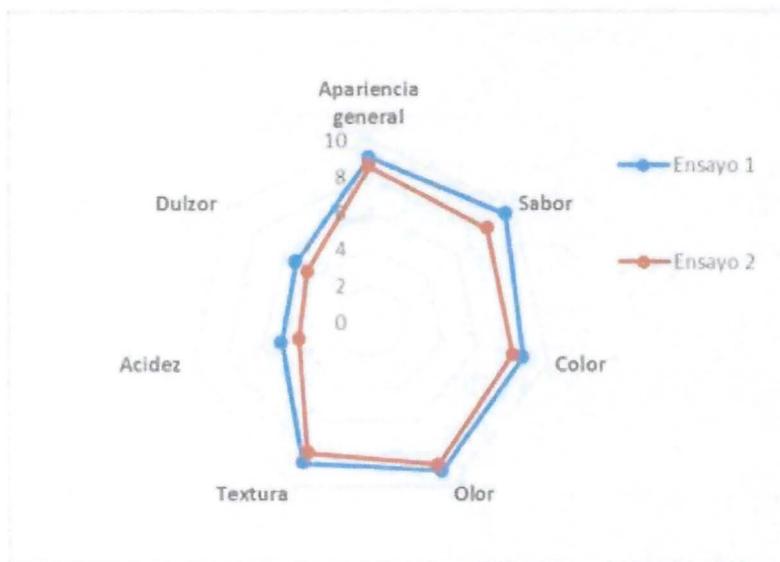


El equipo de INIA de ingeniería en alimentos, elabora una propuesta de productos elaborados, considerando los siguientes aspectos: las características de los frutos (propiedades isotónicas), la relación 1:1 de cáscara pulpa y, la capacidad de los cooperados y su entorno.

Para ello se acordó elaborar productos que mantengan las propiedades isotónicas de los frutos y la cantidad de minerales y que en el proceso se disminuyera el desecho (cáscara). Los productos entonces se elaboraron haciendo un uso del fruto en su totalidad, eliminándose sólo los extremos de frutos (restos de partes florales) y, se usaron protocolos fáciles de seguir y que no requieren de equipos caros, de fácil implementación para que los cooperados pudieran adoptarlos fácilmente. La propuesta consiste en pulpa congelada, néctar, zumo y mermelada. Esta última, con menos azúcar que el común de las mermeladas (información nutricional), cumpliendo las RSA y con duración sobre los 90 días.

Información nutricional	100 g
Humedad (g)	67,8
Cenizas (g)	0,2
Proteínas (g)	1,0
Grasa total (g)	ND (<0,05)
Hidratos de carbono (g)	27,4
Energía (Kcal)	113
Azúcares totales (g)	25,4
Minerales	
Sodio (mg)	15

La mermelada ha logrado tener una alta recepción por los degustadores, distinguiéndose entre el común de las mermeladas. En la intención de bajar el contenido de azúcar, donde se evaluaron 2 concentraciones, se consiguió una buena puntuación de panel de cata.



En la propuesta original, se pensó en un jugo clarificado, lo cual se desechó dado que para clarificar habría que buscar otras formas más sofisticados de proceso que difícilmente serían adoptados por el usuario objetivo y que de acuerdo a la experiencia anterior habría que considerar solo la pulpa. El fruto y sus productos tienen versatilidad en su uso, ya sea en repostería como en la elaboración de alimentos salados. Así es que se proponen protocolos para yogurt y para bebida isotónica, esta última en fase de prototipo.



Adopción de propuestas de productos INIA por la Coop Rumpacoop.

INIA participó en 4 ferias tales como la Expo INIA 2016 en R.M y en Expo Food, en seminarios realizados en Alimentos saludables y en Expo regionales, en las cuales ha presentado las propuestas de productos elaborados, llamando la atención de los asistentes, realizando una educación al consumidor.

Se realizó un estudio de mercado donde se definió las particularidades en la región metropolitana, en mercados potenciales vinculados con la venta de productos gourmet. Se definieron los productos, el posicionamiento estratégico de los frutos, precios y mercados en la RM.

PRODUCTO	Producto formato envase	Precio	Publicidad	Plaza
Rumpa fresca	Malla o Caja Plásticas de 6 unidades o de 1 kilo	1500 a 2000 pesos	Dar a conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	Restaurante, hoteles, supermercados, ferias libres
Pulpa	Bolsa al vacío congelada en formato de 1 kilo. Caja con bolsitas (fraccionado similar a Pulpa de Limón de Guayarauco, esto permite mejor control	1200 a 4000 pesos por 500 gramos	Dar a conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	Restaurantes, hoteles, heladerías y pastelerías
Jugo isotónico	Botellas de plástico hasta 1 litros	Bebida isotónica 1500 pesos por litro	Dar a conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	
Jugo Clarificado	Desde botella de 1 litro hasta bidones de 5 litros	Aderezo 3000 pesos por litro	Dar a conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	Restaurantes, hoteles, heladerías y pastelerías
Mermelada con estevia	Frascos de vidrio inferior a los 500 gramos.	1000 a 2000 pesos los 250 gramos y hasta 5000 pesos por kilo	Dar a conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	Tiendas de especialidad, pastelerías,

En definitiva se concluye que desde el punto de vista de priorización de productos para la comercialización, ésta se decanta, en general, hacia el producto fresco y la pulpa congelada, que serían los productos más demandados. No obstante, para los otros productos hay mercado, pero es más pequeño. En particular, el producto fresco es demandado por los chef, ya que requieren ese estado porque prefieren extraer la pulpa para sus diferentes preparaciones. Algo similar sucede con algunas de las empresas que venden mermeladas, prefieren disponer del producto fresco y ellos hacer sus mermeladas.



Se define a los restaurantes, hoteles y heladerías como los canales de distribución y a los supermercados para más adelante. No obstante, en las múltiples ferias y en la difusión comercial la mermelada llama la atención y es un producto que puede tener más demanda de la detectada en el estudio.

Rumpa en fresco (por Kg. o unidad)		Pulpa (Bolsas de 1 Kg. o ½ Kg.)		Aderezo (Envases de vidrio de 200 a 400 ml.)		Mermelada (Fascos de 200 a 400 ml.)	
Canal distribución	de %	Canal distribución	de %	Canal distribución	de %	Canal distribución	de %
Tienda especializada	53,8	Tienda especializada	36,4	Tienda especializada	50	Tienda especializada	6
Supermercado de alta gama	23,0	Supermercado	36,4	Supermercado	33,3	Supermercado	33,3
Restaurantes pequeños y medianos y heladerías	15,4	Restaurantes y heladerías	18,2	Tienda gourmet, lugares turísticos	16,6	Lugares turísticos, hoteles, ferias gastronómicas	8,3
Lugares turísticos, hoteles, ferias gastronómicas	7,7	Lugares turísticos, hoteles, ferias gastronómicas	9,0			Tienda de delicatessen	8,3

***Entrevistados en porcentaje.**

Una vez finalizado el estudio de mercado se les hizo llegar, a Rumpacoop, un documento de recomendaciones para enfrentar la temporada 2016

Recomendaciones de implementación para 2016.

Con la finalidad de promocionar el Cōpao y que los compradores potenciales iniciales (entrevistados) puedan darle un uso y probar sus recetas y también para retroalimentar el canal de distribución, se requiere enviar a la brevedad cajas de fruta a los entrevistados.



Preparar un artículo de divulgación masiva (revista MUNDOAGRO). Solicitar un reenvío de información a la red de lo chef.

Definir al interior de la cooperativa la forma que tendrán de comercializar sus productos y su relación con los socios, la cual se sugiere el máximo de transparencia en cuanto a precios pagados y manejos financieros.

Preparar un listado de ferias y eventos para promocionar el copao y sus derivados. A continuación se presentan las siguientes localizadas en Chile:

Expo Mundo Rural (Los lagos, Los ríos, Aysen)

<http://www.indap.gob.cl/expomundorural-0>

Salon Gourmet

<http://www.salongourmet.cl/>

Halal Expo

<http://halalexpochile.cl/>

PMA

<http://www.pmafruittrade.cl/>

Espacio Food Service

<http://www.espaciofoodservice.cl/>

Feria La Repostera

<http://www.ferialarepostera.cl/>

Preparar durante los meses de abril y mayo de 2016 una agenda para planificar venta por lo menos de producto fresco para 2017, Se insiste en la obtención de la Resolución Sanitaria para productos procesados, con el producto fresco no hay problema. Dadas las características de la producción del fruto que no tiene aplicaciones de agroquímicos de ninguna especie, debiese comenzar haciendo gestiones para obtener certificación orgánica. Esto pensando en el canal de comercialización restaurantes y en una segunda etapa, si así se decide, abordar supermercados, algunos de estos últimos andan buscando productos exóticos y orgánicos.

Esta agenda se sugiere partir por los chef entrevistados y coordinar hora para programar venta, lo más probable es que cada chef tenga su jefe de compras. Se sugiere comenzar por Rodolfo Guzmán de Boragó, Elvira Guzmán de Emporio La Rosa, Michael Cerda de Huertos de Chile y Jorge Mercaido, distribuidor de productos exóticos. Se sugiere en dicha instancia avanzar hacia un acuerdo comercial, el cual debe contener: precio puesto en local, cantidad y calidad por semana comprometida, horarios de entrega, requerimientos especiales por parte del comprador. La descripción de los productos, así como plaza de venta, acciones comunicacionales están descritas en el presente informe y se sugiere implementarlas.



Realizado el contacto comercial y preacuerdo comercial, empezar por coordinar y cotizar las opciones de transporte refrigerado y conexión de entrega en 20 puntos de ventas por un total de 1500 kilos. A la fecha el costo que significa este transporte sería del orden de los 600 mil pesos más IVA.

Identificar un lugar para desarrollar una central de acopio, refrigeración y congelado en un lugar de aproximadamente 2000 metros cuadrados (pensando en un mediano plazo). Construir un radier de 100 metros cuadrados para instalar un galpón y debajo de éste las cámaras, un mini packing de selección y embalaje (mesones de acero inoxidable) y extracción de pulpa, dos baños (hombre y mujer), una oficina, bodega de insumos y gestionar la instalación de corriente trifásica, para tener un menor costos en el futuro. Esto tendría un costos de aproximadamente de 9 millones (baños, oficina, minipacking, bodega, conexión de agua y electricidad) de pesos más 7 millones de pesos por un galpón de 72 metros cuadrados (no estaba considerado).

Gestionar el financiamiento y compra de una cámara de conservación y congelado (cada una de 3 metros por 3 metros y 2,1 metros de altura, llave en mano). Esto pensando en el Copao en fresco y en la pulpa congelada. Esto tiene un costos de alrededor de 10 millones de pesos incluido flete.

Una vez concretadas las inversiones, gestionar la Resolución sanitaria asociada a la pulpa congelada.

Tabla. Contactos para iniciar implementación de estrategia de marketing.

Contacto	Dirección, email o fono.
Daniel Greve EDITOR REVISTA EMPORIO CREATIVO	daniel@emporiocreativo.cl
Diego Huidobro RESTAURANTE AMBROSIA	dgohuidobro@gmail.com
Bernard Leroy LE PETIT BARNARD RESTAURANTE	967293303
Pietro Cosmelli CENCOSUD	pietro.cosmelli@cencosud.cl
Rodolfo Guzmán _ Pablo Reyes BORAGO	Avda . Nueva costanera 3467, Vitacura, Santiago, Chile +56966496897
Elvira Guzmán EMPORIO LA ROSA HELADOS	Emporio La Rosa S.A. Oficina: +562 22804100 Av. Las Torres N° 1424 - El Rosal Huechuraba-Chile
Diego Huidobro RESTAURANTE AMBROSIA.	Pamplona #78, Vitacura Santiago +56222173075 contacto@ambrosia.cl
Jorge Mercaido COMERCIO MAYORISTA DE FRUTAS EXOTICAS	+56976228135
Juan Morales RESTAURANTE MESON DEL RIO	BORDERIO, Av. Monseñor Escrivá de Balaguer N° 6400, Local 9, Vitacura - Teléfonos: (56 2) 2219 1039 - (56 2) 2219 4812.
Francisco Mandiola RESTAURANTE FUY	92750114
Angelo Arismendi RESTAURANTE ENEBRO	Ebro 2828, Las Condes, Santiago - Chile Mesa Central: +56 2 24981800 Fax: +56 2 24982001 reservas@plazaelbosque.cl
Claudio Bustamante RESTAURANTE COQUINARIA	Dirección: Alonso de Córdova 2437, Santiago, Vitacura, Región Metropolitana Teléfono:(2) 2206 5018
Carlos Torres RESTORÁN HOTEL NH COLLECTION	Dirección: Av. Vitacura 2610, Santiago, Región Metropolitana Teléfono:(2) 2433 9000
Sebastián Barrera Restorán JAPÓN YA	Dirección: Av. Pedro De Valdivia, 2153, Santiago, Región Metropolitana Teléfono:(2) 2225 1426
Michael Cerda HUERTOS DE CHILE	m.cerda@huertoschile.cl
Andrés Campos SUPERMERCADOS UNIMARC.	

Uno de los objetivos más complejo fue introducir los productos en mercado gourmet de la R.M. Esto se debió a varios factores que fueron afectando el proceso. Desde el punto de vista climático, la primera cosecha que se hizo en el período del proyecto fue la del 2015, afectada por la sequía del 2014 que disminuyó el potencial productivo, pero que permitió guardar fruta para la elaboración y capacitación en la elaboración de los productos. Por otra parte, en ese momento la cooperativa estaba recién formada y desconocía varios aspectos importantes en la comercialización. Es así que su primera experiencia fue cuando participaron en la Expo regional Coquimbo, allí ellos pudieron constatar que faltaban aspectos de organización, de comercialización, precios y, también presentaron heterogeneidad en la presentación de los productos elaborados por ellos mismos. Todo esto fue analizado en un taller, de manera de superar los aspectos negativos de esta experiencia. Esto y el no tener inicio de actividades impidió estar en ferias gourmet más importantes que se llevaron a cabo en la R. M.

Durante la segunda temporada, muchos de estos aspectos estaban resueltos, no obstante la cosecha durante el 2016 se adelantó en prácticamente 3 semanas, encontrando a Rumpacoop en una fase de espera para obtener el apoyo de INDAP, para el gestor comercial, profesional esencial para introducir la oferta de valor en la R.M. Al final de la temporada de producción nos encontramos con que Rumpacoop, a través de la comercializadora Huertos de Chile, ha realizado ventas a restaurants y a cadena de supermercados Cencosud. Todo esto ocurre, posterior a la actividad realizada en Santiago en el marco del proyecto, de difusión comercial del fruto copao, y que vino a reforzar lo avanzado por el profesional de apoyo. Los volúmenes, se desconoce, pero son del orden de 750 kg, en total en la presente temporada. La cooperativa almacenó fruta para la elaboración de productos una vez finalizada la temporada.



Difusión comercial realizada en Santiago el 12 de Enero de 2016.
“Necesitaba un producto endémico, de temporada, que enriquezca el buffet de nuestro hotel y creo que lo encontré”, afirmó el chef de nacionalidad alemana.



El fruto de copao en stand de Jumbo La Dehesa Santiago y en buffet de Hotel Hyatt.

Se realiza un estudio de factibilidad económica (Anexo 3), donde se concluye que existe una rentabilidad positiva para el ejercicio de la planta prospectada para el procesamiento de copao. En este sentido, los resultados presentados, poseen una directa relación con los supuestos utilizados para la prospección productiva para los 10 años propuestos. Por lo cual la rentabilidad y sustentabilidad de la planta dependerán de factores internos de la organización como también externo. Entre los factores internos se encuentran la gestión productiva y comercial, en cuanto a los externos el aumento de la demanda son los principales puntos críticos.

Utilizando una tasa de descuento del 12,5% para la evaluación se ha determinado un retorno a valor presente (VAN) de \$ 16.408.548, lo que implica una tasa interna de retorno (TIR) del 41% con una índice del valor actual neto (IVAN) de 0,117 y un periodo de retorno de la inversión al segundo año desde la puesta en marcha de la planta.

Estos indicadores demuestran una rentabilidad positiva, donde al transcurrir los 10 años financiando la inversión generará una ganancia monetaria traída al presente de aproximadamente 16,4 millones de pesos, implicando un aumento por cada peso invertido de 0,117. Finalmente la tasa efectiva obtenida para dicha planta es del 41%, dicha tasa debe ser comparada con la tasa de corte que estime rentable la asociación para determinar la aceptación del proyecto.

Cuadro comparativo de Resultados.

Resultados esperados	Resultados logrados
Benchmarking Cooperativa, Modelo Cooperativo deseado identificado, Imagen de marca, Soportes de comunicación.	Conformación de cooperativa agrícola Rumpacoop con imagen corporativa, con estatutos y reglamento y folletos de presentación.
Apalancamiento reducción de brechas.	Cooperativa asociada y recibiendo apoyo de Indap de un profesional dedicado a la comercialización y apoyo de Campocoop.
Protocolo de jugo y aderezo puesto a punto.	Propuesta de productos elaborados a partir del fruto, con baja tecnología de proceso y, con información nutricional y análisis microbiológico.
Estudio de diseño y pre inversión para implementar planta de proceso.	Estudio de mercado y análisis económico de la oferta de productos de copao
Participación en feria Expo Coquimbo 2015 y 2016 y en diversos medios escritos. Y en programa de Televisión.	Difusión de productos.
Productos Adoptados en Microemprendimientos.	Adopción de proceso de néctar y mermelada por Rumpacoop y Manquenor.
Vinculación de cooperativa con posibles compradores.	Ventas de prueba de 500 kilos a \$1.000.- +IVA puesta en Ovalle.
Oferta de productos bebestibles.	Rumpacoop ofrece 2 de los productos transferidos.
Productos introducidos en mercado.	En salas de RM en Cencosud (a partir de 10 febrero) y fruta fresca en Hotel Hyatt y en restaurant Boragó realizado mediante la comercializadora huertos de Chile. Posterior a la venta de fruta fresca, en el Hotel Hyatt, se tendrá la mermelada.

5. Fichas Técnicas y Análisis Económico:

Detalles Anexo 3.

6. Impactos y Logros del Proyecto:

- Descripción y cuantificación de los impactos obtenidos, y estimación de lograr otros en el futuro, comparación con los esperados, y razones que explican las discrepancias.
- Indicadores de impactos y logros a detallar dependiendo de los objetivos y naturaleza del proyecto:

Impactos Productivos, Económicos y Comerciales.

Logro	Al inicio del Proyecto	Al final del proyecto	Diferencial
Formación de cooperativa	0	1	
Venta inicial de fruta fresca por la cooperativa en la RM	0	500 kg	
Cartera de productos: presencia de productos de copao en venta en R.M	0	2	
Procesamiento de fruta	0	500 kg	
Productos elaborados	0	2	
Introducción al mercado : compra	0	3	

Impactos Sociales.

Logro	Al inicio del Proyecto	Al final del proyecto	Diferencial
Valoración de una especie nativa	Venta inicial de 500 kg		

Logro	Número	Detalle
Convenio o alianza tecnológica	1	Convenio de apoyo a la cooperativa Rumpacoop de Indap

Impactos Científicos.

Logro	Número	Detalle (<i>Citas, título, descripción</i>)
Publicaciones divulgativas	3	Salvatierra A., M. Mora, V. Arancibia y D. Leiva.2016.Copao o Rumpa: Fruto exótico funcional endémico y versátil: desde el norte Chico al mercado gourmet. Indualimentos N°100 p.56-61.Agosto de 2016.
		Salvatierra, A.;P. Cerda y M. Mora. 2016. El encanto de lo exótico. MundoAgro 79:2-6.
		Salvatierra A. 2016.El copao se proyecta al mercado gourmet. Nuestra Tierra 304:17-21.

7. Problemas Enfrentados Durante el Proyecto:

- Legales
- Técnicos
- Administrativos
- Gestión
- Medidas tomadas para enfrentar cada uno de ellos.

8. Otros Aspectos de Interés

Esta es una fruta que atrae a los profesionales jóvenes en la búsqueda de cosas nuevas generando nuevos productos especialmente en el área de diseño.

Ejemplo

Diseño de un envase de frutos individuales listo para el consumo. Tesis de titulación de Bernardita Delgado de la U. Diego Portales



9. Conclusiones y Recomendaciones:

Se consigue generar un incipiente negocio en torno a una especie nativa de recolección donde los principales actores son comuneros agrícolas que viven en el secano de la provincia de Limarí. Esta fruta, con sus propiedades nutricionales descritas y la cartera de productos que se pueden elaborar a partir de ella, logra llamar el interés de parte del mundo gourmet de la región Metropolitana, con lo cual se abre una posibilidad de mejora de ingreso de los agricultores. No obstante, existe aún brechas que son importantes de abordar para que el entusiasmo y el negocio siga en manos de los que recolectan y que no sea invadido por aquellos de mayores posibilidades de gestión y económicas.

Para que aquello no ocurra o mejor dicho se disminuya el riesgo de perder se hacen las siguientes recomendaciones:

- Desde el punto de vista:
 - Técnico



Es necesario o para el futuro de la actividad productiva de esta cooperativa definir y mejorar logística de producción, programación de cosecha, Lugares de recolección y calendarizar entregas de acuerdo a la demanda.

Mejorar métodos de embalajes, manejo de poscosecha y perfeccionar la aplicación de protocolos de procesamiento de manera de mantener productos elaborados de calidad.

- **De gestión**

Se detectan las siguientes necesidades de apalancamiento:

Capacitación: en todo lo relacionado con el desarrollo organizacional, la estandarización de su quehacer, que indica la prioridad 1, y también en el ámbito empresarial; esto es, para el alineamiento de expectativas sobre el negocio, y la sintonía del lenguaje comercial a manejar.

Asesoría: en el ámbito organizacional propiamente tal, que atienda factores sociológicos destinados a reforzar el grupo humano y también permita comprender el rol y la función de cada uno.

Inversión: Recursos frescos disponibles para levantamiento de infraestructura de proceso y obtención de permisos necesarios para el negocio de Rumpacoop.

IV. INFORME DE DIFUSIÓN



INFORME NOTICIAS COPAO REGIÓN DE COQUIMBO

NACIONAL

1.-

- Fecha de publicación: Junio de 2014
- *INIA investiga potencial comercial del copao para la zona del secano de la IV Región*
- Enlace: <http://www.inia.cl/blog/2014/06/05/inia-investiga-potencial-comercial-del-copao-para-la-zona-del-secano-de-la-iv-region/>

“Desarrollo de bases agronómicas y productivas para agregar valor al recurso copao como producto agrícola regional” es el nombre que recibe la investigación que realiza el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) junto al apoyo de Innova Chile de CORFO, sobre este típico fruto de la región de Coquimbo.



05 Jun 2014 Noticias

INIA investiga potencial comercial del copao para la zona del secano de la IV Región

“Desarrollo de bases agronómicas y productivas para agregar valor al recurso copao como producto agrícola regional” es el nombre que recibe la investigación que realiza el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) junto al apoyo de Innova Chile de CORFO, sobre este típico fruto de la región de Coquimbo.

2.-

- Fecha de publicación: 9 de noviembre de 2015
- Agricultores crean
- Enlace: <http://ovallehoy.cl/agricultores-crean-cooperativa-en-limari-para-producir-alimentos-derivados-del-copao/>



Agricultores crean cooperativa en Limarí para producir alimentos derivados del copao

Publicado por: Equinos Ovallehoy - 09 noviembre 09, 2015 - En: Economía, Empresa



"Rumpacoop" es el nombre de la entidad que pretende instalar en el mercado gourmet productos como mermelada, zumos, aderezos y helados elaborados con este fruto autóctono de la región, con el apoyo de INIA.

¿Se imagina tomándose un té acompañado de un trozo de kuchen de Copao?, ¿O aliñando un plato de ceviche con aderezo de copao? Éstos y otros productos son parte de la línea gourmet que la nueva cooperativa "Rumpacoop" está preparando para entrar al mercado gastronómico. Un sueño cumplido por agrupaciones agrícolas del Limarí gracias a un proyecto desarrollado por el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) y financiado por la Fundación para la Innovación Agrícola (FIA), que tiene a 25 agricultores del secano totalmente organizados para

3.-

- Fecha de publicación: 2 de febrero 2016.
- Rumpa: El desconocido fruto del norte que empieza a sonar con fuerza en pubs y restaurantes.
- Noticia publicada en [Canal 13](#)
- Enlace de la noticia: <http://www.t13.cl/videos/nacional/rumpa-desconocido-fruto-del-norte-empieza-sonar-fuerza-pubs-y-restaurantes>

¿Alguna vez ha escuchado hablar del copao o la rumpa? Se trata de un fruto que, de a poco, ha sido incorporado en distintas comidas e incluso tragos.



4.-

- Fecha de publicación: 3 de febrero de 2016
- *Productores de COPAO sacan cuentas alegres tras participación en Expo Coquimbo.*
- <http://www.lacomuna.cl/?p=13421>
- <http://ovallehoy.cl/productores-de-copao-sacan-cuentas-alegres-tras-participacion-en-expo-coquimbo/>

Con el apoyo de la Fundación para la Innovación Agraria –FIA– del Ministerio de Agricultura pequeños productores de Copao del Limarí dijeron presente en la Expo Coquimbo. A través de un proyecto financiado por el FIA desde el año 2014 se ha fortalecido las capacidades de gestión, productivas y de comercialización de las comunidades agrícolas asociadas al Copao, iniciativa que busca insertar como producto gourmet en nuevos mercados.

Productores de COPAO sacan cuentas alegres tras participación en Expo Coquimbo

14 de Feb de 2014 | 10:45 AM | Última actualización: 14 de Feb de 2014 | 10:45 AM | 10:45 AM

Frente al escenario hídrico que vive la Región y en especial la provincia del Limarí, el Copao es considerado un patrimonio histórico del secano y sus comunidades.



Productores de COPAO sacan cuentas alegres tras participación en Expo Coquimbo

Por: María Eugenia Muñoz / Contratopografía - 14 de febrero de 2014 - 10:45 AM - Última actualización: 14 de febrero de 2014 - 10:45 AM



Con la pulpa de Copao se pueden preparar jugos, mermeladas, yogurt, todos estos productos son comercializados en el mercado gourmet.

Con el apoyo de la Fundación para la Innovación Agraria -FIA- del Ministerio de Agricultura pequeños productores de Copao del Limarí dieron presente en la Expo Coquimbo.

A través de un proyecto financiado por el FIA desde el año 2014 se ha fortalecido las capacidades de gestión, productivas y de comercialización de las comunidades agrícolas asociadas al Copao, iniciativa que busca insertar como producto gourmet en nuevos mercados.

Elisier Maluenda presidente de la cooperativa Rurpacoop de Cuello, destacó el apoyo entregado por el FIA

señalando que "nos ha permitido ir acumulando fuerzas y fortaleciendo nuestra asociatividad, aprendiendo todo el proceso de manipulación y comercialización de nuestro

5.-

- Fecha de publicación: 28 de marzo de 2016
- Calidad de Vida: El milagro del copao, fruta 100% chilena
- Noticia publicada en MEGA (Ahoranoticias Edición Central)
- Enlace de la noticia: <http://www.ahoranoticias.cl/calidad-vida/168785-calidad-de-vida-el-milagro-del-copao-fruta-100-chilena.html>

Tiene tanto potasio como el plátano y la misma cantidad de vitamina C que el kiwi. Se trata del copao, que proviene de un cactus y es totalmente chileno.

Calidad de Vida y Sociedad

28 de Marzo de 2016 / 22:06 Hrs.

Calidad de Vida: El milagro del copao, fruta 100% chilena

Tiene tanto potasio como el plátano y la misma cantidad de vitamina C que el kiwi. Se trata del copao, que proviene de un cactus y es totalmente chileno.



Me gusta Compartir 127 Turicar



6.-

- Fecha de publicación 17 de junio de 2016.
- Productos derivados del Copao salen a pelear mercados de la región y Santiago.
- Noticia publicada en www.ovallehoj.cl.
- Enlace de la noticia: <http://ovallehoj.cl/productos-derivados-del-copao-salen-a-pelear-mercados-de-la-region-y-santiago/>

Comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.



Productos derivados del Copao salen a pelear mercados de la región y Santiago

Comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.

Comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.

Comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.

Comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.

Comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.

Comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.

Comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.

Comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.

Comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.

Comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.

7.-

- Fecha de publicación: 17 de junio de 2016.
- Comuneros de Limari elaboran productos derivados del Copao para distribución en mercados de la Región y Santiago.
- Noticia publicada en www.decoopchile.cl
- Enlace de la noticia: <http://www.decoopchile.cl/comuneros-de-limari-elaboran-productos-derivados-del-copao-para-distribucion-en-mercados-de-la-region-y-santiago/>
- Comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.



Decoop Chile
Diario Electrónico

NACIONAL ECONOMÍA Y NEGOCIOS TECNOLOGÍA Y SUSTENTABILIDAD MI COM

AVISOS LEGALES

COMUNEROS DE LIMARI ELABORAN PRODUCTOS DERIVADOS DEL COPAO PARA DISTRIBUCION EN MERCADOS DE LA REGION Y SANTIAGO

PRINT EMAIL A+ A-

Son 25 comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí que están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.

Mermeladas, jugos y pulpas son algunos de los productos en base al frutal de copao que 25 comuneros de la provincia de Limarí están aprendiendo a elaborar con apoyo del Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA). El objetivo de la iniciativa es fortalecer capacidades de los agricultores para valorizar el recurso copao no sólo en la región, sino que también en Santiago.

Uno de los primeros resultados de este proyecto fue agrupar a todos los comuneros en una Cooperativa denominada "Rumpacop". Luego se realizó un estudio de mercado en Santiago donde se logró determinar que la capital es un eventual nicho de negocios favorable para los productos derivados del copao.

El proyecto ya está en la recta final. Llegamos de un año de ejecución donde la investigadora INIA, Angélica Salaverra valoró la evolución que han tenido los comuneros durante el transcurso de la iniciativa. "Lo importante es que se generó la cooperativa y tienen iniciación de actividades. Por otro lado INIA ha generado una serie de productos elaborados a partir del Copao en su integridad, haciendo uso de toda la fruta y esos conocimientos se están entregando, de manera que ellos puedan generar una alternativa de negocios que puedan ayudar en algo sus ingresos", afirmó la Encargada del proyecto INIA.



Durante un taller práctico realizado en Ovalle, la comunera de Canellita Baja, Silvia Muñoz comentó lo aprendido y habló sobre sus expectativas. "Es algo muy bueno e innovador. Hemos aprendido a hacer mermeladas y néctar. También estamos tratando de aprender a realizar Copao Sour. La idea después es comercializar a los restaurantes gourmet y si es posible también salir al extranjero", agrega la entusiasta productora.

Otro de los beneficiados con la iniciativa es Mario Barraza, quien se mostró satisfecho con los diversos talleres en que ha participado, "a través de este aporte de INIA estoy en el Copao. Me gustó la iniciativa, ya que uno tiene la materia prima. He aprendido a elaborar, a usar las máquinas, saber el punto de cocción y lo más importante formar una nueva familia con los y las compañeras".

Una de las profesoras de los talleres prácticos para elaborar productos derivados del copao es la Ingeniera en Alimentos INIA, Verónica Arancibia. La profesional explica el objetivo de las técnicas que está enseñando, ellos saben como preparar ciertos productos, pero nosotros queremos presentar alternativas para el uso del fruto completo, alternativas para disminuir el contenido de azúcar y mejorar la metodología ancestral que tenían ellos, bajo el concepto de alimentación saludable" explicó Arancibia.



El copao es una cactácea endémica y nativa que posee variadas propiedades saludables como antioxidantes, antiinflamatorio, vitamina C, potasio y magnesio. Los comuneros que participan en el proyecto provienen de los sectores de Salasía, Manquehua, Canellita, La Coipa, Aicones, Buenos Aires de Fumilla y Lorenzo Peraltá, todas localidades de la provincia de Limarí.

FUENTE: INIA

8.-

- Fecha de publicación: 24 de junio de 2016.
- Productos derivados del Copao serán enviados a mercados externos.
- Noticia publicada en diario El Ovallino (Página 08).
- Enlace de noticia: <http://impreso.elovallino.cl/>

Son 25 comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí que están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama.

10 | CRONICA

VIERNES 24 DE JUNIO DE 2016

ELABORADOS POR COMUNEROS DEL LIMARÍ

Productos derivados del Copao serán enviados a mercados externos

Son 25 comuneros de distintas localidades de la provincia de Limarí que están aprendiendo técnicas del Copao, fruto que se da sólo en la región de Coquimbo y Atacama

Ovalle
Christian Armas
Comunicación y Ovallino.cl

Mermeladas, jugos y pulpas son algunos de los productos en base al frutal de copao que 25 comuneros de la provincia de Limarí están aprendiendo a elaborar con apoyo del Instituto de Investigaciones Agropecuarias (Inia). El objetivo de la iniciativa es fortalecer capacidades de los agricultores para valorizar el recurso copao no sólo en la región, sino que

también en Santiago.

Uno de los primeros resultados de este proyecto fue agrupar a todos los comuneros en una Cooperativa denominada "Rumpacop". Luego se realizó un estudio de mercado en Santiago donde se logró determinar que la capital es un eventual nicho de negocios favorable para los productos derivados del copao.

El proyecto está en la recta final, pues lleva más de un año de ejecución donde la investigadora Inia, Angélica Salvatierra valoró la evolución

que han tenido los comuneros durante el transcurso de la iniciativa. "Lo importante es que se generó la cooperativa y tienen iniciación de actividades. Por otro lado, Inia ha generado una serie de productos elaborados a partir del Copao en su integridad, haciendo uso de toda la fruta y esos conocimientos se están entregando, de manera que ellos puedan generar una alternativa de negocios que puedan ayudar en algo sus ingresos", afirmó la encargada del proyecto Copao Inia,

“**La idea después es comercializar a los restaurantes gourmet y si es posible también salir al extranjero”**

Silvia Muñoz
Comunera de Canelilla Baja.

Durante un taller práctico realizado en Ovalle, la comunera de Canelilla Baja, Silvia Muñoz comentó lo aprendido y habló sobre sus expectativas. "Hemos aprendido a hacer mermeladas y néctar. También estamos tratando de aprender a realizar Copao Sour. La idea después es comercializar a los restaurantes gourmet y si es posible también salir al extranjero", agrega la entusiasta productora.

Otro de los beneficiados con la iniciativa es Mario Barraza, quien se mostró satisfecho con los diversos talleres en que ha participado. "A través de este aporte de Inia estoy en el Copao. Me gustó la iniciativa, ya que uno tiene la materia prima. He aprendido a elaborar, a usar las máquinas, saber el punto de cocción y lo más importante formar una nueva familia con los y las compañeras" señaló.



Los comuneros que participan en el proyecto provienen de diversos sectores de la provincia del Limarí.

9.-

- Fecha de publicación: 5 de octubre de 2016.
- Potencian uso del copao para diversificar producción agrícola.
- Noticia publicada en diario El Ovalino.
- Fecha de publicación: 05 octubre.
- Valoración de la nota: positiva.

Pequeños productores del sector costero conformaron el público objetivo de esta actividad que buscó dar a conocer las características y propiedades de esta fruta nativa.

08 | CRÓNICA | ECONOMÍA

REALIZARON SEMINARIO

Potencian uso del copao para diversificar producción agrícola

Pequeños productores del sector costero conformaron el público objetivo de esta actividad que buscó dar a conocer las características y propiedades de esta fruta nativa.

08 | CRÓNICA | ECONOMÍA

EL OVALINO

08 de octubre de 2016 | 10:30 AM

Realizó
Fotografía: David

El copao es un fruto de macarú que es nativa del Norte Chico chileno, que en los últimos años ha llamado la atención tanto de sus investigadores como de algunos productores agrícolas.

La razón no se debe solo a su resistencia a la falta de agua —algo a tener en cuenta en un contexto de carencia del vital elemento

El copao es una fruta de un cactus silvestre de la cual se puede sacar gran variedad de productos derivados, como mermeladas, jugo o helados.

TE INVITAMOS A LA MEJOR ENTRETENCIÓN

Con tu entrada al casino, te regalamos \$3.200 en créditos para jugar y un cover por un picnic o a un show.

OVALE
CASINO & RESORT

Todo lo que nos gusta!

www.ovalecasinoresort.cl

en toda la región centro-norte del país — sino que a las posibilidades que se abren a partir de los productos derivados que se pueden obtener de esta planta adaptada a la aridez, como mermeladas, bebidas o helados, y que pueden convertirse en una nueva alternativa productiva para los pequeños agricultores, en especial, del sector del Secano Costero.

Es en ese contexto, que hace unos días, se llevó a cabo en las dependencias de la Cooperativa Central Pastoreo de Ovalte, un seminario titulado "Copao, una nueva alternativa de producción del Secano Costero de la Región de Coquimbo", y que estuvo dirigido fundamentalmente a las mujeres del sector rural, en el marco de la Comisión de Igualdad de Oportunidad del Ministerio de Agricultura, mientras que la actividad estuvo liderada por el Instituto de Fomento y Asesoría Agropecuaria, Inia.

Angélica Salaverrera, ingeniera agrónoma e investigadora del Inia Intihuasi, fue quien abrió el seminario y señaló que la principal característica del copao es que "tiene un potencial bastante interesante desde el punto de vista del proceso del fruto es una especie que está adaptada a las condiciones de aridez típicas de nuestra región".

La profesional indicó que, en el marco de un convenio con el gobierno municipal, la cooperativa, Raimpacopi, la queya ha puesto a la venta derivados del copao, como mermeladas, néctar, y pulpa congelada.

Lo dijo...

ANGÉLICA SALAVERRERA
Investigadora Inia.

El uso de este fruto en la cocina tiene varias alternativas, desde ponerlo con un copao seco hasta hacer un pastel, un pie de copao, hacer helados y otros derivados de uso"

comenta Salaverrera.

La investigadora destaca que con la producción de esta especie y sus derivados "los agricultores pueden complementar sus ingresos en general. El tema es diversificar la producción con una especie que sea apta a las condiciones de sequía que está afectando a las condiciones del suelo que es más bien pobre y de poca agua en lluvia"

Fue, en parte, el secretario de Agricultura, Andrés Chung, señaló que a través de instancias como estas se generan y proponen "nuevas estrategias para disminuir las brechas que afectan el desarrollo de diversos grupos sociales y así también incorporar a la mujer al ámbito del sector agropecuario".

10.-

- Fecha de publicación 10 de octubre de 2016.
- Mujeres de Limarí se interiorizan de beneficios productivos del Copao.
- Noticia publicada en www.ovallehoj.cl.
- Enlace de noticia: <http://ovallehoj.cl/mujeres-de-limari-se-interiorizan-de-beneficios-productivos-del-copao/>.
- Fecha de publicación: 10 de octubre de 2016.

El Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) generó un seminario dirigido a mujeres para explicar los distintos beneficios de este fruto endémico de la zona. El objetivo es generar productos derivados de este fruto para insertarlo en mercado y se convierta en opción de negocio.

Mujeres de Limarí se interiorizan de beneficios productivos del Copao

Publicación en: www.ovallehoj.cl, 10 de octubre de 2016. Por: www.ovallehoj.cl

El Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) generó un seminario dirigido a mujeres para explicar los distintos beneficios de este fruto endémico de la zona. El objetivo es generar productos derivados de este fruto para insertarlo en mercado y se convierta en opción de negocio.

Con el objetivo de dar a conocer a las agricultoras y a las consumidoras sobre los beneficios y derivados del fruto Copao fue el objetivo del Seminario "Copao una nueva alternativa de producción del sector de la Región de Coquimbo" dictado por la ingeniera agrónoma e investigadora de INIA Inés Izquierdo, Analista Subvención González.

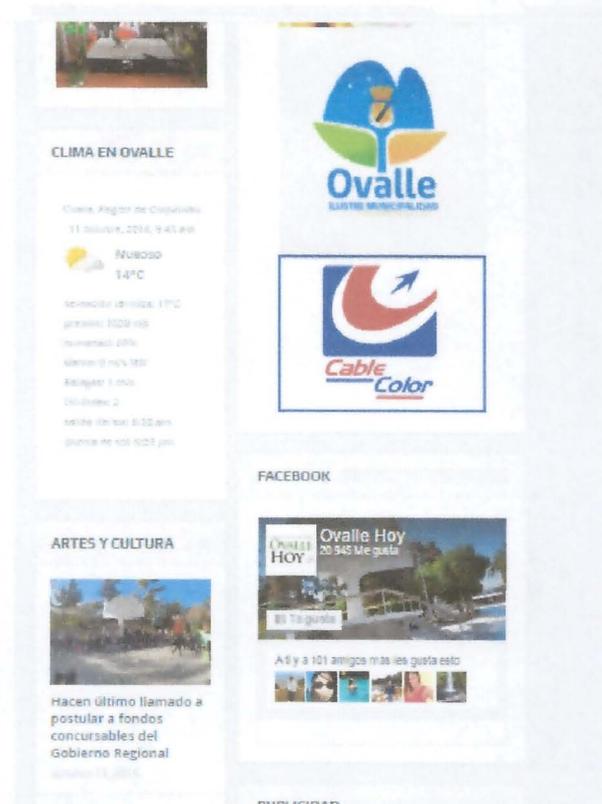
La actividad desarrollada en el auditorio de las dependencias de la Cooperativa Control Frutas en Ovalle estuvo dirigida a mujeres y se enmarcó dentro de las iniciativas que promueve la Comisión Regional de Igualdad de Oportunidades (CRIJO).

El copao o rimpón es un fruto endémico del país. Se obtiene desde Los Vilos al norte. Actualmente INIA trabaja en un proyecto para desarrollar productos derivados del Copao. La experta del Instituto de Investigaciones Agropecuarias se refirió al alcance del seminario: "La idea es dar a conocer los conocimientos que hemos ido adquiriendo durante los últimos 10 de este cultivo conocido como rimpón o copa que tiene un potencial interesante sobre el proceso del fruto. Es una especie que está adaptada a las condiciones de aridez y es típica en nuestra región", sostuvo Salazar.

Actualmente el Instituto de Investigaciones Agropecuarias, con apoyo del Gobierno Regional, está desarrollando un proyecto sobre copao. El objetivo de la iniciativa es fortalecer capacidades de los agricultores para valorar el recurso copao no sólo en la región sino que también en Santiago.

Analista Subvención Salazar habló sobre las perspectivas del fortalecimiento en la producción y el mercado de este fruto: "La perspectiva que yo veo es de las centralidades agrícolas donde está presente esta especie, principalmente en las zonas costeras, donde no hay muchas alternativas. La idea es generar productos, comercializarlos para complementar los ingresos de los agricultores".

Los productos derivados del copao que se generan son mermeladas, jugos, pulpas, helados, pastiles, galletas, entre otros.



CLIMA EN OVALLE

Ovalle, Región de Coquimbo
11 de octubre, 2016, 9:45 a.m.

Mucho sol
14°C

temperatura mínima: 17°C
presión: 1028 mb
humedad: 69%
viento: 12 m/s SW
radiación: 1 m/s
UV: índice 2
hora de salida: 6:55 am
hora de puesta: 18:23 pm

ARTES Y CULTURA

Hacen último llamado a postular a fondos concursables del Gobierno Regional

14 de octubre, 2016

FACEBOOK

Ovalle Hoy
20.945 Me gusta

El Tagueta

A ti y a 101 amigos más les gusta esto

DIARI OVALLE

11.-

- Fecha de publicación: Octubre de 2016.
- Mujeres de Limarí se interiorizan de beneficios productivos del Copao.
- Noticia publicada en www.masmunicipios.cl.
- Enlace de noticia:
<http://www.masmunicipios.cl/noticias/coquimbo/ovalle/mujeres-de-limari-se-interiorizan-de-beneficios-productivos-del-copao>

El Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) generó un seminario dirigido a mujeres para explicar los distintos beneficios de este fruto endémico de la zona. El objetivo es generar productos derivados de este fruto para insertarlo en mercado y se convierta en opción de negocio.

MUJERES DE LIMARÍ SE INTERIORIZAN DE BENEFICIOS PRODUCTIVOS DEL COPAO

NOTICIAS COQUIMBO - OVALLE OCTUBRE 2016



El Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) generó un seminario dirigido a mujeres para explicar los distintos beneficios de este fruto endémico de la zona. El objetivo es generar productos derivados de este fruto para insertarlo en mercado y se convierta en opción de negocio.

Con la intención de explicar y promover los beneficios y derivados del fruto Copao fue el objetivo del Seminario "Copao una nueva alternativa de producción del serrano de la Región de Coquimbo" llevado por la Ingeniera Agrónoma e Investigadora de INIA Iratzen Argüello Salazar en Ovalle.

La actividad desarrollada en el auditorio de las dependencias de la Cooperativa Central Flaqueo en Ovalle, estuvo dirigida a mujeres y se enmarcó dentro de los iniciativas que promueve la Comisión Regional de Igualdad de Oportunidades (CRO). La experta del Instituto de Investigaciones Agropecuarias de refirió al avance del serrano, su idea es dar a conocer las características que hemos ido adquiriendo durante los siglos. El fruto se consume como fruta o sopa que tiene un atractivo inmediato sobre el gusto del fruto. Es una especie que está asociada a las condiciones de aridez y es típico en nuestra región, según Salazar.

Además, el Instituto de Investigaciones Agropecuarias, del aporte del Gobierno Regional, está desarrollando un proyecto sobre copao. El objetivo de la iniciativa es fortalecer capacidades de los agricultores para valorar el recurso copao no sólo en la región, sino que también en Santiago. Argüello Salazar destacó sobre las perspectivas del fruticultor en la producción y el mercado de este fruto, "la perspectiva que yo veo es de las comunidades agrícolas donde está presente este copao, principalmente en las zonas costeras, donde no hay mucha alternativa. La idea es generar productos, innovaciones para complementar los ingresos de los agricultores".

Los productos derivados del copao que se generan son: mermeladas, jugos, papas, helados, pastas, quesos, entre otros.

El seremi de Agricultura, Andrés Ojeda destacó el seminario, dirigido a mujeres, "Con cada uno de los serranos del agro en la Región trabajamos activamente en la Comisión Regional de Igualdad de Oportunidades, iniciativa que nos permite generar y promover nuevas estrategias para disminuir las brechas que afectan el desarrollo de diversos grupos sociales y así también contribuir a la mujer agricultora de sector agropecuario, donde tener un gran rol dentro de nuestra sociedad".

Una de las beneficiarias del seminario fue Rocío Castro de Ojeda, quien destacó la actividad, "fue un día muy provechoso para mí, generó ideas para el desarrollo en el Copao. Bueno, saber que el Copao lo venimos de forma endémica, antiguamente no se le daba el valor que tiene ahora. Espero que sigan haciendo cosas de este tipo y que la gente vaya tomando conciencia de lo que se le llama el serrano".

Sonia Aravena de Escobar en Ovalle también fue participante del seminario y señaló, "me encantó porque yo no tenía idea que existía este fruto y que aquí cerca de Limarí habían plantaciones. Tengo más de dos hectáreas y yo quiero hacer algunas plantaciones y cosas con Copao. Además me gusta el copao porque se le puede sacar provecho, productos. Muy agradecida de INIA por informarnos sobre esto".

Finalmente, Edwin Rivera de Las Ramadas de Tuluáhuén de Morón Pizarro sostuvo que le gustó generar productos derivados de este fruto, "yo sabía algo sobre Copao. Me interesa mucho este tema porque me gustaría llevar copao y plantar yo que allá en Las Ramadas no existe Copao. El objetivo es tener Copao para desarrollar productos como mermeladas, helados y jugos".

VIDEOS DE BUENAS NOTICIAS



Revisa *aquí* toda la información de tu Municipio
Concejales
Dirección
sitio web Alcaldes
Pladeco logos

SÍGUENOS EN TWITTER



12.-

- Fecha de publicación: 14 de enero de 2017
- Súper Alimento: Copao
- Enlace: <http://www.ahoranoticias.cl/programas/super-alimentos/188309-super-alimentos-el-milagro-del-copao.html>
- Fecha de publicación: Sábado 14
- Mega Noticias



13.-

- Fecha de publicación 20 de enero de 2017
- El Copao se incorpora a la alta gastronomía
- Enlace: <http://impreso.elovalino.cl/> página 10
- Diario El Ovallino
- Valoración de la nota: positiva

Miembros de la agrupación Rumpacoop dieron a conocer sus productos comercialmente a chefs y empresarios de Santiago organizado por INIA y FIA.



14.-

- Fecha de publicación: 20 de enero de 2017
- El Copao, fruto endémico de Chile que quiere trasladarse del desierto a las mesas de los consumidores
- Enlace: <http://www.portalfruticola.com/noticias/2017/01/20/copao-fruto-endemico-chile-quiere-trasladarse-del-desierto-las-mesas-los-consumidores/>
- Valoración de la nota positiva

El copao o la rumpa, es un fruto endémico que sólo se da en los áridos suelos del norte de Chile, específicamente en la región de Atacama, donde hay registradas cerca de 35.000 hectáreas que tienen presencia de este fruto silvestre.



15.-

- Fecha de publicación: 27 de enero de 2017
- *El Copao y su importancia como producto comercial en la Región de Coquimbo*
- Enlace: <http://www.elobservatodo.cl/noticia/cultura/el-copao-y-su-importancia-como-producto-comercial-en-la-region-de-coquimbo>

El Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) trabajó de la mano con las comunidades agrícolas del Limarí buscando una alternativa productiva acorde a las condiciones climáticas de la zona, en donde el agua ha sido un elemento escaso en el sector. Posicionar la fruta en el mercado local y a nivel nacional fue uno de los objetivos desarrollados a través del proyecto.



16.-

- Fecha de publicación: 27 de enero de 2017
- El copao fruto endémico de las regiones de Coquimbo y Atacama
- Enlace: <http://www.lavozdelnorte.cl/2017/01/el-copao-fruto-endemico-de-las-regiones-de-coquimbo-y-atacama/>
- TVN

Tras 2 años de trabajo el Instituto de Investigaciones Agropecuarias, INIA Intihuasi, finaliza el proyecto “Fortalecimiento de las capacidades de gestión, productivas y comerciales de las comunidades agrícolas asociadas al recurso Copao, para la puesta en valor de su identidad local mediante la inserción de productos gourmet en mercados



17.-

- Fecha de publicación: 27 de enero de 2017
- El copao fruto endémico de las regiones de Coquimbo y Atacama
- Enlace: <http://www.lanota.cl/noticias/979/El-copao-fruto-endemico-de-las-regiones-de-Coquimbo-y-Atacama--.html>

NOTICIAS



El copao fruto endémico de las regiones de Coquimbo y Atacama

Copao fruta de las estrellas

18.-

- Fecha de publicación: 3 de febrero de 2017
- Diario La Región
- Evaluación de la nota: positiva
- El popular Copao se pone de moda
- Turistas extranjeros y nacionales cada vez más interesados en las preparaciones con el fruto del cactus.

Actualidad

El popular «copao» se pone de moda



Turistas extranjeros y nacionales cada vez más interesados en las preparaciones con el fruto del cactus.

Desde Elqui hasta el sur de Chile, el copao se ha convertido en un producto cada vez más valorado por los turistas extranjeros y nacionales que visitan la zona del desierto. Este fruto del cactus, conocido también como «chiriquino», se ha convertido en un producto de moda debido a su sabor dulce y su alto contenido en fibra y vitaminas.

En la zona del desierto, el copao se ha convertido en un producto de moda debido a su sabor dulce y su alto contenido en fibra y vitaminas. Este fruto del cactus, conocido también como «chiriquino», se ha convertido en un producto de moda debido a su sabor dulce y su alto contenido en fibra y vitaminas.

Entra en la disputa por ser la fruta típica de la Región de Coquimbo.

En la zona del desierto, el copao se ha convertido en un producto de moda debido a su sabor dulce y su alto contenido en fibra y vitaminas. Este fruto del cactus, conocido también como «chiriquino», se ha convertido en un producto de moda debido a su sabor dulce y su alto contenido en fibra y vitaminas.

INIA investiga potencial comercial del copao para la zona del desierto.

La investigación del INIA busca determinar el potencial comercial del copao en la zona del desierto. Este estudio se realiza en colaboración con productores locales y expertos en el sector agrícola.

LA REGION
 ... más región... más noticias... más nuestro

19.-

.- Lo pequeño también es negocio: frutales de nicho

- Noticia publicada en www.redagricola.com
- Enlace de la noticia: <http://www.redagricola.com/reportajes/frutales/lo-pequeno-tambien-es-negocio-frutales-de-nicho>



Lo pequeño también es negocio: Frutales de nicho



Ya sea porque acceden a mercados exigentes que pagan altos valores por ellos, o por sus características muy especiales en cuanto a producción o preferencias de consumo, los frutales de nicho constituyen una opción viable y en ciertos casos de alto retorno. En el presente artículo damos un vistazo a este mundo de "especialidades" y en páginas siguientes abordamos algunas de ellas en mayor profundidad.



A diferencia de los frutales que ocupan grandes superficies, los "frutales de nicho" cubren espacios comparativamente pequeños. Algunos de ellos se caracterizan por ser negocio sólo si se mantienen en volúmenes reducidos, y la rentabilidad desaparece si su producción se masifica. Es el caso del castaño, por ejemplo. Otros, al contrario, se mueven por ahora en áreas reducidas, pero aspiran a conquistar el planeta, como ocurre con la muralla, el maqui o la tuna. Hay también aquellos que tal vez nunca alcancen precios record, pero poseen cualidades que los transforman en opciones para condiciones complejas, así ocurre con las especies de alta eficiencia hídrica. Y están los que por ahora tienen más la figura de una aspiración, como el copajo.

OPCIONES DE BAJO REQUERIMIENTO HÍDRICO

Para zonas donde la disminución de la disponibilidad de agua se convirtió en una certeza, existen especies con una alta eficiencia en el uso del recurso. La tuna (ver recuadro) es la campeona en ese sentido, pero la sigue de cerca otra cactácea, la pitahaya. Muy poco conocida en nuestro país, ofrece una respuesta similar a la de la tuna. Se ha adaptado bien en zonas calientes como África, y cuenta con un mercado en desarrollo impulsado por Israel, EE.UU., Sudáfrica y países del sudeste asiático.

Hace alrededor de una década el INIA realizó estudios para la producción del fruto de otra cactácea, el copajo o rumpa, que crece silvestre en la Región de Coquimbo. El paso se ser una curiosidad local a una alternativa de mercado todavía no ocurre, pero ha tomado nuevos bríos con la creación de Rumpacoop. Esta cooperativa aspira a instalar en el mercado gourmet productos como mermelada, zumos, aderezos y helados elaborados con el copajo autóctono.

Otra especie interesante es la higuera (24 a 50% menos de agua respecto de un frutal tradicional), de la cual existen dos iniciativas empresariales cuyas superficies mayores se encuentran en Lampa y el valle del Elqui, y que hacen esfuerzos por motivar emprendimientos similares para dar un mayor volumen al negocio. Se exporta vía aérea, con destino a Norteamérica, Europa y algo a países de Asia. Para EE.UU. es necesario aplicar un tratamiento de bromuro de metilo. Su consumo se vea la diversidad étnica, además de encontrarse en el grupo de las super frutas, debido a sus propiedades antioxidantes. De acuerdo a Cristian Echaric, de Multifrutales Sudamericana, el negocio de exportación es interesante con producciones de 10.000 kg/ha o superiores.



Bolsa que contiene tunas con película protectora luego de 15 días de amasajado



V. ANEXOS

Entregar los antecedentes como fue indicado para los informes técnicos de avance, pero en este caso la información no corresponde sólo a la actualización sino a la histórica. Por ejemplo, cambios en el equipo técnico, se debe adjuntar la ficha de todos los participantes que participaron en alguna de las etapas del proyecto aunque hayan sido reemplazados.

Anexo 1

Metodología y Protocolos de Objetivo 1: Perfeccionar y transferir los protocolos de elaboración de dos productos bebestibles de alto valor unitario.

1.-Propuesta INIA

Los productos disponibles a partir de la rumpa elaborados tradicionalmente en la cuarta región poseen altas cantidades del nutriente crítico azúcar, lo que contrasta con las nuevas tendencias del mercado y lo que dispone la nueva ley de etiquetado nutricional puesta en vigencia en junio del 2016. Por otra parte, se visualiza que los procesos de elaboración no son homogéneos y los rendimientos son muy bajos; este escenario lleva a que el equipo de alimentos de INIA proponga nuevos protocolos de elaboración que por una parte, disminuyan los contenidos actuales del nutriente crítico azúcar y homogenizar la producción y por otra, aumentar la eficiencia de los procesos al utilizar el fruto completo. En este contexto, a continuación se detallan los nuevos protocolos, la evaluación del contenido nutricional y el respaldo de la vida útil de los productos a través de análisis microbiológicos.

1.1.- Modificación de protocolo elaboración de Mermelada:

Se propone la elaboración de mermelada a partir del fruto entero como una forma de mejorar el rendimiento industrial, la textura del producto y el aprovechamiento del mucílago, fibra soluble que otorga una consistencia viscosa y que se encuentra mayormente en la cáscara. En cuanto al contenido del nutriente crítico azúcar, durante la primera etapa del proyecto, se disminuyó en un 70 % (300 g de azúcar/kilo de pulpa) con respecto a la elaboración tradicional, sin embargo, con la entrada en vigencia en el mes de julio del 2016 de la Ley 20.606 sobre etiquetado nutricional, aun habiéndose logrado la disminución del 70% del nutriente crítico, el producto no cumple con la normativa que pone como límite máximo un 22,5 g/100 g de azúcar; de acuerdo a los análisis realizados en el INTA que se presentan en el siguiente cuadro

Análisis realizados

Cuadro 1.-Perfil nutricional de la mermelada realizado por INTA.

Información nutricional	100 g
Humedad (g)	67,8
Cenizas (g)	0,2
Proteínas (g)	1,0
Grasa total (g)	ND (<0,05)
Hidratos de carbono (g)	27,4
Energía (Kcal)	113
Azúcares totales (g)	25,4
Minerales	
Sodio (mg)	15

*Tabla basada en la ley de etiquetado 20.606

De acuerdo a este análisis, las mermeladas elaboradas bajo el protocolo establecido no cumplen con la nueva ley de etiquetado, por lo que se hace necesario seguir trabajando en la disminución de este nutriente crítico para dar cumplimiento a la nueva normativa vigente. En este contexto, se realizaron 2 ensayos para reducir este valor, que se presentan en el cuadro 2

En el cuadro N°2 se muestran los ensayos realizados para evaluar la disminución del nutriente crítico azúcar en la elaboración de mermeladas.

Cuadro 2.- Disminución del contenido del nutriente crítico azúcar en la elaboración de 2 mermeladas.

	Ensayo 1	Ensayo 2
Azúcar	adición de 250 g/kilo	adición de 200 g/kilo
Sucralosa	10 ml /kilo	12 ml /kilo

Las fotos correspondientes a los ensayos de la mermelada elaborada con reducción de azúcar se presentan en el anexo 1.

Los ensayos realizados, para la disminución del contenido de azúcar, lograron bajar los azúcares totales a 18,9 / 100 g, metodología indicada más abajo, quedando la mermelada dentro de la normativa vigente.

Por otra parte se realizó un análisis de vida útil, en la Universidad de BIO-BIO (Departamento de Microbiología de Alimentos), para determinar durabilidad en el tiempo de las mermeladas con 70% menos de azúcar.

Se determinó una vida útil superior a 90 días, dado que en ese tiempo el recuento de mohos y levaduras se mantuvo por debajo del límite que determina el rechazo o término de la vida útil según el Reglamento Sanitario de los Alimentos ($M=10^3$ UFC/g). Confirmando a la vez la ausencia de microorganismos patógenos como *Escherichia coli* y *Staphylococcus aureus*. Se evaluó solo hasta los 90 días ya que si durante ese tiempo no hubo desarrollo microbiano no debería presentarse en el futuro.

Evaluación Sensorial

Como una forma de validar el nuevo protocolo, se realizó una evaluación sensorial descriptiva con la finalidad de determinar los perfiles de cada producto. Los resultados de la evaluación sensorial se muestran en la Figura 1 y Cuadro N°3.

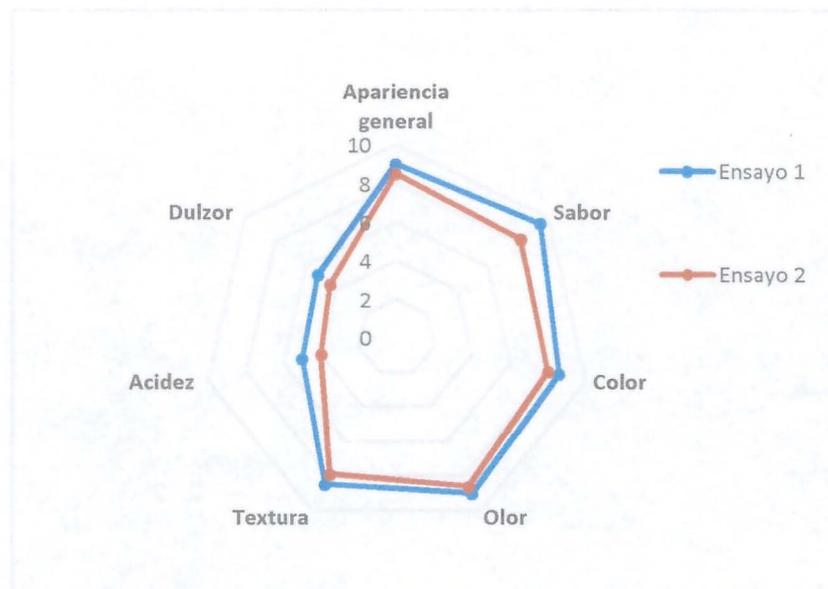


Figura 1.-Perfil sensorial de los ensayos elaborados.

Cuadro 3.- Promedio de atributos sensoriales evaluados en los ensayos realizados.

Atributo	Promedio	
	Adición de 250 gr/kilo (Ensayo 1)	Adición de 200 gr/kilo (Ensayo 2)
Apariencia general	9,0	8,5
Sabor	9,5	8,2
Color	8,6	8,0
Olor	9,0	8,6
Textura	8,5	7,9
Acidez	5,0	4,0
Dulzor	5,2	4,4

Al visualizar los resultados obtenidos (Figura 1, Cuadro 3), se infiere que la mermelada con adición de 250 g/kilo pulpa (Ensayo 1), presenta el mejor perfil sensorial, debido a que mantiene las características sensoriales del fruto, resaltando el sabor, olor, textura con respecto al Ensayo 2.

Recomendaciones:

Proceso: En la elaboración del producto mermelada, existen puntos importantes a considerar, uno es la **concentración** de la pulpa, donde se debe eliminar la mayor cantidad de agua posible, pues de lo contrario la consistencia del producto final no será la óptima, esto se consigue calentando la pulpa a fuego alto para evaporar el agua ligada al fruto. Por otra parte la concentración se debe realizar antes de la aplicación del azúcar, de manera de evitar lo que se conoce como inversión o caramelización, en la que se produce una reacción química en donde se rompe la sacarosa en los elementos básicos que la componen (glucosa y fructosa) por efecto de la temperatura elevada. En consecuencia la mermelada cambia sus características organolépticas, principalmente la textura, el color y sabor. Otra etapa a considerar es el **sellado**, debido a que al eliminar todo el oxígeno que contiene el envase, evitamos la proliferación microorganismos y de hongos en la superficie de éste. Una vez realizado el llenado de los frascos en caliente, se debe dejar un espacio de cabeza para que se produzca el vacío de 2,5 cm aproximadamente, estos son colocados semi tapados en agua

hirviendo durante 3 minutos, luego de esto se sacan y se van tapando. Por ultimo son llevados a un recipiente con agua fría para detener que se siga propagando el calor y se produzca una sobre cocción.

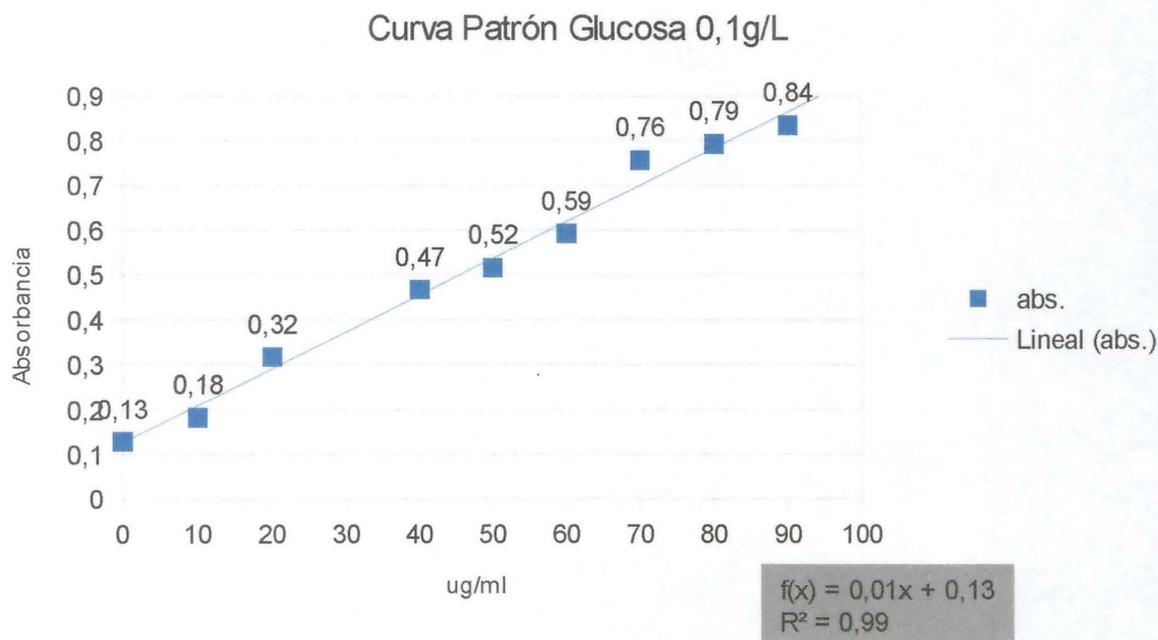
De acuerdo al protocolo definido, en la figura N° 2 se muestra el proceso de elaboración de mermelada con reducción del 75% de azúcar:



Figura 2. Proceso de elaboración de mermeladas.

AZUCARES TOTALES POR ESPECTROFOTOMETRÍA METODO FENOL SULFURICO

FUNDAMENTO



La dilución de la mermelada fue de 0,4g en 1L de agua para que los rangos estuvieran cercanos a la curva patrón. Por lo que la dilución del Zumo fue de 1g en 100ml.

Muestra	Absorbancia	Reemplazando en ecuación	
		Concentración ug/ml	Concentración final g/100g
Zumo	0,404	33,80	0,168
mermelada	1,372	151,70	18,9

Observaciones

La presencia de sucralosa en la muestra por este método, también reacciona, debido a que tiene 4,2g de Hidratos de carbono cada 100 ml de sucralosa, y aunque el valor es bajo, se recomienda preparación de mermelada de copao solo con sucralosa para descontar la cantidad del total de muestra.

1.2.- Protocolo de elaboración del néctar

Para la elaboración del néctar se utilizó el fruto entero con la finalidad de aumentar el rendimiento industrial con respecto al protocolo tradicional utilizado por la agrupación. Se utilizó una centrifuga que separa ambas fases por medio de un movimiento de rotación que origina una fuerza que produce que las partículas de mayor densidad queden adheridas a la pared de ésta, mientras la parte líquida se obtiene como Zumo, que se caracteriza por un notable aumento de la solubilidad y disminución de la viscosidad.

Por otra parte se utilizó el edulcorante sucralosa, para no anular la acidez del fruto que se produce con la adición de azúcar.

Se realizaron ensayos con distintas diluciones que se detallan en el siguiente cuadro

Cuadro 4.- Diluciones para la elaboración del néctar

	Dosis
Dilución 1	500 ml zumo + 700 ml agua
Dilución 2	500 ml zumo + 500 ml agua

Para determinar la mejor dilución, se realizó una **evaluación sensorial** descriptiva con la finalidad de obtener los perfiles de cada néctar. Los resultados de la evaluación sensorial se muestran en la Figura 3 y Cuadro N°4

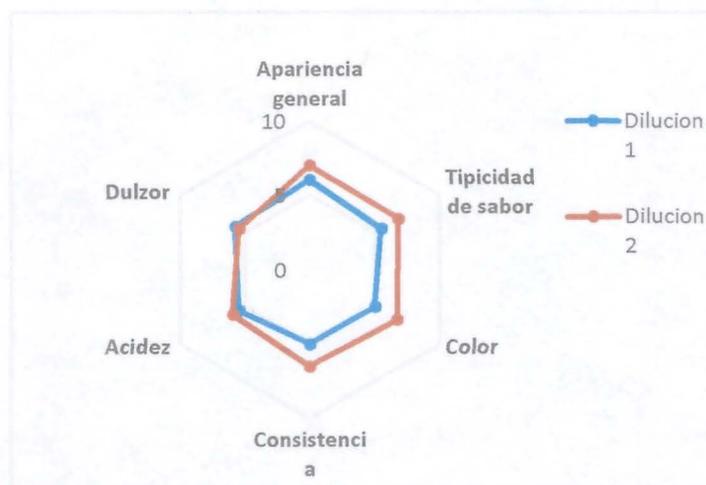


Figura 3.-Perfil sensorial de las distintas diluciones.

Cuadro 5.- Promedio de atributos sensoriales evaluados en los ensayos realizados.

Atributo	Promedio	
	Dilución 1	Dilución 2
Apariencia general	6	7
Tipicidad de sabor	5,5	6,8
Color	5	6,7
Consistencia	5	6,5
Acidez	5,5	6
Dulzor	5,8	5,5

Al observar los resultados obtenidos (Figura 3, Cuadro N°5), se deduce que el néctar, dilución 2, presenta el mejor perfil sensorial, debido a que se mantienen las características originales del fruto, destacando la tipicidad del sabor.

En el anexo 2 se presentan fotos correspondientes al néctar elaborado

Analisis realizados

Según el análisis de perfil nutricional realizado por INTA que se muestra en el cuadro N°6, el néctar elaborado cumple con la nueva ley de etiquetado.

Cuadro 6.-Perfil nutricional del néctar realizado por INTA

Informacion nutricional	100 g
Humedad (g)	99,1
Cenizas (g)	ND (<0,05)
Proteínas (g)	0,5
Grasa total (g)	ND (<0,05)
Hidratos de carbono (g)	0,7
Energía (Kcal)	5
Azúcares totales (g)	ND (<0,05)
Minerales	
Sodio (mg)	17

*Tabla basada en la ley de etiquetado 20.606

Se realizó además análisis de vida útil del zumo (base del néctar), para determinar durabilidad del producto en el tiempo, dicho análisis fue realizado en la Universidad de La Serena, Departamento de Alimentos, y se muestra en el cuadro N° 7.

Cuadro 7.-Resultados análisis vida útil zumo

Análisis	Dia 0	Dia 5	Dia 30	Dia 120	Dia 180	Límites	
						m	M
Recuento Aerobio Mesofilos(RAM) (UFC/g)	<3	<3	<3	<3	<3	$1 \cdot 10^2$	$1 \cdot 10^3$
Mohos y Levaduras (UFC/g)	<3	<3	<3	<3	<3	$1 \cdot 10^2$	$1 \cdot 10^3$

Rechazada: aquellos valores superiores a M ; Nota <3 = 0

Según el cuadro 7, la muestra de zumo cumple con lo establecido en el Reglamento Sanitario de los Alimentos, DTO, N° 977,96, punto 16,2, referida a bebidas analcohólicas, para el parámetro Recuento Aerobios Mesófilos y cumple con el punto 14,9 referido a preparados de frutas y verduras (incluida la pulpa) para el parámetro Mohos y Levaduras.

Recomendaciones

Proceso: La etapa importante en la producción de néctar, que no podemos omitir, es la **pasteurización**, tratamiento térmico menos drástico que la esterilización. Se emplea para exterminar organismos que tienen una resistencia térmica relativamente baja en comparación con los que requieren los procesos de esterilización. Este punto es importante para alargar la vida útil del producto.

De acuerdo al protocolo definido, en la figura N°3 se muestra el proceso de elaboración de néctar:

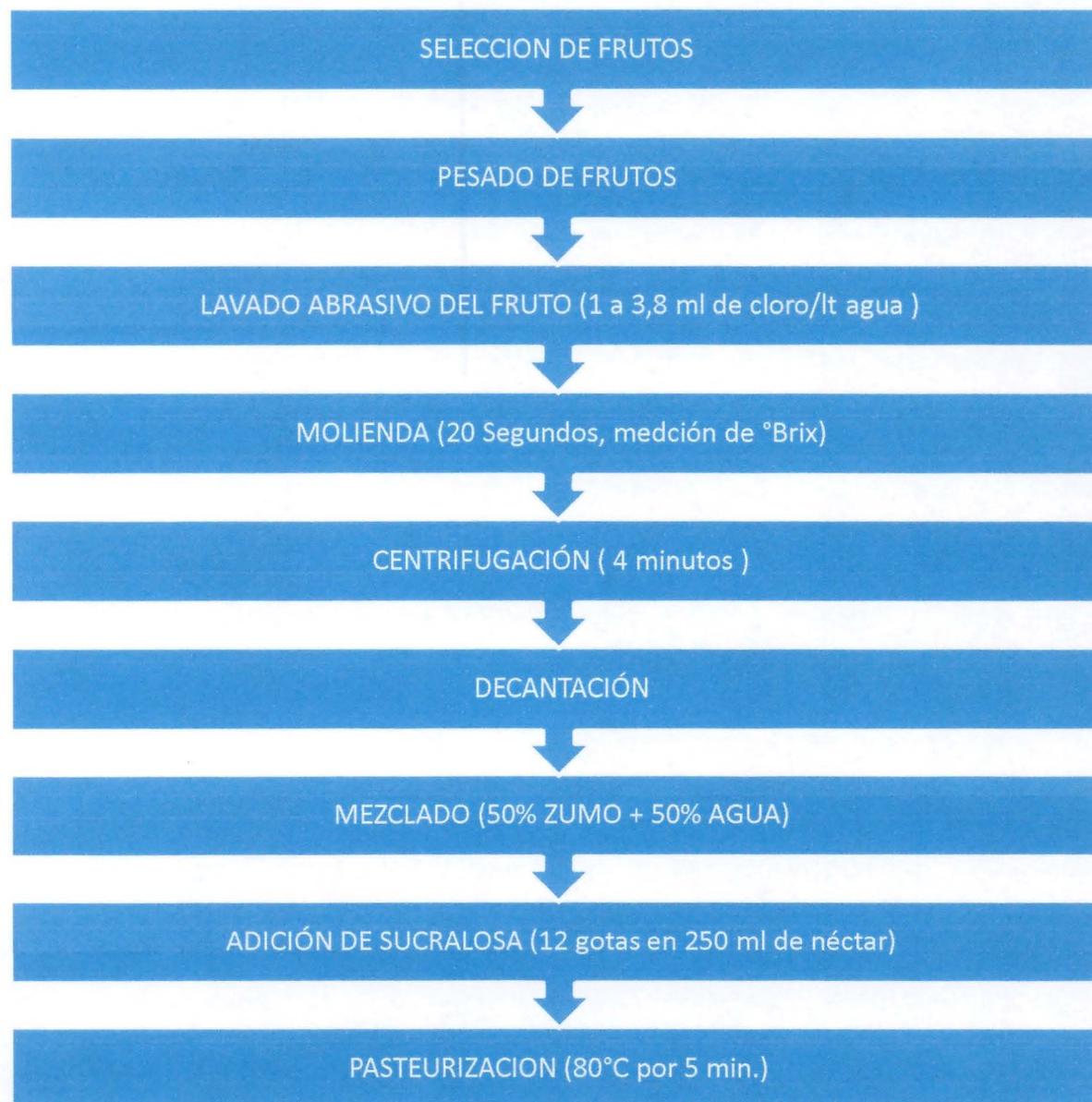


Figura 3.- Proceso de elaboración de néctar

1.3.- Protocolo de elaboración de la pulpa congelada

Para la elaboración de la pulpa congelada se utilizó fruto entero, esta pulpa es la base para la preparación de la mayoría de los productos.

Análisis realizados

Según el análisis realizado por INTA que se muestra en el cuadro 8, la pulpa congelada elaborada cumple con la nueva ley de etiquetado nutricional.

Cuadro 8.-Perfil nutricional de la pulpa congelada realizado por INTA

Información nutricional	100 g
Humedad (g)	89,8
Cenizas (g)	0,5
Proteínas (g)	0,3
Grasa total (g)	ND (<0,05)
Hidratos de carbono (g)	2,6
Energía (Kcal)	12
Azúcares totales (g)	0,3
Minerales	
Sodio (mg)	29

*Tabla basada en la ley de etiquetado 20.606

Paralelamente se realizó un análisis de vida útil de la pulpa congelada, para determinar durabilidad del producto en el tiempo, dicho análisis fue realizado en la Universidad de La Serena, Departamento de Alimentos, y se muestra en el cuadro 9.

Cuadro 9.-Resultados análisis vida útil

Análisis	Dia 0	Dia 5	Dia 30	Dia 120	Dia 180	Límites	
						m	M
Recuento Aerobio Mesófilo (RAM) (UFC/g)	<3	<3	<3	<3	<3	$1 \cdot 10^4$	$1 \cdot 10^5$

Rechazada: aquellos valores superiores a M ; Nota <3 = 0

Según el cuadro N°9, la muestra de zumo cumple con lo establecido en el Reglamento Sanitario de los Alimentos, DTO, N° 977,96, punto 16,2, referida a bebidas analcohólicas, para el parámetro Recuento Aerobios Mesófilos

Recomendaciones

Proceso: En esta etapa se realiza una **congelación rápida (-25°C,-30°C)**, ya que los cristales de hielo formados en este tipo de congelación son más pequeños, por lo que causan menos daño a las células de los tejidos del producto. A su vez como el periodo de congelación es más corto, hay menor tiempo para difusión de sales y separación del agua en forma de hielo

Por otra parte la **descongelación lenta (24-48 hrs)** es otro factor que influye en la calidad del producto final, una descongelación lenta de la pulpa para la elaboración de la mermelada por ejemplo, es fundamental; si la pulpa no es descongelada adecuadamente la calidad de dicha mermelada no será la óptima, ya que hay rompimiento de membranas y el agua y nutrientes tienden a salir, al cabo de un tiempo el frasco estará lleno de agua.

De acuerdo al protocolo definido, en la figura 4 se muestra el proceso de elaboración de la pulpa congelada:

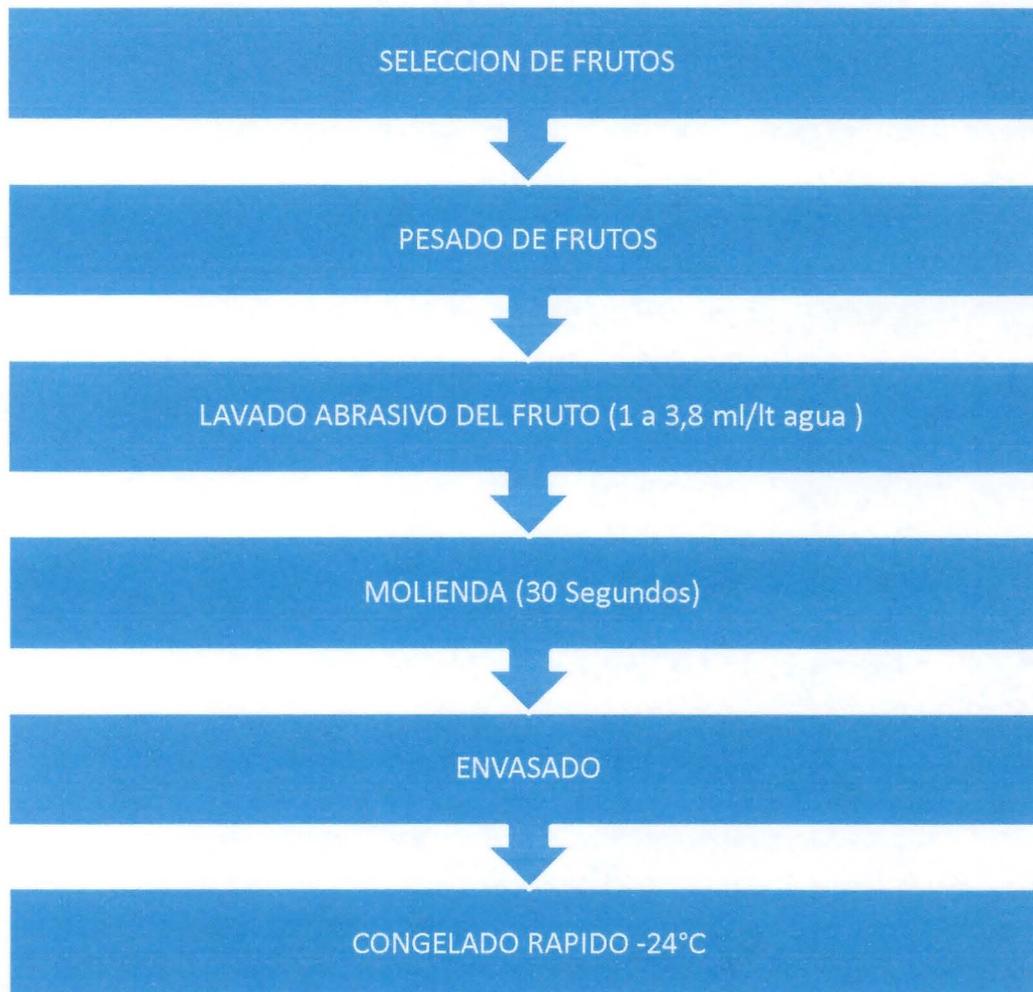


Figura 4.- Proceso de elaboración de pulpa congelada

1.4.- Otros productos

La Rumpa es una fuente importante de agua, vitamina C, minerales tales como, potasio, calcio, magnesio; muy similar a la composición de una **bebida isotónica**.

En la actualidad el equipo de alimentos de INIA está realizando pruebas para la elaboración de una bebida isotónica natural de Rumpa, a pesar de que este fruto contiene propiedades similares a estas bebidas, no alcanza a cubrir el requerimiento en sodio (fundamental para el restablecimiento de los líquidos corporales y el equilibrio electrolítico) y azúcar, naturalmente el fruto posee 29 mg de sodio y 0,3 g de azúcares (INTA), versus 100 mg de sodio y 6,0 g de azúcar aproximadamente que componen una isotónica.

De acuerdo a las pruebas realizadas, en la figura 5 se muestra el proceso de elaboración de la bebida isotónica:

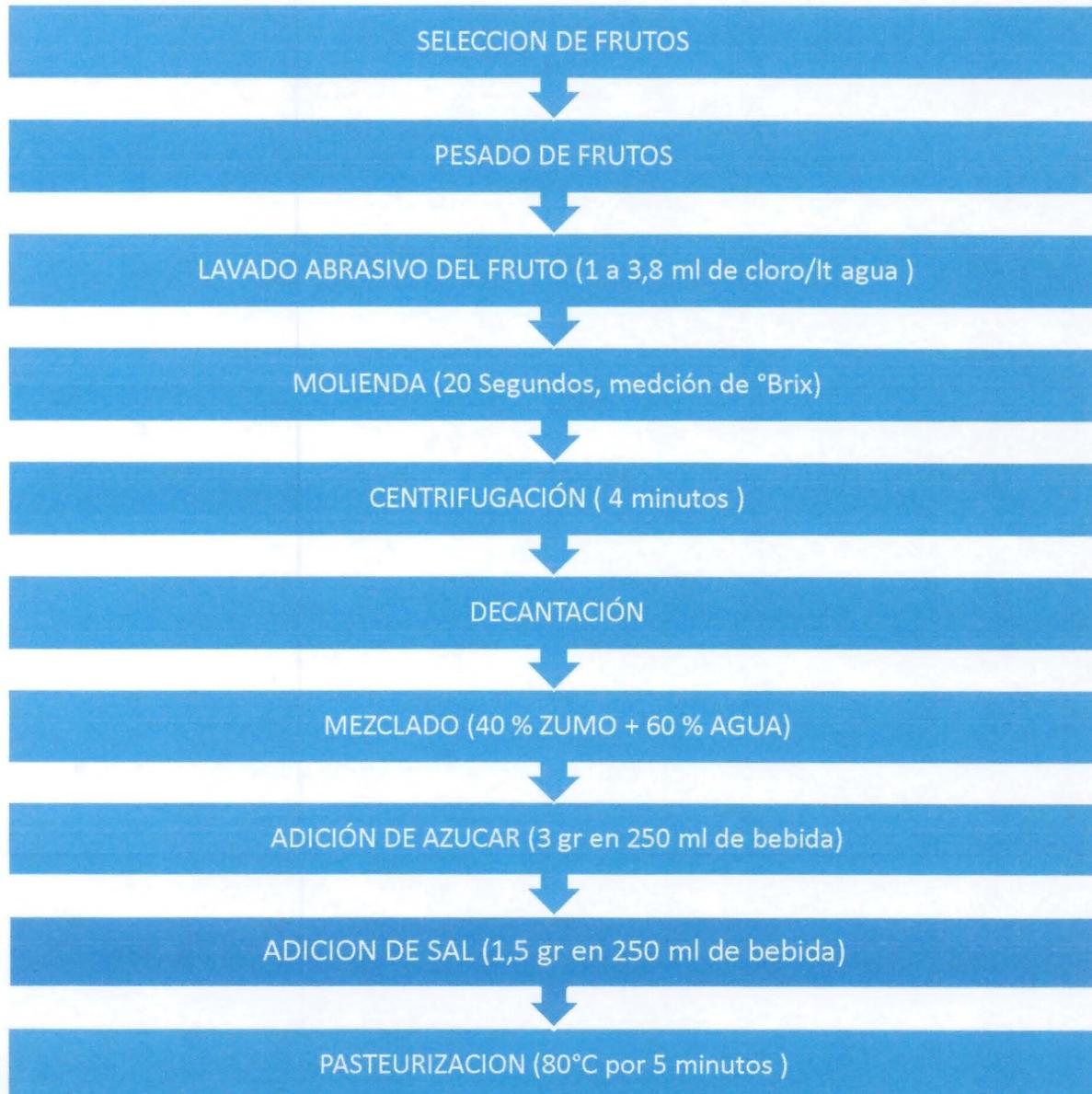


Figura 5.- Proceso de elaboración de bebida isotónica.

Otro producto que se elaboró como prueba fue un **Yogurt con pulpa de Rumpá**, el cual propone reducir el contenido de azúcar, colocando una pulpa de fruta endulzada con miel y yogurt natural. Es un producto inexistente en el mercado por el escaso conocimiento acerca del fruto, ya que solo lo podemos encontrar en el norte chico de nuestro país. Similar a lo propuesto es un yogurt tipo americano que contiene una pulpa de fruta rica en azúcar tipo mermelada y poco natural.

De acuerdo a las pruebas realizadas, en la figura 6 se muestra el proceso de elaboración del yogurt:

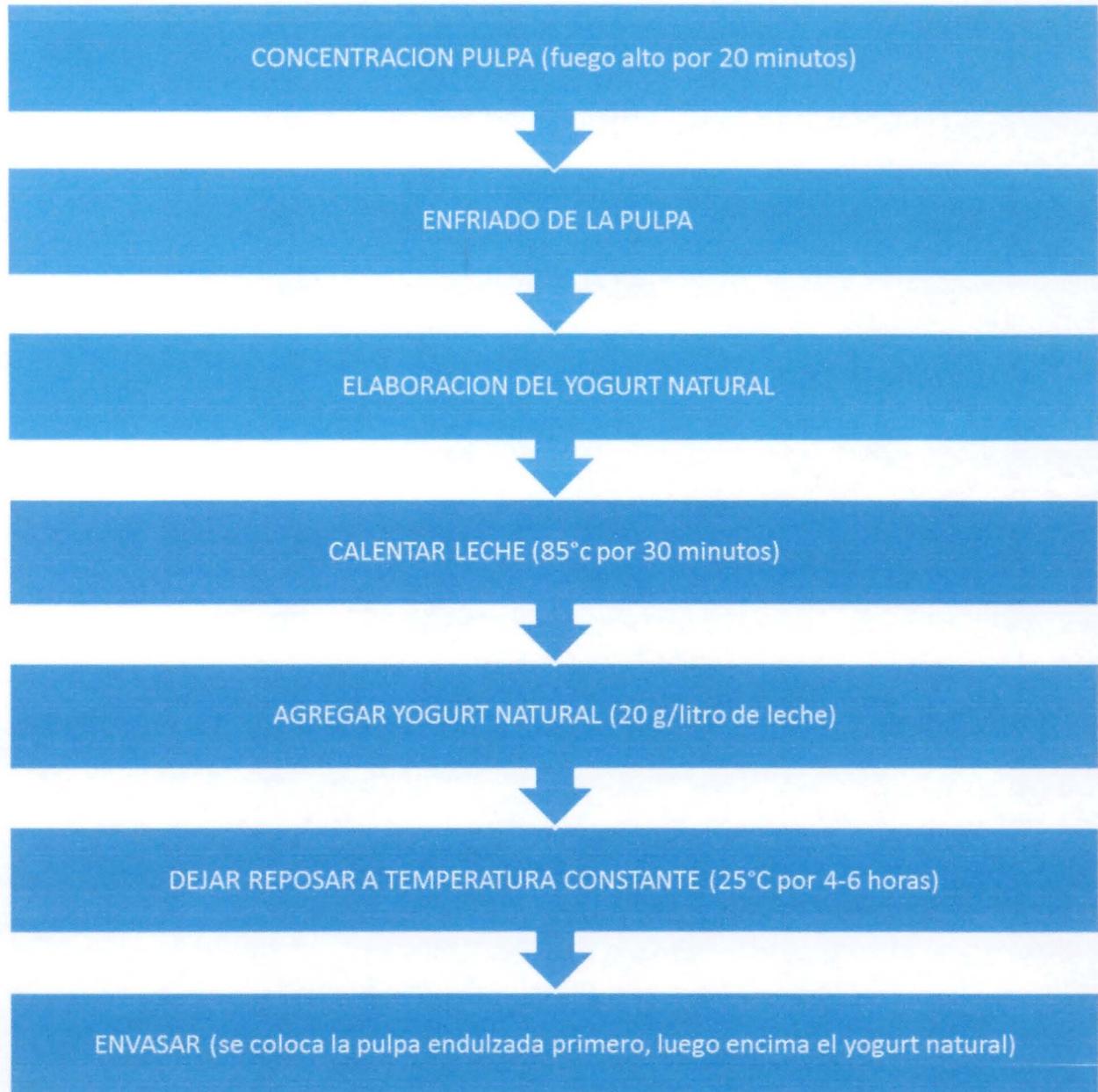


Figura 6.- Proceso de elaboración del yogurt con pulpa de rumpa.

1.5.- Actividades de difusión y transferencia realizadas en el periodo.

Cuadro 10. Taller de capacitación elaboración de productos.

1.5.1 Taller “ Elaboración de productos a partir del copao”

Fecha	27/07/2015
Lugar	Ovalle
Temática	Elaboración de productos del copao y aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura en el proceso.
Expositores	Verónica Arancibia, Daniela Leiva, Dominique Larrea, Karolina Pérez.
Objetivo de la actividad	Dar las herramientas básicas para la elaboración de productos a partir del fruto del copao
Metodología	Taller en predio de productor, donde se elaboraron los diversos productos a partir del fruto del copao y se dieron las herramientas técnicas básicas para la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura.

Cuadro 11. Taller de capacitación elaboración zumo de copao.

1.5.2 Taller “ Elaboración de zumo a partir del fruto del copao”

Fecha	31/08/2015
Lugar	Ovalle
Temática	Definición del protocolo de elaboración del zumo partir del fruto entero del copao
Expositores	Verónica Arancibia, Daniela Leiva, Dominique Larrea Karolina Pérez.
Objetivo de la actividad	Definir y estandarizar el proceso de elaboración del zumo a partir del fruto entero de copao
Metodología	Taller en predio de productor en el cual se realizó el proceso de cada etapa de elaboración del zumo, contando con la participación activa de cada integrante de la cooperativa.

Cuadro 12. Taller de capacitación elaboración de aderezos y pulpa congelada.

1.5.3 Taller “ Elaboración y estandarización de proceso de producción de aderezos y pulpa congelada de copao ”

Fecha	18/12/2015
Lugar	Ovalle
Temática	Definición del protocolo de elaboración de aderezo y pulpa congelada a partir del fruto entero del copao
Expositores	Verónica Arancibia, Daniela Leiva, Dominique Larrea Karolina Pérez.
Objetivo de la actividad	Definir y estandarizar el proceso de elaboración de aderezo y pulpa congelada a partir del fruto entero de copao
Metodología	Taller en predio de productor en el cual se realizó el proceso de cada etapa de elaboración de ambos procesos (aderezo, pulpa), contando con la participación activa de cada integrante de la cooperativa.

Cuadro 13. Participación en feria de promoción productos.

1.5.4 Participación en feria internacional de alimentación y servicios “Food and Service”

Fecha	04/09/2015
Lugar	Santiago, espacio Riesco
Temática	Promoción y difusión del producto
Objetivo de la actividad	Difundir y promocionar la diversidad de productos elaborados a partir del copao, para recoger las reacciones de los consumidores.
Resultado de la actividad	La participación en este evento fue de gran importancia, pues en ella se reunió la industria alimentaria mundial (técnicos, productores y servicios) y las principales autoridades del país, destacándose la asistencia del Ministro de Agricultura quien pudo constatar el trabajo desarrollado hasta la fecha en el proyecto y los alcances de este para el desarrollo de la agricultura familiar campesina. Adicionalmente durante el evento se produjeron acercamientos con el mercado del Retail y el canal HORECA que se presenta como una ventana hacia la potencial comercialización de los productos del copao.



Cuadro 14. Participación en feria de promoción productos.

1.5.5 Participación en feria “ Expo Food Process”

Fecha	04/11/2015
Lugar	Santiago, espacio Riesco
Temática	Promoción y difusión del producto
Objetivo de la actividad	Difundir y promocionar la diversidad de productos elaborados a partir del copao, para recoger las reacciones de los consumidores.
Resultado de la actividad	Esta feria permitió la promoción de productos y el intercambio de conocimientos con entidades de investigación en el área de alimentos y establecer vínculos con empresas proveedoras de tecnologías e insumos para el desarrollo de la agroindustria.

Cuadro 15. Taller de capacitación elaboración de productos del copao.

1.5.6 Taller “Elaboración de productos a partir de protocolo definido para cada producto a partir de copao ”

Fecha	13/06/2016
Lugar	Ovalle
Temática	Aplicación de los protocolos de elaboración a partir del fruto entero del copao, técnicas de conservación y envasado.
Expositores	Verónica Arancibia, Daniela Leiva, Dominique Larrea Karolina Pérez.
Objetivos de la actividad	Disminuir los contenidos actuales del nutriente crítico azúcar y homogenizar la producción. Por otra parte, aumentar la eficiencia de los procesos al utilizar el fruto completo. Alargar la vida útil aplicando distintas técnicas de conservación y envasado.
Metodología	Taller en predio de productor en el cual se realizó la elaboración de cada producto con el protocolo definido, aplicando las BPM; cada integrante de la cooperativa realizó alguna técnica enseñada.

Cuadro 16. Participación en Expo INIA “alimentos saludables”

1.5.7 Participación en Expo INIA 2016, alimentos saludables

Fecha	16/11/2016
Lugar	Santiago, plaza de la Ciudadanía.
Temática	Promoción y difusión del producto
Objetivo de la actividad	Difundir el trabajo realizado por INIA y promocionar los productos elaborados a partir del fruto del copao.
Resultado de la actividad	El proyecto tuvo un stand, en el que se entregó información técnica del proyecto mediante volantes a los asistentes, además se realizaron muestra y degustaciones de los productos y resultados obtenidos hasta la fecha. Se tuvo una interacción constante con los asistentes y diversas autoridades.

Cuadro 17. Participación en encuentro de negocios con destacados del mundo gastronómico.

1.5.8 Participación encuentro de cooperativa, INIA y destacados del mundo gastronómico

Fecha	12/01/2017
Lugar	Santiago, Las Condes
Temática	Reunión presentación productos y fruto a representantes del área gourmet
Objetivo de la actividad	Presentar el uso potencial del fruto del copao y los productos elaborados a partir de este al área gourmet, además de sus cualidades nutricionales
Resultado de la actividad	Se realizó una rueda de negocios entre los productores y empresarios, quienes pudieron degustar el copao y productos derivados, tales como néctar, bebidas isotónicas, mermelada. Dejando en manifiesto el interés por el incorporar en sus platos este tipo de fruto con cualidades únicas.

Cuadro 18. Participación en Expo Peñuelas, seminario final.

1.5.9 Participación en Expo Peñuelas

Fecha	25/01/2017
Lugar	La Serena, Peñuelas
Temática	Resultados del proyecto y difusión de productos.
Objetivo de la actividad	Difundir el trabajo realizado por INIA y promocionar los productos elaborados a partir del fruto del copao.
Resultado de la actividad	<p>Se expusieron los resultados obtenidos durante el proyecto presentando los productos elaborados, se realizó una degustación de todos los productos, bajos en el nutriente crítico azúcar (néctar, mermelada, bebida isotónica, pulpa congelada).</p> <p>Se tuvo una interacción constante con los asistentes y diversas autoridades.</p>





Fotos correspondientes a los ensayos de disminución de azúcar de la mermelada.



Foto1. Imagen del producto final elaborado.

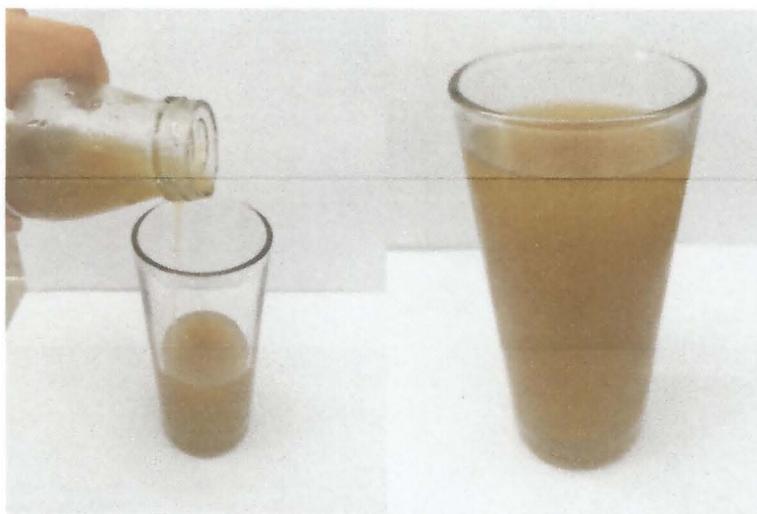


Foto 2. Imagen del producto final elaborado.

Transferencia tecnológica

Como parte del paquete tecnológico transferido a los productores de la rumpa, se realizaron 1 charla y 2 talleres teórico –prácticos.

Debido a las falencias en el proceso productivo, y con el fin de mejorar la calidad de los productos, se realizó una capacitación acerca de las prácticas básicas a considerar en el proceso productivo de manipulación de alimentos, el que se denominó “Higiene y manipulación de alimentos”.

Una vez transferidas las técnicas de manipulación de alimentos, se organizó el taller de capacitación denominado “elaboración de mermeladas”, donde en forma práctica se entregaron las herramientas técnicas para elaborar mermeladas y la identificación de los respectivos puntos críticos del proceso productivo. Por otra parte, se le dio a conocer los alcances técnicos de la Norma Chilena y los requisitos dar cumplimiento a la normativa.

El último taller realizado en el periodo es el de obtención de zumo y a partir de éste, la elaboración de néctar. En este contexto se realizó un taller práctico, haciéndolos partícipes de cada etapa del proceso.

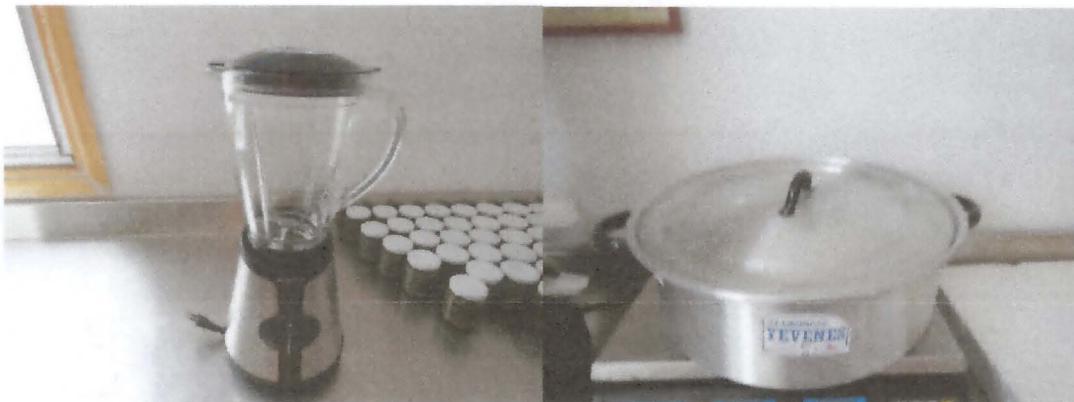
Unidad piloto de validación: equipamiento necesario.



Centrífuga artesanal de alta capacidad y Cocinilla.



Cocinilla grande y Cooler



Licuadora y Ollas para mermelada.



Procesador de alimentos industrial capacidad 8 l y Refractómetro.



Congelador convencional y Unidad piloto implementada.

Cata de productos elaborados



Propuesta de otros productos elaborados con fruto





Anexo 2.

Fortalecer la cadena productiva y comercial del Copao, mediante transferencia y capacitación para la implementación asociativa de una red de pequeñas industrias.

CONSULTORIA:

Fortalecimiento Organizacional para la Puesta en Valor del Recurso Rumpa con base en las Comunidades Agrícolas del Limarí.

Paulina Andrea Cerda Collins

Ingeniero Agrónomo Universidad de Chile

Diplomada en Ordenación del territorio y Medio Ambiente- Univ. Politécnica de Valencia.

Diplomada en Desarrollo de Nuevos Negocios- Universidad Adolfo Ibáñez.

Coach Programación Neurolingüística- Instituto Español PNL.

APALANCAMIENTO DE RECURSOS:

Claudia Soto profesional de gestión de INIA (ex)

Fortalecimiento Organizacional para la Puesta en Valor del Recurso Rumpa con base en las Comunidades Agrícolas del Limarí.

INFORME 1

I. OBJETIVO Y PLAN DE TRABAJO

Su propósito específico es el fortalecimiento organizacional del Comité Productivo Copao, en su evolución hacia una figura empresarial asociativa con fines de lucro, ya visualizada de tipo Cooperativo.

El acompañamiento del grupo objetivo buscó garantizar el logro y sustentabilidad de los resultados comprometidos en el proyecto, que eran los siguientes:

RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES ASOCIADOS AL OBJETIVO 2

Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)				
		Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base del indicador (situación actual)	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta
1	Bench marking Cooperativa	Modelo Cooperativo deseado identificado	# mejores ejemplos analizados	1	4	Abril 2015
			# mejores ejemplos visitados	0	2	Junio 2015
2	Coaching para la implementación	Recursos para el éxito transferidos	# de sesiones coaching ejecutadas	0	6	Noviembre 2015
3	Apalancamiento reducción brechas	Brechas atendidas o comprometidas vía red de fomento	# de capacitaciones para reducir brechas atendidas	0	3	Diciembre 2015

HITO CRITICO ASOCIADO AL OBJETIVO 2

Hitos críticos	Resultado Esperado (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Modelo cooperativo en pleno desarrollo por el grupo objetivo	Bases para el éxito asociativo transferidas al grupo objetivo.	Diciembre 2015

ACTIVIDADES DEL OBJETIVO 2

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Actividades
2	1	Benchmarking Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> - Taller 1 de Análisis de modelos cooperativos e identificación de factores de éxito. - Gira técnica con visita a mejores ejemplos de cooperativas para recoger lecciones. - Taller 2 de decisión del modelo deseado e identificación de brechas para implementación.
	2	Coaching para la implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del programa de coaching - Ejecución del programa de coaching
	3	Apalancamiento reducción brechas	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con la red de fomento - Incentivo a postulaciones individuales y/o grupales, si corresponde.

N° OE	N° RE	Actividades	Año 2014 / 2015											
			Trimestre											
			Ene-Mar			Abr-Jun			Jul-Sep			Oct- Dic		
2	1	Taller 1 Análisis de modelos cooperativos e identificación factores de éxito.				X								
	1	Gira técnica para recoger lecciones sobre funcionamiento de modelos cooperativos					X							
	1	Taller 2 decisión de modelo cooperativo e identificación de brechas						X						
	2	Diseño programa de coaching									X			
	2	Ejecución programa de coaching									X	X	X	X
	3	Reuniones con la red de fomento							X	X				
	3	Incentivo a postulaciones, si corresponde									X			

Nota: En la ejecución se realizaron algunos ajustes a este programa, que se especifican más adelante en la descripción de actividades.

II. METODO

1. Benchmarking Cooperativo

Consiste apoyar la toma de decisiones sobre el tipo de modelo cooperativo a implementar, aportando útiles elementos de juicio y conocimiento al grupo objetivo, a través del contacto directo con los mejores ejemplos posibles de visitar. El método propuesto originalmente y el detalle de los ajustes realizados en la ejecución son los siguientes:

- a. Taller 1: Aportar conocimiento sobre cómo funcionan las cooperativas agrícolas en general y clarificar los factores de éxito para esta cooperativa en particular, en función de los desafíos que encierra el tipo de negocio a desarrollar.

Ajustes: Dado el avance logrado en este ámbito a través del apalancamiento con Chile Emprende¹ (análisis de alternativas de tipos de modelos cooperativos y redacción de un primer borrador de estatuto), el grupo objetivo solicitó a INIA destinar el Taller 1 a la identificación de las prioridades del primer año de existencia de la cooperativa, ya denominada como “Rumpacoop”. El método de trabajo utilizado para el taller correspondió a una presentación de alineamiento motivacional, seguida de la aplicación grupal una técnica de Programación Neurolingüística denominada “Lluvia de Ideas bajo Modelo Disney”. Su propósito es inducir un proceso creativo rico y de éxito, desarrollando fases consecutivas de los enfoques soñador, crítico y realista, y llevando estos resultados a un mapa mental. Ver Anexo A.

- b. Gira Técnica: Tomar lecciones directamente desde las personas que han vivido estos procesos, conocer sus éxitos, fracasos y consejos. Seleccionar dos experiencias reales de Cooperativas vigentes a visitar por representantes del grupo objetivo.

Ajustes: Se incorporó una rueda inicial de reuniones en Santiago que permitiera contar con una mirada amplia y base de información sólida para el diseño de la actividad: para la búsqueda de estudios de caso se consultaron tres fuentes de información calificadas a nivel central (INDAP, UNAF, DECOOP), esto permitió tener una visión sobre el estado del arte en política pública asociado al tema cooperativo y formar un criterio propio sobre cuáles serían los mejores ejemplos a visitar dentro de las posibilidades del proyecto (zona norte y centro). Después de revisar más de 12 alternativas sugeridas por los entrevistados, se llegó a seleccionar cuatro casos a visitar. Ver Anexo B.

- c. Taller 2: Apoyar la toma de decisiones sobre el tipo de modelo cooperativo que se desea implementar, identificando las brechas existentes para su implementación.

Ajustes: Dado que ya durante la gira técnica el grupo señaló haber reunido los elementos necesarios para tomar decisión sobre la figura cooperativa a desarrollar, se consideró pertinente poner el foco del Taller 2 en la transferencia de las lecciones recogidas a los socios inscritos para la cooperativa que no participaron en la gira (fueron 11 de 31), y en la identificación conjunta de los factores de éxito para el caso de Rumpacoop. Otras definiciones sobre el modelo asociativo a implementar, requieren del conocimiento de los resultados del estudio de mercado que recién se ha iniciado.

2. Coaching para la implementación

¹ Al finalizar el proyecto INNOVACORFO 2012-2014 se generó un apalancamiento con Chile Emprende que permitió dar alguna continuidad al desarrollo de esta componente, a la espera de un nuevo proyecto.

Consiste en atender aquellos factores de éxito en el ámbito de las relaciones humanas y la comunicación que por desconocimiento, generalmente, pueden resultar imperceptibles incluso para el propio grupo objetivo. En esta fase precooperativa, existen una serie de capacidades/conductas necesarias para construir la confianza social que se necesita para emprender negocios asociativos, tales como el respeto a la opinión del otro, desarrollar la propia flexibilidad, la capacidad de liderazgo, la escucha activa, entre otros. Estas suelen encontrarse en el ámbito de la “Incompetencia Inconsciente”; es decir, las personas ignoran su potencial en estos ámbitos, y por lo tanto se desaprovecha la posibilidad de desarrollar herramientas claves para su éxito individual y grupal. El método a desarrollar consiste en lo siguiente:

- a. Diagnóstico: Identificación de aprendizajes claves para el éxito, a partir de la observación del comportamiento y resultados del grupo objetivo (en talleres, gira y reuniones regulares).
- b. Diseño: de un programa de sesiones de coaching grupales y/o individuales que incentiven dichos aprendizajes claves para el éxito (normalmente resultan ser temas de comunicación efectiva, manejo de crisis, estilo de liderazgo, entre otros).
- c. Ejecución: del Programa de Coaching que apoyará la construcción del puente para avanzar desde la situación actual a la situación deseada en los ámbitos de las relaciones humanas para el éxito de lo organizacional.

III. RESULTADOS

1. Benchmarking Cooperativo

1.1 Taller 1: Prioridades Año 1 Rumpacoop

Este taller se realizó el día 27 de marzo, en la Casa del Comunero de Ovalle, y contó con la participación de 12 personas. Como se señaló en el ítem de método, su objetivo ajustado fue el de apoyar al grupo objetivo en la elaboración de una carta de navegación preliminar sobre las prioridades del primer año de existencia de la cooperativa. Su funcionalidad consiste en consensuar prioridades y elementos de apoyo a la toma de decisiones de la Directiva (actual del Comité Productivo y proyectada de Rumpacoop). Este primer taller tuvo limitaciones para su ejecución relativas a la puntualidad y cantidad de asistentes. Lo primero, la puntualidad, responde a la dispersión territorial de los participantes y también a un hábito que puede y está siendo corregido por los dirigentes. Lo segundo, la cantidad de asistentes, responde en parte a que en el intertanto del proyecto anterior y el actual, hubieron deserciones y desánimo de algunos participantes. Ambas situaciones se aprecian recuperadas en el segundo taller que se informa más adelante.

A continuación se presenta un extracto de la herramienta lograda en base a los resultados del Taller 1. Aunque está en proceso de validación por el grupo objetivo, estas primeras

orientaciones ya están siendo consideradas en la toma de decisiones como parte de la fase precoperativa de Rumpacoop. Versión in extenso del documento y Taller 1 en Anexo A.

META ABRIL 2016

Rumpacoop es un grupo comprometido con las metas de su Cooperativa, que cuenta con una cantidad de materia prima y capacidad de proceso a escala piloto, suficiente para llegar al mercado objetivo con muestras comerciales de productos estandarizados y de calidad.

Meta	Verificadores
<i>Un grupo comprometido con las metas de su Cooperativa.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aporte social de los cooperados al día - Presencia en turismo y gastronomía local y regional - Resoluciones sanitarias individuales en aumento - Mayoría de familias de socios capacitadas en las 4Ps
<i>Provisión de materia prima y capacidad de proceso a escala piloto.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta real de materia prima (fresco y congelado) - Cartera de productos estandarizados disponibles - Capacidad de procesamiento de los productos - Familias socias participantes de alguna de las 4 Ps (proveedores, procesadores, promotores, plataforma comercial).
<i>Llegada al mercado con muestras comerciales de productos estandarizados y de calidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Participaciones Rumpacoop en ferias especializadas - Puntos de venta con educación del consumidor - Muestras comerciales entregadas en ptos. de venta - Órdenes de compra recepcionadas y proyectadas

Nota: La meta antes señalada corresponde a una redacción de INIA en base a los elementos de visión abril 2016 propuestos en el taller por los integrantes del Comité Productivo y futuros socios de Rumpacoop. El método de trabajo utilizado corresponde a una técnica de Programación Neurolingüística denominada "Lluvia de Ideas bajo Modelo Disney", cuyo propósito es inducir un proceso creativo rico y de éxito, desarrollando fases consecutivas de enfoques soñador, crítico y realista, y llevando estos resultados a un mapa mental (Anexo C).

1. ACCIONES PRIORITARIAS Y NECESIDADES DE APALANCAMIENTO

Hasta ahora el único elemento orientador sobre un posible modelo de desarrollo y prioridades para la puesta en valor del recurso Rumpa con base en las comunidades agrícolas del Limarí, fue la denominada "estrategia de las 4 Ps" (Productores, Proveedores, Procesadores y Promotores), contenida en el Plan Copao 2014-2020. Esta cumplió el propósito de visibilizar el proceso que habría de desarrollarse en el territorio y, facilitar el alineamiento inicial de los participantes en torno a las funciones y grupos de interés que habrían de converger.

Dos años después, se puede observar que el capital social de los participantes, aunque variable en cuanto a sus integrantes, ha evolucionado positivamente de cara a la implementación. Con lo cual se hace posible ampliarse hacia un modelo algo más complejo, en que las variables organizacionales y comerciales pasan a gobernar el proceso, y cualquier otro factor de éxito se entiende contenido en “lo productivo”. Esto se refleja en la siguiente figura:



Es por esto que en la elaboración del presente Plan de Trabajo se buscó poner foco en los tres ámbitos antes señalados. Sin embargo, dado que a la fecha los antecedentes de mercado que avalan el potencial de negocio son aún insuficientes (se dispondrá de ellos para el segundo semestre 2015), se estimó conveniente avanzar por ahora sólo en aquellos componentes en que los participantes del taller reúnen algún conocimiento y pueden proyectar sus metas y necesidades, esto es, en “lo Organizacional” y “lo Productivo”.

En lo Organizacional

Considerando que este Comité Productivo decidió recientemente conformar una figura cooperativa que le permita emprender en la puesta en valor de la Rumpa, sus integrantes han estimado como actividades prioritarias lo siguiente:

Prioridad 1. Fortalecer la organización mediante la capacitación de sus integrantes, la estandarización de su quehacer, y la implementación de un sistema de reuniones periódicas del Directorio y sus asociados (sólo cuando sea necesario, con visitas).

Prioridad 2. Confirmar el tipo de figura Cooperativa que se desea implementar, y terminar de elaborar el Estatuto y Reglamento correspondientes.

Prioridad 3. *Tener una sintonía interna en el lenguaje de Rumpacoop, mediante el alineamiento de las expectativas de sus integrantes, y que permita la difusión y comunicación de Rumpacoop.*

Necesidades de apalancamiento:

- e. *Capacitación: en todo lo relacionado con el desarrollo organizacional que indica la prioridad 1, y también en el ámbito empresarial; esto es, para el alineamiento de expectativas sobre el negocio, y la sintonía del lenguaje comercial a manejar.*
- f. *Asesoría: en el ámbito organizacional propiamente tal, que atienda factores sociológicos destinados a reforzar el grupo humano y también permita comprender el rol y la función de cada uno.*
- g. *Inversión: Recursos frescos disponibles para la difusión y comunicación de la existencia y el negocio de Rumpacoop.*

En lo Productivo

Considerando que este Comité Productivo lo integran campesinos/as y pequeños/as productores/as que recolectan y elaboran en alguna medida y forma el recurso Rumpa, y que estamos en mayo, y la materia prima sólo se encuentra disponible como fruta fresca entre los meses de diciembre a marzo, las acciones que sus integrantes han identificado como prioritarias en el ámbito productivo son las siguientes:

Prioridad 1. *Conseguir recursos para instalar capacidades de almacenaje, conservación y procesamiento de la Rumpa.*

Prioridad 2. *Iniciar la tramitación de nuevas resoluciones sanitarias individuales, que permitan a socios de Rumpacoop atender las oportunidades de mercado que puedan presentarse.*

Prioridad 3. *Estimar la capacidad de cosecha (stock) y capacitar a las familias de socios en la cosecha y procesamiento para la obtención de muestras comerciales estandarizadas de calidad.*

Prioridad 4. *Incorporar la Rumpa a la identidad local, mediante actividades de difusión y degustación.*

Necesidades de apalancamiento:

- a. *Capacitación: en todo lo relacionado con la adquisición y operación de las capacidades a instalar; en la producción y procesamiento de la Rumpa para obtener productos estandarizados y de calidad; en el proceso de obtención de resolución sanitaria, y para la comprensión de los resultados del estudio de mercado en desarrollo.*

- b. *Asesoría: en todo lo relacionado con la identificación y apalancamiento de los recursos necesarios para la instalación de capacidades; la implementación de protocolos de plantación, recolección y procesamiento; la estimación de la capacidad de cosecha (stock); la obtención de resolución sanitaria; la implementación productiva de los resultados del estudio de mercado (ej. Ajuste a preferencias del consumidor).*
- c. *Inversiones: para la adquisición e instalación en el territorio de la infraestructura, materiales y equipos básicos necesarios para llegar al mercado con muestras comerciales de calidad; para la adquisición de todo lo necesario para realizar la difusión de la Rumpa en el turismo y gastronomía local.*

CONCLUSIONES PRELIMINARES

Como acciones más inmediatas, se identificaron las siguientes:

- *Fortalecimiento organizacional del grupo en su evolución hacia la figura Cooperativa;*
- *Confirmación de la figura cooperativa a adoptar, y definición de su estatuto y reglamento;*
- *Apalancamiento de recursos que permitan inversión en equipamiento e infraestructura.*

Las necesidades de apalancamiento se dan en los ámbitos de la capacitación, asesorías e inversión, siendo todos estos necesarios para la puesta en marcha de la organización.

No se incluyen acciones comerciales, a la espera de los resultados del estudio de mercado que medirá el potencial del negocio y diseñará el plan de marketing a ejecutar.

1.2 Gira Técnica Benchmarking

Esta gira técnica nacional de 3 días puso foco en el aprendizaje organizacional para las fases precooperativa y cooperativa. Fue ejecutada entre los días 27 al 29 de abril recién pasados, con la participación de 12 personas del grupo objetivo (se dispuso de 15 cupos, 3 se perdieron por razones ajenas a INIA), lográndose visitar los cuatro estudios de caso previamente seleccionados y localizados entre Illapel por el norte y San Javier por el Sur.

A continuación se presentan algunos aspectos principales de la gira, junto con las lecciones y brechas para la implementación identificadas por el asesor (mayor detalle en Anexo B). Más adelante, en el ítem 1.3 se sistematizan las lecciones y conclusiones de autoría directa de los participantes (recogidas y transferidas por ellos a sus pares en el Taller 2).

OBJETIVO: Recoger lecciones directamente desde otros grupos de pequeños productores agrícolas que han vivido procesos de transformación en Cooperativas.



CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE CASOS:

- Ubicación dentro de la zona norte y centro norte
- Diversidad de etapas de madurez de la organización
- Diversidad de niveles de apertura a la tecnología en el modelo de gestión
- Alguna afinidad con la realidad de Rumpacoop en el modelo productivo comercial

FECHA y HORARIOS:

LISTADO DE PARTICIPANTES:

Id	Nombre participante	RUT	Telefono	Comunidad Agrícola
1	María Aguilera Pozo			Canelilla
2	Eliecer Maluenda			Canelilla
3	Carmen de los Santos Vega			Espinal
4	Silvia Muñoz Cortes			Canelilla
5	Mirtha Gallardo Saavedra			Canelilla
6	Emiliano Gallardo			Canelilla
7	Víctor Perines			Alcones
8	Juan Gallardo			Canelilla
9	Israel Vega Robles			Lorenzo Peralta
10	Isabel Arancibia			Buenos Aires de Punilla
11	Luis Gallardo			Canelilla
12	Oscar Aguirre			Fernando Álvarez Nota:

Hubo dos inscritos confirmados que no se presentaron el día de la gira. Además de las 12 personas del listado, fueron a esta gira la profesional INIA Claudia Soto y la asesora Paulina Cerda.

PERFIL DE LOS ESTUDIOS DE CASO VISITADOS EN LA GIRA

Caso	Plaza	Vínculos	Tipo Cooper.	Objeto Social	Contacto	Comentarios
Cooperativa Agronuez Choapa (Fuente: UNAF)	Illapel, IV Región de Coquimbo	INIA/UNAF	Frutícola	Comercializar, procesar y agregar valor.		www.agronuezchoapa.cl . Es UNAF: De la zona, de tamaño menor en superficie, moderna, tiene planta de acopio, está en la línea de comercio justo, y consolidada. Es un caso de cooperativa abierta a la tecnología, controlada por técnicos. MADURA, ABIERTA A LA TECNOLOGIA, COMERCIO JUSTO.
Cooperativa Coop	Marchigüe, Prov.	UCV/UNAF	Agrícola y de servicios	Compraventa, distribución, explotación,		www.coproquinua.cl . Se creo el 2014, con 39 socios, capital 1,9 MM. En

oquinua (Fuente: UNAF)	Cardenal Caro, VI Región de O'Higgins			producción, almacenamiento, transformación, importación y exportación productos silvoagropecuarios		Marchigüe, está partiendo, viviendo el gallito entre los técnicos y FIC vinculado a INIA. A 83 km de Rancagua hacia la costa. NUEVA, ABRIÉNDOSE A LA TECNOLOGIA, AGREGANDO VALOR AL PRODUCTO.
Cooperativa apícola El Quillay (Fuente: UNAF)	San Clemente, Prov. Talca, VII Región de El Maule	INDAP/UNAF	Apícola	s/i		Nace el 2005, ahora 25 socios, apicultura ecológicamente amigable, hicieron realidad el sueño de la planta de proceso, salas de extracción comunitarias. Afiliada UNAF, en segundo nivel en cuanto a que el control lo tiene los dirigentes por sobre los técnicos. Es un ejemplo de tecnificación e innovación en la agricultura familiar. A 26 min de Talca. ADULTA JOVEN, CAPITALIZANDO TECNOLOGIA, PRODUCCION ECOLOGICA.
Cooperativa Loncomilla (Fuente: INIA)	Cauquenes, VII Región del Maule	INIA/UNAF	Cooperativa vitivinícola	Comercializar y procesar uva de socios o terceros transformándolas en vino u otros productos derivados y comercializarlos.	Gerente Alvaro Muñoz,	www.cooploncomilla.cl Desde año 1959, actualmente 100 pequeños productores, el 2011 se certifican en Comercio Justo. Problemática: valorizar la cepa país de cara al mundo. Apoyos de CORFO e INDAP, afiliado UNAF (este lo considera alejado de la realidad del grupo objetivo). MADURISIMA, CAPITALIZANDO TECNOLOGIA, REVALORIZACION

LECCIONES Y BRECHAS IDENTIFICADAS POR EL ASESOR

Cooperativa Agronuez. Elemento destacado: Apertura a la tecnología.

LECCIONES	BRECHAS RUMPACOOOP
Presidente ha permanecido desde que se creó la Cooperativa; acepta ser reelegido por la confianza que los socios han depositado en él. Los socios aprecian y cuidan a su presidente.	Si bien hay un respeto por el presidente del grupo, las relaciones de confianza están recién construyéndose y se tiende a sobre exigir y criticar, más que a apoyar.
Se iniciaron con un rubro diferente al que ahora los ocupa, partieron con palto y llegaron a las nueces como respuesta adaptativa a los cambios del mercado.	Aún se mira el tema desde la producción, exigiéndole al mercado que dé respuesta a sus expectativas: un buen precio para lo que se tiene y se sabe hacer.
Las desconfianzas fueron la médula del proceso inicial de formación de la cooperativa. Permanecieron sólo socios que se dedicaban exclusivamente a la agricultura, depender 100% de esto les hizo capaces de confiar y permanecer.	Los integrantes si bien campesinos y pequeños productores todos, son diversos en cuanto a la composición de sus fuentes de ingresos, Esto complican el alineamiento de expectativas y comprensión de los riesgos asociados al negocio de la Rumpa.
La gerencia de la cooperativa es de nivel profesional, y se atribuye a la calidad de su asesoría las capacidades de apalancamiento y redes comerciales internacionales que han permitido los destacados resultados comerciales. Se cuenta con 3 Agrónomos, 1 Gerencia (asesora comercial) e infraestructura.	No hay conciencia aún de la importancia de abrirse a incorporar las capacidades profesionales necesarias. En el grupo objetivo pesa y prende el tema del parentesco que la idoneidad para desempeñar funciones claves.
<p>Pautas operacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evitar intermediarios es una necesidad - Cuando se tiene dinero hay que cuidarlo - Las adquisiciones se pagan con cosecha - La baja calidad se castiga con precio - Querer y sentirse parte de la Cooperativa, da un mejor producto y una mejor convivencia. - Parcelas ordenadas y limpias siempre. - 30-40% de las ventas vía Comercio Justo 	- Aún no se cuenta con pautas operacionales.

Cooperativa Cooproquinua. Elemento destacado: localización de inversiones.

LECCIONES	BRECHAS RUMPACOOOP
La motivación de formar la cooperativa es más fuerte en el proyecto de la PUCV por la necesidad de instalar planta de proceso, que de los cooperados por desarrollar el negocio eliminando o logrando trato justo con los intermediarios.	Hubo y pueden repetirse periodos en que la motivación de algún proyecto INIA ha pesado más que la necesidad del grupo de formar la cooperativa para la puesta en valor de la Rumpa. Vigilar este factor.
Se contó con una asesoría experta profunda para la elaboración de sus estatutos (Abogado Catalina Fernández, 1,3 MM), que incluyó una	Existen dudas sobre la rigurosidad y pertinencia del borrador de estatuto con que actualmente cuentan, y que fue apoyado por

serie de talleres de capacitación.	un abogado de Chile Emprende. Se está tomando la decisión de buscar otro apoyo.
Las problemáticas del primer año de existencia son la comunicación insuficiente para acordar términos de comercialización, falta de compromiso para apoyar tareas y cumplir cuotas, intentando resolución de conflicto con socio problemático, desalineamiento interno sobre la idea de ser secano.	
Buen análisis de alternativas de localización de planta de proceso: hubo tres alternativas de terreno que se evaluaron en función de los beneficios para la cooperativa y no de los socios. Los servicios básicos son requisito, la sola pre existencia de un radier para instalar algo ya son millones menos, pendiente encarece la habilitación. Todo lo anterior hacía que el dinero se fuera en preparar terreno en vez de la compra de la inversión necesaria. Se localizó donde quedara más dinero libre para la compra de la planta de proceso propiamente tal. Los costos por distancia que era el motivo de conflicto, se igualarían en el precio de pago.	La localización de las inversiones es un gran tema por resolver al interior de este grupo. Ahora son pequeñas inversiones proporcionadas por proyectos adjudicados (FIA, FOSIS), que servirán de ejercicio previo para cuando vengan inversiones mayores.
Método investigación acción ha demostrado ser eficaz: el agricultor es también un investigador, se equivoca uno pierden ambos, acierta uno ganan ambos.	Se ha mencionado la necesidad de contar con un sistema de recogida y transferencia del conocimiento técnico local, lo que resulta sin ser planificado y genera mejoras y beneficios.
Preocupación por conformarse sólo con los reales interesados, fue el proyecto el que pregunto uno por uno a los productores.	En Rumpacooop son ellos mismos que consultan y deciden sobre la afiliación.
Grandes y chicos son bienvenidos en esta cooperativa.	Aún no se sabe de grandes o chicos, sin embargo se sabe que hay brechas entre los integrantes, en cuanto a la multiplicidad de la dependencia de sus ingresos.
El aprendizaje entre agricultores es una práctica que les ha servido mucho y generado confianza. A más aisaldos viven hay menos resistencia a compartir.	Existe celo por el conocimiento, baja disposición a compartirlo en beneficio de otros.
Son considerados valores del grupo la diversidad (género, edad), el respeto, la conectividad (de los dirigentes al menos), los conocimientos técnicos que puedan aportar las nuevas generaciones (redes, innovación, aprendizaje, experiencias diferentes).	Los valores del grupo cooperativo aún no están consensuados y definidos.

Cooperativa El Quillay: Elemento destacado: Sistema apalancamiento de recursos.

LECCIONES	BRECHAS RUMPACOOOP
<p>La cooperativa nace para enfrentar crisis de los pequeños frente a grandes empresas, apoyados por agricultura amigable, económicamente rentable y socialmente justa.</p>	<p>Existe alguna intuición respecto de estos temas, pero aún no están instalados en el grupo.</p>
<p>La gerencia ejecuta lo que el directorio decide. Juntos definen la hoja de ruta: 2005 se forma, 2007 compran terreno, 2008 se construye sala de extracción, 2009 se equipa dicha sala y se certifica por el SAG, 2011 compran homogenizadora, 2013 kit de estampado de cera, etc. Actualmente tiene una de las salas de proceso de miel más completas y modernas del país.</p>	<p>Recién se está entendiendo qué es la planificación, y la importancia que esto tiene para alinear expectativas y apalancar recursos.</p>
<p>Empresa de servicio que se hace cargo de todo el ciclo productivo de sus socios, y si hay capacidad, también atiende a terceros, con lo cual se autofinancian.</p>	<p>El grupo señala que así quieren funcionar, y que la figura de cooperativa de trabajo que tenían proyectada hasta ahora no les permite hacer esto.</p>
<p>En diez años de existencia, toda ganancia ha sido reinvertida, y nadie alega.</p>	<p>El obtener ganancias para el bolsillo parece ser una urgencia irrenunciable, lo cual indica falta de alineamiento de expectativas.</p>
<p>Si todos cumplieran con sus compromisos habrían crecido más aún.</p>	<p>Instalar la importancia de cumplir los compromisos.</p>
<p>Es importante nutrir de conocimiento técnico a los socios, sobre todo a los que se incorporan después, para que no echen a perder el negocio con producto de mala calidad. Les da prestigio a nivel nacional por calidad. Gracias a esto y un buen uso de las oportunidades de los organismos de apoyo técnico y financiero, aunque el número de socios baje la producción crece (INDAP: SAT, Prodesal, Alianza productiva; FOSIS, SERCOTEC).</p>	<p>Hay una visión sobre volumen de venta, aún no se percibe la importancia del valor unitario y la calidad para garantizar un buen nivel de ingresos.</p>
<p>Comercian bajo certificación de Comercio justo.</p>	<p>Se tiene en mente, hay convicción de que es el camino.</p>
<p>Apalancamiento de recursos de inversión, claves de éxito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partieron comprando terreno, que es lo que el estado nunca les va a cofinanciar - Traen a la autoridad a su cooperativa y le plantean una demanda precisa, logrando flexibilizar instrumentos para lograr lo que se necesita. - Mostrar lo que se tiene, realizar un buena gestión y mostrar resultados es clave, para 	<p>Todo por aprender. Volvieron con la ambición de tener n terreno propio.</p>

<p>repetir subsidios en las fuentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nunca perder el rumbo pese a los problemas 	
<p>Valores fundamentales: comunicación entre los socios, superación entre todos, sinceridad, perseverancia, cumplimiento. No desesperarse si alguien se va, siempre llegan nuevos.</p>	<p>Valores recién en construcción.</p>
<p>La asesoría contable debe ser específica para cooperativas, tuvieron un gran fallo en esto al comienzo, fueron mal asesorados y desapareció dinero.</p>	<p>Riesgo de recaer en parentescos sin especialidad en cooperativas.</p>
<p>La gerencia es un cargo de confianza; aquí este cargo lo ocupa una sobrina del presidente.</p>	<p>Sesgo a sólo ver los beneficios y no los riesgos de poner a parientes en los cargos.</p>
<p>Cuando realizan inversiones todos se ponen por partes iguales.</p>	<p>No se visualiza cómo lo harían.</p>
<p>Factores de éxito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones y terreno propio - Bajo nivel de endeudamiento - Orden administrativo - Alto nivel de conocimiento técnico entre los socios - Producción limpia e inocuidad adoptados - Restricción sanitaria, certificación del SAG, patente comercial - Gama de servicios completa para apicultores 	<p>Todo por aprender; actualmente es ir tras la oportunidad sin saber bien qué se necesita.</p>

Cooperativa Loncomilla. Elemento destacado: Innovación y agregación de valor.

LECCIONES	BRECHAS RUMPACOO
<p>La falta de capital de trabajo es una constante, conviven con esto</p>	<p>Es algo que el grupo tendrá que aprender, para mantener los ánimos arriba.</p>
<p>Es necesario un departamento técnico propio; las ondas técnicas vía INDAP son insuficientes.</p>	<p>Si van a un mercado exigente, esto también será necesario a mediano plazo.</p>
<p>Lo más complicado para las mejoras técnicas es cambiar la mentalidad de la gente, que desarrolla labores por costumbre sin fundamento técnico.</p>	<p>Esto sería un gran tema en Rumpacoop.</p>
<p>Se ha incorporado mecanización por falta de mano de obra</p>	<p>No se vislumbra esta necesidad</p>
<p>El rol de INIA ha sido fundamental: I+D, rescate de la cepa, desarrollo de nuevos productos, respaldo institucional.</p>	<p>Se piensa que con INIA esa cooperativa llegó lejos, y les da seguridad contar también con sus investigadores.</p>
<p>Dar valor a la historia del producto que es un bien común e incentiva una participación democrática</p>	<p>Instalar esta visión de funcionalidad de la historia del producto, que convoca y une.</p>

Ventajas del secano: menos presión de plagas, mejor calidad del vino, mayor concentración de calor y grado alcohólico.	Instalar la apreciación de las bondades del secano.
El mayor capital de una cooperativa es la fidelidad de los socios, que se pone a prueba en las crisis del mercado. La fidelidad se gana y mantiene cumpliendo la promesa: ser la mejor alternativa de comercialización para los socios.	Desarrollar la fidelidad de los socios es un desafío de Rumpacoop
Sin aporte de subsidios, estarían al ras, esa es la realidad.	Esto decepcionó a algunos, pero es una realidad que se debe asociar al concepto de economía social.
Los hijos del gerente se robaron el dinero de la empresa, muchos se fueron,, las causas fueron falta de control y de capacidad intelectual para las funciones. Los socios que quedaron se metieron la mano al bolsillo para salir de la crisis, porque creían en el negocio.	Riesgos asociados a los parentescos, cuando no hay personas idóneas en cargos.
Los profesionales que se incorporen deben saber de cooperativas. El Consejo también debe capacitarse para desempeñarse bien. Visión personal, ver primero si hay alguien idóneo entre los socios y sus familias, sino recién buscar fuera.	
Partió con 25 socios, cada uno aportando el 25% de su producción al año, para completar en 4 años una producción completa.	Aporte parcial y gradual, puede ser una buena opción para Rumpacoop; pero lo que manda en realidad es la demanda del mercado, pues la oferta potencial es mucha.
La cooperativa busca atender el desarrollo integral de sus cooperados, en lo económico, social y cultural. Los insumos los proporciona la cooperativa a mejor precio y calidad.	Nuevamente se ve cuestionada la figura de cooperativa de trabajo que estaban adoptando.

COMENTARIO DEL ASESOR AL DESEMPEÑO DEL GRUPO EN LA GIRA

En general, hubo una evolución positiva y por sobre lo esperado en el desempeño individual y grupal. En el primer caso visitado (Agronuez), el comportamiento fue muy tímido, el rol de liderazgo para conducir la conversación y preguntas fue débil; las preguntas tendían a tratar temas productivos y comerciales en desmedro de lo organizacional; no se lograba diferenciar lo pertinente a la fase pre cooperativa y cooperativa; prácticamente no se ejerció el rol de administrar la palabra, ni de llevar el control sobre el cumplimiento del horario destinado por agenda para la visita. Ya al tercer día y en el cuarto y último caso visitado, el comportamiento fue "entrador" y el buen desempeño en todos los parámetros fue constatado tanto por el equipo de trabajo INIA, como por el grupo de la gira (opinión entre pares), y manifestado a modo de felicitación por los anfitriones de la visita. Poco a poco las personas comenzaron a soltarse, compartir y opinar más, colaborando en abordar de manera responsable las tareas

encomendadas en la pauta técnica, a la vez que mostrando signos de espontaneidad, humor y respeto por la opinión del otro.

Algo valioso para el segundo semestre de la consultoría, fue el ejercicio de identificación de talentos individuales realizado entre los compañeros de cada subgrupo de la gira. Dado lo apretado de la agenda de visitas, los avances para este ejercicio se comentaron a bordo del bus principalmente (micrófono de largo alcance disponible) y sirvieron para animar los tramos largos de desplazamiento. Los valores “trabajador”, “responsable”, “colaborador” fueron los más frecuentes a la hora de referirse al potencial de sus compañeros, lo cual es indicativo de una apreciación positiva y potencial aporte a los fines de la cooperativa.

1.3 Taller 2 Transferencia de lecciones

Este taller tuvo como objetivo madurar las lecciones/aprendizajes organizacionales adquiridos en la gira técnica, y transferir los resultados al resto de los futuros socios que no pudieron participar en ella. Se realizó el día viernes 29 de mayo recién pasado en la casa del comunero en Ovalle, dentro del horario planificado (9-14 horas, más almuerzo), y contó con la participación de 19 personas. Su diseño contempló además una presentación introductoria del asesor denominada “introducción al cooperativismo”, que buscó aportar y nivelar conocimientos sobre lo que significa hoy ser cooperativa a nivel mundial, nacional y del sector agrícola en particular. Y también una sección final dirigida a la validación de necesidades de apalancamiento, a cargo de la profesional INIA Claudia Soto.

El contenido principal de este taller fue de autoría directa del grupo objetivo, apoyado por el encargado de vinculación del proyecto, y con la guía de la pauta técnica desarrollada por el asesor y entregada al inicio de la gira: una vez a bordo del bus, se indujo la conformación voluntaria de tríos de personas de diverso origen, edad y género, asignándole a cada uno una mayor responsabilidad sobre la recogida de lecciones en alguno de los casos a visitar. La tarea asignada incluyó la posterior transferencia de resultados a sus pares en este Taller 2. Si bien cada subgrupo preparó una presentación acogiendo más o menos a los ítems sugeridos, como es natural, se aprecia heterogeneidad en las capacidades de asimilación, sistematización, síntesis y expresión. En lo importante, se obtuvieron los puntos que se sistematizan a continuación y que dan cuenta del productivo esfuerzo realizado por el grupo objetivo (mayor detalle sobre el taller y sus resultados en Anexo C).

CONCLUSIONES TRANSVERSALES SOBRE FACTORES DE ÉXITO:

- Necesitamos tener una figura cooperativa más amplia e integral, del tipo Agrícola campesino en vez de la de Trabajo que era lo que veníamos haciendo
- Definir metas claras para el corto, mediano y largo plazo
- Tener confianza en los dirigentes, apoyarlos en vez de atacarlos
- Disponer de un programa de asistencia técnica de apoyo a la base productiva
- Conocerse, dialogar y preguntarse “que aporte voy a hacer yo a la cooperativa”
- Buscar apoyo (área social) para un buen desarrollo de las relaciones humanas

- Todo se puede cuando hay unidad, perseverancia y autonomía
- Lo que se logre en la cooperativa, será un legado para las nuevas generaciones

APRENDIZAJES POR TEMA

COMPONENTE ORGANIZACIONAL

Fase Pre Cooperativa:

- Formalizar la cooperativa requiere contar con estatutos y reglamento muy bien formulados. La falta de claridad sobre la fórmula de retiro de socios es un problema frecuente. La claridad en los objetivos y metas también es importante.
- Formarla con personas realmente interesadas, sin campañas para sumar socios.
- Cooperativas que se crean por una necesidad real de los productores (ej. resolver el problema de la comercialización, eliminando intermediarios) parecen más sólidas.
- Los socios más comprometidos y que permanecen son los que se dedican 100% a la actividad agrícola, ya que su ingreso depende del resultado de la cooperativa.
- Ser selectivos en el uso de los instrumentos de cofinanciamiento: considerar sólo aquellas oportunidades que responden a las necesidades, ir reuniendo elementos que nos hagan atractivos para las fuentes de financiamiento. Si se tiene terreno propio es más fácil el apalancamiento de recursos del Estado y acceder a la banca.
- Programas de apoyo previos permiten a los grupos madurar la idea de formarse en cooperativa; es frecuente que sean de INDAP (SAT, Prodesal, Alianzas productivas)
- Importancia de construir la confianza entre las personas paso a paso. Es frecuente partir con problemas de desconfianza. Ayuda incorporar mujeres y jóvenes en los cargos. Un problema frecuente que rompe las confianzas es el robo de dinero, que genera salida de socios y obliga a los que permanecen a tapar el hoyo desde su bolsillo.
- La Gerencia es un puesto de confianza, al ser un pariente idóneo que la ejerce por vocación, se da mejor la relación entre los dirigentes y lo técnico y comercial.
- Tener socios problemáticos daña la cooperativa, buscar cómo integrarlos en positivo, salir adelante, de los problemas se aprende.
- Importancia de cultivar buenas relaciones con la comunidad (entorno de la cooperativa).
- Dejar claro en los estatutos la forma de retiro de la cooperativa, es problema frecuente.
- Una buena gestión se refleja en el interés creciente por asociarse a la cooperativa y en un aumento de patrimonio económico interesante.
- Factores de éxito según presidente del Comité Productivo Copao Don Eliecer Maluenda (influenciado por la capacitación en curso de la escuela de líderes UNAF):
 - Querer a la organización
 - Construir y cuidar las confianzas entre las personas
 - Sembrar y cuidar la siembra para cosechar, sino imposible ver frutos
 - Tener un sueño, una visión y metas

- Desarrollar bien y respetar la estructura organizacional de la cooperativa. Rol principal de la Junta de Vigilancia.
- Garantizar flujos de comunicación abajo hacia arriba y de arriba abajo: Junta General de Socios, Directorio (Consejo de Administración), Junta de Vigilancia, otras comisiones especiales.
- Ejercer y cumplir los derechos y deberes de los socios establecidos en el Estatuto, de lo contrario todos pierden.
- Ser limpios y honrados, supervisarse los unos a los otros
- Desarrollar capacidades de ver, entender, operar bien, con disciplina y sintonía.
- Contar con socios disponibles, responsables, rol activo, conectado, enterado
- Todo se hace por decisión y voluntad de cada socio

Fase Cooperativa

- Es una realidad que todas las cooperativas son dependientes de los subsidios del estado, todas las que vimos lo son.
- En todas las etapas, una buena administración es clave para el éxito, así como creer y respaldar la organización, y respetar su institucionalidad.
- Los comuneros agrícolas son de mentalidad negativa, sería mejor desarrollar realismo, como algo más constructivo. Frente a malos resultados hay que corregir los errores, no decepcionarse. Tener empuje para enfrentar el gran desafío que se tiene por delante, el futuro de la cooperativa depende de la unidad, la fuerza y la confianza que tengamos.
- Se requiere capacitación en las áreas de: trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, reuniones efectivas para la gestión propia de la cooperativa. Lograr una buena base organizacional, sin perjuicio de capacitar pensando en lo empresarial.
- Se requiere contar con buenos dirigentes comprometidos con la empresa, y preocuparse de generar/preparar personas como opciones de recambio.
- Los socios que al paso del tiempo no quieren comprometerse y desconfían, mejor que se retiren, a más pronto mejor y lo hacen por iniciativa propia generalmente.
- Conformarse con un comodato y retrasar demasiado la compra de terreno propio para concretar inversiones termina limitando el crecimiento de la cooperativa.
- Iniciar una cooperativa contratando un equipo de profesionales especializados externos es caro y puede conducir a la quiebra. Es ideal contar con profesionales jóvenes hijos de socios dispuestos a trabajar en la cooperativa por vocación (pudiendo ganar más afuera) e ir complementando sus capacidades en el tiempo.
- Referencias a malas experiencias anteriores:
 - Cooperativa limoneros Siglo XXI: fracasó por temas de administración (entrega prematura desde los profesionales a los asociados apenas capacitados); y de recursos (muchas entregas por fuera debilitaron los ingresos de la cooperativa).
 - Cooperativa de flores: fracasó por la ambición desmedida de los socios y asesoría deficiente desde el Estado, y eso que eran todos familiares.
 - Asociatividad en Aloe Vera: fracasó porque llegó un inversionista externo que puso más superficie que todos los chicos y se quedó con el negocio.

PRODUCCION

- Contar con la materia prima suficiente y de calidad para desarrollar el negocio.
- La planificación es indispensable, saber el volumen anual de fruta a procesar y vender.
- Trabajar por una buena producción de Rumpa: cosechar en el momento justo, un fruto sano de peso apropiado, requiere capacitación y herramientas de cosecha apropiadas.
- Contar desde el principio con un programa de apoyo técnico, y más adelante un departamento técnico fuerte que atienda a cada socio. Entregar productos y asistencia técnica a los asociados, no sólo resolver lo comercial. Existe también el riesgo de depender más del departamento técnico que de los dirigentes.
- Es clave el afiatamiento entre lo técnico, administrativo y directivo; establecer relaciones basadas en la confianza y el parentesco ayuda, cuando hay personas idóneas entre socios y sus familias.
- Importancia de acordar la forma de producir y combatir plagas para menos problemas de calidad de la producción entre los socios.
- Socios que comparten su conocimiento con los demás socios: prácticas novedosas surgidas de la experiencia práctica en sus predios.
- Importancia del valor agregado y la innovación, para lograr subproductos exitosos en el mercado (valorización de cepa país a través de chicha gourmet, vino en polvo). Negar o retrasar la innovación pone en riesgo la supervivencia de la cooperativa
- Decidir dónde instalar las inversiones trae problemas entre los socios. Decidir para el bien de la cooperativa, fijando criterios como disponibilidad de servicios básicos, inversiones pre existentes, accesibilidad, ubicación favorable para la comercialización.
- Producir con calidad permite alcanzar mercados externos importantes. El producto de baja calidad se devuelve y el socio lo puede vender por su cuenta.
- Depender más del departamento técnico que de los dirigentes tiene riesgos

COMERCIALIZACION

- Para concretar buenos negocios hay que contar con gerentes y profesionales especializados.
- Vincularse desde el inicio al mundo gourmet, eventos de promoción.
- Conveniencia de contar con certificación de Comercio Justo.



2. Otros

Otras actividades desarrolladas por el asesor en los meses de marzo a mayo son las siguientes:

- Reuniones periódicas de coordinación y planificación con el equipo de trabajo INIA.
- Acompañamiento de INIA en la totalidad de las reuniones sostenidas con el Comité de Seguimiento del Proyecto en Ovalle.
- Participación como evaluador de propuestas para el estudio de mercado.
- Colaboración en la primera reunión de puesta en marcha del estudio de mercado.
- Acompañamiento de INIA en reunión con Chile Emprende.

IV. Logros y limitantes

Logros:

- Ejecución del 100% de las actividades contempladas en el objetivo 2 periodo mar.-may. 2015.
- Apoyo a la toma de decisiones mediante el levantamiento de las Prioridades Año 1 Rumpaccop.
- Aprendizaje intensivo y efectivo sobre cooperativismo a través de la Gira Benchmarking: 4 estudios de caso llevan al grupo objetivo a cuestionarse la figura de cooperativa de trabajo inducida por Chile Emprende. Se decide conformar una cooperativa del tipo agrícola campesino y buscar apoyo para una más rigurosa formulación de estatutos y reglamento interno.
- Reducción de brechas mediante capacitación de dos integrantes clave del grupo objetivo en la Escuela Nacional de Líderes Cooperativos (en curso).
- Activación y dinamización de la participación mediante la ejecución de componentes motivacionales, de transferencia y nivelación de conocimiento en talleres y gira técnica.
- Levantamiento preliminar de necesidades de capacitación y apalancamiento.

Limitantes:

- La falta de información de mercado (se tendrá recién para el segundo semestre) deja trancos razonamientos y definiciones necesarios para avanzar en la toma de decisiones de la directiva y el alineamiento de expectativas entre los integrantes del grupo objetivo. Esto es clave para avanzar a paso firme hacia la construcción de la confianza social.

- El apoyo legal proporcionado por Chile Emprende y los nuevos aprendizajes adquiridos en la gira, han retrasado el proceso de formalización de la cooperativa Rumpacoop; sin embargo, esto se considera beneficioso toda vez que existen elementos y autonomía para replantearse la figura cooperativa deseada.
- La dispersión territorial (distintas comunidades agrícolas de interior y costa del Limarí), los patrones de pensamiento (negativo y pesimista) y comportamiento (impuntualidad) de los participantes dificultan aunque no impiden el logro de los objetivos de cada actividad. Los dirigentes buscan mejorar estos parámetros, y se están viendo buenos resultados.
- Información complementaria a las actividades desarrolladas en Informe Técnico de Avance 1. Anexos Taller 1 Prioridades primer año Rumpacoop ; Gira técnica Benchmarking y Taller 2 Transferencia de aprendizajes.

INFORME 2

1. INTRODUCCION

El presente informe corresponde al período Junio-Noviembre 2015 de la asesoría “Fortalecimiento Organizacional para la Puesta en Valor del Recurso Rumpa con base en las Comunidades Agrícolas del Limarí”. Para este segundo semestre 2015, el grupo objetivo formaliza la Cooperativa Agrícola Campesina denominada “Rumpacoop”, con lo cual se activa la segunda componente de esta asesoría, consistente en el diseño y ejecución de un Programa de Coaching. Su propósito fue apoyar el proceso de activación de la Cooperativa, impulsando la transformación del “Grupo” (estado presente) a un “Sistema Asociativo” (estado deseado). Dicho programa se ejecutó en dos niveles: (1) talleres dirigidos a los cooperados en su conjunto, donde se trabajaron conductas y valores aplicados a la operación de la cadena productiva; y (2) Cápsulas PNL (Programación Neurolingüística) dirigidas sólo al Consejo de Administración de Rumpacoop, para instalar algunos principios de alta efectividad.

2. OBJETIVO 2: RESULTADO ESPERADO E INDICADOR COACHING

Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)				
		Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base del indicador (situación actual)	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta
2	Coaching para la implementación	Recursos para el éxito transferidos	# de sesiones coaching ejecutadas	0	6	Noviembre 2015

HITO CRITICO ASOCIADO AL OBJETIVO 2

Hitos críticos	Resultado Esperado (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Modelo cooperativo en pleno desarrollo por el grupo objetivo	Bases para el éxito asociativo transferidas al grupo objetivo.	Diciembre 2015

ACTIVIDADES DEL OBJETIVO 2

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Actividades
2	2	Coaching para la implementación	- Diseño del programa de coaching - Ejecución del programa de coaching

Nº OE	Nº RE	Actividades	Año 2014 / 2015												
			Trimestre												
			Ene-Mar			Abr-Jun			Jul-Sep			Oct- Dic			
2	2	Diseño programa de coaching										X			
	2	Ejecución programa de coaching										X	X	X	X

3. METODO: Coaching

Consiste en atender aquellos factores de éxito en el ámbito de las relaciones humanas y la comunicación que por desconocimiento, generalmente, pueden resultar imperceptibles incluso para el propio grupo objetivo. En esta fase pre cooperativa, existen una serie de capacidades/conductas necesarias para construir la confianza social que se necesita para emprender negocios asociativos, tales como respetar opiniones diferentes, desarrollar la propia flexibilidad, la capacidad de liderazgo, la escucha activa, entre otros. Estas suelen encontrarse en el ámbito de la "Incompetencia Inconsciente"; es decir, las personas ignoran su potencial en estos ámbitos, y por lo tanto desaprovechan la posibilidad de desarrollar recursos claves para su desempeño. El método a desarrollar consiste en lo siguiente:

- d. Fundamento: Identificación de aprendizajes claves para el éxito. Esto se realizó a partir de la observación del comportamiento del grupo objetivo (talleres, gira, reuniones), y la consulta de fuentes especializadas en la materia.

- e. Diseño: Elaboración de un programa de Coaching. Su propósito es incentivar la ocurrencia acelerada de dichos procesos de aprendizaje, en las instancias, niveles y periodos del año que sean de mayor utilidad para el grupo objetivo.
- f. Ejecución: Desarrollo del Programa de Coaching. Se refiere a sentar las bases del puente que permita al grupo objetivo transitar desde su estado presente a su estado deseado, en el ámbito de la gestión socio organizativa.

4. RESULTADOS COACHING

Fundamento del Programa de Coaching

¿Por qué apoyar los aspectos organizacionales de una Cooperativa Campesina en formación?

De acuerdo a IICA (2013) ² la “gestión asociativa” en las Cooperativas Campesinas está compuesta por dos dimensiones esenciales:

- a) Los aspectos socio-organizativos, que incluyen la definición de una visión y misión común entre los miembros de la organización, así como la promoción y el desarrollo de una serie de valores básicos, implícitos en los principios que rigen el cooperativismo.
- b) Los empresariales, que incluyen los temas económicos y productivos, que, a su vez, se materializan en un proceso de planificación de tres niveles: el plan estratégico, el plan de agronegocios, y el plan operativo.

La experiencia recabada por este organismo en América indica que ambas dimensiones de la gestión asociativa, la socio-organizativa y la empresarial, son absolutamente complementarios; sin embargo, cada uno necesita estrategias de fortalecimiento específicas. Se concluye además que una organización puede tener un plan de negocios muy bueno, pero, si carece de cohesión interna, la iniciativa difícilmente va a prosperar.

Considerando dicha importancia y especificidad, es que se propone abordar el fortalecimiento de los aspectos socio-organizativos mediante un Programa de Coaching ajustado a las necesidades de la fase pre cooperativa de Rumpacoop³.

² IICA, 2013. Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa: El fortalecimiento socio-organizacional, un elemento estratégico para mejorar la gestión asociativa en el Sector Agroproductivo.

³ A criterio del asesor, el paso de “grupo” a “sistema asociativo” sobrepasa por mucho el acto administrativo de formalizar la Cooperativa, razón por la cual se hace referencia a la fase precooperativa de Rumpacoop.

¿Qué es el Coaching?

El “Coaching” es un proceso de acompañamiento mediante el cual una persona entrenada en el arte de la Programación Neuro Lingüística⁴ denominada “Coach” ayuda a una persona (“Sujeto o Coachee”) a alcanzar sus metas. Es un medio de aprendizaje y desarrollo que puede darse de manera individual o grupal, a partir del convencimiento de que trabajar junto a alguien conducirá a un mejor desempeño⁵.

La función de un Coach Nerolingüístico es guiar al sujeto hacia sus metas, facilitando procesos que le permitan maximizar fortalezas, superar obstáculos, lograr nuevas destrezas y competencias, prepararse para nuevas responsabilidades, gestionarse a sí mismo, aclarar objetivos, aumentar satisfacción y motivación frente a sus desafíos. En este tipo de intervención, es el propio sujeto quien genera las respuestas que está necesitando, siendo la función del Coach acompañar y dirigir para que se actúe a fin de lograr metas.

Un proceso de Coaching ayuda a tender el puente que permita al sujeto transitar desde un Estado Presente a un Estado Deseado, basándose en sus propias opciones, recursos, acciones y resultados.

¿Cómo aplica el Coaching al caso de Rumpacoop?

El grupo objetivo está conformado por un conjunto de personas con algún potencial emprendedor, que comparten la visión de hacer de la Rumpa una real alternativa de generación de ingresos complementarios para las familias campesinas del secano de la Provincia del Limarí. En los últimos dos años, a medida que este grupo ha ido consolidándose, se ha manifestado el interés por avanzar hacia una figura asociativa. El primer hito fue la conformación del Comité Productivo Copao (Noviembre 2014); y ahora, al iniciarse el segundo semestre 2015, el segundo hito fue la formalización de Rumpacoop, una figura asociativa con fines de lucro del tipo Cooperativa Agrícola Campesina.

Llevado al lenguaje del Coaching, la evolución del grupo humano hacia una figura asociativa implica el tránsito desde un *Estado Presente* que podría denominarse “Grupo de Personas”, hacia un *Estado Deseado* que podría denominarse “Sistema Asociativo”. Como indica la Figura 1, esto significa lograr que personas que inicialmente se movilizan por intereses individuales, comiencen a interactuar motivados por un interés común.

⁴ La PNL estudia la relación entre la mente y el lenguaje, y como ésta afecta la vida de las personas en sus diferentes ámbitos (ej. emociones, conductas, fisiología). Su propósito es llevar a la excelencia el comportamiento humano en dimensiones como el deporte, trabajo en equipo, educación, entre otros. Carrión (2000) la define como un método que utiliza un conjunto de técnicas y tácticas facilitadoras del aprovechamiento óptimo de las estrategias de pensamiento, con el fin de conseguir el máximo provecho de los recursos internos de que disponemos todas las personas. La base científica de la PNL se genera en la década del '70 en la Universidad de Santa Cruz de California, y una de sus aplicaciones es el Coaching.

⁵ Harvard Business, 2009. Cómo hacer coaching.

Para lograr esto, se necesita contar con un conjunto de factores que generen lo que se denomina “Sinergia”, y que se define como la participación activa y concertada de varios órganos para cumplir una función; y también se define como la unión de varias fuerzas, causas, etc., para lograr una mayor efectividad.

Como se detalla más adelante, en el caso de Rumpacoop, el grupo cuenta con metas de gestión interna establecidas en un Plan anual y otro que se proyecta al año 2020, y en los que se ha manifestado la visión y la meta común. También se tiene un estatuto, que fija una estructura, y un reglamento interno en elaboración. Sin embargo, al grupo le falta desarrollar los valores organizacionales que guíen la conducta de sus cooperados. Esto último es algo experiencial que escapa al ámbito de la capacitación y la asistencia técnica tradicionales. La importancia de emprender un proceso de aprendizaje de esta naturaleza ha venido trabajándose, “pre ocupando” al grupo objetivo, y actualmente existe consenso de que ha llegado el momento de “ocuparse” de aquello.

Figura 1. Elementos para la transición de grupo a sistema asociativo.



¿Cómo se origina el estado presente y el estado deseado de Rumpacoop?

Para referirse a la génesis del grupo objetivo hay que situarse en la Asociación Gremial de Comunidades Agrícolas del Limarí, año 2007, donde unas pocas personas interactuaban con INIA para conseguir cofinanciamiento para proyectos I&D asociados al recurso Copao.

Resultados científicos promisorios permitieron que siete años más tarde continuaran desarrollándose proyectos de innovación, incorporándose desde el año 2013 la componente organizacional. La primera misión fue reunir un grupo de personas con algún potencial



emprendedor, que comenzara a bosquejar lo que podrían ser las bases productivas, la identidad y otros elementos previos a la puesta en valor del recurso. En noviembre del 2014, el grupo ya constituido decide buscar representatividad a través del Comité Productivo Copao, una figura asociativa sin fines de lucro, de tipo territorial, independiente de la Asociación Gremial.

Durante el segundo trimestre 2015, en el marco del presente proyecto, dicho Comité Productivo realiza una gira nacional para tomar contacto directo con otros grupos de pequeños productores que han vivido la experiencia de formar empresas asociativas. Dicha actividad contó con talleres de apresto y recogida de lecciones, concluyendo con la decisión de conformar la Cooperativa Agrícola Campesina Rumpacoop.

Esta breve reseña del camino recorrido, da cuenta de un proceso en curso, que permite describir el **Estado Presente** del grupo objetivo en los siguientes términos:

Un grupo de personas que:

- Avanza sostenidamente hacia la asociatividad, respetando sus propias convicciones, tiempos y ritmos de trabajo,
- Ha sabido construir una meta común reflejada en una visión y misión, contenidas en un Plan de Acción año 1 y Estatutos Rumpacoop;
- Ha logrado definir y adoptar una estructura organizacional jerárquica propia de un Comité Productivo, y que más tarde fue adaptada y transferida a la figura Cooperativa;
- Poco a poco ha ido comprendiendo que la razón de ser de la Cooperativa no es otra que la existencia de un potencial de negocio asociado al recurso Copao,
- Y asimilando que es precisamente la evolución de dicho negocio lo que define la proyección de la vida útil de la organización y el carácter de su propia participación.

De acuerdo a lo anterior, el grupo objetivo estaría reuniendo varios de los elementos socio organizacional establecidos en la figura 1, sin embargo, es necesario ir al detalle en lo que se refiere al ítem “Reglas”. En relación a esto último, se sabe que el comportamiento de los asociados de una Cooperativa se rige por los principios cooperativos y por un Reglamento Interno (en elaboración); sin embargo, ambos tienen el carácter de mandato. Lo primero está mandatado por Ley y es generalizado (válido para toda Cooperativa que opere bajo la legislación chilena); mientras que lo segundo, el reglamento interno, busca establecer pautas y sanciones, que también representan mandatos en el marco de Rumpacoop.

La siguiente pregunta sería, ¿cuál es el **Estado Deseado** del grupo objetivo?, aquél que genera la necesidad de tender un puente que permita alcanzarlo. La hipótesis del equipo de trabajo consistió en la necesidad de superar la brecha existente entre “parecer” y “ser” Cooperativa. Esto se refiere a que las personas sentían algún grado de pertenencia a algo que cada vez se parece más a una Cooperativa, pero que de acuerdo a los estudios de caso visitados, está aún lejos de ser y comportarse como una Cooperativa. Esta hipótesis fue confirmada con el Consejo de Administración provisorio de Rumpacoop.

Siguiendo el razonamiento del Coaching, ¿cómo podría hacer Rumpacoop para acuñar el sentimiento de SER Cooperativa, en una etapa previa a concretar negocios?. Los “mandatos” parecen ser insuficientes a este propósito, apostándose más bien al libre ejercicio de valores compartidos que permitan construir una nueva identidad de comunero empresario que forma parte de un sistema asociativo. Al respecto IICA 2013 señala la necesidad de fomentar los valores de la organización, entre los cuales se destacan tres de ellos como prioritarios: *la confianza interna, las capacidades de los líderes y los mecanismos de comunicación interna*. Agrega otros dos, la participación y el compromiso, señalando que estos se desprenden del buen funcionamiento de los tres primeros.

Considerando lo anterior, el asesor realizó un cruce de información entre los factores sugeridos por IICA (2013) y las brechas identificadas para el grupo objetivo en el primer informe de avance del proyecto. Se puede observar un buen calce entre lo sugerido por dicha fuente y la realidad observada para Rumpacoop.

Cuadro 1. Calce entre los valores sugeridos por IICA (2013) y las brechas de Rumpacoop.

CONFIANZA INTERNA
<ul style="list-style-type: none"> • Los valores y la misión del grupo aún no se han definido. • Si bien hay un respeto por el presidente del grupo, las relaciones de confianza están recién construyéndose y se tiende a sobre exigir y criticar, más que a apoyar. • En el grupo objetivo pesa y prende el tema del parentesco que la idoneidad para desempeñar funciones claves. Sesgo a sólo ver los beneficios (confianza) y no los riesgos de poner a parientes en los cargos. • No hay conciencia aún de la importancia de abrirse a incorporar las capacidades profesionales necesarias. • No se habla de diferencias de tamaños (grandes o chicos), sin embargo se sabe que hay diversidad y multiplicidad en cuanto al origen y dependencia de sus ingresos. • Existe celo por el conocimiento individual, que se manifiesta en una baja disposición a compartir experiencia en beneficio de otros. • Instalar la importancia de cumplir los compromisos. • Mantener los ánimos arriba aun cuando la falta de capital sea una constante. • Instalar una visión de funcionalidad de la historia del producto y la apreciación de las bondades del secano, es algo que convoca y une. • Desarrollar la fidelidad de los socios es un gran desafío
LIDERAZGO
<ul style="list-style-type: none"> • Hubo y pueden repetirse periodos en que la motivación de algún proyecto INIA ha pesado más que la necesidad del grupo de formar la cooperativa para la puesta en valor de la Rumpa. Vigilar este factor. • En Rumpacoop son ellos mismos que consultan y deciden sobre la afiliación.

- El obtener ganancias para el bolsillo parece ser una urgencia irrenunciable, lo cual indica falta de alineamiento de expectativas.
- El grupo quiere funcionar como una cooperativa que apoya integralmente a sus socios, y concluyen que la figura de cooperativa de trabajo proyectada no les permite hacer esto.
- Cambiar la mentalidad de las personas, que muchas veces desarrollan labores por costumbre, sin fundamento técnico, es un gran tema para este caso.
- El saber que las cooperativas son dependientes de los subsidios decepcionó a algunos, pero es una realidad que se debe saber asociar al concepto de economía social.

COMUNICACIÓN

- Los integrantes si bien campesinos y pequeños productores todos, son diversos en cuanto a la composición de sus fuentes de ingresos. Esto complica el alineamiento de expectativas y comprensión de los riesgos asociados al negocio de la Rumpa.
- Aún no se cuenta con pautas operacionales que estandaricen la organización.
- La localización de las inversiones es un gran tema por resolver al interior de este grupo. Ahora son pequeñas inversiones proporcionadas por proyectos adjudicados (FIA, FOSIS), que servirán de ejercicio previo para cuando vengan inversiones mayores.
- Se ha mencionado la necesidad de contar con un sistema de recogida y transferencia del conocimiento técnico local, lo que resulta sin ser planificado y genera mejoras y beneficios.

RELACIONAMIENTO

- Aún se mira el tema desde la producción, exigiéndole al mercado que dé respuesta a sus expectativas: un buen precio para lo que se tiene y se sabe hacer.
- Existen dudas sobre la rigurosidad y pertinencia del borrador de estatuto con que actualmente cuentan, y que fue apoyado por un abogado de Chile Emprende. Se está tomando la decisión de buscar otro apoyo.
- En cuanto a estrategias exitosas para el apalancamiento de recursos está todo por aprender; volvieron con la ambición de tener un terreno propio. Actualmente es ir tras la oportunidad sin saber bien qué se necesita.
- Se piensa que con INIA esa cooperativa llegó lejos, y les da seguridad contar también con sus investigadores.

* De acuerdo a IICA (2013), Participación y Compromiso son consecuencia natural de estos.

Nota: se identificaron una serie de otras brechas del tipo gestión empresarial, y que se consideran fuera del foco socio organizacional definido para esta fase de desarrollo.

Todo lo anteriormente expuesto hace parte del fundamento del diseño del Programa de Coaching ejecutado para Rumpacoop.

5. Diseño del Programa de Coaching

La totalidad de los contenidos aquí presentados fueron propuestos por el asesor, afinados en interacción con INIA, y validados con el Comité de Seguimiento del proyecto, donde participan representantes de INIA, FIA, la Asociación de Comunidades Agrícolas de Limarí (beneficiario del proyecto) y el Consejo de Administración de Rumpacoop.

Brechas Priorizadas:

- A. Conocerse entre los 24 socios de Rumpacoop.
- B. Identificarse “yo soy comunero empresario”.
- C. Saber ejecutar su rol: qué y cómo hace cada uno.

Estado presente: Grupo

Apenas me sé el nombre de algunos de los cooperados de Rumpacoop, me comunico siempre con los mismos. Yo soy un campesino productor/recolector, pertenezco a la Asociación y ahora a Rumpacoop. No entiendo mucho cómo funciona esto, pero me imagino que cuando llegue el momento, alguien me dirá qué hacer.

Estado Deseado: Sistema Asociativo

Conozco a mis socios de Rumpacoop. Yo soy un comunero empresario, y estoy aquí para generar un ingreso y trabajar en comunidad en torno a la Rumpa. Sé qué y cómo tengo que hacer desde mi rol, para aportar a mi cooperativa.

Espacio Problema:

Corresponde a la descripción de la brecha que existe entre el estado presente y el deseado, y que se describe en la Figura 2.

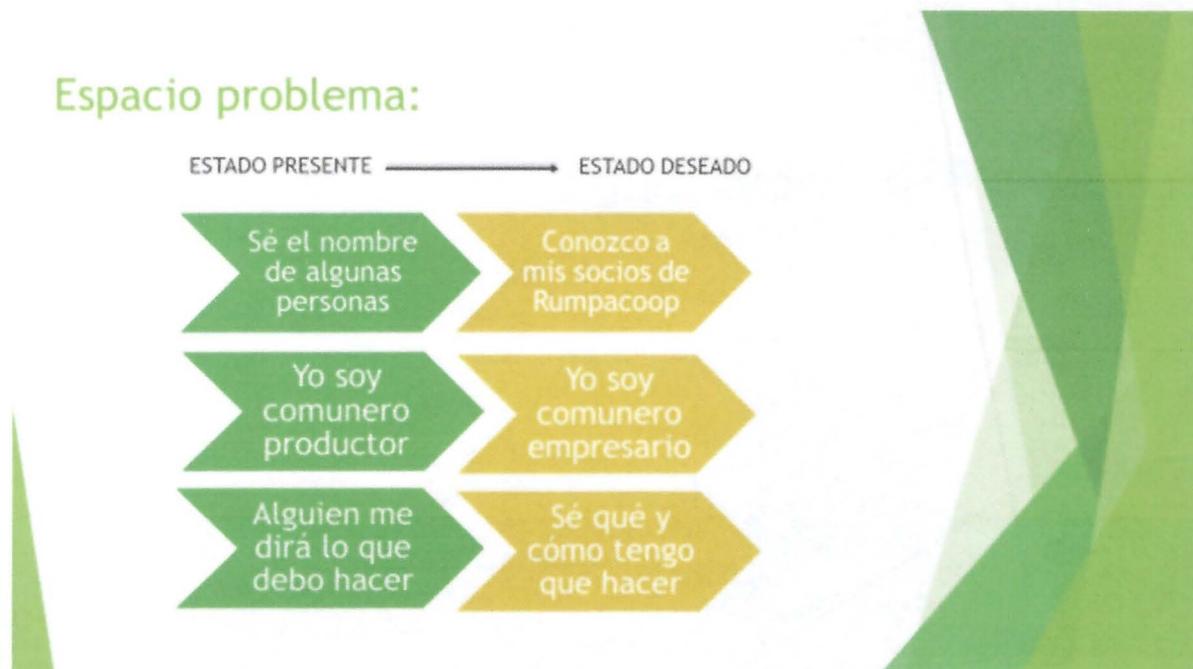


Figura 2. Espacio problema del Programa de Coaching

Puente:

Corresponde al camino propuesto para transitar desde el estado presente al estado deseado. En este caso, instalar/fortalecer un conjunto de valores que guíen las conductas; estos son: Confianza interna, comunicación y relacionamiento, liderazgo y participación.



Figura 3. Puente del Programa de Coaching

Actividades tipo:

- Cápsulas PNL: Transferencia de principios PNL para personas altamente efectivas, dirigido al Consejo de Administración de Rumpacoop.
- Talleres Coaching: Entrenamiento grupal en valores y conductas para la gestión socio organizacional, dirigido a los cooperados de Rumpacoop en su conjunto.

Temática solicitada para los talleres: Operación de la cadena productiva. Cabe señalar que el coaching neurolingüístico se ocupa del “cómo” se procede, basado en este caso en valores y conductas; mientras que el tema o contenido de los talleres (“qué” se hace) es considerado sólo un medio para hacer del aprendizaje una experiencia real y motivadora.

Calendario de actividades:

- Cápsulas PNL:

Lunes 13 de octubre 2015: Principios de excelencia Parte 1

Lunes 2 de noviembre 2015: Principios de excelencia Parte 2

Lunes 30 de noviembre 2015: Principios de excelencia Parte 3



- **Talleres de Coaching:**

16 de octubre 2015: Desafíos Rumpacoop Parte 1

13 de noviembre 2015: Desafíos Rumpacoop Parte 2

Por definir: Desafíos Rumpacoop Parte 3

6. Ejecución

Cápsulas PNL: Partes 1, 2 y 3

Se realizaron las tres actividades programadas para la transferencia de principios PNL para personas altamente efectivas, los días lunes, en las fechas 13 de octubre, 2 de noviembre, y 30 noviembre. Estas contaron con la participación de las cuatro personas que conforman el Consejo Directivo de Rumpacoop, y la entrega consistió en reuniones de duración 2-3 horas, en las que el Coach realizó una exposición interactiva y aplicada de los siguientes principios (se abordaron dos principios por actividad):

1. Cada persona tiene SU verdad, su propia versión de la realidad.
2. Si uno puede, cualquiera puede, si se le enseña cómo.
3. No existe el fracaso, sólo existen resultados diferentes a lo esperado.
4. En un sistema, la persona más flexible tiene el control.
5. Si algo no te resulta, haz otra cosa, cualquier cosa.
6. Cada comportamiento es útil en su propio contexto.

Como se aprecia en las presentaciones incluidas en el Anexo A, cada módulo del 1 al 6 consideró tres segmentos: la bajada del concepto propiamente tal, ejemplos concretos para la vida cotidiana, y aplicaciones prácticas asociadas a cada uno de los valores organizacionales en proceso de instalación en Rumpacoop.

La forma de evaluar el nivel de comprensión alcanzado por los participantes en cada una de estas sesiones, fue simplemente atender a las conclusiones que ellos mismos sacaban durante la reunión, la pertinencia de sus consultas, y los nuevos ejemplos de aplicaciones prácticas que aportaban al proceso. Así mismo, fue observada la evolución del comportamiento de cada uno de los integrantes del Consejo Directivo en los talleres y reuniones que se ejecutaron dentro de este mismo periodo, verificándose la incorporación de alguna buenas prácticas concretas en su accionar.

A modo de ejemplo, el Presidente Don Eliecer, dio cabida en su última intervención a otro tipo de planteamientos y visiones distintas a la suya propia, que han sido expuestas por otros

miembros de la cooperativa; y se preocupó también de hacer un llamado a todos los cooperados a desarrollar sus capacidades, prepararse para apoyar a este Consejo, y eventualmente sustituir a alguno de sus integrantes cuando se requiera. El Secretario Don Waldo por su parte, dio señas de haber comenzado a flexibilizar sus posturas personales ante sus compañeros, adoptando una conducta más aglutinadora y de llamado a la eficiencia en los grupos en que le tocó trabajar. El Tesorero Don Víctor, ganó potencia en sus intervenciones referidas a que los resultados diferentes a los esperados son experiencia ganada, y al cierre del último taller de ocupó en dejar un mensaje optimista a los cooperados. En el caso del Vicepresidente Don Luis, el más joven del Consejo, se verificó un cambio de actitud que podría sintetizarse en una evolución positiva hacia el empoderamiento y la eficacia, adoptando por ejemplo la práctica de preocuparse por contar por lo menos con tres alternativas antes de llegar a una toma de decisión.

Otro aspecto a destacar, fue el nivel de interés y valoración que este tipo de contenido despertó en cada uno, lo cual parecía bastante impredecible al momento de diseñar el programa. Esto quedó de manifiesto en las palabras del Presidente, al señalar que sentía que estaba recibiendo conocimientos a un nivel “ya más o menos alto”, que no cualquiera podría comprender, que le era de utilidad, y le permitía entender mejor por qué algunas personas hacían lo que hacían. Planteó también interés en recibir más entrenamiento acerca de habilidades comunicacionales en general.

Talleres de Coaching: Desafíos Rumpacoop

Parte 1

Objetivo: Alineamiento de las brechas a abordar, la forma de avanzar en su superación, y provocar un aceleramiento en el proceso de auto aprendizaje.

Este taller fue convocado por Rumpacoop y realizado en el Liceo Agrícola de Ovalle el día viernes 16 de octubre, de 9 a 13 horas. Contó con un estimado de 14 participantes, y sirvió a un propósito complementario cual fue marcar el hito del nacimiento de Rumpacoop como figura legal.

De acuerdo a lo presentado en el Anexo B, lo primero fue una presentación introductoria en que el Coach reseñó el sentido del trabajo a realizar, planteando en términos simples las brechas priorizadas, el estado presente y deseado, y el camino de solución propuesto, basado en los valores organizacionales.

La primera parte del taller estuvo dirigida a facilitar el acercamiento entre los participantes, y contempló una dinámica básica tipo Mindfulness. Cada uno se puso en pareja con la persona que menos conoce del grupo, para realizar un trabajo físico/mental simple, que sólo puede ser ejecutado mirándose persistentemente a los ojos, y que, además de generar momentos de buen humor, lleva a centrar totalmente la atención en el compañero. Esto genera una condición favorable para tomar conciencia de la otra persona, mientras se anota en tarjetas su nombre, origen territorial, rol (proveedor o procesador) y motivación de pertenecer a

Rumpacoop. Luego cada uno presentó su compañero a la audiencia. Cabe señalar que este ejercicio no fue diseñado para levantar información, y que lo que se rescata como resultado tiene que ver con lo experimentado en cuanto a generar un acercamiento entre las personas y superar la timidez que limita la participación.

Por otra parte, se construyó en la pared un mapa mental con la variedad de motivos para ingresar a Rumpacoop (Cuadro 2) expresados en las tarjetas. El análisis abierto de dicho papelógrafo sirvió para calibrar el alineamiento interno de los cooperados. Se observó que la principal motivación de las personas para ingresar a Rumpacoop es tener una fuente de ingreso extra y trabajar en conjunto entre las comunidades agrícolas; en segundo plano, está la creencia de que es un negocio sustentable a futuro, y que permite conocer sobre las oportunidades que ofrece el fruto (propiedades, productos nuevos, negocio diferente), incluido el empleo. La percepción del Presidente de Rumpacoop fue consultada ahí mismo, frente a sus cooperados, y tuvo respuesta positiva, en términos de considerar que existe un buen alineamiento entre las expectativas de los cooperados y la misión de Rumpacoop.

Cuadro 2. Motivaciones para incorporarse a Rumpacoop

MOTIVACIONES PARA INGRESAR A RUMPACOOOP	
Generar ingreso extra	<ul style="list-style-type: none"> - Para tener un ingreso más - Para una mejor situación económica y otra entrada a futuro - Para mejorar mi negocio - Para tener una fuente de ingreso - Para tener otra entrada económica a futuro
Trabajar en conjunto	<ul style="list-style-type: none"> - Para trabajar en conjunto - Para tener más oportunidad en conjunto - Para trabajar en conjunto las comunidades agrícolas - Para trabajar en conjunto comunidades agrícolas - Pensando en un trabajo
Buen negocio a futuro	<ul style="list-style-type: none"> - Porque es un buen negocio sustentable en el tiempo - Porque creo que es un buen negocio a futuro - Para comercializar Rumpa
Conocer el fruto y sus propiedades	<ul style="list-style-type: none"> - Para Conocer las propiedades de la rumpa - Para aprender del fruto y ver otro tipo de negocio - Para sacar producto nuevo.

La segunda parte del taller consistió en un juego de roles, cuyo diseño contempló tres factores aceleradores del aprendizaje:

- El primero fue la temática a tratar, la operación de la cadena productiva, que fue propuesta por el Comité de Seguimiento del proyecto como una necesidad real e inmediata.

- Lo segundo fue un “disparador” para el simulacro, consistente en un mail dirigido a Rumpacoop, con un pedido concreto para esta temporada, como desencadenante de la acción.
- Lo tercero fue la “modelación del territorio”, que se realizó utilizando una cuerda para demarcar rutas principales; silla y mesa para señalar Ovalle y La Serena respectivamente; y la ubicación de cada persona en el espacio geográfico aproximado de acuerdo a estos hitos de referencia.

El rol del coach fue en esta ocasión consistió en dar las reglas del juego, tocar el pito de árbitro para dar inicio a la acción, y detenerla toda vez que hubiera lecciones que rescatar a partir del desarrollo de los acontecimientos, o bien si algún participante se salía de las reglas del juego (ej. Ignorar factores de distancia y dispersión territorial).

Lo que se produjo entre las personas fue una especie de catarsis, al experimentar las limitaciones, faltas de información, decisión y acuerdos que parecían necesarios para entrar en acción, con la intención de dar respuesta al potencial cliente. Los resultados obtenidos fueron altamente enriquecedores: junto con obtenerse primeras aproximaciones a los roles de cada participante (Cuadro 3), esto marcó el inicio de una reflexión interna más seria sobre estos temas a nivel del Consejo de Administración y del equipo de trabajo de INIA, que llevó más tarde a realizar consultas a fuentes especializadas, y finalmente llegar a esclarecer algunos cuestionamientos necesarios para la redacción del Reglamento Interno.

Cuadro 3. Primera aproximación a los roles frente a una oportunidad de venta

Presidente	Reunirse con directorio y gerente para tomar acuerdo, discutir la petición y tomar decisión.
Vice presidente	Dar respuesta al cliente según lo que vamos a acordar y participar en la discusión del directorio.
Secretario	Citar a junta extraordinaria para comunicar sobre el mail del interesado, y comunicar lo que acordó la directiva.
Gerente	Consultar si tiene producto cada uno, comunicarse con los diferentes productores.
Proveedores de Fruta	Comenzar a juntar el producto, consultar cuánto producto se requiere, informar mi oferta de fruta y fecha de entrega, informar stock de pulpa congelada al gerente.
Procesadores	Informar cuántos kilos de mermelada podría entregar y cuándo, informar si tengo o no tengo mermelada, ofrecer procesamiento a proveedores.

Por otra parte, se realizaron papelógrafos con mapas mentales dando cuenta de una serie comportamientos limitantes (no deseados) observados, y posibles soluciones que los mismos participantes iban proponiendo mientras transcurrió la acción. Se realizó un pepelógrafo para cada uno de los valores propuestos para el Coaching: Confianza, Liderazgo y Participación, Comunicación y Relacionamiento. Esto se sintetiza en los cuadros 4.1 al 4.3.

a. CONFIANZA

Problema	Solución
Posibles ventas por fuera de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> Tener claridad sobre los procedimientos internos de Rumpacoop
Desacuerdo con la repartición de beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Operarla cadena con valores de comercio justo
Interferencia en los roles de cada uno	<ul style="list-style-type: none"> Que la cooperativa se encargue de vender Tener protocolos de trabajo
Acción de quienes ya tienen resolución sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> Poner a disposición las R.S. individuales, hasta que Rumpacoop tenga la suya propia Proyectar trabajo de procesamiento conjunto en un taller de Rumpacoop
Definición de proveedores y procesadores	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar listado de proveedores y procesadores con mail y teléfono que permita comunicarse de manera efectiva. Fijar criterios para su selección en cada caso
Limitaciones para el trabajo de la directiva	<ul style="list-style-type: none"> Hacer entre todos un capital para que la directiva tenga como moverse
Tendencia a acciones e intereses individuales	<ul style="list-style-type: none"> Unión entre todos

4.2 COMUNICACIÓN Y RELACIONAMIENTO

Problema	Solución
Tendencia a comunicarse entre los mismos de siempre	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones más frecuentes, visitas, para conocerse entre los socios de Rumpacoop. Tener un listado de cooperados con sus datos de contacto disponible para todos, para comunicarse entre las personas.
Desinformación sobre datos productivos de cada cooperado	<ul style="list-style-type: none"> Que cada socio informe periódicamente lo que tiene, para que no tengan que estar preguntando a cada uno. Contar con información actualizada de disponibilidad de materia prima
Sub utilización de los medios de comunicación disponibles	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el uso de los medios disponibles: celulares, correos electrónicos, otros.
Lenta comunicación de las oportunidades hacia los cooperados	<ul style="list-style-type: none"> Buscar formas de garantizar que los cooperados se enteren pronto de las oportunidades
Riesgo de perder al cliente por baja capacidad de respuesta en esta etapa	<ul style="list-style-type: none"> Definir una estrategia de comunicación con el cliente. Crear capacidades de relacionamiento con los clientes, para conservarlos y no perder oportunidades.

4.3 LIDERAZGO Y PARTICIPACION

Problema	Solución
Desinformación sobre dónde, cómo y qué se va a producir y vender	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar acuerdos iniciales en asamblea sobre qué y cómo producir de acuerdo a los recursos disponibles. • Agilizar todo lo relacionado con iniciación de actividades, resolución sanitaria, sitio de acopio. • Tener más reuniones para tomar acuerdos.
Desconocimiento de la real disposición de cada socio hacia la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Que cada cooperado muestre a la directiva su disponibilidad en esta etapa, definiendo sus roles, pagando sus cuotas, informando su oferta de fruta, su capacidad de procesamiento. • Tomar conciencia de que se viene una etapa de sacrificio, que requiere de la unión entre todos.
Limitaciones para la acción conjunta como Rumpacoop	<ul style="list-style-type: none"> •
Desconocimiento de metas y plazos de las primeras acciones de Rumpacoop	<ul style="list-style-type: none"> • Definir/informar los plazos de las acciones de Rumpacoop.
Necesidad de agilizar las gestiones internas	<ul style="list-style-type: none"> • Definir liderazgos en lo comercial, aún dentro de la misma directiva, para ser más ágiles en dar respuesta a los interesados en comprar
Tendencia a buscar resultados económicos directos y de corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar conciencia de la necesidad
Desconocimiento de costos productivos y precios de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cálculos de costos y de precios para estar mejor preparados frente a las oportunidades y saber qué se puede ofrecer a los cooperados.
Gran debilidad en lo relacionado con comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Prepararse mucho en materias de comercialización y trabajar en estos temas desde ahora mismo.
Desconocimiento de stock disponible, oferta de rumpa fresca	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la oferta de la cooperativa y calcular los costos de producir y procesar la rumpa.

Estos resultados reflejaron los puntos críticos de la gestión socio organizativa, de cara al aprovechamiento de oportunidades reales de primeros negocios para Rumpacoop. En las propias palabras de los participantes, la conclusión fue “Nos falta mucho”.

Se intentó trabajar también sobre la cadena logística, prácticamente sin resultados, lo que indica que en esta materia está prácticamente todo por hacer. Lo que se rescató fueron pasos muy primarios, tales como acuerdos internos iniciales (qué, cómo, dónde producir), cálculos de costo y precio, contacto con proveedores y procesadores, y necesidad de establecer algún nivel de relacionamiento con el potencial comprador. No obstante, dicho ejercicio tuvo la virtud de generar un escenario propicio para que la Presidenta de la ACAL transmitiera información crítica a los socios sobre los nuevos recursos disponibles para Rumpacoop a partir de la adjudicación del Proyecto CREE (FOSIS). Se trata de la adquisición de equipos y adecuación de infraestructura necesarios para iniciar el procesamiento, dejando con esto planteado un escenario diferente para el próximo taller.

En términos del proceso de Coaching, se considera que este Taller Desafíos de Rumpacoop: Parte 1, logró los objetivos planteados en cuanto a alineamiento de los participantes y la aceleración del proceso de aprendizaje en base a capacidades y recursos propios. En relación a esto último, se provocó un discernimiento colectivo sobre la brecha existente entre el estado actual y el estado, para que Rumpacoop opere como un sistema asociativo en condiciones de iniciar su actividad empresarial. Y también se logró despertar la motivación colectiva por comenzar a trabajar en la dirección de los valores organizacionales propuestos, sacando un mejor provecho de la experiencia de cada uno.

Parte 2

Objetivo: Profundizar el proceso de auto aprendizaje a partir de los resultados de la parte 1, y sumar cuotas de aceleración y realidad al juego de roles.

Este taller fue convocado por Rumpacoop, realizado en el Liceo Agrícola de Ovalle el día viernes 13 de noviembre, de 9 a 13 horas, y contó con un total de 12 participantes.

De acuerdo a lo presentado en el Anexo C, lo primero fue una presentación introductoria en que el Coach repasó los planteamientos del proceso (desafíos, estados presente y deseado, y camino de solución propuesto), y reseñó los resultados del Taller anterior.

En esta oportunidad, la primera parte del taller estuvo dirigido a profundizar el “Cómo hace cada uno” en términos de las conductas limitantes observadas entre los socios de Rumpacoop, y de cara a los valores organizacionales que se pretende cultivar. Para este efecto, se formaron tres grupos al azar, asignando a cada uno de ellos uno de los valores a profundizar, y entregándoles una minuta de trabajo con el concepto general del valor, además de un listado con los resultados del taller anterior. La tarea asignada fue analizar los contenidos de manera conjunta, seleccionar las tres conductas limitantes relevantes para el éxito de Rumpacoop, y proponer las tres mejores soluciones para cada caso.

El factor de realidad fue intensificado en este caso mediante el uso de un “disparador” real (no inventado como en la parte 1), que correspondió a un mail de un restaurante en Santiago, interesado en conocer stock y valores de los productos de Rumpacoop.

El factor de aceleración fue operado ahora asignando tiempos más ajustados para la realización de cada ejercicio, apelando al nuevo concepto de valoración del tiempo y ritmos de trabajo que les demanda su nueva identidad de socios de una empresa. Esto último afectó la precisión y completitud de la información resultante; sin embargo, contribuyó al propósito de vivir la experiencia individual y conjunta de generar resultados bajo presión.

Los resultados se presentan a continuación, en los Cuadros 5.1 al 5.3. Estos fueron diagramados a modo de mapas mentales por los mismos participantes, y reseñados a la audiencia por el Coach, para incorporar los ajustes que se estimasen como necesarios.

Cabe recordar al lector del presente informe, que estos talleres no han pretendido resolver de manera óptima cada uno de estos puntos, sino desencadenar un proceso de autoaprendizaje de cara al desarrollo de las conductas necesarias para la puesta en marcha de Rumpacoop.

5.1 VALOR: CONFIANZA

CONDUCTA LIMITANTE	SOLUCIONES PROPUESTAS
Posibles ventas por fuera de la cooperativa	Planificación por medio del reglamento interno
	Implementar multa
	Implementar cláusula que permita la expulsión por esta causa
Desacuerdo con la repartición de beneficios	Ver los principales resultados de las ventas del producto
	Planificar de manera equitativa la repartición de beneficios
	Pago proporcional al trabajo diario realizado
Trabajo del Consejo limitado por la falta de recursos	Crear una cuota de emergencia
	Cuotas sociales al día
	Cuotas de participación al día

5.2 VALOR: LIDERAZGO Y PARTICIPACION

CONDUCTA LIMITANTE	SOLUCIONES PROPUESTAS
Despreocupación por comunicar al resto de los socios la real disposición de cada uno	Cada cooperado muestre a la directiva su disponibilidad (especificar su rol y avisar cuando no esté disponible para reemplazar)
	Tomar conciencia de que se viene una etapa de sacrificio y se requiere la unión
	Llevar control interno permanente de las acciones de cada uno
Debilidad en el tema de la comercialización	Buscar entre los socios las personas con más aptitud en el tema
	Postular a proyecto para contratar un especialista en ventas
	Capacitar en el tema de comercialización
Desconocimiento de costos	Realizar cálculos de costos y precio de venta
	Conocer los precios de la competencia
	Llevar registro detallado de las compras y ventas

5.3 VALOR: COMUNICACIÓN Y RELACIONAMIENTO

CONDUCTA LIMITANTE	SOLUCIONES PROPUESTAS
Tendencia a comunicarse entre los mismos de siempre	Exigir más asistencia
Proceder postergando la comunicación hacia los cooperados	Mandar una hoja informativa a los cooperados
	No pedir precios elevados por la fruta, los que quieran precios muy altos no podrán vender
Riesgo de perder al cliente por baja capacidad de respuesta en esta etapa	Dar respuestas adecuadas en contenido, plazos, precio y producto.

La segunda parte del taller estuvo dirigida a profundizar el “Qué hace cada uno” en términos de entrar en mayor detalle sobre lo que implica ejercer cada uno de los roles que se pretende asumir, al menos para esta primera fase de puesta en marcha, en que no existe un capital de trabajo para contratar profesionales ni personal externo. Para este efecto se formaron grupos por roles: Proveedores, Procesadores y Consejo de Administración; entregando a cada grupo una minuta de trabajo con rasgos generales para cada rol, además de cuadros que sintetizaban lo avanzado en la materia en el taller anterior. La tarea asignada fue afinar la definición de la función que les corresponde en la cadena, y proponer una secuencia de acciones para aportar de mejor manera a la cooperativa.

Se aplicaron los mismos factores de realismo y aceleración antes descritos, incorporando esta vez una breve intervención del presidente para plantear directrices sobre el ejercicio de los roles, y ejerciendo también el Coach un control más estricto sobre los tiempos designados para lograr cada ejercicio. Esto último nuevamente afectó la precisión y completitud de los resultados, sin embargo, el desempeño grupal se observó más dinámico y fluido, pese a tratarse de grupos de diferente composición respecto del ejercicio anterior.

Los resultados se presentan en los cuadros 6.1 al 6.3. Estos fueron diagramados en papelógrafos por los mismos participantes, y reseñados a la audiencia por el Coach, para incorporar los ajustes propuestos que se estimasen como necesarios.

Cuadro 6.1 Rol Procesador

FUNCION	Tomar conocimiento del pedido y organizarse para tomar acción
OPERACION	<ul style="list-style-type: none"> a. Solicitar a la encargada (gerente) la materia prima dependiendo del pedido. b. Ponernos de acuerdo en el día de trabajo y hora, y lo que se va a realizar. c. Revisar si tenemos los insumos necesarios, ej.: frascos, etiquetas, azúcar, bolsas, etc. d. Dividir las tareas, ejemplo: lavado de frascos, aseo de salas, pegado de etiquetas, etc. e. Hacer revisión para que todo esté en perfectas condiciones para hacer la entrega.

Cuadro 6.2 Rol Proveedor

FUNCION	Comenzar a juntar el producto, consultar cuánto producto se requiere, informar la oferta de producto de cada uno y fecha de entrega, informar stock de pulpa congelada al gerente.
OPERACION	<ul style="list-style-type: none"> a. Conocimiento del proceso de cosecha del producto b. Implementación adecuada para la cosecha del producto (cajas y acopio) c. Revisar que la cosecha del fruto sea de calidad d. Compromiso en la entrega del producto, fecha e. Establecer un precio justo al producto (esto le corresponde mas bien a la directiva)

Cuadro 6.3 Rol Consejo de Administración.

FUNCION	Dar respuesta a la solicitud de pedido e instruir al gerente
OPERACION	<ul style="list-style-type: none"> a. Fijar fecha de envío de muestras y definir cantidad (ej. 10 kg de fruta y 2 kg de pulpa). b. Fijar precio del producto y stock c. Definir envase y transporte de las muestras para el cliente d. Sitio de acopio y sala de proceso dispuesta e. Realizar trámites: rut, iniciación de actividades, resolución sanitaria, patente comercial, material informativo promocional

Cabe destacar que al cierre de los Talleres Parte 1 y Parte 2, se hizo una rueda de intervenciones individuales en que cada integrante de Rumpacoop y del equipo de trabajo INIA presente en la sala tuvo la oportunidad de expresarse en relación a lo realizado, y plantear individualmente sus inquietudes sobre el proceso de puesta en marcha de la cooperativa y su propia participación. No hubo un registro literal de los contenidos de dichas intervenciones, sin embargo los aspectos más relevantes de las mismas fueron rescatados al momento de elaborar el listado de medidas de implementación de corto plazo.

Medidas de implementación de corto plazo

A continuación se presenta un listado de medidas que se propusieron en estos talleres y se consideran posibles de implementar como parte de la puesta en marcha de Rumpacoop para esta temporada, y considerando que sus actividades más probables serán la entrega de muestras promocionales, participación en ferias, y ventas locales de baja escala.



Este producto fue desarrollado en conjunto con el equipo de trabajo del proyecto, tiene un carácter propositivo para Rumpacoop, y pretende incentivar a que los resultados de los talleres cobren vida en manos de quienes los generaron y para su beneficio.

Los encargados propuestos corresponden a sugerencias en base al conocimiento adquirido por el equipo sobre las capacidades y habilidades especiales de algunos de los integrantes de la cooperativa. La proyección en el tiempo de este tipo de propuesta podría ser que estas mismas personas vayan incorporando otros socios en estas temáticas, mediante la conformación de Comités de trabajo dedicados a cada uno de estos frentes.

Señalar finalmente que este listado no hace referencia a temas productivos propiamente tales, porque se entiende que la totalidad de los socios por igual están ocupados en sacar adelante esa parte de la cadena.

AMBITO	Encargado propuesto	Diciembre				Enero				Febrero			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
COMERCIALIZACIÓN													
Tramites SII	Eliecer	X											
Resolución Sanitaria RUMPACOOB	Víctor	X	X	X									
Equipamiento Sala de Proceso	Luis	X	X	X									
Insumos (Ingredientes, envases, etc)	Luis, Silvia, Nadia	X	X	X									
Calculo de costos, precios, pagos	Waldo	X	X	X									
Estudio de Mercado	INIA	X	X	X									
Inventario de recursos existentes y necesarios	Luis y Angélica	X	X										
GESTION INTERNA													
Asesoría Reglamento Interno y Operación RUMPACOOB	Consejo RUMPACOOB y Claudia	X	X	X									
Mejorar la participación; hoja informativa, reunión mensual, fecha fija, uso msn celular	Consejo RUMPACOOB, Luis y Waldo	X	X	X									
Base de datos y proveedores procesadores	Consejo RUMPACOOB y Luis	X	X	X									

DIFUSIÓN						
Calendarizar, priorizar y organizar	Rosa y Verónica INIA	X X	X	X		
Relacionamiento; personas y msn, promoción y venta	Nadia	X X	X	X	X X	X
Soporte Difusión: Recetario, díptico, pendón, etiquetas, díptico productos	Consejo RUMPACOOOP e INIA	X		X	X	
Contacto CHEF		X		X		
Participación EXPO Peñuelas	Carmen y Rosa				X	X
Participación Stand Mall Plaza	Carmen y Rosa				X X	X
Evento FIA ENERO	Carmen, Rosa y Angélica					X

Otras actividades desarrolladas por el asesor

Otras actividades desarrolladas en los meses de junio a Noviembre 2015 son las siguientes:

Reuniones periódicas con el equipo de trabajo INIA en La Serena. Participación activa en el Comité de Seguimiento del Proyecto que sesiona mensualmente en Ovalle. Comentarios a los informes de avance del estudio de mercado. Directrices técnicas a INIA para la generación de documento de autodiagnóstico. Consultas a redes de colaboración de nivel nacional sobre los desafíos Rumpacoop (UNAF, INDAP). Colaboración en el proceso de análisis de alternativas para la imagen de Rumpacoop

7. LOGROS Y LIMITANTES

Logros:

Se contribuyó a disminuir brechas en los siguientes ámbitos de la gestión socio organizacional:

- Conocimiento entre las personas.
- Identidad de comunero empresario
- Saber qué y cómo hacer para aportar a la cooperativa

Se indujeron valores y conductas necesarios para el éxito de Rumpacoop, para que sean cultivados por dirigentes y socios:

- Confianza interna
- Liderazgo y participación
- Comunicación y relacionamiento

Se transfirieron algunos principios básicos de Programación Neurolingüística para personas altamente efectivas, a los integrantes del Consejo Directivo:

- Cada persona tiene SU verdad, su propia versión de la realidad.
- Si uno puede, cualquiera puede, si se le enseña cómo.
- No existe el fracaso, sólo existen resultados diferentes a lo esperado.
- En un sistema, la persona más flexible tiene el control.
- Si algo no te resulta, haz otra cosa, cualquier cosa.
- Cada comportamiento es útil en su propio contexto.

Limitaciones: Si bien las convocatorias y puntualidad en los talleres han mejorado, limitan la entrega de beneficios al total de cooperados y la plena ejecución de actividades.

A modo de recomendación, dar seguimiento a la implementación de las medidas de corto plazo resultantes. Y considerar a futuro la posibilidad de entregar cápsulas de un trainer en comunicación al Consejo de Administración.

INFORME 3

El contexto de la intervención corresponde a la etapa de puesta en marcha de la cooperativa, que tuvo como Estado Presente la condición inicial de “Grupo” y como Estado Deseado su evolución hacia una condición de “Sistema Asociativo”. Esto significa facilitar un proceso en que un grupo de personas que se reúnen periódicamente y se movilizan por intereses individuales, logren generar Sinergia, y se transformen en un conjunto de personas motivadas por un interés común, que interactúan con fines empresariales y son capaces de generar aprendizaje, respetando las reglas, estructura y proyección acordados.

Se trazó como puente para este tránsito, la instalación y desarrollo Valores Organizacionales; y como foco de intervención, tres ámbitos específicos de la conducta:

- Valor Confianza. Desafío: pasar de saber el nombre de algunos de los socios, a poder decir conozco y confío en los socios de Rumpacoop.
- Valores Comunicación y Relacionamiento. Desafío: pasar de comportarse como campesino productor socio de una Asociación Gremial, a una conducta de campesino empresario socio de una cooperativa.
- Valores Liderazgo y Participación. Desafío: pasar de un actitud de espera a que le digan qué hacer, a saber qué y cómo hacer para aportar al éxito de Rumpacoop.

OBJETIVO

Este último taller tuvo como objetivo conocer el proceso de aprendizaje experimentado por los integrantes de Rumpacoop en su primera temporada de existencia como Cooperativa. Los objetivos específicos fueron: 1. Cómo vivieron los valores organizacionales; 2. Cómo fue el desempeño, en términos del ejercicio de los roles y funciones iniciales.

METODO

Durante el mes de febrero, en pleno desarrollo de la primera temporada de Rumpacoop, el asesor tuvo una reunión preparatoria con el equipo de trabajo de INIA, con el propósito de analizar en conjunto la experiencia en curso, y visualizar aspectos claves a considerar de cara al diseño del taller a ejecutarse en marzo (ver minuta en Anexo A).

En dicha instancia se acordó realizar un taller dirigido a recoger lecciones y sugerir mejoras. Para este efecto, el diseño consideró elementos estructurales de largo plazo que son vitales para la sustentabilidad de la organización (Valores), y elementos contingentes y funcionales, que dan cuenta de los esfuerzos y la complejidad que estaba teniendo del proceso de puesta en marcha del sistema asociativo propiamente tal (Desempeño).

Con el propósito de potenciar estados de motivación, INIA calendarizó en igual fecha la entrega de resultados del estudio de mercado de la Rumpa (líneas de producto, clientes, precios, canales de comercialización, etc.) y este taller de aprendizajes de la primera

temporada. Esto significa que, previo a su realización, se conocieron los datos duros que confirmaron la hipótesis inicial del proyecto, que situaron la puesta en valor de la Rumpa como una alternativa real de negocio que permite generar ingresos complementarios para la familia campesina. Se despejaron dudas en cuanto a la viabilidad del negocio, así como también de los niveles de rentabilidad que puede generar.

Para la autoevaluación de los valores organizacionales, se utilizó una adaptación del método utilizado en Coaching (de vida) denominado “Rueda de la Vida”, que consiste en 1. Asignar valores por prioridad, 2. Visualizar la situación ideal en cada caso; 3. Calificar el estado actual de los mismos, teniendo como referencia la situación ideal; 5. Visualizar gráficamente los resultados; 6. Identificar puntos críticos para iniciar mejoras.

Para la autoevaluación del desempeño, se utilizó un modelo simplificado de la realidad, conocido en base a la experiencia previa del asesor. Este consiste en establecer los Aciertos (lo que sí resultó y es lógico mantener); los Errores (lo que no resultó, dio resultados diferentes a los esperados y debe ser eliminado/sustituido); y las Mejoras (lo que hizo falta y debe ser incorporado). Además, para garantizar el chequeo de las áreas prioritarias de desempeño, se tuvo como ejes conductores de la discusión “lo productivo”; “lo organizacional”, y “lo comercial” (mayores detalles en Anexo B).

RESULTADOS

La actividad contó con un total de 14 participantes. Estos corresponden al núcleo más consolidado de la organización, que participa normalmente a las actividades y reuniones convocadas por INIA y por el Consejo de Administración (son 24 cooperados en total).

El coach facilitó la discusión grupal y la obtención de puntajes de consenso entre los participantes. A continuación se presentan los resultados para la autoevaluación de los valores y del desempeño, en esta primera temporada de funcionamiento de Rumpacoop.

PARTE 1: VALORES

El criterio establecido para asignar prioridad fue “de acuerdo a la experiencia vivida esta primera temporada, cuál sería la importancia relativa de cada valor organizacional para el éxito de Rumpacoop”. Las prioridades asignadas van del 1 (más importante) al 5 (menos importante). En esta etapa se precisó que todos los valores son importantes; sin embargo, en cada etapa de desarrollo y contexto, alguno de ellos puede resultar más vital que otro para el éxito de la organización.

Valor Organizacional	Prioridad (1 al 5)
Confianza Interna	1
Liderazgo	4
Participación	2
Comunicación	3
Relacionamiento	5

La primera prioridad fue asignada a la Confianza interna. Se consideró que la confianza entre los socios y de los socios hacia la directiva es fundamental para hacer andar la cooperativa. En este sentido, la primera experiencia conjunta de elaboración de mermelada, la participación como cooperativa en la expo peñuelas, y los trámites y las decisiones que ha tenido que tomar el Consejo de Administración, les permitieron conocerse más de lo que habían conseguido en base a todas las actividades anteriores, fueran estas reuniones con INIA o internas de la cooperativa durante su proceso de constitución.

En la discusión interna, algunas personas compararon la importancia de este valor con la Participación, señalándose que “sin la participación de los socios, la cooperativa no puede funcionar”. Sin embargo, pronto se esclareció la predominancia de uno sobre otro, en base a la experiencia de quienes estuvieron más directamente implicados en esta primera etapa. Ellos experimentaron que pese a la falta de participación de una parte de los socios, el compromiso y la confianza de un subgrupo permitió sacar adelante las actividades.

La Comunicación interna fue ponderada en tercer lugar, como un factor muy importante para que exista participación y colaboración, y también para que el Consejo de Administración no sea el único que asuma las tareas y responsabilidades de la puesta en marcha de la organización. Así también, se hizo un reconocimiento de los esfuerzos realizados, y de lo mucho que aún se puede mejorar.

En cuanto al Liderazgo, este fue calificado con prioridad cuarta, y los comentarios realizados apuntaron principalmente a que actualmente no era un recurso crítico para la organización, dado que existe un buen líder (presidente) y un Consejo de Administración que se encuentra operando en la dirección correcta. Se ha verificado un buen entendimiento entre ellos, han ido dando los primeros pasos e intentando superar las barreras que se han presentado; ej. acreditación con INDAP; problemas para obtención de RUT y Resolución Sanitaria; necesidad de un terreno para planta de proceso, entre otros.

Finalmente, el Relacionamiento externo obtuvo el quinto lugar, reflejando la falta de claridad y desconocimiento de la importancia de este factor para el éxito del negocio. Aunque la entropía del grupo es fuerte en esta etapa, producto del gran esfuerzo que implica la puesta en marcha de la organización, se valora positivamente el hecho de haberse relacionado con autoridades y organismos para superar las barreras que se han ido encontrando. Por ahora, dar respuesta pertinente y oportuna a los interesados espontáneos en sus productos, es algo que ha ido quedando en la fase de las intenciones más que de las acciones.

Una segunda parte del ejercicio consistió en plantear la situación ideal para cada valor dentro de la organización, y a la cual se asignaría nota 7 si se hubiese logrado. Este planteamiento lo realizó el coach en base a material generado en los talleres previos, y consistió en lo que se indica a continuación.

- Ideal Confianza Interna: Los socios de Rumpacoop se conocen unos a otros y comparten la Visión, Misión y Valores de la Organización. Están dispuestos a invertir en el negocio y respetar las reglas del juego que han acordado. Las decisiones que se toman son justas y transparentes para todos sus integrantes.
- Ideal Liderazgo: Quienes dirigen la cooperativa encarnan una actitud emprendedora, caracterizada por la tenacidad, honestidad, compromiso, lealtad, paciencia, disciplina y

justicia. Hay un buen manejo de las relaciones humanas. Se trabaja por generar, mantener y transmitir, la visión y estados de motivación.

- Ideal Participación: Las personas aportan al mejoramiento de la cooperativa. Se preocupan por participar en la toma de decisiones de su organización. Con sus conductas generan un clima de multiplicación de las energías y de colaboración.
- Ideal Comunicación: La información se transmite de manera transparente y oportuna. Las personas se comunican entre ellos como campesinos empresarios. Aporta a que la misión, Visión y valores se clarifiquen y fortalezcan en el tiempo.
- Ideal Relacionamiento: Se cuenta con habilidades de comunicación con agentes externos (clientes, autoridades, organismos). Cada socio acuña un sentimiento de embajador de su organización cuando se relaciona hacia afuera. Especialmente encarna los valores de su organización.

A continuación, el grupo le puso nota al estado actual de cada uno de estos valores, teniendo como referencia el ideal que alcanzaría nota 7, llegando a los siguientes resultados:

Valor Organizacional	Nota Estado Actual (1 al 7)
Confianza Interna	4
Liderazgo	6
Participación	4
Comunicación	4
Relacionamiento	5

Se observa que el aspecto mejor calificado en esta primera etapa es el Liderazgo. Los participantes hicieron un análisis crítico al respecto. Inicialmente y a juicio de la mayoría de los presentes, ameritaba nota máxima. Sin embargo, la situación cambió cuando el Coach sugirió la conveniencia de moderar su calificación, con la intención positiva de garantizar espacios de crecimiento en este ámbito, y mantener la actitud cuestionadora de resultado como movilizador de procesos de mejoramiento continuo.

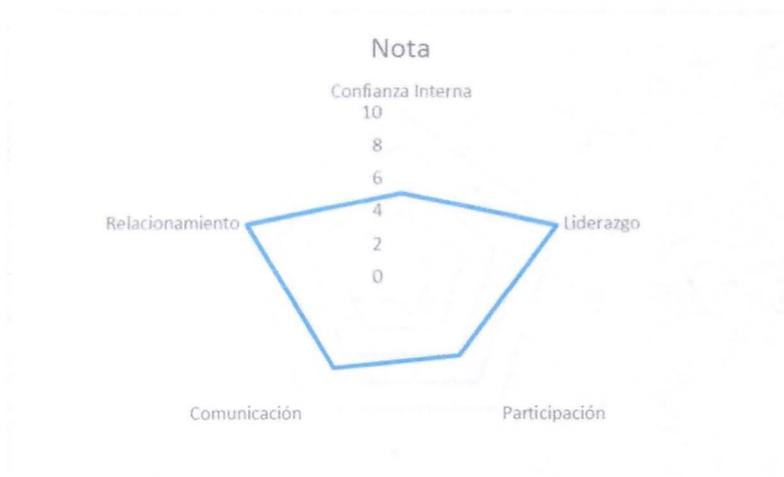
El Relacionamiento externo fue bien evaluado, refiriéndose específicamente a lo que ha sido las relaciones con organismos del estado asociadas a trámites necesarios en esta primera fase de activación de la cooperativa; lo contrario ocurre con el relacionamiento con interesados y clientes potenciales, observándose aún desconocimiento de su importancia para el negocio.

El resto de los valores fueron todos evaluados con nota 4, entendiéndose en sus palabras que esto representa la "nota mínima para pasar de curso". Consideran que hay una parte de los socios que aún no creen en el negocio, y precisan que los que realmente están trabajando por la organización, son aquellos que tiene FE en el negocio (confianza). La Participación fue duramente criticada, dejando de manifiesto el descontento del grupo presente respecto de una cantidad no menor de socios que incumple sus deberes de participación, pagos, aportes, compromiso, etc. Esto hace que se sientan cansados y la emoción que expresan al respecto es de "injusticia". La Comunicación finalmente fue bien evaluada sólo de arriba hacia abajo (aun reconociendo que debe mejorar), y mal evaluada de abajo hacia arriba; es decir, los

dirigentes hacen intentos porque la información llegue a los socios, pero una parte importante de los socios no hace nada por informarse o comunicarse con los dirigentes.

A modo de conclusión, se realizó una gráfica sobre el estado actual de los valores (notas del 1 al 7), utilizando la metáfora de la rueda y la carreta: en una carreta de rueda deforme el viaje es lento e incómodo, mientras que cuando la rueda es redonda (conjunto de valores desarrollados armónicamente) permite un recorrido más placentero y veloz. Para lograrlo, es necesario ir cubriendo los espacios de mejora que se aprecian en el gráfico.

Finalmente, y en base a la suma realizada en la tabla de resultados, se identificó por dónde sería lo más lógico iniciar estas mejoras, correspondiendo en este caso al valor Confianza Interna, por arrojar el menor valor de la suma (alta prioridad con baja calificación).



Valor Organizacional	Prioridad (1 al 5)	Nota del Estado Actual (1 al 7)	Suma
Confianza Interna	1	4	5
Liderazgo	4	6	10
Participación	2	4	6
Comunicación	3	4	7
Relacionamiento	5	5	10

PARTE 2: DESEMPEÑO

El modelo simplificado de aprendizaje que sirvió de guía para el análisis fue el siguiente:



La discusión grupal en cada uno de estos ámbitos tuvo en consideración referirse a los tres ámbitos principales del quehacer de Rumpacoop: Productivo, Organizacional, y Comercial; obteniéndose los siguientes resultados:

ACIERTOS

En lo productivo:

- Uso pleno de la capacidad de congelamiento: pulpa procesada con Resolución Sanitaria de uno de los cooperados (mientras se obtiene la de Rumpacoop).
- Aprendizaje efectivo de los protocolos de procesamiento (pulpa, mermelada).
- Implementación de protocolos de procedimiento: producción propia de pulpa y mermelada.

En lo organizacional:

- Formalización de la figura Cooperativa.
- Cumplimiento de los aportes en producto (17 cooperados de 24).
- Entendimiento entre los integrantes del Consejo de Administración; se exigieron bastante.
- Actitud de abordaje y superación de los obstáculos que se fueron presentando.
- Comodato en trámite que permitirá contar con terreno para postular por recursos para una planta de proceso.
- Internalización de la práctica de contar con Plan A, B y C para cada desafío (esto último fue sugerido para el Coach y aceptada su incorporación).

En lo comercial:

- Buen desempeño de las personas que participaron en la expo Peñuelas.
- Resultados de difusión y contactos logrados en esa misma actividad.

ERRORES

En lo productivo:

- Fallo de proceso en el sellado de pulpa (primeras unidades) que generó pérdida de materia prima, aunque permitió aprendizaje.
- Defecto en la producción de mermelada, quedó muy líquida por asumir al pie de la letra el protocolo de INIA, y no decidir ajustar de acuerdo a la condición de la fruta.
- Pérdidas de fruta, debido a fallos de planificación de cantidad, programación de actividades, fijación de precios demasiado altos para la venta.
- Confusión del propósito de la feria (el fin era difusión y promoción, más que vender), y participación muy larga, que incluyó días no comerciales (no había público de lunes a miércoles).

En lo organizacional:

- Sistema de turnos para atención de público en la feria no funcionó bien, ya que no todos sabían bien qué y cómo hacerlo, y cuando aprendían ya rotaban.
- Incumplimiento de compromiso de hacer turnos en la feria, algunos que tomaron la responsabilidad luego no asistieron, recargando a los que cumplieron.

- El rut de Rumpacoop en el acta de constitución es incorrecto, podría haberse identificado ese error, ahora se necesita procedimiento para corregirla.
- Constituir la cooperativa con socios que no correspondía: por reunir número, se invitó a participar a personas que no cumplen ni se comprometen.
- Insuficiente información sobre los trámites que era necesario realizar en esta etapa, hay que informarse mejor antes de proceder.

En lo comercial:

- Contar con recursos de terceros para cumplir objetivos: si bien disponen de algún equipamiento, no se concretó la sala de proceso y aún hay poca claridad sobre la propiedad y el destino de los recursos ganados con proyecto FOSIS.
- Insuficiente respuesta y relacionamiento con interesados espontáneos y clientes potenciales que han manifestado interés por los productos.

MEJORAS:

En lo productivo:

- Aumentar y tener clara la propiedad de la capacidad de congelamiento.
- Mejorar el proceso de producción de mermelada, para que no quede tan líquida.
- Mejorar la selección de la fruta que entra a proceso.
- Mejorar la presentación del producto (etiqueta, envases)

En lo organizacional:

- Realizar convocatorias a reuniones con mayor anticipación
- Corregir la escritura de constitución (rut con error).
- Completar aporte de capital dentro de los plazos estipulados
- Lograr el Reglamento Interno, para garantizar lo anterior y otras cosas necesarias
- Lograr un lugar de reunión para la cooperativa.

Comercial:

- Contar con un encargado de atención y relacionamiento con los interesados.
- Preparar o bien contratar promotores para las ferias, especializar esa función.
- Llevar helado y jugo para las ferias, para degustación y venta.
- Ofrecer producto a heladerías y juguerías locales fuera de temporada.
- Fortalecer lo comercial, con recursos internos y externos.

COMENTARIO DEL ASESOR:

El alcance del aprendizaje obtenido esta primera temporada se refiere básicamente a procedimientos, funciones, roles, actividades de difusión. A partir de los resultados y contactos logrados en el estudio de mercado (recién informado) y actividades de difusión en curso, sería esperable que hubiera algún un aprendizaje en temas comerciales durante este año, pero principalmente para la temporada 2017.

IV. LOGROS Y LIMITANTES

Los resultados obtenidos indican que existe aprendizaje en cuanto a los valores y desempeño de la organización.

En general, se observan conductas más favorables para el funcionamiento de un sistema asociativo: las personas se saludan y conversan entre ellas con espontaneidad; los niveles de atención y participación frente a los contenidos presentados y ejercicios realizados es sobresaliente en relación a lo observado al inicio del proceso; existe respeto por la diversidad de opiniones, y se llega a consenso con mayor facilidad; las personas se expresan con mayor claridad y libertad frente a sus pares; el foco de atención está puesto en generar ingresos, aunque no se tenga claro aún cómo hacerlo.

Se verifica la consolidación de un grupo de unas 12-15 personas que se movilizan y se comprometen con el éxito de la cooperativa. De las restantes (son 24 en total), hay un par que están renunciando por voluntad propia en este momento. Otros cooperados que pretendan permanecer sin participar, representan en esta etapa un conflicto latente y una carga para la organización. La dispersión territorial parece ser una limitante real para la integración efectiva; sin embargo, hay quienes se las arreglan para cumplir y participar.

Se recomienda avanzar mediante la conformación de Comités, que conduzcan a formalizar funciones que ya se han venido configurando al interior del grupo, y que permitan un avance simultáneo en los tres frentes de interés: productivo, comercial y organizacional.

Se considera necesario el apalancamiento de recursos para la incorporación de una persona de apoyo a la función de comercialización, que ayude a la organización a dar los primeros pasos y planificar acciones en este ámbito, a la vez que propicie la instalación de capacidades para ejercer o bien ser buena contraparte para quien desarrolle esta función.

Anexos en Informe Técnico de Avance 3

Apalancamiento de recursos para reducción de brechas

Tomando como base el trabajo previo de ordenamiento y validación participativa de las necesidades concretas de apalancamiento, se buscaron fuentes de financiamiento que pudiesen atender las necesidades validadas por el grupo objetivo para los tres ámbitos previamente definidos, las cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Brechas y/o necesidades validadas por la Cooperativa.

Ámbito/Plazo	Corto (1-3 meses)	Mediano (3-6 meses)	Largo (6-12 meses)
Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución del tipo de cooperativa más idóneo para la organización. 2. Acompañamiento competente para la elaboración del reglamento interno de la Cooperativa. 3. Capacitación de los socios en temas de liderazgo, gestión, trabajo en equipo, manejo computacional y relaciones interpersonales 4. Capacitación para los directivos Comité Productivo COPAO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de difusión y comunicación de la existencia de RUMPACOOOP (página Web y folletería especializada) 2. Capacitación de los socios (Por definir durante el proceso de constitución y puesta en marcha de la Cooperativa)* 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de difusión y comunicación del negocio de RUMPACOOOP* 2. Capacitación de los socios (Por definir durante el proceso de constitución y puesta en marcha de la Cooperativa)*

Ámbito/Plazo	Corto (1-3 meses)	Mediano (3-6 meses)	Largo (6-12 meses)
Productivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación en normas de higiene y manipulación para el procesamiento de fruta 2. Asesoría para búsqueda de envases para cosecha y venta de fruta fresca y pulpa congelada (Incluir búsqueda de proveedores)* 3. Asistencia técnica para desarrollo productivo para los socios del Comité Productivo* 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación en cosecha de fruta para los socios proveedores y sus familias. 2. Inversión en equipamiento (planta de frío) e infraestructura para almacenaje, conservación y procesamiento de la fruta 3. Obtención de resolución sanitaria individual para socios proveedores 4. Asistencia técnica para desarrollo productivo para los socios del Comité Productivo* 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inversión en equipamiento e infraestructura para almacenaje, conservación y procesamiento de la fruta (para desarrollo de productos; pulpa congelada, jugos y/o mermeladas, según resultados del estudio de mercado) 2. Obtención de resolución sanitaria individual para socios proveedores*
Comercial		<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación empresarial para los directivos sobre modelo de negocios, administración y finanzas. 2. Capacitación sobre conceptos empresariales para todos los socios* 3. Desarrollo de Marca Colectiva* 4. Actividades de difusión y comunicación a nivel local 5. Capacitación en temas marketing y exportación. (PROCHILE). Actividades de difusión y degustación de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de difusión y degustación de productos Avanzar en la D.O de la Rumpa



2. Avances obtenidos en cada componente.

De acuerdo a las necesidades de apalancamiento antes mencionadas, se detallan los avances en cada ámbito, principalmente en lo que refiere a necesidades de corto y mediano plazo:

2.1 Organizacional

- a) **Constitución del tipo de cooperativa más idóneo para la organización.** La Cooperativa RUMPACOOOP se encuentra constituida e inscrita desde el mes de Agosto como Cooperativa Agrícola Campesina. Esta actividad estaba contemplada dentro del proyecto y se financió con recursos del mismo.
- b) **Acompañamiento competente para la elaboración del reglamento interno de la Cooperativa:** Para abordar esta necesidad, se contactó a dos organismos expertos que prestan servicios a cooperativas como son la Unión Nacional de Agricultura Familiar (UNAF)) y la Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias de Chile (CAMPOCOOP Ltda). Finalmente se optó por trabajar con CAMPOCOOP, quien además de apoyar la elaboración del reglamento interno, apoyó la definición del modelo de negocios de la cooperativa. Esto permitirá validar los roles productivos de los socios, definidos durante el trabajo de fortalecimiento organizacional (socio proveedor, socio procesador y socio comercializador).ya que actualmente existen dudas respecto de la pertinencia de estos roles y su integración dentro de la cooperativa, lo cual debe quedar claro para poder definir los aportes de capital de cada socio en el reglamento interno, por lo que ambos elementos de esta asesoría se encuentran relacionados. A fines de Noviembre se envió a CAMPOCOOP información socio-productiva general del grupo para que elaboren una propuesta de trabajo.

Esta actividad era una necesidad de corto plazo. Esto se financió con recursos del proyecto.

- c) **Capacitación de los socios en temas de liderazgo, gestión, trabajo en equipo, manejo computacional y relaciones interpersonales.** Todos los socios están siendo capacitados en temas de liderazgo, confianza y trabajo en equipo por la profesional contratada por el proyecto para el componente organizacional por lo que por el momento no se visualiza la necesidad de más capacitaciones en estos temas.

- d) **Capacitación para los directivos Comité Productivo COPAO.** Los Directivos han participado en varias capacitaciones; a través de la UNAF accedieron a una capacitación para líderes cooperativos, lo cual fue un apalancamiento del proyecto documentado en el componente organizacional durante el primer informe. También han recibido capacitación en diversos tópicos como emprendimiento, gestión empresarial y modelo de negocios a través del proyecto FOSIS adjudicado por la Asociación de Comunidades del Limari. Si bien, este proyecto se postuló con anterioridad y es liderado por la Asociación, puede considerarse un apalancamiento indirecto ya que fue elaborado y postulado por el mismo equipo de trabajo y pensado para satisfacer necesidades de la Cooperativa que en ese momento no se encontraba constituida formalmente. Dado lo anterior, no se visualiza la necesidad de apalancar capacitaciones, al menos hasta que se defina el modelo de negocios de la cooperativa.
- e) Postulación de propuesta al FIA en Concurso GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2016 en búsqueda de apoyo para la consolidación de la Cooperativa Rumpacoop, sobre la base de estandarizar su oferta y concretar un plan de marketing en el mercado de la Región Metropolitana

2.2 Productivo

- a) **Capacitación en normas de higiene y manipulación para el procesamiento de fruta.** Esta capacitación fue dictada por el equipo del área de alimentos de INIA en el marco del proyecto, por lo que no constituye una necesidad de apalancamiento.
- b) **Inversión en equipamiento e infraestructura para almacenaje, conservación y procesamiento de la fruta.** Tanto el proyecto FIA como el proyecto FOSIS contempla recursos para esta necesidad. En específico, el proyecto FIA contempla compra de equipamiento productivo, mientras que el proyecto FOSIS contempla la adecuación de un espacio físico en la Casa del Comunero para la implementación de una sala de proceso con resolución sanitaria.

Igualmente la Cooperativa apuesta a tener un espacio propio en el largo plazo, el cual se encuentra gestionando por la vía de un comodato con un propietario de terreno ubicado en el sector de El Espinal, donde se cuenta con luz y agua potable rural. De concretarse esta opción se requeriría financiamiento externo para su implementación.

2.3 Comercial.

- a) **Capacitación empresarial para los directivos sobre modelo de, negocios, administración y finanzas.** Como ya se indicó en el componente organizacional, los directivos han recibido en estos temas a través de la UNAF y FOSIS.

- b) **Actividades de difusión y comunicación a nivel local.** Para la temporada estival se considera una serie de actividades de difusión, degustación y venta de productos, unas gestionadas por FIA en el marco del proyecto y otras patrocinadas directamente por la CRDP.
- c) **INDAP** al ser los asociados usuarios INDAP reciben apoyo para la participación de la cooperativa en la Exposición Regional de Coquimbo mediante un stand que le permitió la venta de sus productos.
- d) **Asesoría para envases para cosecha y venta de fruta fresca y pulpa congelada (Incluir búsqueda de proveedores** Se postula al PROGRAMA ASESORIA TECNICA ESPECIALIZADA Y GESTOR COMERCIAL de INDAP para la contratación de un profesional vinculado a la comercialización que acompañe a la Cooperativa en esta primera temporada de producción con vistas al mercado de la región Metropolitana. Se adjudica y se contrata a Marcos Mora como gestor comercial que, mediante Huertos de Chile, llega a algunos importantes puntos de venta de la R.M..

4.3 Requerimientos críticos y próximas acciones.

Para concretar la reducción de brechas y/ necesidades mediante el apalancamiento en redes de fomento existen ciertos requerimientos críticos que abordar:

En lo organizacional, resulta clave el empoderamiento de la Cooperativa respecto de ciertas acciones productivas y comerciales necesarias para entrar en operación y demostrar a las fuentes de financiamiento, que existe un negocio con oportunidades de crecimiento reales.

En lo productivo, es urgente que la Cooperativa acelere la implementación de la sala de proceso para poder obtener resolución sanitaria y aprovechar las temporadas productivas venideras.

Como una forma de apoyar en la concreción de estos requerimientos críticos, se elaboró una carta Gantt con todas las acciones que debieran ser ejecutadas por la Cooperativa para entrar en operación productiva y comercial durante esta temporada (*Ver punto IV.3.3 Medidas de implementación de corto plazo, en Informe del Asesor PNL*).

ANEXO3.

Introducir la oferta de valor del Copao en círculos de influencia del consumo y puntos de venta del mercado gourmet saludable de la Región Metropolitana.



**INFORME FINAL PARA ELABORAR E IMPLEMENTAR
UN PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN
PARA INTRODUCIR LA OFERTA ALIMENTARIA DE
PRODUCTOS DE LA RUMPA (COPAO) EN CÍRCULOS
DE INFLUENCIA DE CONSUMO Y PUNTOS DE VENTA
DEL MERCADO GOURMET DE LA REGIÓN
METROPOLITANA.**

Preparado por: Marcos Mora G. GM2 Consultoría y Desarrollo Ltda.

Solicitado por: Angélica Salvatierra INIA

Marzo de 2016

Contenido

INFORME FINAL	3
1. Introducción.....	3
2. Alcances metodológicos.....	3
3. Antecedentes de interés comercial de la Rumpa	5
Atributos de valor funcionales con potencial comercial de la Rumpa	6
Otros Atributos de valor comercial para la Rumpa,	7
Aspectos económicos de la Rumpa.	9
Canales y agentes comerciales	10
4. Fase I: Resultados aplicación de entrevista sin producto físico.	11
Elementos a considerar para una estrategia de desarrollo comercial para la Rumpa o Copao	21
Análisis comparativos de potenciales sustitutos de la Rumpa o Copao presentes en el mercado de la Región Metropolitana.....	23
Comentarios preliminares.....	27
5. Fase 2: Resultados aplicación de entrevista con producto físico.....	28
6. Resultados.....	29
Componentes estratégicos del negocio de la Rumpa.....	36
Estimación de ventas	37
Proyecciones de ventas 2017 a 2021.	38
7. Plan de Marketing e recomendaciones para su implementación.	39
La misión de RumpaCOOP.....	39
Los objetivos de RumpaCOOP.	39
Componentes de la estrategia de marketing para RumpaCOOP	40
8. Una propuesta de modelo de negocio.....	43
Supuestos y parámetros para evaluar un modelo de negocios para la comercialización de Rumpa y derivados.	44
Flujo de caja proyecto asociativo de comercialización de Rumpa y derivados.	45
Recomendaciones de implementación para 2016.....	47
9. Conclusiones.....	49
10. Bibliografía de referencia	50
11. Apéndice 1. Entrevista.....	51
Apéndice 2: Artículo de divulgación.....	60
Apéndice 3: Presentación a productores.....	64

INFORME FINAL

Introducción

El presente informe de carácter final ha sido desarrollada por GM2 Consultoría y Desarrollo, - empresa formada por profesionales del área de la gestión de la gestión de agronegocios con destacada experiencia en empresas privadas y en instituciones del Estado-, para INIA y se enmarca en los siguientes objetivos específicos

- A. Determinar y cuantificar la demanda real para el fruto Rumpa y sus productos derivados en el mercado agroalimentario y gourmet de la Región Metropolitana.
- B. Diseñar un plan de marketing y comercialización que permita el ingreso y venta del producto Rumpa y sus derivados a los mercados definidos en el objetivo anterior.
- C. Implementar un plan de marketing para el producto Rumpa y sus derivados en términos de; estrategia de producto, precios, promociones, plazas y logística en los mercados identificados para el producto.

Alcances metodológicos

Para el desarrollo de este estudio se analizaron antecedentes bibliográficos existentes acerca del negocio de la Rumpa (Copao) y se diseñó y aplicó una entrevista estructurada. En una primera fase, sin producto físico, pero con una descripción detallada a 12 informantes calificados, posteriormente, según fase en enero-febrero de 2016 se aplicó entrevista estructurada a 13 informantes pero con muestra de producto físico (Tabla 1), siendo algunos de ellos sugeridos por el reconocido chef Rodolfo Guzmán, del afamado restaurante Boragó. Definitivamente, por problemas de agenda (febrero) no fue posible contactar a los chef Patricio Cáceres y Carlo Von Mulhembrock. La entrevista aplicada se adjunta en apéndice. Estos informantes se seleccionaron conjuntamente con el equipo investigador INIA. En la primera fase existieron algunos de ellos con voluntad de participar, pero en la fase cuando el producto esté desarrollado. En fase 2 se depuro la muestra manteniendo algunos informantes, reemplazando otros y abordando los que querían tener producto físico para evaluar. Sus características de selección tuvieron relación con ser parte potencial de la cadena del valor de la Rumpa, es decir, jefes de compra, críticos de cocina, chef, jefes de supermercados y de tiendas de especialidad. En el caso de la entrevista aplicada, para hacer más realista la fase 1, se recurrió a definiciones y fotografías de la Rumpa y sus productos derivados. En tanto la fase dos fue con producto físico, el cual

fue debidamente refrigerado y se transportó a los expertos en una caja de aislapol con refrigerante/congelado en su interior para mantener óptimo el producto. No obstante, con la finalidad de presentar el producto en las mejores condiciones posibles, cada vez que se transportaba producto se verificaba su estado. Los productos en esta segunda fase fueron:

1. Copao fresco
2. Aderezo
3. Néctar
4. Pulpa congelada
5. Mermelada

Se evaluó solo atributos intrínsecos del producto (color, sabor , aroma). No se consideró diseño y desarrollo de envases. No obstante, los expertos señalaron tipos de envases y volúmenes de comercialización, indicaciones que debiesen ser consideradas en la implementación de la estrategia de marketing.

Tabla 1. Informantes calificados

FASE I				
	Nombre	Cargo	Empresa	Tipo
1	Begoña Uranga	Columnista Gourmet	El Mercurio	Revista Especializada
2	Stephanie Wong	Pastelera Gourmet	Independiente	Pastelería
3	Francisco Mandiola	Chef Cocinero	Restaurant Fuy	Restaurante
4	Francisco Abadal	Product Manager	Globe Italia	Tienda Especializada
5	Simón Pavez	Product Manager	Cencosud	Hipermercado
6	Jorge Mercaido	Gerente General	Distribuidora Siempre Verde	Prod. Exóticos Vega Central
7	Marcelo Alfaro	Gerente Negocios	Alcafood	Alimentos Deshidratados
8	Loreto Castro	Instructora de Cocina	Inacap Apoquindo	Gastronomía
9	Daniel Greve	Cronista Gourmet	Emporio Creativo	Revista Especializada
10	Felipe Rivera	Gerente Local	Gelatería Freddo	Heladería
11	Claudio Ubeda	Chef Asociativo	Les Toques Blanches	Asociación Chef Chilenos
12	Paulina Zuleta	Product Manager	Nutrifun	Snack Deshidratados

Nota: Algunos expertos prefirieron contestar encuesta con producto físico. Ellos son Emporio la Rosa se contactó a Cecilia Undurraga y el otro fue Carlo Von Mulhenbrock. Patricio Cáceres y Rodolfo Guzmán no fue factible ubicarlos para este informe pero se considerará para fase producto físico. Yogen Früz declinó contestar por ser una franquicia

Fase II				
	Nombre	Cargo	Empresa	Tipo
1.	Rodolfo Guzmán	Chef	Restorán Boragó	Restorán
2.	Daniel Greve	Editor	Revista Emporio Creativo	Revista especializada
3.	Diego Huidobro	Chef	Restorán Ambrosía	Restorán
4.	Juan Morales	Chef	Restorán Mesón del río, Borde río	Restorán
5.	Elvira Guzmán	Encargada de compras	Heladerías Emporio la Rosa	Heladería
6.	Angelo Arismendi	Sous Chef	Restorán Enebro	Restorán
7.	Claudio Bustamante	Controller	Restorán Coquinaria	Restorán
8.	Bernard Leroy-pawloff	Chef	Restorán Le Petit Bernard	Restorán
9.	Pietro Cosmelli	Product manager	Supermercados Jumbo Cencosud	Hipermercado
10.	Carlos Torres	Chef	Restorán Hotel NH Collection	Hotel
11.	Francisco Mandiola	Chef	Restorán Fuy	Restorán
12.	Andrés Campos	Encargado de calidad	Supermercados Unimarc	Supermercado
13.	Sebastián Barrera	Chef	Restorán JapónYa	Restaurante

Antecedentes de interés comercial de la Rumpa

El producto Rumpa (Copao) (*Eulychnia acida* Phil) corresponde a una cactácea columnar nativa de la Región de Coquimbo. Esta especie, se distribuye naturalmente a través de toda la región y sus frutos, recolectados de manera silvestre, de apariencia característica y de sabor ácido, se reconocen como típicos del valle de Elqui. Específicamente, la producción de este fruto se concentra entre las localidades de Intihuasi por el sur (29° S) hasta Quilimarí por el norte (33° S) y desde la costa hasta

1.200 msnm en la Región de Coquimbo. Según Salvatierra et al. (2010), existirían 350 mil hectáreas con esta especie. Asimismo FIA (2007) reporta que su recolección se estima en un poco más de 7.500 toneladas de fruta fresca, en el periodo estival comprendido entre diciembre y marzo, concentrándose entre enero y febrero (información recogida del proyecto precursor basada en Sistemas de Información Geográfica). Son consumidos en la época estival, especialmente por turistas, quienes los consideran un fruto exótico. Su peso va entre los 100 y 150 gramos y tiene una apariencia atractiva con tonalidades verdes, amarillas y rojas. Asimismo es importante señalar que en base a esta especie se buscan nuevas alternativas productivas para los agricultores de pequeño tamaño de la Región de Coquimbo (principalmente comunidades agrícolas), que se adapten a las condiciones edafoclimáticas de la zona, a la capacidad financiera y de gestión de los agricultores y a las bajas condiciones hídricas de la zona (FIA, 2009). El producto básico desde la perspectiva del marketing es un fruto esférico, jugoso y lleno de innumerables semillas negras, muy pequeñas, que podrían tener aceptación en la industria gastronómica como por ejemplo, los helados. Además, su sabor ácido característico le da el nombre a la especie. En términos de rendimientos en lo que concierne a este estudio, es necesario relevar que la pulpa tiene rendimientos entre el 40 y 50%, en tanto en los jugos se estima entre 22 y 18%.

Atributos de valor funcionales con potencial comercial de la Rumpa

La vitamina C en pulpa de Rumpa. Comparativamente con otras frutas, el contenido de vitamina C en el Copao es interesante, considerando su alto nivel de humedad. Si se compara con la Pitaya, en ésta se han encontrado valores de 4-17 mg/ ac. Ascórbico/ 100 g en aproximadamente 85% de humedad, lo cual es más bajo que lo presente en la pulpa de Rumpa. Además, el contenido de vitamina C en pulpa de Copao, representa el 42% de lo que se requiere de ingesta diaria, 60 mg/día. En esta misma dirección, Jiménez-Aspee et al. (2014) identificaron ocho compuestos, principalmente glucósidos flavonoles a partir los frutos de la endémica chilena *E. acida* (Cactaceae) como también detectaron en sus extractos no toxicidad hacia las células humanas y alto contenido de ácido ascórbico presentado.

Tocoferol Gamma en Semillas de Rumpa. Las semillas son un ingrediente funcional por la presencia de fibra dietética total, por el contenido de materia grasa y su composición equilibrada principalmente entre ácido linoleico esencial y oleico principalmente y es una buena fuente de gama tocoferol que es un importante antioxidante.

Contenido de vitamina C en jugo de Rumpa. En el jugo se evidencia un valor interesante de esta vitamina. Desde el punto de vista agroindustrial/conservación, en el jugo, no se degrada la vitamina C al estar congelado a -23°C en el lapso de dos meses.

Potencial para bebidas isotónicas. La proporción de contenido de potasio y sodio se presenta similar al de las bebidas isotónicas, lo cual permite ver posibilidades para la Rumpa en este ámbito.

Otros Atributos de valor comercial para la Rumpa,

Identidad del Copao o Rumpa

A continuación se presenta un relato que pone en valor los atributos de identidad de este producto.

El Copao (o Rumpa) es el fruto del cactus del mismo nombre; un alimento nativo, natural, silvestre, que sólo existe en la zona norte semiárida de Chile, y es típico de las Comunidades Agrícolas del Secano de la Región de Coquimbo. Es un producto sano, saludable, que tiene muchas propiedades naturales, buenas para el ser humano; sus usos son variados y ancestrales. Quienes lo recolectan, los Comuneros Agrícolas, son personas que trabajan la agricultura en conjunto, en un territorio comunitario, donde priman la naturaleza, el bien común, y las tradiciones. Su estilo de vida es tranquilo, natural, libre, independiente, y apegado a las tradiciones. El Copao es parte de su pasado familiar, ya que padres y abuelos lo consumían y lo utilizaban también para refrescarse, lavarse el pelo, tejer (espinas del cactus), impedir el paso de las cabras (cercos vivos), y alimentarlas en caso de sequía. Para ellos, recolectar y utilizar el Copao, es rescatar lo que se ha hecho siempre. Para las Comunidades Agrícolas este fruto significa resistencia, alimentación, rusticidad, adaptación, atracción y valor. Lo asocian a la tierra, la unidad, lo desconocido, lo indómito, lo único. Aporta a la conservación, la unidad y a enfrentar la escasez. Es también belleza, singularidad, e identidad. Algunos le llaman también "Rumpa", especialmente las personas mayores de la provincia de Limarí. Este nombre viene de la palabra "Rumpo", que para ellos es alguien que tiene el pelo muy corto, como el fruto. Así se le dice también a alguien que no sabe mucho, y que aunque pueda tener muchas bondades, no lo aprecian. Aunque las nuevas generaciones siguen usando el Copao como cerco vivo y como alimento para cabras en sequía extrema, su valoración y diversidad de usos ancestrales se ha ido perdiendo; sin embargo, los comuneros de Limarí se sienten responsables de rescatar este patrimonio". Asociación de Comunidades Agrícolas de Limarí, Octubre del 2013.

En la relación entre aspectos de valoración internos y externos, se visualiza un producto ligado a un origen claro, que es la Región de Coquimbo, lo cual permite explorar en las preferencias de consumo la valoración de la identidad. Los atributos funcionales aun cuando no extremos ni categóricos con respecto productos similares en su categoría, se presentan en sintonía con los requerimientos del mercado. La versatilidad del producto ofrece la oportunidad de desarrollo de producto relevante, que en el caso del presente estudio son el fruto en fresco, la pulpa, mermelada, bebida isotónica y aderezo.

Tabla 2. Relación valoración Externa e Interna de la Rumpá

Valoración externa	Valoración interna
Origen	Fruto del cactus llamado Copao o Rumpá Típico de Comunidades Agrícolas del Secano de Región de Coquimbo Sólo hay en Chile Alimento Nativo, Ancestral, Natural y Silvestre
Funcionalidad	Saludable Propiedades Naturales benéficas para el ser humano Refrescante Sano
Mixología /Versatilidad	Se pueden hacer con el fruto, muchas cosas que gustan: jugo, helado, pie, mermelada, Copao sour. Pulpa Congelada para disponer todo el año Antiguamente se usa como jugo, alimento para las cabras
Novedad	Significa lo extremo, lo rustico, aquello que atrae alimenta y resiste. Algo desconocido y único que nos da la tierra y que aporta a la conservación, unidad y escasez Reúne belleza singularidad y tipicidad

Fuente: INIA, 2014.

Aspectos económicos de la Rumpá.

Según FIA (2009) los costos de esta especie tendrían el siguiente comportamiento. Sin embargo, el potencial productivo para la estimación de estos costos considera estándares productivos por encima de los 5.000 kilos/ hectárea hasta el año 6 y de ahí en adelante 20 mil kilos por hectárea. Al respecto, INIA (2014) reporta rendimientos de 5.000 kilos/hectárea en Rumpá con densidad de plantación de 500 plantas por hectárea y con riego por goteo en plantaciones de menos de 7 años. Esto daría costos unitarios directos del orden de los 50 a 200 pesos por kilo.

Tabla 3. Costos directos de producción de Copao cultivado (cifras en pesos chilenos por hectárea)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7 en adelante
COSTOS	235.010	273.530	673.525	836.219	864.769	938.022	1.019.493

Fuente: FIA, 2009.

Por otra parte FIA (2009), estima en 4,6 millones las inversiones necesarias para el establecimiento de una hectárea de plantación de Rumpa bajo un esquema piloto.

Los niveles de precios declarados en INIA-INNOVA (2014) en la Región de Coquimbo, son los siguientes:

Tabla 4. Formato y precios para Copao.

Punto de venta	Potencial de compra	Precio
Puesto de jugo	10 a 20 kilos por semana	500 a 1000 /kilo
Fábrica de Helados	Muy alto, más de 1000 kilos	200 a 300 /kilo
Restaurantes y pub de la región	Alto, 300 a 400 kilos para pulpa cajas de 3 a5 kilos calibre mayor a 100 gramos.	500 a 100 pesos por kilo
Centros Deportivos	Media, formato unitario	250 pesos por unidad
Consumidor final	Receptividad baja, formato de 1 kilo	1500 pesos por kilos

Fuente: INIA-INNOVA, 2014.

Canales y agentes comerciales

Fundamentalmente la cadena comercial de este producto es local. Según FIA (2009), se establece que en términos generales existe una integración de la cadena que comprende la recolección y venta por parte del mismo comerciante. Por lo tanto, los actores que participan en el negocio de los frutos del copao corresponden en su gran mayoría a microempresarios que manejan bajos volúmenes de venta. Comprendiendo además negocios de carácter familiar y relativamente formalizados en términos legales y tributarios.

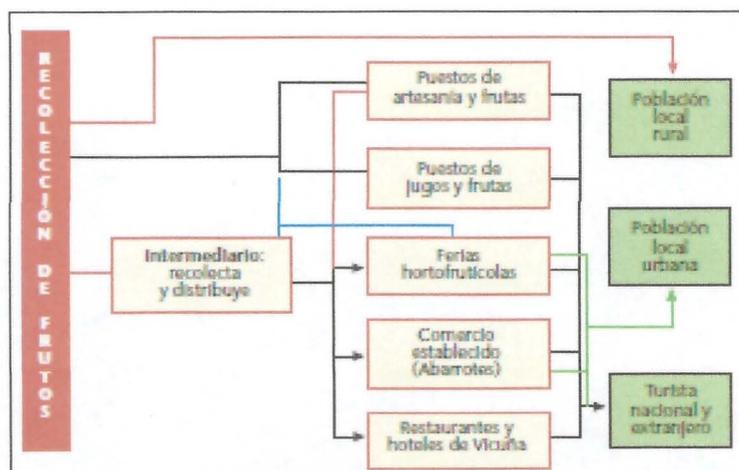


Figura 1: Canales de comercialización de Copao o Rumpa. Fuente FIA, 2009.

Fase I: Resultados aplicación de entrevista sin producto físico.

Es necesario señalar que estos resultados pueden cambiar en la segunda fase cuando se presenten los productos físicamente, sobre todo en aquellos informantes que declararon no conocerlo.

Los informantes calificados entrevistados tienen una relación estrecha con canales de distribución relacionados con alimentación y gastronomía. En la segunda fase es probable que se sumen al menos 3 informantes más, que son los que no contestaron la entrevista al no tener el producto físico.

Tabla 5. Informantes calificados según agente comercial en que participan

Supermercado	Tienda de Especialidad	Heladería	Restaurante	Mayorista	Otro
1	3	2	3	2	1

En los entrevistados un 50% declaró no conocer el fruto, y los que señalaron conocerlo lo asocian al norte de Chile, específicamente, localidades de la Región de Coquimbo. En consecuencia, atendiendo a estos resultados debe existir un fuerte plan de promoción y difusión del fruto, orientado a relacionar el atributo de origen con la oferta de la provincia de Limarí, quizás a través de un sello de calidad o marca colectiva

Tabla 6. Aspectos básicos de conocimiento sobre la Rumpa o Copao.

¿Tiene conocimiento previo del fruto?	Si	No
	6 (50%)	6 (50%)
En el caso positivo indicar de qué manera lo conoció)	Embalse Puclaro, Vicuña, Norte de Chile.	

En la tabla 7 se presentan detalles respecto de cada producto considerado en evaluación. No obstante, es necesario resaltar que la principal debilidad de los productos en general es el desconocimiento, razón por la cual la estrategia comunicacional debe ser adecuadamente concebida de manera de lograr el mayor impacto en cuanto al conocimiento del producto. Otra de las fortalezas son las propiedades del fruto, las cuales se perciben benéficas. Las principales fortalezas tienen relación con lo exótico, versátil, identitario (territorio – comunidades locales) que resulta este producto.

Tabla 7. Fortalezas y debilidades de la Rumpa o Copao.

Rumpa en estado fresco	
Principal fortaleza	Sabor, múltiples usos, Sabor distinto, novedoso para el consumidor, nivel de acidez lo hace refrescante, novedad, producto nuevo, nuevas preparaciones, novedad, proyecta exótico, curiosidad, sabor distinto, compacto, buen sabor, buena presencia, exótico con potencia de D.O., endémico, novedad, rescate de producto.
Principal debilidad	Desconocimiento, necesita azúcar, poca durabilidad, no disponible durante todo el año, desconocimiento del consumidor, desconocimiento, problemas de post cosecha, fruto estacional, desconocido
Pulpa de Rumpa	
Principal fortaleza	Versatilidad, Facilidad de Uso, Permite la experimentación, práctica, evita pelar el fruto, atractiva visualmente, se asocia a frescura, más práctico, fácil tratamiento, buen color consistencia, disponibilidad anual
Principal debilidad	Acidez, no observa debilidad, mucha semillas, no se aprecia textura, Relación pulpa/fruta, gelatinoso, no igual al fresco
Jugo clarificado de Rumpa	
Principal fortaleza	Propiedades benéficas, uso diferenciado, consumo más masivo, permite múltiples usos, fácil de envasar, novedoso, consumo inmediato en diferentes preparaciones, novedad diversificación, buen sabor, novedoso y diferenciación
Principal debilidad	Competencia con otros aderezos, no es conocido, falta desarrollo de producto a escala comercial, se restringe gran parte de sus cualidades, desconocimiento de uso, no se asocia al producto fresco, relación fruto/jugo, pérdida de consistencia y sabor, jugo no representa al producto fresco
Mermelada endulzada con Stevia y Sucralosa	
Principal fortaleza	Sano y rico, novedoso, mayor número de consumidores, altera el sabor la madurez del fruto, uso en pastelería, sabores nuevos de fruto endémico y estacional, usos y consumidores más variados, uso en repostería y consumo todo el año,
Principal debilidad	Alta competencia, no se conoce, mala apariencia, feo aspecto, desconocimiento, alta competencia con empresas y emprendedores, no se conoce, aspecto, todo el mundo hace mermeladas de todo tipo.

Las mejores calificaciones asociadas al rango de respuesta, son la pulpa de fruta y el jugo clarificado. El fruto fresco hay un informante que no lo encuentran atractivo.

Tabla 8. Aspectos exteriores del producto.

Rumpa en estado fresco	
Atributo	Calificación
Color	5-14
Forma	1-14
Apariencia externa	1-14
Pulpa de Rumpa	
Atributo	Calificación
Color	6-14
Forma	7-14
Apariencia externa	4-14
Jugo Clarificado de Rumpa	
Atributo	Calificación
Color	8-14
Forma	8-14
Apariencia externa	12-14
Mermelada con Stevia y Sucralosa	
Atributo	Calificación
Color	5-14
Forma	6-14
Apariencia externa	5-14

Nota: la escala de medición consideró 14 niveles, desde el 1 que significa totalmente desagradable a 14 que significa totalmente agradable

Las características sobresalientes, tienen relación con muchos atributos, en el caso de producto fresco es lo exótico. En tanto en la pulpa, es la versatilidad de uso, algo similar a lo que sucede con el jugo clarificado. Otro aspecto relevante, que tiene relación con algunos productos agroindustriales, es el cambio de las características organolépticas desde el producto fresco a procesados, por ejemplo, el fruto fresco tiene un sabor y el agroindustrial otro. Finalmente, es importante destacar que prácticamente no existen opiniones negativas hacia los diferentes productos.

Tabla 9. Características sobresalientes de la Rumpa que la pueda hacer preferida respecto a otros productos similares que se encuentran en el mercado.

Producto	Más preferida	Menos preferida
Rumpa en estado Fresco	Semilla crunch Apariencia Gelatinoso Exótica Acidez	Aspecto Mala postcosecha Uso desconocido Su cáscara Percibilidad
Pulpa de Rumpa	Disponibilidad, Varios usos Homogeneidad Uso simple Uso práctico Versatilidad	Perdida de sabor Rendimiento Semillas
Jugo clarificado de Rumpa	Uso diverso Diferenciación Uso inmediato Otro uso Diversificación	No representa al fruto fresco Aspecto visual Color Desconocimiento Pierde esencia del fruto
Mermelada de Rumpa endulzada con Stevia y Sucralosa	Semilla crunch Más conocimiento No uso de azúcar Experimentación Rubro conocido	Alta competencia Estacional Aspecto visual Algo que muchos hacen

En cuanto a percepciones del consumidor, los productos evaluados, en especial el fresco despierta curiosidad. Se le reconoce como exótico y que se percibe fresco, no obstante es desconocido en general. En el caso de la pulpa de fruta, su uso múltiple es una de las características más sobresalientes que reconoce el consumidor en este producto. Al jugo clarificado se la asocian similares características que a la pulpa. Las mermeladas son el producto que sería más complejo comercializarlo, ya que participaría de un mercado altamente competitivo.

Tabla 10. Percepciones del consumidor en relación a la Rumpa o Copao.

Rumpa en estado fresco
<p>Granel Desconocido Degustación previa Posibilidades en supermercado del gran retail pero con degustación Curiosidad, debe aportarse información Apariencia fea, problemas de mantención, se pudre con facilidad (sólo una persona). Producto novedoso Exótico Exclusivo En la imagen se percibe fresco Posible uso en jugos y cocktails Falta información y educación en el producto; características organolépticas, nutricionales, funcionales, lugar de producción.</p>
Pulpa de Rumpa
<p>Bolsas selladas la vacío con imágenes alusivas al norte Uso fácil Versátil y práctico Congelada permite la guarda Envasado en una caja tetrapack o bolsa hermética Múltiple uso en cocina Podría ser más conocido asociado al mercado de las pulpas de fruta. Ideal fresca o bien congelada. En este último formato permite una distribución temporal más amplia</p>
Jugo Clarificado de Rumpa
<p>Botella Plástica Uso diversificado Buena imagen, pero debería resaltar propiedades asociadas Producto diferenciado Se pierden características del fruto (gelatinosidad y semillas) En botellas de vidrio pequeñas, uso en cocktails y tragos Incredulidad ligada al desconocimiento Novedoso Menos opciones de uso que la pulpa Venta en botella oscura y reciclable</p>
Mermelada con Stevia y Sucralosa
<p>Pote de vidrio Rubro y nicho muy conocido Existe una mayor disposición al consumo. Sin azúcar es un buen plus Mucha competencia de sabores y preparaciones Se podría utilizar para mezclar y obtener nuevos sabores. Mercado más conocido</p>

Se evidencian una serie de envases para los diferentes productos, en el caso del fresco, el formato granel es declarado mayoritariamente por los entrevistados. Las bolsas al vacío para las pulpas vinculadas al congelado. Las botellas se vinculan al aderezo y bebidas isotónicas, pero con diferencias en volumen de acuerdo al canal de distribución. Para las mermeladas se recomiendan envases de vidrio. Finalmente, señalar de acuerdo a información de otros planes de negocios (GM2, 2013) envases de plástico (policarbonato) es considerado positivo por expertos en gastronomía por cuanto son envases livianos y no revisten el peligro del vidrio al quebrarse.

Tabla 11. Tipos de envase utilizado

Rumpa en estado fresco
Granel Bolsa 500 gramos Clumshell de 1 kilo Bandeja de 1 kilo Venta en malla Bandejas con 6 unidades Plástico reciclable 500 a 1000 gramos
Pulpa de Rumpa
500 gramos en bolsa al vacío Congelada envases de 500 a 1000 gramos. Opción fraccionamiento
Jugo Clarificado de Rumpa
Botella de 1 litro y de 250 cc Botella de plástico reciclable desde 300 a 1000 cc. Tetrapack
Mermelada con Stevia y Sucralosa
Frasco vidrio 250 y 500 gramos Formato vidrio 400 gramos

Se observa disposiciones a pagar por los diferentes productos, las cuales habría que contrastar con los costos de producción o elaboración según sea el producto. Según la literatura expuesta al principio de este documento, en el caso del producto fresco, se evidencia un resultado que podría ser promisorio, sin embargo, la estimación de costos, incluye solo los costos directos y tiene que ser totales de producción. En el caso de los demás productos se hace necesario disponer de la ficha técnica del producto y los insumos y mano de obra empleada antes de hacer una proyección de beneficio económico. Además hay que considerar los costos de comercialización también y los parámetros técnicos de rendimiento fruta a pulpa, fruta a jugo y fruta a mermelada. No obstante, se aprecia un escenario promisorio para pulpa y jugo clarificado.

Tabla 12. Disposición de pago a nivel de consumidor por los diferentes productos derivados de Rumpa.

Rumpa en estado fresco
1000 a 2500 pesos por kilo. Es fundamental la experimentación con el producto, en principio es difícil asignarle un precio alto.
Pulpa de Rumpa
1200 a 4000 pesos los 500 gramos en bolsa
Jugo Clarificado de Rumpa
1000 a 3000 pesos por litro 1500 a 2000 pesos por 500 cc Aderezo 3000 pesos por litro Bebida isotónica 1500 pesos por litro
Mermelada con Stevia y Sucralosa
1500 a 2000 pesos los 250 gramos 2000 a 2500 por 500 gramos 5000 pesos por kilo

En general son productos que se pueden comercializar en diversas canales formales de comercialización. Sin embargo, en el caso de la pulpa congelada y en el caso del jugo clarificado para venta como aderezo se observan como canales de distribución promisorios, HORECA, Heladerías y pastelerías. Son canales que son de pequeña a mediana escala, en los que se interactúa en forma directa con los usuarios y tomadores de decisión del producto, además existen formas de pago que son más rápidas que otros agentes comerciales. Las ferias gourmet y los supermercados son opciones válidas de comercialización, sin embargo, es necesario señalar que estar presentes ellas puede tener un efecto positivo sobre la comercialización desde el punto de vista de la comunicación del valor que pueden aportar estos productores al consumidor.

Tabla 13. Canales de distribución para el Copao o Rumpa

Rumpa en estado fresco
Retail supermercados Feria gourmet Ferias libres sector oriente. Restaurantes que vende productos exóticos y endémicos de diversas zonas.
Pulpa de Rumpa
Supermercados y tiendas especializadas Restaurantes Heladerías Pastelerías
Jugo Clarificado de Rumpa
Supermercado Restaurantes (aderezo) Tiendas especialidad Tiendas de conveniencia (Big Johns i, Los castaños y otras)
Mermelada con Stevia y Sucralosa
Supermercado Tiendas especialidad Ferias gourmet HORECA pero en envases mayores

Una de las vías de comercialización que se declara por los entrevistados considera la venta del producto fresco a granel u otra forma para posterior vender a agroindustria, pastelerías y heladerías para finalmente comercializar productos de mayor valor. También aparecen agentes comerciales, para productos agroindustriales fundamentalmente, como la tienda de especialidad, tiendas de productos orgánicos, hoteles y restaurantes.

Tabla 14. Comercialización de este tipo de productos.

Rumpa en estado fresco
Venta a granel Compra en fresco para vender producto deshidratado tipo snack Compra a productor o centro de acopio y después de procesa (fresco /agroindustrial) En tiendas especializadas en productos orgánicos
Pulpa de Rumpa
Bolsa al vacío Producto que permite la mayor versatilidad y control de uso Bolsas o sachets fraccionado. Venta a heladerías y pastelerías Venta para pastelerías y a empresas para hacer jugos Retail y HORECA. Uso en repostería, coctelera, y restaurantes. Bolsas congelados o botellas PET reciclables
Jugo Clarificado de Rumpa
Botellas PET 5 litros para HORECA Canales doméstico (supermercados, tiendas,) botellas de 1 litro
Mermelada con Stevia y Sucralosa
Venta a pastelerías Tinetas para canal HORECA (5 a 10 kilos)

En la tabla 15 se presentan una serie de antecedentes o requisitos que los entrevistados declaran que son importantes para el aseguramiento de la calidad de Iso productos. Al respecto se pueden observar desde los más simples (buena presentación del producto a lo más complejo (sistema de aseguramiento de la calidad: HCCP, ISO). Además se hace énfasis en lo orgánico, el origen, la inocuidad y la trazabilidad todos ellos aspectos que influyen en cómo un consumidor percibe la calidad.

Tabla 15, Exigencias actuales (ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD) de los diferentes agentes comerciales (Retail, Mayorista e Institucional) respecto de productos similares a la Rumpa en la Región Metropolitana.

Buena presentación
Resolución sanitaria
HCCP
ISO
Fruta de calidad
Producción limpia y legal
Normas sanitarias
Normas fitosanitarias
Ficha técnica
Certificación de origen
Calidad asociado a posicionamiento de marca.
Calidad de los procesos
Frescura de los frutos
Certificación Orgánica
Inocuidad
Sustentabilidad
Manejos aplicados
Trazabilidad
Cumplimiento en entrega y calidades.

En general, son volúmenes pequeños los que se pueden comercializar, probablemente debido a que se trata de productos relativamente desconocidos y a que se les asocia a productos de alta diferenciación que insertan en mercados de nicho. Dependiendo del agente comercial donde se vende es importante considerar los envases sugeridos en la tabla 16. Antes de presentar una estimación de potencial de mercado es necesario precisar que en Santiago en las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura, existirían más de 250 restaurantes que podrían utilizar estos productos (www.santiago.restorando.cl). Para determinar el potencial de venta inicial, se consideró como máximo un 4% del total de restaurantes, y 1 heladería y una pastelería. En esta misma línea para cada uno de estos agentes comerciales se consideró los pedidos medios declarados, por ejemplo 15 kilos de producto fresco por restaurante. En consecuencia, en términos de potenciales volúmenes de demanda a comercializar, a nivel exploratorio, se podría considerar como mercado inicial de 10 restaurantes que comercializan comida chilena-identitaria con pedidos de 15 kilos en promedio por semana en el caso de producto fresco, lo cual implicaría un volumen total de 150 kilos por semana. Con respecto a pulpa, considerar 8 restaurantes, 1 heladería y 1 pastelería con 10 kilos a la semana, lo cual totalizaría 100 kilos a la semana. Los jugos clarificados aderezo se podrían estimar unos 5 restaurantes a 20 litros a la semana, lo cual significaría una demanda de 100 litros por semana. Estas estimaciones se deben corroborar, en parte, con la fase en la cual se presente el producto físico e ir validando en la implementación del plan comercial comercial, de la cual son partícipes los productores/recolectores y el equipo investigador INIA también.

Finalmente, las mermeladas se podrían comercializar en Santiago en tiendas de especialidad, y otros agentes comerciales que compran pequeñas cantidades, con pedidos discretos y considerando que son productos que enfrentan una alta competencia.

Tabla 16. Potencial de volúmenes de compra.

Rumpa en estado fresco
5 a 10 kilos a la semana 10 a 20 kilos por semana 20 a 50 kilos por semana La unidad de comercialización podría ser una caja de cartón de 5 kilos, dispuesta en bandejas.
Pulpa de Rumpa
2 a 2,5 kilos a la semana 5 kilos a la semana 15 a 20 kilos por semana La unidad de comercialización podrían ser cajas de 2 kilos de cartón, fraccionadas en bolsas selladas, de 25 a 50 gramos.
Jugo Clarificado de Rumpa
2,5 a 5 litros a la semana 20 litros semana 25 litros a la semana Unidades de comercialización podrían ser botellas de 500 a 1000 cc para público general bebidas isotónicas y bidones de 2 y 5 litros en caso de aderezos para restaurantes, hoteles y catering.
Mermelada con Stevia y Sucralosa
1 kilo por semana, fraccionado en 250 gramos. 1,5 a 2,5 kilos por semana Unidad de comercialización podrían ser frascos de 250 y 500 gramos.

Elementos a considerar para una estrategia de desarrollo comercial para la Rumpa o Copao

A continuación se señalan aspectos que podrían explotarse de cara a la implementación y puesta en marcha de una estrategia de comercialización u posicionamiento de la Rumpa o Copao.

- ✓ Buscar la diferenciación de producto a través de resaltar las propiedades de la Rumpa o Copao.
- ✓ Informar de la existencia y características del producto a través de publicidad, promoción y degustaciones en diferentes parte, incluido el punto de venta
- ✓ Educar al consumidor, ya que es un producto desconocido
- ✓ Diseñar e implementar una plataforma web con fines de promoción y comercialización
- ✓ Dar a conocer formas de uso. Por ejemplo a través de recetas.
- ✓ Resaltar valor local de las comunidades y mano de obra asociada.

- ✓ Resaltar en el caso del producto fresco y de aquellos derivados que resulte factible el carácter de productos orgánicos
- ✓ Resaltar el multipropósito del producto fresco, la pulpa y el jugo clarificado.
- ✓ Rendimiento de la pulpa es necesario expresarlo

Análisis comparativos de potenciales sustitutos de la Rumpa o Copao presentes en el mercado de la Región Metropolitana

Nombre del producto:	Jugo de limón 100% puro sin aditivos	Gatorade naranja	Gatorade cool blue	Powerade rojo	Powerade green punch
Imagen referencial:					
Producto:	Caja de sachets de pulpa de jugo de limón. Almacenamiento congelado a -18°. Peso 750 grs. Elaborado y envasado por Guallarauco.	Bebida isotónica con sabor artificial de naranja en envase PET transparente. Volumen 1 L. Elaborado y envasado por Gatorade.	Bebida isotónica con sabor de fantasía de color azul en envase PET transparente. Volumen 1 L. Elaborado y envasado por Gatorade.	Bebida isotónica con sabor de fantasía de color rojo en envase PET transparente. Volumen 600 ml. Elaborado y envasado por Powerade.	Bebida isotónica con sabor de fantasía de color verde en envase PET transparente. Volumen 1 L. Elaborado y envasado por Powerade.
Precio:	3.799. Consultado el 23-07-2015	1.149. Consultado el 23-07-2015	1.149. Consultado el 23-07-2015	799. Consultado el 23-07-2015	989. Consultado el 23-07-2015
Plaza:	Supermercados Jumbo	Supermercados Jumbo	Supermercados Jumbo	Supermercados Jumbo	Supermercados Jumbo
Promoción y publicidad:	Publicado por Supermercados Jumbo en su sitio web www.jumbo.cl	Publicado por Supermercados Jumbo en su sitio web www.jumbo.cl	Publicado por Supermercados Jumbo en su sitio web www.jumbo.cl	Publicado por Supermercados Jumbo en su sitio web www.jumbo.cl	Publicado por Supermercados Jumbo en su sitio web www.jumbo.cl

Nombre del producto:	Powerade zero frozen	Love lemon limonada light	Pomelo deshidratado	Tabletas efervescentes nuun	La nostra gazzosa
Imagen referencial:					
Producto:	Bebida isotónica con sabor de fantasía de color azul en envase PET transparente. Volumen 600 ml. Elaborado y envasado por Powerade.	Jugo clarificado de limón, con conservantes y endulzado con stevia, en botella de vidrio transparente. Volumen 1 L. Elaborado y envasado por Lovelemon.	Pomelo deshidratado cortado en gajos en bolsa plástica transparente. Peso 70 grs. Elaborado y envasado por La Poruña.	Tabletas efervescentes para disolver, con alto contenido de electrolitos. Envase plástico con tapa. Incluye 12 tabletas. Elaborado y envasado por Nuun.	Agua mineral saborizada con limón, en botella de vidrio transparente. Volumen 200 ml. Elaborado y envasado por Lurisia.
Precio:	799. Consultado el 23-07-2015	1.410. Consultado el 23-07-2015	560. Consultado el 23-07-2015	5.990. Consultado el 23-07-2015	2.680. Consultado el 23-07-2015
Plaza:	Supermercados Jumbo	Supermercados Jumbo	Tostaduría La Poruña	All nutrition, Mall Costanera Center	Supermercados Jumbo
Promoción y publicidad	Publicado por Supermercados Jumbo en su sitio web www.jumbo.cl	No disponible	No disponible	Publicado por Mall Costanera Center en su sitio web www.mall.costaneracentre.cl/	Publicado por Supermercados Jumbo en su sitio web www.jumbo.cl

Nombre del producto:	Limonada	Limonada congelada	Limonada	Succo di limone	
Imagen referencial :					
Producto:	Jugo de limón endulzado en botella de vidrio transparente. Volumen 1 L. Elaborado y envasado por Guallarauco.	Pulpa de limón congelada en bolsa plástica transparente. Peso 1 Kg. Elaborado y envasado por Guallarauco.	Jugo de limón endulzado en caja tetra pack. Volumen 1 L. Elaborado y envasado por Sofruco.	Jugo de limón endulzado en botella de vidrio. Volumen 200 ml. Elaborado y envasado por Limmi.	
Precio:	2.599. Consultado el 03-07-2015	3.880. Consultado el 04-07-2015	2.379. Consultado el 04-07-2015	1.529. Consultado el 04-07-2015	
Plaza:	Supermercados Jumbo	Supermercados Siempre Fresco (online)	Supermercados Jumbo (online)	Supermercados Jumbo (online)	
Promoción y publicidad :	Publicado por Supermercados Jumbo en su sitio web www.jumbo.cl	Publicado por Supermercados Siempre Fresco en su sitio web http://siemprefresco.cl/	Publicado por Supermercados Jumbo en su sitio web www.jumbo.cl	Publicado por Supermercados Jumbo en su sitio web www.jumbo.cl	

Según datos de INIA (2010), el Copao además de tener una alta fracción de agua, posee una composición nutricional rica en minerales como Fósforo, Potasio, Calcio y Magnesio, y un alto contenido de fibra dietética y de vitamina C en pulpa que se mantiene estable en el jugo, características que lo convierten en un producto con un interesante potencial tanto para la agroindustria como para su consumo fresco. Sin embargo, este se comercializa solamente de manera informal en su período de cosecha (verano), principalmente en 3 localidades de la Región de Coquimbo, Manquehua, Guallihuaica y Quebrada Honda, donde se vende para consumo fresco y la elaboración de jugos naturales. Debido a su ausencia en mercados establecidos de consumo masivo como supermercados o tiendas especializadas, es que para el presente estudio de benchmarking se consideraron a producto agro industrializados con contenido total o parcial de limón como posibles sustitutos para el Copao, dadas las similitudes nutricionales, organolépticas e industriales entre ambas frutas.

Pulpas de fruta

En los establecimientos analizados, se encontró pulpa de limón congelada, en bolsas de 1 Kg. y en caja de sachets de 750 grs., ambos de la empresa Guallarauco. Al mantenerse el producto congelado, este formato de venta permite garantizar la higiene del producto, su inalterabilidad nutricional, y tener bajos o nulos requerimientos de preservantes, lo que permite resaltar la condición de “producto natural”. Esta pulpa esta destinada a ser usada como materia prima para cócteles, helados, jugos y néctares, principalmente.

Bebidas isotónicas

Se consideró además este tipo de productos como sustitutos del Copao debido a su alto contenido de electrolitos, el cual al ser un fruto, puede considerarse como una “fuente natural de sales minerales” y considerarse una alternativa al uso de las bebidas isotónicas presentes en el mercado. En el formato de las bebidas isotónicas se encuentra una gama más amplia de productos, donde priman las marcas Gatorade y Powerade, las cuales se venden en envases PET de 600 ml. Y 1 L., principalmente de sabores y nombres de fantasía. (Ej: Gatorade cool blue, Powerade green punch, Powerade zero frozen, entre otros). Este tipo de productos está destinado principalmente a personas que realizan actividad física, por lo cual además de comercializarse en supermercados, se encuentra en gimnasios y puntos de venta asociados a recintos deportivos, como estadios, canchas, y piscinas.

Jugos clarificados o concentrados y aguas minerales con sabor

En esta categoría se encontró una mayor variedad de marcas, tales como de las nacionales Guallarauco, Sofruco y Lovelemon, y de las italianas Lurisia y Limmi. Son denominadas principalmente como “limonadas”, y se comercializan en botellas de vidrio que en volumen van desde los 200 ml. hasta los de 1 litro. Difiere la marca Sofruco que vende su jugo en envase tetra pack. En este formato se encuentran jugos o aguas endulzados con azúcar o stevia (light) y saborizados con limón natural o saborizante de limón idéntico al natural. Este tipo de productos esta destinado principalmente a sus consumidores finales.

Otros formatos

Adicionalmente, se encontraron dos productos de interés como sustitutos para el Copao, estos son el pomelo deshidratado y cortado en gajos listo para el consumo como golosina, y tabletas efervescentes con un alto contenido de electrolitos de la marca Nuun, cuyo mercado objetivo es similar al de las bebidas isotónicas.

Comentarios preliminares

En atención a los antecedentes y entrevista aplicada se puede señalar lo siguiente:

Primero, existiría un mercado para todos los productos testeados (Producto fresco, jugo clarificado, pulpa y mermelada). Sin embargo, cada uno de ellos tiene un potencial de mercado diferente. El más preferido es la pulpa de Rumpa, seguido por el producto fresco y el jugo clarificado como aderezo y bebida isotónica, en último lugar se sitúa la mermelada.

Segundo, se reconoce versatilidad de uso a la pulpa y el jugo clarificado. El fruto fresco, aquellos que lo conocían, es complejo por su postcosecha.

Tercero, la mermelada participa de un mercado conocido, altamente diversificado y competitivo, lo cual le resta posibilidades de éxito en dicho mercado. Se reconoce positivamente el uso de stevia.

Cuarto, como atributos transversales se debiese considerar para el desarrollo productivo y comercial de la Rumpa serían los siguientes

- ✓ La relación producto – territorio
- ✓ Que es producto del trabajo de comunidades agrícolas ancestrales
- ✓ Lo orgánico que es natural en el producto fresco.

Quinto, para tener una estimación más adecuada es necesario disponer de productos físicos sobre todo para aquellas personas que desconocen el producto.

Cuarto, a modo de resumen se presenta la siguiente tabla con los atributos sugeridos de comercialización.

PRODUCTO	Producto formato envase	Precio	Publicidad	Plaza
Rumpa fresca	Malla o Caja Plásticas de 6 unidades o de 1 kilo	1500 a 2000 pesos	Dar a conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	Restaurante, hoteles, supermercados, ferias libres
Pulpa	Bolsa al vacío congelada en formato de 1 kilo. Caja con bolsitas (fraccionado similar a Pulpa de Limón de Guayaraucó, esto permite mejor control	1200 a 4000 pesos por 500 gramos	Dar a conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	Restaurantes, hoteles, heladerías y pastelerías
Jugo isotónico	Botellas de plástico hasta 1 litro	Bebida isotónica 1500 pesos por litro	Dar a conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	
Jugo Clarificado	Desde botella de 1 litro hasta bidones de 5 litros	Aderezo 3000 pesos por litro	Dar a conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	Restaurantes, hoteles, heladerías y pastelerías
Mermelada con estevia	Frascos de vidrio inferior a los 500 gramos.	1000 a 2000 pesos los 250 gramos y hasta 5000 pesos por kilo	Dar a conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	Tiendas de especialidad, pastelerías,

Finalmente, con relación a la búsqueda de productos similares en el mercado de la Región Metropolitana, se puede señalar que hay coherencia entre lo encontrado en el mercado y los antecedentes aportado por los expertos, en términos de envases sugeridos y precios de venta de pulpa y jugo clarificado como bebida isotónica.

Fase 2: Resultados aplicación de entrevista con producto físico

Durante el mes de Enero del 2016, se aplicaron 13 entrevistas a informantes calificados (Tabla 1), los cuales se desempeñan en la industria gastronómica y alimentaria, tales como restaurantes, supermercados, heladerías y revistas de cocina. Para la entrevista, se dio de degustar a los entrevistados Rumpa en estado fresco, y productos derivados de ella, como pulpa congelada con semillas, destinada a la elaboración de helados, salsas y postres, aderezo de jugo de Rumpa con especias y condimentos (Aderezo), para acompañar ensaladas, cebiches y platos, néctar como bebida, y finalmente mermelada de Rumpa con semillas y edulcorada con sucralosa, la

cual puede usarse en pastelería, o como acompañamiento del pan en desayunos y onces. Posteriormente a la degustación, se llevó a cabo un set de preguntas relativas a su percepción en cuanto a las características intrínsecas de los productos como color, forma, aroma, textura, etc. Además, se les pidieron recomendaciones en cuanto a la comercialización de los productos, tales como envase, volumen, precio, canales de distribución y forma de comercialización, entre otros. Finalmente, se les consultó sobre las condiciones de compra y exigencia de productos similares en los mercados en que los entrevistados participan.

Resultados

De manera general, los entrevistados tuvieron una percepción altamente positiva hacia la Rumpa y sus productos derivados, principalmente en cuanto a sus características intrínsecas, y que debido a esto podrían ser bien valorados por los consumidores. Sin embargo, señalaron que es necesario dar a conocer la fruta y sus características en el mercado que se busque comercializar. En su mayoría los entrevistados destacaron su condición única del producto, poniendo énfasis en la exotividad del producto. No obstante, algunos entrevistados señalaron que es fácilmente confundible con otras frutas como la tuna, el kiwi o el pomelo, dependiendo de la forma de presentación y para ello es necesario marcar claramente las diferencias, las cuales van por el sabor, acidez, semillas y los aspectos sociales que subyacen al desarrollo de este promisorio agronegocio.

Del total de entrevistados, 7 tenían conocimiento previo de la fruta, y uno de ellos lo compra para ofrecerlo en su restorán (*Restorán Boragó*).

Cuando se les consultó por las fortalezas de cada uno de los productos, las opiniones fueron bastante similares, donde destacó en el caso de la Rumpa en estado fresco el sabor, la frescura, el aspecto externo, sus características intrínsecas como el alto contenido de electrolitos y lo interesante que puede resultar para los consumidores por su conjunto de cualidades. En el caso de la pulpa congelada, se destacó su sabor, y las altas posibilidades que tiene para ser incorporado en distintas preparaciones de pastelería y heladería, y la presencia de semillas como valor adicional. El néctar, en algunos consumidores (2 del total), resaltó como un producto novedoso que puede resultar de alto interés para los consumidores, de agradable sabor. Adicionalmente a esto, se sugirió como esencia en preparaciones para tragos y pastelería. La gran mayoría más bien no declaró preferencia positiva. El aderezo, en algunas personas tuvo una valoración positiva, pero en la mayoría tuvo una apreciación neutra, fundamentalmente por el fuerte sabor a ajo, es probable que si hubiese estado puro, hubiese tenido una aceptación mayor como aderezo. Finalmente la mermelada fue muy valorada en cuanto a su sabor, textura, un agradable color, y el efecto *crunch* que provocan las semillas.

Tabla 17. Resumen de las principales de las fortalezas de la Rumpa y sus productos derivados indicadas por los entrevistados.

		% de entrevistados que indicaron la característica como fortaleza
Rumpa en estado fresco	Sabor	38,5%
	Frescura	30,7%
	Interesante para los consumidores	23,0%
	Aspecto externo	15,4%
	Características intrínsecas	15,4%
Pulpa	Sabor	38,5%
	Posibilidades de preparación	30,7%
	Presencia de semillas	15,4%
Aderezo	Interesante para los consumidores	30,7%
	Sabor	30,7%
Mermelada	Posibilidades de preparación	30,7%
	Sabor	84,6%
	Textura	23,0%
	Color	23,0%
	Semillas	15,4%

Nota: En general, el néctar tuvo una apreciación neutra, no destacado fortalezas. Es probable que en una degustación gastronómica pueda explotarse mejor su potencial, por ejemplo a través de un cóctel. Además, hubo problemas con algunos productos que se fermentaron.

En cuanto a las debilidades de cada producto, las respuestas fueron menos coincidentes entre cada entrevistado si se compara con las fortalezas. En el caso de la Rumpa en estado fresco, la única más recurrente como debilidad es su excesiva acidez. Otro aspecto señalado fue la consistencia de la pulpa, que al ser muy líquida disminuye las posibilidades de servicio y preparación. También se indicaron como debilidades fue el bajo conocimiento que existe de la fruta por parte de los consumidores, textura blanda, y la alta estacionalidad. Similar es el caso de la pulpa, donde se señaló como principal debilidad la acidez. Para el agraz, se señaló de manera recurrente que la condimentación de ajo es muy alta, la cual en algunos casos opaca el sabor o el aroma, no permitiendo reconocer la presencia de la Rumpa, lo que también se señala aunque en menor medida para los demás condimentos o aderezos. Otra debilidad es la turbiedad del producto, por lo cual se señaló que los condimentos y aderezos deberían encontrarse enteros o parcialmente enteros. Para la mermelada muchos de los entrevistados señalaron que esta no tenía debilidades que destacar, aunque se señalaron 2 aspectos a mejorar, el color, el cual debiese ser más claro o brillante, y la consistencia, que debiese ser menos líquida.

Tabla 18. Resumen de las principales de las debilidades de la Rumpa y sus productos derivados indicadas por los entrevistados.

		% de entrevistados que indicaron la característica como debilidad
Rumpa en estado fresco	Acidez	30,7%
	Consistencia de la pulpa	23,0%
Pulpa	Acidez	30,7%
	Excesiva percepción del ajo	53,8%
Aderezo	Excesivamente condimentado	15,4%
	Turbiedad	15,4%
Mermelada	Consistencia	15,4%
	Color	15,4%
Néctar	Color	23%

En relación a cada uno de los productos, se les solicitó a los entrevistados que ponderaran de 1 a 14 (1, me desagrada completamente y 14, me agrada completamente) características extrínsecas de los productos, como el color, la forma y la apariencia externa. En estos aspectos, los productos fueron bien valorados, dado que el valor más bajo fue la apariencia externa con un promedio de 10 (aderezo), considerándose de todos modos un valor alto y aceptabilidad de nivel buena. La mayor valoración la tuvo la forma de la Rumpa en estado fresco, con un promedio de 12,4. Los valores promediados más altos, aunque levemente, correspondieron a la Rumpa fresca y la mermelada, en comparación con la pulpa y el Aderezo. El resumen de estos resultados se puede ver a continuación en la **Tabla 19**.

Tabla 19. Valores promediados de la ponderación de 1 a 14 (1, me desagrada completamente y 14, me agrada completamente), de las características extrínsecas de la Rumpa y sus productos derivados por parte de los entrevistados.

Rumpa fresca			Pulpa		Aderezo		Mermelada	
Color	Forma	Apariencia externa	Color	Apariencia externa	Color	Apariencia externa	Color	Apariencia externa
11,5	12,4	12,1	10,2	10,9	10,2	10,0	11,6	11,8

Nota: néctar, se critica su color y turbidez.

Cuando se les consultó a los entrevistados sobre la característica más preferidas de cada uno de los productos, se presentaron un alto número de coincidencias en las respuestas dadas. En el caso de la Rumpa en estado fresco, un 69,2% indicó que el fruto es visualmente muy agradable, lo cual podría ser usado por ejemplo como recipiente de preparaciones frescas como postres o similares. Un 23% indicó que el

sabor es la cualidad más destacable de la fruta, mientras que un 7,7% indicó que lo era la pulpa. En cuanto a la pulpa, un 88,8% señaló que el sabor es su característica más relevante, mientras que un 11,1% indicó que lo era la alta posibilidad de opciones de preparación que presenta el producto. En cuanto al Aderezo, un 50% indicó que su mejor cualidad es su sabor, mientras que un 20% prefirió lo innovador y las posibilidades del producto como su mejor cualidad, para lo que se sugirieron usos en salsas para ensaladas y platos livianos como pescados y pastas, dressing, cocktails, entre otros. Respecto a la mermelada, el 100% de los entrevistados señalaron que el sabor es su mejor cualidad, donde varios de ellos fueron enfáticos en que este es un elemento diferenciador en relación a las otras mermeladas del mercado. Un 20% también indicó que las semillas son una característica que sobresale en la mermelada. Respecto a las características menos preferidas, para la Rumpa en fresco un 20% indicó a la acidez, mismo porcentaje para la consistencia y las limitaciones de servicio. En cuanto a la pulpa, un 25% indicó que la consistencia era su peor característica, un 25% señaló que lo era la textura, un 25% la alta acidez, y otro 25% el color. En el caso del Aderezo, un 50% señaló que los aderezos son su característica menos preferida, debido a que no permiten percibir el sabor de la Rumpa, o que los sabores y aromas de estos son más persistentes de lo esperado. Un 25% señaló que es excesivamente ácido y que los aderezos debiesen compensar dicha cualidad. Adicionalmente, un 25% indicó que el sabor de la Rumpa es débil en esta preparación y debiese tratar de realizarse. Finalmente, la característica menos preferida de la mermelada fue el color con un 57,1%, señalando que este es opaco lo que podría ser poco motivante para el consumidor, y un 28,6% puso a la baja consistencia de la mermelada. El resumen de estos datos y los anteriores se encuentra resumida en la **Tabla 20** que se encuentra a continuación:

Tabla 20. Valores porcentuales de las elecciones de características sobresalientes más y menos preferidas hacia la rumpa y sus productos derivados.

Características más preferidas							
Rumpa fresca	%	Pulpa	%	Aderezo	%	Mermelada	%
Apariencia	69,2	Sabor	88,8	Sabor	50,0	Sabor	100,0
Sabor	23,0	Posibilidades	11,1	Posibilidades	20,0	Semillas	20,0
Pulpa	7,7						
Características menos preferidas							
Rumpa fresca	%	Pulpa	%	Aderezo	%	Mermelada	%
Acidez	20,0	Consistencia	25,0	Aderezos	50,0	Color	57,1
Consistencia	20,0	Textura	25,0	Acidez	25,0	Débil consistencia	28,6
Limitaciones	20,0	Acidez	25,0	Sabor débil	25,0		
		Color	25,0				

En cuanto a la pregunta de cuál sería la percepción de los consumidores hacia los productos degustados, en términos generales los entrevistados indicaron que estos generarían percepciones positivas, aunque estas son variadas y están relacionadas tanto a las características intrínsecas, y extrínsecas de estos. Hacia la Rumpa en estado fresco, un 69,2% señaló que esta generaría mucho interés, debido a su aspecto exterior, y por ser producido por pequeños agricultores. De ellos, un 23% indicó que si bien el producto puede generar una impresión positiva, es necesario que se realice un trabajo previo de presentar el producto al consumidor, ya que puede ser fácilmente confundido con otras frutas similares, y por el hecho de ser poco reconocible, perdería interés. Un 15,4% señaló además que la excesiva acidez de la fruta podría ser una limitante, y que algunos consumidores, principalmente los más sensibles, podrían quedarse con dicha percepción. La pulpa por su parte generaría buenas impresiones principalmente por su rico sabor y altas posibilidades de preparación, tal como se señala en el 50% de los casos consultados. En un 15,4% de las entrevistas se señaló que a los consumidores les agradaría la pulpa como sustituto del maracuyá y el mango, principalmente en preparaciones de pastelería, helados, sushi o cocktails. Para el caso del Aderezo, se señaló en un 44,4% de los casos que este sería percibido como un producto novedoso o interesante y bien valorado por su buen sabor. Mismo porcentaje de casos señaló que se requiere informar al consumidor sobre el producto y sus cualidades generales, de modo que este se pueda familiarizar con este y lo prefiera al momento del consumo. Adicionalmente, en un 22,2% de los casos se dijo que el Aderezo sería percibido como un producto fresco, o que otorgaría frescura a los platos y ensaladas. Para el caso de la mermelada, un 90,9% de los entrevistados señaló que sería percibida como un producto de buen o excelente sabor, mientras que un 36,4% dijo que sería percibido como un producto ideal para preparaciones gourmet para combinarlo con quesos, helados y postres. Un 18,2% también señaló que la presencia de semillas generaría una muy buena percepción y que sería un elemento diferenciador en el mercado.

Se consultó además por cuales serían los mejores envases para los productos presentados, esto en atención a los canales de distribución en que participan los entrevistados. En el caso de la Rumpa en estado fresco, el 50% señaló que debiese venderse a granel con un precio por Kg., estando el producto en cajas, mientras que el otro 50% señaló que debiese venderse por unidad, estando la fruta también en cajas y protegidas con mallas, preferentemente. En el caso de la pulpa, el 91,6% indicó que deberían usarse envases de plástico de 1 Kg. Transparentes o semi transparentes, y el restante 8,4% también prefirió bolsas plásticas pero de ½ Kg. Para el Aderezo se sugirió en todos los casos el frasco de vidrio, comparándose en forma y estilo al aceite de oliva o el aceto balsámico, sin embargo se sugirieron variados volúmenes; un 30% prefirió la botella de 200 ml., un 20% la de 250 ml., un 10% la de 300 ml., un 20% la de 400 ml., y

un 20% la de 450 ml. Similar fue el caso de la mermelada, para la cual en la totalidad de los casos se sugirió el frasco de vidrio, pero de un volumen de 25 grs. (individual) en un 8,3% de las consultas, envase de 120 ml. Un 17%, envase de 200 ml. En un 8,3%, envase de 250 ml. en un 33%, envase de 300 ml. en un 8,3%, y finalmente el envase de 400 ml. en un 25% de los casos.

Tabla 21. Porcentaje de preferencias en cuanto al tipo de envase y medida de cada producto.

Rumpa fresca	%	Pulpa	%	Aderezo	%	Mermelada	%
Por Kg.	50	Bolsas de 1 Kg.	91,6	Botella de 200 ml.	30	Vidrio 25 grs.	8,3
Por unidad	50	Bolsas de 1/2 Kg.	8,4	Botella de 250 ml.	20	Vidrio 120 ml.	17
				Botella de 300 ml.	10	Vidrio 200 ml.	8,3
				Botella de 400 ml.	20	Vidrio 250 ml.	33
				Botella de 450 ml.	20	Vidrio 300 ml.	8,3
						Vidrio 400 ml.	25

Posteriormente se consultó por el precio de comercialización más adecuado para cada uno de los productos señalados. Para la Rumpa en fresco, en promedio se estimó el precio por Kg. a \$2.250, y vendido por unidad a \$667, esto en el sentido de poder escoger, pero si hay estándar de calidad, se puede comercializar en formatos de mínimo 1 kilogramo. En el caso de la pulpa se estimó el precio por Kg. En envase de bolsa plástica a \$3.706. Para el Aderezo en botellas de entre 200 y 450 ml. se estimó un valor promedio por litro de \$7.384,7. Finalmente, el precio promedio por litro de la mermelada en frasco se estimó en \$10.767, para envases de entre los 200 ml. a los 400 ml. El detalle de los precios promediados se encuentra en la siguiente **Tabla 22**.

Tabla 22. Valores promedio de los precios por unidad de medida de los productos y sus envases.

Rumpa fresca	Precio promedio	Pulpa	Precio promedio	Aderezo	Precio promedio	Mermelada	Precio promedio
Por Kg.	2.250	Bolsas de 1 Kg.	3.413	Botella de 200 ml.	NA	Vidrio 25 grs.	NA
Por unidad	667	Bolsas de 1/2 Kg.	2.000	Botella de 250 ml.	2.250	Vidrio 120 ml.	NA
				Botella de 300 ml.	2.500	Vidrio 200 ml.	2.250
				Botella de 400 ml.	2.500	Vidrio 250 ml.	3.267
				Botella de 450 ml.	2.618	Vidrio 300 ml.	3.300
						Vidrio 400 ml.	3.100
Prom. Kg.	2.250	Prom Kg.	3.706	Prom L	7.384,7	Prom L	10.767

Nota: Néctar no registra disposición de pago.

En virtud de los productos señalados anteriormente, se les consultó por el canal de distribución más adecuado para su venta. Tal como se muestra en la **Tabla 23**, la Rumpa en fresco, granel por Kg. y unidad, en un 53% se indicó que podría comercializarse en tiendas especializadas, un 23% en supermercados de alta gama, un 15,4% en restaurantes y heladerías, y un 7,7% en lugares turísticos. Al respecto los entrevistados consideran la Rumpa como un producto exótico y exclusivo, por lo cual se inclinan mayoritariamente a señalar la tienda especializada como canal de distribución y aun cuando los entrevistados son mayoritariamente restaurantes no lo mencionan con la misma frecuencia ya que los restaurantes que puedan comprar este productos son pocos, por ello, como se verá más adelante la estrategia se centra en restaurantes que tienen un per cápita por encima de los 30 mil pesos por persona. La pulpa, en los formatos de bolsa de 1 Kg. y ½ Kg., se señaló en un 50% que debía comercializarse en tiendas especializadas, un 33,3% en supermercados, y un 16,6% en tiendas gourmet o lugares turísticos y heladerías. Similar es el caso del aderezo en envases de vidrio de distintos volúmenes. Se recomendó en un 50% de los casos venderlos en tiendas especializadas, un 33,3% en supermercados, y un 16,6% en tiendas gourmet o lugares turísticos. Para la mermelada se sugirió en un 33,3% de los casos venderlos en supermercados, un 8,3% en lugares turísticos, hoteles y ferias gastronómicas, un 8,3% en tiendas de delicatessen, y un 6% en tiendas especializadas.

Tabla 23. Canales de distribución sugeridos para cada los productos señalados por los entrevistados, en porcentaje.

Rumpa en fresco (por Kg. o unidad)		Pulpa (Bolsas de 1 Kg. o ½ Kg.)		Aderezo (Envases de vidrio de 200 a 400 ml.)		Mermelada (Frascos de 200 a 400 ml.)	
Canal de distribución	%	Canal de distribución	%	Canal de distribución	%	Canal de distribución	%
Tienda especializada	53,8	Tienda especializada	36,4	Tienda especializada	50	Tienda especializada	6
Supermercado de alta gama	23,0	Supermercado	36,4	Supermercado	33,3	Supermercado	33,3
Restaurantes pequeños y medianos y heladerías	15,4	Restaurantes y heladerías	18,2	Tienda gourmet, lugares turísticos	16,6	Lugares turísticos, hoteles, ferias gastronómicas	8,3
Lugares turísticos, hoteles, ferias gastronómicas	7,7	Lugares turísticos, hoteles, ferias gastronómicas	9,0			Tienda de delicatessen	8,3

Además se consultó la comercialización de productos similares en los mercados que participan los entrevistados, los cuales señalaron que compran la fruta fresca a proveedores provenientes de los mercados mayoristas, los cuales en el caso de la fruta se las venden a granel, principalmente. En el caso de las pulpas de fruta, las compran

por bolsas de 1 Kg. Aderezos como el Aderezo se compran en cajas de 12 unidades de botellas de vidrio, mismo caso para las mermeladas.

Por su parte, las exigencias de calidad por parte de los distintos mercados en los que se desempeñan los entrevistados, son la resolución sanitaria del Ministerio de Salud para productos procesados. Los supermercados por su parte, cuentan con sus propios centros de evaluación de calidad de productos.

Se consultó además por los volúmenes que podrían comprar en los lugares donde los entrevistados trabajan, los cuales señalaron en el caso de la Rumpa en fresco en un 55,5%, en promedio 12,5 Kg. de manera semanal, en el caso principalmente de los restaurantes. La heladería Emporio la Rosa, indicó que en el caso de la pulpa podrían comprar en promedio 16 Kg. semanales. En el caso del Aderezo, los 3 restaurantes que señalaron que comprarían, en promedio 28 botellas semanales. Para este mismo producto, el supermercado Jumbo indicó que el volumen de compras dependen las ventas en sus locales regionales, pero luego expandir su área de venta a otros supermercados de la cadena. En el caso de la mermelada, los restaurantes que comprarían el producto lo harían en un volumen de 12 frascos (300 ml. promedio) semanalmente.

En cuanto a la estrategia de penetración y posicionamiento de la Rumpa y sus productos derivados, se señaló en un 45,4% de los casos, que se debe enfatizar el hecho de que son producidos y elaborados por pequeños agricultores de la provincia del Limarí, como producto “nacional y étnico”. En un 36,4% de los casos se señaló que deben enfatizarse las características intrínsecas del producto, en especial el alto contenido de electrolitos, hecho que según los encuestados es altamente valorado por los consumidores. En un 18,2% de los casos, se señaló que deben usarse las redes sociales como vía de publicidad. Los entrevistados señalaron que debe publicitarse como producto diferenciado, gourmet y étnico.

La forma de pago en todos los casos que se respondió es a 30 días una vez recibido el producto.

Componentes estratégicos del negocio de la Rumpa

Basado en la matriz del *Consulting Boston Group*¹, se presenta un mapa de posicionamiento estratégico recomendado para los productos de Rumpacoop.

¹ Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se divide en cuatro celdas: Las UEN en la celda 1 se definen como estrellas, en la celda 2 se definen como signos de interrogación, en la celda 3 como vacas lecheras y en la celda 4 como perros. 1) ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera. 2) INCÓGNITA. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro. 3) VACA. Poca crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas. 4) PERRO. Poca crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.



Figura 1. Mix de productos Rumpa y sus derivados.

En atención a la figura expuesta, el producto “vaca lechera” sería la Rumpa Fresca, por la alta participación de mercado que tendría y su baja tasa de crecimiento. El producto “Estrella”, sería la pulpa de Rumpa congelada, porque podría llegar a tener altas tasas de crecimiento y participación en el mercado, por cuanto es un producto que ahorra tiempo y mano de obra en la cadena HORECA. El producto “Perro”, bajas tasas de crecimiento y participación serían el Aderezo y el néctar. Finalmente, el producto “interrogante”, alta tasa de crecimiento de mercado, pero con una baja participación sería la mermelada. En consecuencia, lo señalado condiciona la estructura de ventas, la cual se presenta en el siguiente apartado.

Estimación de ventas

Según Zomato, 2014 (empresa que realizó el último sondeo de restaurante en Chile, citada en La Tercera 4 de agosto de 2014), señala que en Santiago hay 7.343 restaurantes, de los cuales sólo en las comunas de Vitacura, Las Condes y Providencia existen 219 restaurantes con consumo per cápita por encima de los 30 mil pesos a los cuales se pueden adicionar otros 100 del mismo perfil localizados en otras comunas de Santiago. En virtud de los datos recogidos en las entrevistas y al último sondeo de restaurante, se plantea que, es posible vender a 21 restaurantes de Santiago, lo cual equivale a abarcar aproximadamente una porción de mercado objetivo equivalente a un 7%. Estos restaurantes constituyen el foco objetivo de estos productos. a lo cual se

pueden agregar supermercados que venden diferenciados e incluso cruzeros². En términos del dimensionamiento real de la demanda, estaría compuesto por los siguientes productos

Tabla 24. Estructura de ventas Rumpacoop.

Producto	% de comercialización	Cantidad promedio comprado por agente comercial/mes (enero - febrero)	Cantidad comprada por los 20 restaurantes
Rumpa fresca	75	150 kilos	3.000
Pulpa de Rumpa congelada	15	60 kilos	1.200
Mermelada	5	6 litros (12 frascos de 300 cc)	120
Aderezo	2,5	7 litros (28 frascos de 250 ml)	140
Néctar	2,5	3 litros (12 frascos de 250 ml)	60

Proyecciones de ventas 2017 a 2021.

Sobre la base de lo anterior se ha planteado la siguiente proyección de ventas, basada fundamentalmente en ampliación de cobertura, la cual debiese tener un crecimiento alto el año 2018, que sería el año en el cual el producto se haría más conocido, básicamente por efecto del boca a boca y de las redes sociales. De hecho, el chef Rodolfo Guzmán, ya lo está promocionando en sus redes sociales a través de Rumpacoop. En consecuencia, se ha proyectado con una tasa de crecimiento de un 50% al año 2018 basado en ampliar cobertura a 10 restaurantes más y después se proyectó a una tasa de crecimiento de un 10% parejo para todos los productos, es decir 2 a 3 restaurantes más por año.

Tabla 25. Proyecciones de venta en volumen (litros o kilos según corresponda)

Producto	2017	2018	2019	2020	2021
Rumpa fresca	3.000,0	4.500,0	4.950,0	5.445,0	5.989,5
Pulpa de Rumpa congelada	1.200,0	1.800,0	1.980,0	2.178,0	2.395,8
Mermelada	120,0	180,0	198,0	217,8	239,6
Aderezo	140,0	210,0	231,0	254,1	279,5
Néctar	60,0	90,0	99,0	108,9	119,8
Total	4.520,0	6.780,0	7.458,0	8.203,8	9.024,2

² Comunicación personal con Michael Cerda Gerente Comercial de Huertos de Chile, quienes venden productos de este tipo y han comercializado a través de estos canales.

Basados en datos de tabla 25 y los precios promedio de la tabla 22 se realizó la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 26. Proyección de ingresos a precio de mercado según agente comercial comprador.

Producto	2017	2018	2019	2020	2021	Precio Promedio
Rumpa fresca	6.750.000,0	10.479.375,0	11.930.768,4	13.583.179,9	15.464.450,3	2.250,0
Pulpa de Rumpa congelada	3.691.200,0	5.730.588,0	6.524.274,4	7.427.886,4	8.456.648,7	3.076,0
Mermelada	1.292.040,0	2.005.892,1	2.283.708,2	2.600.001,7	2.960.102,0	10.767,0 ³
Aderezo	1.033.760,0	1.604.912,4	1.827.192,8	2.080.259,0	2.368.374,8	7.384,0
Néctar	168.000,0	260.820,0	296.943,6	338.070,3	384.893,0	2.800,0
Total	12.935.000,0	20.081.587,5	22.862.887,4	26.029.397,3	29.634.468,8	

Nota tasa de crecimiento de los ingresos 0,35% a partir de 2018.

Plan de Marketing e recomendaciones para su implementación.

El presente plan se enmarca en una línea de productos, y se implementará en un contexto estratégico diferenciado de nicho, para ello es fundamental contar con una imagen corporativa robusta y consistente que asocia a su gente y territorio, así como contar con resolución sanitaria para todos sus productos procesados.

La misión de RumpaCOOP.

Comercializar una línea de productos altamente diferenciados y exóticos provenientes del trabajo colectivo de campesinos localizados en el interior de la región de Coquimbo.

Los objetivos de RumpaCOOP.

Objetivo comercial

Vender la línea de productos en las cantidades y valores que señala en presente informe en agentes comerciales del tipo restaurante, hotel y heladería.

³ Este valor puede resultar alto, sin embargo no es así del todo ya que se encuentra altamente fraccionado y diferenciado, lo cual implica costos significativos en envase (vidrio) y etiquetado, lo cual hay que multiplicar por 4 o por 5 o por 8 según sea el requerimiento, ya que son envases de 125, 200 y 250 grs.

Objetivo Social

Posiciona una marca colectiva que recoja adecuadamente el esfuerzo del trabajo campesino y la identidad del territorio, de manera que sirva de imagen para comercializar otros productos derivados de la actividad campesina en este territorio.

Objetivo económico

Desarrollar la comercialización de la Rumpa y sus derivados en un escenario redituable para los socios de RumpaCOOP.

Componentes de la estrategia de marketing para RumpaCOOP.

✚ **Mercado meta:** en un principio 20 restaurantes que tienen un consumo per cápita mínimo de 30 mil pesos por persona, del total de más de 7.300 restaurante en Santiago, hay 219 en las comunas de Las Condes, Vitacura y Providencia con esas características, de hecho la mayor parte de la muestra en su segunda fase se situó ahí. En lo que respecta a proyecciones ver tablas 24 y 25 sobre estructura y proyección de ventas en volumen y valor.

✚ **Posicionamiento:** El posicionamiento para este tipo de producto se enmarcara en un enfoque de nicho, lo cual implica alta diferenciación. A futuro se pueden aplicar estrategias de posicionamiento que impliquen mayores volúmenes de venta. En este caso se sugiere ampliarse hacia una estrategia intermedia de diferenciación denominada amplia diferenciación, la cual se basaría en trabajar en un nivel de excelencia los atributos intrínsecos del productos tales como color, calibre, aspecto exterior, sabor, acidez, dulzor, entro otros y trabajar en un plano menos diferenciado lo que es envasado y etiquetado, pero no dejando de lado comunicar atributos, en el caso de los procesados, que aseguran inocuidad como la Resolución Sanitaria.

✚ **Línea de productos:** los productos a comercializar son:

Rumpa en fresco. Fruto endémico del norte de Chile, específicamente de la Región de Coquimbo, pertenece al género de las cactáceas, el mismo de la tuna. Su aspecto exterior es muy llamativo así como su pulpa con pequeñas semillas negras que al masticarlas hacen un efecto crunch, que es agradable al consumirla. Altamente ácido y con una destacada versatilidad para diferentes usos gastronómicos. La forma de venta será en bandejas de uno a dos kilos con embalaje acolchado y será transportada en camión refrigerado a Santiago.

Néctar

Este excelente producto es preparado a partir del zumo, con solo adición de agua y endulzante no calórico, lo cual lo hace ser una bebida saludable y refrescante, con un color amarillo suave, de aroma ligero y ácido al paladar, propio de la fruta en su estado natural. Será comercializado en envases de vidrio individual de 300 cc o de 1 litro.

Mermelada

Preparada a partir de fruto entero con una baja adición de azúcar y sucralosa, lo que la categoriza como la primera mermelada light de Rumpa. Esta mermelada no contiene preservantes artificiales, ya que las bondades del fruto permiten su perdurabilidad en el tiempo. Su sabor se caracteriza por el equilibrio entre lo dulce y lo ácido, además de su excelente consistencia y textura atribuibles al uso del fruto entero y la crocancia de sus semillas. Será comercializada en envases de vidrio de alta diferenciación de 100, 125, 200 y 250 gramos.

Pulpa congelada

La pulpa congelada es obtenida de la parte comestible del fruto, sólo contiene la pulpa con semillas, la cual es obtenida mediante técnicas artesanales. La pulpa congelada es un producto natural que conserva las características del fruto por tiempos prolongados, además se destaca por su versatilidad culinaria como materia prima para la preparación de bebidas alcohólicas, helados, jaleas, jugos, néctar, postres entre otros productos. Se comercializará en bolsas de ½ y 1 kilo para restaurantes y heladerías.

Aderezo

El aderezo de Rumpa, es uno de los productos de mayor innovación y relevancia gastronómica, dado por sus excelentes propiedades sensoriales, que lo hacen ser un producto “delicatesen” para los paladares más exigentes a nivel nacional. Este producto es preparado de forma artesanal, a partir del jugo de rumpa de más alta calidad, con agregación de diversas especias y condimentos, destacándose su versatilidad en preparaciones de vanguardia como cebiches, ensaladas mediterráneas, ensaladas gourmet y platos preparados, entre otros. Se comercializará, en envases de 200 cc para poner en mesas, como también en bidones de 1 y 2 litros para cocina.

- ✦ **Precio:** En tabla 26 se establecen los precios sugeridos.

- ✦ **Canales de distribución y logística:** básicamente en una primera fase de plantea abordar restaurantes y complementarlo con heladerías y tiendas de especialidad, lo cual es consistente con una estrategia de nicho. En cuanto a los aspectos logísticos se sugiere lo siguiente:

Contar con un comercializador en Santiago, ya que hay atender en un principio 20 puntos de venta, la mayor parte de ellos restaurantes.

Contratar servicios de transporte refrigerado de 1.500 kilos, atendiendo a la duración de la temporada que sería de 2 meses, concentrado en enero y febrero, es probable un viaje al mes en un principio, para después llegar a 1 vez por semana. En caso de los procesados no perecibles, se podría transportar por bus o bien una camioneta tomando los resguardos necesarios en cuanto a refrigeración, sobre todo la pulpa o bien ver la posibilidad de consolidar carga refrigerada desde la región de Coquimbo a Santiago.

Planificar la temporada a partir de julio del presente año, visitando los agentes comerciales contactados en el marco de esta consultoría, de manera de planificar la venta en enero y febrero y en lo posible establecer acuerdo comercial.

Establecer un punto de acopio único en la Región de Coquimbo (debiese considerarse una cámara frigorífica) para los productos de RumpaCOOP, de manera que a partir de este punto se coordine la logística para abastecer los puntos de venta en Santiago

- ✚ **Fuerza de ventas:** se debe contratar un comercializador en Santiago para atender los primeros 20 puntos de venta. Esta persona debiese constatar y programar agenda a partir de Julio de 2016. Es un cargo jornada parcial en un principio, el perfil de este cargo, se orienta a un profesional, ingeniero agrónomo o similar, con experiencia compraba en comercialización de frutas en mercado interno y en particular en el canal HORECA. Es un cargo para una persona que trabaja en esto, y puede ampliar su cartera de productos. El sueldo es estacional, por los dos meses, se sugiere 300 mil/mes más incentivo por venta a convenir
- ✚ **Servicio:** Se entrega producto en local, en este caso restaurante o heladería.
- ✚ **Publicidad:** se sugiere disponer de una página web con descripción de productos y contacto comercial, asimismo, buscar espacios en televisión, diarios y revistas para publicar artículos que den cuenta de las bondades de estos productos. En septiembre de 2016 se realizará en Mendoza el IX International Congress on Cactus Pear and Cochineal and IX General Meeting of CACTUSNET. Revistas que podrían emplearse para divulgar conocimiento de estos productos, MUNDOAGRO, CHILEAGRÍCOLA. También ocupar lo que nos ofrecen las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter.
- ✚ **Promoción de ventas:** Se sugiere realizar un taller demostrativo gastronómico, en el cual se preparen recetas con los diferentes productos de RumpaCOOP e

invitar a potenciales compradores chef y jefes de compra y en la misma actividad desarrollar agenda comercial.

Una propuesta de modelo de negocio

Para avanzar en esta dirección se hace necesario disponer de los costos (se ha considerado un costo de 400 pesos por kilo transportado en camión refrigerado $\frac{3}{4}$, más 300 pesos por logística el kilo) e ingresos que este negocio podría proporcionar a los socios de RumpaCOOP, así como también de las inversiones necesarias para desarrollar este negocio, las cuales tienen relación con la comercialización, y están asociadas fundamentalmente a promoción y publicidad (página web, redes sociales, taller gastronómico de cobertura comercial). A continuación se presenta una estimación de costos de los diferentes productos derivados de la Rumpa.

Tabla 27. Costos para los diferentes productos: Rumpa y derivados.

Costos	Pesos por kilo	Base de calculo
Rumpa fresca	1400	Corresponde a un valor estimado que se desprende del valor más alto señalado en este informe más lo que implica disponer de una calidad de fruta alta, es decir calibre adecuado al cliente y uniforme envasado en bandejas de plástico y con dispositivos acolchados individualmente. A esto se le adiciona costos de transporte u logística. Y 200 pesos por energía para cámara frigorífica y su arriendo y encargado de planta por kilo.
Pulpa de Rumpa congelada	2000	Se estima en rendimiento de 50% y se contempla la mano de obra empleado en esta labor y envasado en bolsas de ½ y un kilo. A esto se le adiciona costos de transporte u logística.
Mermelada	4200	Se estima en rendimiento de 50%, se contempla la mano de obra empleado en esta labor, fraccionamiento a 200 gramos con envase de vidrio y etiquetado de producto Premium. A esto se le adiciona costos de transporte u logística.
Aderezo	3000	Se estima en rendimiento de 20% (5 kilos por litro), se contempla la mano de obra empleado en esta labor, fraccionamiento a 200 ml con envase de vidrio y etiquetado de producto (30% de la producción) y el porcentaje restante (70%) bidones de 1 y 2 litros de policarbonato. A esto se le adiciona costos de transporte u logística.
Néctar	2800	Se estima en rendimiento de 20%, se contempla la mano de obra empleado en esta labor, fraccionamiento a 250 ml y de un litro con envase de vidrio y etiquetado de producto Premium. A esto se le adiciona costos de transporte u logística.

Supuestos y parámetros para evaluar un modelo de negocios para la comercialización de Rumpa y derivados.

- ✚ Naturaleza del proyecto: comercialización
- ✚ Horizonte de evaluación 5 años
- ✚ Tasa de descuento: 12%
- ✚ Tasa de crecimiento de ventas: 50% al segundo año y de ahí hasta el quinto 10%.
- ✚ Moneda de evaluación. Peso Chileno
- ✚ Alza en costos 4% anual, alza en ingreso 3,5 % anual
- ✚ Inversiones: fundamentalmente una cámara frigorífica de 10,2 millones de pesos (se considera transporte). La cámara corresponde a una de congelamiento (-2 a -18º C) y una de mantención y sus dimensiones son 6m por 6 m y 2,1 m (2 de 3x3). También se considera una oficina comercial pequeña adañada a la cámara (2,8 millones de pesos para oficina y 1 millón para equiparla). Se requiere Radier y corriente trifásica (7 millones de pesos)

(fuente: cotización en <http://www.todoequipos.cl>). 2 millones son para reforzar las acciones comunicacionales, como página web y talleres gastronómicos de cobertura en Santiago. Finalmente son 1,5 millones para capital de trabajo (fundamentalmente para cubrir costes de transporte).

✦ Valor residual de mercado, 4.915.300 de pesos

Flujo de caja proyecto asociativo de comercialización de Rumpa y derivados.

A continuación se presenta evaluación bajo modalidad de proyecto puro. En general es un proyecto pequeño pero con indicadores positivos.

Tabla 28. Flujo de caja proyecto de comercialización de Rumpa y derivados.

Producto (kilos)		2017	2018	2019	2020	2021
Rumpa fresca		3.000,0	4.500,0	4.950,0	5.445,0	5.989,5
Pulpa de Rumpa congelada		1.200,0	1.800,0	1.980,0	2.178,0	2.395,8
Mermelada		120,0	180,0	198,0	217,8	239,6
Aderezo		140,0	210,0	231,0	254,1	279,5
Néctar		60,0	90,0	99,0	108,9	119,8
Total		4520	6780	7458	8203,8	9024,18
Ingresos en pesos						
Rumpa fresca		6.750.000,0	10.479.375,0	11.930.768,4	13.583.179,9	15.464.450,3
Pulpa de Rumpa congelada		3.691.200,0	5.730.588,0	6.524.274,4	7.427.886,4	8.456.648,7
Mermelada		1.292.040,0	2.005.892,1	2.283.708,2	2.600.001,7	2.960.102,0
Aderezo		1.033.760,0	1.604.912,4	1.827.192,8	2.080.259,0	2.368.374,8
Néctar		168.000,0	260.820,0	296.943,6	338.070,3	384.893,0
Total Ingresos		12.935.000,0	20.081.587,5	22.862.887,4	26.029.397,3	29.634.468,8
Costos en pesos						
Rumpa fresca		4.200.000,0	6.552.000,0	7.207.200,0	7.927.920,0	8.720.712,0
Pulpa de Rumpa congelada		2.400.000,0	3.600.000,0	3.960.000,0	4.356.000,0	4.791.600,0
Mermelada		504.000,0	756.000,0	831.600,0	914.760,0	1.006.320,0
Aderezo		420.000,0	630.000,0	693.000,0	762.300,0	838.500,0
Néctar		168.000,0	252.000,0	277.200,0	304.920,0	335.440,0
Depreciaciones		3.300.000,0	3.300.000,0	3.300.000,0	3.300.000,0	3.300.000,0
Total costos		10.992.000,0	15.090.000,0	16.269.000,0	17.565.900,0	18.992.572,0
Utilidad antes impuesto		1.943.000,0	4.991.587,5	6.593.887,4	8.463.497,3	10.641.896,8
Impuesto (19%)		369.170,0	948.401,6	1.252.838,6	1.608.064,5	2.021.960,4
Utilidad después de impuesto		1.573.830,0	4.043.185,9	5.341.048,8	6.855.432,8	8.619.936,4
Depreciaciones		3.300.000,0	3.300.000,0	3.300.000,0	3.300.000,0	3.300.000,0
Inversiones y capital de trabajo	24.552.000,0					4.915.300,0
Flujo	-24.552.000,0	4.873.830,0	7.343.185,9	8.641.048,8	10.155.432,8	16.835.236,4
VAN						\$ 7.810.830,97
TIR						21,92%

Recomendaciones de implementación para 2016.

Con la finalidad de promocionar el Copao y que los compradores potenciales iniciales (entrevistados) puedan darle un uso y probar sus recetas y también para retroalimentar el canal de distribución, se requiere enviar a la brevedad cajas de fruta a los entrevistados.

Preparar un artículo de divulgación masiva (revista MUNDOAGRO, se adjunta). Solicitar un reenvío de información a la red de lo chef.

Definir al interior de la cooperativa la forma que tendrán de comercializar sus productos y su relación con los socios, la cual se sugiere el máximo de transparencia en cuanto a precios pagados y manejos financieros.

Preparar un listado de ferias y eventos para promocionar la Rumpa y sus derivados. A continuación se presentan las siguientes localizadas en Chile:

- ✚ Expo Mundo Rural (Los lagos, Los ríos, Aysen). <http://www.indap.gob.cl/expomundorural-0>
- ✚ Salon Gourmet. <http://www.salongourmet.cl/>
- ✚ Halal Expo. <http://halalexpo Chile.cl/>
- ✚ PMA. <http://www.pmafruittrade.cl/>
- ✚ Espacio Food Service. <http://www.espaciofoodservice.cl/>
- ✚ Feria La Repostera. <http://www.ferialarepostera.cl/>

Preparar durante los meses de abril y mayo de 2016 una agenda para planificar venta por lo menos de producto fresco para 2017, Se insiste en la obtención de la Resolución Sanitaria para productos procesados, con el producto fresco no hay problema. Dadas las características de la producción del fruto que no tiene aplicaciones de agroquímicos de ninguna especie, debiese comenzar haciendo gestiones para obtener certificación orgánica. Esto pensando en el canal de comercialización restaurantes y en una segunda etapa, si así se decide, abordar supermercados, algunos de estos últimos andan buscando productos exóticos y orgánicos.

Esta agenda se sugiere partir por los chef entrevistados y coordinar hora para programar venta, lo más probable es que cada chef tenga su jefe de compras. Se sugiere comenzar por Rodolfo Guzmán de Boragó, Elvira Guzmán de Emporio La Rosa, Michael Cerda de Huertos de Chile y Jorge Mercaido, distribuidor de productos exóticos. Se sugiere en dicha instancia avanzar hacia un acuerdo comercial, el cual debe contener: precio puesto en local, cantidad y calidad por semana comprometida, horarios de entrega, requerimientos especiales por parte del comprador. La descripción de los productos, así como plaza de venta, acciones comunicacionales están descritas en el presente informe y se sugiere implementarlas.

Realizado el contacto comercial y preacuerdo comercial, empezar por coordinar y cotizar las opciones de transporte refrigerado y conexión de entrega en 20 puntos de ventas por un total de 1500 kilos. A la fecha el costo que significa este transporte sería del orden de los 600 mil pesos más IVA.

Identificar un lugar para desarrollar una central de acopio, refrigeración y congelado en un lugar de aproximadamente 2000 metros cuadrados (pensando en un mediano plazo). Construir un radier de 100 metros cuadrados para instalar un galpón y debajo

de éste las cámaras, un mini packing de selección y embalaje (mesones de acero inoxidable) y extracción de pulpa, dos baños (hombre y mujer), una oficina, bodega de insumos y gestionar la instalación de corriente trifásica, para tener un menor costos en el futuro. Esto tendría un costos de aproximadamente de 3,8 millones (baños, oficina, minipacking, bodega, conexión de agua y electricidad) de pesos más 7,0 millones de pesos por un galpón de 72 metros cuadrados.

Gestionar el financiamiento y compra de una cámara de conservación y congelado (cada una de 3 metros por 3 metros y 2,1 metros de altura, llave en mano). Esto pensando en el Copao en fresco y en la pulpa congelada. Esto tiene un costos de alrededor de 9,8 millones de pesos incluido flete.

Una vez concretadas las inversiones, gestionar la Resolución sanitaria asociada a la pulpa congelada.

Tabla 29. Contactos para iniciar implementación de estrategia de marketing.

Contacto	Dirección, email o fono.
Daniel Greve EDITOR REVISTA EMPORIO CREATIVO	
Diego Huidobro RESTAURANTE AMBROSIA	
Bernard Leroy LE PETIT BARNARD RESTAURANTE	
Pietro Cosmelli CENCOSUD	
Rodolfo Guzmán _ Pablo Reyes BORAGO	
Elvira Guzmán EMPORIO LA ROSA HELADOS	
Diego Huidobro RESTAURANTE AMBROSIA.	
Jorge Mercaido COMERCIO MAYORISTA DE FRUTAS EXOTICAS	
Juan Morales RESTAURANTE MESON DEL RIO	
Francisco Mandiola RESTAURANTE FUY	
Angelo Arismendi RESTAURANTE ENEBRO	
Claudio Bustamante RESTAURANTE COQUINARIA	
Carlos Torres RESTORÁN HOTEL NH COLLECTION	
Sebastian Barrera Restorán JAPÓN YA	
Michael Cerda HUERTOS DE CHILE	

Conclusiones

El producto Rumpa en fresco tiene un promisorio mercado. En los restaurantes más sofisticados se prefiere fresco, ya que los chef tienen sus propias recetas. Algo similar sucedió con Emporio la Rosa, también lo prefieren en fresco porque ellos tienen sus recetas propias.

La pulpa congelada de Rumpa, se presenta también con una opción de negocio favorable, por cuanto permite el ahorro de tiempo y mano de obra y costos asociados a ésta.

La mermelada es un producto novedoso y tuvo buena aceptación. Su desarrollo implica alta diferenciación basada en materias primas de alta calidad.

Tanto el Aderezo como el néctar, son opciones comerciales de acompañamiento a los productos principales (Fresco, Congelado y Mermelada) por ello las ponderaciones bajas en la estructura de ventas (2,5% cada uno). El Aderezo tiene excesivo ajo y no permite percibir las características organolépticas de la Rumpa.

Los canales de distribución en un principio son mayoritariamente restaurantes, restaurante de hoteles y heladerías. En una segunda etapa se puede incursionar en supermercados de amplia gama, aun cuando actualmente hay requerimientos de este agente comercial por fruta exótica. También, se puede abordar el supermercado a través de un intermediario. Al respecto se tomó contacto con Michael Cerda, Gerente Comercial de Huertos de Chile quién demostró interés en este negocio y que manifestó que le gustaría ser contactado una vez que se tenga claridad de la oferta disponible de Rumpa fresca. Su empresa vende berries y frutas exóticas, lo cual calza con su orientación y posicionamiento estratégico.

Es recomendable, explorar nuevos productos que estén presentes en la zona como por ejemplo tunas, papayas, entre otras que puedan contribuir a diversificar la oferta comercializable y por cierto aumentar los volúmenes de venta. Con ello se bajan los costos unitarios de la plataforma comercial que tendría RumpaCOOP.

Se generó una importante base de datos con contactos que podrían participar en el futuro próximo, ya que hay otros que ya participan de la cadena de valor de la Rumpa. Ambos, los que participan actualmente y los potenciales constituyen la base de construcción de la agenda comercial de RumpaCOOP.

El producto es relativamente conocido. En la muestra analizada hay un porcentaje alto de personas que declararon conocerlo y ocuparlo.

Los indicadores para desarrollar un modelo de negocio asociativo comercial arrojan valores positivos, lo cual indica que un modelo viable económicamente.

Bibliografía de referencia

INIA. 2014. Puesta en valor del Copao con base en Comunidades Agrícolas y Micro emprendimientos Locales, Informe Final de Consultoría, en el marco del proyecto DESARROLLO DE BASES AGRONÓMICAS Y PRODUCTIVAS PARA AGREGAR VALOR AL RECURSO COPAO COMO PRODUCTO AGRÍCOLA REGIONAL. INIA-INNOVA CORFO. 135 p.

FIA. 2009. Resultados y Lecciones en Potencial Productivo y Económico del Copao (*Eulychnia acida* Phil) Fundación para la Innovación Agraria MINISTERIO DE AGRICULTURA. 60 p.

FIA, 2007. Valorización de Recurso Genético Nativo: Potencial productivo y económico-comercial de *Eulychnia acida* (copao) cactácea de la IV región. 170 p.

INIA. 2014. Informe Técnico Final Copao. 96 p.

INIA, 2010. Copao (*Eulychnia acida* Phil.), cactácea endémica de Chile: Información nutricional de sus frutos y recomendaciones generales.

Jiménez-Aspee, F, C. Quispe, M. Soriano, J. Fuentes, E. Hüneke, C. Theoduloz, G. Schmeda-Hirschmann. 2014. Antioxidant activity and characterization of constituents in copao fruits (*Eulychnia acida* Phil., Cactaceae) by HPLC-DAD-MS/MSn. Food Research International 62 (2014) 286-298

Salvatierra, A., L. Masson, C. Encina y A. Osorio. 2010. Copao (*Eulychnia acida* Phil) Cactácea Endémica de Chile. Información nutricional de los frutos y recomendaciones generales. 32 p. Boletín N° 212 Instituto de Investigaciones Agropecuarias. Centro Regional de Investigaciones Intihuasi. La Serena Chile.

Apéndice 1. Entrevista



ENTREVISTAS A INFORMANTES CALIFICADOS

Buenos días o tardes. La presente entrevista se enmarca en un estudio cuyo objetivo es determinar el potencial de las preferencias hacia la **Rumpa (Copao)** y derivados de esta fruta en la Región Metropolitana de Chile. El presente estudio ha sido encargado por el Instituto de Investigaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura de Chile a GM2 Ltda. Sus respuestas serán de gran utilidad para el desarrollo de este producto y se agradece su valiosa colaboración en pro del desarrollo de pequeños agricultores de la Región de Coquimbo. **Sólo para INFORMANTES CALIFICADOS.**

1. Antecedentes generales del entrevistado.

Nombre de entrevistado				
Cargo				
Empresa / Institución				
Canal de distribución	Supermercado	Tienda de Especialidad	Heladería	Restaurante

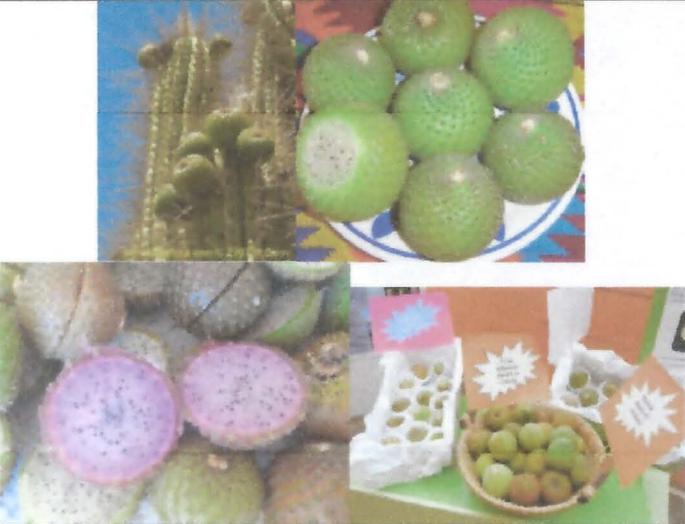
¿Tiene conocimiento previo del fruto?	Si	No
En el caso positivo indicar de qué manera lo conoció)		

Definición: La Rumpa es un fruto que se recolecta en el verano desde una planta cactácea, endémica de la región de Coquimbo, conocida como Copao, el cual tiene entre sus características más destacadas, su alta acidez (pH cercano a 3,2), antioxidantes con poder antiinflamatorio, aporta vitamina c, altos contenidos de potasio y magnesio, lo que hace propicio el desarrollo a partir de la pulpa, de bebidas naturales con propiedades isotónicas. La Rumpa se comercializa informalmente en los sitios turísticos del valle de Elqui, donde se conoce como Copao y llama la atención de los turistas que visitan la zona, quienes lo catalogan como un fruto exótico. Por otra parte, es un fruto que sólo crece en condiciones silvestres, por lo tanto no tiene intervención química de ningún tipo. En sectores de las Comunidades agrícolas de Limarí, conforma el paisaje típico de la región. Familias ligadas a estas Comunidades están trabajando en este negocio en un contexto asociativo y de acuerdo a principios de sustentabilidad ambiental. En cuanto a sus usos hay varios, entre los cuales destaca la pulpa con semillas (efecto crunch) para heladería y, en mermeladas. Como bebidas jugo natural isotónico y, en combinación con otros jugos de frutas. Como aderezos, sugerencia para r ceviche o bien para preparar cocteles.

La zona de influencia del proyecto es la Provincia del Limarí, específicamente los sectores pertenecientes a sus Comunidades Agrícolas, quienes conocen al fruto como RUMPA.

El entrevistador debe orientar las preguntas en atención al canal de distribución en el cual participa en el entrevistado.

Algunos productos

Usos Rumpa	Descripción
	<p>Producto fresco, diferentes colores exteriores y de pulpa, relación pulpa cáscara 50%.(peso entre 100 a 200 g) La cáscara tiene vellosidades, pero no como tuna. Alto cantidad de semillas (aporta fibra) Olor y sabor tenue, metálico, silvestre y refrescante. Alto contenido de agua.</p>
	<p>Pulpa de Rumpa para helados, pastelería zumos, y/o coctelería, contiene semillas que dan un efecto crunch y aporta minerales y fibra</p>
	<p>Jugo clarificado de Copao, color variable, generalmente amarillo traslúcido ácido. Endulzado con stevia o sucralosa, con propiedades de bebida isotónica (alto K y Magnesio). Sin endulzar, se puede usar como aderezo en ceviche u otras preparaciones.</p>



2. ¿Qué opinión general le merece cada producto (4) descrito. A cuál de ellos le ve potencial en su negocio? El entrevistado debe criticar el producto desde todo punto de vista
LO QUE ESTA EN GRIS ES PARA USO EXCLUSIVO DEL ENTREVISTADOR.

	Rumpa en estado fresco
Principal fortaleza	
Principal debilidad	
	Pulpa de Rumpa
Principal fortaleza	
Principal debilidad	
	Jugo clarificado de Rumpa
Principal fortaleza	
Principal debilidad	
	Mermelada endulzada con Stevia y Sucralosa
Principal fortaleza	
Principal debilidad	

3. Con relación a los aspectos exteriores del producto. Favor en una escala de 1 a 14, donde 1 me desagrada totalmente y 14 me agrada totalmente, califique los siguientes atributos

Rumpa en estado fresco	
Atributo	Calificación
Color	
Forma	
Apariencia externa	
Pulpa de Rumpa	
Atributo	Calificación
Color	
Forma	
Apariencia externa	
Jugo Clarificado de Rumpa	
Atributo	Calificación
Color	
Forma	
Apariencia externa	
Mermelada con Stevia y Sucralosa	
Atributo	Calificación
Color	
Forma	
Apariencia externa	

4. ¿Encuentra en estos productos alguna característica sobresaliente que la pueda hacer preferida respecto a otros productos similares que se encuentran en el mercado? Sugerencia: Señalar la característica positiva/ relevante. Ordénelas de mayor a menor preferencia

	Más preferida	Menos preferida
Rumpa en estado Fresco	Ej. Su apariencia externa	
Pulpa de Rumpa		
Jugo clarificado de Rumpa		
Mermelada de Rumpa endulzada con Stevia y Sucralosa		

5. ¿Cómo piensa usted que este producto lo percibe el consumidor?

Aquí debiese referirse a los aspectos que considera el consumidor para comprar estos productos, ¿Cuál tiene mejor imagen?, ¿Cuál se prefiere?, ¿Qué envase sería preferido para cada uno de ellos (lata, bolsa, pote plástico) o a granel? ¿Qué colores prefiere?

Rumpa en estado fresco

Pulpa de Rumpa

Jugo clarificado

Mermelada Endulzada con stevia y sucralosa

6. ¿Qué tipo de envase utilizaría usted para estos productos?.

El entrevistado debe señalar material de envase (vidrio, plástico, lata, bolsa, bolsa con ziplock), volumen (menos de ¼ kilo, entre ¼ y ½ kilo, o más de ½ kilo). Toda su respuesta en atención al canal de distribución que participa

Rumpa en estado fresco

Pulpa de Rumpa

Jugo clarificado

Mermelada Endulzada con stevia y sucralosa

7. ¿Cuál sería el precio que se podría pagar por una unidad de volumen (Conteste atendiendo al canal de comercialización que Ud. participa, por ejemplo si Ud. es mayorista cuanto piensa Ud. que podría pagar por el formato que Ud. compra (ej. 1 kilo granel), otro ejemplo, si tengo una tienda gourmet, debería señalar el precio vinculado al formato (ej. frasco de 200 grs.)?); ¿Piensa realmente que se puede pedir un precio mayor por estos productos con relación a productos que usted encuentre similares?

Rumpa en estado fresco
Pulpa de Rumpa
Jugo clarificado
Mermelada Endulzada con stevia y sucralosa

8. ¿En qué canal de distribución se podrían comercializar? Sugerencia: refiérase al canal de distribución que le corresponde participar?. El entrevistado debe señalar el canal de distribución: RETAIL (supermercados, tostaderías, panaderías, heladerías, restaurantes, catering, ferias gourmet) y Mayoristas. Fundamente por que la vendería en el canal que Ud. señaló.

Rumpa en estado fresco
Pulpa de Rumpa

Jugo clarificado

Mermelada Endulzada con stevia y sucralosa

9. **Describa detalladamente la comercialización de este tipo de productos en el mercado que usted participa.** El entrevistado debe señalar descripción de los productos que cómo se podrían comercializar (granel, envasadas en bolsa, envasadas en lata, cajas plásticas, botellas de plástico y vidrio etc.), volúmenes y pesos sugeridos en los envases (por ejemplo: jugos en botellas de vidrio de 500 cc) Señalar aspectos de promoción y/o publicidad que podrían tener más éxito.

Rumpa en estado fresco

Pulpa de Rumpa

Jugo clarificado

Mermelada Endulzada con stevia y sucralosa

10. ¿Cuáles son las exigencias actuales (ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD) de los diferentes agentes comerciales (Retail, Mayorista e Institucional) respecto de productos similares a la Rumpa en la Región Metropolitana?

El entrevistado debe señalar cuales son las exigencias para vender este producto en el mercado en que participa en la Región Metropolitana. Exigencias en cuanto a certificaciones de sistemas de aseguramiento de la calidad (ISO, HCCP, etc.).

11. ¿En su local comercial o donde usted trabaja, que cantidad estima que se podría comprar de estos productos? El entrevistado debe dar una estimación de lo que compraría en kilos, para ello puede considerar como referente productos que estarían en una categoría similar (producto exclusivo). Por ejemplo, en un restaurante gourmet se compran 5 kilos semanales de tunas categoría primera.

Rumpa en estado fresco

Pulpa de Rumpa

Jugo clarificado

Mermelada Endulzada con stevia y sucralosa

12. ¿Cómo debe ser la estrategia de penetración y posicionamiento de este producto en los diferentes canales de distribución?. El entrevistado debe referirse en lo que es penetración a recomendaciones de comunicación del valor y política de precios. Con respecto a posicionamiento, debe referirse al enfoque "diferenciado" o "genérico (commodities)" y vincular este tipo de producto a un canal de distribución. Debe centrarse en su canal de distribución.



Apéndice 2: Artículo de divulgación

RUMPA, EL FRUTO EXÓTICO DEL NORTE DE CHILE: DESDE LA RECOLECCIÓN A LOS CANALES GOURMET



Angélica Salvatierra G.
Investigadora Especialista en Frutales
Ingeniera Agrónoma M. Sc., PhD
INIA INTIHUASI



Paulina Cerda C.
Ingeniera Agrónoma



Marcos Mora G.
Dr. Ingeniero Agrónomo

El Copao (o Rumpa) es el fruto del cactus del mismo nombre; un alimento nativo, silvestre, que sólo existe en la zona norte semiárida de Chile, y es típico de las Comunidades Agrícolas del Secano de la Región de Coquimbo. Es un producto sano, saludable, que tiene muchas propiedades naturales, buenas para el ser humano; sus usos son variados y ancestrales. Quienes lo recolectan, los Comuneros Agrícolas, son personas que trabajan la agricultura en conjunto, en un territorio comunitario, donde priman la naturaleza, el bien común, y las tradiciones. Su estilo de vida es tranquilo, natural, libre, independiente, y apegado a las tradiciones. El Copao es parte de su pasado familiar, ya que padres y abuelos lo consumían y lo utilizaban también para refrescarse, lavarse el pelo, tejer (espinas del cactus), impedir el paso de las cabras (cercos vivos), y alimentarlas en caso de sequía. Para ellos, recolectar y utilizar el Copao, es rescatar lo que se ha hecho siempre. Para las Comunidades Agrícolas este fruto significa resistencia, alimentación, rusticidad, adaptación, atracción y valor. Lo asocian a la tierra, la unidad, lo desconocido, lo indómito, lo único. Aporta a la conservación, y a enfrentar la escasez. Es también belleza, singularidad, e identidad. Algunos le llaman “Rumpa”, especialmente las personas mayores de la provincia de Limarí. Este nombre viene de

la palabra “Rumpo”, que para ellos es alguien que tiene el pelo muy corto, como el fruto. Así se le dice también a alguien que no sabe mucho, y que aunque pueda tener muchas bondades, no lo aprecian. Aunque las nuevas generaciones siguen usando el Copao como cerco vivo y como alimento para cabras en sequía extrema, su valoración y diversidad de usos ancestrales se ha ido perdiendo; sin embargo, los comuneros de Limarí se sienten responsables de rescatar este patrimonio”. **Asociación de Comunidades Agrícolas de Limarí, Octubre del 2013.**

En el contexto descrito, el proyecto FIA : “Fortalecimiento de las capacidades de gestión, productivas y comerciales de las comunidades agrícolas asociadas al recurso Copao, para la puesta en valor de su identidad local mediante la inserción de productos gourmet en mercados nicho” liderado por la Dra. Angélica Salvatierra va en la dirección de rescatar este relevante patrimonio. Para ello, se han realizado distintos estudios y análisis, desde lo técnico a lo comercial, pasando por lo cultural y social, que dan cuenta de un producto que tiene un importante potencial de desarrollo para zonas áridas y en particular para las comunidades agrícolas del Limarí, que es donde abunda esta noble especie. El producto básico desde la perspectiva del marketing es un fruto esférico, jugoso y lleno de innumerables semillas negras, muy pequeñas, que podrían tener aceptación en la industria gastronómica como por ejemplo, los helados. Además, su sabor ácido característico le da el nombre a la especie, *Eulychnia acida* P.. En términos de rendimientos en lo que concierne a este estudio, es necesario relevar que la pulpa tiene rendimientos entre el 40 y 50%, en tanto en los jugos se estima entre 22 y 18%. Respecto de sus atributos funcionales estaría la presencia de vitamina C, Potasio, Calcio; magnesio entre otros, en pulpa y jugo de Rumpa. Además, en sí mismas, las semillas son un ingrediente funcional por la presencia de fibra dietética total, por el contenido de materia grasa y su composición equilibrada principalmente entre ácido linoleico esencial y oleico y es una buena fuente de gama tocoferol que es un importante antioxidante.

Entre enero y marzo del presente año, en el contexto del proyecto señalado, se realizó un estudio de potencial de demanda para esta fruta y 3 derivados (Pulpa congelada, Aderezos y Mermelada). Al respecto, se consultó a diferentes actores del canal de comercialización (supermercados, destacados chef de restaurantes gourmet, comerciantes de fruta exótica y tiendas de especialidad). Entre ellos se entrevistó al destacado Chef del restaurante Boragó, Rodolfo Guzmán. Es importante señalar que los productos fueron testeados en sus aspectos intrínsecos, es decir, sin desarrollo y diseño de envase y etiquetado, sólo el producto básico.

¿Qué encontramos para la comercialización exitosa de la Rumpa y productos derivados?

En virtud de lo señalado por actores relevantes que participan de esta cadena de valor, fundamentalmente comprando y vendiendo el producto, ya sea al natural o con transformación, se puede señalar que estos productos tienen un mercado interesante, y en ellos se reconocen las siguientes fortalezas:

Resumen de las principales fortalezas de la Rumpa y sus productos derivados indicadas por los entrevistados.

Producto	Fortaleza
Rumpa en estado fresco	Sabor agradable
	Frescura
	Interesante para los consumidores en general
	Aspecto externo atractivo y llamativo
Pulpa	Características intrínsecas agradables (color de pulpa y semillas)
	Sabor agradable
	Posibilidades de preparación (versatilidad, ej. helados)
Aderezo	Presencia de semillas que conceden efecto crunch agradable
	Interesante para los consumidores gourmet
	Sabor agradable
Mermelada	Posibilidades de preparación (Ej. aderezar ceviche)
	Sabor agradable
	Textura
	Presencia de semillas

La principal debilidad declarada por los expertos es el desconocimiento de esta fruta, para ello hemos realizado un plan de marketing que contribuya al conocimiento y posicionamiento de la Rumpa y sus derivados, pero pensamos que aún queda mucho por hacer, lo que sí está claro es que debemos comunicar las bondades de este prometedor producto en todas las instancias que sea posible y no sólo de este exótico producto, sino también del entorno en el cual se desarrolla. Su gente y organización, su aridez, su cultura y su paisaje son atributos que también debemos comunicar, ya que cada día hay más gente que pone su atención en este tipo de atributos.

Desde el punto de vista de priorización de productos para la comercialización, ésta se decanta, en general, hacia el producto fresco y la pulpa congelada, que serían los productos más demandados. No obstante, para los otros productos hay mercado pero es más pequeño. En particular el producto fresco es demandado por los chef, porque ellos mismos prefieren extraer la pulpa para sus diferentes preparaciones. Algo similar sucede con algunas de las empresas que venden mermeladas, prefieren disponer del producto fresco y ellos hacer sus mermeladas. Otro atributo-fortaleza que se menciona en este tipo de productos es el carácter identitario y social que tiene, lo cual se refrenda en el proceso de recolección por parte de comunidades agrícolas del Valle de Limarí y debe explicitarse en el etiquetado del producto, ya que hay segmentos de mercado que valoran positivamente este tipo de atributos. A continuación se presentan los canales de distribución de Rumpa en Santiago.

Canales de distribución sugeridos para cada los productos señalados por los entrevistados, en porcentaje.

Rumpa en fresco (por Kg. o unidad)	Pulpa (Bolsas de 1 Kg. o ½ Kg.)	Aderezo (Envases de vidrio de 200 a 400 ml.)	Mermelada (Frascos de 200 a 400 ml.)
Tienda especializada	Tienda especializada	Tienda especializada	Tienda especializada
Supermercado de alta gama	Supermercado	Supermercado	Supermercado
Restoranes pequeños y medianos y heladerías	Restoranes y heladerías	Tienda gourmet, lugares turísticos	Lugares turísticos, hoteles, ferias gastronómicas
Lugares turísticos, hoteles, ferias gastronómicas	Lugares turísticos, hoteles, ferias gastronómicas		Tienda de delicatessen

¿Cuáles son las estimaciones de resultado económico y qué queda por hacer?

Con relación a la viabilidad económica de este negocio, se puede señalar a priori que existe una disposición a pagar que permitiría la construcción de la cadena de valor en estos productos, siendo la que más contribuirían al margen económico total, el producto fresco y el congelado, pero para que ello se concrete es necesario disponer de centro de acopio para conservar los productos (Rumpa fresca) o congelar (Rumpa congelada). Además, en el caso de los productos procesados se hace necesario tener resolución sanitaria. Por otra parte, es necesario afinar el tipo y costo del transporte, sobre todo para los productos frescos y congelados, ya que para el caso del fresco se requiere comercializar la fruta entre enero y febrero, en el caso de la pulpa y otros productos la logística de transporte es más dosificada en el tiempo. Son brechas que hay que superar para lograr colocar estos productos en un mercado cada vez más sofisticado y exigente. Finalmente, señalar que queda por desarrollar todo lo que es envasado y etiquetado, sobre todo para aquellos productos que se tratarán de colocar en tiendas gourmet y por cierto no olvidando el entorno en el cual se produce y su gente.

Apéndice 3: Presentación a productores

INFORME FINAL PARA ELABORAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN PARA INTRODUCIR LA OFERTA ALIMENTARIA DE PRODUCTOS DE LA RUMPA (COPAO) EN CÍRCULOS DE INFLUENCIA DE CONSUMO Y PUNTOS DE VENTA DEL MERCADO GOURMET DE LA REGIÓN METROPOLITANA.



MARZO DE 2014, OVALLE, CHILE

OBJETIVOS

- Determinar y cuantificar la demanda real para el fruto Rumpa y sus productos derivados en el mercado agroalimentario y gourmet de la Región Metropolitana.
- Diseñar un plan de marketing y comercialización que permita el ingreso y venta del producto Rumpa y sus derivados a los mercados definidos en el objetivo anterior.
- Implementar un plan de marketing para el producto Rumpa y sus derivados en términos de: estrategia de producto, precios, promociones, plazas y logística en los mercados identificados para el producto.

LOS PRODUCTOS

- Los productos en esta segunda fase fueron:
 - Copao fresco
 - Agrid
 - Néctar
 - Pulpa congelada
 - Mermelada



ANTECEDENTES DE LA RUMPA

El producto Rumpa (Copao) (*Eulychnia acida Phil*) corresponde a una cactácea columnar nativa de la Región de Coquimbo. Esta especie, se distribuye **naturalmente a través de toda la región y sus frutos, recolectados de manera silvestre, de apariencia característica y de sabor ácido**, se reconocen como típicos del valle de Elqui. Específicamente, la producción de este fruto se concentra entre las localidades de Intihuasi por el sur (29º S) hasta Quilimari por el norte (33º S) y desde la costa hasta 1.200 msnm en la Región de Coquimbo. FIA (2007) reporta que su recolección se estima en un poco más de 7.500 toneladas de fruta fresca, en el periodo estival comprendido entre diciembre y marzo, concentrándose entre enero y febrero

ATRIBUTOS DE VALOR

- La vitamina C en pulpa de Rumpa.
- Tocoferol Gamma en Semillas de Rumpa.
- Contenido de vitamina C en jugo de Rumpa.
- Potencial para bebidas isotónicas.
- **Identidad del Copao o Rumpa**

Tabla. Relación valoración Externa e Interna de la Rumpa

Valoración externa	Valoración interna
Origen	Fruto del cactus llamada Copao o Rumpa Típico de Comunidades Agrícolas del Secano de Región de Coquimbo Sólo hay en Chile
Funcionalidad	Alimento Nativo, Ancestral, Natural y Silvestre Saludable Propiedades Naturales benéficas para el ser humano Refrescante Sano
Mixología / Versatilidad	Se pueden hacer con el fruto, muchas cosas que gustan: jugo, helado, pie, mermelada, Copao sour. Pulpa Congelada para disponer todo el año Antiguamente se usa como jugo, alimento para las cabras
Novedad	Significa lo extremo, lo rústico, aquello que atrae alimento y resiste. Algo desconocido y único que nos da la tierra y que aporta a la conservación, unidad y escasez Reúne belleza singularidad y tipicidad

Tabla. Costos directos de producción de Copao cultivado (cifras en pesos chilenos por hectárea)

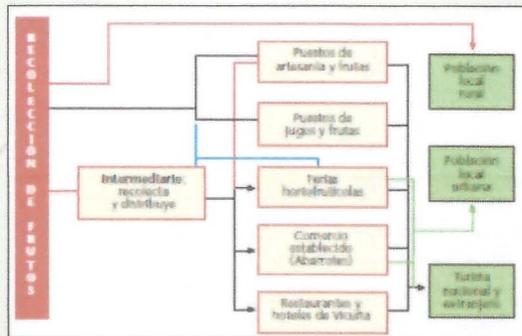
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7 en adelante
COSTOS	235.010	273.530	673.525	836.219	864.769	938.022	1.019.493

Fuente: FIA, 2009.

Formato y precios para Copao

Punto de venta	Potencial de compra	Precio
Puesto de jugo	10 a 20 kilos por semana	500 a 1000 /kilo
Fábrica de Helados	Muy alta, más de 1000 kilos	200 a 300 /kilo
Restaurantes y pub de la región	Alto, 300 a 400 kilos para pulpa cajas de 3 a 5 kilos calibre mayor a 100 gramos.	500 a 100 pesos por kilo
Centros Deportivos	Media, formato unitario	250 pesos por unidad
Consumidor final	Receptividad baja, formato de 1 kilo	1500 pesos por kilos

Canales de comercialización de Copao o Rumpa. Fuente FIA, 2009.



Fase 1: Resultados aplicación de entrevista sin producto físico

LOS EXPERTOS

	Nombre	Cargo	FASE I	
			Empresa	Tipo
1	Begoña Uranga	Columnista Gourmet	El Mercurio	Revista Especializada
2	Stephanie Wang	Pastelera Gourmet	Independiente	Pastelería
3	Francisco Mandiola	Chef Cocinero	Restaurant Fuy	Restaurante
4	Francisco Abadía	Product Manager	Globe Italia	Tienda Especializada
5	Simón Pavez	Product Manager	Cencosud	Hipermercado
6	Jorge Mercado	Gerente General	Distribuidora Siempre Verde	Prod. Exóticos Vega Central
7	Marcelo Alfaro	Gerente Negocios	Alcafood	Alimentos Deshidratados
8	Loreto Castro	Instructora de Cocina	Inacap Apoquindo	Gastronomía
9	Daniel Greve	Cronista Gourmet	Emporio Creativo	Revista Especializada
10	Felipe Rivera	Gerente Local	Gelatería Freddo	Heladería
11	Claudio Ubeda	Chef Asociativo	Les Toques Blanches	Asociación Chef Chilenos
12	Paulina Zuleta	Product Manager	Nutrifun	Snack Deshidratados

Fase II			
Nombre	Cargo	Empresa	Tipo
Rodolfo Guzmán	Chef	Restorán Boragó	Restorán
Daniel Greve	Editor	Revista Emporio Creativo	Revista especializada
Diego Huidobro	Chef	Restorán Ambrosía	Restorán
Juan Morales	Chef	Restorán Mesón del río, Borde río	Restorán
Elvira Guzmán	Encargada de compras	Heladerías Emporio la Rosa	Heladería
Angelo Arismendi	Sous Chef	Restorán Enebro	Restorán
Claudio Bustamante	Controller	Restorán Coquinaría	Restorán
Bernard Leroy-pawloff	Chef	Restorán Le Petit Bernard	Restorán
Pietro Cosmelli	Product manager	Supermercados Jumbo Cencosud	Hipermercado
Carlos Torres	Chef	Restorán Hotel NH Collection	Hotel
Francisco Mandiola	Chef	Restorán Fuy	Restorán
Andrés Campos	Encargada de calidad	Supermercados Unimarc	Supermercado
Sebastián Barrera	Chef	Restorán JapónYa	Restaurante

Tabla . Características sobresalientes de la Rumpu que la pueda hacer preferida respecto a otros productos similares que se encuentran en el mercado.

Producto	Más preferida	Menos preferida
Rumpu en estado fresco	Semilla crujón Apariencia Gelatinoso Exótica Acidez	Aspecto Mala pastosidad Uso desazonado Su aducara Perceblidad
Fuipa de Rumpu	Disponibilidad, Varios usos Homogeneidad Uso simple Uso práctico Versatilidad	Perfida de sabor Pensamiento Semillas
Jugo clarificado de Rumpu	Uso diverso Diferenciación Uso inmediato Otro uso Diversificación	No representa al fruto fresco Aspecto visual Color Desconocimiento Falta de esencia del fruto
Mermelada de Rumpu endulzada con Stevia y Sucralosa	Semilla crujón Más conocimiento No uso de azúcar Experimentación Rubro conocido	Alta competencia Estacional Aspecto visual Algo que muchos hacen

Disposición de pago a nivel de consumidor por los diferentes productos derivados de Rumpu.

1000 a 2500 pesos por kilo. Es fundamental la experimentación con el producto, en principio es difícil asignarle un precio alto.

1200 a 4000 pesos los 500 gramos en bolsa

1000 a 3000 pesos por litro
1500 a 2000 pesos por 500 cc
Aderezo 3000 pesos por litro
Bebida isotónica 1500 pesos por litro

1500 a 2000 pesos los 250 gramos
2000 a 2500 por 500 gramos
5000 pesos por kilo

Exigencias actuales (ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD) de los diferentes agentes comerciales (Retail, Mayorista e Institucional) respecto de productos similares a la Rumpa en la Región Metropolitana.

Buena presentación
Rotación sanitaria
HACCP
ISO
Fruto de calidad
Proceder, Amado y agua
Sistema sanitario
Reservas Alimentarias
Fecha técnica
Certificación de origen
Calidad asociada a posicionamiento de marca
Calidad de los insumos
Frutales de alta forma
Certificación Orgánica
Innovación
Inventariedad
Materiales sanitarios
Resistencia
Compatibilización de sabores y aromas

Elementos a considerar para una estrategia de desarrollo comercial para la Rumpa o Copao

- ✓ Buscar la diferenciación de producto a través de resaltar las propiedades de la Rumpa o Copao.
 - ✓ Informar de la existencia y características del producto a través de publicidad, promoción y degustaciones en diferentes parte, incluido el punto de venta
 - ✓ Educar al consumidor, ya que es un producto desconocido
 - ✓ Diseñar e implementar una plataforma web con fines de promoción y comercialización
 - ✓ Dar a conocer formas de uso. Por ejemplo a través de recetas.
 - ✓ Resaltar valor local de las comunidades y mano de obra asociada.
 - ✓ Resaltar en el caso del producto fresco y de aquellos derivados que resulte factible el carácter de productos orgánicos
 - ✓ Resaltar el multipropósito del producto fresco, la pulpa y el jugo clarificado.
- Rendimiento de la pulpa es necesario expresarlo

Nombre del producto: Imagen referencial:	Limónada	Limónada congelada	Limónada	Succo di limone
				
Producto:	Jugo de limón endulzado en botella de vidrio transparente. Volumen 1 L. Elaborado y envasado por Guafrescos 2.599. Consultado el 03-07-2015	Pulpa de limón congelada en bolsa plástica transparente. Peso 1 Kg. Elaborado y envasado por Guafrescos 3.880. Consultado el 04-07-2015	Jugo de limón endulzado en caja tetra pack. Volumen 1 L. Elaborado y envasado por Sofrusco 2.379. Consultado el 04-07-2015	Jugo de limón endulzado en botella de vidrio. Volumen 200 ml. Elaborado y envasado por Limmi 1.528. Consultado el 04-07-2015
Precio:				
Plaza:	Supermercados Jumbo	Supermercados Siempre Fresco (online)	Supermercados Jumbo (online)	Supermercados Jumbo (online)
Promoción y publicidad:	Publicado por Supermercados Jumbo en su sitio web www.jumbo.cl	Publicado por Supermercados Siempre Fresco en su sitio web http://siemprefresco.cl	Publicado por Supermercados Jumbo en su sitio web www.jumbo.cl	Publicado por Supermercados Jumbo en su sitio web www.jumbo.cl

Categorías preliminares

Algunas existirá en mercados más o menos especializados. Productos frescos, jugo clarificado, pulpa y mermeladas, los embalsos, cada uno de ellos tiene un nicho de mercado diferente. Lo más particular es la pulpa en forma congelada por el ambiente fresco y el jugo clarificado como bebida y bebida isotónica, en último lugar se suma la mermelada.

Respecto al proceso de comercialización de uno o la pulpa y el jugo clarificado si trata fresco, agudiza con la demanda, es impulsado por la temporada.

En suma, la mermelada pertenece a un mercado más o menos especializado y competitivo, lo cual le resta posibilidades de venta en días normales, lo muestra positivamente el uso de envase.

Queda, entre algunas alternativas en debate, resaltar para el desarrollo productivo y comercial de la Rumpá entre los siguientes:

- La etiqueta productiva – sencilla
- Que es producto del trabajo de comunidades agrícolas tradicionales
- La regulación que es natural en el producto fresco.

Queda, para tener una información más adecuada es necesario disponer de productos físicos sobre todo para verificar técnicas que mejoran el producto.

Queda, a modo de resumen se resume la siguiente tabla con los análisis, sugeridos de comercialización.

PRODUCTO	Producto formato envase	Precio	Publicidad	Plaza
Rumpá fresca	Malla o Caja Plásticas de 6 unidades o de 1 kilo	1500 a 2000 pesos	Dara conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	Restaurante, hoteles, supermercados, ferias libres
Pulpa	Bolsa al vacío congelada en formato de 1 kilo. Caja con bolsitas (fraccionado similar a Pulpa de Limón de Guayarauco, esto permite mejor control	1200 a 4000 pesos por 500 gramos	Dara conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	Restaurante, hoteles, heladerías y pastelerías
Jugo isotónico	Botellas de plástico hasta 1 litro	Bebida isotónica 1500 pesos por litro	Dara conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	
Jugo Clarificado	Desde botella de 1 litro hasta bidones de 5 litros	Aderezo 3000 pesos por litro	Dara conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	Restaurante, hoteles, heladerías y pastelerías
Mermelada con estevia	Frascos de vidrio inferior a los 500 gramos.	1000 a 2000 pesos los 250 gramos y hasta 5000 pesos por kilo	Dara conocer el producto por diferentes vías: plataforma web, degustaciones, promociones y publicidad genérica	Tiendas de especialidad, pastelerías,

Fase 2: Resultados aplicación de entrevista con producto físico

Resumen de las principales de las fortalezas de la Rumpa y sus productos derivados indicadas por los entrevistados.

		% de entrevistados que indicaron la característica como fortaleza
Rumpa en estado fresco	Sabor	38,5%
	Frescura	30,7%
	Interesante para los consumidores	23,0%
	Aspecto externo	15,4%
Pulpa	Características intrínsecas	15,4%
	Sabor	38,5%
	Posibilidades de preparación	30,7%
Agraz	Presencia de semillas	15,4%
	Interesante para los consumidores	30,7%
	Sabor	30,7%
Mermelada	Posibilidades de preparación	30,7%
	Sabor	84,6%
	Textura	23,0%
	Color	23,0%
	Semillas	15,4%

Resumen de las principales de las debilidades de la Rumpa y sus productos derivados indicadas por los entrevistados.

		% de entrevistados que indicaron la característica como debilidad
Rumpa en estado fresco	Acidez	30,7%
	Consistencia de la pulpa	23,0%
Pulpa	Acidez	30,7%
	Excesiva percepción del ajo	53,8%
Agraz	Excesivamente condimentado	15,4%
	Turbiedad	15,4%
Mermelada	Consistencia	15,4%
	Color	15,4%
Néctar	Color	23%

Valores porcentuales de las elecciones de características sobresalientes más y menos preferidas hacia la rumpa y sus productos derivados.

Características más preferidas							
Rumpa fresca	%	Pulpa	%	Agraz	%	Mermelada	%
Apariencia	69,2	Sabor	88,8	Sabor	50,0	Sabor	100,0
Sabor	23,0	Posibilidades	11,1	Posibilidades	20,0	Semillas	20,0
Pulpa	7,7						
Características menos preferidas							
Rumpa fresca	%	Pulpa	%	Agraz	%	Mermelada	%
Acidez	20,0	Consistencia	25,0	Aderezos	50,0	Color	57,1
Consistencia	20,0	Textura	25,0	Acidez	25,0	Débil consistencia	28,6
Limitaciones	20,0	Acidez	25,0	Sabor débil	25,0		
		Color	25,0				

Porcentaje de preferencias en cuanto al tipo de envase y medida de cada producto.

Rumpa fresca	%	Pulpa	%	Agraz	%	Mermelada	%
Por Kg.	50	Bolsas de 1 Kg.	91,6	Botella de 200 ml.	30	Vidrio 25 grs.	8,3
Por unidad	50	Bolsas de 1/2 Kg.	8,4	Botella de 250 ml.	20	Vidrio 120 ml.	17
				Botella de 300 ml.	10	Vidrio 200 ml.	8,3
				Botella de 400 ml.	20	Vidrio 250 ml.	33
				Botella de 450 ml.	20	Vidrio 300 ml.	8,3
						Vidrio 400 ml.	25

Valores promedio de los precios por unidad de medida de los productos y sus envases.

Rumpa fresca	Precio promedio	Pulpa	Precio promedio	Agraz	Precio promedio	Mermelada	Precio promedio
Por Kg.	2.250	Bolsas de 1 Kg.	3.413	Botella de 200 ml.	NA	Vidrio 25 grs.	NA
Por unidad	667	Bolsas de 1/2 Kg.	2.000	Botella de 250 ml.	2.250	Vidrio 120 ml.	NA
				Botella de 300 ml.	2.500	Vidrio 200 ml.	2.250
				Botella de 400 ml.	2.500	Vidrio 250 ml.	3.267
				Botella de 450 ml.	2.618	Vidrio 300 ml.	3.300
						Vidrio 400 ml.	3.100
Prom. Kg.	2.250	Prom Kg.	3.706	Prom L	7.384,7	Prom L	10.767

Los precios presentados son promedios y consideran agregación de valor, la cual es alta en el caso de agraz y mermeladas asociadas al fraccionamiento.

Canales de distribución sugeridos para cada los productos señalados por los entrevistados, en porcentaje.

Rumpa en fresco (por Kg. o unidad)		Pulpa (Bolsas de 1 Kg. o 1/2 Kg.)		Agraz (Envases de vidrio de 200 a 400 ml.)		Mermelada (Frascos de 200 a 400 ml.)	
Canal de distribución	%	Canal de distribución	%	Canal de distribución	%	Canal de distribución	%
Tienda especializada	53,8	Tienda especializada	36,4	Tienda especializada	50	Tienda especializada	6
Supermercado de alta gama	23,0	Supermercado	36,4	Supermercado	33,3	Supermercado	33,3
Restoranes pequeños y medianos y heladerías	15,4	Restoranes y heladerías	18,2	Tienda gourmet, lugares turísticos	16,6	Lugares turísticos, hoteles, ferias gastronómicas	8,3
Lugares turísticos, hoteles, ferias gastronómicas	7,7	Lugares turísticos, hoteles, ferias gastronómicas	9,0			Tienda de delicatesen	8,3

Mix de productos Rumpa y sus derivados.



Estructura de ventas Rumpacoop.

Producto	% de comercialización	Cantidad promedio comprado por agente comercial/mes	Cantidad comprada por los 20 restaurantes
Rumpa fresca	75	150 kilos	3000
Pulpa de Rumpa congelada	15	60 kilos	1200
Mermelada	5	6 litros (12 frascos de 300 cc)	120
Agraz	2,5	7 litros (28 frascos de 250 ml)	140
Néctar	2,5	3 litros (12 frascos de 250 ml)	60

Tabla 25. Proyecciones de venta en volumen (litros o kilos según corresponda)

Producto	2017	2018	2019	2020	2021
Rumpa fresca	3000,0	4500,0	4950,0	5445,0	5989,5
Pulpa de Rumpa congelada	1200,0	1800,0	1980,0	2178,0	2395,8
Mermelada	120,0	180,0	198,0	217,8	239,6
Agraz	140,0	210,0	231,0	254,1	279,5
Néctar	60,0	90,0	99,0	108,9	119,8
Total	4520	6780	7458	8203,8	9024,18

✦ **Mercado meta:** en un principio 20 restaurantes que tienen un consumo per cápita mínimo de 30 mil pesos por persona, del total de más de 7300 restaurante en Santiago, hay 219 en las comunas de Las Condes, Vitacura y Providencia con esas características, de hecho la mayor parte de la muestra en su segunda fase se situó ahí. Se complementará con heladerías y tiendas de especialidad y en el un futuro de corto plazo puede incursionar en supermercados que actualmente demandan productos exóticos.

✦ **Posicionamiento:** El posicionamiento para este tipo de producto se enmarcara en un enfoque de nicho, lo cual implica alta diferenciación. A futuro se pueden aplicar estrategias de posicionamiento que impliquen mayores volúmenes de venta. En este caso se sugiere ampliarse hacia una estrategia intermedia de diferenciación denominada amplia diferenciación, la cual se basaría en trabajar en un nivel de excelencia los atributos intrínsecos del productos tales como color, calibre, aspecto exterior, sabor, acidez, dulzor, entro otros y trabajar en un plano menos diferenciado lo que es envasado y etiquetado, pero no dejando de lado comunicar atributos, en el caso de los procesados, que aseguran inocuidad como la Resolución Sanitaria.

Una propuesta de modelo de
negocio

Para avanzar en esta dirección se hace necesario disponer de los costos (se ha considerado un costo de 400 pesos por kilo transportado en camión refrigerado $\frac{3}{4}$, más 300 pesos por logística el kilo) e ingresos que este negocio podría proporcionar a los socios de RumpaCOOP, así como también de las inversiones necesarias para desarrollar este negocio, las cuales tienen relación con la comercialización, y están asociadas fundamentalmente a promoción y publicidad (página web, redes sociales, taller gastronómico de cobertura comercial). A continuación se presenta una estimación de costos de los diferentes productos derivados de la Rumpa.

Costos para los diferentes productos: Rumpa y derivados.

Costos	Pesos por kilo	Base de cálculo
Rumpa fresca	3400	Corresponde a un valor estimado que se desprende del valor más alto señalado en este informe más lo que implica disponer de una calidad de fruta alta, es decir calibre adecuado al cliente y uniforme envasado en bandejas de plástico y con dispositivos acolchados individualmente. A esto se le adiciona costos de transporte u logística. Y 200 pesos por energía para cámara frigorífica y su arriendo y encargado por kilo y en
Pulpa de Rumpa congelada	2000	Se estima en rendimiento de 50% y se contempla la mano de obra empleado en esta labor y envasado en bolsas de $\frac{3}{4}$ y un kilo. A esto se le adiciona costos de transporte u logística.
Mermelada	4200	Se estima en rendimiento de 30%, se contempla la mano de obra empleado en esta labor, fraccionamiento a 200 gramos con envase de vidrio y etiquetado de producto Premium. A esto se le adiciona costos de transporte u logística.
Agraz	3000	Se estima en rendimiento de 20% (5 kilos por litro), se contempla la mano de obra empleado en esta labor, fraccionamiento a 200 ml con envase de vidrio y etiquetado de producto (20% de la producción) y el porcentaje restante (70%) bidones de 1 y 2 litros de polycarbonato. A esto se le adiciona costos de transporte u logística.
Néctar	2800	Se estima en rendimiento de 20%, se contempla la mano de obra empleado en esta labor, fraccionamiento a 250 ml y de un litro con envase de vidrio y etiquetado de producto Premium. A esto se le adiciona costos de transporte u logística.

Supuestos y parámetros para evaluar un modelo de negocios para la comercialización de Rumpa y derivados.

- ⬇ Naturaleza del proyecto: comercialización
- ⬇ Horizonte de evaluación 5 años
- ⬇ Tasa de descuento: 12%
- ⬇ Tasa de crecimiento de ventas: 50% al segundo año y de ahí hasta el quinto 10%.
- ⬇ Moneda de evaluación, Peso Chileno
- ⬇ Alza en costos 4% anual, alza en ingreso 3,5 % anual
- ⬇ Inversiones: fundamentalmente una cámara frigorífica de 9,8 millones de pesos. La cámara corresponde a una de congelamiento (-2 a -18º C) y una de mantención. sus dimensiones son 6m por 6 m y 2,1 m. También se considera una oficina comercial pequeña aledaña a la cámara (3 millones de pesos para oficina y 1 millón para equiparla). Se requiere Radier y corriente trifásica (1 millón de pesos) (fuente: cotización en <http://www.todoequipos.cl>). 3,5 millones son para reforzar la acciones comunicacionales, como página web y talleres gastronómicos de cobertura en Santiago. Finalmente son 2 millones para capital de trabajo.

Flujo	-18.500.000,0	4.873.830,0	7.343.165,9	8.641.048,8	10.155.432,8	15.519.936,4
VAN						\$ 13.116.494,43
TIR						32,91%

Recomendaciones de implementación para 2016.

Preparar durante el mes de julio de 2016 agenda para planificar venta. Se insiste en la obtención de la Resolución Sanitaria para productos procesados, con el producto fresco no hay problema. Dadas las características de la producción del fruto que no tiene aplicaciones de agroquímicos de ninguna especie, debiese comenzar haciendo gestiones para obtener certificación orgánica. Esto pensando en el canal de comercialización supermercado, ya que algunos de ellos andan buscando productos exóticos y orgánicos.

Esta agenda se sugiere partir por los chef entrevistados y coordinar hora para programar venta, lo más probable es que cada chef tenga su jefe de compras. Se sugiere comenzar por Rodolfo Guzmán de Boragó, Elvira Guzmán de Emporio La Rosa, Michael Cerda de Huertos de Chile y Jorge Mercado, distribuidor de productos exóticos. Se sugiere en dicha instancia avanzar hacia un acuerdo comercial, el cual debe contener: precio puesto en..., cantidad y calidad por semana comprometida, horarios de entrega, requerimientos especiales por parte del comprador. La descripción de los productos, así como plaza de venta, acciones comunicacionales están descritas en el presente informe y se sugiere implementarlas.

CONCLUSIONES

El producto Rumpa en fresco tiene un promisorio mercado. En los restaurantes más sofisticados se prefiere fresco, ya que los chef tienen sus propias recetas. Algo similar sucedió con Emporio la Rosa, también lo prefieren en fresco porque ellos tienen sus recetas propias.

La pulpa congelada de Rumpa, se presenta también con una opción de negocio favorable, por cuanto permite el ahorro de tiempo y mano de obra y costos asociados a ésta.

La mermelada es un producto novedoso y tuvo buena aceptación. Su desarrollo implica alta diferenciación basada en materias primas de alta calidad.

Tanto el agraz como el néctar, son opciones comerciales de acompañamiento a los productos principales (Fresco, Congelado y Mermelada) por ello las ponderaciones bajas en la estructura de ventas (2,5% cada uno). El agraz tiene excesivo ajo y no permite percibir las características organolépticas de la Rumpa.

Los canales de distribución en un principio son mayoritariamente restaurantes, restaurante de hoteles y heladerías. En una segunda etapa se puede incursionar en supermercados de amplia gama, aun cuando actualmente hay requerimientos de este agente comercial por fruta exótica. También, se puede abordar el supermercado a través de un intermediario. Al respecto se tomó contacto con Michael Cerda, Gerente Comercial de Huertos de Chile quien demostró interés en este negocio y que manifestó que le gustaría ser contactado una vez que se tenga claridad de la oferta disponible de Rumpa fresca. Su empresa vende berries y frutas exóticas, lo cual calza con su orientación y posicionamiento estratégico.

Es recomendable, explorar nuevos productos que estén presentes en la zona como por ejemplo tunas, papayas, entre otras que puedan contribuir a diversificar la oferta comercializable y por cierto aumentar los volúmenes de venta. Con ello se bajan los costos unitarios de la plataforma comercial que tendría RumpaCOOP.

Se generó una importante base de datos con contactos que podrían participar en el futuro próximo, ya que hay otros que ya participan de la cadena de valor de la Rumpa. Ambos, los que participan actualmente y los potenciales constituyen la base de construcción de la agenda comercial de RumpaCOOP.

El producto es relativamente conocido. En la muestra analizada hay un porcentaje alto de personas que declararon conocerlo y ocuparlo.

Los indicadores para desarrollar un modelo de negocio asociativo comercial arrojan valores positivos, lo cual indica que un modelo viable económicamente.



ANEXO3.

Introducir la oferta de valor del Copao en círculos de influencia del consumo y puntos de venta del mercado gourmet saludable de la Región Metropolitana.

**ESTUDIO DE MERCADO
ANÁLISIS ECONÓMICO**



Versatilidad del fruto



Transferencia de estudio de mercado a los miembros de la Cooperativa



Chefs asistentes a la charla de difusión comercial



Participación de Rumpacoop en feria regional



Educación del consumidor en Santiago centro



La fruta de copao en los góndolas de Jumbo

**Evaluación económica para la
implementación de una planta de
procesamiento para productos de
Copao tipo artesanal.**

Asesor Sebastián Soto

Noviembre 2016

Índice

I.	Introducción	1
II.	Objetivo	1
II.1.	Objetivos específicos	1
III.	Caracterización de los procesos.	2
III.1.	Copao fresco	2
III.2.	Pulpa de Copao	4
III.3.	Néctar de Copao	6
III.4.	Mermelada de Copao	8
IV.	Estructuración del flujo de caja	9
IV.1.	Inversiones.....	9
IV.2.	Costos fijos.....	9
IV.3.	Costos variables	10
IV.4.	Ingresos	10
IV.5.	Otros egresos.....	11
V.	Supuestos aplicados	12
VI.	Resultados	14
VI.1.	Indicadores financieros.....	14
VI.2.	Rentabilidad de la planta	17
VII.	Desafíos en la implementación.....	18
VIII.	Conclusiones.....	20
IX.	Anexos	21
IX.1.	Flujo de caja planta de copao	21
IX.2.	Inversiones.....	23
IX.3.	Costos operacionales.....	24

Índice de Cuadros

Cuadro 1.- Productos elaborados y formatos	10
Cuadro 2.- Resumen inversiones.....	14
Cuadro 3.- Costos producción por producto	14
Cuadro 4.- Precios por producto	15
Cuadro 5.- Costos	15
Cuadro 6.- Resumen flujo de caja.	16
Cuadro 7.- Resumen de indicadores.	16

Índice de Diagramas

Diagrama 1.- Flujo de proceso para fruta fresco	3
Diagrama 2.- Flujo de proceso para pulpas congeladas	4
Diagrama 3.- Flujo de proceso para néctar	6
Diagrama 4.- Flujo para procedo de mermelada	8

I. Introducción

Bajo el proyecto FIA ejecutado por INIA denominado “Desarrollo de bases agronómicas y productivas para agregar valor al recurso Copao como producto agrícola regional”, el presente informe desarrollará la evaluación económica generando los indicadores financieros necesarios para la determinación de la rentabilidad de implementar una planta de procesamiento de Copao en la cuarta región de Coquimbo, tanto para la selección de fruta fresca como para la elaboración de productos procesados.

Se buscará entregar las recomendaciones necesarias que permita alcanzar la sustentabilidad de dicha planta, generando una estrategia comercial que logre consolidar una demanda constante y sostenible en el tiempo.

II. Objetivo

Determinar la factibilidad económica en la implementación de una planta de procesamiento para Copao, para la elaboración de productos procesados.

II.1. Objetivos específicos

Obtención de los indicadores financieros para determinar la rentabilidad de la planta a implementar.

Identificar los factores críticos para la implementación y lograr generar la consolidación de la demanda por el producto generado.

Determinar supuestos para la planificación a diez años para la implementación, funcionamiento y comercialización de los productos.

III. Caracterización de los procesos.

Para realizar el análisis de factibilidad económica en la implementación de una planta de procesos para la elaboración de productos a partir de Copao en la cuarta región, se inició con la definición de escala para dicha planta. En este sentido se analizaron diversos factores desde los niveles de abastecimiento, respecto al volumen de fruta potencial a ser cosechado, capacidades internas de la asociación de productores y los factores de mercado. Dado lo anterior se definieron y categorizaron las capacidades proponiendo una planta de proceso inicialmente del tipo “artesanal” para la elaboración de productos en base a Copao.

La definición anterior se basó interpretando las diversas condiciones y situaciones, como lo son el nivel de inversión para la construcción y equipamiento de la planta de procesamiento, la potencial demanda, la capacidad de introducir un nuevo producto al mercado. En este sentido se utilizó como base los resultados obtenidos en el informe desarrollado por GM2 (GM2 Consultoría y desarrollo Ltda. , 2016), donde se logra cuantificar la demanda potencial inicial por este tipo de producto y su proyección.

En este sentido se plantea la construcción de una planta con una superficie de 56 m², con una implementación de equipos no industriales que permitan lograr una productividad anual de 10.000 kilogramos de Copao procesado, para la elaboración de mermelada, néctar y pulpa. Además se logró identificar una fuerte demanda respecto a fruta fresca, lo cual fue incluido en el mix de productos a ofertar. Dado lo anterior se determinó una estructura y equipamiento que permita desarrollar completamente el procesos de la fruta de Copao, desde la recepción de la fruta, hasta la obtención del producto final para su comercialización, por lo cual se proyecta para el año 10 una volumen de fruta ingresada de 18.690 kilogramos de fruta que se distribuirá de la siguiente manera;

- Fruta fresca : 9.648 Kg.
- Pulpa : 6.551 Kg.
- Néctar : 1.418 Kg.
- Mermelada : 1.073 Kg.

A continuación se detallan los procesos de INIA para la producción de cada uno de estos productos;

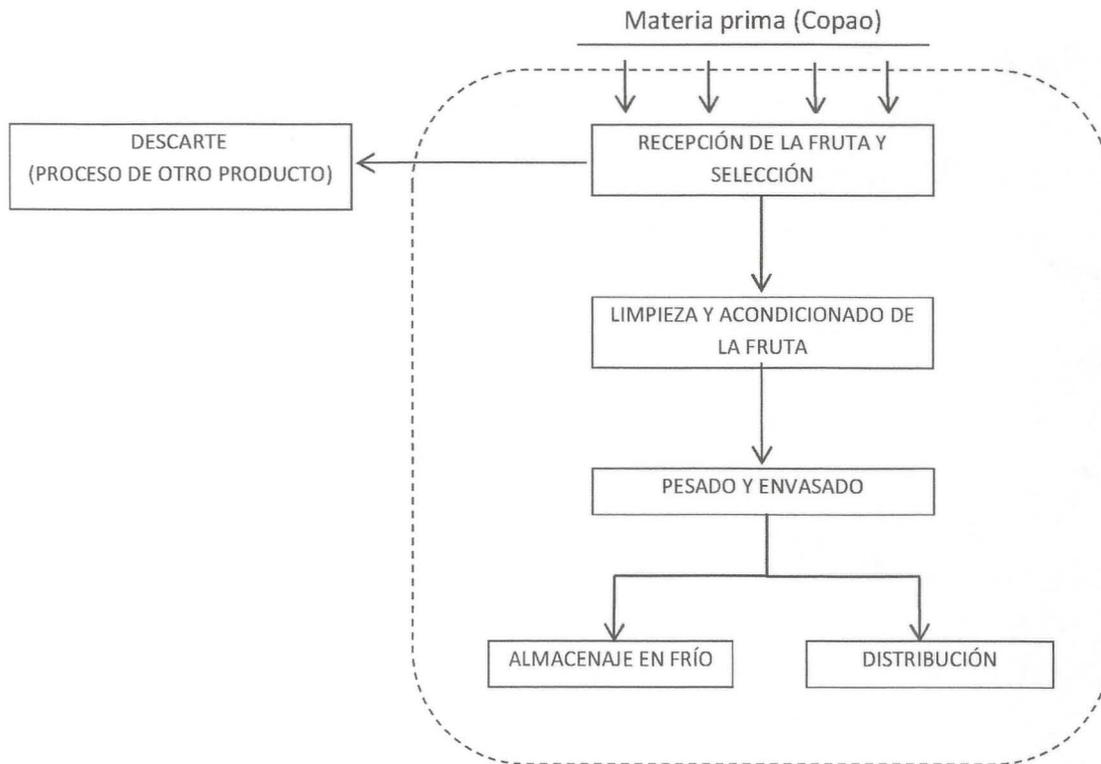
III.1. Copao fresco

En el caso del producto Copao fresco (fruta fresca), la estrategia óptima para la inserción en el mercado es la venta cajas con un contenido de 5 kg., de acuerdo a la cuantificación de la demanda en el mercado local de la región Metropolitana, apuntando hacia distribuidores finales. Por lo cual se debe generar una planificación que permita establecer los lazos comerciales para llegar a dichos

Evaluación económica para la implementación de una planta de procesamiento para productos de Copao tipo artesanal.

mercados de manera constante y permita abastecer con un producto de calidad. A continuación se presenta el flujo de proceso que deberá implementar en la planta la obtención de Copao fresco;

Diagrama 1.- Flujo de proceso para fruta fresco



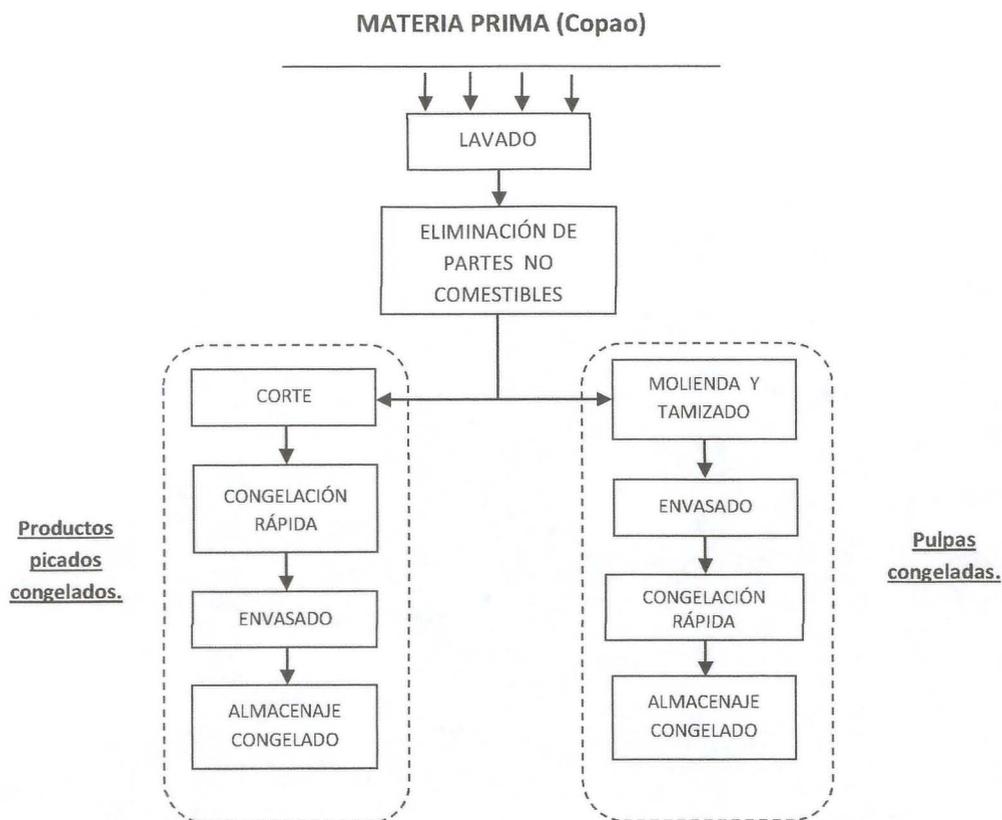
III.2. Pulpa de Copao

En el caso de la elaboración de pulpa de Copao, existen diversos métodos para la elaboración, a continuación se presenta el procesos de mayor adecuación para la agrupación considerando una primera etapa, para la elaboración de pulpa congelada en los formatos picado y molido. Tal como se identifica en la cuantificación de la demanda, este producto representa el segundo en importancia, según nivel de demanda.

Respecto a la automatización en el procesamiento de fruta para la obtención de pulpa, existe vasta tecnología y equipos para avanzar hacia una parametrización de los procesos, con el fin de obtener una pulpa de calidad comercial. Cabe destacar que se debe generar y determinar las curvas de pasteurización para este fruto, siendo este un factor esencial para la mantención en la calidad del producto y lograr acondicionar el mismo a las preferencias organolépticas del consumidor, apuntando principalmente a consolidar la demanda.

En este sentido se recomienda en la siguiente etapa de expansión para la planta, desarrollar una línea de proceso que incorpore un equipo de pasteurización continua de pulpa con envasado aséptico y un equipo despulpador con capacidades óptimas para disminuir el periodo de conservación de la frute, evitando mermas y pérdidas en la calidad, de esta manera se lograría generar una optimización y automatización del proceso.

Diagrama 2.- Flujo de proceso para pulpas congeladas



Evaluación económica para la implementación de una planta de procesamiento para productos de Copao tipo artesanal.

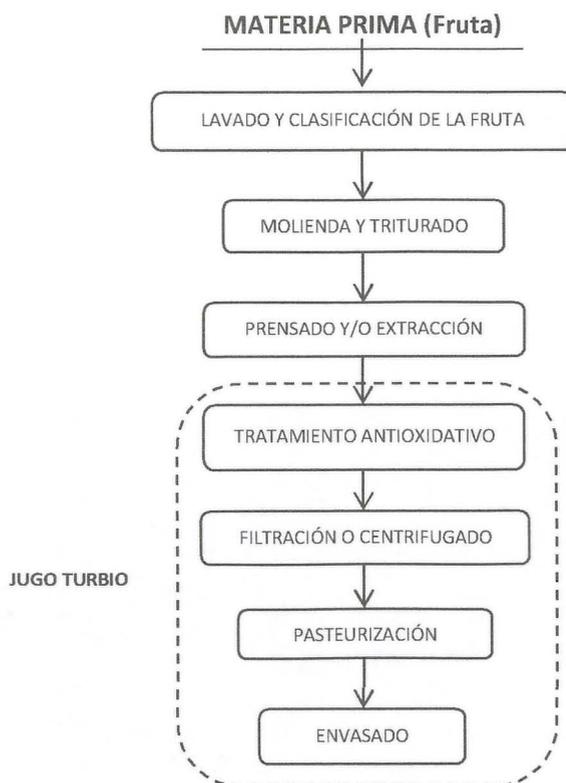
En el caso de las pulpas es recomendable en una siguiente etapa para la planta de procesamiento, desarrollar una línea para pulpas fresca, apuntando hacia un mayor volumen de procesamiento con un envasado aséptico, que permitirá asegurar y lograr una extensión de la vida útil del producto.

III.3. Néctar de Copao

En el caso de la elaboración de un néctar o jugo turbio de Copao, si bien en las proyecciones estimativas de la demanda, no se perfila como uno de los productos con mayor demanda. Sin embargo puede ser considerado un potencial aún no determinado, debido a las características nutricionales y capacidad rehidratante del copao, volviendo interesante para la diversificación e introducir la fruta al mercado. El proceso propuesto en esta primera etapa para la elaboración del néctar es de tipo artesanal perecible, al igual que en los casos anterior con una baja automatización de los procesos, por lo cual requiere un alto grado de jornadas hombre para su elaboración.

El proceso que permite la obtención del jugo turbio, se inicia con el proceso de molienda, de la fruta previamente lavada y seleccionada, la cual puede ser realizada en una moledora o despulpadora que permita extraer la pulpa del copao. Este es seguido por la etapa de centrifugación y decantamiento, que permite separar las partículas sólidas por precipitado simple. Posterior a esto se realiza una dilución con agua y agregación de ingredientes que permitan corregir los sabores a las características deseadas por el consumidor. Para finalmente realizar la pasteurización previo al envasado y un posterior enfriamiento rápido para ser almacenado.

Diagrama 3.- Flujo de proceso para néctar



Evaluación económica para la implementación de una planta de procesamiento para productos de Copao tipo artesanal.

La automatización de este proceso para una segunda etapa, se ve relativamente simple dado que existe suficiente tecnología en diversas escalas para desarrollar el proceso a nivel industrial de jugos no concentrado (turbio y clarificado), como otros productos existentes en el mercado (Jugos AFE). Para esto se debería generar una línea de procesos que incluya molinos trituradores, prensa hidráulica y decanter centrífugo, que permitan realizar la separación de los sólidos respecto de la fase líquida de la fruta.

En línea con esta se realiza el prensado de los sólidos o pulpa, que permita lograr la máxima eficiencia, adicionalmente se debe aplicar un condensado lo cual permite una mayor obtención de jugo desde la pulpa. A continuación se aplica un filtrado de la fase líquida obtenida para reducir las partículas sólidas en suspensión, para llegar a los niveles regulados. Este proceso es seguido por la pasteurización del jugo obtenido, el cual es comúnmente realizado por medio de golpes térmicos, elevando la temperatura de manera brusca, generando la eliminación de agentes biológicos como enzimas y microorganismos que pueden dañar la calidad del jugo.

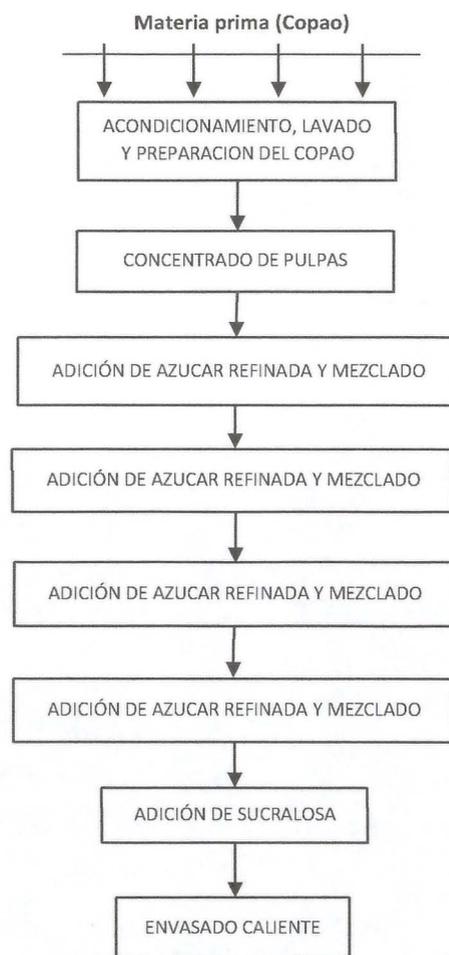
Luego de los procesos que permiten obtener la fase líquida de la fruta y eliminación de los agentes biológicos que pueden afectar las características, condiciones y calidad del jugo se realiza el tratamiento para la clarificación, de manera opcional en caso de buscar como objetivo productivo un jugo clarificado. El cual consiste en una aplicación de diversas enzimas que permite la eliminación del almidón y otros compuestos, además de aplicar otros compuestos dependiendo la fruta y mezcla utilizada. Posterior a un proceso de decantado, donde se realiza la separación del jugo y la borra, pasando el jugo a un proceso de ultra filtrado mediante membranas que permite la obtención del jugo clarificado.

III.4. Mermelada de Copao

En el caso del producto de mermelada, se presenta como aquel formato en el cual existe una menor demanda potencial, respecto al resto de los formatos presentados para el Copao. En este sentido se definió un tipo de procesos artesanal con baja automatización de las etapas productivas y una alta utilización de mano de obra para su realización. Frente a dicha situación se deberá analizar la pertinencia en una segunda etapa de la planta, respecto a mantener la elaboración de mermeladas y avanzar hacia la automatización de los procesos.

El proceso para elaborar la mermelada es muy similar a la producción de pulpa incluyendo ciertas etapas en las cuales se les aplica azúcares para lograr las características de la mermelada (densidad). Para generar una diferenciación con otros productos se plantea la modificación respecto al proceso estándar de producción, mediante la disminución en un 70% en la utilización de azúcar refinada como ingrediente, permitiendo generar una tipo de mermelada “light”.

Diagrama 4.- Flujo para procedo de mermelada



IV. Estructuración del flujo de caja

Con el fin de obtener los indicadores financieros se proyectó un flujo de caja proyectado a 10 años, que permitiera evaluar el ejercicio durante esta primera etapa de implementación y establecimiento para la planta de procesos, en post de la obtención de productos en base al fruto del copao. En este sentido se desarrollarán a continuación los factores e ítems utilizados para la generación del flujo de caja.

IV.1. Inversiones

Respecto a la planificación e implementación en el diseño de la planta se consideró un volumen de producción máxima de 20.000 kilos año, con líneas de procesos que permitiera generar los tres tipos de productos y el envasado de la fruta fresca. Con el objetivo de comercializar los productos en diversos mercados se consideró una planta de procesos que cumpla con todos los requerimientos para la obtención de la resolución sanitaria.

En este sentido se consideró una construcción de una planta con superficie de 56 metros cuadrados, con características de material liviano de superficies lavables, conexión de agua y desagüe. Adicionalmente se consideró la implementación de los equipos necesarios para el procesamiento de la fruta, con una capacidad adecuada a los niveles de la agrupación, con un bajo nivel de automatización y características de producción artesanal, apuntando a obtener una planta con resolución sanitaria.

En este sentido el monto requerido como inversión considerando estos dos ítems, construcción y equipamiento de la planta de procesos, se considera un valor de \$ 14.398.968. Siendo esta la inversión inicial requerida, luego al quinto año se proyecta una segunda inversión de 2.269.000 para aumentar la capacidad de refrigeración para los productos, con una segunda cámara de frío.

IV.2. Costos fijos

El desarrollo y actividad de la planta, para la obtención de los diversos productos se definieron diversos costos, catalogados como fijos, es decir aquellos egresos que deben ser generados por la asociación sin tener relación directa con los volúmenes productivos que se generen.

Dichos costos fijos se agruparon en los ítems de “administración y gastos generales” y “costos, marketing y ventas”. Dentro de estos ítems al ser desglosados, se encuentran en el caso de aquellos costos de administración y gastos generales, los gastos necesarios para la operación a nivel administrativo de la planta, como materiales de oficina y aquellos suministros básicos. En el caso del ítem costo, marketing y ventas, este considera los gastos asociados a la gestión comercial requerida para el posicionamiento y generación de lazos comerciales, de esta manera se logrará estructurar y apalancar recursos necesarios para completar dichas gestiones requeridas para llegar a la demanda de los productos.

IV.3. Costos variables

En cuanto a aquellos costos que poseen directa relación con los niveles o volúmenes productivos que genere la planta, se consideraron como tal los costos variables, agrupados en el ítem “Producción”. Estos gastos consideran todos aquellos insumos requeridos para la producción de los diversos productos a desarrollar en la planta.

Al desglosar los costos variables se presentan aquellos egresos correspondientes a los insumos necesarios para la producción, como el copao, ingredientes (azúcar, preservantes, entre otros) y materiales necesarios para la elaboración y mantención de la inocuidad en los procesos. Dentro de este ítem también se presentan los envases requeridos para cada producto, de acuerdo a los formatos óptimos para su comercialización y preferencias de los consumidores. Los envases a utilizar y formatos son los siguientes;

Cuadro 1.- Productos elaborados y formatos

Producto	Formato	Envase
Néctar	250 c.c.	Vidrio
Pulpa	500 gr.	Pouch
Mermelada	200 gr.	Vidrio
Fruta fresca	5 kg.	Caja

Además dentro de estos egresos se encuentran los requerimientos energéticos utilizados en el procesamiento y mantención de los productos generados. Estos son el gas usado para los procesos de cocción y pasteurización, también se presenta la electricidad demandada por los equipos de refrigeración y equipos para la molienda, centrifugado, envasado, entre otras etapas de los procesos.

IV.4. Ingresos

Las fuentes de ingreso están generadas en dos ítems que presentan los aportes obtenidos mediante fuentes de financiamiento públicas y/o aportes de los asociados en la agrupación y los retornos generados por la venta de la producción. En este sentido se consideraron dos aportes o ingresos no operacionales entregados directamente a la asociación de productores para la implementación de la planta, lo cuales están considerados a ser *ingresados al flujo* en los dos primeros años de actividad.

Respecto a los ingresos por la venta de la producción o ingresos operacionales, está considerado de manera creciente durante los diez años en los cuales se realizó la prospección para la planta. En este sentido se valorizó cada producto en su formato y de acuerdo al estudio de cuantificación de la demanda (GM2 Consultoría y desarrollo Ltda. , 2016), se definieron los volúmenes potenciales a ser demandados.

IV.5. Otros egresos

Además de aquellos egresos generados por los factores utilizados para la producción y necesarios en la gestión y administración del negocio, se incluyó la depreciación de los bienes y equipos utilizados en la producción y el pago de las tributaciones exigidas por la ley, respecto al ejercicio.

En cuanto a la depreciación se realizó de acuerdo a las consideraciones entregadas por el SII, de acuerdo a la resolución exenta N° 43 del 26 de diciembre del 2002, donde se define la vida útil de los diversos bienes perdurables. Se considera para aquellos que no se encuentren explicitados o nominados en la “Tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado”, aplicar una vida útil de aquellos bienes similares o de las mismas características. En caso de no ser posible dicho procedimiento, se fijará una vida útil o duración probable. En este sentido, se consideró para la construcción una vida útil de 20 años, para los equipos menores (Termómetro, balanzas y cooler) una vida útil de 5 años, para el resto de los equipos una vida útil de 10 años.

Para el pago de las tributaciones o impuestos aplicables al ejercicio productivo de la planta de procesos, se aplicó de acuerdo a las leyes N° 20.780 y 20.899 de la reforma tributaria, para pago de impuesto de primera categoría para este tipo de empresas. Se realizó el aumento progresivo de tasa a aplicar, iniciando en el año 1 (2017) de 25,5% sobre las utilidades, en el año 2 pasar a una tasa de 27%, la cual será la definitiva para los siguientes años.

V. Supuestos aplicados

Buscando obtener las condiciones y resultados con mayor asertividad y probabilidad en la prospección realizada, que permita determinar la rentabilidad de esta planta de procesamiento de Copao, se planean diversos supuestos o condiciones, en diversos ítems del flujo de caja y respecto al ejercicio de la planta.

Dentro de los principales supuestos que se utilizó para el desarrollo del flujo de caja, se considera una venta creciente de los productos generados por la planta de proceso, a una tasa decreciente entre temporadas. Se plantea un aumento diferenciado para cada producto, considerando los resultados obtenidos en el estudio, donde los principales productos demandados son fruta fresca y pulpa. En términos globales se espera generar un crecimiento exponencial en los primeros 10 años de establecimiento, considerando el ciclo normal de vida para un nuevo producto, en este sentido se estimó un crecimiento de un 327%, pasando desde 4.380 kg. de producto comercializado hasta 18.689 kg. hasta finalizar los 10 años.

Respecto a los ingresos operacionales generados durante el ejercicio de los primeros 10 años, se consideró una estrategia de precios constante para los primeros 10 años de funcionamiento, sólo considerando el efecto de la inflación. Esto quiere decir que se determinó un precio para cada producto el cual se mantuvo estable en términos prácticos respecto a los ingresos netos en el flujo de caja.

Además de poseer ingresos operacionales que corresponden a aquellos flujos de dinero que provienen directamente de la venta del bien generado, se consideró un ingreso no operacional, que serán ingresados en los dos primeros años. Estos ingresos corresponden al apoyo de servicios públicos u/o aportes de terceros, que permitan generar el establecimiento de la planta de procesos, como también apoyar hacia las actividades de difusión.

En cuanto a los costos generados para el procesamiento del copao, se subdividió en costos fijos y variables. Aquellos costos fijos, corresponden a todos los egresos generados por el ejercicio de la planta sin tener relación directa con los volúmenes de procesamiento. Por lo cual dentro de estos se consideran principalmente aquellos gastos utilizados para la administración y gestión de la planta, que les permitiera consolidar y establecer las relaciones comerciales, para la distribución y comercialización de los productos. Con esta lógica, se consideró la contratación de recurso humano que realice las funciones administrativas y gestión, siendo una secretaria contadora y un gerente. Estos sólo fueron incluidos a partir del año 6, dado que para los años anteriores se consideró el apoyo por parte de los profesionales del INDAP en la facilitación de sus profesionales desarrollando dicha gestión para la comercialización y el aporte de los asociados respecto a los temas administrativos.

Otro factor importante y de alto impacto para la consolidación de la planta, es el costo apalancado para efectos de marketing (promoción y publicidad). Dado que al ser este un producto innovador

en los mercados que se apuntan abarcar, se requiere un plan estratégico para presentar el producto y fomentar la demanda por el mismo. Por lo cual el trabajo en promocionar el producto (características nutracéutica) y publicitar las características originarias del copao como fruto de la cuarta región, que les permita diferenciarse, serán fundamentales para el éxito de la planta.

Los costos variables, considerando como tal, todos aquellos egresos generados directamente para la elaboración de los productos, teniendo relación directa con los volúmenes procesados. Se consideró al igual que en el caso de los valores de venta, un valor fijo para los 10 años iniciales de la planta, sólo considerando los costos de inflación, que se encuentra incluido en la tasa de descuento utilizada para la evaluación financiera. Uno de los puntos importantes a destacar es el alto valor que se presenta actualmente para la materia, en este sentido se consideró un valor para de venta a la planta de \$ 450 pesos por kilo, puesto en la planta de proceso. Donde el beneficio al asociado es el aseguramiento de los volúmenes de demanda y mediante la repartición de utilidades.

Para el caso práctico de este tipo de planta de proceso y la actual condición de la asociación beneficiaria, se utilizó un esquema de acotamiento en los costos e inversión necesarios para el correcto establecimiento y funcionamiento de dicha planta. Es decir se consideró una planta de proceso tipo artesanal, con baja automatización de los procesos y una estructura de costos acotada, considerando sólo aquellos costos primordiales e inclusión de aportes y apoyos de terceros, relacionados con la asociación de productores.

VI. Resultados

Dentro de los principales resultados que se obtuvieron en la evaluación desarrollada para la planta de procesos definida, se presentarán en dos bloques, donde inicialmente se entregarán los resultados en la aplicación de los indicadores financieros, respecto a los resultados obtenidos en el flujo de caja y finalmente se presentará la rentabilidad de la planta.

VI.1. Indicadores financieros.

Para la obtención de los indicadores se inició definiendo el tipo de planta, considerando la inversión inicial y la estructura de los costos. En este sentido a continuación se presentan las tablas resumen, donde se encuentra la definición de manera cuantitativa respecto a la planta de procesos.

En este sentido se planificó una planta con una dimensión de 56 m2 de construcción

Cuadro 2.- Resumen inversiones.

Detalle	Costo (\$)
Estructura	\$ 3.999.968
Equipos	\$ 13.578.000
TOTAL INVERSIONES	\$ 17.577.968

Cuadro 3.- Costos producción por producto

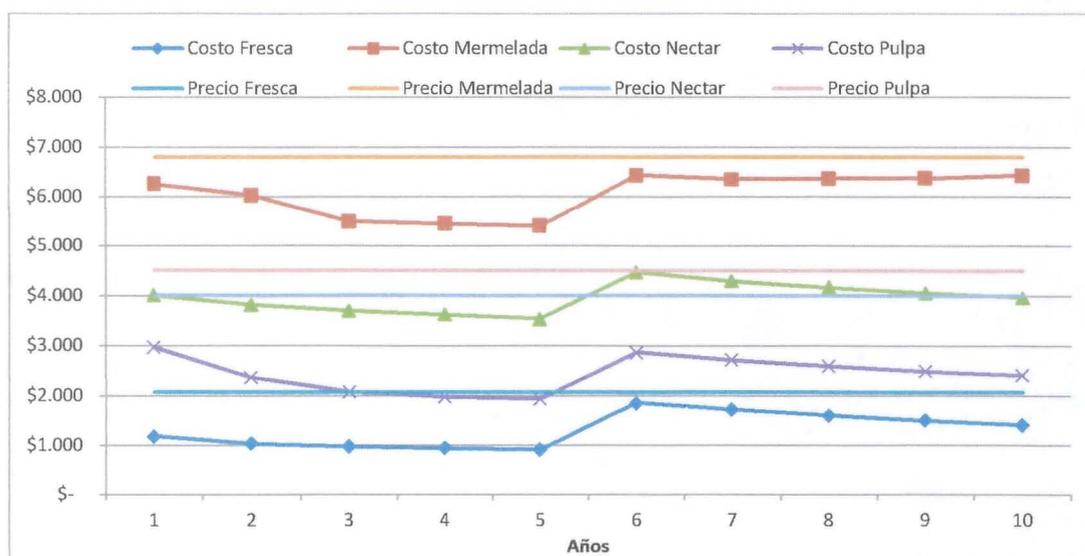
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fresca	\$ 1.175	\$ 1.031	\$ 980	\$ 939	\$ 906
Mermelada	\$ 6.258	\$ 6.027	\$ 5.502	\$ 5.455	\$ 5.411
Nectar	\$ 4.003	\$ 3.815	\$ 3.698	\$ 3.622	\$ 3.534
Pulpa	\$ 2.955	\$ 2.365	\$ 2.069	\$ 1.979	\$ 1.930

Producto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Promedio
Fresca kg	\$ 1.850	\$ 1.713	\$ 1.591	\$ 1.496	\$ 1.409	\$ 1.309
Mermelada kg	\$ 6.427	\$ 6.345	\$ 6.365	\$ 6.373	\$ 6.428	\$ 6.059
Nectar Lt	\$ 4.471	\$ 4.298	\$ 4.168	\$ 4.062	\$ 3.962	\$ 3.963
Pulpa Kg	\$ 2.860	\$ 2.717	\$ 2.589	\$ 2.496	\$ 2.414	\$ 2.437

Cuadro 4.- Precios por producto

Producto	Precio
Precio Fresca kg.	\$ 2.063
Precio Mermelada Kg.	\$ 6.800
Precio Nectar Lt.	\$ 4.000
Precio Pulpa Kg.	\$ 4.500

Gráfico 1.- Evolución de costos y precios



Cuadro 5.- Costos

Detalle	Costo Año 1	Costo Año 2	Costo Año 3	Costo Año 4	Costos Año 5
Insumos	\$3.955.613	\$4.797.069	\$5.640.439	\$6.591.197	\$7.572.801
Energía	\$754.782	\$895.296	\$1.067.266	\$1.275.212	\$1.513.178
Mano de obra	\$ 1.605.000	\$2.310.000	\$2.955.000	\$3.690.000	\$4.395.000
Gastos de administración y ventas	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Costos fijos	\$ 1.730.000	\$ 1.730.000	\$ 1.730.000	\$ 1.730.000	\$ 1.730.000
Total operación	\$11.045.395	\$11.732.365	\$13.392.704	\$14.786.409	\$16.710.979
Detalle	Costo Año 6	Costo Año 7	Costo Año 8	Costo Año 9	Costos Año 10
Insumos	\$8.717.102	\$9.942.147	\$11.335.925	\$12.749.517	\$14.408.507
Energía	\$2.276.753	\$2.638.671	\$3.077.788	\$3.583.843	\$4.230.780
Mano de obra	\$5.295.000	\$6.210.000	\$7.290.000	\$8.340.000	\$9.630.000
Gastos de administración y ventas	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Costos fijos	\$ 12.962.000	\$ 12.962.000	\$ 12.962.000	\$ 12.962.000	\$ 12.962.000
Total operación	\$30.750.855	\$33.252.818	\$ 36.165.713	\$39.135.360	\$42.731.287

Evaluación económica para la implementación de una planta de procesamiento para productos de Copao tipo artesanal.

Cuadro 6.- Resumen flujo de caja.

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS NO OPERACIONALES		\$7.999.968	\$4.500.000	\$-	\$-	\$-
INGRESOS OPERACIONALES		\$12.643.500	\$18.073.650	\$22.190.235	\$26.913.431	\$31.544.033
COSTOS VARIABLES		\$4.710.395	\$8.002.365	\$9.662.704	\$11.556.409	\$13.480.979
COSTOS FIJOS		\$4.730.000	\$3.730.000	\$3.730.000	\$3.230.000	\$3.230.000
EBITDA		\$11.203.073	\$10.841.285	\$8.797.531	\$12.127.021	\$14.833.054
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$9.872.175	\$9.510.387	\$7.466.632	\$10.796.123	\$13.502.156
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS		\$7.354.770	\$6.942.582	\$5.450.642	\$7.881.170	\$9.856.574
INVERSIONES	\$ 14.398.968	\$-	\$-	\$-	\$-	\$3.179.000
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 14.398.968	\$8.685.669	\$8.273.481	\$6.781.540	\$9.212.068	\$8.008.472
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	-\$ 14.398.968	\$5.713.299	\$2.560.181	\$9.341.721	\$18.553.789	\$26.562.261

ITEM	Año 6	Año 7	Año 8	Año 8	Año 10
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
INGRESOS OPERACIONALES	\$36.979.349	\$42.581.525	\$48.988.140	\$55.171.675	\$62.347.196
COSTOS VARIABLES	\$16.288.855	\$18.790.818	\$21.703.713	\$24.673.360	\$28.269.287
COSTOS FIJOS	\$14.462.000	\$14.462.000	\$14.462.000	\$14.462.000	\$14.462.000
EBITDA	\$6.228.494	\$9.328.707	\$12.822.426	\$16.036.314	\$19.615.910
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$4.897.595	\$7.997.809	\$11.491.528	\$14.705.416	\$18.285.011
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS	\$3.575.245	\$5.838.400	\$8.388.815	\$10.734.954	\$13.348.058
INVERSIONES	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
FLUJO DE CAJA NETO	\$4.906.143	\$7.169.299	\$9.719.714	\$12.065.852	\$14.678.957
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	\$31.468.404	\$38.637.703	\$48.357.417	\$60.423.269	\$75.102.225

Cuadro 7.- Resumen de indicadores.

INDICADOR	RESULTADO
Tasa de descuento	12,5%
Valor Presente Neto	\$ 32.868.912
IVAN	0,234
TIR	56,4%
Pay Back	2er año

VI.2. Rentabilidad de la planta.

Como se puede apreciar, de acuerdo a los indicadores obtenidos, demuestran una rentabilidad positiva para el ejercicio de la planta prospectada para el procesamiento de copao. En este sentido, los resultados presentados, poseen una directa relación con los supuestos utilizados para la prospección productiva para los 10 años propuestos. Por lo cual la rentabilidad y sustentabilidad de la planta dependerán de factores internos de la organización como también externo. Entre los factores internos se encuentran la gestión productiva y comercial, en cuanto a los externos el aumento de la demanda son los principales puntos críticos.

Utilizando una tasa de descuento del 12,5% para la evaluación se ha determinado un retorno a valor presente (VAN) de \$ 32.868.912, lo que implica una tasa interna de retorno (TIR) del 56,4% con una índice del valor actual neto (IVAN) de 0,234 y un periodo de retorno de la inversión al segundo año desde la puesta en marcha de la planta.

Estos indicadores demuestran una rentabilidad positiva, donde al transcurrir los 10 años financiando la inversión generará una ganancia monetaria traída al presente de aproximadamente 32,8 millones de pesos, implicando un aumento por cada peso invertido de 0,117. Finalmente la tasa efectiva obtenida para dicha planta es del 56,4%, dicha tasa debe ser comparada con la tasa de corte que estime rentable la asociación para determinar la aceptación del proyecto.

VII. Desafíos en la implementación.

Sin duda se ha cuantificado una demanda potencial importante a ser abordada por los productos desarrollados en la planta definida, sin embargo se vuelve necesario comprender e incorporar a las estrategias que proponga la asociación respecto a la comercialización e inserción de los productos a los mercados priorizados. Todo nuevo producto conlleva una etapa de bastante esfuerzo y dedicación que permita generar un conocimiento del producto en los consumidores y permita fomentar la demanda con el fin de consolidar y dar sustentabilidad a la misma. Por lo cual la gestión comercial que desarrolle la asociación y el apalancamiento de recursos se vuelven fundamental para lograr dicho objetivo.

Si bien se han considerado e identificado los nichos de mercados que presentan un importante interés en demandar este tipo de productos, es importante determinar cuál de estos nichos se priorizarán inicialmente, generando una optimización en la utilización de los recursos en los primeros años de funcionamiento, donde los recursos disponibles son más bien escasos y la correcta determinación son un factor crítico para el éxito en consolidar la demanda.

Como se puede observar en el detalle del flujo de caja, los primeros años se han considerado importantes aportes que permitan financiar la inversión inicial requerida para construir e implementar la planta de proceso, como también la facilitación de agentes comerciales, que les permitan apoyar las diversas actividades para generar lazos comerciales y contratos de abastecimiento. Por lo cual asegurar estos aportes es un factor esencial para disminuir el riesgo respecto a los recursos que realmente se cuentan para la construcción, implementación y ejercicio de la planta (administrativo y comercial).

Debido a la perecibilidad del producto, se debe generar un proceso en línea de manera eficiente y programada con la recepción de fruta y la comercialización del producto, con el objetivo de lograr procesar y entregar las condiciones idóneas, que permita mantener por un mayor tiempo las características y calidad de la fruta. Dentro de este proceso existe una baja automatización debido a la escala de procesamiento que se posee y el volumen procesado que no justifica la automatización del proceso. Para lograr obtener un producto con la calidad y condiciones exigidas por el mercado, debe existir un protocolo de manejo y estandarización del producto, determinando los calibres y estados de madurez de la fruta correctos para este producto, que logre generar la mayor vida útil del producto en la cadena de distribución.

En este sentido se debe considerar la programación y exigencia de dichos parámetros de calibres y condiciones de madurez exigidas al abastecedor o asociado de la agrupación respecto a la materia prima. Este punto será esencial y el factor crítico para lograr obtener un producto que pueda tener cabida en el mercado objetivo.

La automatización y avanzar en las tecnologías implementadas para el procesamiento en las líneas de producción es un desafío para los siguientes años de funcionamiento, siendo el principal

Evaluación económica para la implementación de una planta de procesamiento para productos de Copao tipo artesanal.

objetivo industrializar la producción, mejorando la eficiencia en el uso de los recursos y desarrollar productos comerciales con una calidad estándar. Esto permitirá generar mayor confianza en los compradores del producto y mejorar la rentabilidad de la planta.

Las perspectivas para una segunda etapa de la planta, donde se integren nuevas tecnologías y se logren automatizar procesos, debe considerar una ampliación en el modelo de negocio y analizar el acotamiento de los productos, que permita dar uso a la planta durante todo el año, por lo cual considerar el maquilaje de otras frutas, que les permita avanzar hacia la agregación de valor y obtener productos de calidad comercial y analizar seguir produciendo los diversos formatos.

Finalmente uno de los puntos importantes para el éxito de la planta y de la agrupación como asociación es tener una visión respecto al negocio tipo cooperativa, donde se logre mediante la plante obtener un precio estable y una demanda constante respecto a la producción de cada uno de sus asociados. Formando parte del directorio y obtener los beneficios en la repartición de las utilidades o bien ser parte de la decisión en reinvertir dichos excedentes dentro de la agrupación.

VIII. Conclusiones

La implementación y puesta en marcha de la planta de procesos, presenta variados desafíos que deben ser considerados y generar las estrategias necesarias que permitan disminuir el riesgo de estos factores, para lograr obtener la rentabilidad y flujos de caja prospectados en el presente informe. Entre los factores más importantes a ser considerados, es potenciar la demanda e inserción en los mercados potenciales, considerando este punto crítico, para el apalancamiento de los recursos necesarios para consolidar la colocación de los productos.

Como se logró identificar mediante el desarrollo de un flujo de caja proyectado a 10 años, con una creciente la demanda, de acuerdo a la evaluación desarrollada en el informe *“Plan de marketing y comercialización para introducir la oferta alimentaria de productos de la rumpa (copao) en círculos de influencia de consumo y puntos de venta del mercado Gourmet de la región Metropolitana”* (GM2 Consultoría y desarrollo Ltda. , 2016), se obtienen resultados positivos desde el primer año, consolidando una inversión cercana a los 14 millones de pesos para el primer año y el requerimiento un capital de trabajo inicial, que permita cubrir los costos necesarios para el ejercicio productivo del primer año, cercano a 8,7 millones, que considere tanto los costos variables y fijos.

La proyección para dicha planta de procesamiento es apuntar hacia la automatización de la producción, generando líneas de proceso de acorde al volumen de procesamiento deseado, con tecnología eficiente. De esta manera permitiría procesar el copao, de tal manera que le permita desarrollar los productos de dicha fruta de alta calidad estandarizada y avanzar hacia el maquilaje de otras frutas, lo cual le permitiría obtener un funcionamiento pleno durante todo el año para la planta y no sólo para el periodo de cosecha del copao.

Es importante considerara la producción de la gama de productos propuestos inicialmente, finalizando la primera etapa, se vuelve necesario realizar el análisis y priorizar los productos más importantes para generar esta segunda inversión importante que permita proyectar la planta para los siguientes años. De acuerdo a las estimaciones iniciales, la producción de pulpas y comercialización en fresco son los productos de mayor demanda, por lo cual centrar los esfuerzos en esto productos es una alternativa que debe ser analizada ex post.

REGISTRO FOTOGRÁFICO DEL LOGRO DE ALGUNOS PRODUCTOS



Imagen corporativa de la Cooperativa Rumpacoop



Versatilidad del fruto



Transferencia de estudio de mercado a los miembros de la Cooperativa



Chefs asistentes a la charla de difusión comercial



Participación de Rumpacoop en feria regional



Educación del consumidor en Santiago centro



La fruta de copao en las góndolas de Jumbo