



Fundación para la
Innovación Agraria



INFORME TÉCNICO Y DE GESTIÓN

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN APOYADO EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

COOPERATIVA APICOLA CAMPESINA VALDIVIA
Septiembre de 2015

OFICINA DE PARTES 2 FIA
RECEPCIONADO
15 SEP 2015
Fecha
Hora 11:30
Nº Ingreso 23835

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

INFORME TÉCNICO FINAL - COMPLEMENTARIO

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 COMPLEMENTARIO

PERIODO: desde ABRIL DE 2015 hasta AGOSTO 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

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 a incrementado sustantivamente sus índices de exportación y que se ha validado como un referente chileno del sistema de Comercio Justo.

Adicionalmente durante el último quinquenio a 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 suma 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 apícola y laboratorio). Este 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 y congestión vehicular por nombrar algunas.

Todo lo anterior a 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.
- 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.

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

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 dividió 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.

En términos descriptivos se realizo un mapa del proceso comercial, junto con las funciones específicas que correspondan a esta unidad, la principales fuentes fueron el

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

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 API-COOP, 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 el 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 realizo 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 que 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 objetivos 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.

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

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 rescatables 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.

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
1.- Establecer las dificultades de financiamiento de Apicoop, determinando causas y	Sensibilización y comunicación a Socios Cooperativa	Se realizan las acciones de comunicación, se evidencia un mayor número de socios dispuestos e interesados en participar	Los socios manifiestan tener 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

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

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
principales efectos.	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
2.- Establecer las necesidades financieras de los socios y como afectan estas su capacidad productiva e inversión futura.	Informe de requerimientos financieros de socios	<ul style="list-style-type: none"> • Categorización de socios de acuerdo a requerimientos financieros. • Listado de principales fuentes de financiamiento de acuerdo a tamaño de plantales apiolas y métodos de producción. • Brechas detectadas por segmento productivo de acuerdo a tamaño y zona. 	No se presentan se recoge lo buscado por el objetivo.

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

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"> • Descripción del proceso de comercialización Nacional e Internacional de Apicoop. • Identificación de fortalezas y debilidades. 	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"> • Indicadores de percepción de comunicación de los socios. • Indicadores de comunicación de proveedores. • Indicadores de percepción de comunicación de clientes. • Indicadores de comunicación del entorno inmediato. • Brechas detectadas en cada uno de los segmentos. 	Se logra reunir la información requerida, en menor grado en clientes. Razones los principales clientes es Apicoop 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"> • Informe descriptivo de cargos y áreas. • Determinación de brechas de acuerdo a organigrama de la institución. 	No se logra 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.

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

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
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"> • Arqueo de TI con que cuenta la organización. • Nivel de competencias que tienen sus RRHH en relación a la tecnología disponible. • Disposición hacia TI de sus asociados. • Brechas y requerimientos de alfabetización digital en personal y socios. 	Se logra cumplir el objetivo. No se presentan brechas.
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	Brechas para elaborar plan de mejoras.	logrado

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.

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

2.2 Descripción breve de los impactos obtenidos	
Objetivos	Impactos Obtenidos
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.
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 concentre 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 Apicoop, 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.

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

2.2 Descripción breve de los impactos obtenidos

Objetivos	Impactos Obtenidos
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.	El estudio indica que la organización requiere formular una planificación estratégica de mediano alcance 5 o 6 años centrándose en sus ejes de valor los cuales si se han podido evidenciar. En términos de TI Apicoop posee sistemas de comunicación y software de apoyo a la gestión pero sus principales brechas se relacionan con: Los sistemas no convergen y funcionan por carriles paralelos, su personal no ha establecido estándares de aplicación y no ha recibido capacitación suficiente para operarlas eficientemente. En cuanto a sus socios sólo es posible integrarlos a un sistema de comunicación basado en TI si se le alfabetiza y eso no es una opción que se vea con claridad de momento.

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
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.
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 amplio al 50% de los socios activos de la Cooperativa.	Se visito 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 realizo análisis documental y evaluaciones de satisfacción del sistema de calidad.

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
4.- Determinar los factores que dificultan la comunicación y relación entre APICCOOP, sus socios, proveedores, clientes y entorno.	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de la información • Fuentes de Información: Elaboración de artefactos de variables cualitativas y cuantitativas • Reunión de Análisis Elaboración y presentación de Informes: 	Se priorizo el levantamiento en los socios de la cooperativa, se da énfasis en levantar inquietudes de estatutos. Esto dificulto aplicar instrumento específico a proveedores no socios.	Se aplico cuestionario acotado proveedores no socios.
5.- Determinar cuáles son los factores críticos en la cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de la información • Fuentes de Información: Elaboración de artefactos de variables cualitativas y cuantitativas • Reunión de Análisis Elaboración y presentación de Informes: 	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 que 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"> • Levantamiento de la información • Fuentes de Información: Elaboración de artefactos de variables cualitativas y cuantitativas • Reunión de Análisis Elaboración y presentación de Informes: 	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
<p>7.- Determinar qué brechas o factores diagnosticados son factibles de ser incluidos en un modelo de gestión que se apoye en las TI.</p>	<p>Análisis de la información: Fuentes de Información: -Artefactos y planes de acción objetivos precedentes. Método: -Mesa de trabajo Equipo técnico y de apoyo. Presentación Consejo de Administración y gerencia. -Levantamiento de correcciones. -Reformulación y validación.</p>	<p>En desarrollo</p>	<p>No aplica</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
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"> • No Desarrollado • Escasamente Desarrollado • Parcialmente Desarrollado • Ampliamente Desarrollado. <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"> • Toma de decisiones y coherencia. • Estrategia • Administración • Contabilidad Financiera • Normativa Legal • Contabilidad Tributaria • Situación Contractual de Trabajadores • Integración de Personal • Capacitación y Desarrollo • Propuesta de Valor • Clientes • Comercialización • Coherencia de Propuesta de Valor • Relación con Proveedores • Procesos • Análisis de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de instrumentos de levantamiento de la información. • Para este proyecto se utilizaron básicamente: • Análisis Documental • Cuestionario Amplio de Levantamiento. • Encuestas de Satisfacción. • Encuesta de Clima • Formato entrevistas semi-estructuradas aplicadas a actores específicos. • • Posteriormente la información se vació en tablas de análisis y se extrajeron conclusiones para vertical en la matriz de criterios.
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. Las áreas que incluyen son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DATOS GENERALES • DATOS DE PARTICIPACIÓN • DATOS DE NORMATIVA LEGAL • DATOS DE MANEJO PRODUCCIÓN • DATOS DE OPERACIÓN DEL PLANTEL • DATOS DE COMERCIALIZACIÓN • DATOS DE EQUIPAMIENTO Y USOS DE TÉCNOLOGÍA. 	<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>

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
ENCUESTA DE SATISFACIÓN	<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>Las Areas que abordo la encuesta fueron: Asesoría Técnica Entregada por la Cooperativa. Servicios de Laboratorio. Servicios de Venta de Material Apícola. Servicio de Cosecha Atención del Personal. Roles del Consejo de Administración.</p> <p>La encuesta se complemento con tres preguntas de respuesta libre: 1. Características de la Cooperativa. 2. Falencias de la Cooperativa. 3. Sugerencias de mejora para la cooperativa.</p>	<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
ENCUESTA DE CLIMA	<p>Encuesta diseñada en base a afirmaciones de valor. De evaluación en Escala de 1 a 5. Donde:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Totalmente de Desacuerdo. 2 En Desacuerdo 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4 De Acuerdo 5 Totalmente de Acuerdo. <p>Antecedentes Generales Levantados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rango de Edad • Nivel Educacional • Antigüedad en APICOOP • Rubro Anterior Trabajo. <p>VARIABLES MEDIDAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. VISIÓN MISIÓN 2. SEGURIDAD 3. RESPETO A LAS PERSONAS 4. MEJORA CONTINUA 5. EFICIENCIA 6. LIDERAZGO 7. SUSTENTABILIDAD 8. TRABAJO EN EQUIPO 9. CULTURA ORGANIZACIONAL <p>También se realizaron tres preguntas de Opinión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Cuáles son las 3 características principales que identifican a APICOOP. 2. ¿Cuáles son las 3 debilidades principales de APICOOP?. 3. Indique algunos aspectos que a su juicio , pueden contribuir a mejorar la gestión de APICOOP. 4.-¿En temas, productos, herramientas o áreas cree usted que se requiere capacitar al personal de Apicoop?. 	<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"> • Presentación Ante Consejo de Administración • Elaboración de Síntesis para publicar en Boletín. 	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"> • Reunión de conformación de equipo, encuadre y estructura de operación. • Elaboración de cuestionarios por área temática y de acuerdo a actividades. • Elaboración de Artefactos. • Presentación, corrección y validación en mesa técnica 	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>R e c o p i l a c i ó n 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.	

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 de dificultades Financieras de los Socios.	Diseño ambito en cuestionario. Aplicación de cuestionario en terreno Vaciado y análisis de la información.	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	Entrevista Encargado de Gestión Comercial. Recopilación Documental. Vaciado en Matriz Evacuación de Informe	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	Levantamiento socios. Levantamiento proveedores. Levantamiento clientes Levantamiento Directorio Levantamiento agentes del entorno.	Dificultades levantamiento clientes extranjeros. Muestra reducida entorno	Distancia y disposición, se realiza análisis de procesos de satisfacción de Apicoop. Solo es posible entrevistar a agrupaciones de productores indígenas y representante municipal.
Levantamiento Proceso cadena de Valor.	Entrevistas encargados de Area. Levantamiento perfiles de Cargos. Aplicación encuesta de Clima.	No se observan mayores discrepancias.	

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 de requerimientos de Plataforma TI	Diseño de matriz de chequeo. Levantamiento sistemas actuales. Manejo de tecnologías en socios usuarios. Disposición de estos a integrar nuevas tecnologías.	No se presentan	

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

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

5.1 GOBERNABILIDAD : Síntesis de Levantamiento		
Fuentes de Información	Método de Levantamiento	Descripción
Presidente del Consejo de Administración	Entrevista	Entrevista en profundidad con pauta pre establecida, duración de la actividad 2 horas.
Consejo de Administración	Focus de Análisis	Levantamiento en reunión grupal a cargo de un moderador con preguntas orientadoras. Análisis en base a vaciado de información y extracción de categorías de análisis.
Junta de Vigilancia	Entrevista Semiestructurada	Entrevista en profundidad con pauta pre establecida, duración de la actividad 2 horas promedio.

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

5.1.2 TABLA : Resultados Obtenidos Consejo de Administración

Nº	Categorías de Análisis	Descripción
1	Definición de Rol del Consejo de Administración.	Consejo de Administración opera funcionalmente de acuerdo a normativa y reglamento legal (ley de cooperativa)
		Frecuencia de reuniones de trabajo bimestral.
		Funcionan en base a tabla de contenidos previamente enviada.
		Sancionan de acuerdo a contingencia.
2	Participación en implementación del Plan Estratégico de la Cooperativo.	Si bien es cierto existe un plan estratégico escrito, no evidencian reconocimiento concreto en cuanto a su implementación.
		Ausencia carta Gantt que les permita realizar seguimiento ni evaluación a los objetivos planteados en Plan Estratégico. No han asignado funciones al interior del Consejo mas allá de las establecidas por Presidente , Secretario.
3	Comunicación y retroalimentación de resultados parciales a asociados	La entrega de información a los asociados se da por dos medios Junta General, se realiza una vez al año y boletín informativo trimestral.
		Presidente del Consejo ha dispuesto de 3 días a la semana de permanencia en dependencias administrativa pero no existe claridad de los socios que parte de ese tiempo es para atender sus inquietudes.
		Consejo de Administración no presenta claridad respecto a la percepción que los asociados tienen de sus funciones ni de los avances o dificultades de la Cooperativa.
4	Participación y presencia del Consejo en vinculación a presencia de la Cooperativa en la comunidad en que esta inmersa.	Solo se evidencia participación en actividades del presidente en actividades aisladas, no se evidencian lineamientos de políticas del Consejo que apunten a ello.
		Existe participación en actividades de orden gremial como cursos y vinculación con entidades vinculadas a la miel pero estas solo recaen en el presidente.
		No se aprecia que se realicen seguimientos a proyectos o iniciativas ejecutadas por la administración.

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

5.1.2 TABLA : Resultados Obtenidos Consejo de Administración

Nº	Categorías de Análisis	Descripción
5	Seguimiento y control de proyectos y planes de desarrollo de la organización.	No establecen cuadros de indicadores de control para el seguimiento de planes comerciales o controles financieros.
6	Distribución de Tareas y Roles de participación en gobierno institucional.	Participación pasiva que se enmarca a la asistencia bimensual, solo el presidente muestra una presencia estable en el control de la cooperativa.
7	Identificación de Tareas Urgentes	De la actividad se reconoce la necesidad de revisar los estatutos sociales de la cooperativa y establecer una reglamentación explícita y clara hacia todos sus socios.
8	Necesidades de Soportes Tecnológicos	Se evidencia manejo computacional de la totalidad del directorio a nivel usuario. Dificultad a nivel de hábitos de respuesta, poca frecuencia. Requieren de aplicaciones que les faciliten conexiones más inmediatas dado la distancia y las dificultades que tienen para reunirse con mayor frecuencia.

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

5.1.3 TABLA : Resultados Obtenidos Junta de Vigilancia

5.1.3 TABLA : Resultados Obtenidos Junta de Vigilancia		
Categorías de Análisis	Descripción	
1	Definición del Rol de la Junta de Vigilancia.	Se aplica la función de acuerdo a reglamentación establecida en la ley.
		Se reúnen con periodicidad y presenta una estructura organizacional interna.
		Emiten informes ajustado a reglamento.
2	Niveles de Preparación para ejercer las funciones.	Manifiestan estar poco preparados para la funciones que se les encomiendan.
		Requieren protocolos de revisión y ejecución de sus funciones.
		Requieren tener mayor conocimientos respecto a conceptos contables básicos y necesarios para lecturas que facilitarían sus funciones.
3	Condiciones para ejercer la función	Tienen presupuesto asignado para ejercer la función.
		La administración dispone y facilita con prontitud de la documentación requerida.
		Se asigna un espacio físico para realizar la función.
4	Vinculación y niveles de comunicación Junta de Vigilancia con socios.	Informe de gestión se emite una vez al año, realización Junta General de Socios.
		No han visibilizado la necesidad de un contacto comunicacional de mayor frecuencia con los socios.
		Se cuenta con un libro de registro en que los socios pueden manifestar sus inquietudes, pero este es poco expedito dado que los socios no asisten con frecuencias a las dependencias de la Cooperativa.
5	Requerimientos de Soporte Tecnológicos que facilitarían la función	Nivel de manejo computacional de los miembros escaso o casi nulo, manejo con tecnologías de comunicación escaso o casi nulo.
		Reconocen la necesidad de contar con un medio de mayor velocidad y conexión para recoger inquietudes de socios dada la poca operación que presenta el libro de registros o reclamos.

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

5.2 ADMINISTRACIÓN TABLA : Síntesis de Levantamiento

Fuentes de Información	Método de Levantamiento
Análisis Documental	Recopilación de información en dependencias Apicoop, solicitud a agentes claves.
Entrevistas Agentes Claves	Entrevistas reiteradas y de acuerdo a análisis y confrontación de la información.
Entrevistas por Cargos Identificados	Entrevista extensa a cargo identificado en la organización.
Encuesta de Cultura	Auto-aplicación escrita sin identificación, formulario de carácter objetivo y cualitativo (set de preguntas abiertas).

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

5.2.1 TABLA: Resultados obtenidos Administración

Nº	Categorías de Análisis	Descripción	Nivel de Desarrollo
1	Administración	La gerencia y personal clave al interior de la administración conocen los objetivos y estrategia de la Cooperativa pero esto no es igual para el Consejo de Administración y personal en general. Con esto se ve acotado el conocimiento y eficiencia de la misma.	Escasamente Desarrollado
		Existen canales en los cuales los empleados pueden dar a conocer sus opiniones y sugerencias presentan organización sindical al interior de la organización.	Ampliamente Desarrollado
		Se planifican y asignan los recursos, pero no se cuenta con escalas para medirlos para lograr alcanzar mejores niveles de productividad.	Escasamente Desarrollado
2	Toma de Decisiones y Coherencia	Las decisiones son tomadas en base a la experiencia de los agentes claves de la administración gerencia y control presupuestario se considera la información relevante del mercado y clientes.	Ampliamente Desarrollado
		Se consideran los objetivos de corto y mediano plazo para la toma de decisiones pero se priorizan las decisiones acorde a la predisposición presupuestaria dado el nivel de dificultad para obtener financiamiento para operaciones en la banca nacional esto posterga el desarrollo estratégico.	Parcialmente desarrollado
3	Estrategía	Conoce su valor agregado, y esta en vía para definirlo y resaltarlo correctamente frente a la competencia esto fundamentalmente a nivel mercado nacional, en cuanto a mercado internacional esto ya esta ampliamente desarrollado.	Parcialmente desarrollado
		Ha definido su misión y responde a las preguntas claves, pero no esta asumida plenamente por todos los integrantes de la organización.	Escasamente Desarrollado
		Existe visión, pero no contiene un horizonte temporal apropiado, o bien, no es posible cuantificarla, por lo que no esta correctamente establecida.	Escasamente Desarrollado
		Ha escrito una 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	No desarrollado
		Existen objetivos de corto plazo y de mediano no se cuenta con metas claras para medirlos.	Escasamente Desarrollado

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

5.2.1 TABLA: Resultados obtenidos Administración

Nº	Categorías de Análisis	Descripción	Nivel de Desarrollo
		Establece planes de acción, pero no están claramente definidos, vale decir, no estipulan los mecanismos y/o horizonte temporal para lograrlos.	Escasamente Desarrollado
		Se considera la sustentabilidad en el mediano plazo, considerando además que éste no afecte y/o impacte negativamente al medio ambiente, utilizando y manejando responsablemente sus recursos y desechos.	Ampliamente Desarrollado
		En particular la gerencia y administración consideran los distintos escenarios, que podrían influir en el desempeño de la Cooperativa, y los incorpora periódicamente para enfrentar posibles contingencias	Ampliamente Desarrollado
4	Contabilidad Financiera	Existen planillas de información donde se registran los costos directos e indirectos de producción de forma constante procedimiento en planilla electrónica y software especializado, pero aún falta capacitación a los operadores claves del sistema.	Parcialmente desarrollado
		Existen planillas de información donde se registran todas las ventas cada vez que se realizan, sin omitir u obviar nada	Ampliamente Desarrollado
		Se define correctamente el capital de trabajo, sin embargo no siempre se tiene certeza de su disposición dadas las dificultades de financiamiento.	Parcialmente desarrollado
		Posee planes de cuentas, donde registra todos los costos, separados por su naturaleza, ingresos, etc.	Ampliamente Desarrollado
		Se planifican todas (incluye recambio de activo fijo) inversiones que deben realizarse en la empresa, evaluando plazos, presupuesto, y alternativas de financiamiento.	Ampliamente Desarrollado
		La empresa o cooperativa realiza el timbraje de documentos cada vez que sea necesario (boletas, facturas exentas y no exentas)	Ampliamente Desarrollado
		Cuenta con resolución sanitaria otorgada por SEREMI de salud o SAG.	Ampliamente Desarrollado
		La empresa cuenta con autorización municipal para realizar sus operaciones en el lugar establecido (uso de suelo).	Ampliamente Desarrollado

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

5.2.1 TABLA: Resultados obtenidos Administración

Nº	Categorías de Análisis	Descripción	Nivel de Desarrollo
5	Normativa Legal	Se cuenta con patente comercial regularizadas tanto para infraestructura, actividad comercial y vehículos de operación. Pero no utiliza la granjerías de normativa que frente a esto le otorga la ley general de cooperativa.	Parcialmente desarrollado
		Mantiene pagos al día de proveedores de insumos de operación. Más parcialmente aquellos relacionados con proveedores de miel, esto esta supeditado a disposición financiera.	Parcialmente desarrollado
		Controla la situación de cobranza a sus clientes.	Ampliamente Desarrollado
7	Situación Contractual de Trabajadores	Todos los trabajadores vinculados, trabajan bajo contrato de trabajo.	Ampliamente Desarrollado
		Los trabajadores manejan el código de higiene y seguridad cuando se lleva a cabo el contrato, el cual menciona las 10 estipulaciones que se establece en el artículo 10 del código del trabajo.	Ampliamente Desarrollado
		Las jornadas de trabajo no exceden la jornada ordinaria establecida de 45 horas semanales.	Ampliamente Desarrollado
		La empresa tiene libro de registro de asistencia de los trabajadores al día. El registro de esto es manual, lo que genera mayor de cantidad de hora de administración en su control.	Parcialmente desarrollado
		Las remuneraciones se pagan de acuerdo a lo estipulado en el contrato, incluyendo las cotizaciones previsionales.	Ampliamente Desarrollado
		Se realiza el pago de horas extras, cuando sea el caso, en más de un 50% de lo equivalente a una hora de jornada normal.	Ampliamente Desarrollado
		Las tareas se conocen realizan. Falta desarrollar mayores niveles de flexibilidad para que las áreas se apoyen en momentos de contingencias específicas.	Parcialmente desarrollado
No existe una política clara de reclutamiento el criterio varía según la situación emergente.	No desarrollado		

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

5.2.1 TABLA: Resultados obtenidos Administración

Nº	Categorías de Análisis	Descripción	Nivel de Desarrollo
8	Integración del Personal	Generalmente los Mandos Directivos de la Cooperativa y sus trabajadores mantienen comunicación y relación empática	Ampliamente Desarrollado
		No se cuenta con un plan de remuneraciones, pero se considera el valor de mercado para los sueldos de los trabajadores.	Parcialmente desarrollado
		La Cooperativa tiene claro que los incentivos pueden ser monetarios o no monetarios, pero no siempre se pueden llevar a cabo por limitaciones de tiempo y presupuesto.	Parcialmente desarrollado
		Cuando existen conflictos, estos son considerados y se trabaja por solucionarlos, sin existir un protocolo o guía para ello.	Parcialmente desarrollado
		Se realizan ritos o celebraciones que se realicen a nivel interno (aniversarios, fiestas)	Ampliamente Desarrollado
9	Capacitación y Desarrollo	Solo se ha considerado la posibilidad de capacitar a algunos trabajadores cuando es estrictamente necesario, para suplir falencias situaciónl de corto plazo.	Parcialmente desarrollado
		En cuanto al staff administrativo se capacita esporádicamente, cuando es estrictamente necesario.	Parcialmente desarrollado
10	Propuesta de Valor	La propuesta de valor contiene factores que satisfacen necesidades básicas de sus clientes y socios , sin agregar mayor valor.	
		Tiene dos tipos de clientes el relacionado al Comercio Justo (mercado internacional venta de miel a granel) . El mercado nacional venta de miel a granel. No existe mayor nivel de segmentación de clientes.	Escasamente Desarrollado
		No tiene marca ni imagen corporativa reconocidas ni trabajada que permitan transmitir la propuesta de valor.	Escasamente Desarrollado
		Conoce a sus competidores pero no está al tanto de su propuesta de valor.	Escasamente Desarrollado
		Si reconoce algunos aspectos diferenciadores respecto a los competidores, pero no se identifican claramente como competencias claves.	Escasamente Desarrollado

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

5.2.1 TABLA: Resultados obtenidos Administración

Nº	Categorías de Análisis	Descripción	Nivel de Desarrollo
11	Clientes	Se reconocen los clientes y tradicionales CJ y Nacionales de miel a granel, sus necesidades y se dirige correctamente sus productos.	Ampliamente Desarrollado
		En cuanto a sus clientes socios , no se utiliza información relevante de estos para satisfacer de mejor manera sus necesidades y dirigir correctamente sus servicios.	Escasamente Desarrollado
		No se realizan estrategias concretas de fidelización al socio y cliente, salvo las establecidas por normas de Comercio Justo..	Escasamente Desarrollado
		Las evaluaciones de la satisfacción de servicios o productos no están dentro del espectro de actividades de la cooperativa.	No desarrollado
12	Comercialización	Los canales de distribución con los que se cuenta son efectivos.	Ampliamente Desarrollado
		No realiza publicidad de sus productos /servicios.	Escasamente Desarrollado
		La estrategia de venta esta establecida y se basa en la gestión de una persona.	Escasamente Desarrollado
		No existe planeación del espacio físico de la empresa para mostrar sus productos, esto no es una prioridad.	Escasamente Desarrollado
		No se realizan acciones promocionales para la retención o captación de más socios.	Escasamente 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 práctica.	
		Se establece relaciones de mediano/largo plazo con proveedores.	Ampliamente Desarrollado

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

5.2.1 TABLA: Resultados obtenidos Administración

Nº	Categorías de Análisis	Descripción	Nivel de Desarrollo
14	Relación con Proveedores (no entrega de miel)	Se cuenta con criterios que permiten estar al tanto de si se cumplen o no procesos de manufactura adecuados, procesos de mejoramientos y tiempos de entrega establecidos, sin embargo estos criterios se verifican de forma inconstante.	Parcialmente 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	Parcialmente desarrollado
		Se registra el pago a proveedores, y se toma en consideración en la planificación de presupuesto y selección de estos.	Ampliamente Desarrollado
		Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas, considerando todos los datos relevantes, sin embargo, éstos no son actualizados con frecuencia.	Parcialmente desarrollado
15	Procesos	Conoce los recursos y capacidades claves pero no tiene claridad de como explotarlos para generar mayor valor.	Parcialmente desarrollado
		Se tiene identificado claramente el tiempo que requiere cada proceso productivo pero está sujeto a cambios constantes de acuerdo a requerimientos de temporalidad productiva.	Parcialmente desarrollado
		Se planifica la cantidad diaria a producir pero pocas veces se cumple con el número determinado (ya sea menos o más).	Parcialmente desarrollado
		Se externaliza, pero solo en funciones de transferencia tecnológica específica o servicios profesionales.	Ampliamente Desarrollado
		Se hace un control de la calidad con frecuencia, verificando que la calidad de la forma y fondo vinculado principalmente a normas de inocuidad alimenticia. Pero adolece de normas de calidad de gestión	Escasamente Desarrollado
		Se mantienen inventarios para tener stock de insumos, pero sin un flujo y control estable.	Escasamente Desarrollado

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

5.2.1 TABLA: Resultados obtenidos Administración

Nº	Categorías de Análisis	Descripción	Nivel de Desarrollo
		No se tiene identificados los indicadores claves	No desarrollado
16	Análisis de Gestión	Se cuenta con un sistema de registro de información sobre costos y márgenes, pero éste no se ocupada con frecuencia para tomar decisiones.	Parcialmente desarrollado
		Se mide y analiza la tendencia histórica del registro contable, pero solo en escasas ocasiones se utiliza la información para tomar decisiones futuras.	Parcialmente desarrollado
		Conoce, mide y analiza la rentabilidad por producto/servicio, reconoce cuáles son más rentables y los considera en las acciones presentes y futuras para potenciar y mejorar los resultados de la organización.	Ampliamente Desarrollado
		Se mide y analiza el comportamiento de las ventas y se ocupa esta información para tomar decisiones futuras.	Ampliamente Desarrollado
		Las evaluaciones de desempeño de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la cooperativa.	No desarrollado
		Las evaluaciones de satisfacción de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa.	No desarrollado
		Realiza presupuestos anuales.	Ampliamente Desarrollado
		Controla presupuestos mensualmente.	Parcialmente desarrollado
		Se Realizan/piden informes acerca de los resultados semestrales/anuales.	No desarrollado

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

5.3 SOCIOS TABLA: Síntesis Levantamiento

Comuna Residencia Socios	Método de Levantamiento	Nº Socios/ Participantes	Nº Total / Socios	% Participación
Ancud	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	1	1	100%
Castro	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	3	3	100%
Dalcahue	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	1	1	100%
Osorno	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	5	7	71,4%
La Unión	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	6	8	62,5%
Paillaco	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	5	11	45,4%
Los Lagos	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	4	3	75%
Valdivia	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	4	5	80

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

5.3 SOCIOS TABLA: Síntesis Levantamiento

Comuna Residencia Socios	Método de Levantamiento	Nº Socios/ Participantes	Nº Total / Socios	% Participación
Futrono	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	7	11	63,6
Lago Ranco	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	6	16	43,75
Loncoche	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	1	1	100%
Temuco	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	1	2	50%
Santa Barbara	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	12	16	75%
Quilleco	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	4	5	80%
Portezuelo	Entrevista en Profundidad / Encuesta de Satisfacción de Servicios	1	1	100%
Totales Muestra Seleccionada		61	91	76,4% Promedio

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

5.3.1 TABLA : Síntesis Totales Generales de Participación

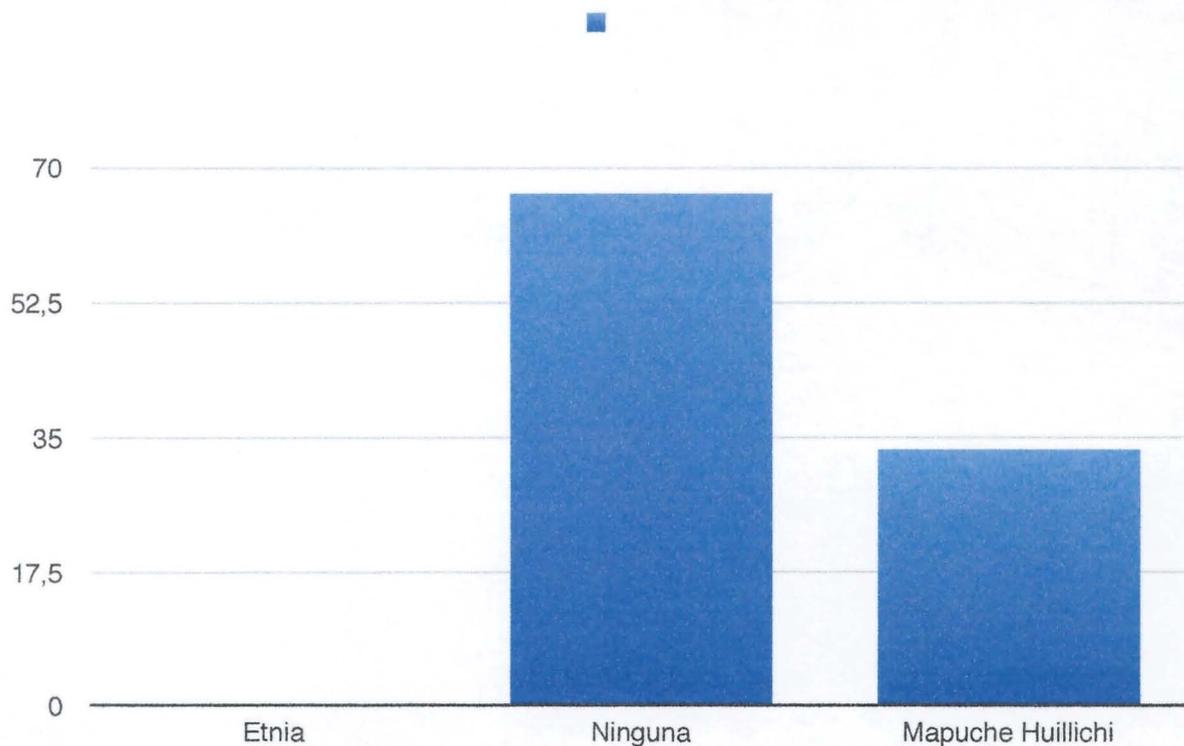
Nº Total Socios Registrados en Cooperativa	Nº Socios Participes Activos Levantamiento	% General de la Muestra
115	61	53,04%

5.3.2 TABLA Variables Generales y sociales levantadas

Nº	
1	Etnia
2	Genero
3	Edad
4	Estado Civil
5	Escolaridad
6	Profesión
7	Principal Actividad Laboral
8	Nº de Personas que dependen de sus ingresos
9	Nº de Hijos Estudiando
10	Discapacidad

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

5.3.3 Etnia de los Socios	
Ninguna	Mapuche Huilliche
66,66%	33,33%

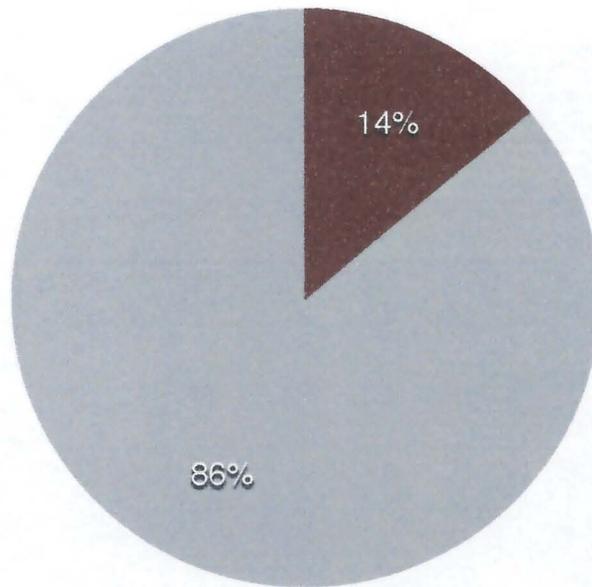


Un tercio de los socios declaran pertenecer a la etnia mapuche, cabe destacar que la mayoría se encuentran localizados en la Región de los Ríos. Otro dato relevante se relacionan con que tienden a realizar una apicultura no trashumante y su rango de manejo de colmenas es de 40 por socio.

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

5.3.4 Genero	
Femenino	Masculino
13,88%	86,11%

● 3.2.2 Genero ● Femenino ● Masculino



Baja presencia del genero femenino en la constitución societarial, esto se refleja en la dirección donde solo existe una mujer que participa de la junta de vigilancia.

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

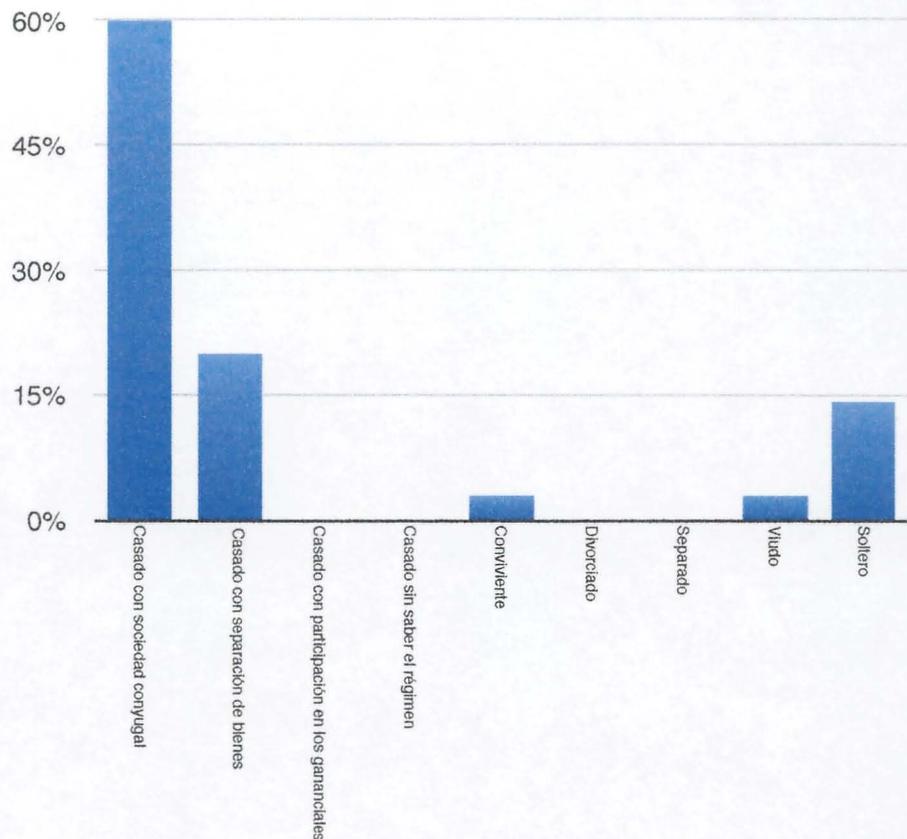
5.3.4 Edad		
Máxima de Edad Muestra	Mínimo de Edad Muestra	Promedio de Edad Muestra
81 años	33 años	55 años

Estos datos señalan un escaso nivel de renovación o integración de nuevos socios. En lo específico se requiere realizar esfuerzos comunicacionales para atraer a nuevas generaciones de apicultores.

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

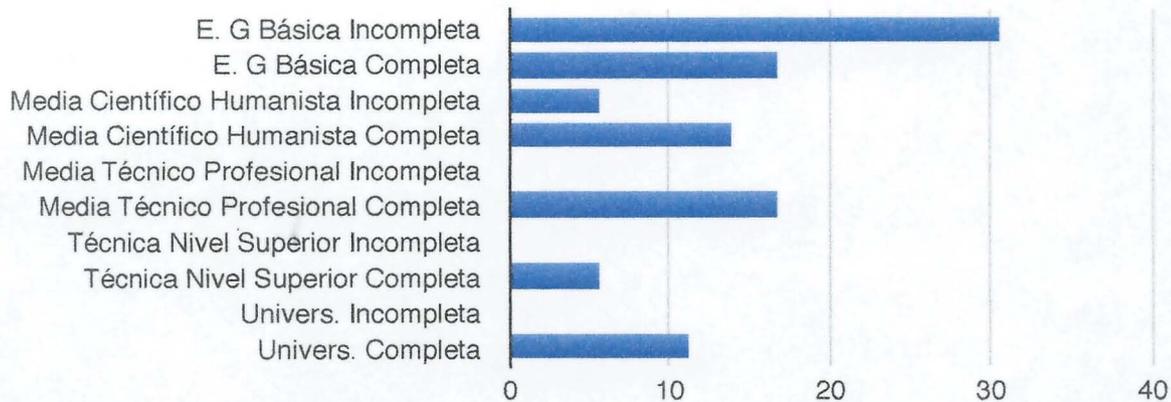
5.3.5 ESTADO CIVIL	
Clasificación	% Socios
Casado con sociedad conyugal	60%
Casado con separación de bienes	20%
Casado con participación en los gananciales	0%
Casado sin saber el régimen	0%
Conviviente	2,85%
Divorciado	0%
Separado	0%
Viudo	2,85%
Soltero	14,28%

El gráfico nos muestra que el 85% de los socios son casados y que el régimen matrimonial que predomina es el de casado con sociedad conyugal. Es necesario señalar el carácter familiar de la apicultura, lo cual también se refleja del análisis cualitativo de este estudio.



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

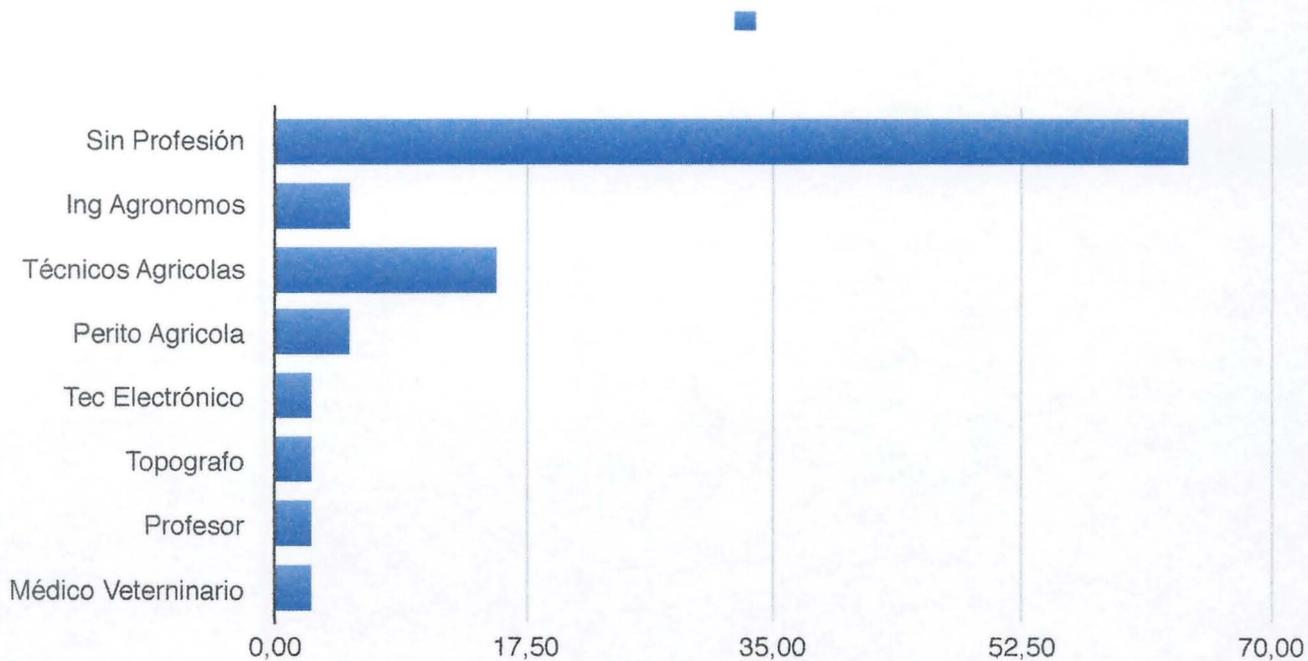
5.3.6 ESCOLARIDAD		
Nº	Clasificación	% Socios
1	E. General Básica Incompleta	30,55
2	E. General Básica Completa	16,66
3	Media Científico Humanista Incompleta	5,55
4	Media Científico Humanista Completa	13,88
5	Media Técnico Profesional Incompleta	0
6	Media Técnico Profesional Completa	16,66
7	Técnica Nivel Superior Incompleta	0
8	Técnica Nivel Superior Completa	5,55
9	Univers. Incompleta	0
10	Univers. Completa	11,11



El gráfico nos señala niveles educativos de rango amplio desde productores con educación básica incompleta cercanos a un tercio hasta cerca de 12% de profesionales de nivel universitario.

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

5.3.7 Profesiones	
Clasificación	% Socios
Sin Profesión	64,10
Ing Agronomos	5,12
Técnicos Agrícolas	15,38
Perito Agrícola	5,12
Tec Electrónico	2,56
Topografo	2,56
Profesor	2,56
Médico Veterinario	2,56

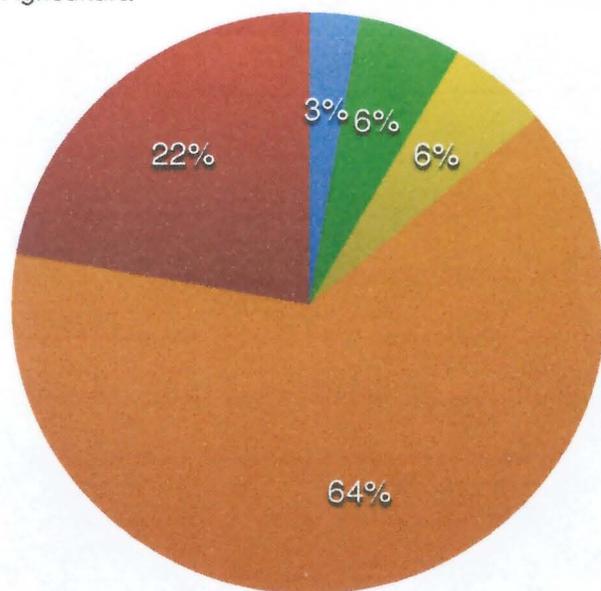


La inclusión de profesionales vinculados al mundo del agro es relativamente reciente en la cooperativa, esto puede llevar a favorecer la creación de valor de los productos.

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

5.3.8 Principal Actividad Laboral de Los Socios	
Actividades Encontradas en la Muestra	% Socios
Topografía	2,77
Carpintería	5,55
Contratist u Administrador Forestal	5,55
Apicultura	63,88
Agricultura	22,22

- Topografía
- Carpintería
- Contratist u Administrador Forestal
- Agricultura
- Apicultura



Los datos nos señala con claridad que el 64% de los socios califica la actividad apícola como principal fuente de sus ingresos ha esto se suma la actividad agrícola integral con un 22%. Al confrontar lo anterior con los registros históricos y la declaración de estatutos que señala incorporar la apicultura como una actividad complementaria. Nos lleva a inferir el importante crecimiento de esta actividad como soporte económico de los asociados.

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

5.3.9 N° de Personas que Dependen de sus Ingresos			
Mínimo	Máximo	Promedio	Moda
1	10	4	4

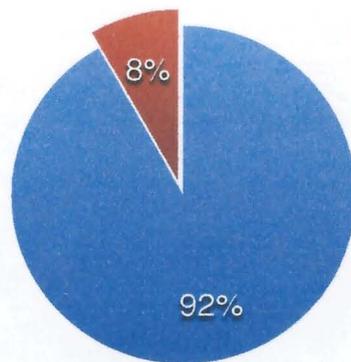
5.3.10 N° de Hijos Estudiando			
Mínimo	Máximo	Promedio	Moda
0	3	1,08	2

Los cuadros 3.2.8 y 3.2.9 Nos señalan que en promedio las familias de productores socios de Apicoop tienen 4 miembros que dependen en gran medida de la actividad de igual forma los hijos o personas de pendientes (nietos entre los de mayor frecuencia) en edad de escolaridad no supera el rango 2 hijos estudiando esto se correlaciona con la edad promedio de los socios 55 años.

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

5.3.11 Discapacidad	
Clasificación	% Muestra
Ninguna	91,66
Discapacidad mental	0
Discapacidad auditiva	0
Discapacidad visual	0
Discapacidad física	8,33

- Ninguna
- Discapacidad mental
- Discapacidad auditiva
- Discapacidad visual
- Discapacidad física



La discapacidad encontrada es física relacionados directamente con enfermedades atribuibles a la edad.

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

5.3.12 TABLA Variables de Evaluación de Participación

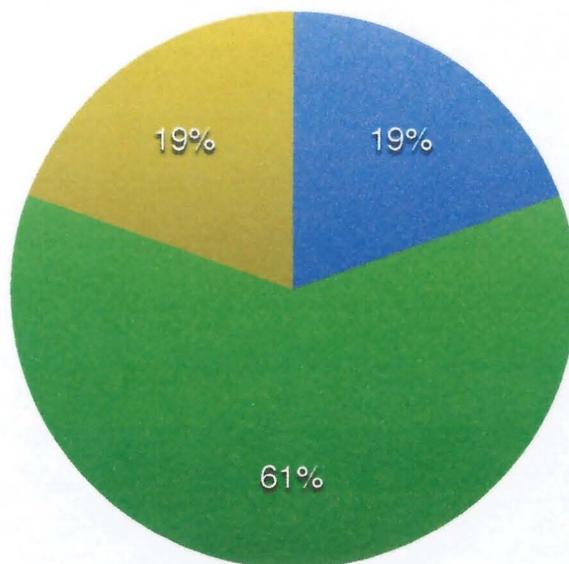
Nº	
1	Años de pertenencia a la Cooperativa
2	Experiencias de Participación en Otras Cooperativas.
3	Postulación Cargos s en la Dirección de La Cooperativa
4	Disposición a participar en la Dirección de la Cooperativa
5	Conocimiento de Estatutos Sociales
6	Sentido de Pertenencia a la Cooperativa.

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

5.3.13 TABLA Años de pertenencia a la Cooperativa

Rango	% Socios declaran años de pertenencia
20 a 33 años	19,44
19 a 10 años	61,11
0- 9 años	19,44

● 20 a 33 años ● 19 a 10 años ● 0- 9 años



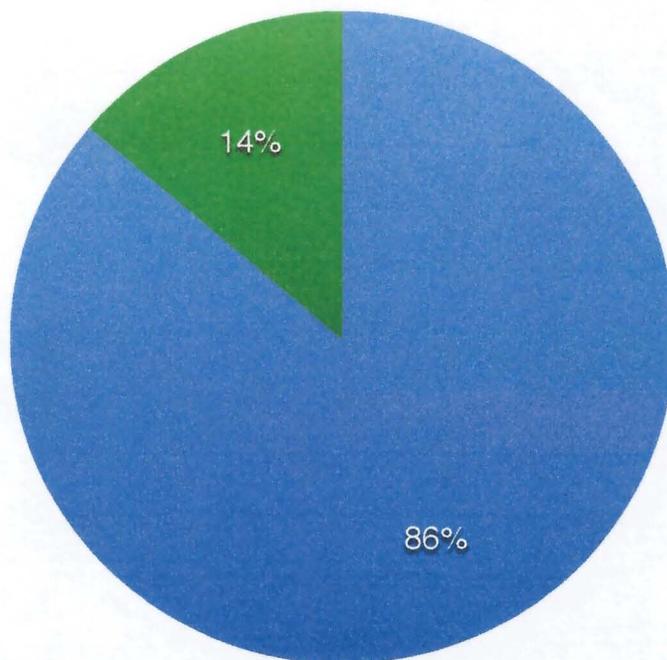
De 10 a 19 años de pertenencia el rango de mayor porcentaje. Se aprecia alto nivel de permanencia y poca rotación de socios.

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

5.3.14 TABLA Experiencias de Participación en Otras Cooperativas.

Socios sin experiencia de participación en otras cooperativas	86%
Socios con experiencia de participación en otras cooperativa.	14%

- Socios sin experiencia de participación en otras cooperativas
- Socios con experiencia de participación en otras cooperativa.



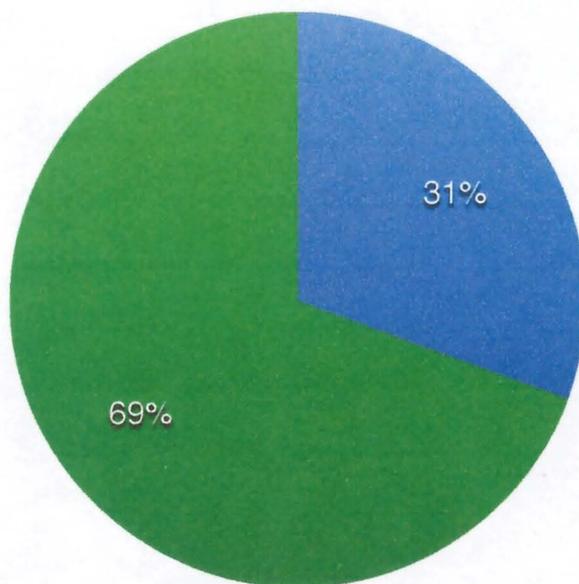
La gran mayoría de los socios no han tenido experiencias de participación en otras cooperativas(86%). Aquellos que manifestaron tener experiencias no manifestaban opiniones favorables de dichas experiencias y tienden a señalar la buena administración que ven en Apicoop.

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

5.3.15 TABLA Postulación a Cargos en la Dirección de la Cooperativa

Socios que no han postulado a un cargo en la historia de la cooperativa.	69,4%
Socios que han postulado a un cargo	30,55%

● Socios que han postulado a un cargo ● Socios que no han postulado a un cargo



La torta gráfica muestra una baja participación en lo que se refiere a asumir cargos de responsabilidad dentro de la cooperativa, las preguntas incluían cargos como: Miembros del Consejo de Administración, La Junta de Vigilancia y El Comité de Acción Social.

Las principales causas atribuidas a la poca participación se relacionaron con:

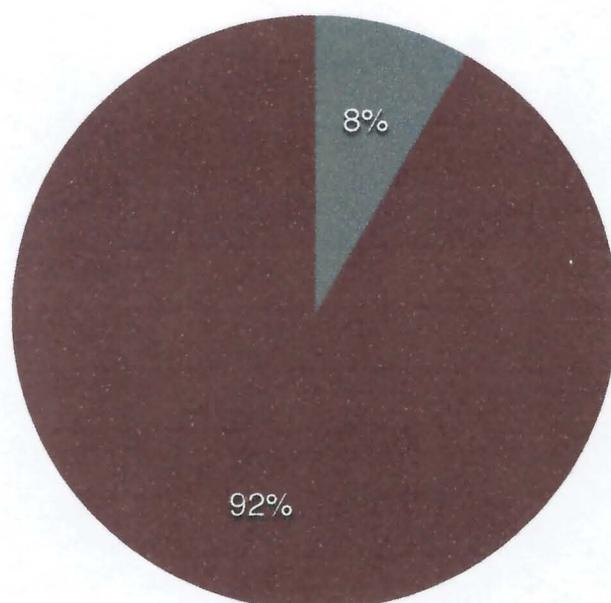
- Distancia de la sede
- Sentirse poco preparados para asumir el cargo.
- Perdida de tiempo, el cual consumen de su trabajo.

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

5.3.15 TABLA Disposición a Participar en la Actualidad de la dirección de la cooperativa

Socios dispuestos hoy a participar de la dirección de la cooperativa.	8%
Socios no dispuestos a participar de la dirección de la cooperativa.	92%

- Socios dispuestos hoy a participar de la dirección de la cooperativa.
- Socios NO dispuestos a participar de la dirección de la cooperativa.



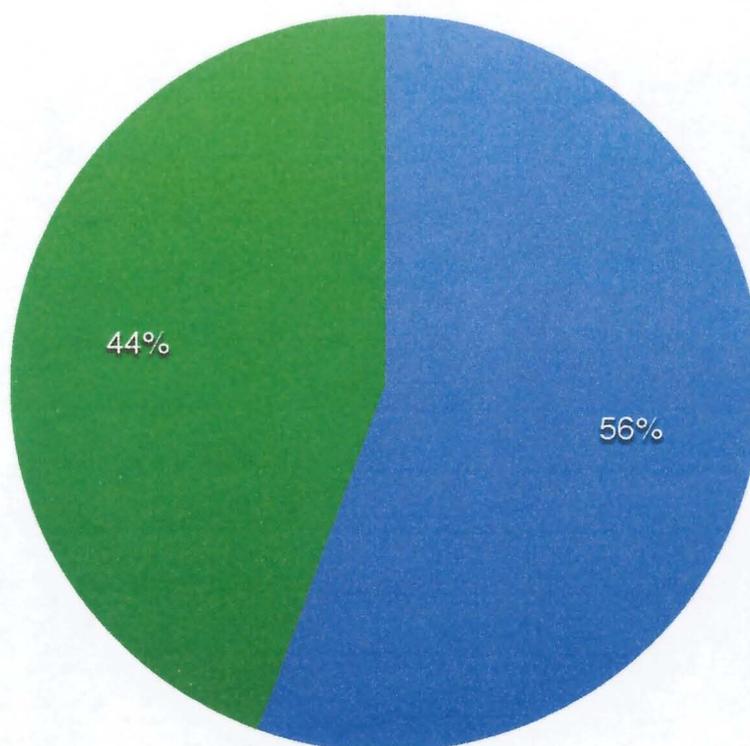
El gráfico es muy claro la disposición a participar actualmente en la cooperativa solo alcanza al 8%, aún cuando se ha implementado una dieta para cubrir los tiempos de participación. La percepción general es que se necesita preparación para los cargos y el tiempo que se emplearía en desarrollar la función no retribuida

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

5.3.16 TABLA Conocimiento y lectura de los Estatutos Sociales de la Cooperativa

Socios que declaran haber leído los estatutos sociales	56%
Socios que declaran no haber leído los estatutos sociales	44%

- Socios que declaran haber leído los estatutos sociales
- Socios que declaran no haber leído los estatutos sociales



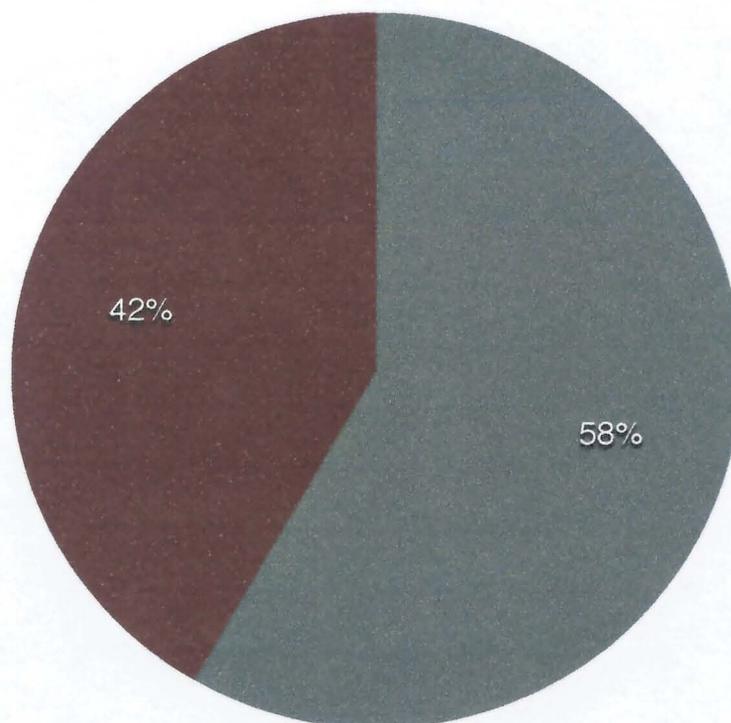
Los resultados son muy equilibrados en relación a esta variable, no obstante el análisis cualitativo de la pregunta arroja indicadores de poca claridad respecto algunos puntos específicos de los estatutos. Esto se atribuye en palabras de los participantes a "se leyeron mucho tiempo atrás ". Se reconoce la necesidad de revisar sus articulados dada la antigüedad que estos tienen pero se aprecia poca voluntad de participación en esto.

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

5.3.17 TABLA Sentido de Pertenencia a la Cooperativa.

Socios que se sienten parte activa de la cooperativa	58%
Socios que no se sienten parte activa de la cooperativa	42%

- Socios que se sienten parte activa de la cooperativa
- Socios que no se sienten parte activa de la cooperativa



El 58% de sentido de pertenencia que refleja el gráfico corresponde principalmente a socios de las Regiones de los Ríos y Los Lagos y consecuentemente se relacionan directamente con aquellos de los rangos de mayor cantidad de años de permanencia. En cuanto a los que declaran no tener sentido de pertenencia, estos declaran que ven a la organización sólo como un comprador de miel, remarcan sí la seguridad que esto les genera.

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

5.3.18 TABLA Variables de Cumplimiento de Normativa Legal y Administración de su plantel

Nº	Variables
1	Formalización
2	Manejo Contable
3	Planificación y control de inversiones.
4	Planificación de Operaciones por temporada
5	Control de Costos y Gastos de Operación

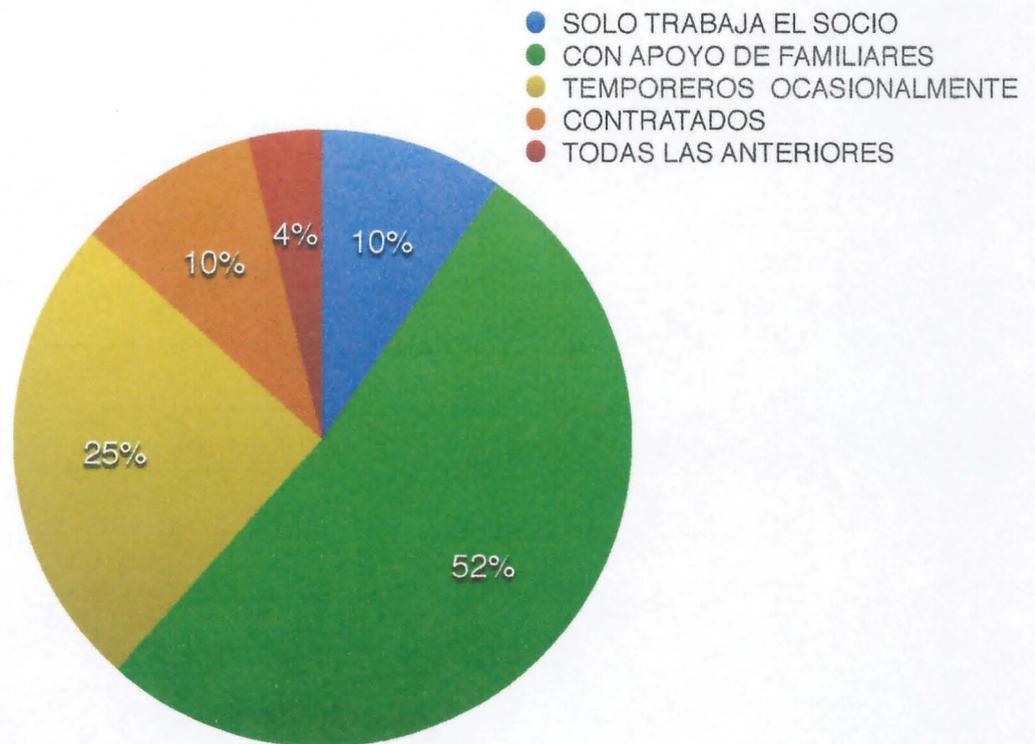
5.3.20 TABLA Variables de Gestión de Producción

Nº	Variables
1	Recursos Humanos utilizados en la producción
2	Financiamiento utilizado para la Gestión de Producción

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

5.3.21 TABLA Recursos Humanos utilizados en la producción

SÓLO TRABAJA EL SOCIO	CON APOYO DE FAMILIARES	TEMPOREROS OCASIONALMENTE	CONTRATADOS	TODAS LAS ANTERIORES
10%	52%	10%	10%	4%



En relación a los recursos humanos utilizados en operación del plantel apícola:

- El 52% declara que trabajan ellos y solo con apoyo de familiares.
- El El 10% declara que trabaja solo su plantel.
- Otro 25% declara que recurre a temporeros ocasionalmente fundamentalmente en la época de cosecha.
- Un 10% declara tener contratados en forma estable con condiciones socio laborales al día.
- Solo un 4% declara haber utilizados todas las alternativas.

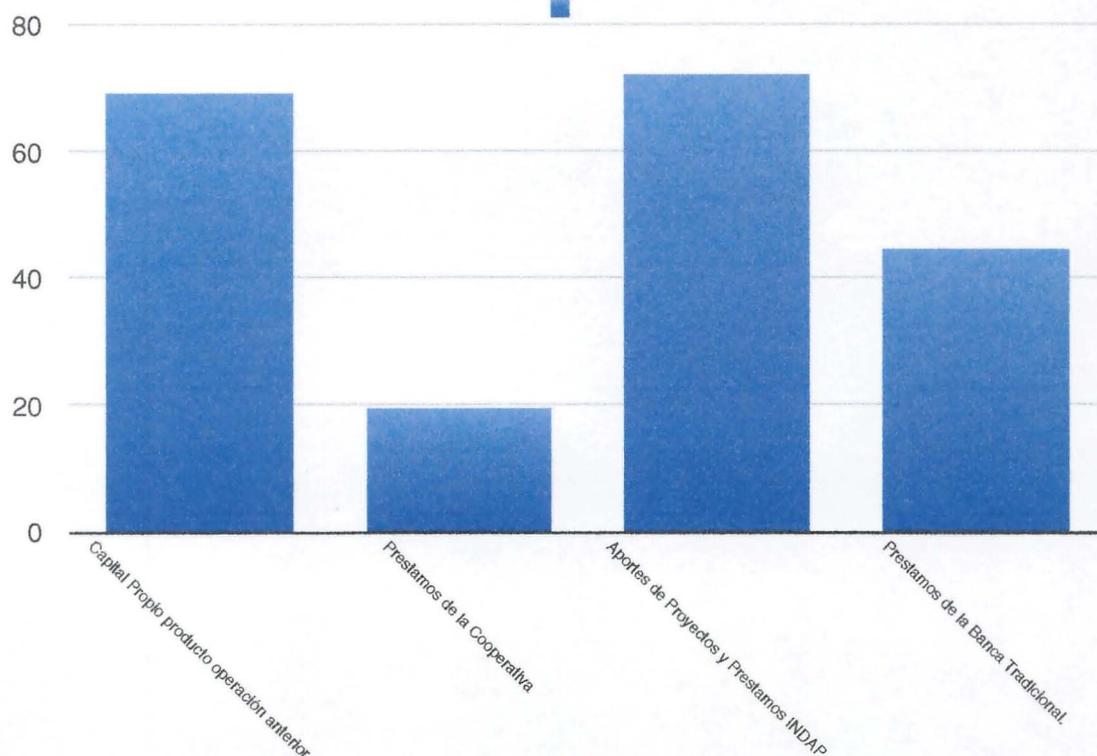
En términos cualitativos los socios declaran mayoritariamente tener dificultad para conseguir personal, en primeros términos por desconocimiento y miedo a la actividad y en segundo lugar por ser una actividad de alta rotación " los que aprenden tienden a independizarse rápidamente".

Otro elemento que nos ratifica la gráfica es la señal de que la apicultura tiende a hacer una actividad de orden familiar y que como proyección de actividad laboral se perfila como actividad mayoritariamente independiente .

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

5.3.22 TABLA Financiamiento utilizado para la Gestión de Producción

Capital Propio producto operación anterior	Aportes de Proyectos y Prestamos INDAP	Prestamos de la Cooperativa	Prestamos de la Banca Tradicional.
69,44%	72,22%	19,44%	44,44%



El 72% de los participantes declaran haber utilizados préstamos y desarrollado proyectos con Indap, reconocen que esto se debe en gran parte a la gestión de la cooperativa, un porcentaje cercano al 27% señala que no han tenido acceso a Indap por no cumplir con el perfil requerido (productores de más de 500 colmenas).

En cuanto a los préstamos obtenidos en la banca la mayoría de estos 44,44 % fueron socios ubicados en la VIII Región y nombraron principalmente al Banco Estado y su línea de crédito blando para el emprendedor.

En cuanto al resto de los apicultores en gran parte señalaban que la banca no tendía a considerarlos por la poca frecuencia de su facturación.

En cuanto a los préstamos realizados por la cooperativa los participantes declaran que esto siempre ha dependido de sus flujos, los que generalmente son escasos dado sus dificultades para obtener capital de trabajo. No obstante se reconoce las facilidades para obtener créditos para medicamentos fundamentalmente.

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

5.3.23 TABLA Datos Operación de Plantel	
Nº	Variables
1	Número de Colmenas con que se inicio como apicultor.
2	Número de Colmena que posee hoy
3	Tipo de manejo que realiza.

5.3.24 TABLA Número de Colmenas con que se inicio como apicultor **			
Promedio	Mínima	Máxima	Moda
12,5	1	80	10

5.3.25 TABLA Número de Colmena que posee hoy**			
Promedio	Mínima	Máxima	Moda
271,31	1	2000	40 a 130

**Las tablas anteriores nos muestran en forma general la evolución de la cooperativa y sus socios en cuanto al número de colmenas por socios se puede señalar:

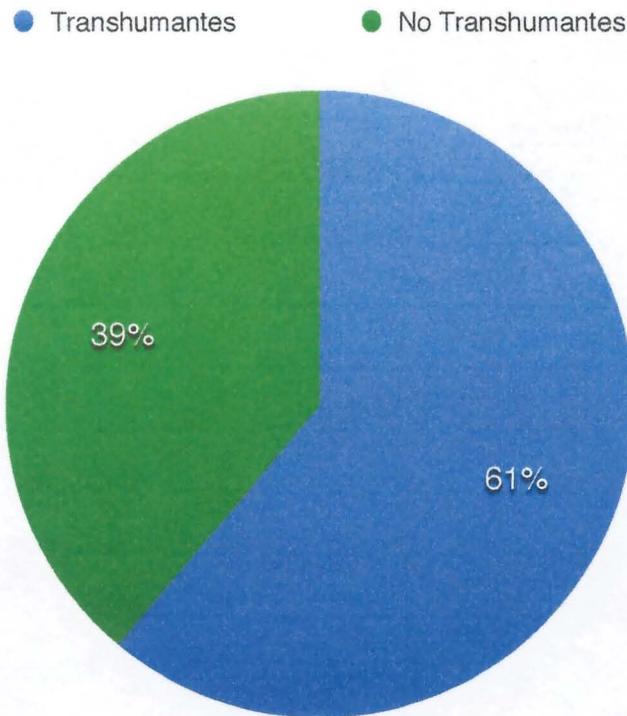
- Los apicultores de mayor antigüedad en la cooperativa se encuentran en el rango moda 40 a 130 colmenas.
- Los Apicultores de permanencia promedio 10 a 15 años se encuentran en el rango moda 130 a 200 colmenas.
- Los apicultores que presentan más de 500 no son más de 10 de acuerdo a esta muestra.

Estos rangos que se pueden dividir con mayor precisión y nos vienen a señalar que existen grupos de apicultores con requerimientos de servicios y transferencias tecnológicas distintas y propias de sus requerimientos.

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

5.3.26 TABLA Tipo de Manejo

Apicultores que realizan Transhumancia	Apicultores que No realizan Transhumancia
61%	39%



Las actividades de transhumancia se han ido generalizando poco a poco entre los miembros de la cooperativa, estas les han permitido controlar algunos factores de riesgos propios de la actividad como son el clima y el manejo inapropiado de predios cercanos a su actividad.

Las principales razones para realizar esta forma de operación se relacionan con:

- Búsqueda de vegetación mielífera.
- Resguardos de invierno
- Prestar servicios de polinización.

En cuanto a quienes no la realizan sus principales causas se relacionan con los requerimientos económicos mayores que se requieren para desarrollar la actividad.

En general la tendencia a no realizar transhumancia se presenta más en quienes practican una actividad apícola como complemento a su actividad principal, generalmente la agri-

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

5.3.27 TABLA Conocimiento y chequeo del entorno donde se realiza la actividad apícola.

Conoce la floración previamente a la instalación de las colmenas.	Se informa por terceros de los cultivos circundantes.	Se informa acerca de la existencia de otros productores en el sector.	Considera medidas preventivas previo a la instalación de las colmenas.	Se informa acerca de aplicación de pesticidas.	Se informa acerca de la existencia de cultivos transgénicos.
100%	98%	84%	100%	65%	70%

Las declaraciones sobre estos manejos aparecen en rangos porcentuales muy altos. No obstante la información que recaban es informal y de acuerdo a sus declaraciones parecieran ser más intuitivas que técnicas. En cuanto a la aplicación de pesticidas y transgénicos reconocen que esto esta fuera de su alcance generalmente.

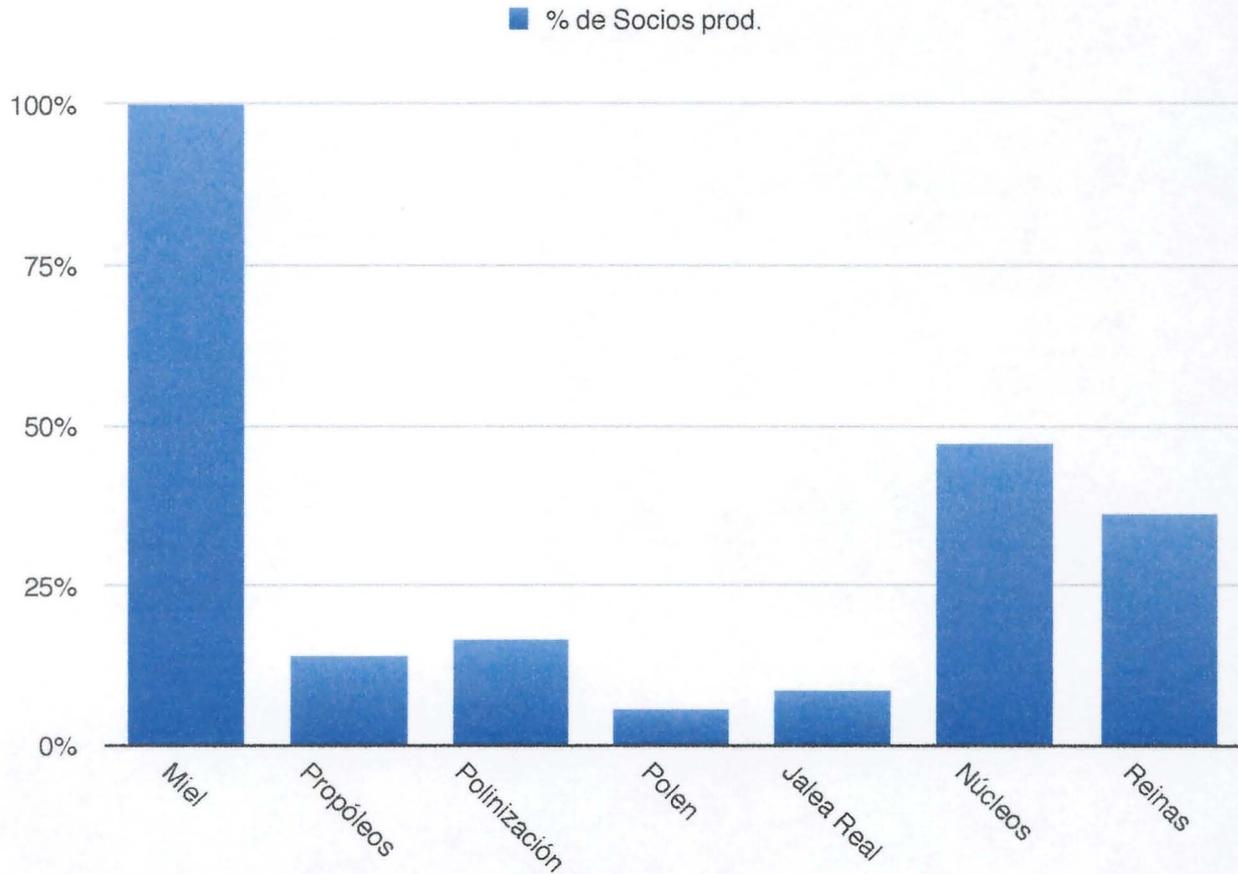
5.3.28 TABLA Datos Producción y Comercialización

Nº	Variables
1	Productos
2	Comercialización de Productos
3	Porcentaje de Producción Comercializada con la Cooperativa

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

5.3.29 TABLA Productos (% de socios que producen)

Miel	Polinización	Propóleos	Polen	Jalea Real	Núcleos	Reinas
100%	16,6%	13,88%	5,55%	8,33%	47,2%	36,11%

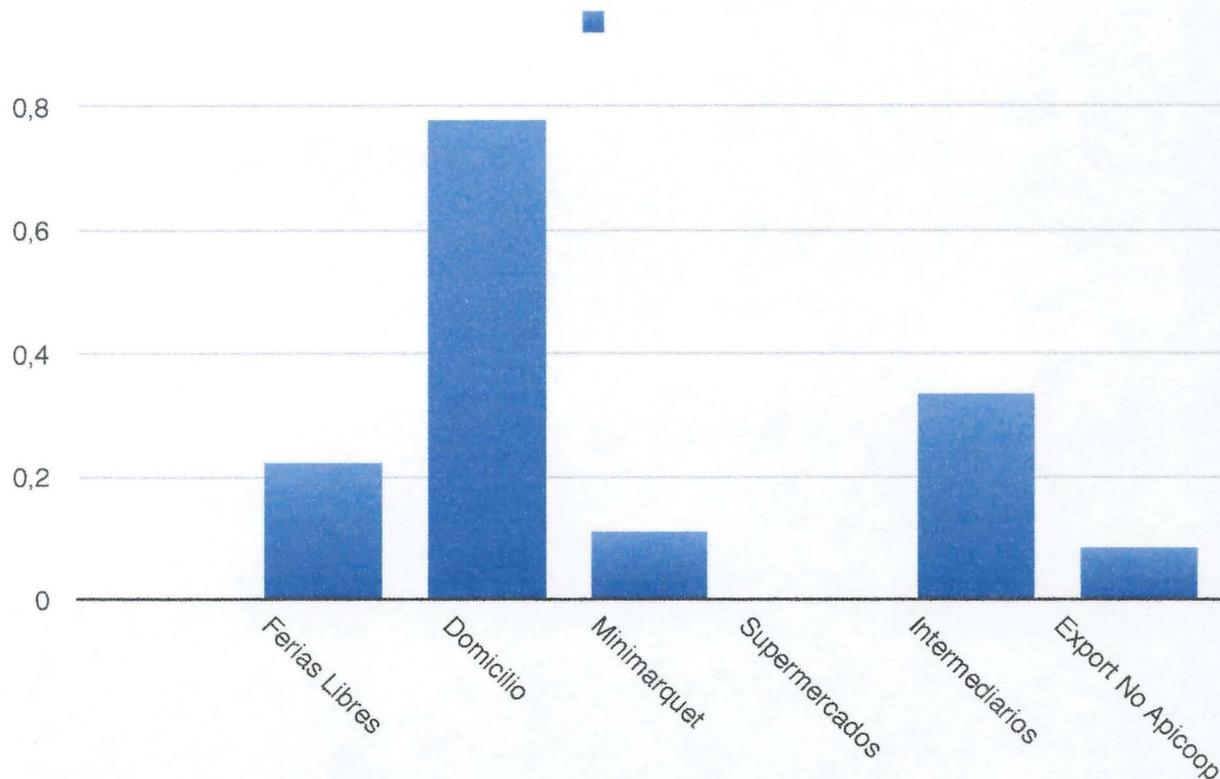


El gráfico señala con claridad que la producción de miel es transversal a todos los socios de Apicoop (100%). La segunda producción se relaciona con la generación de núcleos y reinas, aún cuando en términos cualitativos los participantes señalan que es una producción de utilización interna (para aumentar el volumen de sus apiarios). En cuanto a la polinización señalan como factor de retracción ante la actividad los altos costos y riesgos de infección que esto trae. En cuanto al polen y al propóleos la principal razón para la baja producción se relaciona a juicio de los participantes con la carencia de mercado.

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

5.3.30 TABLA Comercialización de Productos (% de Fuentes de Comercialización)

Venta de miel en ferias libres	Venta de miel en su domicilio	Venta de miel en minimarket	Venta de miel en supermercado	Venta de miel a intermediario	Venta de miel a exportador
22,22%	77,77%	11,11%	0%	33,33%	8,33%



En cuanto a los mercados que utilizan los socios para comercializar sus productos la gráfica nos indica claramente que:

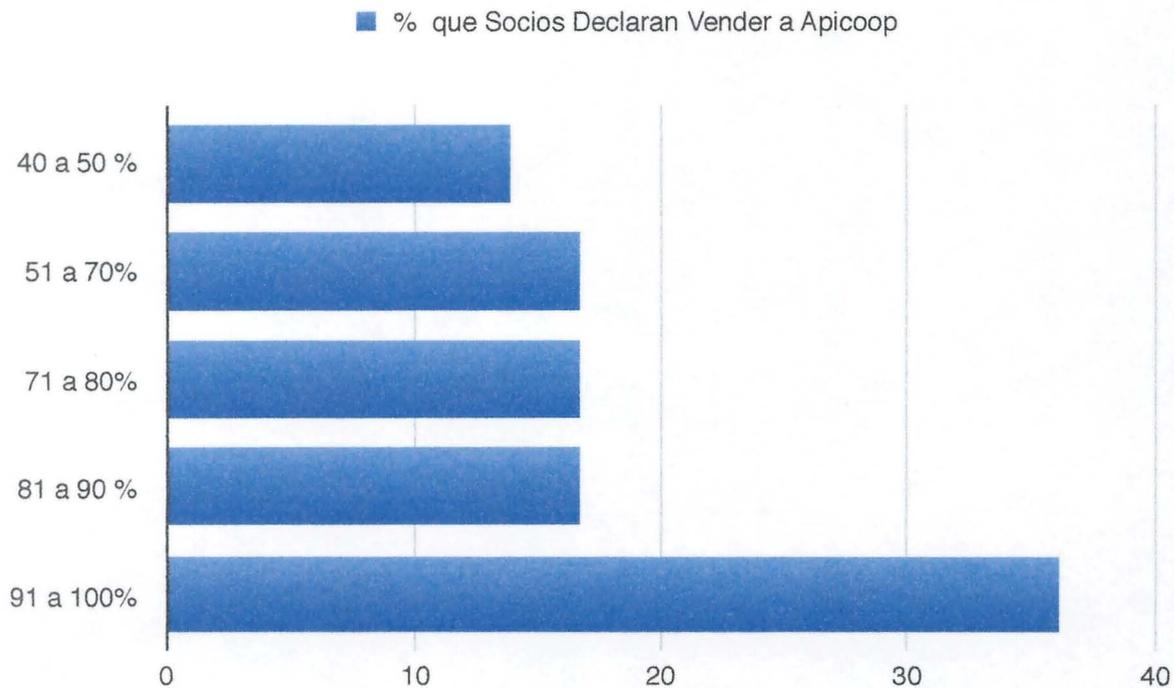
Casi el 80% de los socios comercializa en su domicilio, el análisis cualitativo nos lleva a inferir que en lo general esta es una actividad delegada a la mujer dentro de la familia y dado que los ingresos facturables son pocos en el año los ingresos obtenidos por este concepto sirven para el sostén diario del hogar. Otra cosa que se pudo apreciar fueron las condiciones en que se envasaba la miel no se aplican estándares existe una nula diferenciación en las características de los envases a los que se encuentran hoy en el comercio. La miel que se vende en los domicilios es de alta pureza y debiese diferenciarse de los productos adulterados.

En cuanto a las ventas a exportadores no Apicoop los resultados señalan que cerca de un 22% realiza esta práctica no obstante estas cifras sólo son representativas de este período ya que a juicio de los participantes los precios conseguidos por la cooperativa fueron muy buenos, pero más allá de esto una gran mayoría reconoció haber vendido a otros exportadores por factores de precio e inmediatez del pago.

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

5.3.31 TABLA Porcentaje de Producción Comercializada con la Cooperativa

Rangos				
40 a 50 %	51 a 70%	71 a 80%	81 a 90 %	91 a 100%
13,8%	16,66%	16,66%	16,66%	36,11%



El gráfico muestra las declaraciones de porcentajes de ventas que realizan con la Cooperativa. Los estatutos señalan que el mínimo a vender debe ser del orden del 60%. En la gráfica se muestra que un porcentaje cercano al 40% señala que vende entre el 91 y 100% de su producción. Este dato igual nos lleva a deducir que esto está directamente vinculado a las condiciones de la temporada actual un pago más alto y mayor celeridad en las cancelaciones. En cuanto a tamaño del productor los productores de mayor volumen son los que señalan este porcentaje (91 a 100%), mientras que a menor volumen las ventas tienden a canalizarse por la venta en domicilio y a intermediarios de menor escala.

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

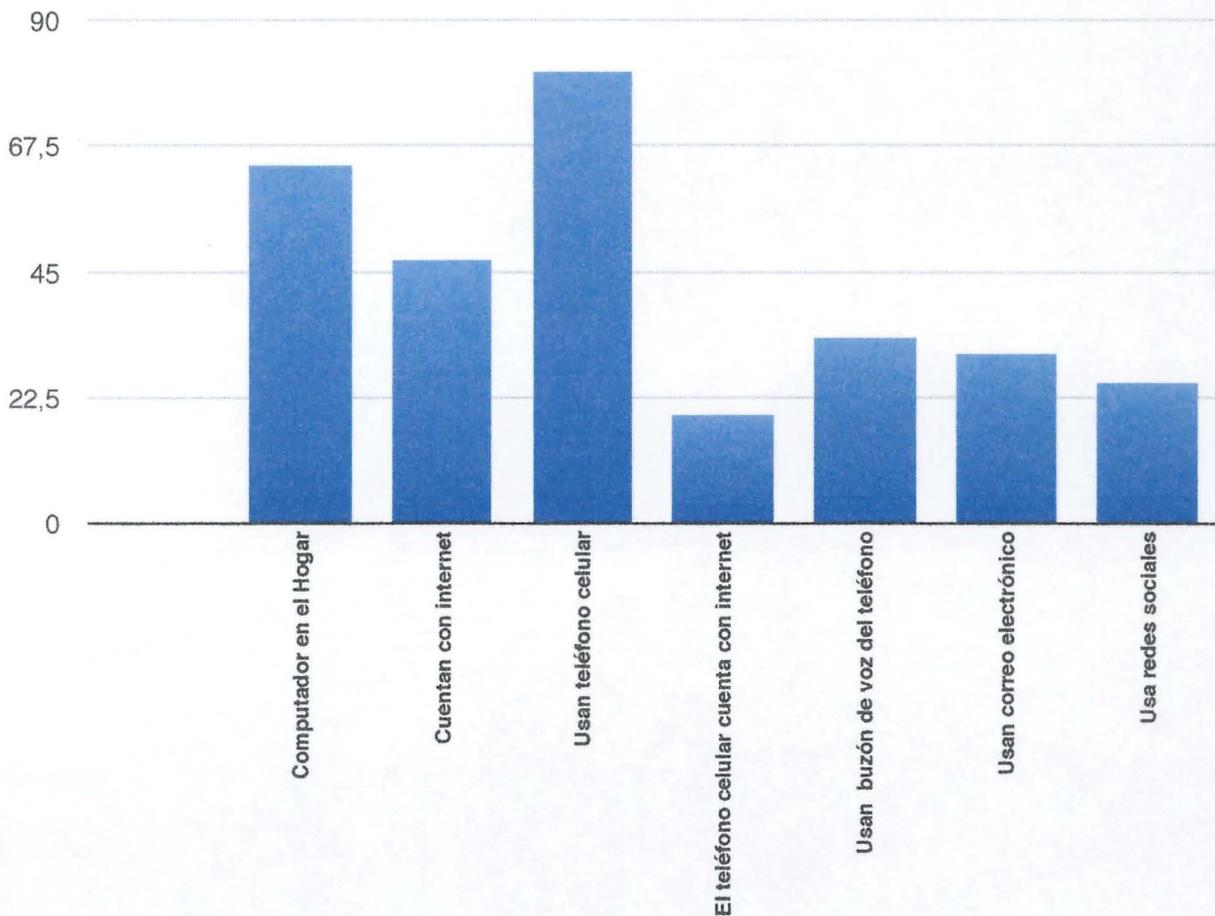
5.3.32 TABLA Datos Manejo de Tecnologías de Comunicación e Informaticas

Nº	Variables Evaluadas
1	Tecnologías de la Comunicación
2	Manejo de Herramientas Computacionales.

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

5.3.33 TABLA Tecnologías de la Comunicación

Compu- tador en el Hogar	Cuentan con internet	Usan telé- fono celu- lar	El teléfono celular cuenta con internet	Usan bu- zón de voz del teléfono	Usan correo electrónico	Usa redes sociales
63,8%	47,22%	80,55%	19,44%	33,33%	30,55%	25%



En términos de manejo de tecnologías de la comunicación los resultados señalan que el 63,8 % declaran tener computador en su hogar, eso sí en su gran mayoría es de uso familiar y responde más a requerimientos de los hijos. No se aprecia disposición a participar en procesos de alfabetización para esta materia.

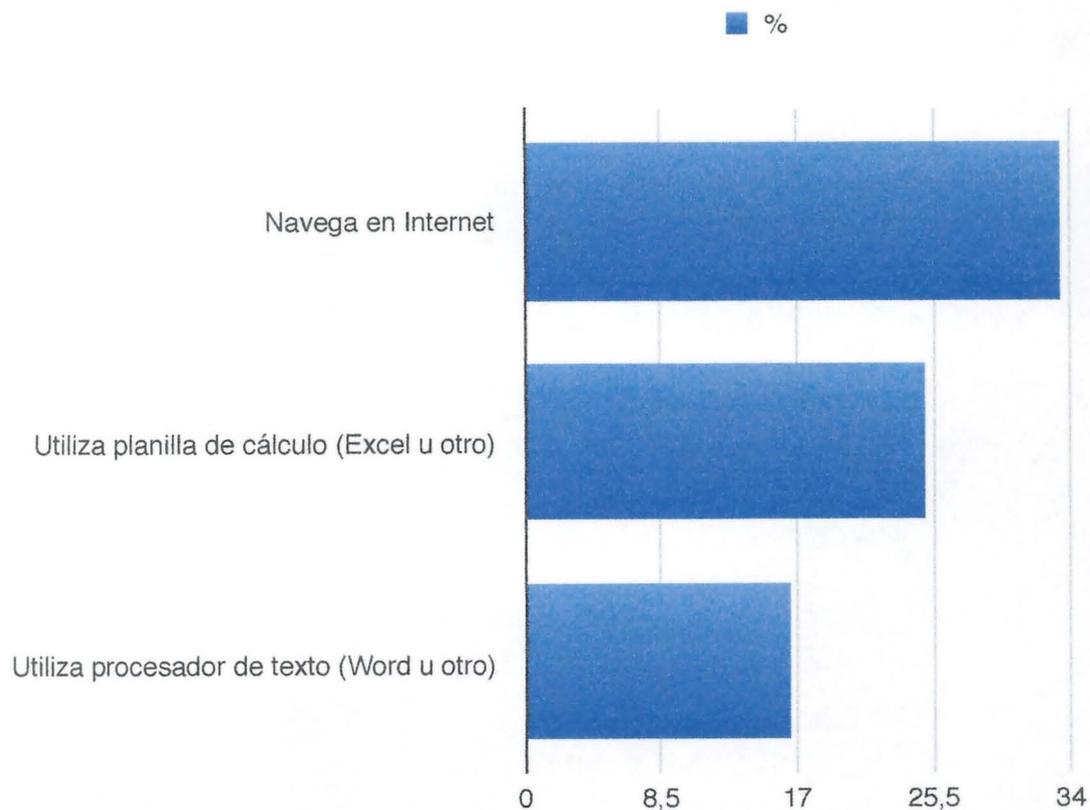
La herramienta que resulta ser más operativa es el celular un 80,55% de los socios declaran usarlo y con frecuencia pero sólo en su función de voz no lo asocian a datos ni al uso de buzón mayoritariamente.

En cuanto al correo sólo el 30,55% declaro tener uno activo aún cuando frente a la pregunta del hábito de chequearlo con frecuencia no más del 20% declaro hacerlo. En cuanto al uso de redes sociales el 25% que señala su uso, es consecuente con la poca vincu-

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

5.3.34 TABLA Manejo de Herramientas Computacionales

Navega en Internet	Utiliza planilla de cálculo (Excel u otro)	Utiliza procesador de texto (Word u otro)
33,3%	25%	16,66%



Para el uso de las herramientas las declaraciones son plenamente consecuentes con los datos arrojados para el uso de tecnologías de la comunicación.

- Un 33% declara navegar algo en internet.
- Un 25% declara usar planilla electrónica a nivel básico.
- Un 16,66% a utilizado word

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

5.4. Estudio Financiero

En esta sección los objetivos son determinar las dificultades de financiamiento, determinando sus principales causas, pudiendo ser estas de carácter cualitativo. Para recabar la información se realizaron entrevistas semi-estructuradas a los ejecutivos de los bancos con los que trabaja Apicoop y organismos del estado que cooperan al desarrollo del agro, como es el caso de Indap, o de Corfo en mejorar la competitividad y diversificación del país.

5.4.1 Entrevistas

Entrevistas realizadas	Scotiabank: Ximena Flores (Ejecutiva Grandes Empresas) Andrea Cuadra (Agente sucursal Valdivia)
	Banco de Chile: Enrique Salinas (Sub Gerente de Grandes Empresas) César Mardones (Ejecutivo Grandes Empresas)
	Banco Santander: Patricio del Pino (Ejecutivo Grandes Empresas)
	Banco Estado: Eduardo Berrios (Ejecutivo Empresas Banco Estado)
	Indap Paula Camino (Ejecutiva Financiera) María Paz Viveros (Jefe de Operaciones y Asistencia Financiera)
Corfo: Paula Camino (Ejecutiva Financiera) María Paz Viveros (Jefe de Operaciones y Asistencia Financiera)	

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

1. Organización: Scotiabank

Fecha: lunes 11 de mayo 2015; 11:00 horas

Asistentes: Ximena Flores (Ejecutiva Grandes Empresas)

Andrea Cuadra (Agente sucursal Valdivia)

Entrevista a Ximena Flores:

Apicoop es parte del banco desde el 28 de agosto de 1998. Ximena los tiene como clientes desde que eran el Banco del Desarrollo y Apicoop estaba bajo la estructura del obispado de Valdivia.

El trabajo con Apicoop es fluido y sus contactos con la empresa son: Juan Eduardo Henríquez y Andrés Garay, ambos por igual.

“Eso si el Chino habla perfecto inglés, lo cual es fundamental para su trabajo y participó en la gira presidencial de la presidente Bachellet durante su primer mandato” dice Ximena.

Scotiabank por ser un banco internacional, no tiene el perfil para una cooperativa como Apicoop, pero dado que venían como clientes del Banco del Desarrollo se han logrado mantener en el mismo.

“Las cooperativas cuestan que entren a la banca tradicional, ya que no son un cliente estándar, si no que hay que fabricarles un traje a la medida” dice Ximena.

“Es más difícil evaluarlas (a las cooperativas), eso sí dado que Apicoop presenta estados financieros auditados tanto externa como internamente, no existe riesgo en la información”.

“Apicoop es un cliente de bajo riesgo porque:

- El mercado de la miel estable
- Es un cliente antiguo, tiene historia, lo cual es muy importante como factor para el banco
- Nunca se han atrasado en un pago y nosotros como banco le damos cierta flexibilidad” dice Ximena.

“Su problema es que tienen un alto endeudamiento con el extranjero de acuerdo a los balances que presentan todos los años, lo cual hay que tener siempre en cuenta, ya que en los informes nacionales no se ve reflejado este endeudamiento” comenta

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

2. Organización: Banco de Chile

Fecha: lunes 11 de mayo 2015; 16:00 horas

Asistentes: Enrique Salinas (Sub Gerente de Grandes Empresas)

César Mardones (Ejecutivo Grandes Empresas)

Entrevista a Enrique Salinas:

Apicoop es cliente del banco desde el año 2012 y el contacto se tiene con Juan Eduardo Henríquez y Andrés Garay. Las transacciones con el Banco de Chile y Apicoop son mínimas, ya que al banco no le interesa trabajar con cooperativas.

Al preguntar por las desventajas del cooperativismo para la banca, no se da ninguna, las cooperativas son un cliente más, pero un cliente con muchas limitaciones. La estructura de pasivos de Apicoop es alta y mucha deuda en el extranjero, lo cual complica a la banca nacional, ya que en los informes nacionales no se ve reflejada esa alta deuda externa.

En cuanto a la gestión de Apicoop esta está centrada en Juan Eduardo Henríquez. En las palabras de Enrique: "Apicoop es el Chino".

Enrique antes trabajaba en el Banco Santander y se trajo a Apicoop al Banco de Chile, ya que quería trabajar con productos derivados de los dólares y créditos PAE, pero no ha sido posible en la magnitud que esperaba.

Factores de relevancia para otorgarle a Apicoop un crédito son sus clientes. De hecho Nestlé es cliente del banco de Chile y Apicoop es proveedor de ellos. Nestlé tiene un sistema de pago de las facturas, "Confirming", a través del banco. Eso si Apicoop no utiliza este sistema, ya que la información se sube semana a semana y esto no cuadra muchas veces con las necesidades financieras de Apicoop.

El banco apoya a la Teletón como un tema social, a la Fundación Debra (niños con piel de cristal) y a Levantemos Chile.

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

3. Organización: Banco Santander

Fecha: martes 12 de mayo 2015, 16:00 horas

Asistente: Patricio del Pino (Ejecutivo Grandes Empresas)

Entrevista a Patricio del Pino:

“

Apicoop es cliente del banco desde el 22 de septiembre del 2000, existe una buena comunicación y el principal contacto en Juan Eduardo Henríquez y Andrés Garay” dice Patricio.

El banco Santander cuenta con un departamento llamado “clientes institucionales”, formado por colegios, cooperativas y otras instituciones, que permite apoyarlos de manera más fluida. Sin embargo, muchas decisiones se toman en Santiago, y por lo tanto, hay que estar constantemente “defendiendo” a la cooperativa.

Los factores a considerar al momento de dar un crédito son: los flujos y las ventas, la administración, los contratos que se puedan presentar. En este sentido Apicoop tiene una gran ventaja, ya que hace años que trabaja como proveedor de Nestlé Chile y clientes internacionales muy estables, lo que le otorga una gran estabilidad. “Además es un cliente maduro, ya que conoce su negocio”, comenta Patricio. “Es una empresa sana que posee patrimonio y flujos, que son factores de relevancia al medir el riesgo”.

Las tasas de interés entregadas por el banco dependen del nivel de ventas. Están segmentadas por tramos de venta.

Para este ejecutivo uno de los factores importantes al entregar un crédito, además de los antes nombrados, es la administración. Y comenta que en Apicoop no le parece sana la dependencia al gerente general, es un factor de riesgo que el banco debe considerar al otorgarle un crédito.

Al hacer la pregunta si el banco tiene algún proyecto social, espontáneamente sale nombrado Un Techo, Mujer Emprendedora y los enlaces con la Corfo y Fogape.

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

4. Organización: Banco del Estado

Fecha: martes 19 de mayo 2015; 11:00 horas

Asistente: Eduardo Berrios (Ejecutivo Empresas Banco Estado)

Entrevista a Eduardo Berrios

Apicoop es cliente del banco desde hace no muchos años y básicamente el trabajo se realiza con Juan Eduardo Henríquez y Andrés Garay. Eduardo comenta que la banca tradicional evita trabajar con las cooperativas por definición, porque su capacidad de pago es menor al redituar parte de sus utilidades a los socios a fin de año. Esto afecta a sus flujos, los cuales son unas de las variables de importancia a analizar cuando se quiere otorgar un crédito.

Lo importante de analizar en un cliente es su nivel de venta y su historia cuando se le quiere otorgar un crédito, como también su patrimonio y las garantías que puedan presentar.

Además el banco considera:

Evaluación de mercado

El negocio en sí y su proyección

Participación de mercado

Clientes

Proveedores

Capacidad técnica

Garantías

“La transparencia en el negocio es un buen negocio para ambos” comenta Eduardo.

“Los estados financieros son importantes, pero más aún es el negocio en sí. Juan Eduardo maneja todo el negocio, pero tiene un riesgo administrativo alto, ya que él es el único que maneja el negocio internacional. Si a él le pasa algo, no se sabe que va a pasar con Apicoop”.

Dentro de las variables del negocio también están a considerar quienes son los socios de la cooperativa, a que rubro están dedicados, cual es el producto comercializado. No

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

5. Organización: Indap

Fecha: lunes 1 de junio 2015; 9:30 horas

Asistentes: Paula Camino (Ejecutiva Financiera)

María Paz Viveros (Jefe de Operaciones y Asistencia Financiera)

Entrevista a María Paz Viveros:

Indap trabaja básicamente con los agricultores o con asociaciones campesinas compuestas por pequeños agricultores, por lo que Apicoop es cliente de Indap, ya que el 50% de sus cooperados son pequeños agricultores.

Su ámbito de trabajo es la asistencia financiera a través de créditos, el manejo de ellos y los subsidios, los cuales están compuestos por la asesoría tecnológica y el apoyo a la inversión.

María Paz considera que Apicoop tiene un problema en educación, por el nivel educacional de sus cooperados y porque estos son reticentes al cambio, les cuesta comprender la gestión que se debe realizar en la cooperativa y sólo comprenden las decisiones en el corto plazo, sin visualizar el largo plazo.

Además piensan que para los campesinos reunirse bajo el sistema de cooperativa es mucho más sencillo y comprensible que bajo una sociedad limitada. Ellos no comprenden que bajo el sistema de sociedad limitada las utilidades se deben repartir tanto para los que pusieron capital como para los que trabajaron en ella: "No quieren repartir las utilidades entre socios que no trabajaron" dice María Paz. Además a la muerte de un socio en el caso de una sociedad limitada, significa cambios en los estatutos que deben mantenerse al día y muchos no realizan estos trámites".

Consideran que se debe trabajar en la fidelización de los socios, ya que ellos no reciben un castigo por dejar de venderle a Apicoop. El apicultor está enfocado en el corto plazo, "se tienta por un poco más" dice María Paz, sin tener en consideración lo que esto afecta a la cooperativa de la cual es miembro. "Con los apicultores grandes esto no pasa, son más fieles, ya que el callejeo no les sirve" comenta María Paz.

Entrevista a Paula Camino:

Indap es una institución centralizada, con normas amplias y lineamientos estratégicos claros. Trabajan con un presupuesto anual para la región de Los Ríos. Apicoop es una cooperativa grande con ventas de 2.500 millones de pesos. Sus necesidades de capital de trabajo son de acorde con el tamaño de su negocio y para Indap Región de Los Ríos, esas necesidades, dado el presupuesto que manejan, son muy

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

6. Organización: Corfo

Fecha: miércoles 3 de junio 2015; 15:00 horas

Asistentes: Ricardo Millán (Director Regional Región de Los Ríos)

Leonel Morales (Ejecutivo de Fomento)

Entrevista a Ricardo Millán

Corfo tiene 2 grandes vertientes de financiamiento:

- Foco en el desarrollo y competitividad: lo que se busca es generar cambios de las empresas postulantes o de su cadena de valor, de manera de lograr un mayor desarrollo y competitividad del rubro. “El estado está dispuesto a invertir en dinero, a través de los diferentes instrumentos que posee y en los cuales la empresa lo ha hecho bien” dice Ricardo.

Apicoop ha trabajado con Corfo en Programas de Desarrollo de Proveedores (PDP), los cuales buscan el desarrollo y mejora de la competitividad de los productores apícolas. A destacar es que la empresa puede mantener su modelo de negocio sin cambios, pero al mejorar el desarrollo de sus proveedores está siendo más eficiente.

La percepción es que Apicoop debiera repensar su modelo de negocio y analizar si efectivamente el cómo se están haciendo las cosas es la mejor manera, es decir, el modelo de negocio. “Apicoop es una comercializadora: compra y vende miel a granel” dice Ricardo Millán, “no le agrega valor a su producto”, lo cual es un problema.

A raíz del problema de fidelización que tiene la cooperativa, no siempre los productores apícolas le venden la miel a Apicoop, ya que si la competencia les ofrece un poco más dinero por kilogramo de miel, se cambian de empresa. Se propone que se podría armar un PDP de fidelización.

- Si bien mejorar la competitividad es un ítem importante, Corfo no invierte grandes recursos en esta área.
- La segunda forma de invertir es a través de instrumentos que desarrollen innovación o investigación y desarrollo. En este ítem existen muchos más recursos, ya que es uno de los objetivos de Corfo.
- El problema es que Apicoop vende la miel a granel y bajo ese modelo de

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

5.4.2. Conclusiones Generales Estudio Financiero

- La declaración de la banca tradicional es que considera a las cooperativas como un cliente más, pero se puede deducir de las entrevistas, que esto no es así. Las cooperativas son percibidas como empresas de mayor riesgo. Además se debe adaptar a las cooperativas los instrumentos y las normas que existen, porque desde su esencia de formación son diferentes a una empresa tradicional.
- “A más riesgo, mayores tasas” es la forma de operar del sistema.
- Ese mayor riesgo viene dado por diferentes ámbitos:
 - La disminución de los flujos por el reparto de utilidades
 - La gestión dependiente de la administración
 - Los socios tienen el capital desagregado
- El riesgo de gestión la banca lo trata de disminuir pidiéndole a los administradores hipotecas personales, suponiendo que se preocuparán por realizar una excelente gestión y así evitar el remate de sus bienes personales.
- El problema de que los socios tengan el capital desagregado, es que si la cooperativa llega a quebrar, primero se hacen efectivas las garantías, pero éstas no cubren el porcentaje total de la deuda y dado que los socios tienen el capital desagregado: ¿Quién paga la diferencia? Esto se traduce para la banca en un mayor riesgo.
- Comenzar hoy en día con una cooperativa, sin tener historia, es casi imposible. La banca no quiere incurrir en riesgo adicional.

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

- Los bancos clasifican a los clientes no naturales de acuerdo a pequeña, mediana y gran empresa.
- Los intereses cobrados por un crédito dependen del tamaño de la empresa: empresas más grandes las tasas son menores porque existe un menor riesgo de no pago; las pequeñas mayor tasa de interés por el mayor riesgo percibido.
- Apicoop tiene historia, excelentes clientes y nunca ha dejado de pagar, tres condiciones fundamentales para ser considerado un cliente de bajo riesgo, y por lo tanto, optar a créditos con tasas de interés menores dentro del ámbito de mediana empresa.
- Cabe destacar que a la banca le preocupa la alta tasa de endeudamiento de Apicoop en el extranjero. Ya que ellos tienen acceso a la información que entrega la Superintendencia de Bancos, que es información del territorio nacional.
- Sólo cuando Apicoop presenta sus estados financieros, pueden saber la deuda externa. Tema que obviamente les preocupa.
- Esta deuda en el extranjero se debe a que Apicoop no logra financiarse en la banca nacional, ya que todos exigen garantías para dar un crédito, y las garantías existentes, ya están tomadas con la banca nacional.
- En el extranjero Apicoop trabaja con un "Banco Etico", que no exige garantías, pero cobra mayores intereses. Claro que el dinero recaudado por esos mayores intereses se utiliza para invertir en proyectos de impacto social en todo el mundo.

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

- Apicoop es una empresa que vendió el año 2014 3.400 millones de pesos, exporta la mitad de su producción a la Comunidad Económica Europea, mercado muy exigente en el tema de los productos que ingresan a sus fronteras, especialmente los alimentos. Por lo tanto, se requiere de un nivel de gestión alto, no sólo a nivel de los clientes, también la calidad del producto y la administración en sí.
- Todas las organizaciones entrevistadas, comentan la dependencia de Apicoop a su gerente general, no en el ámbito de la labor administrativa y financiera, si no que más bien a los clientes tanto nacionales como internacionales.
- Esta dependencia para la banca es un riesgo. Así lo perciben y, por lo tanto, esto se traduce en mayores tasas.
- Este riesgo de dependencia no necesariamente es percibido por los cooperados, ya que para ellos lo importante es tener asegurada su venta de miel a un buen precio. Ven el negocio en el corto plazo.
- Cuando una empresa vende año a año más, uno de sus principales problemas es el capital de trabajo, ya que debe financiar con recursos propios la expansión.
- La banca aumenta la línea de crédito una vez que se le presenta el estado de resultados con la mayor venta.

	2012(*)	2013(*)	2014 (**)
Ventas M\$	2.525.080	2.820.167	3.423.276

(*) Informe Financiero Apicoop (diciembre 2014)

(**)Entregada por Apicoop

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

- Apicoop presenta hoy un problema de capital de trabajo.
- A los bancos entrevistados se les preguntó si el banco donde trabajan apoyaban algún tipo de proyecto social. En los casos en que si apoyaban algún proyecto social, siempre se trató de filantropía, es decir, dar apoyo financiero de manera casi desinteresada. No es 100% filantropía, ya que utilizan las campañas para mejorar la imagen de las marcas.
- En general la banca tradicional no está desarrollando dentro de su negocio algún proyecto social, es decir, crear áreas que se especialicen en clientes que desarrollen proyectos de alto impacto social. Algo incipiente está desarrollando el Banco del Estado con el desarrollo del área de micro empresa y mujer emprendedora.
- Para Indap “Región de Los Ríos”, apoyar a Apicoop como empresa en sus necesidades, dado el tamaño de ésta, le significaría dejar de apoyar muchas iniciativas pequeñas, porque tienen un presupuesto fijo limitado.
- Esto Indap no lo puede hacer, ya que su objetivo es: “Promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y campesinos, con el fin de contribuir a elevar su capacidad empresarial, organizacional y comercial, su integración al proceso de desarrollo rural y optimizar al mismo tiempo el uso de los recursos productivos”.
- Indap podría generar instrumentos especiales para empresas del tamaño de Apicoop, que representen un presupuesto adicional o con líneas directas desde Santiago, si se quisiera apoyarlas en sus problemáticas actuales.
- Los cooperados de Apicoop, que en su mayoría son pequeños agricultores, necesitan ser educados en la gestión de sus predios y así contribuir a su capacidad empresarial.

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

- Si ellos van comprendiendo más de gestión de negocios, se van generar dos logros directos y uno indirecto:
 - Comprender de mejor manera el modelo de negocio de Apicoop y así tomar las decisiones adecuadas pensando en el largo plazo.
 - Tener un mejor manejo de sus predios
 - Mayor fidelidad, ya que se comienza a entender la cooperativa no sólo como un poder de compra si no que un proyecto a largo plazo que beneficia a ambas partes.
- Si dentro de los objetivos de Indap está en elevar la capacidad empresarial y organizacional de pequeños agricultores; tener instrumentos que constantemente estén educando en este sentido sería un gran avance para ambas instituciones.
- Cuando se cuestiona el modelo de negocios de Apicoop, de ser una comercializadora de productos a granel, visto desde el ámbito de los negocios siempre es mejor vender productos con valor agregado que commodities. Sin embargo, el logro de Apicoop de poder estar exportando el 50% de su producción a través de “comercio justo”, es en sí también un modelo de negocios exitoso.
- Siempre hay que estar abiertos a nuevas oportunidades, donde la asesoría externa es muy importante para tomar las mejores decisiones.
- La banca tradicional en su discurso oficial no reconoce que las cooperativas como clientes “distintos”, que requieren de otro tipo de instrumentos.
- La gestión es de vital importancia en todas las empresas. Pero más aún en una cooperativa como Apicoop, donde gran parte de sus socios no entienden el negocio o lo ven como ellos manejan el suyo propio, sus predios: sin presupuesto formal, con una visión de corto plazo.

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

- Por lo tanto, es importante comenzar a educar a los socios, enseñarles herramientas que les sirvan para el desarrollo de sus negocios y así, a su vez, puedan aplicarlo en la toma de decisiones de la cooperativa.
- La visión de corto plazo también afecta a los sueldos de los empleados de Apicoop (Informe Financiero Apicoop, diciembre 2014), ya que estos están por debajo del mercado (Anexo 1), lo cual constituye un problema para el largo plazo, ya que se hace prácticamente imposible encontrar ejecutivos dispuestos a asumir la responsabilidad de manejar la cooperativa con un retorno en dinero tan por debajo de la media de mercado.
- El recambio además se ve dificultado porque los ejecutivos que manejen la cooperativa, deben poseer características blandas para el manejo dentro de la cooperativa y entre otras cosas manejar el inglés, que se necesita para las negociaciones con los clientes extranjeros.
- Apicoop requiere de directores externos, que tengan una visión del negocio distinta, y que estos puedan ayudar en una correcta toma de decisiones.

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

5.5 PROCESOS Y TECNOLOGÍAS

5.5.2 Contabilidad	
Áreas Claves a Incluir en un Modelo de Gestión basado en TI	Requerimiento
Control de gastos asociados a cada área de trabajo de APICOOP.	Disponer de un control de los gastos internos de APICOOP de acuerdo a cada área de trabajo y los procesos que éstas realizan.
Software Softland	El software debe ser actualizado por los servidores en Valdivia y no permite autonomía a APICOOP en actualizaciones, revisiones y correcciones de documentos internos de la empresa.
Integrar los sistemas que se encuentran implementados en las distintas áreas de APICOOP.	En las distintas áreas de trabajo, se dispone de sistemas o software que no están conectados o integrados en un solo gran sistema que sea accesible a todas las áreas y que permita generar documentación y disponer de información de manera rápida y eficiente.
Generación de Reportes	Establecer como metodología rutinaria la generación de reportes de avance o de estado actual de las distintas áreas, desde el punto de vista contable, económico y técnico.
Sistema de Evaluación	Establecer metas y objetivos a cumplir por área, de ésta forma se pueden establecer criterios para evaluar el desempeño del personal y entre otras cosas reconocer y recompensar el cumplimiento de metas, establecer bono o incentivos económicos.
Presupuestos	Establecer sistema de presupuestos controlables.

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

5.5.3 Administración y Finanzas	
Áreas Claves a Incluir en un Modelo de Gestión basado en TI	Requerimiento
Control de clientes y proveedores	Sistema que permita asociar las entregas de miel, para generar los pagos y junto a ellos tener claramente los descuentos asociados.
Mantenimiento y actualización de las carpetas del personal	Se mantienen carpetas físicas de todo el personal, las que deben ser actualizadas en función de las condiciones de los contratos o de las disposiciones legales vigentes.
Control de asistencia del personal	El control de las horas laborales tanto ordinarias como extraordinarias, que determinan las remuneraciones del personal.

5.5.4 Departamento Técnico	
Áreas Claves a Incluir en un Modelo de Gestión basado en TI	Requerimiento
Análisis de muestras de abejas de piquera para <i>Nosema</i> sp.	Se realiza análisis de laboratorio para determinar el recuento de esporas de <i>Nosema</i> sp. Y generar informe de resultados que sea enviado al productor.
Certificado de los lotes de homogenizado de miel para los productores.	Dentro del proceso de homogenizado de miel ingresa la miel de varios productores, y éstos requieren disponer de un certificado de análisis de miel.
Control de inventario de medicamentos e insumos apícolas.	Se realizan compras y ventas de insumos a los apicultores y éstas deben quedar registradas en un sistema de control de inventario.
Sistema de costos para el laboratorio.	El sistema debe registrar todos los insumos que se compran para el laboratorio y que permita determinar los costos por análisis.
Hoja de visitas con tareas preestablecidas	Una hoja de visitas que permita estandarizar criterios técnicos y que permita disponer de información como por ejemplo, número de visitas por producto.
Base de datos unificada y actualizada de los socios y proveedores de miel.	Base de datos donde se registren los datos personales de los productores, contactos: teléfono y mail.
Control de inventario de materiales e insumos fungibles de laboratorio	Sistema que permita conocer qué materiales se requieren para los análisis, cuántos fungibles (reactivos) se utilizan y generar requerimientos de compras.

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

5.5.5 Planta	
Áreas Claves a Incluir en un Modelo de Gestión basado en TI	Requerimiento
Programación del turno por productor en la sala de extracción de miel	En época de producción se genera alta demanda de los productores por realizar la extracción de la miel.
Consolidado de cantidad de miel extraída por productor y operculo obtenido.	Una vez terminada la extracción de la miel, generar un consolidado con la cantidad de miel y cera que se ha obtenido al finalizar el proceso y que los productores accedan a esta información.
Retiro de alzas vacías de la planta	Una vez terminado el proceso de extracción de miel, generar aviso para el retiro de las alzas vacías desde la planta.
Consolidado pesaje de miel proveedores	Envío del Pack list de los pesos por tambor de las mieles que se reciben en planta por cada proveedor y por cada ingreso, en tiempo real.
Sistema de homogenizado de miel por gravedad.	Evitar que puedan ingresar agentes extraños al estanque, estando este en el suelo y evitar pérdidas de horas laborales por cortes de luz eléctrica requerida para este proceso.
Llenado automatizado de los tambores	El llenado de los tambores debe ser controlado con un sistema automático, que permita ajustar la cantidad de miel que debe ingresar a cada tambor luego del homogenizado.
Ingreso y salida de los tambores hacia y desde la sala de proceso mediante un sistema de rodillos	El ingreso y salida de los tambores hacia y desde la sala de proceso debe ser a través de un sistema de rodillos, para que sea más fácil y rápido su desplazamiento a la zona de almacenamiento.
Sistema electrónico para determinar destino de los lotes de miel de acuerdo a requerimientos del cliente.	Un sistema que permita determinar qué lotes de miel se envían a cada cliente de acuerdo a los requerimientos de éstos.
Control de ingreso y egreso de la cera, diferenciado por maquila, venta estampado, compra cera en bruto, ingreso de operculo.	Registro que indentifique claramente el ingreso de la cera por las distintas vías, y las ventas por las diversas vías
Pedidos de materiales y tiempos de fabricación.	Los pedidos de materiales apícolas de cada año definen cuánto se va a fabricar, pero aún así hay demanda que no se puede satisfacer.

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

5.5.6 Packing Apiarandanos	
Áreas Claves a incluir en un Modelo de Gestión basado en TI	Requerimiento
Compra de insumos producción	Los insumos para la producción del cultivo se determina de acuerdo a análisis de suelos y análisis foliar, junto con asesoría externa. Insumos se refiere a fertilizantes y agroquímicos.
Sistema de comunicación de pago	Cuando se genera un requerimiento de compra, las órdenes de compras, guías de despacho y facturas estén en conocimiento de todas las áreas involucradas en el proceso.
Contratación temporal de personal por faenas.	De acuerdo a ciertos trabajos, se necesita personal temporal desde 1 hasta 15. Todas las áreas involucradas deben estar informadas de esta contratación. Generar contratos, tramitar cargas familiares, liquidaciones de sueldo, pago de leyes sociales, licencias, pago de remuneraciones y finiquitos.
Contratación de temporeros para cosecha y packing	Para la cosecha y packing de la fruta, se necesita personal temporal de hasta 325, por un período de 3 meses. Todas las áreas involucradas deben estar informadas de esta contratación. Generar contratos, tramitar cargas familiares, liquidaciones de sueldo, pago de leyes sociales, licencias, pago de remuneraciones y finiquitos.
Sistema AGROID	Este sistema recoge datos de fruta cosechada por cada temporero, y se debe asociar a pago de remuneraciones, recogiendo el sueldo base más los Kilos cosechados por cada temporero.
Software de packing	El sistema permite registrar kilos ingresados, destino del embalaje, formato del empaque, desecho, mermas, kilos exportados, sobrepeso. También registra al personal vinculado y su trazabilidad.
Prestación de servicios de packing de fruta	Se presta el servicio de embalaje de fruta en el formato y características que requiera el cliente. Se entrega fruta embalada, se somete a tratamiento de frío y se asegura trazabilidad. Esto lo hace APICOOP.
Prestación de servicios de cosecha de fruta	Se presta el servicio de cosecha de fruta en otros huertos y para ello se moviliza al personal contratado por APIARANDANOS.
Sistema de comunicación entre áreas de la empresa	Que exista un sistema que permita tener un fluido y eficiente conocimiento de los procesos, decisiones y actividades de todos quienes trabajan en las distintas áreas de la empresa.

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

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.

En términos del análisis que es de donde podemos contestar esta pregunta se debe señalar:

1º El rubro de la miel se enfrenta a un desafío de proporciones la Región de los Ríos se ha fijado como visión a corto plazo convertirse en una zona de producción de alimentos saludables con agregación de valor. En base a esto la miel que en sí es un alimento saludable debe ocupar un lugar de privilegio en este escenario.

2º Las tendencias de consumo actual muestran un aumento de consumidores que requieren certeza de lo que consumen, ante esto Apicoop tiene una oportunidad única ya que cuenta con implementación de sistemas de calidad y certificación de Comercio Justo.

Para que estos factores y oportunidades se concreten la organización debe reajustarse en base a un conocimiento cabal de donde esta con que cuenta y como puede ajustar sus sistema de gestión para crear valor agregado a sus productos y generar marca de valor en el mercado nacional e internacional.

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

1. 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.
2. 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.
3. La principal dificultad se relaciono con el profesional de levantamiento del sistema informático quien por compromisos personales no pudo participar del proyecto, actividades propuestas para el final del proceso. Esto se resolvió reclutando un profesional de igual perfil. Lamentablemente no alcanzamos a informar a FIA y no se pudo corregir en el sistema de rendición.

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

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.

La difusión del proyecto se ha realizado fundamentalmente hacia los socios de la cooperativa los medios y actividades utilizadas fueron:

- Boletín Apicoop, presentación, niveles de avance.
- Presentación ante asamblea general de socios.
- Presentación ante grupos de participantes mediante el trabajo en terreno realizado.

Queda pendiente el envío de una presentación acotada de la información que emana de este informe.

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

10. Conclusiones

Las fortalezas de la Cooperativa Campesina Apícola Valdivia se fundan en su posicionamiento en el mercado internacional gracias a una gestión pulcra y constante, a la experiencia de sus recursos humanos y básicamente a sus asociados que han vertido su confianza y expectativas en la administración de Apicoop.

Pero tener un grupo de socios proveedores tan diversos en su idiosincracia y forma de hacer las cosas que se encuentran dispersos en un vasto territorio que descansan en la certeza que la organización de su cooperativa comercializará su producción requiere de canales claros de información y de procesos de gestión eficientes. Al tratar al cliente/socio se debe adecuar lenguaje, medios, formas, sistemas. Esta tarea no es fácil en su ya más de treinta años de existencia los socios de Apicoop aún tiene interrogantes claves: ¿cual es la diferencia entre cuota de participación y cuota de incorporación?, ¿ la cooperativa invierte y crece y a mi no me toca nada?, ¿ como se determinan los precios?, etc. De igual forma este grupo diverso presenta diversos requerimientos. Este estudio nos muestra que a lo menos existen cuatro perfiles de apicultores integrando esta empresa asociativa:

- Los productores campesinos que ven la actividad como un pilar fundamental pero complementario a sus actividades agrícolas, que operan con un promedio de 40 a 60 colmenas, que realizan una actividad estacionaria y de sobrevivencia, que no pueden invertir con recursos propios en mejorar sus apiarios. Ellos son más susceptibles a los embates climáticos de sus zonas y son dependientes de la cooperativa y organismos públicos para sostenerse como apicultores.
- Los productores medianos con características de emprendedores que promedian 150 colmenas, que realizan transhumancia transversal en busca de néctar y mejores temperaturas, que han ido creciendo lentamente y necesitan asociarse para comercializar pero también para intercambiar mejores prácticas. Pero que aún necesitan de otras fuentes de ingresos para sobrevivir.
- Los productores consolidados que fluctúan entre las 200 y 300 colmenas, dedicados tiempo completo a la actividad, que realizan transhumancia transversal y longitudinal, que buscan información sobre proyecciones climáticas, avances en el tratamiento de las enfermedades y buscan mejores insumos para sus materiales apícolas.
- Los productores mayores que ya promedian 500 colmenas que están preparados para las pérdidas y se levantan cuando esto ocurre.

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

Estos cuatro grupos en menor o mayor medida comienzan a percibir que es necesario dar valor agregado a la actividad los precios de miel a granel son fluctuantes, el financiamiento de capital de trabajo de la cooperativa es complejo, la banca nacional no da las facilidades requeridas. Por otra parte se han introducido en el mercado de la miel sucedáneos que se venden por doquier en los mismo envases que los productores y sus familias (se incluye en esto a todos los perfiles descritos) usan para vender su miel 100% pura. Paralelamente más personas en el mundo incluyendo Chile comienzan a exigir más de los productos ¿qué es? ¿quien lo hace?,¿como lo hace? son preguntas que se están instalando y llegaron para quedarse . El otorgar confianza entonces es un requerimiento y Apicoop y sus asociados están en condiciones de entregar esto ya lo han hecho en el mercado internacional y cuentan con sello de Comercio Justo.

Entonces el desafío es claro, Apicoop requiere hacer frente a los requerimientos de sus asociados entendiendo sus diferencias y sus distintas necesidades. De igual forma debe ser capaz de generar espacios de transferencia experiencial y entregar a sus asociados ese capital intangible que se llama confianza, para esto debe adaptar sus sistemas de gobierno y gestión e incorporar en su lenguaje los conceptos y hábitos que trae un trabajo de ardua planificación y visión de futuro.

El modelo de gestión a implementar debe emerger, desde nuestro punto de vista, del reconocimiento de las brechas planteadas en este informe eso incluye desde las de orientación a las funcionales, desde las de gobierno corporativo a las de operación diaria, es necesario que la organización en su conjunto asuma el desafío. El directorio asumiendo funciones de orientación, fiscalización de avances de proyectos, adecuación de estatutos, incorporación de conocimiento, determinación de políticas que vallan en pos de generar programas de transferencia tecnológica adecuadas a cada perfil de socios, determinar asignaciones de recursos para mejorar sistemas y porqué no para agregar valor a sus productos. Paralelamente debe hacerse cargo de las comunicaciones con sus socios.

La administración debe profesionalizar sus sistemas no resulta muy eficiente para una organización de este volumen de ventas que gran parte de sus procesos administrativos y contables se realicen aún hoy a mano, se requiere implementar un sistema de calidad en gestión y se debe considerar en esto la alfabetización en tecnologías de la información de sus recursos humanos, consecuentemente con esto, se hace necesario implementar políticas de desarrollo para el personal, así como sistemas de evaluación y retroalimentación.

En cuanto a su vinculación con el exterior la organización debe buscar los mecanismos para que sus gestiones comerciales no dependan de una personal sino de un sistema organizado transferible e impersonal.

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

En síntesis el modelo de gestión apoyado en tecnologías de la información que se propone debe basarse en tres objetivos:

- 1.- Dotar a apicoop de una marca de valor reconocida a nivel nacional e internacional, por la calidad de sus productos, la diversidad y buenas prácticas de sus productores y la confianza de que vende, lo que dice vender.
- 2.- Gestionar, transferir y compartir el conocimiento acumulado por más de treinta años de experiencia en la producción y comercialización de miel.
- 3.- Optimizar los recursos humanos y tecnológicos disponibles en pos de una gestión de mayor eficiencia que facilite a las personas el desarrollo y una visión de carrera.

Para esto se hace necesario:

- Desarrollar competencias de liderazgo, manejo y control de gestión en su directores.
- Capacitar a sus organismos colegiados.
- Implementar un sistema de Gestión de Calidad administrativa.
- Capacitar a su personal en cuanto a este sistema y generar políticas de formación de calidad continúa.
- Generar una planificación estratégica de mediano plazo con indicadores claros de gestión por objetivos y metas trazadas.
- Dotar a la organización de un sistema de procesamiento de la información capaz de sostener la gestión den pos de la calidad, este debe entregar información oportuna y expedita para la toma de decisiones y que de igual forma genere las plataformas de acceso a la información tanto para sus socios, trabajadores y comunidad vinculada al mundo de la miel.