

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

## INFORME TÉCNICO FINAL - PARCIAL INSTRUCTIVO

### 1. OBJETIVO

Informar al FIA de los resultados finales e impactos logrados del proyecto; de la metodología utilizada y las modificaciones que se le introdujeron; y del uso y situación presente de los recursos utilizados, y especialmente de aquellos provistos por el FIA.

### 2. FECHA DE REALIZACION

El Coordinador del Proyecto presentará el Informe Final en la fecha estipulada en el contrato.

### 3. PROCEDIMIENTOS

El Informe Final deberá ser enviado a la Dirección Ejecutiva del FIA, en 3 copias (original y dos copias) y su correspondiente diskette, acompañada de una carta de presentación firmada por el Coordinador del Proyecto presentando el informe e identificando claramente el proyecto con su nombre y código. El FIA revisará el informe y dentro de los 45 días hábiles siguientes a la fecha de recepción enviará una carta al coordinador del proyecto informando su aceptación o rechazo. En caso de rechazo, se informará en detalle las razones. El ejecutor deberá corregir los reparos u observaciones, motivo del rechazo, dentro del plazo determinado por el FIA y que no podrá ser inferior a 10 días hábiles, contados desde la fecha en que fueron comunicadas al ejecutor. El incumplimiento de la obligación de subsanar los reparos u observaciones será también sancionado con una multa diaria.

La información debe ser presentada en forma clara y concordante con los objetivos del proyecto. El lenguaje debe ser claro, siguiendo las normas de la redacción científica y técnica. El informe debe incluir o adjuntar los cuadros, gráficos, fotografías y diapositivas, publicaciones, tesis, estudios de mercado, informes de consultoría, material de difusión, material audio-visual, y otros materiales que complementen o apoyen la información y análisis presentados en el texto central; que hayan sido realizados en el marco del proyecto o sobre la base de los resultados obtenidos.

La información presentada en el informe técnico final debe estar vinculada a la información presentada en el informe financiero final.

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

### 4. CONTENIDO

El informe final técnico y de gestión debe incluir como mínimo, información sobre todos y cada uno de los puntos indicados a continuación, y siguiendo en lo posible el orden indicado.

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA  
INFORMACIÓN

**INFORME TECNICO Y DE GESTIÓN FINAL - PARCIAL**

**EJECUTOR:**

Nombre	COOPERATIVA AGRICOLA CAMPESINA VALDIVIA LTDA.
Giro	Apicultura
Rut	
Representante Legal	Ervis Aliro Guenupán Salamanca

**NOMBRE DEL PROYECTO:**

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN APOYADO EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA  
INFORMACIÓN”

**CODIGO:** PYT-2014-0402

**Nº INFORME:** FINAL

**PERIODO:** desde      ABRIL DE 2015    hasta    JULIO DE 2015

**NOMBRE Y FIRMA COORDINADOR PROYECTO**

Nombre	PABLO SALCEDO VICENCIO
Rut	
Firma	

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

## I. RESUMEN EJECUTIVO

Resumen ejecutivo del desarrollo del proyecto, sus resultados y los impactos esperados. Debe ser globalizante, incorporando aspectos de importancia general dentro del proyecto, y dejando la discusión de detalle en el Texto Principal. Debe ser corto y específico, no repitiendo las discusiones, análisis y calificaciones específicas contenidas en el Texto Principal.

El presente informe da cuenta de los resultados de las actividades realizadas por un equipo multidisciplinario de profesionales en los ámbitos de gestión, gobierno institucional y participación de la Cooperativa Campesina Apicoop Limitada.

El fin determinar las brechas presentes en su estado actual y extraer desde sus actores principales; socios, dirigentes, trabajadores, clientes y entorno inmediato la percepción de debilidades y fortalezas que en consecuencia pudiesen determinar cuales eran las brechas presentes posibles de trabajar en pos de su superación . Se fortalece esto con la inclusión de elementos de tecnologías de la información que fuesen posibles de incluir en sus procesos de gestión, gobierno, participación y vínculos con la comunidad en la cual a lo menos físicamente se encuentra inserta la cooperativa.

Las acciones realizadas desde fines de diciembre a la fecha han permitido determinar brechas específicas para cada área levantada. De igual forma las actividades desarrolladas en terreno han permitido generar espacios de reflexión y participación que los socios han valorado como positiva, esto dado fundamentalmente a la dispersión geográfica en la que se encuentra.

En síntesis esta iniciativa a permitido:

- Determinar los diferentes y muy diversos perfiles de productores apícolas que forman parte de la Cooperativa Campesina.
- Establecer los niveles en que se encuentra las relaciones laborales al interior del estamento administrativo laboral.
- Determinar las brechas en sus procesos de gestión, gobierno y comunicación así como las acciones y planes posibles de implementar.

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

## II. TEXTO PRINCIPAL

### 1. Breve resumen de la propuesta, con énfasis en objetivos, justificación del proyecto, metodología y resultados e impactos esperados.

El proyecto presentado por Apicoop ha tenido como fin determinar el estado actual de la cooperativa desde sus aspectos de gobierno, organización gerencial, participación y comunicación. Esta necesidad emerge dada las actuales circunstancias de la organización, una empresa asociativa que responde a los principios universales del cooperativismo, la cual durante los últimos años ha incrementado sustantivamente sus índices de exportación, que se ha validado como un referente chileno del sistema de Comercio Justo. Adicionalmente durante el último quinquenio ha diversificado su producción, incursionando en la producción y comercialización de arándanos a granel. Otro hito relevante se relaciona con sus aparatos logísticos y de comunicación, a sus 115 socios Apicoop ha sumado una red de más de 180 productores pequeños y medianos de miel los cuales se encuentran geográficamente situados entre la VI y la XIV región.

Se sumo a todo esto que la empresa cooperativa funciona físicamente en dependencias que le pertenecen,( es necesario señalar que en dichas dependencias se realizan principalmente las funciones de administración, planta de homogeneización de la miel, embalaje, talleres de elaboración de material apiola y laboratorio). Su constante crecimiento ha generado problemas de espacio en su planta ,además estas dependencias se encuentran situadas en el área urbana de la ciudad de Paillaco, lo cual trae consigo asociados un importante número de inconvenientes, riesgos para la población, congestión vehicular entre otras.

Todo lo anterior ha llevado a la convicción al estamento directivo que se encuentran en un punto de inflexión, y que requiere procesos de cambios en sus métodos de gestión y comunicación con sus socios, para lo cual se hace necesario determinar , básicamente:

- Pertinencia que presenta su régimen estatuario en las actuales circunstancias.
- Nivel de operación de su esquema organizacional actual y si este responde a los requerimientos y desafíos planteados.
- Percepción actual de sus socios, niveles de compromiso que estos tienen con la cooperativa, donde aprecian sus fortalezas y que determinan como principales dificultades.

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

- **Capacidad financiera de la cooperativa y su relación con la banca tradicional en Chile.**
- Requerimientos de soportes tecnológicos y procesos de gestión de cambios necesarios para incluir nuevas tecnologías, estos en la operación y cultura e de los estamentos, sociales, directivos y administrativos de la cooperativa.

Nuestra propuesta planteo como objetivo general :

**Diseñar un modelo de gestión apoyado en las TI, basado en un diagnóstico, que permita reducir las brechas que dificultan a la organización para abordar sus desafíos”.**

En términos operacionales la intervención se desglosa en siete objetivos específicos, cada uno acotado a actividades de diagnóstico y levantamiento a fin de poder recoger los insumos y elementos específicos para determinar las brechas necesarias.

Los objetivos específicos y la metodología implementada para su cumplimiento se describe a continuación:

**1.- Establecer las dificultades de financiamiento de Apicoop , determinando causas y principales efectos.**

**Metodología:** Estudio y análisis variables cualitativas y cuantitativas

Secuencia de Implementación: Elaboración de instrumentos y matriz de análisis, selección de las fuentes , aplicación de entrevista semi estructurada, vaciado de categorías de análisis, trabajo de mesa técnica. Determinación de brechas.

A modo de descripción las principales fuentes se relacionaron con trabajos de levantamientos realizados en una muestra de representantes de la banca presentes en la Región de los Ríos y trabajos de revisión y entrevistas en profundidad con el equipo gerencial y administrativo de la cooperativa.

**2.- Establecer las necesidades financieras de los socios y como afectan estas su capacidad productiva e inversión futura.**

**Metodología:** Estudio y análisis variables cualitativas y cuantitativas

Secuencia de Implementación: Elaboración de instrumentos y matriz de análisis, selección de las fuentes , aplicación de entrevista semi estructurada, vaciado de categorías de análisis, trabajo de mesa técnica. Determinación de brechas.

En términos descriptivos las actividades se desarrollaron en terreno y aún cuando se plantearon sobre una muestra no superior al 20%, se trabajo con el 50% de los socios de cada zona y se realizo aplicando un cuestionario y una pauta de conversación semi estructurada, en algunas zonas en donde fue posible, se trabajo bajo la modalidad de pequeños coloquios de reflexión en torno a sus realidades.

**3.- Determinar las variables más relevantes en el ámbito de la gestión comercial, identificando sus fortalezas y debilidades.**

**Metodología:** Estudio y análisis variables cualitativas y cuantitativas

Secuencia de Implementación: Elaboración de instrumentos y matriz de análisis, selección de las fuentes , aplicación de entrevista semi estructurada, vaciado de categorías de análisis, trabajo de mesa técnica. Determinación de brechas.

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

En términos descriptivos se realizó un mapa del proceso comercial, junto con las funciones específicas que correspondan a esta unidad, las principales fuentes fueron el gerente quien es el principal agente comercial con el que cuenta la cooperativa y sus soportes.

4.- Determinar los factores que dificultan la comunicación y relación entre APICOOP, sus socios, proveedores, clientes y entorno.

**Metodología:** Estudio y análisis variables cualitativas y cuantitativas

**Secuencia de Implementación:** Elaboración de instrumentos y matriz de análisis, selección de las fuentes, aplicación de entrevista semi estructurada, vaciado de categorías de análisis, trabajo de mesa técnica. Determinación de brechas.

En términos descriptivos se aplicaron: entrevistas a una muestra del personal contratado de la cooperativa y encuesta de clima a la totalidad de los trabajadores, se realizaron focus con los miembros del directorio en su conjunto y se realizaron entrevistas semi estructuradas con miembros relevantes de la comunidad y proveedores.

5.- Determinar cuáles son los factores críticos en la cadena de valor.

**Metodología:** Estudio y análisis variables cualitativas y cuantitativas

**Secuencia de Implementación:** Elaboración de instrumentos y matriz de análisis, selección de las fuentes, aplicación de entrevista semi estructurada, vaciado de categorías de análisis, trabajo de mesa técnica. Determinación de brechas.

En términos descriptivos se realizó un levantamiento de cargos a cerca de 17 puestos claves en la cadena de valor, incluyendo todas las áreas de gestión y operación de la cooperativa.

6.- Determinar con qué cuenta la cooperativa en términos de TI y cuáles serían sus requerimientos para apoyar el modelo de gestión propuesto.

**Metodología:**

- \_ Levantamiento descriptivos de sistemas con que cuenta la organización.
- \_ Levantamiento con Fuentes de Información específicos.
- \_ Confrontación con requerimientos.
- \_ Determinación de brechas.
- \_ Informe con sugerencias de mejoras.

7.- Determinar qué brechas o factores diagnosticados son factibles de ser incluidos en un modelo de gestión que se apoye en las TI.

**Metodología:**

- Recopilación de Artefactos.
- Análisis
- Evacuación de Producto Final

**Descripción:** Las acciones de este objetivo se centran en la recopilación del total de las actividades del proyecto y sus resultados. En base a esto se espera conseguir presentar a la cooperativa una propuesta de modelo de gestión basado en TI.

Las actividades desarrolladas en pos de los objetivos descritos, cumplieron con el fin de recopilar información relevante de la organización, algunos de los aspectos más

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

rescatable y de mayor impacto se relacionan con la valorización de haber generado espacios de participación en los asociados, de igual forma permitir a dirigentes y equipo de gestión el retroalimentarse con las realidades del entorno productivo de sus asociados y su situación socioeconómica y porque no decirlo sociocultural.

<b>2. Cumplimiento de los objetivos del proyecto:</b>			
2.1 Descripción breve de los resultados ESPERADOS VERSUS LOS OBTENIDOS, comparación con los objetivos planteados, y razones que explican las discrepancias (ANÁLISIS DE BRECHA)			
<b>Objetivos</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Resultado Obtenidos</b>	<b>Razones de Discrepancia</b>
<b>1.- Establecer las dificultades de financiamiento de Apicoop , determinando causas y principales efectos.</b>	Sensibilización y comunicación a Socios Cooperativa	Se realizan las acciones de comunicación, se evidencia un mayor número de socios al propuesto interesados en participar	Los socios manifiestan pocas instancias de participación ven en este proyecto una oportunidad de participación.
	Instrumentos y artefactos a utilizar en el levantamiento de la información	Cuestionario integrados de levantamiento. Entrevista semiestructurada agentes de la banca y gestores administrativos	No se presentan
	Informe de Resultados	Descripción de requerimientos. Presentación de factores claves que dificultan la obtención de financiamiento. Paralelo comparativo de interes nacionales e internacionales. Parametros causas efectos en la cooperativa. Brechas que dificultan la operación.	No se presentan
<b>2.- Establecer las necesidades financieras de los socios y como afectan estas su capacidad productiva e inversión futura.</b>	Informe de requerimientos financieros de socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorización de socios de acuerdo a requerimientos financieros.</li> <li>• Listado de principales fuentes de financiamiento de acuerdo a tamaño de planteles apiolas y métodos de producción.</li> <li>• Brechas detectadas por segmento productivo de acuerdo a tamaño y zona.</li> </ul>	No se presentan se recoge lo buscado por el objetivo.

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

## 2. Cumplimiento de los objetivos del proyecto:

2.1 Descripción breve de los resultados ESPERADOS VERSUS LOS OBTENIDOS, comparación con los objetivos planteados, y razones que explican las discrepancias (ANÁLISIS DE BRECHA)

Objetivos	Resultado Esperado	Resultado Obtenidos	Razones de Discrepancia
3.- Determinar las variables más relevantes en el ámbito de la gestión comercial, identificando sus fortalezas y debilidades.	Dossier de buenas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descripción del proceso de comercialización Nacional e Internacional de Apicoop.</li> <li>Identificación de fortalezas y debilidades.</li> </ul>	Se dificulta la posibilidad de identificar un proceso claro, la gestión comercial tiende a depender de una sola persona.
	Informe de proceso gestión comercial	Descripción, análisis identificación de brechas, sugerencias de mejora.	No se presentan se recoge lo buscado por el objetivo.
4.- Determinar los factores que dificultan la comunicación y relación entre APICOOP, sus socios, proveedores, clientes y entorno.	Informe de requerimientos y dificultades en el proceso de comunicacional relacional de Apicoop	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de percepción de comunicación de los socios.</li> <li>Indicadores de comunicación de proveedores.</li> <li>Indicadores de percepción de comunicación de clientes.</li> <li>Indicadores de comunicación del entorno inmediato.</li> <li>Brechas detectadas en cada uno de los segmentos.</li> </ul>	Se logra reunir la información requerida, en menor grado en clientes. Razones los principales clientes es Apocopo se encuentran en el extranjero.
5.- Determinar cuáles son los factores críticos en la cadena de valor.	Informe descriptivo de proceso en la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe descriptivo de cargos y áreas.</li> <li>Determinación de brechas de acuerdo a organigrama de la institución.</li> </ul>	No se logro trabajar el levantamiento de indicadores de gestión por cada área. Se requeriría de un proceso de mayor alcance ya que es necesario que ellos evalúen y reajusten las asignaciones de tareas.
6.- Determinar con que cuenta la cooperativa en términos de TI y cuáles serían sus requerimientos para apoyar el modelo de gestión propuesto.	Informe de requerimientos cuantitativos y cualitativos de plataforma TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arqueo de TI con que cuenta la organización.</li> <li>Nivel de competencias que tienen sus RRHH en relación a la tecnología disponible.</li> <li>Disposición hacia TI de sus asociados.</li> <li>Brechas y requerimientos de alfabetización digital en personal y socios.</li> </ul>	Se logra cumplir el objetivo. No se presentan brechas.

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

## 2. Cumplimiento de los objetivos del proyecto:

2.1 Descripción breve de los resultados ESPERADOS VERSUS LOS OBTENIDOS, comparación con los objetivos planteados, y razones que explican las discrepancias (ANÁLISIS DE BRECHA)

Objetivos	Resultado Esperado	Resultado Obtenidos	Razones de Discrepancia
7.- Determinar qué brechas o factores diagnosticados son factibles de ser incluidos en un modelo de gestión que se apoye en las TI.	Tabla de Vaciado General segmentada en categorías de análisis	En proceso de trabajo, no es posible informar aún.	No corresponde.

## 2.2 Descripción breve de los impactos obtenidos

Objetivos	Impactos Obtenidos
1.- Establecer las dificultades de financiamiento de Apicoop , determinando causas y principales efectos.	Posibilidades de graficar y evidenciar dificultades financieras a las que se somete la organización dado las características de sus procesos, lo que incide directamente en el nivel de sus utilidades ( alto costo financiero a nivel local) y los índices de satisfacción de sus asociados la principal no conformidad arrojada por los instrumentos se relaciona con los tiempos de demora de pagos pos cosecha.
2.- Establecer las necesidades financieras de los socios y como afectan estas su capacidad productiva e inversión futura.	El levantamiento a permitido visualizar una clara segmentación de productores de acuerdo a zonas y número de colmenas que operan, ha sido posible evidenciar un segmento que recurre a sus remanentes de temporadas anteriores y programas INDAP para los cuales los indicadores de crecimiento temporada a temporada son bajos o nulos. Un segmento medio que puede recurrir a prestamos blando otorgados por la banca que les permiten realizar inversiones en equipamiento y vehículos y en consecuencia desarrollar una apicultura de transhumancia que les ha permitido obtener indicadores de mayor crecimiento. En síntesis ha sido posible determinar diversos requerimientos y diversos métodos productivos asociados a formas de adaptación financiera, la cooperativa debe buscar distintas intervenciones y métodos de apoyo a sus socios considerando sus características; económicas, sociales y culturales.
3.- Determinar las variables más relevantes en el ámbito de la gestión comercial, identificando sus fortalezas y debilidades.	Se determino que apicoop cuenta con un proceso de gestión comercial organizado de dependencia de una persona, tras el análisis el equipo directivo determina que es necesario formar al interior de su equipo más actores que puedan llevar a cabo la gestión comercial y la búsqueda de nuevos mercados. Razón de esto que ya se formulan proyectos tendientes a superar o aminorar esta brecha.

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

2.2 Descripción breve de los impactos obtenidos	
Objetivos	Impactos Obtenidos
4.- Determinar los factores que dificultan la comunicación y relación entre APICOOP, sus socios, proveedores, clientes y entorno.	El objetivo nos ha señalado que si bien es cierto los asociados reconocen su cooperativa como vital en la comercialización de su productos y que esto les permite concentrarse en la función de producir más y con mayor eficiencia, las principales falencias comunicacionales se relacionan con espacio de intercambio de experiencias, espacios de intercambio y consultas para comprender el funcionamiento y la normativa de la cooperativa, espacio para resolver interrogantes y ajustar expectativas. No se evidenciaron mayores brechas entre apocopo y sus proveedores y clientes. No obstante en el entorno inmediato la cooperativa es vista como lejana a su realidad circundante, adolece de presencia y su visión y misión no es reconocida por la comunidad de Paillaco.
5.- Determinar cuáles son los factores críticos en la cadena de valor.	De la descripción de funciones por área y cargos el principal impacto se relaciona con: Reconocer Funciones sobre dimensionales de responsabilidades y tareas, se adolece de una Planificación Estratégica efectivamente implementada, sobre ejecución de tareas en base a contingencia. Nula presencia de criterios e indicadores por área. Principal impacto reconocimiento del equipo gestor de esto.
6.- Determinar con que cuenta la cooperativa en términos de TI y cuáles serían sus requerimientos para apoyar el modelo de gestión propuesto.	La organización cuenta con TI aplicada fundamentalmente en lo relacionado a su sistema contable y proceso de planta. Sus principales brechas se relacionan con las dificultades de implementar sistemas de comunicación con sus asociados, se evidencia resistencia a la incorporación de medios de comunicación, se requerirían procesos de alfabetización digital y incorporación de competencias en el personal para la operación de nuevos sistemas incorporados a la gestión.
7.- Determinar qué brechas o factores diagnosticados son factibles de ser incluidos en un modelo de gestión que se apoye en las TI.	Objetivo en proceso no es posible aún determinar impacto.

## 3. Aspectos metodológicos del proyecto:

### 3.1 Descripción Metodologica

Objetivos	Descripción de la metodología efectivamente utilizada	Principales problemas metodológicos enfrentados	Adaptaciones o modificaciones introducidas durante la ejecución del proyecto, y razones que explican las discrepancias con la metodología originalmente propuesta
1.- Establecer las dificultades de financiamiento de Apicoop, determinando causas y principales efectos.	Levantamiento de la información: por medio de entrevista con apoyo de cuestionarios y análisis documental cualitativo y cuantitativo.	Disposición de fuentes externas a la cooperativa.	Ajustar la muestra a fuentes que responden el requerimiento.

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

3. Aspectos metodológicos del proyecto:			
3.1 Descripción Metodologica			
Objetivos	Descripción de la metodología efectivamente utilizada	Principales problemas metodológicos enfrentados	Adaptaciones o modificaciones introducidas durante la ejecución del proyecto, y razones que explican las discrepancias con la metodología originalmente propuesta
2.- Establecer las necesidades financieras de los socios y como afectan estas su capacidad productiva e inversión futura.	Levantamiento de la información: por medio de entrevista con apoyo de cuestionarios y análisis documental cualitativo y cuantitativo.	No se presentaron dificultades, la muestra se amplió al 50% de los socios activos de la Cooperativa.	Se visitó en terreno al 50% a lo menos de los socios por sector.
3.- Determinar las variables más relevantes en el ámbito de la gestión comercial, identificando sus fortalezas y debilidades.	Levantamiento de la información: por medio de entrevista con apoyo de cuestionarios y análisis documental cualitativo y cuantitativo.	Dificultades de contacto con clientes externos.	Se realizó análisis documental y evaluaciones de satisfacción del sistema de calidad.
4.- Determinar los factores que dificultan la comunicación y relación entre APICOOP, sus socios, proveedores, clientes y entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de la información</li> <li>• Fuentes de Información: Elaboración de artefactos de variables cualitativas y cuantitativas</li> <li>• Reunión de Análisis Elaboración y presentación de Informes:</li> </ul>	Se priorizó el levantamiento en los socios de la cooperativa, se da énfasis en levantar inquietudes de estatutos. Esto dificultó aplicar instrumento específico a proveedores no socios.	Se aplicó cuestionario acotado proveedores no socios.
5.- Determinar cuáles son los factores críticos en la cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de la información</li> <li>• Fuentes de Información: Elaboración de artefactos de variables cualitativas y cuantitativas</li> <li>• Reunión de Análisis Elaboración y presentación de Informes:</li> </ul>	Sin dificultades, se aplicaron actividades complementarias como fue una encuesta de clima. Esto a razón de entrevista con Sindicato de la Cooperativa y la importancia que estos le dieron a este instrumento.	Se aplica encuesta y se retroalimenta a la organización.
6.- Determinar con qué cuenta la cooperativa en términos de TI y cuáles serían sus requerimientos para apoyar el modelo de gestión propuesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de la información</li> <li>• Fuentes de Información: Elaboración de artefactos de variables cualitativas y cuantitativas</li> <li>• Reunión de Análisis Elaboración y presentación de Informes:</li> </ul>	Sin dificultades relevantes	No aplica

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

## 3. Aspectos metodológicos del proyecto:

### 3.1 Descripción Metodologica

Objetivos	Descripción de la metodología efectivamente utilizada	Principales problemas metodológicos enfrentados	Adaptaciones o modificaciones introducidas durante la ejecución del proyecto, y razones que explican las discrepancias con la metodología originalmente propuesta
7.- Determinar qué brechas o factores diagnosticados son factibles de ser incluidos en un modelo de gestión que se apoye en las TI.	<p><b>Análisis de la información:</b>  <b>Fuentes de Información:</b>                      -Artefactos y planes de acción objetivos precedentes.  <b>Método:</b>                      -Mesa de trabajo Equipo técnico y de apoyo.                      Presentación Consejo de Administración y gerencia.                      -Levantamiento de correcciones.                      -Reformulación y validación.</p>	En desarrollo	No aplica

### 3.2 Descripción Detallada de los Protocolos y Métodos Utilizados

PROTOCOLO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO
MATRIZ DE CRITERIOS	<p>Matriz que registra indicadores arrojados por los instrumentos: las categorías están expresadas en columnas que señalan indicadores tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No Desarrollado</li> <li>• Escasamente Desarrollado</li> <li>• Parcialmente Desarrollado</li> <li>• Ampliamente Desarrollado.</li> </ul> <p>Contempla una serie de áreas al interior de la organización las cuales, pueden evaluarse tanto para la cooperativa o en lo individual para los productores las categorías de análisis son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones y coherencia.</li> <li>• Estrategia</li> <li>• Administración</li> <li>• Contabilidad Financiera</li> <li>• Normativa Legal</li> <li>• Contabilidad Tributaria</li> <li>• Situación Contractual de Trabajadores</li> <li>• Integración de Personal</li> <li>• Capacitación y Desarrollo</li> <li>• Propuesta de Valor</li> <li>• Clientes</li> <li>• Comercialización</li> <li>• Coherencia de Propuesta de Valor</li> <li>• Relación con Proveedores</li> <li>• Procesos</li> <li>• Análisis de Gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de instrumentos de levantamiento de la información.</li> <li>• Para este proyecto se utilizaron básicamente:</li> <li>• Análisis Documental</li> <li>• Cuestionario Amplio de Levantamiento.</li> <li>• Encuestas de Satisfacción.</li> <li>• Encuesta de Clima</li> <li>• Formato entrevistas semi-estructuradas aplicadas a actores específicos.</li> <li>•</li> <li>• Posteriormente la información se vació en tablas de análisis y se extrajeron conclusiones para vertical en la matriz de criterios.</li> </ul>

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

3.2 Descripción Detallada de los Protocolos y Métodos Utilizados		
PROTOCOLO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO
CUESTIONARIO DE LEVANTAMIENTO	<p>Cuestionario En base a preguntas de carácter objetivo caracterizado por la opciones SI o NO. El cuestionario esta dividido en 7 partes o áreas de levantamiento. Cada área tiene un espacio para registros de conversación abierta sobre que aborda el área.</p> <p>Las áreas que incluyen son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DATOS GENERALES</li> <li>• DATOS DE PARTICIPACIÓN</li> <li>• DATOS DE NORMATIVA LEGAL</li> <li>• DATOS DE MANEJO PRODUCCIÓN</li> <li>• DATOS DE OPERACIÓN DEL PLANTEL</li> <li>• DATOS DE COMERCIALIZACIÓN</li> <li>• DATOS DE EQUIPAMIENTO Y USOS DE TÉCNOLOGÍA.</li> </ul>	<p>El cuestionario se aplico en terreno a 60 socios de la cooperativa. La aplicación tuvo en promedio una duración de 2 horas por aplicación, en algunos lugares se complemento con coloquios de más de tres socios.</p> <p>El siguiente paso se correspondido a vaciado de la información en una planilla y análisis cualitativo y cuantitativo de los datos.</p>
ENCUESTA DE SATISFACIÓN	<p>Encuesta diseñada en base a afirmaciones de valor. De evaluación en Escala de 1 a 5.</p> <p>Donde:</p> <p>1 Totalmente de Desacuerdo.                  2 En Desacuerdo                  3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo                  4 De Acuerdo                  5 Totalmente de Acuerdo.</p> <p>Las Areas que abordo la encuesta fueron:</p> <p>Asesoría Técnica Entregada por la Cooperativa.                  Servicios de Laboratorio.                  Servicios de Venta de Material Apicola.                  Servicio de Cosecha                  Atención del Personal.                  Roles del Consejo de Administración.</p> <p>La encuesta se complemento con tres preguntas de respuesta libre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Características de la Cooperativa.</li> <li>2. Falencias de la Cooperativa.</li> <li>3. Sugerencias de mejora para la cooperativa.</li> </ol>	<p>Encuesta de aplicación libre, sin identificación.</p> <p>Se aplico a 70 socios de un total de 115.</p> <p>Se realizo un análisis cualitativo y cuantitativo de esta.</p>

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

3.2 Descripción Detallada de los Protocolos y Métodos Utilizados		
PROTOCOLO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO
<p><b>ENCUESTA DE CLIMA</b></p>	<p>Encuesta diseñada en base a afirmaciones de valor. De evaluación en Escala de 1 a 5. Donde:</p> <p>1 Totalmente de Desacuerdo. 2 En Desacuerdo 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4 De Acuerdo 5 Totalmente de Acuerdo.</p> <p><b>Antecedentes Generales Levantados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rango de Edad</li> <li>• Nivel Educacional</li> <li>• Antigüedad en APICOOP</li> <li>• Rubro Anterior Trabajo.</li> </ul> <p><b>Variables Medidos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. VISIÓN MISIÓN</li> <li>2. SEGURIDAD</li> <li>3. RESPETO A LAS PERSONAS</li> <li>4. MEJORA CONTINUA</li> <li>5. EFICIENCIA</li> <li>6. LIDERAZGO</li> <li>7. SUSTENTABILIDAD</li> <li>8. TRABAJO EN EQUIPO</li> <li>9. CULTURA ORGANIZACIONAL</li> </ol> <p>También se realizaron tres preguntas de Opinión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- ¿Cuáles son las 3 características principales que identifican a APICOOP.</li> <li>2. ¿Cuáles son las 3 debilidades principales de APICOOP?.</li> </ol> <p>3. Indique algunos aspectos que a su juicio , pueden contribuir a mejorar la gestión de APICOOP.</p> <p>4.-¿En temas, productos, herramientas o áreas cree usted que se requiere capacitar al personal de Apicoop?.</p>	<p>Auto aplicación. Se logro aplicar a 33 funcionarios administrativos y operario de apocopo.</p> <p>Análisis cualitativo y cuantitativo de datos arrojados por el instrumento.</p>

3. Descripción detallada de los protocolos y métodos utilizados, de manera que sea fácil su comprensión y replicabilidad.

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

### 4. Descripción de las actividades PROGRAMADAS y tareas EJECUTADAS para la consecución de los objetivos, comparación con las programadas, y razones que explican las discrepancias. (ANÁLISIS DE BRECHA).

Actividades Programadas	Tareas Ejecutada	Discrepancias	Razones
Presentación del proyecto y sus alcances.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Ante Consejo de Administración</li> <li>• Elaboración de Síntesis para publicar en Boletín.</li> </ul>	Se atrazo en el tiempo de cumplimiento.	Solo fue posible reunir a un número importante de socios durante el mes de abril dado la dispersión geográfica.
Diseño de Instrumentos de Levantamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión de conformación de equipo, encuadre y estructura de operación.</li> <li>• Elaboración de cuestionarios por área temática y de acuerdo a actividades.</li> <li>• Elaboración de Artefactos.</li> <li>• Presentación, corrección y validación en mesa técnica</li> </ul>	Para esto se requirió mayor tiempo del programado en el proyecto.	Fue necesario un prelevantamiento para determinar ámbitos que abordarían los instrumentos.
Levantamiento dificultades de financiamiento de la Cooperativa.	<p>Recopilación documental. Elección y agenda miento de fuentes de información. Aplicación de Instrumentos en entrevista con apoyo de cuestionario. Vaciado y análisis de la información. Elaboración pre informe. Presentación mesa técnica. Elaboración propuestas de mejora.</p>	No se presentaron mayores discrepancias.	
Levantamiento de dificultades Financieras de los Socios.	<p>Diseño ambito en cuestionario. Aplicación de cuestionario en terreno Vaciado y análisis de la información.</p>	La actividad se integra a una actividad global con la cual se recopila toda la información requerida a los socios.	Se hace más eficiente el proceso dado que un principio se pensó la actividad como un envío de correo del cuestionario y posteriormente se decidió realizar el levantamiento en terreno.
Levantamiento Proceso de Gestión Comercial	<p>Entrevista Encargado de Gestión Comercial. Recopilación Documental. Vaciado en Matriz Evacuación de Informe</p>	No se presentan discrepancias. Se amplían los ámbitos de la gestion general de la cooperativa.	Se amplia por requerimientos del directorio.
levantamiento de requerimientos y dificultades en el proceso de comunicacional relacional de Apicoop	<p>Levantamiento socios. Levantamiento proveedores. Levantamiento clientes Levantamiento Directorio Levantamiento agentes del entorno.</p>	<p>Dificultades levantamiento clientes extranjeros.  Muestra reducida entorno</p>	<p>Distancia y disposición, se realiza análisis de procesos de satisfacción de Apocopo.  Solo es posible entrevistar a agrupaciones de productores indígenas y representante municipal.</p>

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

4. Descripción de las actividades PROGRAMADAS y tareas EJECUTADAS para la consecución de los objetivos, comparación con las programadas, y razones que explican las discrepancias. (ANÁLISIS DE BRECHA).

Actividades Programadas	Tareas Ejecutada	Discrepancias	Razones
Levantamiento cadena de Valor. Proceso	Entrevistas encargados de Area. Levantamiento perfiles de Cargos. Aplicación encuesta de Clima.	No se observan mayores discrepancias.	
Levantamiento requerimientos Plataforma TI de	Diseño de matriz de arqueo. Levantamiento sistemas actuales. Manejo de tecnologías en socios usuarios. Disposición de estos a integrar nuevas tecnologías.	En desarrollo.	

5. **Resultados del proyecto:** descripción detallada de los principales resultados del proyecto, incluyendo su análisis y discusión; utilizando gráficos, tablas, esquemas y figuras y material gráfico que permitan poder visualizar claramente los antecedentes que sustentan las conclusiones y recomendaciones relevantes del desarrollo del proyecto.

En términos de resultados se deberá hacer un cuidadoso análisis que permita evaluar la adopción de la innovación tecnológica y la sustentabilidad de la propuesta.

Esta sección el informe se deberá abordar conforme a los siguientes aspectos:

## 5.1 Resultados parciales obtenidos

Tabla 1. Resultados y Brechas Detectadas en El Proceso de Gestión de La Cooperativa

Dado que este es un informe parcial final se presenta la tabla general de resultados, dejando el desglose y el análisis. Para el documento final.

Tabla 1. Resultados y Brechas Detectadas en El Proceso de Gestión de La Cooperativa			
ÁREAS Y DOMINIOS	Criterios Aplicados	Nivel de Desarrollo Encontrado	Descripción del Nivel
Toma de Decisiones y Coherencia.	Las decisiones son tomadas con información objetiva del mercado, clientes e historial (experiencia) de la cooperativa.	Ampliamente Desarrollado	El análisis señala que las decisiones son tomadas en base a la experiencia del equipo gestor de la cooperativa y principalmente su gerente se considera la información relevante del mercado y clientes.

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Tabla 1. Resultados y Brechas Detectadas en El Proceso de Gestión de La Cooperativa			
ÁREAS Y DOMINIOS	Criterios Aplicados	Nivel de Desarrollo Encontrado	Descripción del Nivel
	La toma de decisiones se encuentra sujeta a la planificación estratégica y líneas centrales de la empresa, atendiendo a objetivos prioritarios y otros que les secundan.	Escasamente Desarrollado	Se consideran los objetivos de corto plazo al momento de tomar decisiones, dando prioridad a los más importantes para el negocio, obviando decisiones que tengan directa relación con la planificación estratégica de mediano plazo.
Estrategía	La COOPERATIVA tiene correctamente definida la propuesta de valor que ofrece a sus socios y clientes	Escasamente Desarrollado	Sabe lo que ofrece, pero no tiene claridad del valor agregado en relación a la competencia.
	Se ha establecido correctamente la Misión (Razón de ser) considerando las preguntas: ¿Qué ofrezco? ¿A quién(es)? Y ¿Cómo Ofrezco?.	Ampliamente Desarrollado	Existe misión (conocida y/o escrita) correctamente establecida, que responde a las preguntas qué, a quién y cómo
	Existe correcto establecimiento de la Visión de la Cooperativa, considerando horizonte temporal e indicadores cuantificables.	Parcialmente Desarrollado	Existe visión, pero no contiene un horizonte temporal apropiado, o bien, no es posible cuantificarla, por lo que no esta correctamente establecida.
	Existe planificación estratégica formal de mediano/largo plazo, que permite llevar a cabo la misión y visión de la cooperativa.	Parcialmente Desarrollado	Tiene estrategia de mediano /largo plazo que se ajusta con la misión y visión de la empresa, pero no logra llevarla a cabo en la práctica
	Se realizan planes de acción claros, los cuales muestran qué se realizará, a través de qué mecanismos, y con un horizonte temporal determinado, para alcanzar las metas.	Escasamente Desarrollado	Establece planes de acción, pero no están claramente definidos, vale decir, no estipulan los mecanismos y/o horizonte temporal para lograrlos.
	El desarrollo de la estrategia empresarial, considera el impacto social externo e interno que tienen sus acciones, e incorpora esto en políticas o acciones de mejora continua.	Escasamente Desarrollado	Está en conocimiento del impacto que genera pero no lo considera en el desarrollo de su estrategia.

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Tabla 1. Resultados y Brechas Detectadas en El Proceso de Gestión de La Cooperativa			
ÁREAS Y DOMINIOS	Criterios Aplicados	Nivel de Desarrollo Encontrado	Descripción del Nivel
	El desarrollo de la estrategia empresarial apunta a la generación de sostenibilidad de mediano/largo plazo de la empresa, considerando el impacto en el medio ambiente en cuanto a la utilización responsable de los recursos disponibles, y el manejo de desechos contaminantes.	Parcialmente Desarrollado	Existe una estrategia empresarial de mediano/largo plazo que incorpora la utilización responsable de algunos recursos o manejo de desechos, pero no se han considerado todos aquellos recursos críticos necesarios.
	Se consideran distintos escenarios en la planificación estratégica formal de la empresa que le permite enfrentar posibles contingencias.	Escasamente Desarrollado	Considera en su planificación solo los cambios por estacionalidad o fechas importantes, u otro escenario de manera superficial
Administración	La Administración es capaz de transmitir los objetivos y estrategia de la organización hacia su equipo de trabajo y trabajadores, a modo de generar un sentido común y de pertenencia a la organización.	Parcialmente Desarrollado	La dirección es capaz de transmitir objetivos y estrategia, sin embargo éstos no logran generar sentido común ni de pertenencia en todos los miembros de la organización.
	Existen canales, formales y/o informales, mediante los cuales los trabajadores puedan dar a conocer sus opiniones y sugerencias respecto a temas que puedan llevar a una mejora de los procesos, relaciones, u otro, dentro de la Cooperativa.	Ampliamente Desarrollado	Existen canales mediante los cuales los empleados pueden dar a conocer opiniones y sugerencias que pueden llevar a una mejora los procesos, relaciones, u otro, dentro de la organización.
	La administración planifica, asigna y organiza los recursos con los que cuenta la cooperativa, para alcanzar los mejores niveles de productividad	Parcialmente Desarrollado	Se planifican y asignan los recursos, pero no están correctamente organizados para lograr alcanzar mejores niveles de productividad, o bien, no cuentan con escalas para medirlos.
Contabilidad Financiera	Existen planillas de manejo de información, ya sean hechas en papel o de forma digital, donde se registran los costos directos e indirectos de producción de forma de regular (costos relevantes).	Ampliamente Desarrollado	Existen planillas de información donde se registran los costos directos e indirectos de producción de forma constante

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Tabla 1. Resultados y Brechas Detectadas en El Proceso de Gestión de La Cooperativa			
ÁREAS Y DOMINIOS	Criterios Aplicados	Nivel de Desarrollo Encontrado	Descripción del Nivel
	Existen planillas de manejo de información, ya sean hechas en papel o de forma digital, donde se registran todas las ventas o ingresos, de forma regular y sin omisión.	Ampliamente Desarrollado	Existen planillas de información donde se registran todas las ventas cada vez que se realizan, sin omitir u obviar nada
	Está determinado, y se realizan estimaciones periódicas del capital de trabajo con el que debe contar para realizar sus operaciones, ya sea de forma mensual, trimestral, semestral, anual, u otro.	Ampliamente Desarrollado	Se define correctamente el capital de trabajo de la empresa, y se actualiza periódicamente.
	La empresa posee un plan de cuentas, donde se identifica y diferencian los costos fijos, variables, directos e indirectos de fabricación, ingresos u otros hechos contables.	Ampliamente Desarrollado	Posee un plan de cuentas, donde registra todos los costos, separados por su naturaleza, ingresos, etc.
	Se planifican las inversiones que deben realizarse en la empresa, incluyendo las que corresponden a recambio de activos fijos, evaluando plazos, presupuesto, y alternativas de financiamiento.	Parcialmente Desarrollado	Se planifican todas las inversiones que debe realizar, sin embargo no se incluyen las alternativas de financiamiento o plazos para realizarlas.
Integración de Personal	La administración tiene claridad de las tareas que se deben realizar, para cumplir con los objetivos organizacionales, existiendo la flexibilidad en los cargos si es que fuese necesario.	Parcialmente Desarrollado	Las tareas se conocen realizan. Sin embargo, no existe la flexibilidad dentro de la organización para que distintas áreas se apoyen en momentos que se requiera
	Se utilizan mecanismos establecidos (internos y/o externos) de reclutamiento y selección del personal (fijo o temporal) de acuerdo a los requerimientos de la organización.	No desarrollado	No existen mecanismos de reclutamiento y selección del personal (fijo y/o temporal).
	Existe entendimiento y comunicación empática de forma recíproca, entre Mandos Directivos y trabajadores de la empresa.	Parcialmente Desarrollado	Generalmente los Mandos Directivos y sus trabajadores mantienen comunicación y relación empática

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Tabla 1. Resultados y Brechas Detectadas en El Proceso de Gestión de La Cooperativa			
ÁREAS Y DOMINIOS	Criterios Aplicados	Nivel de Desarrollo Encontrado	Descripción del Nivel
	La organización cuenta con un plan de remuneración, en el cual los sueldos se encuentran correctamente definidos, considerando los valores de mercado y las capacidades del personal.	Escasamente Desarrollado	Si bien la empresa no cuenta con un plan de remuneraciones, si se considera el valor de mercado para los sueldos de los trabajadores, obien las exigencias propias del cargo como referencias para los valores entregados.
	La organización cuenta con instrumentos de reconocimiento y estímulos por el buen desempeño y logro de metas.	Escasamente Desarrollado	La empresa cuenta con incentivos pero no estan asociados a logros personales o metas de área.
	Existen identificación y manejo de conflicto.	Parcialmente Desarrollado	Cuando existen conflictos, estos son considerados por la empresa y se trabaja por solucionarlos, sin existir un protocolo o guía para ello.
	Existen ritos o celebraciones que se realicen a nivel interno (aniversarios, fiestas)	Escasamente Desarrollado	A veces se realizan
Capacitación y Desarrollo	La Cooperativa realiza capacitaciones al personal mediante invitaciones a cursos de especialización, talleres de perfeccionamiento, procesos guiados, otros.	Escasamente Desarrollado	Se considera la posibilidad de capacitar a algunos trabajadores cuando es estrictamente necesario, para suplir falencias situacionles de corto plazo.
	Los Miembros del staf administrativo y dirigencia se capacitan para mejorar sus habilidades de gestión.	Parcialmente Desarrollado	Se capacita esporádicamente, cuando estrictamente necesario.
Propuesta de Valor	La organización detecta correctamente las necesidades y/o problemas que intenta satisfacer con su propuesta de valor en socios y clientes.	Parcialmente Desarrollado	La propuesta de valor contiene factores que satisfacen necesidades básicas de sus clientes y socios , sin agregar mayor valor.
	Se desarrollan los productos/servicios en base a la segmentación de los clientes.	Parcialmente Desarrollado	Tiene segmentado el tipo de clientes a quien ofrecer su producto/ servicio, sin embargo, la segmentación no esta definida ni descrita.

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Tabla 1. Resultados y Brechas Detectadas en El Proceso de Gestión de La Cooperativa			
ÁREAS Y DOMINIOS	Criterios Aplicados	Nivel de Desarrollo Encontrado	Descripción del Nivel
	Los productos/servicios que se ofrecen dan cuenta de la propuesta de valor de la organización.	Escasamente Desarrollado	Tiene productos/ servicios que adquieren conceptos de la propuesta de valor, pero faltan elementos importantes para dar cuenta por completo de ésta.
	La marca e imagen corporativa de la Cooperativa transmiten correctamente la propuesta de valor hacia sus asociados y clientes.	No desarrollado	No tiene marca ni imagen corporativa que permitan transmitir la propuesta de valor.
	Se tiene conocimiento de sus competidores y de su propuesta de valor, tomándolo en consideración en sus planes de acción para generar mayor valor.	Escasamente Desarrollado	Conoce a sus competidores pero no está al tanto de su propuesta de valor.
	Se identifican y potencian las competencias claves de la empresa.		Se identifican las competencias claves de la empresa, pero no son potenciadas de manera óptima.
Clientes	La Cooperativa tiene claramente segmentados y definidos los socios, clientes (usuarios, compradores, influenciadores, etc.) a los que dirige sus productos y/o servicios.	Parcialmente Desarrollado	Se reconocen los clientes y socios , pero no se utiliza información relevante de estos para satisfacer de mejor manera sus necesidades y dirigir correctamente sus productos y/o servicios. Se aprecia mejor desarrollo en sus clientes que hacia sus socios.
	La ORGANIZACIÓN cuenta con estrategias de fidelización de socios y clientes actuales y potenciales.	Escasamente Desarrollado	Se realizan esfuerzos en relación al trato con los clientes y socios , pero no se establecen estrategias de fidelización.
	Se ocupa la información sobre el nivel de satisfacción y reclamos para mejorar el producto y/o servicio, y las relaciones con sus clientes.	No desarrollado	Las evaluaciones de la satisfacción no están dentro del espectro de actividades de la cooperativa.
Comercialización	Los canales de distribución con los que se cuenta son efectivos, entregando así los productos de forma rápida, fácil y oportuna.	Parcialmente Desarrollado	Si los posee.

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Tabla 1. Resultados y Brechas Detectadas en El Proceso de Gestión de La Cooperativa			
ÁREAS Y DOMINIOS	Criterios Aplicados	Nivel de Desarrollo Encontrado	Descripción del Nivel
	La organización se encuentra en una constante búsqueda de innovación de canales de distribución, lo que permite estar más cerca de los socios y clientes y sus necesidades.	Parcialmente Desarrollado	Se buscan nuevos y mejores canales de distribución que permitan estar más cerca de sus clientes, pero éstos son llevados a la práctica con escasa frecuencia.
	Se realiza publicidad, ya sea pagada o gratuita, con el objetivo de mantenerse cercanos a los clientes y socios actuales, y captar nuevos.	No desarrollado	No realiza publicidad de sus productos /servicios.
	Se utiliza algún mecanismo establecido para fijar los precios de los productos y/o servicios con información del mercado y costos asociados.	Parcialmente Desarrollado	Los precios fijados consideran el precio de mercado y los costos directos de producción, pero no incorporan otros gastos que influyen indirectamente.
	Las personas a cargo del proceso de ventas, son guiadas mediante una estrategia previamente establecida que permite maximizar su alcance e impacto.	Parcialmente Desarrollado	Existe una estrategia de ventas previamente establecida que permite maximizar el alcance e impacto, pero la empresa no cuenta con personal adecuado para lograr llevarla a cabo en su totalidad.
	La Cooperativa realiza una planificación del espacio físico del local (sala de ventas, tienda, otro) donde se exponen todos los productos y/o servicios de una forma estratégica que permite captar mayores niveles de atención en los clientes.	No desarrollado	No existe planeación del espacio físico de la empresa, más bien es ocupado aleatoriamente y no como una estrategia para mejorar las ventas.
	Constantemente se realizan nuevas acciones promocionales para mantener el interés de los clientes y socios actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos socios.	No desarrollado	No se realizan acciones promocionales para la retención o captación de más socios.
<b>Relación con Proveedores</b>	Se cuenta con mecanismos y criterios establecidos para seleccionar a los proveedores de acuerdo a la propuesta de valor de ésta	Parcialmente Desarrollado	Se establecen algunos mecanismos y criterios de selección de proveedores, pero estos no siempre se ajustan a la propuesta de valor ni son cumplidos en la

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Tabla 1. Resultados y Brechas Detectadas en El Proceso de Gestión de La Cooperativa			
ÁREAS Y DOMINIOS	Criterios Aplicados	Nivel de Desarrollo Encontrado	Descripción del Nivel
			práctica.
	Existe una relación de mediano /largo plazo establecida con los proveedores, lo que permita acceder a beneficios en la adquisición de insumos.	Escasamente Desarrollado	Se mantiene una relación de mediano plazo con proveedores aun cuando estos no sean los mejores, por desconocimiento de otras alternativas más conveniente.
	Dados ciertos estándares de calidad establecidos internamente, se evalúan los insumos que recibe de sus proveedores para analizar la conveniencia de mantener ciertas relaciones, o incorporar nuevas.	Escasamente Desarrollado	Se tiene sólo una noción sobre el producto final que obtiene de los proveedores.
	Se mantiene un registro detallado y actualizado de los proveedores de la (tiempos de entrega, ubicación, características del producto, entre otros aspectos relevantes).	Escasamente Desarrollado	Si tiene un registro de proveedores no, pero este carece de algunos aspectos importantes como tiempos de entrega, ubicación, características de productos, etc., y/o no está completado de forma uniforme
	Existe una planificación y registros respecto del pago a proveedores, tanto para selección como planificación presupuestaria de insumos.	Escasamente Desarrollado	Se está en conocimiento de la modalidad de pago a proveedores, pero no se considera en la selección, ni menos en la planificación y presupuesto de insumos.
	Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas de forma constante.	Parcialmente Desarrollado	Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas, considerando todos los datos relevantes, sin embargo, éstos no son actualizados con frecuencia.
Procesos	La organización tiene claridad de los recursos claves de su proceso productivo y de las etapas donde se produce la	Parcialmente Desarrollado	Conoce los recursos y capacidades claves pero no tiene claridad de como explotarlos para generar

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Tabla 1. Resultados y Brechas Detectadas en El Proceso de Gestión de La Cooperativa			
ÁREAS Y DOMINIOS	Criterios Aplicados	Nivel de Desarrollo Encontrado	Descripción del Nivel
	generación de valor.		mayor valor.
	Se conoce el tiempo que toma el proceso de producción o de prestación del servicio. Esto le permite realizar acciones en la mejora y optimización de los procesos.	Parcialmente Desarrollado	Se tiene identificado claramente el tiempo que requiere cada proceso productivo pero está sujeto a cambios constantes.
	Se tiene claridad respecto del tiempo de producción por unidad de producto o servicio, por lo que conoce cuál es su capacidad máxima dentro de un período establecido.	Parcialmente Desarrollado	Se planifica la cantidad diaria a producir pero pocas veces se cumple con el número determinado (ya sea menos o más).
	La organización tiene establecidos aquellos procesos posibles de externalizar, de los que ante cualquier contingencia o cambio en la estrategia se podría desprender.	Parcialmente Desarrollado	Se tienen claras las actividades de las cuales se puede desligar del negocio central. Sin embargo, no tendría claridad del momento propicio para realizar esta separación.
	Control de Calidad: Se cuenta con mecanismos de control de algunos de los productos/servicios terminados, que verifican la calidad de forma y fondo de éstos.	Ampliamente Desarrollado	Se hace un control de la calidad con frecuencia, verificando que la calidad de la forma y fondo de los productos/servicios otorgados sea óptima.
	Se cuenta con inventarios de materias primas o insumos, así como también de productos finalizados.	Parcialmente Desarrollado	Se mantienen inventarios para tener stock de insumos, pero sin un flujo y control estable.
	Existen indicadores claves para medir el desempeño en los procesos.	No desarrollado	No se tiene identificados los indicadores claves
Análisis de Gestión	Se cuenta con un sistema de información sobre costos y márgenes que le ayude a definir la toma de decisiones sobre sus productos o servicios.	Parcialmente Desarrollado	Se cuenta con un sistema para registrar este tipo de información, pero ésta no es ocupada con frecuencia para tomar decisiones.

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Tabla 1. Resultados y Brechas Detectadas en El Proceso de Gestión de La Cooperativa			
ÁREAS Y DOMINIOS	Criterios Aplicados	Nivel de Desarrollo Encontrado	Descripción del Nivel
	Se registra, mide y analiza la tendencia histórica del flujo de caja, para considerarlo en las decisiones futuras.	Parcialmente Desarrollado	Mide y analiza la tendencia histórica del registro contable, pero solo en escasas ocasiones se utiliza la información para tomar decisiones futuras.
	Se conoce, mide y analiza la rentabilidad por producto/servicio de la empresa dentro de determinados periodos, y utiliza esta información para tomar decisiones.	Escasamente Desarrollado	Sabe medir la rentabilidad de cada producto/servicio, pero no utiliza frecuentemente los indicadores y menos los toma en consideración en acciones futuras.
	Se mide y analiza el comportamiento de las ventas a través del tiempo, utilizando dicha información para tomar decisiones.	Ampliamente Desarrollado	Se mide y analiza el comportamiento de las ventas y se ocupa esta información para tomar decisiones futuras.
	Se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados en base a metas propuestas, con lo cual se utiliza esta información para tomar acciones futuras referentes al personal.	No desarrollado	Las evaluaciones de desempeño de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa
	Se realizan evaluaciones formales para conocer el grado de satisfacción de los empleados y se utiliza la información para tomar acciones si es que fuese necesario.	No desarrollado	Las evaluaciones de de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa.
	Realiza presupuestos anuales.	Ampliamente Desarrollado	SI
	Controla presupuestos mensualmente.	Parcialmente Desarrollado	SOLO ALGUNOS MESES
	Se Realizan/piden informes acerca de los resultados semestrales/anuales.	Escasamente Desarrollado	NO EXISTE CONSTANCIA

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

### 5.3 Actualizar análisis económico con y sin proyecto

Estos resultados se presentarán en informe final.

5.4 Análisis de impacto logrado a la fecha medido y diferenciando en al menos los siguientes aspectos: descripción y cuantificación de los impactos obtenidos, y estimación de lograr otros en el futuro, comparación con los esperados, y razones que explican las discrepancias; 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.

### 5.5 Resultados e impactos

Estos resultados se presentarán en informe final.

5.10 En la medida que los resultados obtenidos permitan la elaboración de una ficha técnica (ejemplo ficha de cultivo), ésta debe ser adjuntada al informe.

No compete a este informe.

6. Fichas técnicas y análisis económico del cultivo, rubro, especie animal o tecnología que se desarrolló en el proyecto, junto con un análisis de las perspectivas del rubro después de finalizado el proyecto.

Actualización de Fichas Técnicas elaboradas

No compete a este informe.

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

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

**Dificultades con el sistema de rendición de proyecto en línea, básicamente debido a falta de experiencia. Durante el proceso se pidió orientación a la unidad responsable de FIA y se han podido controlar las dificultades.**

**Dificultades con el tiempo estimado para realizar el levantamiento en terreno, se sub estimó, se pidió prolongación a FIA y se accedió a poner fin al proyecto el 30 de agosto. Razón por la cual este informe es solo parcial.**

- 8. Difusión de los resultados obtenidos adjuntando las publicaciones realizadas en el marco del proyecto o sobre la base de los resultados obtenidos, el material de difusión preparado y/o distribuido, las charlas, presentaciones y otras actividades similares ejecutadas durante la ejecución del proyecto.**

**Presentación en Informe final de Septiembre.**

- 9. Productores participantes**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

<b>5.2 Logro de Hitos. Se deberá hacer un completo y detallado análisis y reflexión en cuanto al avance, cumplimiento o eventual atraso del hito definido para el periodo. (ANÁLISIS DE BRECHA DE HITOS)</b>	
<b>Hitos críticos</b>	<b>Avance</b>
Presentación del Proyecto a Consejo de administración y Socios de la Cooperativa	El hito se cumple en el mes de abril, esto facilita la participación de los socios.
Validación Instrumentos de levantamiento de la Información	Se generan las matrices y los instrumentos a utilizar en el diagnóstico.
Inicio de Actividades de Levantamiento de la Información	Se determinan las fuentes y a la fecha de este informe ya se han realizado las entrevistas , encuentros, coloquios necesarios para el cumplimiento del hito.
Presentación y análisis de la Información en mesa técnica	Se ha cumplido por etapa y de acuerdo a avances del proyecto, el único retraso se presenta en la presentación de la información de los socios, lo cual esta en curso.
Presentación y análisis de la Información en mesa técnica	Hito sujeto al levantamiento de información en terreno, análisis en curso se presenta en informe final de septiembre.
Presentación de Dossier	En desarrollo producto se presenta a informe final.
Presentación y análisis de la Información en mesa técnica	Informe entregado a gerencia. Hito cumplido en su totalidad.
Presentación y análisis de la Información en mesa técnica	Hito sujeto a sistematización y análisis de información de los socios, lo cual esta en desarrollo.
Presentación y análisis de la Información en mesa técnica	Hito cumplido principal cuadro se presenta en resultados.
Presentación y análisis de la Información en mesa técnica	En desarrollo, levantamiento inicial realizado.
Informe General levantamiento	En desarrollo
Presentación Modelo de Gestión basado en TI	En desarrollo

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

REGIÓN	TIPO PRODUCTOR	GÉNERO FEMENINO	GÉNERO MASCULINO	ETNIA (INDICAR SI CORRESPONDE)	TOTALES
	PRODUCTORES PEQUEÑOS	6	48	10	54
	PRODUCTORES MEDIANOS-GRANDES				
	PRODUCTORES PEQUEÑOS				
	PRODUCTORES MEDIANOS-GRANDES				

# DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

## Antecedentes específicos de participación de productores

NOMBRE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	UBICACIÓN PREDIO			Nº de Colmenas	Fecha ingreso al proyecto
			Región	Comuna	Dirección Postal		
OSVALDO ALONSO	PANGUILEF	QUINILLAO	R de Los Rios	FUTRONO		13	Abril de 2015
VICTOR JOEL	CASTILLO	MEDINA	R de Los Rios	FUTRONO		52	Abril de 2016
SONIA ANGÉLICA	CHICAO	IDE	R de Los Rios	FUTRONO		60	Abril de 2017
HERMINDA EDITH	SANTIBAÑEZ	NAVARRO	R de Los Rios	LAGO RANCO		3	Abril de 2018
FLORENTINO ENRIQUE	SANTIBAÑEZ	CARRILLO	R de Los Rios	FUTRONO		85	Abril de 2019
JOSÉ DELFINIO	SANTIBAÑEZ	VELASQUEZ	R de Los Rios	LAGO RANCO		1	Abril de 2020
MARTIN EDUARDO	QUINILLAO	QUINILLAO	R de Los Rios	LAGO RANCO			Abril de 2021
GALINDO OCTAVIO	SANTIBAÑEZ	QUINILLAO	R de Los Rios	FUTRONO		5	Abril de 2022
FRANK SIEGFRIED	WERNER	MEEDER	R de Los Lagos	OSORNO		500	Abril de 2023
BERNARDINO AMABLE	GÓMEZ	HUENUPAN	R de Los Rios	FUTRONO		130	Abril de 2024
GUIDO DE LOS ANGELES	HUENUPAN	NAVARRO	R de Los Rios	FUTRONO		40	Abril de 2025
RAÚL ENRIQUE	SANTIBAÑEZ	QUINILLAO	R de Los Rios	LAGO RANCO		60	mayo de 2015
JOSÉ ANTONIO	PANGUILEF	CALFULEF	R de Los Rios	LAGO RANCO		39	mayo de 2016
CARMEN CATALINA	VILLABLANCA	ACUÑA	R de Los Rios	FUTRONO		180	mayo de 2017
FRANCISCO BALDOMERO	NAGUIL	NAGUIL	R de Los Lagos	ANCUD		500	mayo de 2018

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

NOMBRE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	UBICACIÓN PREDIO			Nº de Colmenas	Fecha ingreso al proyecto
			Región	Comuna	Dirección Postal		
TADEO HERACLIO	ALVAREZ	SANCHEZ	R de Los Lagos	CASTRO		450	mayo de 2019
JACINTO DEL CARMEN	FLORES	SALINAS	R de Los Lagos	CASTRO		400	mayo de 2020
FERNANDO ALEX	MAÑAO	BAHAMONDE	R de Los Lagos	CASTRO		228	mayo de 2021
PABLO ANDRÉS	DE LA BARRA	AHUMADA	R de Los Lagos	CASTRO		350	mayo de 2022
Volker Walter	Plarre	Thomas	R de Los Lagos	OSORNO		1000	mayo de 2023
SIGFRIED GERMAN	WERNER	STEIDTMANN	R de Los Lagos	OSORNO		300	mayo de 2024
JOSÉ RAFAEL	AGUILAR	RUIZ	R de Los Rios	LA UNION		280	mayo de 2025
ENRIQUE IVAN	DURAN	CIFUENTES	R de Los Rios	LA UNION		90	junio de 2015
JUAN ELIAS	INOSTROZA	BUSTOS	R de Los Rios	LA UNION		300	junio de 2016
RODOLFO MAURICIO	Klaassen	Gutberlet	R de Los Rios	LA UNION		450	junio de 2017
ARTURO EVEDITOR	ORTIZ	SILVA	R de Los Rios	LA UNION		40	junio de 2018
HERIBERTO ORLANDO	CHICO	MALDONADO	R de Los Rios	LOS LAGOS		100	junio de 2019

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

NOMBRE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	UBICACIÓN PREDIO			Nº de Colmenas	Fecha ingreso al proyecto
			Región	Comuna	Dirección Postal		
JOEL ALEJANDRO	FUENTES	SEPULVEDA	R de Los Rios	LOS LAGOS		30	junio de 2020
JOSE ALFONSO	MUÑOZ	TORRES	R de Los Rios	LOS LAGOS		100	junio de 2021
CHRISTIAN MAURICIO	KAUFMANN	SOTO	R de Los Lagos	FRESIA		300	junio de 2022
JORGE LUIS	SEMPE	CARLZ	R de Los Rios	VALDIVIA		500	julio 2015
ELEAZAR DAVID	JARA	GARCIA	R de La Araucania	LONCOCH E		100	junio 2015
PEDRO JAIME	PRADO	MOLINA	R de La Araucania	PADRE DE LAS CASAS		2000	Enero 2015
ERNA LOURDES DE	CARDENAS	VASQUEZ	R de Los Rios	PAILLACO		1	junio 2015
VICTOR MANUEL	CONTRERAS	BAHAMONDE Z	R de Los Rios	PAILLACO		160	MAYO 2015
MARTIN CESAREO	LORCA	ANDRADE	R de Los Rios	PAILLACO		36	
ENRIQUE ALIRO	OLIVARES	ZUÑIGA	R de Los Rios	PAILLACO		73	
DOROMIRO DEL TRANSITO	VILLANUEVA	GARCIA	R del Bio Bio	PORTEZUELO		160	AGOSTO - 2015
SERGIO DEL CARMEN	BEROIZA	PÉREZ	R del Bio Bio	LOS ANGELES		500	julio 2015
FERNANDO ALBERTO	QUILODRAN	FUENTES	R del Bio Bio	QUILLECO		107	julio 2015
MARÍA ANGELICA DE LOURDES	QUILODRAN	FUENTES	R del Bio Bio	QUILLECO		108	julio 2015

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

NOMBRE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	UBICACIÓN PREDIO			Nº de Colmenas	Fecha ingreso al proyecto
			Región	Comuna	Dirección Postal		
PATRICIO ARTURO	QUILODRAN	FUENTES	R del Bio Bio	QUILLECO		290	julio 2015
YOVANNA DEL CARMEN	FIGUEROA	LABRIN	R del Bio Bio	SANTA BARBARA		300	junio 2015
ORLANDO ELEAZAR	IRAIRA	SANHUEZA	R del Bio Bio	SANTA BARBARA		130	junio 2015
SEGUNDO DAVID	PEREZ	GALLARDO	R del Bio Bio	SANTA BARBARA		200	julio 2015
JORGE RODRIGO	GONZALEZ	AGUILAR	R de Los Rios	LA UNION		90	MAYO 2015

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

NOMBRE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	UBICACIÓN PREDIO			Nº de Colmenas	Fecha ingreso al proyecto
			Región	Comuna	Dirección Postal		
PATRICIO EDUARDO	RIQUELME	MOLINA	R del Bio Bio	SANTA BARBARA		170	julio 2015
BERNARDO ANTONIO	SALAMANCA	BEROIZA	R del Bio Bio	SANTA BARBARA		500	julio 2015
GILBERTO DEL CARMEN	SANHUEZA	GUTIERREZ	R del Bio Bio	SANTA BARBARA		200	junio 2015
JOEL DEL CARMEN	SANHUEZA	GUTIERREZ	R del Bio Bio	SANTA BARBARA		130	
JOSE ELIAS	SANHUEZA	GUTIERREZ	R del Bio Bio	SANTA BARBARA		300	

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

NOMBRE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	UBICACIÓN PREDIO			Nº de Colmenas	Fecha ingreso al proyecto
			Región	Comuna	Dirección Postal		
REMIGIO ESTEBAN	SOTO	soto	R del Bio Bio	SANTA BARBARA		130	
CESAR AUGUSTO	SOTO	JARA	R del Bio Bio	SANTA BARBARA		380	
ORLANDO JACINTO	RIQUELME	MOLINA	R del Bio Bio	SANTA BARBARA		300	

De momento esto cuanto podemos informar,

Paillaco, 17 de agosto de