

Informe Final

Proyecto “E-commerce e innovaciones en la cadena de valor de agroecología: Modelo de negocio cooperativo innovador para el fortalecimiento de la cadena de valor agroecológica de la Región de Los Ríos”



Cooperativa de Consumo Responsable de Valdivia

Financiado por el Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) del Gobierno Regional de Los Ríos, a través de la Fundación de Innovación Agraria FIA

Valdivia, Julio del 2016

INFORME TECNICO Y DE GESTIÓN FINAL

EJECUTOR:

Nombre	Cooperativa de Consumo Responsable de Valdivia La Manzana
Giro	Almacenes pequeños
Rut	
Representante Legal	Ronald Javet Alejandra Vásquez

NOMBRE DEL PROYECTO: E-commerce e innovaciones en la cadena de valor de agroecología: Modelo de negocio cooperativo innovador para el fortalecimiento de la cadena de valor agroecológica de la Región de Los Ríos

CODIGO: PYT 2014-0212

Nº INFORME: FINAL

PERIODO: Diciembre 2014 hasta Junio 2016

NOMBRE Y FIRMA COORDINADOR PROYECTO

Nombre	Alejandra Vásquez Silva
Rut	
Firma	

I. RESUMEN EJECUTIVO

La Manzana es una Cooperativa de Consumidores, que nace el 2009 con la finalidad de promover el consumo responsable y acceder a productos locales, sanos y producidos de forma amigable con el medio ambiente. El año 2014, la Cooperativa se adjudica un fondo para fortalecer la cadena agroecológica de la Región de Los Ríos, innovando a través de un modelo de negocio colaborativo que permita integrar a productores y consumidores a través de circuitos cortos de comercialización.

Así, se incorporó un sistema de venta en línea con opción de despacho a domicilio, lo que permitió aumentar la demanda de productos locales y agroecológicos, con un sistema “del campo a la puerta”. Para esto se implementó un sistema de transporte permanente para la cadena de valor, asumido por la misma cooperativa.

Se fortaleció a los pequeños productores locales a través de capacitaciones y mejoras prediales, con la finalidad de mejorar la calidad, aumentar y diversificar la oferta de productos, los que son comercializados principalmente a través de canastas familiares, las cuales funcionan con un modelo de prepago por los consumidores, asegurando así la compra de estos productos, permitiendo que los agricultores planifiquen su producción.

Junto con esto, se realizaron actividades de promoción y educación en consumo responsable, con foco en la agroecología y los circuitos cortos, a través de seminario y feria de productores, talleres, cápsulas radiales, recetarios y videos, difundiendo también los resultados del proyecto.

Las innovaciones y mejoramientos realizados lograron aumentar el número de consumidores y por tanto las ventas, lo que a su vez permite aumentar la oferta de productos y por tanto de proveedores para la cooperativa. El modelo de negocios de la y la cadena de valor agroecológica de la Región se vieron favorecidos con el proyecto, haciéndose a la vez más visibles, motivando a que se replique en otros territorios.

II. TEXTO PRINCIPAL

1. Resumen de la propuesta

La Cooperativa La Manzana corresponde a una cooperativa de consumidores, donde más de 200 familias se han asociado para promover el consumo responsable. Esta organización inicia su trabajo el año 2009, lo que ha permitido que hoy cuente con una tienda donde se comercializan productos agroecológicos y locales provenientes directamente de sus productores, es decir a través de un circuito corto.

En diciembre del 2014 se da inicio al proyecto “E-commerce e innovaciones en la cadena de valor de agroecología: Modelo de negocio cooperativo innovador para el fortalecimiento de la cadena de valor agroecológica de la Región de Los Ríos”, postulado

a la convocatoria “Proyectos de innovación para cadenas de valor de la Región de Los Ríos”, financiado por el Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) del Gobierno Regional de Los Ríos, a través de la Fundación de Innovación Agraria FIA.

Así, durante 18 meses, el equipo de trabajo desarrolló diferentes actividades enfocadas en dar cumplimiento al Objetivo General del proyecto, que se describe como “Diseñar e implementar un modelo de negocio cooperativo, que incorpore e-commerce e innovaciones en la producción, venta directa y distribución de sus productos, como elementos que contribuyen a fortalecer la cadena de valor agroecológica de la Región de Los Ríos”.

Como primer objetivo se desarrolló una estrategia de comercialización asociativa basada en el análisis de la cadena de valor de la producción agroecológica y local de la Región y las brechas identificadas en cada uno de sus eslabones, para lo cual se convocaron a los principales actores públicos y privados que participaron en actividades de diagnóstico y planificación estratégica para el desarrollo productivo agroecológico y fortalecimiento de los circuitos cortos de comercialización. El principal resultado de este proceso se ve reflejado en el Documento de Análisis de brechas y capacidades del sector agroecológico en la Región de Los Ríos (Anexo 1). Esta etapa permitió además seleccionar a los 21 productores con los que se trabajaría en el proyecto, de acuerdo a sus capacidades productivas, interés y compromiso.

Otro de los resultados del primer objetivo fue la instalación de un software de gestión comercial basado en una plataforma web multiusuario, que permitió generar un sistema de venta online (Anexo 2), incrementando las ventas anuales en un 49% en la tienda el primer año (y en aumento en el año actual) y en un 100% las ventas online. El sistema de venta on line incorpora además la entrega a domicilio de los productos, para lo cual fue necesario realizar un análisis de factibilidad del sistema permanente de transporte en la cadena de valor (Anexo 3), lo que llevó a la compra de un vehículo utilitario que permite tanto la recolección como la distribución de los productos a los consumidores, generando un servicio “Del campo a la Puerta”.

El segundo objetivo específico fue diseñar nuevos paquetes de productos agroecológicos y locales comercializados a través de tres canales de comercialización: tienda, plataforma web y domicilio. La principal herramienta desarrollada para este propósito ha sido la Canasta Agroecológica, que consiste en una entrega semanal de productos frescos y locales, previo prepago de 12 entregas por los consumidores. Así, ya se han desarrollado 6 versiones de canastas de forma exitosa, estableciéndose como un producto permanente para la tienda. Paralelamente se diseñaron otros paquetes de productos, que responden a las necesidades de hoteles y oficinas, principalmente enfocadas en desayunos, snacks y coffe breaks (Anexo 4).

Para mejorar la productividad y comercialización de los pequeños productores locales, se seleccionó un grupo de 21 campesinos, para el desarrollo del tercer objetivo, para la generación de una comunidad de aprendizaje, apuntando a la capacitación e intercambio de conocimientos y mejorar la calidad, rentabilidad y sustentabilidad de la producción. El

principal punto de encuentro y trabajo de esta comunidad fue la Escuela Agroecológica de Lumaco, perteneciente a la Municipalidad de Paillaco, socio estratégico de la Cooperativa La Manzana. El grupo de agricultores fue acompañado técnicamente durante todo el proceso, con visitas a los predios, reuniones y talleres que permitieron la gestión de la producción para satisfacer las canastas agroecológicas, con entregas de productos semanales por parte de los agricultores durante el curso del proyecto (Anexos 5, 6 7 y 8)

Como cuarto objetivo, se desarrolló una estrategia de difusión, generando diferentes acciones y actividades, entre las cuales se destaca el IV encuentro anual de consumo responsable, cuyo concepto central fue “Manos a la tierra: la agroecología en la mesa”, instancia en la cual se generaron actividades de capacitación para agricultores, talleres y un seminario para consumidores y una feria de productores locales, con clase y concurso de cocina (Anexo 9). Además, se generaron videos y cápsulas radiales y difusión a través de la página web de la cooperativa y las redes sociales de esta.

2. Cumplimiento de los objetivos del proyecto:

Para el cumplimiento del objetivo general de “Diseñar e implementar un modelo de negocio cooperativo, que incorpore e-commerce e innovaciones en la producción, venta directa y distribución de sus productos, como elementos que contribuyen a fortalecer la cadena de valor agroecológica de la Región de Los Ríos” fue necesario desarrollar las diferentes actividades programadas, para así dar cumplimiento a los objetivos específicos propuestos, los cuales serán analizados a continuación:

2.1 Objetivo 1: Desarrollar una estrategia de comercialización asociativa basada en el análisis de la cadena de valor de la producción agroecológica y local de la Región y las brechas identificadas en cada uno de sus eslabones.

Se analizaron las brechas y capacidades de la cadena de valor por parte de sus principales actores, representando a los diferentes eslabones. Se construyó así una estrategia de comercialización asociativa de forma participativa, la cual quedó plasmada en un documento, y fue utilizada como base para el desarrollo del proyecto (Anexo 1).

Para la comercialización, se implementó un software de gestión comercial basado en una plataforma web multiusuario, con una tienda virtual que funciona de manera coordinada con la tienda presencial. El sistema de venta on line está funcionando, y cuenta con la opción de reparto a domicilio en la zona urbana de la ciudad de Valdivia.

Para el reparto a domicilio, y en general para resolver la conexión entre los eslabones de la cadena, se analizaron las diferentes opciones de transporte, siempre considerando la factibilidad económica, de manera que permitiese continuar funcionando una vez terminados los recursos del proyecto.

En general, la implementación de estas medidas permitieron aumentar con la oferta de productos, gracias a una mejor conexión con los productores, pero también aumentar la demanda, gracias a la apertura de nuevos canales de comercialización. Esto fue posible

gracias a la ampliación y mejoramiento del equipamiento de la tienda y bodega, facilitando la conservación, organización y presentación de los productos. Esto se reflejó además en el aumento de las ventas y usuarios, los que gracias al software de gestión comercial, pueden ser monitoreados de forma permanente (Anexo 2).

2.2 Objetivo 2: Diseñar nuevos paquetes de productos agroecológicos y locales “agregados” comercializados a través de tres canales de comercialización: tienda, plataforma web y domicilio.

Se diseñaron nuevos paquetes de productos agroecológicos y locales. Se desarrolló la canasta agroecológica, la cual consiste en el prepago de productos frescos entregados semanalmente durante 3 meses, correspondientes a frutas y hortalizas de estación, producidos en la Región. El primer año se generó canasta para las temporadas de otoño, primavera y verano (esta última con versión para familia pequeña y grande). El aumento de la oferta y disminución de la estacionalidad de la producción generado gracias al fortalecimiento de los productores permitió que se incluyera una canasta de invierno para el 2016. Las canastas son vendidas tanto en tienda como en la web (principal medio de compra), y entregadas tanto en el local como a domicilio.

En el caso de las canastas para hoteles e instituciones, si bien el éxito no ha sido tan importante como en el caso de las canastas de productos frescos, luego de un sondeo de mercado con las empresas e instituciones objetivo, se decidió crear las “promo”, que consisten en un paquete de productos enfocados en desayunos y reuniones, los cuales tienen la ventaja de contar con despacho a gratis y en un horario de oficina (Anexo 4).

2.3. Objetivo 3: Generar una comunidad de aprendizaje conformada por agricultores familiares campesinos agroecológicos mejorando la calidad, rentabilidad y sustentabilidad de la producción.

Este fue uno de los objetivos que generó más trabajo, puesto que se relaciona directamente con los productores, y porque además plantea el desafío de construir una comunidad. Primero, fue necesario generar confianzas con los productores, tanto con el proyecto como con la cooperativa, lo que se fue generando a través del conocimiento colectivo y compartir en las diferentes actividades.

Se realizaron actividades periódicas de capacitación y coordinación, por lo menos una vez por mes en la Escuela Agroecológica de Lumaco. Los talleres apuntaron a compartir los conocimientos de técnicos y campesinos a través de dinámicas y actividades prácticas (Anexo 8).

Una de las principales dificultades fue la planificación de la producción, esto debido a que el nivel de conocimientos y capacidad productiva y comercial de la mayoría de los productores era menor que la esperada. Así, gran parte del tiempo fue invertido en entregar herramientas productivas y fortalecer los conocimientos, sobre todo apuntando al diseño predial y planificación. Sólo unas pocas agricultoras fueron capaces de planificar la producción para la entrega de productos frescos a la cooperativa. Sin embargo, hubo una

activa participación de la mayoría de los productores, quienes se vieron fortalecidos en conocimientos, pero sobre todo como comunidad, generando lazos también con el equipo de la Manzana y sus consumidores (Anexos 5 al 11).

Se desarrollaron planes de negocio para los 21 productores, los que permitieron visualizar el enfoque productivo de cada uno, sus capacidades y la rentabilidad de las inversiones realizadas para mejorar las condiciones prediales (Anexo 12).

2.4 Objetivo 4: Realizar una estrategia de difusión.

Se realizó una constante difusión de todo el proceso del proyecto, publicando artículos y avances a través de la página web y redes sociales, así como también gracias a las actividades realizadas (Anexo 22).

Una de las principales actividades fue el desarrollo del IV Encuentro de Consumo Responsable “Manos a la Tierra, la agroecología en la mesa”, la cual permitió compartir con productores, consumidores y expertos en agroecología, tanto a través de talleres, seminario, Feria de productores, clase y concurso de cocina (Anexos 9 y 13).

Así también, se difundieron los conceptos de circuitos cortos de comercialización, agroecología y alimentación saludable a través de talleres con niños y adultos en Escuelas rurales, cápsulas radiales y videos (Anexos 13 al 16).

3. Aspectos metodológicos del proyecto:

3.1 Objetivo 1: Desarrollar una estrategia de comercialización asociativa basada en el análisis de la cadena de valor de la producción agroecológica y local de la Región y las brechas identificadas en cada uno de sus eslabones.

El proceso de análisis de brechas fue realizado con el apoyo de la consultora Satori Gestión Territorial, con experiencia de trabajo en cadenas de valor. La metodología para recoger la información fue a través de tres talleres, en los que se invitaron a los diferentes eslabones de la cadena, lo que además permitiría un acercamiento de estos. Así, los talleres partieron con un diagnóstico, para terminar en una propuesta conjunta, identificando las brechas para lograrlo (Anexo 1).

Participaron actores representantes de los eslabones primario (pequeños productores), servicios de apoyo (servicios públicos y técnicos municipales), comercialización y consumidores (Consejo de administración, gerencia y socios de la Cooperativa La Manzana). La convocatoria de los productores agroecológicos a los talleres se realizó a partir de las bases de datos de los organismos asociados: Comité de pequeños productores orgánicos de Paillaco, Asociación Gremial Los Ríos Orgánico, Mesa Regional de la Mujer Rural de INDAP, la Municipalidad de Paillaco y los proveedores de la Cooperativa.

El desarrollo de estos talleres fue aprovechado además para ir seleccionando a los productores con los que se trabajaría en el proyecto, de acuerdo a su participación, compromiso y cumplimiento de criterios técnicos, que fueron recogidos a través de cuestionarios (Anexo 11).

Una de las dificultades del proceso se reflejó en la selección de los agricultores. Si bien las agrupaciones de productores asociadas al proyecto son organizaciones productivas, en la práctica son motivos sociales los que mueven a sus integrantes, lo que significó que la capacidad productiva de estos tuviese grandes diferencias. Así también, la cultura del asistencialismo genera que los productores afirmen cumplir con los requerimientos de instituciones y proyectos sin que necesariamente así sea, con tal de ser seleccionados y recibir beneficios. Esto generó que no todos los productores tuviesen un nivel productivo acorde a los requerimientos técnicos del proyecto ni comerciales por parte de la cooperativa, lo que afectó el desarrollo del objetivo número 3 principalmente, que como se explicará posteriormente, implicó adaptar la estrategia.

En cuanto a la implementación del nuevo software, la tienda on line y el despacho a domicilio, se trabajó en equipo, realizando las diversas adaptaciones de forma paulatina, y con la participación de los funcionarios y voluntarios de la cooperativa, realizando reuniones, capacitaciones y ajustes durante los primeros meses de puesta en marcha. Gracias a que el equipo de la cooperativa viene trabajando de forma colaborativa y con un esquema de trabajo horizontal desde sus inicios y se mantuvo esta forma de trabajo, se obtuvieron excelentes resultados.

El análisis de factibilidad del sistema permanente de transporte se realizó explorando diversas opciones (Anexo 23). Para esto se mantuvieron conversaciones y cotizaciones con fleteros locales, quienes no contaban con experiencia ni tenían interés en vincularse participando en talleres o actividades. Así, se visualizó la posibilidad de internalizar el servicio, lo que permitiría mantener la relación entre productores y consumidores, para lo cual se cotizó el arriendo y compra de un vehículo y sus costos asociados, lo que determinó que la opción más sostenible era la compra del vehículo (Anexo 3).

3.2 Objetivo 2 Diseñar nuevos paquetes de productos agroecológicos y locales “agregados” comercializados a través de tres canales de comercialización: tienda, plataforma web y domicilio.

El diseño de las canastas agroecológicas familiares de productos frescos se venía gestando desde hace un tiempo entre los socios de la cooperativa, pero aún no era posible iniciar su implementación. La idea nace en medio del diseño del plan estratégico de la organización, como respuesta a mejorar la vinculación con productores y aumentar la disponibilidad de productos frescos en la tienda. Así, luego de un piloto, se identifica la necesidad de planificar la producción de un grupo de productores agroecológicos locales en torno a las necesidades de consumo, vinculando la oferta y la demanda en el marco de

la temporada agrícola de la Región, para lo cual surge la idea de un prepago, basado en experiencias de canastas en otros países.

La canasta se fue construyendo y ajustando por sus propios usuarios, a través de cuestionarios, conversaciones en tienda y la experiencia del mismo equipo, quienes también participaban como consumidores. De esta forma, se fueron ajustando los costos y los cupos ofrecidos, lo cual estaba inicialmente condicionado a las posibilidades de transporte de los productores, y luego a la opción de externalizar el servicio de transporte. Gracias al análisis del sistema de transporte, se incorporó un vehículo utilitario para la cooperativa, lo que permitió proyectar la canasta de acuerdo a los costos de productos y transporte, considerando la capacidad de gestión de la cooperativa. Paralelamente se fue trabajando con los productores para coordinar la producción y entregas, como se observa en el desarrollo del tercer objetivo. Una de las principales características de la canasta es que su construcción es permanente y dinámica, lo que permite que vaya mejorando y adaptándose en el tiempo, gracias a la comunicación constante con productores y consumidores.

En cuanto a los otros paquetes de productos denominados “promos”, el diseño fue el resultado de cuestionarios, entrevistas y conversaciones con la Cámara de Comercio de Valdivia y diferentes instituciones con oficina en Valdivia (Servicios Públicos, ONG's, consultoras, Universidades). En estas se identificó que las necesidades y requerimientos de cada organismo eran muy diferentes, lo que no permitía una solución o respuesta única. Así, se generaron grupos de productos que cumplen con el principal uso: desayunos y reuniones, con la ventaja de que al ser adquiridos el despacho es gratis y en horario de oficina (Anexo 4).

3.3 Objetivo 3: Generar una comunidad de aprendizaje conformada por agricultores familiares campesinos agroecológicos mejorando la calidad, rentabilidad y sustentabilidad de la producción.

Para lograr este objetivo, se diseñó un programa de capacitación y acompañamiento para los agricultores participantes en el proyecto, el cual se organizó a través de la conformación de tres grupos territoriales, apoyados por un facilitador local. En los primeros meses de trabajo, dos de las facilitadoras locales decidieron dejar su función, ya que no se sentían cómodas en el rol, ni se encontraban alineadas con los objetivos del proyecto. Así, fue necesario elegir nuevos facilitadores en el grupo de productores seleccionados, quienes de forma voluntaria se ofrecieron para cumplir con las funciones requeridas.

Así, se conformaron 3 núcleos de acuerdo a la ubicación de los predios en las diferentes comunas de la Región, asignando un facilitador local para cada uno. Los facilitadores a su vez eran coordinados por la ingeniero agrónoma y el equipo técnico.

Para generar la comunidad de aprendizaje, fue necesario incorporar una metodología que permitiera el intercambio de conocimientos entre pares, como es la metodología campesino-campesino. Así, se daban espacios para compartir conocimientos tanto en los

talleres, reuniones y visitas prediales. Fue necesario construir confianzas entre productores y con el equipo técnico, así como también lazos afectivos, que permitieron que fluyeran los aprendizajes, pero también los conflictos y dificultades para su solución conjunta (Anexo 5).

En cuanto a la capacitación de los agricultores, esta se vio dificultada por las diferencias en los niveles de conocimiento y producción, lo que significó avanzar paulatinamente con las actividades propuestas. Así también, la poca experiencia de la ingeniero agrónoma en el trabajo con productores dificultó el involucramiento inicial de los agricultores. La participación y apoyo del resto del equipo técnico en talleres y reuniones permitió recuperar las confianzas y compromiso, lo que se tradujo en una participación activa y permanente, sobre todo en el último tercio del proyecto.

La falta de registros de producción y comercialización dificultó la generación de planes de producción. Fue necesario fortalecer conocimientos básicos y trabajar en la toma de registros, la que a pesar del acompañamiento en el proceso, sólo fue desarrollada por algunos agricultores. Esto determinó que sólo 4 productoras logaran un plan de producción exitoso.

Ya que los planes de producción servirían de insumo para el desarrollo de los planes de negocio, estos tuvieron que ser desarrollados en base a la información entregada por los productores, la cual no en todos los casos coincidía con la realidad productiva. Al no contar con registros comerciales, tampoco se conocían los precios de venta ni costos de producción, por lo que fue necesario realizar un análisis por parte de la consultora, lo que permitió fijar costos promedio de los principales productos. Así, se logró desarrollar los planes de negocio, cuyo ejercicio permitió establecer la rentabilidad de los productores y la necesidad de mantener una buena oferta de productos.

El diseño de capacitación incorporaba, además de las visitas prediales y talleres de profundización, la realización de días de campo. Debido a las dificultades en el proceso de capacitación y demoras en el proceso de inversión predial por parte de la agrónoma, no fue posible desarrollar los días de campo colaborativos en todos los predios, teniendo que fusionarse en tres experiencias, con apoyo de expertos en agroecología, con el fin de fortalecer las debilidades del proceso y profundizar en las principales brechas.

Como aprendizaje, se visualiza la importancia de una adecuada selección de los agricultores participantes, que incluya visitas a terreno por parte de profesionales con la experiencia necesaria para identificar los criterios técnicos que definen la selección (Anexos 5 y 11).

3.4 Objetivo 4: Realizar una estrategia de difusión

Se diseñó un apartado sobre el proyecto en la página web, en la cual se iba informando los avances y actividades. Estas noticias además se compartían en las redes sociales, aumentando así el número de visitantes (Anexo 22).

La cooperativa venía realizando hace 3 años un Encuentro Anual de Consumo Responsable con diferentes temáticas o focos cada año. Fue así como el IV Encuentro tuvo por tema la agroecología, bautizándose como “Agroecología en la Mesa”. Al igual que en versiones anteriores, el equipo organizador estuvo compuesto por voluntarios y colaboradores, además del equipo técnico de la cooperativa. De esta forma, el título, el programa y los invitados nació a partir de las ideas de un grupo de colaboradores. Se definió entonces que el primer día estaría enfocado al trabajo con los agricultores, a través de talleres en la Escuela Agroecológica de Lumaco, dictado por expertos de diferentes regiones del país. Para el segundo día, se realizó un seminario con la participación de actores sociales y académicos que trabajan en agroecología, a la vez que se desarrollaron talleres en temáticas afines. Para el tercer día se desarrolló una Feria de productores, junto con una clase y concurso de cocina (Anexo 9 y 13).

También se realizaron talleres en escuelas de los sectores rurales donde viven los productores que entregan a la manzana. Ya que la coordinación fue apoyada por los productores, fue difícil concretar en todas las escuelas, por lo que se realizaron talleres en tres localidades: Reumén (Comuna de Paillaco) para niños, La Aguada (Comuna de Corral) para apoderadas y El Naranjo (Comuna de Paillaco) para niños (Anexos 13 y 14)

Para transmitir los conceptos de circuitos cortos, agroecología y difundir las canastas, se desarrollaron cápsulas radiales. El guión fue construido de manera conjunta por el equipo. Las cápsulas, de aproximadamente 30 segundos de duración, fueron transmitidas en 2 radios locales, todos los días durante 1 mes. Las radios (Bíobío y Punto Siete) fueron elegidas por su alta sintonía en la comuna de Valdivia y por la imagen y público objetivo. (Anexo 15).

También se generaron 4 videos, los cuales fueron grabados durante el curso del proyecto. El primero corresponde a un spot de la canasta agroecológica, donde se invita a participar a los consumidores. El segundo corresponde al Encuentro “Manos a la Tierra”. El tercero tiene relación con la Cooperativa La Manzana y su modelo de negocios y el cuarto es un resumen del proyecto realizado. Los videos y las capsulas radiales fueron desarrollados por un productor audiovisual que además fue consejero y es voluntario activo de la cooperativa, lo que permitió que estos respondieran a la esencia que la cooperativa busca transmitir (Anexo 16).

1. Actividades programadas y ejecutadas

Para lograr los objetivos y resultados esperados, fue necesario dar cumplimiento a las actividades propuestas en el plan operativo. El nivel de cumplimiento se puede observar a continuación:

Nº OE	Nº RE	Actividades Programadas	Ejecutada	Análisis de brecha /Comentario
1	1	Puesta en marcha del proyecto	100%	No aplica
		Invitación a los transportistas a los talleres	100%	No hubo interés por parte de los transportistas o estos no cumplían con los requisitos.
		Taller de mapeo de la cadena de pequeños productores agroecológicos y locales de la Región de Los Ríos.	100%	No aplica
		Taller de análisis de brechas de la cadena de valor de pequeños productores agroecológicos y locales de la Región de Los Ríos	100%	No aplica
		Taller para la elaboración e implementación de un plan de mejoramiento y una estrategia de comercialización de la cadena de valor de agroecología de la Región de Los Ríos a cargo de un staff de asesores especializados	100%	No aplica
		Sistematización de la información del taller en un documento de análisis de brechas para el sector agroecológico en la Región de los Ríos	100%	No aplica
		Diseño del programa de capacitación y mejoras físicas para los productores agroecológicos	100%	No aplica

		Taller de validación de la estrategia de comercialización, capacitación y programa de mejoras físicas con los productores.	100%	Se fusionó con otro taller de capacitación, sólo con los productores seleccionados.
2		Sondeo de mercado de nuevas canastas de productos frescos agroecológicos.	100%	No aplica
		Compra e implementación del sistema de gestión comercial basado en una plataforma web multiusuario	100%	No aplica
		Taller de capacitación a la gerencia, vendedora y consejo directivo de la cooperativa en la operación del sistema	100%	No aplica
		Diseño e implementación de un sistema de logística y de distribución para los proveedores (del campo a la tienda) y domicilio para los consumidores (de la tienda a la mesa).	100%	No aplica
		Operación piloto del sistema de gestión comercial basado en una plataforma web multiusuario y del sistema de logística y distribución para proveedores y consumidores.	100%	No aplica
		Ajustes y operación continua del sistema de gestión comercial, de logística y distribución.	100%	No aplica
		Análisis de factibilidad del sistema de transporte en la cadena	100%	No aplica
2	3	Diseño de canasta institucional	100%	Adaptada al formato "Promo"
		Diseño de canasta semanal familia grande	100%	Sólo en verano por oferta de productos

3		Diseño de canasta semanal familia pequeña	100%	Todo el año
		Diseño de canasta para desayuno hoteles	100%	Adaptada al formato "Promo"
		Diseño de etiquetas con información de origen, recetas tradicionales y gourmet para las canastas.	100%	No aplica
	4	Implementación de un predio piloto o "predio escuela" para la capacitación de los productores asociados	100%	No aplica
		Capacitación de facilitadores locales como visitadores técnicos	100%	No aplica
		Seleccionar 22 proveedores locales y agroecológicos destacados por su constancia y calidad de producción.	100%	No aplica
		Implementación de un programa de visitas y capacitación práctica para los productores agroecológicos en el predio escuela, implementado por capacitadores y facilitadores locales.	100%	No aplica
		Días de campo colaborativos en predios de los 22 productores	14%	Se concentraron en 3 días de campo con apoyo de especialistas en agroecología.
		Acompañamiento técnico a los 22 productores	100%	No aplica
		Programación de la producción de los productores agroecológicos seleccionados	18%	Si bien se intentó con todos los productores, sólo 4 lograron una planificación exitosa.
		Elaboración de planes de producción para los 22 productores	18%	Si bien se intentó con todos los productores, sólo 4 lograron una planificación exitosa.

		Elaboración de planes de negocios para 22 productores locales y agroecológicos de la Región	100%	No aplica
		Implementación de mejoras en los predios o productos de 22 proveedores locales y agroecológicos de la Región de Los Ríos.	100%	No aplica
3	5	Formalización de un compromiso de venta de producción a la cooperativa La Manzana	50%	Se realizaron compromisos de entrega y participación, pero al no contar con planes precisos no se pudo establecer un compromiso formal.
4	6	Organización y realización de una Feria y seminario regional de agroecología	100%	No aplica
		Lanzamiento Nuevas canastas	100%	No aplica
		Elaboración de una serie de videos promocionales de cada uno de los eslabones de la cadena de agroecología	100%	No aplica
		Elaboración y circulación de cuñas de radio de promoción del proyecto	100%	No aplica
		Impresión y distribución de recetario por canasta.	100%	No aplica
		Visitas a colegios y postas para educación sobre consumo de productos agroecológicos	100%	No aplica
		Evaluación y cierre de proyecto	100%	No aplica

5. Resultados del proyecto:

A continuación se indican los resultados esperados e hitos críticos del proyecto, y su grado de cumplimiento, ordenados por objetivo:

5.1 Objetivo 1: Desarrollar una estrategia de comercialización asociativa basada en el análisis de la cadena de valor de la producción agroecológica y local de la Región y las brechas identificadas en cada uno de sus eslabones.

5.1.1 Un documento de análisis de brechas y capacidades del sector agroecológico en la Región de Los Ríos

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base del indicador (situación actual)	Meta del indicador (situación final)	Cumplimiento
Análisis de brechas y capacidades de los proveedores agroecológicos de la Cooperativa La Manzana	Documento análisis de brechas y capacidades de los proveedores agroecológicos de la Cooperativa La Manzana elaborado.			Documento desarrollado (Anexo 1)

Hitos críticos	Cumplimiento	Brecha/ Comentario
Taller de análisis de brechas de la cadena de valor de pequeños productores agroecológicos y locales de la Región de Los Ríos	100%	No aplica
Taller de validación de la estrategia de comercialización, capacitación y programa de mejoras físicas con los productores.	100%	No aplica

Gracias al desarrollo de talleres de diagnóstico de brechas y capacidades, con la participación de actores pertenecientes a los diferentes eslabones, se construyó la estrategia para la cadena de valor agroecológica de Los Ríos. Se intentó incorporar representantes del eslabón de transporte y distribución, pero no fue posible identificar transportistas con interés en vincularse en la cadena y que a la vez cumplieran con las condiciones adecuadas (Anexo 1).

5.1.2 Un software de gestión comercial basado en una plataforma web multiusuario y un sistema de venta online y distribución a domicilio diseñado y operando.

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base del indicador (situación actual)	Meta del indicador (situación final)	Cumplimiento
Incremento en el promedio de ventas anual realizado por cada uno de los canales diseñados: tienda, domicilio y plataforma on line.	Promedio de ventas anual realizado por cada uno de los canales (X0) - promedio de ventas anual realizado por cada uno de los canales (X1) / promedio de ventas anual realizado por cada uno de los canales (X0)			Incremento de 49% en ventas anuales en tienda Incremento del 100% en ventas anuales adicionales por plataforma on line Incremento del 100% por ventas adicionales a domicilio. (Anexo 2)

Hitos críticos	Cumplimiento	Brecha/ Comentario
Compra e implementación del sistema de gestión comercial basado en una plataforma web multiusuario	100%	No aplica
Diseño e implementación de un sistema de logística y de distribución para los proveedores (del campo a la tienda) y domicilio para los consumidores (de la tienda a la mesa).	100%	No aplica
Ajustes y operación continua del sistema de gestión comercial, de logística y distribución.	100%	No aplica

Se implementó un software de gestión comercial para la tienda, que mantiene el stock de la tienda virtual y presencial coordinados. Este software permite tener diferentes usuarios, tanto como administradores, vendedores y consumidores. Se realizaron capacitaciones para los operadores del sistema, y se realizó una campaña de inscripción de los consumidores, superando en la actualidad los 370 usuarios. Así también, se implementó el sistema de entrega a domicilio para la venta on line, el cual se encuentra operativo (Anexo 2).

5.1.3 Un análisis de factibilidad (o viabilidad económica) del sistema permanente de transporte en la cadena de valor

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base del indicador	Meta del indicador	Cumplimiento
Un documento de factibilidad (o viabilidad económica) del sistema permanente de transporte en la cadena de valor	Un Documento de factibilidad (o viabilidad) económica del sistema permanente de transporte en la cadena de valor elaborado.			Documento desarrollado (Anexo 3)

Hitos críticos	Cumplimiento	Brecha/ Comentario
Análisis de factibilidad (o viabilidad económica) del sistema permanente de transporte en la cadena de valor.	100%	No aplica

Se analizaron diferentes posibilidades para generar un sistema de transporte permanente, que permitiera recolectar los productos en los predios de los agricultores para llevarlos a la tienda y realizar los despachos a domicilio. Este sistema debía cumplir con la posibilidad de financiarse con recursos propios una vez finalizado el proyecto, pero también debía ser capaz de mantener la relación de confianza y cercanía de la cooperativa con productores y consumidores.

La propuesta inicial era incorporar a transportistas y fleteros locales en la cadena de valor agroecológica. Luego de algunas conversaciones, no fue posible encontrar fleteros que tuviesen la capacidad de realizar el servicio y a la vez la disposición de involucrarse en la cadena de valor, participando en los talleres y generando relaciones de confianza con productores y el equipo, sumado a que los costos de externalizar el sistema de transportes eran demasiado altos. Se analizó entonces la posibilidad de arrendar o adquirir un vehículo propio, para que fuese la misma cooperativa la que realizara la recolección y distribución. El análisis económico dio como resultado la adquisición de un vehículo utilitario, el cual a casi un año de su compra, ha permitido la recolección de los productos, fortaleciendo la relación con los agricultores y consumidores (Anexo 3).

5.2 Objetivo 2: Diseñar nuevos paquetes de productos agroecológicos y locales “agregados” comercializados a través de tres canales de comercialización: tienda, plataforma web y domicilio.

5.2.1 Nuevos productos tipo "canastas" adaptadas al mercado objetivo de la Región de los Ríos, funcionales y educativas, a través de la incorporación de etiquetas con información de origen, recetas tradicionales y gourmet y selección de productos para distintas ocasiones.

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base del indicador (situación actual)	Meta del indicador (situación final)	Cumplimiento
Incremento del número de productos agregados (canastas) para la venta en distintos canales de comercialización	No. de productos agregados existentes al inicio del proyecto (Y0) - No. de productos agregados al final del proyecto (y1) / No. de productos agregados existentes al inicio del proyecto (Y0) * 100			8 productos diseñados (anexo 4)

Hitos críticos	Cumplimiento	Brecha/ Comentario
Lanzamiento canastas	100%	No aplica

La cooperativa La Manzana nace para resolver la problemática de comprar productos locales, producidos de forma amigable con el medio ambiente, disminuyendo el uso de agroquímicos y comprando directamente a los productores. Una de las dificultades para la cooperativa era predecir la demanda de los productos, ya que muchas veces se producían pérdidas de productos frescos que no se vendían a tiempo. Para resolverlo, se diseñaron las canastas familiares de productos agroecológicos, que de acuerdo a la temporada, presentan la versión grande y pequeña. Las canastas familiares consisten en el prepagado de los productos por parte de los consumidores, quienes reciben entregas semanales de productos frescos de temporada, provenientes de pequeños productores agroecológicos de la Región durante 3 meses. Este producto ya lleva 6 exitosas versiones (Anexo 4).

También se intentó generar otras canastas o paquetes de productos específicos para hoteles y oficinas, para lo cual se realizó un sondeo de mercado, tanto con la cámara de turismo de Valdivia, como con oficinas de servicios públicos, ONGs y consultoras. Debido a que las necesidades de las diferentes empresas e instituciones son muy variadas, finalmente se decidió generar paquetes de productos con despacho a domicilio gratuito,

con la posibilidad también de generar acuerdos para repartos periódicos (Anexo 4).. Si bien la venta de estas promociones no ha sido tan exitosa, actualmente existen oficinas que generan compras de productos periódicas a través de pedidos con las que se ha acordado reparto gratis

Se diseñó un recetario con recetas creadas por socios y chefs colaboradores de la cooperativa, incluyendo también a los participantes de los diferentes concursos de cocina que se han realizado en los Encuentros que realiza La Manzana. El recetario incluye 20 recetas, caseras y gourmet, que permiten utilizar de forma creativa los productos que en cada temporada vienen en la canasta. El recetario tiene un formato de etiquetas coleccionables, lo que permitirá ir incluyendo información de los productos, productores y más recetas en los próximos periodos de canastas.

5.3. Objetivo 3: Generar una comunidad de aprendizaje conformada por agricultores familiares campesinos agroecológicos mejorando la calidad, rentabilidad y sustentabilidad de la producción:

5.3.1 Pequeñas empresas y agricultores agroecológicos capacitados y fortalecidos.

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base del indicador	Meta del indicador	Cumplimiento
No. de productores agroecológicos capacitados y fortalecidos	Actual No. de productores agroecológicos existentes capacitados en la cooperativa - No. de productores agroecológicos capacitados al final del proyecto			90% de los productores que participan del proyecto han vendido productos a la manzana.
Planes de producción de los 22 productores seleccionados	Planes de producción			4 Planes de producción exitosos.

Hitos críticos	Cumplimiento	Brecha/ Comentario
Implementación de un predio piloto o "predio escuela" para la capacitación de los productores asociados	100%	No aplica
Implementación de un programa de visitas y capacitación para los productores agroecológicos en el predio escuela, implementado por capacitadores y facilitadores locales.	100%	No aplica
Elaboración de planes de producción orgánica o planes de gestión productiva agroecológica para los 22 productores	18%	Sólo 4 productores logran elaborar un plan de producción.
Implementación de mejoras en los predios o productos de 22 proveedores locales y agroecológicos de la Región de Los Ríos.	100%	No aplica

Para seleccionar a los agricultores, se realizó una convocatoria a través de los organismos asociados, incluyendo a los campesinos que ya eran proveedores de la Cooperativa. De los que mostraron interés y compromiso participando en los talleres, se seleccionaron aquellos que además cumplían con criterios productivos, comerciales y sociales (Anexo 11). Al inicio del proyecto se diseñó un Programa de Capacitaciones y Acompañamiento de Agricultores (Anexo 5). Sin embargo, en el grupo de agricultores se evidenciaron importantes diferencias en cuanto al nivel de producción y conocimientos, lo que significó avanzar de forma paulatina.

De todas formas, los 21 productores fueron visitados en sus predios y participaron en los talleres y actividades de capacitación, lo que se tradujo en la incorporación de nuevas técnicas y un mayor nivel de conocimientos al final del proyecto. La metodología campesino- campesino, desarrollada a través de facilitadores locales que apoyaron el proceso permitió fortalecer la comunidad de aprendizaje. Los principales logros y avances se observan en cuanto a:

- La generación de capacidades relacionadas a la toma de registro de las labores de producción.
- Incentivo para la elaboración propia de insumos. La mitad de los agricultores ahora cuenta con su propio generador de insumo relacionado a la producción de humus y se encuentra capacitado para su manejo. Este logro les permitirá no sólo diversificar y mejorar la fuente de fertilizante orgánico empleada, sino que también a largo plazo podrá

constituirse como una posible fuente de ingreso a partir de la venta de humus, lombrices, té de humus y humus líquido.

- Instalación de techo de policarbonato en invernaderos. El 20% de los agricultores reemplazó el uso de polietileno por policarbonato, al menos para el techo de los invernaderos. Este reemplazo de material contribuye progresivamente a la toma de conciencia sobre el impacto en el medio ambiente en la generación de desechos y disminuye los costos anuales, debido a la mayor durabilidad.

- Incentivo a la diversificación de la producción. A partir del permanente diálogo sobre la importancia de la diversificación de los cultivos, la entrega de semillas de especies no conocidas por los agricultores, el incentivo a la participación en intercambios de semillas y ferias campesinas, se logró que varios agricultores cultiven nuevas especies de hortalizas. Esto implica no sólo mejorar su agrosistema en términos ecológicos, sino que también obtener otra fuente de ingreso e incorporar nuevos alimentos a su dieta.

Si bien se trabajaron otros aspectos, como la rotación de cultivos y el diseño predial, y se realizaron actividades prácticas como realización de camas profundas, técnicas de compostaje, control de plagas a través de biopreparados, se requiere seguir fortaleciendo estos conocimientos, ya que representan un mayor reto en su incorporación en los agrosistemas.

Se realizó un informe para cada uno de los agricultores participantes, donde es posible evidenciar una ficha de caracterización de la situación inicial, la participación en actividades, ventas a la cooperativa, inversión realizada para el mejoramiento predial y finalmente un análisis de fortalezas y debilidades y una comparación del estado inicial y final (Anexo 6).

Finalmente, para cerrar el proceso de capacitación se visitó la comuna de Yumbel, donde se participó en el intercambio de semillas “Trafkintu”, la XXIV Muestra Campesina y se visitó el Centro de Educación y Tecnología de Yumbel (Anexo 10).

5.3.2 Un plan de producción de los productores locales para el abastecimiento de la tienda on line y física durante todo el año.

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base del indicador (situación actual)	Meta del indicador (situación final)	Cumplimiento
No. de proveedores agroecológicos vendiendo a través de la cooperativa La Manzana	No. de proveedores de productos frescos agroecológicos con acuerdo de compra al final del proyecto - No. de proveedores de productos frescos agroecológico con acuerdo de compra al inicio del proyecto			No se logró un compromiso formal, debido a que la mayoría de los productores no lograron planificar su producción, y por tanto comprometerse con sus entregas. De todas formas, se firmó un compromiso de venta de los productos, basado en la confianza

Hitos críticos	Cumplimiento	Brecha/ Comentario
Formalización de un compromiso de venta de producción a la cooperativa La Manzana	50%	Se realizaron compromisos de entrega y participación, pero al no contar con planes precisos no se pudo establecer un compromiso formal.

Los diferentes niveles de producción, conocimientos y comercialización significaron dificultades a la hora de planificar la producción. La mayoría de los productores no llevaban registros de su producción y/o ventas, por lo que no existía información de base. De todas formas, se intentó planificar la primera canasta en base a la información empírica de los agricultores, intento que fracasó, lo que permitió evidenciar la necesidad

de llevar registros. Así, se diseñaron planillas de registro incorporando ilustraciones, que hicieran más atractivo y fácil su uso.

Sólo algunas agricultoras mantuvieron la práctica de utilizar las planillas de registro, a pesar de que se les incentivó condicionando la entrega de los productos al uso de estas. Así, para la canasta de productos frescos de verano, se generó un calendario de cosecha con los productores que entregaron información sobre sus cultivos. Estos tuvieron prioridad a la hora de realizar las entregas de productos.

Finalmente, se seleccionaron a las agricultoras que mejor llevaron a cabo el proceso, realizando entonces una planificación de la producción para las entregas de otoño, focalizando en algunos productos. El proceso puede ser visualizado en el Anexo 7.

5.4 Objetivo 4: Realizar una estrategia de difusión

5.4.1 Campaña de educación sobre consumo de productos agroecológicos

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base del indicador (situación actual)	Meta del indicador (situación final)	Cumplimiento
No. de personas involucradas en los procesos de educación sobre consumo de productos agroecológicos	Σ de personas que asisten a los procesos de educación sobre consumo de productos agroecológicos			Más de 500 personas asisten a proceso de educación (Anexo 13).

Hitos críticos	Cumplimiento	Brecha/ Comentario
Realización de una Feria y seminario regional de agroecología	100%	No aplica.

Visitas a colegios y postas para educación sobre consumo de productos agroecológicos	100%	No aplica.
--	------	------------

Para lograr este resultado se realizaron diferentes acciones, aprovechando además la página web y redes sociales para difundir tanto información relevante como las actividades desarrolladas (Anexo 22).

Así, en octubre del 2015 se realizó el IV Encuentro de la Cooperativa “Manos a la tierra, la agroecología en la mesa”, consistente en una Feria y seminario Regional de agroecología. En tres jornadas, se trabajó la Agroecología Aplicada a través de capacitaciones con productores en la Escuela Agroecológica de Lumaco, el día 2 se realizó un seminario, feria de iniciativas y talleres, y el tercer día se desarrolló una Feria de productores locales, clase y concurso de cocina (Anexo 9 y 13).

Otra de las actividades de educación para el consumo responsable fue la realización de talleres para adultos y niños rurales, focalizadas en las escuelas cercanas a los predios de los agricultores, en los cuales se trabajaron conceptos de circuitos cortos, agroecología y alimentación saludable (Anexos 13 y 14).

También se produjeron y emitieron cápsulas radiales en la comuna de Valdivia, en tres temáticas: Circuitos cortos, agroecología y canastas agroecológicas. Estas fueron emitidas durante 1 mes, 1 vez por día en dos radios de alta sintonía (Anexo 15).

5.4.2 Lanzamiento de recetario

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base del indicador (situación actual)	Meta del indicador (situación final)	Cumplimiento
No. de recetas diseñadas e incorporadas como fichas diseñadas en la canasta comercializada	Σ No. de recetas			Se recopilieron más de 60 recetas, de las cuales se seleccionaron 20 para incluir en los recetarios. (Anexo 18)

Hitos críticos	Cumplimiento	Brecha/ Comentario
Lanzamiento de recetario	100%	No aplica

Se generaron 500 copias de un recetario con 20 recetas, creadas por socios y colaboradores de la cooperativa, lo que permitió contar con recetas gourmet y tradicionales, incorporando el uso de los productos de la canasta. El recetario fue lanzado en la actividad de cierre del proyecto, y entregado además a los consumidores de la canasta. Se espera seguir entregando recetarios en las próximas versiones de la canasta, y aumentar el número de recetas del mismo (Anexo 18).

5.4.3 Lanzamiento de videos promocionales

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base del indicador (situación actual)	Meta del indicador (situación final)	Cumplimiento
No. de videos promocionales	Σ No. de videos			Se desarrollaron 4 videos durante el proyecto (Anexo 16)

Hitos críticos	Cumplimiento	Brecha/ Comentario
Lanzamiento de los videos	100%	No aplica

Se desarrollaron 4 videos: El primero corresponde a un spot de la canasta agroecológica, donde se invita a participar a los consumidores. El segundo corresponde al Encuentro “Manos a la Tierra”. El tercero tiene relación con la Cooperativa La Manzana y su modelo de negocios y el cuarto es un resumen del proyecto realizado. El último, fue lanzado en la actividad de cierre del proyecto (Anexo 16).

5.4.4 Entrega a productores de bolsas con incorporación de información relevante sobre productores locales de la cooperativa La Manzana

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base del indicador (situación actual)	Meta del indicador (situación final)	Cumplimiento
No. de bolsas publicitarias diseñadas para los productores	Σ No. de bolsas entregadas a los productores.			Se generaron más de 2500 bolsas de papel en distintos tamaños (Anexo 19)

Hitos críticos	Cumplimiento	Brecha/ Comentario
Entrega de las bolsas	100%	No aplica

Se generaron bolsas de papel con información sobre los productores locales, las cuales fueron entregadas a los productores en las actividades con la cooperativa o en la tienda junto con las canastas. Además se desarrolló un sistema de timbres, que permite replicar las bolsas de forma económica.

2. Problemas enfrentados durante la ejecución proyecto (legal, técnico, administrativo, de gestión) y las medidas tomadas para enfrentar cada uno de ellos.

Describir cambios y/o problemas	Consecuencias (positivas o negativas), para el cumplimiento del objetivo	Ajustes realizados al proyecto para abordar los cambios y/o problemas
Demora tramitación boleta de garantía	Se atrasó el ingreso del primer pago, lo que retrasó el inicio de las actividades.	Se re-planificaron las actividades, se cambió el inicio de labores de los facilitadores a partir de enero.
Cambios de profesionales como contraparte de la Municipalidad de Paillaco	Hubo 3 cambios en el periodo del proyecto, lo que impidió el involucramiento de los profesionales.	Se debieron ajustar fechas de inicio de actividades y reunirse con los nuevos profesionales designados para interiorizarlos en el proyecto.

Inicio del proyecto en temporada estival	Dificultad para el inicio de obras de infraestructura por falta de mano de obra.	Se retrasó la implementación de la sala de ventas y bodega.
Escasa participación de eslabones de distribución y comercialización en la cadena agroecológica.	Transportistas no tienen experiencia en el trabajo con pequeños productores agroecológico. Existen muy pocos puntos de comercialización de productos agroecológicos (mayoría venta directa de productores).	Se analizaron diferentes alternativas de transporte, definiendo como mejor opción la adquisición de un vehículo utilitario para que la misma cooperativa realizará las tareas de recolección y distribución, manteniendo así los lazos con productores y consumidores.
Desvinculación voluntaria de 2 facilitadoras locales del proyecto	La metodología estaba planificada con 3 facilitadores locales.	Se eligieron 2 facilitadores locales entre los participantes del proyecto, a partir de sus capacidades de liderazgo y compromiso.
Ausencia de registros comerciales	Dificultad para analizar los costos y precios para el desarrollo de los planes de negocio.	La consultora a cargo de los planes de negocio tuvo que definir los costos en base a un análisis de la producción realizado con los agricultores.
Productores no cumplieron con las entregas de productos planificadas.	Se dificultó la conformación de las canastas para cada semana.	Se complementaron las canastas con productos de los agricultores con mayor producción. Se incorporaron nuevos productores hortícolas como proveedores (no participantes del proyecto).
Ausencia de registros productivos	Dificultad para planificar la producción	Se trabajó en la toma de registros y se evidenció la necesidad de contar con estos a través de talleres y experiencias. Luego se planificó la producción sólo con aquellos agricultores que estaban aptos e interesados en hacerlo.
Ni la agrónoma ni los agricultores presentaron propuestas para la inversión a tiempo.	Se requirió mucho tiempo para organizar a los productores, atrasando otras actividades y disminuyendo el apoyo técnico.	Se modificó la programación de los días de campo, concentrándolos en 3 actividades con la participación de expertos. La ingeniero agrónoma reprogramó las visitas a terreno, de manera de hacerlas más eficientes.

Cambios climáticos (heladas y variaciones irregulares de temperatura) afectaron las cosechas.	Pérdida de producción	Se trabajó el apoyo técnico con expertos en agroecología a través de los días de campo.
Accidente vehículo utilitario.	Dificultad para la recolección y entrega de productos de la canasta.	El vehículo se encontraba asegurado y fue declarado pérdida total. Se contrataron los servicios de personas con vehículo propio para la recolección y distribución mientras entregaban el nuevo vehículo.

3. Difusión de los resultados

Se diseñó un apartado sobre el proyecto en la página web, en la cual se iba informando los avances y actividades. Estas noticias además se compartían en las redes sociales, aumentando así el número de visitantes (Anexo 22).

Se realizó el IV Encuentro de Consumo Responsable, que tuvo por tema la agroecología, bautizándose como “Agroecología en la Mesa”. El encuentro duró 3 días, dividiéndose entre talleres de capacitación con los productores, seminario y talleres en Valdivia, Feria de productores, clases y concurso de cocina (Anexo 9 y 13).

También se realizaron talleres en escuelas de los sectores rurales donde viven los productores que entregan a la manzana (Anexos 13 y 14).

Para transmitir los conceptos de circuitos cortos, agroecología y difundir las canastas, se realizaron cápsulas radiales, las que fueron transmitidas en 2 radios locales (Bíobío y Punto cero), todos los días durante 1 mes. Las radios fueron elegidas por su alta sintonía en la comuna de Valdivia y por la imagen y público objetivo. (Anexo 15).

También se generaron 4 videos, los cuales fueron grabados durante el curso del proyecto. El primero corresponde a un spot de la canasta agroecológica, donde se invita a participar a los consumidores. El segundo corresponde al Encuentro “Manos a la Tierra”. El tercero tiene relación con la Cooperativa La Manzana y su modelo de negocios y el cuarto es un resumen del proyecto realizado. Los videos fueron desarrollados por un productor audiovisual que además fue consejero y es voluntario activo de la cooperativa, lo que permitió que estos respondieran a la esencia que la cooperativa busca transmitir (Anexo 16).

Se desarrolló un recetario con 20 recetas coleccionables, que permiten difundir y promover el consumo de productos de la canasta a través de preparaciones gourmet y tradicionales (Anexo 18). También se generaron bolsas reutilizables y de papel con información sobre la cooperativa y los productores (Anexo 19).

Se presentó el proyecto en la Feria Ñam, realizada en Valdivia en Noviembre del 2015 (Anexo 20) y se recibieron distintas visitas en la tienda, que se acercaron a conocer el trabajo de la cooperativa y el avance del proyecto, como la en ese entonces Subsecretaria de Economía, Katia Trusich (Anexo 21).

4. Productores participantes

7.1 Antecedentes globales de participación de productores

REGIÓN	TIPO PRODUCTOR	GÉNERO FEMENINO	GÉNERO MASCULINO	ETNIA (INDICAR SI CORRESPONDE)	TOTALES
XIV	PRODUCTORES PEQUEÑOS	18	3	80% Mapuche	21
	PRODUCTORES MEDIANOS-GRANDES	0	0	0	0

7.2 Antecedentes específicos de participación de productores

NOMBRE	UBICACIÓN PREDIO			Superficie Hàs	Fecha ingreso al proyecto
	Región	Comuna	Dirección Postal		
Herminio Marín	Los Ríos	Paillaco		6	Febrero 2015
María Sáez	Los Ríos	Paillaco		0,75	Febrero 2015
Jorge Guzmán	Los Ríos	Paillaco		4,2	Diciembre 2014
Eva Maldonado	Los Ríos	Paillaco		2	Febrero 2015
Ana Coliboro	Los Ríos	Paillaco		4,2	Febrero 2015
Elvira Huenchupán	Los Ríos	Paillaco		0,5	Febrero 2015
Nancy Ampay	Los Ríos	Paillaco		4,65	Febrero 2015

Silvia Saldías	Los Ríos	Paillaco		4	Febrero 2015
Lusvenia Guerra	Los Ríos	Paillaco		0,25	Febrero 2015
María Luisa Klagges	Los Ríos	Paillaco		17	Febrero 2015
Inés Mans	Los Ríos	Paillaco		10	Febrero 2015
Mireya Zuñiga	Los Ríos	Paillaco		7,3	Febrero 2015
Pedro Melo	Los Ríos	Paillaco		1	Febrero 2015
Ramona Pilquinao	Los Ríos	Futrono		1	Febrero 2015
Margot León	Los Ríos	Futrono		25	Febrero 2015
Yéssica Nahuel	Los Ríos	Corral		25	Febrero 2015
Olivia Gallardo	Los Ríos	Valdivia		2,6	Febrero 2015
Sonia Barrientos	Los Ríos	Los Lagos		0,5	Febrero 2015
María Marta Ríos	Los Ríos	Río Bueno		3	Febrero 2015
Rosa Bello	Los Ríos	Río Bueno		10	Febrero 2015
Eliabeth Vegas	Los Ríos	La Unión		1	Febrero 2015

8. Conclusiones

El concepto de cadena de valor permite el involucramiento de los diferentes eslabones, generando relaciones de confianza y colaboración. Para lograrlo, es necesario que los procesos se desarrollen con transparencia, sobre todo en cuanto a los costos, utilidades y precios. Así también, el desarrollo las relaciones humanas son esenciales para construir vínculos permanentes entre las personas que participan de la cadena. Si bien la cultura individualista y el sistema socioeconómico imperante dificultan el proceso, es posible avanzar de forma paulatina, sobre todo mostrando sus beneficios en la práctica.

Las mejoras en equipamiento e infraestructura de la tienda permitieron que la cooperativa pueda aumentar su capacidad de oferta, lo cual ha sido positivamente acompañado por un aumento en la demanda. Esto sumado a la incorporación de nuevos canales de venta permitió que la cooperativa aumentará sus ventas. Junto con esto, se abre la posibilidad

de ir ampliando la cobertura de proveedores de la cooperativa, sobre todo los pertenecientes a la Región de Los Ríos.

El sistema de transporte es un punto crítico para la cadena de valor agroecológica, y en general para la venta de productos locales frescos. La posibilidad de que la misma cooperativa se haga cargo de la recolección y distribución permite mantener los lazos de colaboración con los productores y apoyar el proceso productivo, a la vez que mantiene la relación de confianza y cercanía con los consumidores que se da en la tienda. Así, se mantiene el circuito corto de comercialización, acortando las brechas.

El sistema de canastas agroecológicas familiares es un sistema de economía solidaria, ya que el prepago por parte de los consumidores permite asegurar la compra a los productores, por lo cual estos pueden planificarse y proyectar su crecimiento. Así también, asegura el acceso a alimentos frescos locales, sanos y generados bajo prácticas sociales y ambientales adecuadas. Para la cooperativa significa disminuir las pérdidas que se producían en productos frescos, y sirve como enganche para mantener la demanda de consumidores en torno al resto de productos de la tienda.

Si bien las familias valdivianas muestran gran interés en consumir responsablemente, aún las empresas hoteleras, oficinas e instituciones públicas y privadas no demandan productos locales con el mismo interés.

Se construyó una comunidad de aprendizaje entre los productores y la cooperativa la manzana, mediante relaciones de confianza y aprendizaje colectivo, compartiendo los conocimientos de todos los integrantes con respeto y potenciando sus capacidades. Esta comunidad está comenzando, por lo que aún requiere apoyo permanente para asegurar su continuidad.

A pesar de las diferencias en nivel de conocimiento, producción y comercialización que presentaron los agricultores, fue posible fortalecerlos a través de la capacitación y acompañamiento permanente. Para lograr instalar un sistema de planificación se requiere seguir trabajando con aquellos que presentan mayores capacidades e interés. Así también, antes de generar un plan de negocios es importante conocer el interés comercial de los productores y si estos se proyectan como un negocio.

Los eslabones y en general la cadena de valor agroecológica de la Región se fortaleció a través de este proyecto. Así, ahora es posible identificar a los productores agroecológicos y su nivel productivo, las alternativas de comercialización, las instancias de apoyo y sobre todo el interés de los consumidores por la producción agroecológica. Por esto,, es necesario seguir aumentando la oferta en cantidad y calidad a la vez que se sigue difundiendo y motivando a los consumidores a consumir responsablemente.

9. Recomendaciones

Se requiere mejorar la información que se tiene de los productores locales, y desarrollar un mapeo que permita identificar a los productores agroecológicos de la Región. Al recurrir a los encargados de Prodesal de las comunas, generalmente no conocen la terminología y en general sólo reconocen a los productores orgánicos. Esto facilitaría la convocatoria a este tipo de proyectos, pero sobre todo la conexión con la demanda de productos agroecológicos en la Región.

Los productores mantienen importantes brechas productivas agroecológicas, las que han sido potenciadas por la información y asistencia técnica que han recibido, la cual se basa en talleres sobre técnicas, pero no reconocen la herramienta fundamental de la agroecología, que es el diseño predial y la visión ecosistémica del mismo, para la planificación productiva. Si bien con el proyecto se avanzó sustancialmente, es necesario seguir profundizando y acompañándolos en su incorporación, a través de asistencia técnica y asesoría permanente.

El asistencialismo del Estado ha generado un estancamiento de los productores. Hay incentivos negativos para la formalización y crecimiento productivo, ya que al hacerlo disminuye el apoyo y posibilidad de postular a financiamiento, tanto en términos agropecuarios como subsidios sociales. Se debe incentivar y apoyar a los productores a formalizarse, acompañándolos en el proceso .

Actualmente las organizaciones de productores agroecológicas de la región tienen un fin social y no productivo. Son instancias en donde los campesinos se reúnen, comparten y se capacitan en diferentes ámbitos, sin embargo la experiencia emitida a través de este proyecto hace pensar que no son instancias en donde se juntan a planificar producción, volúmenes de entrega o ventas.

Por lo tanto la asociatividad de los productores debe ser apoyada, con instrumentos y profesionales que les ayuden a escalar en sus ventas y por lo tanto aumentar las posibilidades comerciales de los productores. Si bien las cooperativas agrícolas pueden ser una opción interesante, deben ser los mismos productores los que visualicen la forma de organización más conveniente.

La oferta de productos agroecológicos en la Región es bajo y poco diversificada y el trabajo de la cooperativa con los productores ha permitido cambiar este patrón. En los últimos meses, los productores del proyecto han sido invitados a ferias y proyectos que involucran comercialización por parte de organismos públicos, lo que hace que la cooperativa deba competir con los precios que se pagan en esos eventos (cuyos costos para el productor están subsidiados). Futuros programas o apoyos en el área agroecológica deben focalizarse en nuevos productores y apoyarlos también en mejorar la oferta.

La asesoría a los productores por parte de los programas del Estado han llevado a una especialización campesina por productos gourmet. Si bien estos pueden alcanzar buenos

precios, el mercado es muy reducido, y en Regiones turísticas como los Ríos, muy estacional. En la tienda de la cooperativa, las mayores ventas están focalizadas en productos de consumo diario, pero lamentablemente la oferta de estos productos es baja. Se debe trabajar en potenciar estos productos en la Región y en la disminución de los costos de producción y distribución, de manera de generar precios alcanzables para su consumo cotidiano.

10. Anexos

1. Estrategia de la cadena de valor agroecológica de la Región de Los Ríos
2. Resumen estadísticas del sistema de gestión comercial, basado en una plataforma web multiusuario instalado.
3. Factibilidad económica del sistema de transporte permanente de la cadena de valor agroecológica.
4. Diseño de canastas familiares e institucionales.
5. Diseño programa de capacitaciones y acompañamiento productores
6. Informe personal agricultores proyecto.
7. Planificación de la producción.
8. Listas de asistencia actividades productores
9. Realización Feria y Seminario Regional de Agroecología
10. Visita técnica comuna de Yumbel
11. Proceso selección agricultores
12. Planes de negocio
13. Listas de asistencia actividades educación de consumo responsable
14. Talleres Escuelas
15. Cápsulas Radiales
16. Videos
17. Compromisos productores
18. Recetarios
19. Bolsas
20. Participación Feria Ñam
21. Visita Subsecretaria Economía
22. Apartado página web
23. Análisis opciones de transporte