



INFORME TECNICO FINAL

| | |
|---|---|
| Nombre del proyecto | Desarrollo de un programa de fortalecimiento técnico, comercial y de gestión de la Cooperativa Agrícola de Pan de Azúcar (AGRODEPA) |
| Código del proyecto | PYT-2018-0640 |
| Informe final | Informe final |
| Período informado (considerar todo el período de ejecución) | desde el 20 de diciembre de 2018 hasta el 20 de diciembre de 2019 |
| Fecha de entrega | 14 de enero de 2019 |

| | |
|---------------------------|-------------------------|
| Nombre coordinador | María Olaya Leiva Varas |
| Firma | |

INSTRUCCIONES PARA CONTESTAR Y PRESENTAR EL INFORME

- Todas las secciones del informe deben ser contestadas, utilizando caracteres tipo Arial, tamaño 11.
- Sobre la información presentada en el informe:
 - Debe dar cuenta de todas las actividades realizadas en el marco del proyecto, considerando todo el período de ejecución, incluyendo los resultados finales logrados del proyecto; la metodología utilizada y las modificaciones que se le introdujeron; y el uso y situación presente de los recursos utilizados, especialmente de aquellos provistos por FIA.
 - Debe estar basada en la última versión del Plan Operativo aprobada por FIA.
 - Debe ser resumida y precisa. Si bien no se establecen números de caracteres por sección, no debe incluirse información en exceso, sino solo aquella información que realmente aporte a lo que se solicita informar.
 - Debe ser totalmente consistente en las distintas secciones y se deben evitar repeticiones entre ellas.
 - Debe estar directamente vinculada a la información presentada en el informe financiero final y ser totalmente consistente con ella.
- Sobre los anexos del informe:
 - Deben incluir toda la información que complemente y/o respalde la información presentada en el informe, especialmente a nivel de los resultados alcanzados.
 - Se deben incluir materiales de difusión, como diapositivas, publicaciones, manuales, folletos, fichas técnicas, entre otros.
 - También se deben incluir cuadros, gráficos y fotografías, pero presentando una descripción y/o conclusiones de los elementos señalados, lo cual facilite la interpretación de la información.
- Sobre la presentación a FIA del informe:
 - Se deben entregar tres copias iguales, dos en papel y una digital en formato Word (CD o pendrive).
 - La fecha de presentación debe ser la establecida en el Plan Operativo del proyecto, en la sección detalle administrativo. El retraso en la fecha de presentación del informe generará una multa por cada día hábil de atraso equivalente al 0,2% del último aporte cancelado.
 - Debe entregarse en las oficinas de FIA, personalmente o por correo. En este último caso, la fecha válida es la de ingreso a FIA, no la fecha de envío de la correspondencia.
- El FIA se reserva el derecho de publicar una versión del Informe Final editada especialmente para estos efectos.

CONTENIDO

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | ANTECEDENTES GENERALES..... | 4 |
| 2. | EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO..... | 4 |
| 3. | RESUMEN EJECUTIVO | 5 |
| 4. | OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO..... | 7 |
| 5. | OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)..... | 7 |
| 6. | RESULTADOS ESPERADOS (RE)..... | 8 |
| 7. | CAMBIOS Y/O PROBLEMAS DEL PROYECTO..... | 17 |
| 8. | ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO..... | 18 |
| 9. | POTENCIAL IMPACTO..... | 19 |
| 10. | CAMBIOS EN EL ENTORNO..... | 19 |
| 11. | DIFUSIÓN..... | 20 |
| 12. | PRODUCTORES PARTICIPANTES | 20 |
| 13. | CONSIDERACIONES GENERALES..... | 22 |
| 14. | CONCLUSIONES | 23 |
| 15. | RECOMENDACIONES | 23 |
| 16. | ANEXOS..... | 24 |
| 17. | BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA | 24 |

1. ANTECEDENTES GENERALES

| | |
|-----------------------------|--|
| Nombre Ejecutor: | Cooperativa Agrícola de Pan de Azúcar (Agrodepa) |
| Nombre(s) Asociado(s): | Corporación Regional de Desarrollo Productivo (CRDP) Región de Coquimbo |
| Coordinador del Proyecto: | María Olaya Leiva Varas |
| Regiones de ejecución: | Coquimbo |
| Fecha de inicio iniciativa: | 20 de diciembre de 2018 |
| Fecha término Iniciativa: | 20 de diciembre de 2019 |

2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO

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

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

3. RESUMEN EJECUTIVO

3.1 Resumen del período no informado

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

Dentro de los resultados obtenidos más importantes del periodo fue el posicionamiento de la Marca Agrodepa, gracias a la generación de productos gráficos que permitieron una mejor llegada de la Cooperativa con futuros clientes y, además, el obtener información clave sobre si las líneas de negocios que se desean desarrollar, son factibles tanto en lo económico como en la necesidad de los clientes.

Es así como se detecta que un 82,7% de las personas están dispuestas a comprar canastas de productos hortofrutícolas, y que al menos una vez por semana realizan compra de este tipo de productos, aunque el 63% aún lo realiza en ferias libres.

En cuanto al desarrollo de cuarta gama, se dimensionó los espacios para la producción de este tipo de productos y se inició la construcción de un galpón para acopio de materias primas y de generación de productos empacados con financiamiento Indap, con una superficie total de 126 m², reconociendo que un proyecto para cuarta gama tiene un TIR del 23%. Por lo tanto, se planteó el Plan de acción para concretar las dos acciones posibles de nuevos negocios, es decir, cuarta gama y venta online.

3.2 Resumen del proyecto

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

Principales actividades realizadas:

Entrevistas a los socios de la Cooperativa: encuestas a los 19 socios de la Cooperativa permitiendo conocer tamaño de producción y capacidades para desarrollar los potenciales negocios de la cooperativa

Análisis externo de la Cooperativa: se ve como oportunidad el introducir nuevas variedades de hortalizas, mientras que las amenazas para Agrodepa es la aparición de plagas y la inestabilidad de precios

Identificación de brechas: necesidad de desarrollo de gestor comercial de forma interna, estabilidad en riego y mejorar en la forma de riego

Consultoría Estudio de factibilidad: da paso a coordinar con otros proyectos o bien, fuentes de financiamiento, la continuidad de nuevos negocios para la cooperativa, centrándose en desarrollo de cuarta gama y venta online.

Diseño de marca y estrategia de venta corporativa: Desarrollo de marca tanto para la Cooperativa como para los productores, generando la integración en cada uno de ellos como marca asociada.

Posicionamiento de marca en actividades de promoción y difusión de la Cooperativa, y validación frente a nuevos proyectos postulados.

Principales Resultados esperados:

Diagnóstico a los socios de la Cooperativa: reconocimiento de 52,55 ha productivas, con producción de hortalizas, flores y pecuario. Potencial de desarrollo para fines comerciales de 5 socios de la Cooperativa con funciones de gestores.

Estudio de factibilidad: valorización positiva de un 83% a compra in line y TIR positivo para el desarrollo de cuarta gama.

Desarrollo de marca: Marca Agrodepa con distintos productos gráficos para posicionamiento de esta.

Plan de acción: permitió una lógica de trabajo con distintas líneas de financiamientos alcanzando la construcción y habilitación de un galpón de 126 m² con equipamiento para cuarta gama gracias a la continuidad de FIA Línea 2, Indap y Sercotec.

4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Desarrollar un programa de fortalecimiento técnico, comercial y de gestión de la Cooperativa Agrodepa

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

5.1 Porcentaje de Avance

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

| Nº OE | Descripción del OE | % de avance al término del proyecto ¹ |
|-------|--|--|
| 1 | Elaborar un diagnóstico para la determinación de la línea base de la Cooperativa Agrodepa, respecto a las competencias técnicas, comerciales y de gestión. | 100 |
| 2 | Evaluar la factibilidad técnica, económica y comercial de la comercialización de hortalizas con baja carga de agroquímicos a través de venta online | 100 |
| 3 | Levantar y diseñar las mejoras de los factores que explican las deficiencias de la organización administrativas, técnica, comercial y de gestión de negocios | 100 |
| 4 | Elaborar un plan de acción de corto y mediano plazo que permita mejorar la gestión organizacional y comercial de la Cooperativa Agrodepa | 100 |

¹ Para obtener el porcentaje de avance de cada Objetivo específico (OE) se promedian los porcentajes de avances de los resultados esperados ligados a cada objetivo específico para obtener el porcentaje de avance de éste último.

6. RESULTADOS ESPERADOS (RE)

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

6.1 Cuantificación del avance de los RE al término del proyecto

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

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

| Nº OE | Nº RE | Resultado Esperado ² (RE) | Indicador de Resultados (IR) | | | | | Fecha alcance meta real ⁸ | % de cumplimiento |
|-------|-------|---|-----------------------------------|---|---|--|--|--------------------------------------|-------------------|
| | | | Nombre del indicador ³ | Fórmula de cálculo ⁴ | Línea base ⁵ | Meta del indicador ⁶ (situación final) | Fecha alcance meta programada ⁷ | | |
| 1 | 1 | Diagnóstico de socios de la cooperativa | Informe de diagnóstico | Nº de socios encuestados/Nº de socios de la Cooperativa | Información de socios desde su conformación | Nº socios encuestados = Nº socios cooperativa | Abril 2019 | Marzo 2019 | 100 |
| 1 | 2 | Diagnóstico del estado contable, financiero y legal de la cooperativa | Informe de diagnóstico | Informe elaborado y validado | Sin información | Regulación y adecuación de estatutos, sistema contable y financiero. | Abril 2019 | Julio 2019 | 100 |

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

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

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

⁵ Línea base: corresponde al valor que tiene el indicador al inicio del proyecto.

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

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

⁸ Fecha alcance meta real: es la fecha real de cumplimiento al 100% de la meta. Si la meta no es alcanzada, no hay fecha de cumplimiento.

| | | | | | | | | | |
|---|---|------------------------------------|--------------------------------------|--|-----------------------------------|--|------------|--------------|-----|
| 1 | 3 | Diagnóstico del entorno | Informe de diagnóstico | Informe de análisis del entorno | Sin diagnóstico | Detección de talentos locales. | Abril 2019 | Abril 2019 | 100 |
| 1 | 4 | Análisis externo de la cooperativa | Informe de análisis FODA y PORTER | Generación y validación de informe | Solo Análisis Foda sin estrategia | Identificación de factores | Abril 2019 | Abril 2019 | 100 |
| 1 | 5 | Brechas identificadas | Informe de identificación de brechas | Informe de brechas identificadas y cuantificadas | Sin informe de brechas | Informe de factores que explican las brechas | Mayo 2019 | Octubre 2019 | 100 |

Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.

Diagnóstico Socios de la Cooperativa: El diagnóstico realizado a cada uno de los socios de la cooperativa permitió recopilar información de gran importancia, generando una perspectiva de la situación actual que presenta cada uno de los socios. De esto se obtiene información que permite definir acciones futuras las cuales requerirán diferentes competencias, por ejemplo, la digitalización estará en las manos del 16% de los socios, quienes poseen estudios superiores, ya sean técnicos o universitario. Pero se debe considerar que no existe conexión a internet en la casa de los socios, sino solo vía telefónica. Respecto a los conceptos de aspectos tributarios, el 68% de los socios está formalizado y el 74% está en el negocio agrícola por más de 10 años, mientras que el 84% tiene en su predio producción netamente agrícola y el resto lo combina con desarrollo pecuario, de los cuales el 74% de los socios es dueño del terreno donde realiza sus actividades productivas. Con este diagnóstico se identificó todos los posibles productos a comercializar, lo que llevó a definir una línea de venta de hortalizas, una de flores y otra de productos gourmet. Los socios han recibido diferentes tipos de capacitaciones, por tanto, el 97% aplica distintos tipos de productos para la mejorar la calidad y rendimientos prediales. Una de los grandes desafíos es enfrentar el riego, debido a que el 89% obtiene agua de fuente superficial, dependiente de un canal con acciones de agua. Según los resultados obtenidos por la encuesta, el porcentaje de rendimiento de las cosechas varía entre 75 y 85%. El 84% de los cooperados indica que existe más de una causa que genera las pérdidas de sus cultivos. Indicando que la principal causa es generada por los factores climáticos.

Diagnóstico contable, financiero y legal: Se actualiza el sistema contable, permitiendo conocer los estados de resultados pendientes a la fecha, ya que no habían sido elaborados, por lo cual se hace necesario que la cooperativa adopte un sistema contable simplificado. Los estatutos se encuentran vigentes y no requieren modificación, no así las acciones para dar la vigencia a la cooperativa como la junta de socios y sus actas. Si la Cooperativa no incorpora a nuevos socios durante el 2019, se espera cambiar a sistema simplificado para el 2020, cambiando la presidencia a gerente administrativo para dar mayor agilidad a cada acción.

Diagnóstico del entorno: Según los resultados que arrojó la encuesta, los talentos locales seleccionados poseen mayores fortalezas en el respeto que presentan por los demás integrantes de la cooperativa, en la sinceridad y en el trabajo colaborativo con el que aportan en esta. Mientras que las mayores debilidades se reflejan en la capacidad que tienen para comunicarse entre ellos, y en el compromiso y entusiasmo que ofrecen a la cooperativa, por lo cual se proyecta tomar acciones para mejorar la comunicación efectiva, la capacidad de oratoria y de negociación. Los talentos seleccionados presentan bastante conocimiento en las distintas áreas interrogadas, presentando mayor fortaleza en el manejo de la agregación de valor, donde le 67% de ellos dice poseer excelente manejo.

Análisis externo de la Cooperativa:

| FODA ESTRATÉGICO | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|-----------------------------|--|--|
| | Estrategias ofensivas | Estrategias defensivas |
| FORTALEZAS | Integrar un software de gestión comercial y productiva Generación de plan de desarrollo estratégico | Fortalecer la imagen de la Cooperativa Asegurar cuotas de ventas por productor para venta por Cooperativa |
| | Estrategias adaptativas | Estrategia de supervivencia |
| DEBILIDADES | Mejorar la capacidad productiva por variedades y estacionalidad de los productos Incorporar planificación de riego y productiva a través de software de gestión | Formación de capital humano de la Cooperativa Mesa de trabajo con los regantes del Elqui Estanque para acumulación de agua |

Brechas identificadas: Dentro de las brechas a abordar, destaca el desarrollo de un gestor comercial de forma interna, que, según lo detectado, se potenciará a 5 de los socios de la cooperativa, mientras que ya se comenzó a trabajar en mejorar los procesos de riego para garantizar una producción continua.

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

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

Anexo N°1: Estructuración y validación de encuestas

Anexo N°2: Entrevista a socios de la cooperativa Agrodepa.

Anexo N°3: Consultoría de evaluación de los estatutos y sistema contable/financiero.

Anexo N°4: Taller tributario y contable para cooperativas

Anexo N°5: Tabulación y análisis de resultados.

Anexo N°6: Perfil e identificación de talentos locales.

Anexo N°7: Detección de oportunidades de innovación y vinculación con el medio.

Anexo N°8: Análisis entorno externo de la cooperativa.

Anexo N°9: Identificación de factores que expliquen las brechas de la cooperativa.

Anexo N°10: Taller presentación de diagnóstico y análisis de brechas

| Nº OE | Nº RE | Resultado Esperado ⁹ (RE) | Indicador de Resultados (IR) | | | | | Fecha alcance meta real ¹⁵ | % de cumplimiento |
|---|-------|--|--|----------------------------------|--------------------------|--|---|---------------------------------------|-------------------|
| | | | Nombre del indicador ¹⁰ | Fórmula de cálculo ¹¹ | Línea base ¹² | Meta del indicador ¹³ (situación final) | Fecha alcance meta programada ¹⁴ | | |
| 2 | 6 | Estudio de factibilidad técnica y operativa | Informe de factibilidad técnica-operativa | Informe entregado | Sin informe | Identificación de requerimientos técnico operativo | Octubre 2019 | Noviembre 2019 | 100 |
| 2 | 7 | Estudio de factibilidad económica y financiera | Informe de factibilidad económica-financiera | Informe entregado | Sin informe | Inversiones requeridas son factibles | Octubre 2019 | Noviembre 2019 | 100 |
| 2 | 8 | Estudio de factibilidad comercial | Informe de estrategia comercial | Informe entregado | Sin informe | Líneas de negocios a desarrollar | Octubre 2019 | Noviembre 2019 | 100 |
| Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto. | | | | | | | | | |
| <p>A través del Estudio se pudo identificar distintos tios de factores que nos permitirán avanzar tanto en cuarta gama como en venta online como por ejemplo, que el precio de venta de una canasta con variados productos debería estar entre los 5 mil a 20 mil pesos, y que las canasta deben llevar tanto frutas como hortalizas, además de otros productos como huevos y/o legumbres.</p> <p>En tanto, para el caso de la cuarta gama. Se tuvo una TIR del 23% con una VAN de 1.556.885, contemplando un capital de trabajo de 1 millón para la Cooperativa.</p> <p>Mientras que la factibilidad comercial de desarrollo de ambas líneas sitúa que se debiese desarrollar de forma rápida la venta online y principalmente en canales HORECA, para luego iniciar a cuarta gama, ya que de esa forma se podrá probar la operatividad de manejo productivo y de inventario en packing.</p> | | | | | | | | | |

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

¹⁰ Nombre del indicador: corresponde al mismo nombre del indicador del Resultado Esperado descrito en el Plan Operativo.

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

¹² Línea base: corresponde al valor que tiene el indicador al inicio del proyecto.

¹³ Meta del indicador (situación final): es el valor establecido como meta en el Plan Operativo.

¹⁴ Fecha alcance meta programada: es la fecha de cumplimiento de la meta indicada en el Plan Operativo.

¹⁵ Fecha alcance meta real: es la fecha real de cumplimiento al 100% de la meta. Si la meta no es alcanzada, no hay fecha de cumplimiento.

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

Anexo N°11: Consultoría de estudio de factibilidad económica, financiero y comercial.
Anexo N°12: Taller de difusión de resultados

| Nº OE | Nº RE | Resultado Esperado ¹⁶ (RE) | Indicador de Resultados (IR) | | | | | Fecha alcance meta real ²² | % de cumplimiento |
|--|-------|---------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---|--|---|---------------------------------------|-------------------|
| | | | Nombre del indicador ¹⁷ | Fórmula de cálculo ¹⁸ | Línea base ¹⁹ | Meta del indicador ²⁰ (situación final) | Fecha alcance meta programada ²¹ | | |
| 3 | 9 | Desarrollo de marca | Marca comercial | Ejecución de gastos al 100% | Sin marca de cooperativa y líneas de comercialización | Manual de normas gráficas y marcas asociadas | Octubre 2019 | Septiembre 2019 | 100 |
| Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto. | | | | | | | | | |
| <p>A continuación, se enumeran los resultados obtenidos a partir del desarrollo de marca:</p> <p>Desarrollo de marcas asociadas a la cooperativa: 14 marcas con los siguientes nombres: Huerta Cero, Bernardo García y Asociados, Flores de León, Doña Nana, Verde Aroma, Amadiel Hortalizas, Santa Elena (Almáricos y Hortalizas), Torres del Sauce, Bendición, Granja Santa Filomena, Rivanan (Mermeladas y Conservan), Tololita, Jardín Fátima, Agroplaza hortalizas.</p> <p>Desarrollo de gráfica para página web</p> <p>Desarrollo de brochure corporativo</p> <p>Diseño e impresión de pendón</p> <p>Diseño e impresión de toldo</p> <p>Diseño e impresión de bolsas de algodón (merchandising)</p> <p>Actividad de promoción y difusión de la cooperativa con más de 300 degustaciones de 3 preparaciones gastronómicas con productos de Agrodepa: Ensalada de quinoa, ceviche de cochayuyo y crema de zapallo con granitura de berenjenas.</p> <p>Con todo lo anterior, hoy el respaldo de los socios es real y con ganas de seguir desarrollando todo aquellos en torno al posicionamiento de Agrodepa.</p> | | | | | | | | | |

¹⁶ Resultado Esperado (RE): corresponde al mismo nombre del Resultado Esperado indicado en el Plan Operativo.

¹⁷ Nombre del indicador: corresponde al mismo nombre del indicador del Resultado Esperado descrito en el Plan Operativo.

¹⁸ Fórmula de cálculo: corresponde a la manera en que se calculan las variables de medición para obtener el valor del resultado del indicador.

¹⁹ Línea base: corresponde al valor que tiene el indicador al inicio del proyecto.

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

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

²² Fecha alcance meta real: es la fecha real de cumplimiento al 100% de la meta. Si la meta no es alcanzada, no hay fecha de cumplimiento.

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

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

Anexo N°13: Diseño de marca

Anexo N°14: Estrategias de ventas corporativas

Anexo N°15: Taller de marca, ventas corporativas y embalajes

Anexo N°16: Página web y gestión de compras

Anexo N°17: Gestión de ventas

Anexo N°18: Taller de venta online y marketing digital

Anexo N°19: Taller de manejo de redes sociales

| Nº OE | Nº RE | Resultado Esperado ²³ (RE) | Indicador de Resultados (IR) | | | | | Fecha alcance meta real ²⁹ | % de cumplimiento |
|-------|-------|--|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|---|---|---------------------------------------|-------------------|
| | | | Nombre del indicador ²⁴ | Fórmula de cálculo ²⁵ | Línea base ²⁶ | Meta del indicador ²⁷ (situación final) | Fecha alcance meta programada ²⁸ | | |
| 4 | 10 | Plan de acción a corto y mediano plazo | Plan de negocios | Plan de acción validado | Sin Plan de negocios | Plan de acción con identificación de financiamiento y lógica de trabajo | Octubre 2019 | Noviembre 2019 | 100 |

Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.

El Plan de acción permite que se identifiquen cada uno de los financiamiento para los dos negocios a desarrollar por la cooperativa, la venta online y el desarrollo de productos cuarta gama.

Con la lógica del Plan de acción, permite conocer como intervienen las distintas instituciones dando continuidad para el desarrollo comercial y productivo de Agrodepa.

Los socios repaldan cada uno de los productos generados y las inversiones futuras que se deben dar para avanzar hacia los dos canales de comercialización descritos en este plan de acción.

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

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

Anexo N°20: Diseño, desarrollo y validación de plan de acción

Anexo N°21: Jornada de difusión de plan de acción y plan de negocios.

²³ Resultado Esperado (RE): corresponde al mismo nombre del Resultado Esperado indicado en el Plan Operativo.

²⁴ Nombre del indicador: corresponde al mismo nombre del indicador del Resultado Esperado descrito en el Plan Operativo.

²⁵ Fórmula de cálculo: corresponde a la manera en que se calculan las variables de medición para obtener el valor del resultado del indicador.

²⁶ Línea base: corresponde al valor que tiene el indicador al inicio del proyecto.

²⁷ Meta del indicador (situación final): es el valor establecido como meta en el Plan Operativo.

²⁸ Fecha alcance meta programada: es la fecha de cumplimiento de la meta indicada en el Plan Operativo.

²⁹ Fecha alcance meta real: es la fecha real de cumplimiento al 100% de la meta. Si la meta no es alcanzada, no hay fecha de cumplimiento.

6.2 Análisis de brecha.

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

Se cambió la puesta en marcha de la página web para la ejecución de la línea 2, ya que si bien está desarrollada la página en términos gráficos, se requirió de un trabajo para fortalecer los lazos de trabajo entre los socios y el cómo se llevará la operativa de la venta online una vez que la página entre en funcionamiento. Es por ello que el ítem que consideraba la contratación de un informático que reitemizó para la promoción y difusión de la Cooperativa, permitiendo así ir probando las coordinaciones entre ellos y con distintas instituciones.

Todos los otros resultados fueron obtenidos a cabalidad y con amplio conocimiento en pos de conseguir un plan de acción que tuviese una lógica de trabajo y crecimiento, tanto en función de la producción que se genera por lo socios de la cooperativa como por los financiamientos obtenidos en el año 2019 y que se proyectan para el 2020.

7. CAMBIOS Y/O PROBLEMAS DEL PROYECTO

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

| Describir cambios y/o problemas | Consecuencias (positivas o negativas), para el cumplimiento del objetivo general y/o específicos | Ajustes realizados al proyecto para abordar los cambios y/o problemas |
|---------------------------------|--|---|
| Puesta en marcha página web | Acuerdos de coordinación entre los socios para la puesta en marcha de venta online, efecto positivo dado que ha mejorado y fortalecido el trabajo asociativo | Cambio de ítem presupuestario de contratación de personal informático por difusión de la cooperativa, para apoyar el posicionamiento de marca. |
| Cambio de consultor | Se cambió de empresa consultora, permitiendo generar datos reales que cuatificaron el tipo de negocio al cual se quiere llegar | Se inició los trabajos con Claudio Valencia para los estudios de factibilidad, pero debido al atraso de dos meses, se decidió contratar a la empresa IDFood |

8. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO

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

A continuación se nombran las actividades programadas y ejecutadas en el periodo desde el 12 de julio al 20 de diciembre de 2019

- Detección de oportunidades de innovación y vinculación con el medio.
- Identificación de factores que expliquen las brechas de la cooperativa.
- Taller presentación de diagnóstico y análisis de brechas
- Consultoría de estudio de factibilidad económica, financiero y comercial.
- Taller de difusión de resultados
- Diseño de marca
- Estrategias de ventas corporativas
- Taller de marca, ventas corporativas y embalajes
- Página web y gestión de compras
- Gestión de ventas
- Taller de venta online y marketing digital
- Taller de manejo de redes sociales
- Diseño, desarrollo y validación de plan de acción
- Jornada de difusión de plan de acción y plan de negocios.

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

Todas las actividades programadas fueron ejecutadas

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

No existieron brechas entre los programado y lo ejecutado, ya que el proyecto fue formulado en pos de alcanzar una sinergia tanto en lo asociativo como en lo productivo.

9. POTENCIAL IMPACTO

9.1 Resultados intermedios y finales del proyecto.

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

Diagnóstico completo de la organización y sus socios. Esto permitió identificar las potencialidades tanto de la organización como de sus asociados para poder desarrollar un modelo de negocio acorde con sus características.

Factibilidad Técnico, económica y comercial. El estudio de factibilidad, junto con el diagnóstico de la cooperativa permitió el diseño de un plan de acción que en el corto y mediano plazo permitirá poner en marcha el modelo de negocio asociativo determinado por la cooperativa.

Desarrollo de marca. Se diseñó la marca de la cooperativa, cuyo diseño y productos diseñados estuvieron por sobre lo esperado, potenciando la imagen corporativa de la cooperativa. En este punto específico hubo discrepancias positivas entre lo esperado y los resultados.

Unidos los tres resultados anteriores, el impacto potencial con el proyecto ya ejecutado en las ventas estimado es de un 40% y mejora en los precios de un 10% más el aumento de clientes empresas de a 6.

También el plan de acción diseñado permitirá que la cooperativa oferte servicios que, al inicio del proyecto no tenía, lo que constituirá en una fuente de ingreso adicional de la cooperativa y en una oportunidad para los socios de potenciar nuevas capacidades y/o competencias.

10. CAMBIOS EN EL ENTORNO

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

Si bien los últimos hechos acontecidos en el país, no ha habido cambios en ninguno de los ámbitos mencionados en el enunciado, quizás en términos de venta puede cambiar el entorno, pero es algo que iniciaremos este 2020, ya que solo teníamos venta al programa de la JUNAEB.

11. DIFUSIÓN

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

| | Fecha | Lugar | Tipo de Actividad | Nº participantes | Documentación Generada |
|---------------------|------------|-----------|----------------------------------|------------------|-----------------------------------|
| 1 | 16/11/2019 | La Serena | Taller de diagnóstico | 10 | Power point y lista de asistencia |
| 2 | 27/11/2019 | La Serena | Taller de difusión de resultados | 11 | Power point y lista de asistencia |
| 3 | 18/12/2019 | La Serena | Jornada de difusión | 12 | Power point y lista de asistencia |
| 4 | 15/12/2019 | La Serena | Feria | 300 | Reporte gráfico e invitación |
| Total participantes | | | | 323 | |

12. PRODUCTORES PARTICIPANTES

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

12.1 Antecedentes globales de participación de productores

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

| Región | Tipo productor | Nº de mujeres | Nº de hombres | Etnia (Si corresponde, indicar el Nº de productores por etnia) | Totales |
|----------------------|------------------------------|---------------|---------------|--|---------|
| Cuarta (Coquimbo) | Productores pequeños | 14 | 5 | 0 | 19 |
| | Productores medianos-grandes | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totales | | 14 | 5 | 0 | |

12.2 Antecedentes específicos de participación de productores

| Apellido Paterno | Apellido Materno | Nombres | Ubicación Predio | | | Superficie Há. | Fecha ingreso al proyecto |
|------------------|------------------|---------------------|------------------|----------|------------------|----------------|---------------------------|
| | | | Región | Comuna | Dirección Postal | | |
| Alvarez | León | Elena Oriana | Coquimbo | Coquimbo | | 0,8 | 2016 |
| Alvarez | León | María Inés | | | | 0,4 | 2016 |
| Arancibia | Muñoz | Adriana del Rosario | | | | 2,5 | 2016 |
| Arancibia | Arancibia | Sandra Carolina | | | | 0,25 | 2016 |
| Bruna | Vega | Ivan Enrique | | | | 3 | 2016 |
| Castro | Pereira | María Graciela | | | | 0,5 | 2016 |
| García | Díaz | Luz Eliana | | | | 0,8 | 2016 |
| García | Díaz | Bernardo del Carmen | | | | 0,5 | 2016 |
| Gonzalez | Hernández | María Lucrecia | | | | 1,5 | 2016 |
| Leiva | Varas | María Olaya | | | | 10 | 2016 |
| Muñoz | Cortez | Janette de Lourdes | | | | 2 | 2016 |
| Piñones | Santander | Rosa del Carmen | | | | 0,5 | 2016 |
| Plaza | Araya | Sandra Fátima | | | | 0,5 | 2016 |
| Plaza | Araya | Manuel Antonio | | | | 10 | 2016 |
| Rubina | Cortés | Carlos Antonio | | | | 9 | 2016 |
| Salgado | Carvacho | Sandra Elizabeth | | | | 6 | 2016 |
| Santillana | Salazar | Shirley Ingrid | | | | 0,3 | 2017 |
| Segovia | Alvarez | Amadiel Ernesto | | | | 1 | 2016 |
| Torres | Vega | Nestor Andrés | | | | 3 | 2016 |

13. CONSIDERACIONES GENERALES

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

Los resultados obtenidos permitieron alcanzar a cabalidad el objetivo general de fortalecimiento técnico, comercial y de gestión de la cooperativa, permitiendo avanzar y proyectar a corto y mediano plazo, sobre bases más sólidas, con un plan de negocio y una visión de negocio cooperativo que no se tenía al inicio del proyecto.

Cada una de las acciones que hicieron posibles alcanzar los resultados obtenidos, generaron que hoy la Cooperativa Agrodepa sea un referente de desarrollo asociativo en el territorio, ya que a un año de inicio de ventas, se tendrá este 2020 un lugar físico para trabajar con habilitaciones sanitarias para ventas a distintos tipos de clientes.

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

El funcionamiento del equipo técnico fue excelente, se trabajó de manera coordinada, cumpliendo cada uno con las actividades asignadas. La relación con el asociado fue fluida y constante, lo que facilitó la obtención del objetivo del proyecto.

Se hace relevante el contar con un asociado técnico para la ejecución del proyecto, de forma de tener una contraparte para guiar y fortalecer las acciones de desarrollo comercial y productivo de la cooperativa.

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

La innovación más importante es sentar las bases para implementar el e-commerce de los productos de la cooperativa, al alero de la marca Agrodepa, haciendo que los socios participen de ella como una marca asociada, lo cual los potencia como marca propia y asociativa.

Además, de tener los lineamientos claros para saber el paso a paso para concretar nuevas líneas de negocios, como es el desarrollo de cuarta gama o venta corporativa.

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

Uno de los aspectos relevantes a informar fue el desarrollar la marca de la Cooperativa, pero con una correcta guía de trabajo, ya que se avanzó sin dejar nada inconcluso o que pudiese interferir en la generación de nuevos desarrollos de productos. Esta forma de trabajar, permitió que cada uno de los socios tuviera mayor credibilidad en la cooperativa y en los desafíos que se plantea para los próximos años.

14. CONCLUSIONES

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

Como parte de la ejecución de esta primera línea, se pudo establecer las formas de trabajo necesarias para comenzar nuevos negocios, por tanto, es factible dar las condiciones para la revisión de las condiciones basales de la conformación de la Cooperativa, sin dejar de considerar como relevantes que el desarrollo de identidad resulta vital para entender a la cooperativa como un ente que mejora las condiciones de vida de quienes están bajo ella.

Otro aspecto importante, es potenciar las capacidades internas y que sean consideradas en cada uno de los pasos a seguir por la cooperativa, situación que hizo que se diera continuidad con lógica de crecimiento productivo para ir en apoyo en programa de Indap y Sercotec.

Si bien la cooperativa es un ente que se relaciona con múltiples organismos, se requiere de una entidad especializada en apoyo a la generación de nuevos negocios, para así tener un par con quien establecer comunicación no solo por necesidad de completar un proyecto, sino que se desarrolle una condición de apoyo permanente para la organización.

15. RECOMENDACIONES

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

Se sugiere contar con una revisión esporádica de documentos para rendición financiera

16. ANEXOS

- Anexo N°1: Estructuración y validación de encuestas
- Anexo N°2: Entrevista a socios de la cooperativa Agrodepa.
- Anexo N°3: Consultoría de evaluación de los estatutos y sistema contable/financiero.
- Anexo N°4: Taller tributario y contable para cooperativas
- Anexo N°5: Tabulación y análisis de resultados.
- Anexo N°6: Perfil e identificación de talentos locales.
- Anexo N°7: Detección de oportunidades de innovación y vinculación con el medio.
- Anexo N°8: Análisis entorno externo de la cooperativa.
- Anexo N°9: Identificación de factores que expliquen las brechas de la cooperativa.
- Anexo N°10: Taller presentación de diagnóstico y análisis de brechas
- Anexo N°11: Consultoría de estudio de factibilidad económica, financiero y comercial.
- Anexo N°12: Taller de difusión de resultados
- Anexo N°13: Diseño de marca
- Anexo N°14: Estrategias de ventas corporativas
- Anexo N°15: Taller de marca, ventas corporativas y embalajes
- Anexo N°16: Página web y gestión de compras
- Anexo N°17: Gestión de ventas
- Anexo N°18: Taller de venta online y marketing digital
- Anexo N°19: Taller de manejo de redes sociales
- Anexo N°20: Diseño, desarrollo y validación de plan de acción
- Anexo N°21: Jornada de difusión de plan de acción y plan de negocios.

17. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA