

I. RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto “Implementación de un Sistema de Control de Gestión en base a la Metodología del Cuadro Integral de Mando con inclusión de indicadores del Bien Común” que Apicoop reporta a continuación se desarrollo entre diciembre de 2017 y febrero del presente año. En términos generales la experiencia de trabajo posibilito a la organización realizar una revisión completa de las formas de trabajo, comunicación y operación en la cual ejecutan sus gestiones productivas. Con la metodología del Cuadro Integral de Mando fue posible tratar en profundidad cada uno de los productos y servicios que la Cooperativa ofrece a sus clientes, entendiendo por estos a socios y clientes de la industria del consumo de miel. Se trabajaron cuatro perspectivas propuestas por el CIM, la perspectiva cliente, procesos, finanzas y aprendizajes e innovación. Cada unidad productiva o de gestión reviso, replanteo y en algunos casos formulo por primera vez su misión, objetivos y metas.

En términos de los logros de mayor alcance podemos señalar que la organización logro redefinir sus servicios, entendiéndolos como potenciales unidades de negocios, con posibilidades de desarrollo productivo y económico. Esto posibilito desarrollar planes de mejoras que incluyen integración de tecnología, ampliación de prestaciones y difusión para aumentar su base clientelar.

En cuanto a su principal producto, la miel, se logro generar iniciativas de provisión de recursos para aumentar el batch de producción de 7 a 21 toneladas, lo cual implica fortalecer su competitividad. En torno a la búsqueda de dar valor agregado se potencio la iniciativa de incrementar la venta de miel envasada, saltando de la marginal venta en potes plásticos genéricos, a miel envasada en recipientes de vidrio, bajo altas condiciones de inocuidad, ya se han iniciado las gestiones para implementar una línea de envasado automática en su nueva planta, iniciativa que se espera este en plena operación a fines del presente año.

No obstante lo anterior, este proyecto buscaba acortar brechas de gestión que fortalecieran principalmente a sus recursos humanos, entregándoles herramientas concretas de análisis, formulación de metas, objetivos y búsquedas de mejora atingentes y realistas. La aplicación en paralelo de un Plan de Gestión de cambio con énfasis en tres ejes, sensibilización, alfabetización y monitoreo permitió lo anterior en cuanto se pudo alinear visiones, controlar impactos retráctiles y conseguir la colaboración de los equipos involucrados. También posibilitó instalar la capacitación y el fortalecimiento formativo como parte de la cultura laboral. Estas actividades han posibilitado que la Cooperativa cuenta hoy con un equipo de gestión menos reactivo, capaz de generar proyecciones en base a objetivos y metas concretas y que toma decisiones en torno al análisis de los datos de su realidad y su entorno.

Finalmente es necesario señalar que la revisión de los principios y preceptos de la Economía del Bien Común dio herramientas al equipo para reconocerse en cuanto a: que se aporta o no, en torno a mejorar la calidad de vida de trabajadores, socios y comunidad en general. Sobre esto se recoge que el trabajar bajo los estándares del Comercio Justo y los principios del cooperativismo nos acerca a la Economía del Bien Común, pero que el camino de mejoras es todavía muy largo y este proyecto sólo ha sentado las bases y la voluntad para incluirlo como objetivo constante.

II. TEXTO PRINCIPAL

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

El proyecto busco implementar una metodología de sistema de Control de Gestión centrada en el Cuadro Integral de Mando (**CIM**). El planteamiento inicial era involucrar a todas sus unidades de gestión y como efecto al total de su fuerza laboral. El fin era dotar a la organización de una metodología que les permitiera medir sus esfuerzos y recursos facilitando sus decisiones y la búsqueda constante de mejoras e innovación.

Si bien es cierto, una Cooperativa productiva del tamaño de Apicoop cuenta con varios estamentos de importancia, tanto en su gestión como gobierno este proyecto se centro en las personas directamente vinculadas a los procesos de gestión y producción, por esta razón incluyo un Plan de Gestión de Cambios y la introducción a la evaluación de variables del Bien Común.

Como soporte tecnológico se planteo adecuar, adoptar y mejorar aquellos ya existentes buscando generar un sistema de información; amigable en su manejo, eficiente en la entrega de reportes y adecuado a las tareas y misión de la organización.

- Lo anterior buscaba que se facilitará al equipo Apicoop los siguientes beneficios:
- Contar con una herramienta metodológica de apoyo a la toma de decisiones.
- Facilitar el uso optimo de los recursos disponibles para alcanzar sus objetivos
- Fortalecer la capacidad de tomar medidas correctivas necesarias, y en forma oportuna.
- Determinar requerimientos de capacitación y promover políticas de crecimientos de su capital humano.
- Determinar actividades creativas para mejorar el bien común.
- Avanzar hacia ser un referente valido para otras organizaciones.
- Y muy especialmente identificar oportunidades de innovación y aprendizaje para proyectarse a futuro.

El objetivo general en tono al que se desarrollo esta propuesta fue:

Implementar un proceso de Control de Gestión que facilite en forma objetiva el desempeño global de Apicoop para que esto le permita a la organización centrar sus esfuerzos en la creación de valor.

Del análisis del objetivo se desprende que lo que se buscó es incrementar los niveles de eficiencia, instalando capacidades en sus recursos humanos, potenciando su comunicación, facilitando la identificación y anulación de los ladrones de tiempo. Como objetivos específicos de la acción se formularon tres, entrelazados y dependientes unos de otros, se buscaba con ellos facilitar la visión reflexiva sobre el hacer y el trabajo colaborativo y vinculante. De la misma forma y entendiendo que la organización es de larga data y con mejores o peores resultados, es una organización que funciona y hasta exitosa en su rubro, se decidió incluir acciones que facilitarían los cambios requeridos, acciones que disminuyeran la tendencia a ver las transformaciones como amenazas. Considerando lo anterior se definieron tres objetivos específicos, los que fueron:

- Diseñar e Implementar Cuadro Integral de Mando en todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.
- Desarrollar plan de implementación y monitoreo.
- Diseñar y aplicar matriz de evaluación de Bien Común con indicadores cuantificables.

En cuanto a la metodología esta se baso en cuatro pilares

1. Implementación CIM en cuatro perspectivas. **Perspectiva Financiera** que busca medir la creación de valor tanto económico como diferencial. La **Perspectiva Cliente** que da cuenta de la propuesta de valor que se hace a los clientes. La **Perspectiva Procesos Internos** que mide el comportamiento de los procesos críticos para el desarrollo de productos y servicios y finalmente la **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**, este facilita a alineación de su capital humano con la estrategia.
2. El reconocimiento de las naturales tendencias de resistencia al cambio de las personas. Para esto se implementa un Plan de Gestión de Cambio con énfasis en tres fases: **Sensibilización**: disponer favorablemente, fortalecer reconocimiento de la necesidad y facilitar adhesión voluntaria. **Alfabetización** : adquisición de

conceptos, integración de habilidades para nuevos desafíos tecnológicos e instalación de nuevas capacidades. **Monitoreo:** refuerzo directo en las acciones de planificación, implementación de mejoras, diseño de proyecto y fortalecimiento de capacidades adquiridas.

3. Al promover el levantamiento de indicadores de BIEN COMUN, se fortalecerá el reconocimiento de una gestión centrada en las personas y promoverá la participación y la vinculación con acciones y objetivos trazados.
4. Adaptación, mejoramiento e implementación de recursos hardware y software en recursos informáticos disponibles a fin de contar con un sistema informático acorde a los requerimientos y la habilitación en capacidades que fortalezcan una aplicación eficiente.

En términos prácticos la metodología utilizo la realización de talleres, la asesoría directa a reuniones de equipo y la instrucción por temática y laboratorios de computación. Se estableció trabajo semanal y quincenal de acuerdo a requerimiento y disponibilidad de cada unidad, en términos operativos se creo un equipo base de gestión del proyecto integrado por los tres consultores, el gerente de administración y finanzas y los encargados de planta y unidad técnica.

2. Cumplimiento de los objetivos del proyecto:

Objetivo 1: “Diseñar e Implementar Cuadro Integral de Mando en todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.”

Resultados Esperados: CIM c/ sistema informatico implementado

Resultados Obtenidos: Integración de perspectivas de Cuadro de Mando en la planificación y fijación de metas en todas sus unidades considerando sus perspectivas de desarrollo.

Análisis de Brecha

- Brechas de Entrada: Manejo de la información parcelada y en formatos de distinta procedencia. Perspectiva Financiera sujeta a contingencia. Perspectiva de Cliente no sistematizada, no existen proyecciones de crecimiento de cliente ni análisis de la competencia. Perspectiva Proceso: Layout poco definidos, falta adecuación a Planta Nueva, no existen indicadores de HH hombres vinculadas a la producción, ni se visualiza como incrementar indicadores de producción en post de la eficiencia.

Descripción de Impacto

El desarrollo de las actividades del proyecto ha permitido a las unidades de gestión y la organización planificar objetivos metas y procedimientos en post de las perspectivas propuestas por la metodología, esto ha permitido impactar en las siguientes acciones:

Perspectiva Cliente

- Sistematizar su base clientelar
- Generar indicadores que midan controles de satisfacción.
- Redefinición de su base clientelar, entendiendo a sus socios como principales clientes. Esto ha permitido que se incremente su base societal de 125 al inicio de este proyecto a 155 al concluir, definición de crecimiento en post de incrementar provisión de materia prima. También se ha avanzado en torno al rediseño de los servicios, se busca la elevación de los estándares y la incorporación de servicios como unidades de negocio de mayor aporte económico.
- Ampliar base de cliente con perspectiva de explorar nuevos mercados, inclusión en mercados de alimentación institucional.

- Potenciar venta al detalle mejorando calidad de envases y potenciando la marca como garante de calidad y pureza del producto.

Perspectiva Financiera

- Planificación financiera globalizada, que incluye la totalidad de las unidades productivas y comerciales.
- Formular proyecto de unidad de financiamiento independiente que impactará a la organización en sí misma y sus socios por medio de la creación de una plataforma propia que facilite microcréditos y capture financiamiento de entidades vinculadas a la Banca Ética.
- Se establecen estándares de optimización de recursos financieros y metas de cumplimiento.
- Se presenta proyecto a CORFO con el fin de concretizar la unidad de microcréditos.

Perspectiva Procesos Internos

- Se rediseñan layout de procesos productivos en nueva Planta Miel en función de nuevas metas productivas y control de indicadores de eficiencia.
- Se determinan indicadores, metas e iniciativas para cada línea de servicio o producción.
- Se formulan y obtienen proyectos de inversión en los cuales la organización compromete recursos propios para implementar dos nuevas líneas productivas y la ampliación de su línea central de homogeneizado.
- Se diseña y proyecta línea de envasado al detalle a objeto de ampliar su tonelaje de venta y promover el consumo de miel a nivel nacional.
- Se diseña y proyecta línea de estampado de cera continua automatizada, centrada en potenciar el servicio y definirlo como unidad de negocio e incremento de ingresos.
- Se ajustan procesos operacionales en torno a indicadores de eficiencia de recursos instalados incorporando como meta pasar de un promedio de 1800 toneladas anuales procesadas a 2500 toneladas.

Perspectiva Aprendizaje e Innovación

- Se incorporan competencias técnicas y cognitivas para el trabajo conectado y colaborativo.
- Se unifican y estandarizan artefactos centrales de manejo de la información, lo que permite un manejo eficiente de datos y por ende un apoyo concreto a la toma de decisiones.
- Se genera la necesidad de buscar productos con valor agregado, comenzando con la venta de miel al detalle garantizada por la marca Apicoop
- Se sistematiza la experiencia de venta al detalle que aporta la Tienda Mundo Rural y de ahí emerge la necesidad de dar valor a la venta de miel al detalle potenciado la venta dosificada, sobre esto se trabaja en la generación de contenedores de 5, 10, 15 litros que puedan permitir la venta de miel líquida por gramos directo, entre otras iniciativas.
- Se reconoce la necesidad de tener una plataforma virtual (pág. web) que contenga espacio para socios, proveedores y público vista como potencial de venta al detalle.

Objetivo 2: “Desarrollar plan de implementación y monitoreo”

Resultados Esperados: Plan de Sensibilización Ejecutado

Resultados Obtenidos: 100% del Personal colaborador de Apicoop y sus Cuerpos Colegiados sensibilizados con los alcances, objetivos y metas del proyecto. Plan de Comunicación interno ejecutado.

Análisis de Brechas

Las principales brechas detectadas se relacionaron con las costumbres y hábitos de trabajo instalados, por sus características Apicoop ha funcionado como una empresa familiar en donde el contacto y la comunicación personal predominan, no obstante esto el análisis previo mostró que existía una tendencia clara al trabajo parcelado o aislado en donde se duplican responsabilidades, roles y funciones. El segundo elemento relevante se relaciono con la falta de elementos claros de motivación y estímulos no materiales al logro de objetivos por unidades de trabajo y puestos, sobre esto fue necesario trabajar directamente con el equipo

gerencial y directivo. El tercer componente se relaciono con el dominio, excesivamente básico de los medios tecnológicos de registro de la información.

Descripción de Impacto

El trabajo de sensibilización y comunicación realizado ha permitió:

- Reformular y unificar el reconocimiento de responsabilidades, roles y funciones de cada unidad de trabajo . Esto por medio de actividades de presentación y análisis colectiva que cada unidad realizo.
- Facilitar a cada unidad de trabajo el reconocimiento de sus propias brechas. , Formulación y desarrollo de planes de trabajo por unidad donde se plasman metas, objetivos e iniciativas de mejoramiento.
- Plan de desarrollo de habilidades e incorporación de nuevas competencias.
- Comprometer al personal a Apicoop con el logro de los objetivos propuestos.
- Determinar cuales serían las acciones o impedimentos que dificultarían la integración de nuevas capacidades.

Objetivo 3: “Diseñar y aplicar matriz de evaluación de Bien Común con indicadores cuantificables.”

Resultados Esperados: Definición de Bien Común ámbito interno trabajadores de Apicoop.

Resultados Obtenidos: Set de Criterios Acotados y validados. Determinación 10 variables a medir.

Análisis de Brechas

Apicoop sostiene sus procesos de gestión y participación en los principios del cooperativismo internacional y los estándares de la certificación Fairtrade. El análisis, previo a la implementación de este proyecto, arrojó que aún cuando la Cooperativa responde a la aplicación de formas de gestión y administración bajo preceptos de una economía social existían ámbitos de bajo desarrollo como son:

- Los relacionados con su vinculación con la comunidad y una integración de mayor participación en el desarrollo social y económico de esta. No se refiere a falta de

cooperación, pero si a una desvinculación de identidad e identificación con la comuna de Paillaco.

- Falta de acciones o políticas de promoción y mejoramiento del medio ambiente.
- Falta de políticas de desarrollo y motivación de sus recursos humanos. Se suma a esto un liderazgo centralizado de fuerte dependencia en pocas personas, sobre esta lógica se definió realizar un acercamiento a las variables de medición que propone la Economía del Bien Común con el fin de que esto arrojará indicadores y acciones de mejora que acortarán las brechas enunciadas.

Descripción de Impacto

En cuanto al impacto generado se logro, sensibilizar y motivar a un trabajo determinar valores ámbitos y grupos de interés en torno a una matriz de levantamiento del Bien Común.

Los valores definidos a trabajar fueron: Dignidad Humana, Solidaridad y Justicia, Sustentabilidad Medio Ambiental, Transparencia y Participación Democrática.

La definición de dichos valores emergió de un análisis minucioso de lo que estos representan y su factibilidad de medición en la Cooperativa. que dichos valores determinan quedo claro que su puesta en práctica es un proceso lento y paulatino que debe ir siendo generado de paso en paso. Este proyecto realzo la importancia y el impacto de dicha implementación e instalo la convicción de poder trabajar en torno a ellos. Posteriormente fueron definidos los estamentos del proceso social productivo sobre los cuales sería deseable aplicar la evaluación de variables definidas. Estos estamentos son:

- **Socios:** El estamento socio presenta un triple impacto en el quehacer de la organización ya que representan a los propietarios y en consecuencia sus principales inversionistas, son así mismos los principales clientes de la organización en cuanto a la recepción de servicios y son sus principales proveedores.
- **Proveedores No/ Socios:** Dado el creciente requerimiento de volumen de acopio de miel que requiere Apicoop se ha ido incrementando el numero de proveedores no socios, lo que nos lleva a considerar este estamento como de alto valor en la elaboración de una matriz de mejoramiento del Bien Común.
- **Colaboradores y Trabajadores:** Por sus Estatutos Sociales los trabajadores y colaboradores de Apicoop pueden o no puede ser socios, independientemente de

esto, son el corazón de la gestión y el logro de los objetivos productivos, la medición del bien común en este estamento genera un nivel de involucramiento mayor y fortalece una cultura transversal de mejoras.

En cuanto a la determinación de los ámbitos en que se ha determinado evaluar debemos señalar que estos son:

- **Cadena de Suministros:** considera la provisión de materias primas, maquinarias, herramientas e insumos requeridos.
- **Gestión de Recursos Financieros:** considera las fuentes de financiamiento y posibilita el análisis de fuentes alternativas vinculadas a ámbitos de la economía social y solidaria.
- **Puestos de Trabajo:** Se requiere un levantamiento de las condiciones de los puesto de trabajo que valla más allá de las exigencias legales y previsionales establecidas por la legislatura

La elaboración de una matriz base del Bien Común comenzada por el equipo de Apicoop en el marco de este proyecto no resulto ser un producto acabado que ya este disponible para una posible certificación, no obstante resulto ser un instrumento facilitador de la reflexión que genera cambios sustanciales en la elaboración de políticas, procedimientos y proceder en post de una cultura de mayor consideración a los factores de sustentabilidad y que tiendan gradualmente a fortalecer el clima laboral y una cultura de respetos por las personas y el medio ambiente.

3. Aspectos metodológicos del proyecto

Objetivo 1: “Diseñar e Implementar Cuadro Integral de Mando en todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.”

El proyecto se trabajo en torno a la formación de un equipo técnico de análisis con amplio conocimiento de las condiciones laborales y productivas, sobre esto es necesario señalar que el miembro más antiguo en su cargo supera los 30 años en torno al mundo apicola productivo y el de menor experiencia 10 años. Internamente el equipo fue liderado por el Gerente de Adm. y Finanzas y los demás integrantes fueron los encargados o jefes de

cada unidad. Este equipo bajo el monitoreo de los consultores a cargo rehicieron el organigrama y desmenuzaron las obligaciones tareas y funciones de cada unidad o departamento. En una segunda fase revisaron los productos y servicios producidos por la Cooperativa determinando sus potencialidades y posibilidades de crecimiento, es necesario señalar que esto se posibilito ampliamente gracias al reconocimiento de las posibilidades que ofrece la migración a la nueva planta miel de Apicoop.

En cuanto a los contenidos estos se aplicaron en torno a la contingencia laboral y los desafíos iniciales presentados por la planificación estratégica la cual fue formulada en base al método CANVAS. Posteriormente se desarrollo un análisis por cada unidad productiva o de gestión, esto en torno a su lugar en la cadena de valor, responsabilidades, productos y servicios esperados, condiciones para el cumplimiento de la misión, requerimientos técnicos y de equipamiento, requerimientos de competencias en los equipos y posibilidades de elaboración de plan de desarrollo.

La secuencia de trabajo metodológico fue:

- Talleres equipo ejecutivo, definen vinculación unidad de trabajo con su objetivo objetivo estratégico. Determina plan de acción por área, estándares de desempeño e indicadores de logro.
- Trabajos directo con encargados de unidad.
- Talleres unidad de gestión, definen requerimientos para el cumplimiento: técnicos, de desarrollo de habilidades y control y registro.
- Aplicación piloto en cada unidad de gestión, evaluación en terreno.
- Taller equipo ejecutivo rediseña y evacua productos.

Problemas metodológicos enfrentados

Las frecuentes contingencia y el proceso de migración desde la nueva planta de Paillaco a la nueva planta modifico la secuencia de las actividades, no así el contenido de estas, en la medida en que se reconstruía y analizaba cada unidad fueron emergiendo nuevos requerimientos. La formulación de objetivos en torno a productos y servicios llevo al equipo operacionalizar las iniciativas en torno a la formulación de proyectos productivos y la

elaboración de nuevos layout de procesos. Otro elemento relevante y que también giro en torno a lo planteado anteriormente fue la determinación del equipo gerencial de dar un salto en torno a la implementación del sistema de soporte informático sobre el cual descansará el Cuadro de Mando Integral.

Adaptaciones

- Se incorporan al trabajo en taller elementos de diseño de línea y requerimientos.
- Se determinan nuevas definiciones para líneas de servicios.

Descripción de Protocolos

- Formato Canvas determinación de aspectos relevantes en análisis de modelo de negocio.
- Matriz de cargo, descripción de factores claves del cargo: misión, responsabilidades, funciones, tareas, requerimientos materiales que requiere el cargo, competencias requeridas, capacidades a desarrollar.
- CIM: Perspectiva clientes cuadro que define metas, objetivos indicadores y estado previo.

Metodología Objetivo 2: “Desarrollar plan de implementación y monitoreo”.

El segundo objetivo se trabajo en torno a un Plan de Gestión de Cambios dicho plan se implemento en tres fases:

- a. Sensibilización:** En esta fase, se busca comunicar a los participantes directos las implicancias del proyectos y sus objetivos. No obstante, no es suficiente con comunicar, la fase de sensibilización debe establecer compromisos e involucramiento voluntario, es necesario que los participante se involucren con el reconocimiento de que los cambios buscados son necesarios para la organización y para su puesto de trabajo. En este proyecto esto se realizo en torno a la comunicación constante y el levantamiento directo de brechas tanto a nivel de cada unidad como de cada puesto de trabajo. La sensibilización se realizo siguiendo los siguientes pasos:

- Presentación del proyecto unidad por unidad.
- Aclaración de dudas.
- Entrevistas a puestos claves
- Aplicación encuesta general
- Análisis y determinación de obstaculizados.
- Encuentro aclaratorio

b. Alfabetización: Esta fase busca integrar lenguaje, tópicos y contenidos elementales en un cambio tecnológico o de integración de nuevas capacidades, es un proceso gradual de formación requiere de acompañamiento y en lo específico de trabajar sobre actividades propias de cada trabajo. En cuanto a los pasos la alfabetización se dio con los siguientes componentes:

- Levantamiento requerimientos Cuadro Integral de Mando. Desarrollo de contenidos de acuerdo a requerimiento emergente.
- Levantamiento de estado de artefactos de registros. Aplicación de contenidos de acuerdo a resultados del análisis y sus requerimientos.
- Formación en trabajo colaborativo sobre nube informática. Trabajo sobre planillas de uso común al total de los equipos de trabajo.
- Levantamiento de nuevos artefactos y aplicación a funciones y tareas diarias.

c. Monitoreo: El monitoreo vino a cumplir la misión de acompañar en la incorporación de nuevas conductas y a la vez reforzar avances. De igual forma levantaba nuevas dificultades, en lo relacionado con los tópicos y contenidos vinculados a gestión el monitoreo fue desarrollado por Javier Gutiérrez, el consultor a cargo del reforzamiento en los aspectos de administración y finanzas. Lo relacionado a contenidos y requerimientos vinculados a desarrollo de puestos de trabajo, este monitoreo fue realizado por Pablo Salcedo profesional de Desarrollo Organizacional. Los aspectos de sistemas y trabajo colaborativo en red, requirió un monitoreo

mensual el cual fue asumido por el Ingeniero en Informática Francisco Molina. La secuencia de trabajo aplicada fue:

- Soporte semanal directo en puesto de trabajo, utilizando artefactos incorporados y pautas de seguimiento de lo requeridos.
- Acompañamiento técnico centrado en la utilización de sistemas y planillas de registros, verificación de estándares y refuerzos contingentes.
- Reuniones mensuales con cada unidad de gestión a fin de determinar logros y dificultades.
- Evaluación periódica de funcionamiento sistema y estado de las personas frente a esto.

Metodología Objetivo 3: “Diseñar y aplicar matriz de evaluación de Bien Común con indicadores cuantificables.”

Como ya ha sido señalado, el levantamiento de lo que se puede entender como Bien Común no fue trabajado en talleres específicos, ni exclusivos. Lo que se hizo fue incluir dentro del temario de cada reunión de equipo y/o unidades de trabajo los contenidos requeridos. La incorporación de estos elementos se realizó gradualmente y fue trabajada por áreas, así fue que de acuerdo a los distintos equipos fueron saliendo las metas y tareas a desarrollar para en un futuro cercano contar con una matriz acotada y pertinente a la realidad de Apicoop. Al trabajar de esta forma fue posible realizar un contraste, por parte del consultor a cargo de las diferentes visiones presentadas en los equipos, los cuales fueron esencialmente cuatro. El equipo de gestión ejecutiva del proyecto, Gerente Administración y Finanzas y Gerente General, el equipo técnico en pleno, encargados o jefes de unidad y los representantes de los trabajadores (dirigentes del sindicato). Adicionalmente se trabajó con miembros de los

cuerpos colegiados como fueron el presidente de la cooperativa y la Junta de Vigilancia. El conjunto de conclusiones se presenta en apartado de preguntas guías nivel de cumplimiento, estado y tareas que de eso emergen. La secuencia del trabajo que se logro realizar en el tiempo fue la siguiente.

- Presentación de postulados y principios del Movimiento BC. - Presentación por equipos.
- Levantamiento de preguntas orientadoras o desencadenante.
- Decantación y acote de preguntas seleccionadas.
- Definición jerárquica de levantamiento a realizar.
- Análisis de resultados.
- Determinación de tareas y asignación de unidades responsables.

Adaptaciones

- Se trabaja en el levantamiento por equipos.
- Se confrontan resultados de equipos y consultores presentan resultados para aprobación o rechazo.
- Se determinan nuevas definiciones para líneas de servicios.

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).

4.1 - DESDRIPCIÓN DE ACTIVIDADES OBJETIVO 1

OBJ: 1 Diseñar e Implementar Cuadro Integral de Mando en todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Actividades	Tareas	Comparación/ Programadas	Análisis de Brechas
Talleres de análisis objetivos estratégicos con Jefes de área.	<ul style="list-style-type: none"> Determinación Metas y objetivos por área 	Cumple en forma y contenido con la programada.	<p>No existen mayores discordancias en cuanto al propósito de la actividad y su secuencia de tareas. La brecha se presenta en cuanto a la planificación del tiempo y el momento en que se realiza la tarea.</p> <p>Esto se debió básicamente a los impactos generado en la organización productiva de la habilitación de su nueva Planta Miel.</p> <p>El proceso, aún en ejecución, de la migración de la planta y el desarrollo de estas tareas determino nuevos objetivos y en consecuencia la formulación de nuevos proyectos productivos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de Indicadores por área 	Cumple en forma y contenido con la programada.	
	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de información relevante a cargar en el sistema. 	Cumple en forma y contenido con la programada.	
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de Matriz por área 	Cumple en forma y contenido con la programada.	
	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de resultado a gerencia / Validación 	Cumple en forma y contenido con la programada.	
	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de Gant por área. 	Cumple en forma y contenido con la programada.	
	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilización y presentación de Jefes de Unidad a sus equipos. 	Cumple en forma y contenido con la programada.	
Talleres: <ul style="list-style-type: none"> Determinación de Estándares fase piloto por área / Jefes Unidad Evaluación implementación piloto / Jefes de Unidad y su equipo. Evaluación implementación piloto/ Equipo Jefes de Unidad 	Evaluación Necesidades de Capacitación en cada equipo a fin de desarrollo habilidades p/ cumplimiento estándares.	Se cumple el taller en cuanto forma las actividades se prolongan en cuanto que se determinan la dimensión de la brecha y se hace necesario trabajar sobre ellas.	La principal brecha se relaciona con establecer sistemas de registro y comunicación transversales. La determinación de estándares es necesario realizarla desde lo básico.
	Entrenamiento y capacitación en consecuencia a DNC	Se cumple la actividad y se determinan el Plan de Capacitación.	No se determinan brechas.
	Implementación piloto C de M integral/ registro gráfico.	Se diseña CIM no obstante su aplicación es parcial y aún no se constituye como una matriz operacional constante.	La brecha se produce por decisiones de Equipo Gerencial y Consejo de Administración que determinan que se contratará un sistema Informático de Mayor alcance el cual estará en funcionamiento a mediados del año 2019,este deberá incluir las nuevas líneas de producción proyectadas.

4.1 - DESDRIPCIÓN DE ACTIVIDADES OBJETIVO 1

OBJ: 1 Diseñar e Implementar Cuadro Integral de Mando en todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Actividades	Tareas	Comparación/ Programadas	Análisis de Brechas
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño plan remedial entrenamiento y ajustes consecuente/ resultados evaluaciones . • Implementac óN plan remedial 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar avances • Levantar requerimientos de mejora al proceso. 	<p>Se aplica de acuerdo a requerimiento por áreas y/o Unidades.</p>	<p>La principal brecha se presenta en Unidad Planta Miel, razón migración y modificaciones en sus layout productivos.</p>
<p>Levantamiento Sistema Informático de Registro y Evaluación</p>	<p>Evaluación de Capacidades sistema actual organización de acuerdo a requerimientos CMI/ Hardward, Sofwaret. Servidor y terminales.</p>	<p>Realizada de acuerdo a lo programado.</p>	<p>No se determinan brechas.</p>
	<p>Determinación y requerimientos de mejoras y provisión recursos implementación.</p>	<p>Levantados y en informe según requerimiento.</p>	<p>Brechas Registradas en anexo.</p>
	<p>Determinación de estándares de uso total organización, por unidad de trabajo.</p>	<p>Establecidos</p>	<p>Aun cuando se establecen los requeridos será necesario reforzar al momento de la integración de macro-sistema.</p>
	<p>Determinación atributos de usuarios y sistemas de reporte.</p>	<p>Establecidos parcialmente y acordes a sistemas en funcionamiento</p>	<p>Aun cuando se establecen los requeridos será necesario reforzar al momento de la integración de macro-sistema.</p>
	<p>Aplicar sistema a modo piloto.</p>	<p>Se aplica en Sistema financiero contable, ingreso y control de miel y packing arandanos.</p>	<p>Aun cuando se establecen los requeridos será necesario reforzar al momento de la integración de macro-sistema.</p>
	<p>Evaluación y provisión de mejoras.</p>	<p>Se realizan las mejoras determinadas por análisis, se monitores su funcionamiento para que este a punto al momento de integración total del sistema.</p>	<p>Reforzar una vez instalado el sistema.</p>

4.2 - DESDRIPCIÓN DE ACTIVIDADES: OBJETIVO 2

OBJ 2: Desarrollar plan de implementación y monitoreo.

Actividades	Tareas	Comparación / Programadas	Análisis de Brechas
Sensibilización / Plan Gestión del Cambio	Comunicación y Presentación de Proyecto en todos sus alcances.	La planificación presentaba esta actividad como en reunión ampliada, no obstante. Las circunstancias vinculadas a la contingencia laboral hace más pertinente realizarlo por unidad y equipos de trabajo.	Aún cuando, la dificultad es no poder desarrollar la actividad en un ampliado. La realización por unidad favorece la interacción y consecuencia la comprensión del proyecto.
	Aplicación de encuesta colectiva que recoge, apreciaciones y apreensiones respecto a la iniciativa.	Se aplica la encuesta y se extraen las conclusiones pertinentes.	No existen brechas en cuanto a la actividad.
	Diseño de acciones de comunicación que tiendan a disminuir las apreensiones.	Se establece consecuencia con lo programado. Se acuerda que las principales acciones de comunicación se realizarán con un trabajo de asesoría directa por unidad.	Del trabajo realizado con los equipo no se considera necesario realizar acciones comunicacionales de campaña como son piezas gráficas se opta por el trabajo directo y de requerirse entrevistas de aclaración con cada integrante que lo requiera.
	Talleres de ajuste de expectativas por unidad de trabajo.	Existe discordancia dado que no es necesario implementar talleres para este punto.	El bajo número de colaboradores no hace necesario realizar talleres específicos canalizando dudas y apreensiones en el trabajo directo por unidad en torno al CIM.
	Diseño plan individual de desarrollo de ajuste habilidades por persona vinculada y afectada por el CMI.	Se establece plan por nuestro de trabajo en base a definición de funciones.	No aplica brechas.

4.2 - DESDRIPCIÓN DE ACTIVIDADES: OBJETIVO 2

OBJ 2: Desarrollar plan de implementación y monitoreo.

Actividades	Tareas	C o m p a r a c i ó n / Programadas	Análisis de Brechas
Alfabetización / Sistema Informático de Información y evaluación.	Elaboración y socialización manual de términos que se utilizar en el sistema de soporte informático.	Se realiza la actividad pero es necesario ajustar a los requerimientos presentados por los equipos. Se da énfasis a los estándares de ingreso y manejo de la información y los consensos en los artefactos oficiales a utilizar para la toma de decisiones y determinación de tareas por unidad de trabajo.	La principal brecha se relaciona con la definición de postergar la implementación de un Sistema Integral de Gestión de Procesos.
	Inducción general al sistema informático..	Se ajusta al manejo de Sistemas informáticos conectados a nubes de datos y trabajo conectado.	La principal brecha se relaciona con la definición de postergar la implementación de un Sistema Integral de Gestión de Procesos.
	Entrenamiento individual en puesto de trabajo.	Se realiza entrenamiento en base al manejo de base de datos, estándares de utilización, atribuciones en el ingreso de información, rango de datos y verificadores de estos planillas de control, planillas finales para la toma de decisión y administración central de la información por puesto función y rango de responsabilidad.	Se ajustan los contenidos programas por contenidos de mayor requerimiento de acuerdo a dos criterios, necesidad de trabajo conectado y consenso en principales artefactos requeridos para la cadena de toma de decisiones.

4.2 - DESDRIPCIÓN DE ACTIVIDADES: OBJETIVO 2

OBJ 2: Desarrollar plan de implementación y monitoreo.

Actividades	Tareas	C o m p a r a c i ó n / Programadas	Análisis de Brechas
	Implementación plan de soporte y monitoreo	El plan de monitoreo se r e a l i z a considerando las adaptaciones de contenidos. En lo específico por el profesional responsable de los aspectos de informática. Se hace necesario implementar reforzamiento en aspectos de manejo de planillas de recolección de datos.	Las brechas se relacionan con los requerimientos específicos y el plan de cada puesto de trabajo. También con el echo de no contar con un Sistema Informático que Integre aún la totalidad de las áreas.

4.3- DESDRIPCIÓN DE ACTIVIDADES : OBJETIVO 3

OBJ 3 :“Diseñar y aplicar matriz de evaluación de Bien Común con indicadores cuantificables.”

Actividades	Tareas	C o m p a r a c i ó n / Programadas	Análisis de Brechas
<p>Presentación del Plan de Evaluación al total de trabajadores de Apicoop.</p>	<p>Elaborar presentación definiciones de economía del Bien Común</p>	<p>Se trabaja en 3 grupos de 8 a 12 personas. No es posible desarrollar plenaria. Se entrega información y sensibiliza respecto a la importancia de la iniciativa.</p>	<p>No se presenta la posibilidad de contar con el total de los colaboradores, razón por la cual se realiza la comunicación en los trabajos semanales y quincenales programados con las unidades. Se trabaja con tres entidades aparte. Representantes de Sindicato, Junta de Vigilancia y parte del Consejo de Administración.</p>
	<p>Formación de grupos de trabajo.</p>	<p>Se trabaja en base a iguales grupos o equipos determinados por unidad. Se determina grupo nuevo y específico para este proyecto el desarrollado con el grupo formado por los representantes sindicales de los trabajadores.</p>	
	<p>Votación y elección informada de valores, segmentos y ámbitos a evaluar en este proyecto.</p>	<p>Tarea no programada que es necesario implementar.</p>	
<p>Presentación en reunión ampliada consenso y sanción de indicadores a medir.</p>	<p>Diseño de instrumentos de medición a aplicar / Trabajo gabinete.</p>	<p>En cuanto a la metodología programada, se cumple con lo señalado, se realiza análisis de información, entrevistas a actores claves de la cadena de valor y representantes de socios.</p>	<p>La principal brecha determinada se relaciona con la baja representación de socios y proveedores Apicoop, sólo se trabaja la información con miembros de órganos colegiados. La gran fuente de la información en consecuencia se referirá a los equipos de gestión y trabajo de la cooperativa.</p>
	<p>Levantamiento y registro de la información.</p>		
	<p>Presentación y validación</p>		
<p>Diseño piezas gráficas de resultados.</p>	<p>Elaboración matriz Bien Común Apicoop</p>	<p>Se realiza de acuerdo a lo programado. Se elabora matriz de dos entradas.</p>	<p>No aplica.</p>

4.3- DESDRIPCIÓN DE ACTIVIDADES : OBJETIVO 3

OBJ 3 :“Diseñar y aplicar matriz de evaluación de Bien Común con indicadores cuantificables.”

Actividades	Tareas	C o m p a r a c i ó n / Programadas	Análisis de Brechas
Difusión y análisis de resultados al interior de la organización.	<p>Presentación Final :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades de Trabajo <p>Presentación Sindicato de Trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación a Consejo de Administración. <ul style="list-style-type: none"> • Presentación a Junta de Vigilancia. 	<p>Se realiza acorde a lo previsto. Áreas y unidades realizan análisis comparativo con requerimientos y estándares solicitados por la Certificación Comercios Justo. Se determina por parte de la Junta de Vigilancia una revisión completa de las condiciones de trabajo y se comprometen a garantizar su resguardo. El Consejo de Administración determina dentro del calendario de trabajo propuesto para el período 2019 incluir la elaboración de políticas de mejoras en post de puntos débiles.</p>	<p>No se presentan brechas específicas en el desarrollo de las actividades, salvo las señaladas en puntos anteriores. Las pertinentes al Bien Común se expresan en Matriz del Bien Común.</p>
Elaboración Planes Remediales para variables en rangos menos que satisfactorio.	<p>Envío de sugerencias de mejoras a departamentos pertinentes</p> <p>Trabajo con Cuerpos colegiados en pos de la inclusión de políticas requeridas a implementar.</p>	<p>Se desarrolla acorde y se establecen acuerdos a pertinencia y posibilidad real de mejora tanto en el corto como largo plazo.</p>	<p>No aplica.</p>
Sistematización de la experiencia.	<p>Análisis registro impacto de la iniciativa.</p> <p>Seguimiento y descripción de resultado</p>	<p>Se recopila, almacena y clasifica la información levantada durante la ejecución de las actividades del</p>	<p>No aplica.</p>

4.3- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES : OBJETIVO 3

OBJ 3 :“Diseñar y aplicar matriz de evaluación de Bien Común con indicadores cuantificables.”

Actividades	Tareas	C o m p a r a c i ó n / Programadas	Análisis de Brechas
	Determinar gantt de seguimiento a 2 años.	proyecto. Se emiten conclusiones en este informe	

5. Resultados del proyecto:

5.1 Resultados parciales obtenidos

5.1 TABLA 1		DETERMINACIÓN DE PRODUCTOS				
OBJ. 1		“Diseñar e Implementar Cuadro Integral de Mando en todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.”				
PRODUCTO	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Estado Antes del Proyecto	Estado Fin Proyecto
Asociado a CIM Producción Miel Multifloral: sujeta a normas de calidad y estándares Comercio Justo, despachada a Europa en tambores de 300 Kilos. Comercializada bajo denominación de origen proveniente de Valdivia- Chile.	Incrementar batch de producción de 7 toneladas a 21 toneladas.	N° Implementación de tambores homogeneizado en línea de producción	Procesamiento en batch 21 toneladas segundo semestre 2020	Reformulación de Layout de Producción.	Producción en Batch de 7 / Toneladas	Layout y diseño de instalación en desarrollo
	Mejorar oferta de producto en torno a calidad.	Incremento Tonelaje Homogeneizado de Igual características de calidad.	Procesamiento en batch 21 toneladas segundo semestre 2021	Levantar proyecto productivo para la obtención de recursos.	Sin disposición de Recursos	Proyecto levantado y aprobación de disposición de recursos para inicio de modificaciones.
	Incrementar N° de Clientes Internacionales	N° Clientes * Temporada	12 clientes al 2022		8 Clientes Promedio* Temporada	9 Clientes
Asociado CIM Producción Miel Granel Venta Nacional : principalmente a empresas productoras de alimentos que utilizan la miel como materia prima de su producción.	Incrementar N° de Clientes Nacionales	N° Clientes Volumen por Temporada	8 Clientes al 2022	Explorar sistemáticamente mercado institucional	4 Clientes	Se realiza y concreta acuerdo comercial con empresa proveedora de Junaeb y se establece pre acuerdo de promoción con la Federación de Trabajadores del Cobre.

5.1 TABLA 1	DETERMINACIÓN DE PRODUCTOS					
OBJ. 1	“Diseñar e Implementar Cuadro Integral de Mando en todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.”					
PRODUCTO	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Estado Antes del Proyecto	Estado Fin Proyecto
<p>Asociado a CIM Miel Multifloral Venta Detalle envasada en potes de 500g y 250g actualmente dos tipos de envases plástico de estándar común de baja identificación el segundo envase es de vidrio y un mayor estándar de presentación.</p>	<p>Incrementar tonelaje de Miel vendida al detalle</p>	<p>Nº Tonelaje miel detalle Comercializadfa</p>	<p>Duplicar Venta detalle al 2020</p>	<p>Implementación línea automática de envasado en potes de 250, 500 y 1000 Kg.</p>	<p>Envasado manual, depósito plástico genérico.</p>	<p>Inclusión de envases de vidrios y comercialización por medio Tienda Mundo Rural</p>
				<p>Certificar HHCCPP</p>	<p>Implementada</p>	<p>Implementada, se espera terminar migración planta nueva para obtener certificación requerimientos en regla, sólo falta fin migración.</p>
				<p>Desarrollar sistema de venta al gramo en puntos de ventas en que las personas lleven sus envases.</p>	<p>No tiene precedentes.</p>	<p>Se inicia venta en Tienda Mundo Rural comercializándose 40 Kg por semana. De levantamiento se desprende que existe una favorable acogida a la iniciativa.</p>
<p>Servicio de Polinización, asociado a CIM servicio de instalación de colmenas habilitadas para la tarea en predios fundamentalmente productores frutales.</p>	<p>Estandarizar servicio</p>	<p>Nº de Colmenas Colocadas polinización</p>	<p>3700 colmenas por temporada al 2022</p>	<p>Mejorar condiciones técnicas y de infraestructura para ampliar nº de colmenas disponible.</p>	<p>Servicio prestado sin procedimientos que aseguren continuidad y crecimiento.</p>	<p>Determinación y planificación como Unidad de Negocios</p>
	<p>Incrementar volumen de prestaciones</p>			<p>Establecer control y manejo de estándares previendo condiciones técnicas requeridas por Norma.</p>	<p>No considerado</p>	<p>En proceso de diseño e implementación.</p>

5.1 TABLA 1		DETERMINACIÓN DE PRODUCTOS				
OBJ. 1		“Diseñar e Implementar Cuadro Integral de Mando en todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.”				
PRODUCTO	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Estado Antes del Proyecto	Estado Fin Proyecto
				Obtener Norma de Calidad : N C H 3255-2011	No existe	Levantando requerimientos.

5.1 TABLA 2		METAS E INICIATIVAS EN IMPLEMENTACIÓN DE ACUERDO CIM			
Producto	Base	Proyección	Requerimientos	Acciones/ Efectivas	
M i e l Multifloral sujeta a normas de calidad y estándares Comercio Justo , despachada a Europa en tambores de 300 Kilos. Comercializada bajo denominación de origen PRODUCIDA en Valdivia-Chile	959 Toneladas por temporada embarcadas	1570 Toneladas por Temporada	- Aumento base socios productores en proporción aumento tonelaje embarcado.	<ul style="list-style-type: none"> Regularización Base societal. Incremento de N° Socios de 125 a 155 registrado marzo de 2019. 	
			- Aumento de rango producción por socios, implica desarrollo capacidades productivas.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento capacidades U, Técnica, aumento cobertura. Fortalecimiento servicios a socios. 	
			- Incremento eficiencia productiva en nueva planta.	<ul style="list-style-type: none"> Rediseño de layout productivo. Implementación de Sistema Integral Informático de Gestión. 	
			- Aumento base proveedores miel/ no socios, habilitados para cumplir requerimientos y estándares FLO	<ul style="list-style-type: none"> Generar acciones de promoción actividad Apícola. Difundir desarrollo apícola desde la nueva planta. 	

5.1 TABLA 3 METAS E INICIATIVAS EN IMPLEMENTACIÓN DE ACUERDO CIM				
PRODUCTO	Base	Proyección	Requerimientos	Acciones/ Efectivas
<p>M i e l multifloral envasada en potes de 500g y 250g . comercializada en dos tipos de envases, plástico y vidrio por medio de dos puntos de venta. 1- Tienda Mundo Rural y 2- P l a n t a Apicoop.</p>	<p>Venta a 500 Kg anuales</p>	<p>1500 Kg Venta al 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementa nueva línea de envasado en nueva planta de procesos de Apicoop. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se aprueba proyecto de inversión para adquisición de maquinaria y tecnología requerida.
			<ul style="list-style-type: none"> - Implementación similar Tienda Mundo Rural II en nueva planta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto u diseño en estudio proyección para el 2022.
			<ul style="list-style-type: none"> - O b t e n e r certificación reconocidos a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación HHCCPP y certificación en tramite.
			<ul style="list-style-type: none"> - Generar unidad de ventas por internet por medio de difusión de pagina web. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rediseño de pág. Web en desarrollo.

5.1 TABLA 4 METAS E INICIATIVAS EN IMPLEMENTACIÓN DE ACUERDO CIM				
SERVICIOS	Base	Proyección	Requerimientos	Acciones/ Efectivas
<p>Transferencia Tecnológica: Formación y entrenamiento en terreno de manejo apícola e implementación de estándares requeridos. Levantamiento de requerimiento, diagnóstico y asesoría en planes remediales de producción.</p>	<p>260 visitas TT * año</p>	<p>302 visitas TT * año</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta n° socios en base a incremento requerimiento de miel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de difusión y reclutamiento han generado un incremento de 125 socios a 155 sólo en la temporada 2018-2019.
			<ul style="list-style-type: none"> - Aumento productores no socios interesados en iniciarse como proveedores Apicoop. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se establecen políticas de inclusión en base a proveedores miel. El número se mantiene aún cuando el incremento de la base societal emerge desde la base proveedores no socios.
			<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar exigencias en base a estándares solicitados por nuevas certificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se difunden requerimientos Fairtrade y se genera artefacto de control de factores de riesgo.

5.1 TABLA 5		METAS E INICIATIVAS EN IMPLEMENTACIÓN DE ACUERDO CIM		
SERVICIOS	Base	Proyección	Requerimientos	Acciones/ Efectivas
<p>Laboratorio Apícola: Servicio que facilita el diagnóstico y prevención de patógenos en los planteles productivos principales enfermedades que se detectan, varroa, nosema y acaroposis. Además facilita la clasificación de miel por medio del análisis de humedad y color.</p>	2760 set de análisis año	5194 set de análisis año	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar número de socios y proveedores en base a incremento requerimiento de miel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de difusión y reclutamiento en desarrollo, incremento real ya visible.
			<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar capacidades de laboratorio tanto de infraestructura como técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se dispone de infraestructura base para ampliar capacidades. Aumento de área de trabajo de 16m2 a 35m2. Presentación y adjudicación de proyecto de inversión para mejoramiento tecnológico y de infraestructura ya realizado. Se cuenta con disposición presupuestaria y la habilitación de nuevo laboratorio se realizará en el año 2019.
			<ul style="list-style-type: none"> - Realizar difusión del servicio mediante pág. web, organismos silvoagropecuarias pertinentes de la Región. Esto supone posicionar el laboratorio como un servicio abierto a cada apicultor de la Región independiente de su vinculación o no con Apicoop como cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pág. Web en rediseño e incluye la difusión y alcance de nuevos servicios.

5.1 TABLA 6		METAS E INICIATIVAS EN IMPLEMENTACIÓN DE ACUERDO CIM		
SERVICIOS	Base	Proyección	Requerimientos	Acciones/ Efectivas
<p>Provisión de Medicamentos, en el momento oportuno autorizados para el control de varroa, nosema y acaroposisis.</p>	1500 / dosis/año	2216 dosis año	<p>- Aumento unidades productivas.</p>	<p>- Generación de acciones que fortalezcan el incremento productivo de socios. Esto mediante la creación de una unidad de microfinanciamiento productivo en implementación por parte de la cooperativa.</p>
<p>Provisión de Alimentación Apícola: disponibilidad de azúcar e insumos proteicos de acuerdo a requerimiento de época.</p>	27666 kg/año	4875 kg año		

5.1 TABLA 7		METAS E INICIATIVAS EN IMPLEMENTACIÓN DE ACUERDO CIM		
SERVICIOS	Base	Proyección	Requerimientos	Acciones/ Efectivas
<p>Venta Cera Estampada: Servicio que consiste en la recepción y procesamiento de cera virgen</p>			<p>- Contar con maquinaria y tecnología para la implementación de una línea de estampado de cera continua. Esto permitirá potenciar el servicio dado que un proceso de mayores alcances tecnológicos aumenta la inocuidad del producto a entregar.</p>	<p>Estudio de factibilidad realizado. Desarrollo de proyecto de inversión aprobado. Se a prueba disponibilidad de recursos para ejecutar la iniciativa.</p>

5.1 TABLA 7		METAS E INICIATIVAS EN IMPLEMENTACIÓN DE ACUERDO CIM		
SERVICIOS	Base	Proyección	Requerimientos	Acciones/ Efectivas
<p>para convertirla en laminas de cera estampada. Durante su funcionamiento Apicoop a entregado este servicio principalmente a sus socios. La elaboración de cera estampada se realiza de manera artesanal. Lo cual a dificultado las posibilidades de incrementar e irradiar el servicio.</p>	<p>2000 KG C Estampada Año</p>	<p>3600 KG C Estampada Año</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar oferta de servicio a la totalidad de apicultores de la Región. 	<p>Incorporar descripción del servicio en medios digitales y gráficos de legado a apicultores.</p>
			<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar layout de proceso y protocolo de prestación de servicio. 	<p>Se establecen políticas de servicio que garanticen un servicio acorde a requerimientos de inocuidad. Esto implica determinar medios de verificación que garanticen que las laminas solicitadas por el productos han sido elaboradas exclusivamente por la cera virgen provista por el.</p>

5.1 TABLA 8

RESULTADOS INSTALACIÓN DE CAPACIDADES EQUIPOS DE TRABAJO

Conductas y Habilidades	Contenidos y Conceptos Desarrollados en Capacitación y Plan de Gestión de Cambios	Implicancias CIM
<ul style="list-style-type: none"> • Identifican, determinan y comprenden el contexto interno/externo de la organización. • Definen y/o adecuan políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto de la Organización - Partes interesadas - Alcance de Sistema de Gestión con CIM - Procesos del CIM - Liderazgo - Compromiso - Enfoque al cliente - Política 	<p>Reconocen CIM y formulan estrategias de mejoras.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Identifican los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento y Comunicación - Roles, responsabilidades y autoridades - Planificación - Riesgos y Oportunidades - Objetivos - Apoyo - Personas - Infraestructura - Ambiente - Trazabilidad - Operación - Planificación y Control Operacional 	<p>Evaluación artefactos de comunicación. Determinan estándares en conjunto. Mejoran sus medios. Formulan planes de mejora.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Definen responsabilidades y medios de comunicar requerimientos de cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Toma de Conciencia - Comunicación - Información documentada 	<p>Se determina Plan de Capacitación a largo plazo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Definen y establecen los requisitos del sus cliente, y formulan mejoras a sus servicios y productos. • Determinan la necesidad de desarrollar Objetivos y Planes • Establecen Indicadores de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos para los productos y servicios - Diseño y Desarrollo - Producción y provisión del servicio - Liberación de productos y servicios - Control de salidas no conformes - Evaluación del desempeño - Auditoría Interna - Metas 	<p>Determinan metas, objetivos e indicadores por productos y servicios.</p>

5.1 TABLA 8

RESULTADOS INSTALACIÓN DE CAPACIDADES EQUIPOS DE TRABAJO

Conductas y Habilidades	Contenidos y Conceptos Desarrollados en Capacitación y Plan de Gestión de Cambios	Implicancias CIM
<ul style="list-style-type: none"> • Repasan generalidades de Excel 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulas y Funciones Básicas - Formatos y Ordenamientos - Formulas entre Hojas y Libros - Validación de Datos para evitar que eliminen fórmulas o funciones de una celda - Tablas dinámicas Básicas Excel en la Nube de Google apps 	<p>Optimizan competencias requeridas para cada puesto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Realizan preparación sobre Tablas Básicas sobre Excel de Google para un control de Inventarios • Integración del Módulo de Inventario sobre el sistema de Producción • Actualización del Maestro de Productores 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de Bodegas y Artículos - Proveedores y Clientes - Documentos de Entrada y Salida de Mercadería - Roles de digitación - Unificación de Orden de Compra con correlativo automático - Recepción de Orden de Compra para ingreso de inventario - Salida de artículos de Bodega por consumo interno o venta directa. - Informes mínimos de Stock de artículos por Bodega 	<p>Aplican mejoras a sistemas Informáticos integrados. Amplían Capacidades Habilitan usuarios con competencias pertinentes a los requerimientos.</p>
<p>Preparan agentes internos promotores de relamentación cuidado medio ambiental.</p>		

5.1 TABLA 9	SÍNTESIS MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL BIEN COMÚN		
PREGUNTA VALORATIVA SELECCIONADAS	INDICADORES	ESTADO O NIVEL DE LOGRO	DESAFIOS
<p>¿Sabemos si nuestros proveedores vulneran la dignidad humana por ejemplo, respecto a la calidad de los puestos de trabajo, especialmente nuestros proveedores principales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° de proveedores que cumplan requerimientos exigidos. • Tabla de productos y servicios adquiridos y su% con respecto al gasto total de compra. • % de productos y servicios producidos bajo condiciones justas 	<p>Principiante: no existe política de requerimiento hacia proveedores, salvo las establecidas por normas comercio justo.</p>	<p>Generar política y reglamento en torno a incorporación de proveedores. Responsable de la iniciativa: Consejo de Administración.</p> <p>Evaluar proveedores.</p>
<p>¿Qué posibles impactos negativos o riesgos existen en la cadena de suministro asociados con nuestra actividad (por ejemplo, violaciones de derechos humanos)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° de Proveedores que entregan información. • N° de Proveedores que asumen políticas de cumplimiento 	<p>Principiante: los proveedores socios cuentan con garantía que aseguran que no existe violación de derechos. No es posible determinar esto a nivel de proveedores de insumos o maquinarias.</p>	<p>Generar política y reglamento en torno a incorporación de proveedores. Responsable de la iniciativa: Consejo de Administración</p>
<p>¿Qué aporta nuestra organización para crear condiciones dignas y resolver problemas y retos sociales en toda la cadena de suministro?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acciones de promoción realizadas por temporada. • N° de iniciativas de mejoramiento implementadas. • % de productos/servicios adquiridos con certificados que tienen en cuenta la transparencia y participación. • %de proveedores con los que se ha tratado el tema de la transparencia y participación con sus grupos de interés, o que fueron seleccionados por este criterio. 	<p>Principiante: a nivel de levantamiento en proceso de determinar variables, se determina evaluar sellos y como estos aseguran niveles de cumplimiento.</p>	<p>Determinar requerimientos internos y externos. Responsable: Unidad Técnica.</p> <p>Desarrollar acciones de promoción con actores de la cadena de suministros.</p>
<p>¿Cómo podemos asegurar una dotación financiera suficiente con medios propios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de capital de trabajo propio por temporada. • %de fondos propios en el sector. 	<p>Principiante: La organización se encuentra desarrollando proyecto de inversión que tienden a mejorar nivel de ingresos. Y se forma una unidad de microfinanciamiento hacia los socios de mayor vulnerabilidad.</p>	<p>Planificación en torno a menor dependencia de Banca Tradicional.</p>
<p>¿Cómo podemos abrir e implementar canales de financiación solidaria participativa en nuestra organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % Financiamiento banca ética. • % Socios que acceden a microcréditos. 	<p>Principiante: La organización se en cuenta reorganizado y planificando sus sistemas de financiamiento.</p>	<p>Indagar e identificar canales de financiamiento solidario a los cuales pueda, acceder Apicoop y sus socios</p>

5.1 TABLA 9	SÍNTESIS MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL BIEN COMÚN		
PREGUNTA VALORATIVA SELECCIONADAS	INDICADORES	ESTADO O NIVEL DE LOGRO	DESAFIOS
<p>¿Qué entendemos en nuestra organización por dignidad humana en la vida laboral?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de rotación Antigüedad media en la organización. • Cantidad de solicitudes de empleo. • Cantidad y periodicidad de en cuestras de clima laboral. • Oferta y horas de formación profesional y personal por empleado y según categoría. 	<p>Principiante: Se definen indicadores duros y se formulan indicadores para el levantamiento de clima, se determinan variables tales como: Higiene, liderazgo, consideración, reconocimiento, posibilidades de avanzar en el puesto de trabajo y trato entre otras.</p>	<p>Se reconoce la necesidad de ampliar la discusión para la determinación final de la matriz de estas variables.</p> <p>Se plantea integrar más activamente a grupos de socios.</p>
<p>¿Cómo podemos cuidar de la dignidad de las personas en nuestra organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de ofertas de capacitación y mejoramiento. • N° de políticas y procedimientos en torno a premiar iniciativas y éxitos laborales. • Nivel de consecuencia entre habilidades y requerimientos de cada puesto de trabajo. • % de integración de personas con capacidades diferentes. • Niveles equitativos de remuneraciones e incentivos. 	<p>Principiante: Es la primera vez que la organización se ocupa de este aspecto. Se encuentran planificado mejoras concretas para fomentar una cultura organizacional orientada a las personas empleadas.</p>	<p>Identificar brechas y determinar oportunidades de mejoras.</p> <p>Aplicación de encuestas y culturas y clima.</p> <p>Planificar en torno a una mejora de cultura centrada en las personas.</p>
<p>¿Qué valores y principios guían nuestra relación con los clientes y cómo los implementamos – desde el desarrollo de producto hasta el cuidado del cliente pasando por la adquisición de los mismos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de marketing, ventas y publicidad: gastos de acciones y campañas. • Modo de pago a la fuerza de ventas: parte fija y variable en% • Existencia de objetivos de venta por parte de la organización: sí/no 	<p>Avanzado: De forma obligatoria se aplican políticas y procedimientos de actitud ética con los clientes tanto en la adquisición como en el cuidado de los mismos. Así mismo se promueve la publicidad boca a boca.</p>	<p>Sistematizar la relación con los clientes de Apicoop y replicar buenas prácticas en nuevos mercados que se está tratando de incluir en lo especial: Mercado de Alimentación institucional.</p>

5.1 TABLA 9	SÍNTESIS MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL BIEN COMÚN		
PREGUNTA VALORATIVA SELECCIONADAS	INDICADORES	ESTADO O NIVEL DE LOGRO	DESAFIOS
¿Qué obstáculos y barreras de accesibilidad se encuentran nuestros clientes al usar y comprar nuestros productos?	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de facturación proveniente de grupos vulnerables. 	Avanzado: La organización trabaja bajo el marco de principios del cooperativismo y el comercio justo.	<p>Incrementar venta de miel al detalle.</p> <p>Fomentar la marca Apicoop como garante de productos de alimentación saludable.</p>

5.2 Logro de Hitos.

Se deberá hacer un completo y detallado análisis y reflexión en cuanto al avance, cumplimiento o eventual atraso del hito definido para el periodo. (ANÁLISIS DE BRECHA DE HITOS)

Hitos críticos	Resultado Esperado (RE)	Logros
Talleres de análisis objetivos estratégicos	Planificación Operativa CMI	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. • Determinación de levantamiento de objetivos metas e indicadores por Productos y Servicios.
Implementación piloto C de M integral/ registro gráfico.	Puesta en Marcha en Cada Unidad	<p>Se integra matriz de planificación con metas, objetivos e indicadores en cada unidad.</p> <p>Se funciona en torno a requerimientos.</p>
Diseño plan remedial entrenamiento y ajustes consecuente/ resultados evaluaciones.	Plan de Ajustes al diseño	Emergen las necesidades de incluir servicios al CIM como unidades de desarrollo con metas económicas y de impacto a cumplir.
Sistema Informático de Registro y Evaluación	Presentación Diseño sobre plataforma	Hito no cumplido se posterga por decisión de implementar un sistema de mayor alcance, el cual solo podrá ser instalado una vez finalizada la migración de la nueva planta miel.
Sensibilización / Plan Gestión del Cambio	Plan Comunicacional en Ejecución	Se cumple al inicio de la presentación, el plan de gestión de cambio es transversal al proyecto.
Alfabetización/ Sistema Informático de Información y evaluación.	Planes de capacitación por área y cronograma de ejecución	Se alfabetiza en torno al CIM. En términos tecnológicos se implementa el sistema de trabajo colaborativo sobre nube de informática.
Monitoreo	Matriz de logros/ Avances y Dificultades, plan remedial en ejecución	Se aplica plan de monitoreo con énfasis en integración de competencias y diseño de indicadores CIM.

<p>Determinación Variables que Definen el BIEN COMUN</p>	<p>Matriz de evaluación con criterios e indicadores definidos.</p>	<p>Se formulan preguntas orientadoras, se evalúa estado variables Apicoop y se determinan tareas y unidades responsables.</p>
<p>Presentación de Resultados</p>	<p>Grafica de Bien Común y Plan de Mejora.</p>	<p>Se cuenta con matriz de preguntas y tareas.</p>

5.3 Actualizar análisis económico con y sin proyecto

El siguiente cuadro presenta un desglose comparativo entre las ventas de servicios y productos que genera y comercializa Apicoop. Se toma como referente la temporada 2017 ya que ella presenta cifras comparativas en la media de las últimas tres temporadas y en términos comparativos se utiliza el registro de ventas a diciembre de 2018 fecha cercana al termino de este proyecto. El cuadro presenta una cuarta columna que señala el % de participación en el volumen total de ventas de cada producto o servicio tomados como referencias centrales para fijar los objetivos y metas de desarrollo planteados en el Cuadro Integral de Mando. No se consideran otros ingresos que son parte de los balances 2017 y 2018 ya que corresponden a proyectos, otros ingresos y servicios adicionales no susceptibles de desarrollan autónomamente.

Análisis Económico por producto y servicio

Miel a Granel:

El cuadro precedente nos muestra que la principal fuente de ingresos por venta de Apicoop es la venta de miel, esta representa el 87,60% de los ingresos de la Cooperativa. En términos de incremento es posible distinguir un alto incremento en la venta de miel internacional mostrando un crecimiento mayor al 100% entre la temporada 2017 -2018. Este crecimiento se debe a varios factores, el aumento de la demanda internacional, la crisis de otros mercados productores a nivel internacional, la menor oferta de otros productores a nivel nacional, entre otros. Pero lo que se puede destacar en este análisis, es la capacidad de Apicoop y sus recursos humanos, financieros y logísticos para responder a dicha demanda. El duplicar la provisión de miel para exportar requirió de ampliar la base de proveedores, esto implicó reforzar la fuerza de compra y negociación, de igual forma se requirió trabajar los niveles de eficiencia en sus procesos y factores de logística, un dato relevante al respecto es que dicha sobre producción se realizó con la mismas horas hombre utilizadas para la producción de la temporada anterior. Si bien es cierto, se contó en gran parte de esta temporada con la infraestructura de la Planta Nueva, está sólo pudo ser utilizada como centro de acopio, los procesos de homogeneizado y preparación para la exportación en su mayoría se realizarán en la planta vieja. Lo anterior nos lleva a deducir que los trabajos de análisis y reformulación de layout implementados en torno al Cuadro Integral de Mando facilitaron el logro de los requerimientos y el cumplimiento de provisión para exportación.

En cuanto a la venta de miel a granel nacional, este incremento su venta en cerca de un 15% esto se debió básicamente a dos factores un leve aumento de la demanda de sus tres clientes nacionales históricos y la inclusión de un nuevo cliente perteneciente al denominado mercado institucional, mercado que ha sido incluido como objetivo de incremento clientelar en el Cuadro Integral de Mando.

No obstante lo anterior el incremento de venta se refiere sólo a volumen de comercialización de miel, la cual sigue siendo vendida en recipientes de 300 kg, tanto a nivel de exportación como de mercado nacional. Los desafíos a futuro implican la mantención y el incremento paulatino de este tipo de clientes, para esto como resultado

de este proyecto la Cooperativa se ha embarcado en un proyecto de mejoramiento productivo, no menor, que implica pasar de un batch de producción de 7 toneladas a uno de 21 toneladas, el impacto directo de esto es que se contará con cargamentos de miel de exportación mayores y un homogeneizado de mayor calidad en cuanto a características y propiedades de su producto base, esto fortalecerá la relación clientelar dando valor competitivo a Apicoop por sobre sus competidores.

Venta de Arándanos

El cuadro precedente muestra que la venta de dicho producto disminuyó en un porcentaje cercano al 40%, esto no se presenta como un echo atribuible exclusivamente a variaciones de temporada, revisando las cifras de temporadas anteriores las cifras también son fluctuante y no muestran una permanencia ni en producción ni en número de clientes. El trabajo realizado en torno al CIM llevo al equipo ha analizar dos alternativas de mejoramiento: la primera vinculada a la generación de productos con valor agregado como jugos o símiles y la segunda es potenciar el packing de arándanos como servicio a productores de frutales menores del total del la Región de los Ríos. En términos de las capacidades productivas, requerimientos y desafíos que debe enfrentar la Cooperativa, todo su potencial se ha puesto en la migración de la nueva planta, la definición de mayor posibilidad es potenciar el packing como unidad de servicio para dejar para una segunda instancia la generación de alimentos con valor agregado.

Servicio de Polinización

Para la temporada 2018 el servicio de polinización represento casi un 1% del total de ventas de Apicoop en comparación a la temporada anterior este disminuyó significativamente, el que fue cercano a un 3%. Sobre esto el análisis se centra en la inestabilidad de facturación del servicio, una demanda altamente fluctuante se debe a que la oferta y la promoción del servicio no responde a una estrategia de venta, más bien responde a una respuesta contingente demanda. El trabajo sobre el CIM formula el objetivo de convertir el servicio de polinización en una unidad de negocio con sus metas de ingresos, sus estrategias de levantamiento y mantención de clientes, para esto se cuenta con una unidad de apiarios productivos y una unidad de venta en formación.

Servicios vinculados a la producción de miel

Los servicios vinculados a la producción de miel, representan un porcentaje bastante marginal de los ingresos facturables de Apicoop, en parte debido a que nunca han sido proyectados como unidad de negocios, sino más bien como soporte productivo a los socios. Aún cuando, el análisis económico específico de cada servicio no arroja que estos produzcan utilidad o remanentes, sino más bien cubren los costos de operación, no es menos cierto que se convierten en una carga financiera, dado que los apicultores se ven en la necesidad de solicitar los servicios contra entrega de miel y en consecuencia esto fuerza a la Cooperativa a incrementar los costos propios de capital de trabajo por temporada. Por otra parte el incremento sostenido que ha presentado la demanda de miel, no sólo esta temporada, los indicadores revisados las últimas tres temporadas así lo demuestran, han llevado a los equipos de gestión y comercialización a incrementar su base societaria y su base de proveedores esto necesariamente requerirá un incremento de los servicios en cuanto a cobertura y calidad. Las condiciones actuales más bien artesanales en las que se realizan estos servicios requieren incorporación de tecnología y nuevos diseños de producción. En lo específico el trabajo en torno al Cuadro Integral de Mando incorporó metas objetivas y un plan de desarrollo para dos servicios considerados claves:

a.- El servicio de estampado de cera: El Cuadro Integral de Mando tiene como meta implementar una línea de estampado de cera que garantice a cada productor el control de contaminantes y patógenos comunes a la producción. Consecuentemente con esto, se ha levantado un proyecto productivo que incorporará maquinaria de estampado de cera automatizada y en línea de igual forma ha delineado protocolos de servicios que deben garantizar que las laminas de cera que reciba cada solicitante de servicio, corresponda y ha sido producida por la cera aportada o traída por él. El segundo objetivo relevante se relaciona con la apertura del servicio al total de la masa de apicultores de la Región de los Ríos y las Regiones aledañas, para esto se considera la utilización de la nueva planta en cuanto a imagen y privilegiada ubicación. El proyecto productivo ya ha sido aprobado y la Cooperativa se encuentra en fase de diseño, cotización de maquinaria y diseño de difusión. Se espera que con esto el servicio de estampado de cera pase del 0,03% de participación a un 0,5 ya a mediados del 2022.

b.- El segundo servicio considerado clave en el cuadro integral de mando es el provisto por el laboratorio, esto es clave para el manejo fitosanitario de productores y proveedores. En el laboratorio se deben potenciar las capacidades técnicas para detectar no sólo patógenos, sino adulteración de mieles y apoyar el futuro envasado de mieles monoflorales y la tipificación cualitativa de la miel. Al respecto desde la perspectiva cliente el CIM se ha puesto como meta incrementar las capacidades de infraestructura y tecnológicas del laboratorio, en términos de acciones se ha dispuesto y provisto recursos para incrementar un espacio físico de 35m² para un nuevo laboratorio en la nueva planta también se ha dispuesto de recursos para mejorar los aspectos tecnológicos que faciliten los análisis respectivo y dupliquen sus capacidades, no se han formulado aún indicadores que den cuenta de un crecimiento en la facturación por servicios del laboratorio, pero sus alcances impactará directamente la producción de miel y su valor competitivo.

Venta de Miel al detalle

Si bien es cierto hoy Apicoop vende miel al detalle, en sus dependencias centrales y la Tienda Mundo Rural que tiene a su cargo, también es cierto que dicha venta no representa un porcentaje significativo que pudiese aparecer en la tabla comparativa. Hasta antes de la Tienda Mundo Rural la miel al detalle era envasada exclusivamente en potes plásticos genéricos de 500 y 1000 gramos, sin imagen corporativa asociada, sin sellos de diferenciación, la incorporación de la TMR como línea de negocios ha forzado a la organización a incluir miel envasada en bases de vidrios de mayor calidad y con especificaciones del producto. De igual forma la experiencia de gestión y administración de la iniciativa de venta a traído importantes aprendizajes. Se ha podido patentar en terreno que existe una tendencia creciente hacia la alimentación saludable y que esta masa de consumidores tiene constancia y mayores estándares de exigencia. El supuesto inicial de la Tienda era que su base de clientes serían los turistas pasajeros de la ciudad, el análisis realizado en torno al Cuadro Integral de Mando muestra otra realidad. Como dato base podemos decir que las ventas del periodo estival no se diferencian grandemente de las realizadas en otros periodos, la tienda a cautivado una masa clientelar estable que reside en la ciudad y se provee habitualmente de los productos que esta ofrece. De esto uno de sus productos estrellas es la miel. Uno de los valores fundamentales para los clientes, es la certeza que el producto miel es lo que dice ser

100% miel, la marca Apicoop vinculada a sus productores situados en la denominada selva valdiviana son garantes. Reconociendo esta ventaja competitiva es que se ha incluido en el CIM la meta de incrementar paulatinamente la venta de miel al detalle hasta convertirla en un indicador merecedor de registrarse en el cuadro, para esto se han formulado objetivos concretos como son implementar una línea de envasado al detalle con sellos de calidad y garantía. De igual forma incorporar el producto miel envasada a la oferta que se hará a los mercados institucionales y difundir la miel con garantía Apicoop por medios virtuales, gráficos y audio visuales disponibles. Las acciones concretas en ejecución en torno al Cuadro Integral de Mando ya dan cuenta del diseño de la línea de envasado, la aprobación del proyecto de inversión que requiere y la búsqueda de los proveedores de envases de mayor pertinencia.

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.

Para este proyecto no aplica ficha técnica. En cuanto a las perspectivas del rubro y la Cooperativa podemos señalar, Apicoop durante el 2017 logró producir y comercializar 1.800 Ton. de miel de las cuales 700 fueron destinadas al mercado nacional y 1.100 a la exportación. Para el 2018, esta cifra ya superó las 2.000 ton. Los principales clientes nacionales son industriales, que requieren la miel como insumos para sus procesos y que se encuentran en la industria alimenticia. Los clientes del exterior están conformados en cerca de un 83% por empresas bajo el acuerdo de Fairtrade, lo que es una importante ventaja competitiva, tanto a nivel de demanda estable y sostenida que se ha logrado consolidar durante los últimos 20 años, así como una diferenciación en los precios que ha permitido a la Cooperativa tener un precio de compra promedio superior al de sus competidores.

Si bien Apicoop no posee un volumen de miel que lo pueda dotar de cierta influencia en el mercado, su característica de empresa que adscribe y opera bajo los principios del Comercio Justo, le otorga una diferenciación única que le permite ser competitivo, tener demanda estable y además tener una red de influencia que le ha asegurado la comercialización a precios históricamente superiores a los precios del mercado tradicional.

De acuerdo a informes de Odesa, se aprecia que a partir del año 2010 los montos de miel transados a nivel mundial muestran aumentos anuales de 12% en valor y 8% en cantidad. En el año 2014 las exportaciones a nivel mundial experimentaron una importante alza, alcanzando las USD 2.292 millones FOB, cifra 13% superior a la de 2013. A nivel nacional, existen 10.523 productores de miel que en su conjunto explotan más de 454 mil colmenas. En 2015 la cantidad de miel chilena exportada fue de 9,887 toneladas, llegando a USD 39,3 millones (1,2% del mercado mundial), siendo los principales países de destino Alemania, Francia y Luxemburgo, constituyéndose el primero como principal comprador de miel de Chile, con una participación de 51,4% en el mercado de destino de la miel nacional. Por otra parte, existen alrededor de 23 cooperativas orientadas al negocio apícola, de las cuales solo 4 (incluida Apicoop) son partes del proceso exportador.

En cuanto a las tendencias del mercado y que resultan favorables para las metas y objetivos que posibilitó trabajar el proyecto de un Cuadro Integral de Mando, podemos indicar:

- Tendencia mundial a favor de alimentos saludables; sin duda, el tener un producto avalado por sus beneficios para el ser humano, sumado a su bajo impacto en el medio ambiente, y por ende su mejor desempeño ambiental, se traducen en una ventaja de mercado que alienta y estimula a profundizar aún más su desarrollo, contando con la favorable visión de los consumidores y de los estados comprometidos en esta materia.
- Favorable escenario de precios y tipo de cambio; si bien los precios son volátiles, se ha observado en los últimos tiempos una mejora moderada pero sostenida en el precio de la miel, sumado a la situación coyuntural del tipo de cambio depreciado del \$ chileno en contraste al Dólar (US\$), que es altamente favorable para los retornos de exportaciones. Esta situación coyuntural debiera ser maximizada con una mejora en los márgenes comerciales, toda vez que la mayor porción de costos están expresados en \$ chilenos.

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

El desarrollo de un Cuadro Integral de Mando, objetivo central de este proyecto suponía dos elementos claves por una parte alinear los recursos humanos de gestión de la organización en torno a la necesidad de trabajar en función de metas y objetivos y la evaluación periódica de estos. El supuesto respondía a ciertas competencias de entradas de los equipos y una marcada cultura de trabajo aislado. Lo que no estaba presupuestado era los problemas de métodos y la falta de convergencia con los artefactos de registro, control y manejo de la información. Esto implicó rebajar el nivel de los contenidos de entrada, a modo de ejemplo al inicio del proyecto se contaba con 5 planillas de control productivo de socios: una registraba la información proveniente de recepción de miel, otra proveía de la unidad técnica y registraba principalmente asesoría técnica y proyección de producción de miel, otra era la que maneja control de pagos, así en más. Cada planilla respondía a estándares propios desde lo básico, nombres primero apellidos después, etc. Esto implicó necesariamente adecuar el trabajo de contenidos, ajustando esto a las necesidades se desarrollaron dos acciones para corregir la dificultad.

1º Se recogieron el total de artefactos utilizados por área y/o unidad, estas fueron analizadas vertidas en plantillas de convergencia y se trabajaron los estándares a aplicar rango por rango. Esto posibilitó tener la base de requerimiento para incluir más tarde en el sistema matriz determinando atribuciones de usuarios tanto requerientes como proveedores de información.

2º Acción implementada se relaciono con incluir en el método la capacitación en trabajo sobre nube, se utilizó para este efecto la nube que provee google sobre planilla excel. Los contenidos fueron adecuados para integrarlos posteriormente a la intranet propia de Apicoop.

El segundo supuesto sobre el que se basó el proyecto, era la modificación y adecuación del sistema informático, se esperaba que con los recursos tecnológicos que contaba la organización se podría adecuar un sistema que integrará la información de cada área

para generar reportes eficientes y oportunos. El problema se presenta paradójicamente en torno a las metas y objetivos que el cuadro integral de mando va generando, es decir es posible generar eficiencia que permitan programar mejoras y crecimientos. Iniciativas emergidas del CIM como son: la implementación de una unidad de microcrédito a productores, el rediseño de la línea de homogeneizado y la implementación de dos nuevas líneas de producción, llevo al equipo directivo de la Cooperativa a decidir implementar un servicio de gestión tecnológica mayor el cual ya se encuentra cotizado y pronto a implementarse.

Lo anterior implico trabajar sobre los soportes tecnológicos ya instalados, se realizo un análisis de recursos exhaustivo determinando las medidas requeridas para adecuarlo al cuadro integral de mando. En términos específicos se determino trabajar sobre matrices que al ser instalado el sistema definitivo se traspasarán a la base tecnológica, otra medida resultante fue elegir un proveedor que cuenta con alfabetización específica para dicho software.

Finalmente es necesario señalar que el proceso de migración de planta altero el cronograma y planteo nuevos requerimientos. Se modifico la carta de navegación y se adecuaron los requerimientos a las nuevas necesidades.

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 realizada de este proyecto se realizó de manera directa y presencial, tuvo como principal población objetivo los socios de Apicoop y los cuerpos colegiados que los representan, para esto se utilizaron presentaciones dinámicas en formato PPT. Adicionalmente se incluyó una síntesis del proyecto en el boletín trimestral correspondiente a abril del 2018.

En términos específicos y por estamento debemos señalar las siguientes acciones desarrolladas:

Consejo de Administración: Se presenta el proyecto y sus alcances en reunión de coordinación para preparar la Asamblea General de Socios. El Consejo acuerda que se realice una ficha descriptiva del proyecto y se incluya en la carpeta de entrega de información a socios y que el coordinador lo presente a la asamblea.

Junta de Vigilancia: El proyecto se presenta a la Junta de Vigilancia en enero de 2018. Posteriormente la Junta de Vigilancia se hace parte de algunas acciones al levantar el estado de contratos y condiciones del personal de Apicoop esto en virtud del levantamiento de las variables básicas del Bien Común.

En virtud de actividades programadas como Consejo de Administración en terreno. El coordinador de proyecto y el presidente del Consejo visitan a grupos o zonas de apicultores considerados emblemáticos para la Cooperativa. El objetivo de dichos encuentros fue realizar un levantamiento en terreno de las apreciaciones y requerimientos de los apicultores. También se presentaron todas las iniciativas y proyectos en que Apicoop estaba comprometido. En este marco se presentó el proyecto sus objetivos y alcances y se clarificaron todo tipo de dudas al respecto. Queda pendiente aún, presentar los resultados finales obtenidos, lo que se hará en la reunión de Consejo programada para mayo de este año.

9. Productores participantes

Antecedentes globales de participación de productores

REGIÓN	TIPO PRODUCTOR	GÉNERO FEMENINO	GÉNERO MASCULINO	ETNIA (INDICAR SI CORRESPONDE)	TOTALES
Araucanía	PRODUCTORES PEQUEÑOS	0	2		2
	PRODUCTORES MEDIANOS-GRANDES	0	2		2
Bío- Bío	PRODUCTORES PEQUEÑOS	4	20	5	24
	PRODUCTORES MEDIANOS-GRANDES	1	15		16
Del Maule	PRODUCTORES PEQUEÑOS	0	0		0
	PRODUCTORES MEDIANOS-GRANDES	0	2		2
Los Lagos	PRODUCTORES PEQUEÑOS	4	7	4	11
	PRODUCTORES MEDIANOS-GRANDES	0	11		11
Los Ríos	PRODUCTORES PEQUEÑOS	14	48	14	62
	PRODUCTORES MEDIANOS-GRANDES	0	6		6
Metropolitana	PRODUCTORES PEQUEÑOS	0	0		0
	PRODUCTORES MEDIANOS-GRANDES	1	5		6
Ohiggins	PRODUCTORES PEQUEÑOS	1	3		4
	PRODUCTORES MEDIANOS-GRANDES	0	9		9

El proyecto no presentaba acciones directas con los socios que registra el cuadro, en términos referencia se considera como productores medianos y grandes a aquellos productores con sobre 300 colmenas.

10. Conclusiones

El proyecto “Implementación de un Sistema de Control de Gestión en base a la Metodología del Cuadro Integral de Mando con inclusión de indicadores del Bien Común” que desarrollo Apicoop principalmente durante la temporada 2018. Busco dotar a sus equipos de gestión y operativo de capacidades cognitivas, técnicas y conductuales para desarrollar una gestión de mayor eficiencia. Como capacidades instaladas se esperaba que al termino de la iniciativa cada unidad de trabajo estuviera en condiciones de operar en torno a una planificación con metas, objetivos e indicadores claramente definidos. En términos de dirección que las decisiones se tomaran con información fidedigna y datos claros. En termino de desarrollo humano que la organización considerará el trabajo centrado en la persona y sus necesidades de mejorar la calidad de vida y su desarrollo personal.

En función de que esto fuera posible se aplicó la metodología del Cuadro Integral de Mando, se desarrollo un Plan de Gestión de Cambios y se levantaron variables de la Economía del Bien Común. Como insumo común de la metodología se trabajo en torno y en base a las funciones y tareas concretas en las que estaban inmersos los equipos. Sobre esto es necesario señalar que la temporada 2018 se caracterizo por dos eventos de importancia, el primero es la migración de la planta miel hacia sus nuevas dependencias y el segundo un incremento significativo de los requerimientos del producto, fundamentalmente por parte del mercado internacional. Estos dos sucesos atravesaron transversalmente el desarrollo del proyecto, forzando necesariamente a los equipos a proyectar sus metas y objetivos en torno a como enfrentar los nuevos requerimientos. Es así como en torno a desarrollar un CIM y sus requerimientos se facilito el análisis proyectivo para determinar que era necesario asegurar la producción por medio de la implementación de nuevos layout de homogenización y la implementación de un departamento de calidad, servicio que hasta antes de esta iniciativa, era recibido en forma de asesoría externa, hoy se cuenta con un departamento de calidad con dos personas que cubren las responsabilidades, funciones y tareas que esto implica.

Otro elemento relevante que emerge del desarrollo de esta iniciativa es el reconocimiento de fortalecer los servicios hacia socios y proveedores, una mayor demanda requiere de productores en condiciones de responder, se requiere que puedan financiar su producción,

asegurar la inocuidad de su producto y contar con los apoyos de mantención y asesoría pertinente.

El CIM formulo metas y objetivos para fortalecer las capacidades de los socios y productores y durante la temporada fue posible implementar acciones concretas en torno a esto, ya se encuentran muy avanzadas las gestiones que permitirán a Apicoop contar con un departamento de micro créditos que atenderá a sus socios para facilitar que puedan financiar sus costos de operación de temporada. De igual forma se formula como objetivo incrementar servicios y capacidades operativas del laboratorio, a enero de 2019 ya se contaba con la aprobación del proyecto que hará esto posible y que posibilitará mejorar las condiciones de respuesta en tiempo, cantidad y calidad de la prevención y control de patógenos, el reconocimiento de miel adulterada y la clasificación en termino de características de la miel. De igual importancia es la meta de contar con una línea de elaboración de cera continúa automática, iniciativa ya en gestión que fortalecerá las capacidades productivas de socios principalmente de la Región de los Ríos y la Región de los Lagos en términos de disminuir los riesgos de contagio y de respuesta a una demanda creciente.

En cuanto a cultura laboral el proyecto instalo la necesidad de realizar un trabajo colaborativo ínter unidades, pudiendo reconocer los ahorros de tiempo y esfuerzos que trae la conexión en torno a acuerdos y criterios comunes. Se dio la posibilidad de identificar buenas prácticas laborales de un puesto a otro de una unidad a otra, los equipos tuvieron la posibilidad de identificar su lugar en la cadena de valor, determinando las implicancias reales de ser proveedores y clientes internos. La cultura de trabajo de los equipos de Apicoop se ha ido transformando de apoco y paulatinamente ha ido pasando de una forma de funcionamiento más parecido al de una empresa familiar a una empresa con equipos consciente de la necesidad de búsqueda de la mejora continúa.

El análisis de las variables del Bien Común posibilito el mirar la institución desde el aporte real que se genera a sus recursos humanos, a la comunidad en que esta inmersa, sus socios estratégicos claves y el medio ambiente en que se desenvuelve. Los resultados obtenidos más que conclusiones generaron tareas, formularon desafíos y sensibilizaron a los cuerpos directivos en torno a buscar reales alternativas de mejora.

El desarrollo de un Cuadro Integral de Mando como herramienta de gestión para Apicoop posibilitó que sus Unidades y Áreas cuenten hoy con una guía de navegación. Pero de igual forma facilitó la identificación oportuna de acciones para enfrentar sus nuevos desafíos de crecimiento de proyectos instalados en desarrollo. Queda pendiente aún contar con un Sistema Informático de mayor eficiencia que reciba y reporte pertinentemente la información, ya está en gestión y creemos que este proyecto preparó a sus equipos para asumirlo y utilizarlo con eficiencia.

11.Recomendaciones

La iniciativa desarrollada requiere de un sistema de refuerzo constante para su internalización, la forma de producción de una Cooperativa como Apicoop, esta trabaja por temporada, los resultados presentados aquí responden a una temporada poco común, se requerirá en consecuencia fortalecer las capacidades de formulación de cada componente del Cuadro de Mando en un mínimo de dos temporadas. Esto con el fin de internalizar los procedimientos.

Se requiere trabajar más detenidamente los contenidos tratados pero con el Consejo de Administración. Si bien es cierto se ha avanzado en torno a darles un mayor grado de competencias y se ha fortalecido con la inclusión de dos profesionales expertos, requiere mayores competencias en la lectura de indicadores y así mejorar la toma de decisiones.

ANEXO	Nº	CONTIENE
Resumen de Brechas	1	RESUMEN EJECUTIVO: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN APOYADO EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN" FIA / APICOO
Presentación Perspectivas	2	SÍNTESIS DE RESULTADOS POR PERSPECTIVA
		Perspectiva Financiera
		Perspectiva Clientes
		Perspectiva Procesos Internos
		Perspectiva Aprendizaje e Innovación.
Insumos de Estrategia CIM	3	EXTRATEGIA CUADRO INTEGRAL DE MANDO
		Cuadro Presentación de Estrategía
		Objetivos
		Determinación de Socios Claves
		Actividades Claves a Desarrollar
		Elementos de Propuesta de Valor
		Definición de Recursos
		Estructura de Costo
		Fuentes de Ingreso
		Resumen Por Perspectiva
		Formato Básico a Levantar sobre CIM
		Ratio Indicadores por Perspectiva
Plan Nivelación de Brechas CIM	4	PLAN GESTION DE BRECHAS
		Descripción Brechas
		Acciones Correctivas
		Método
		RRHH y Unidades Involucradas
		Tiempo de Proyección
Informe Tecnologías de La Información Apicoop	5	Evaluación de Recursos Tecnológicos de Información.
		Problemáticas de Recursos Tecnológicos de Información.

ANEXO	N°	CONTIENE	
			Soluciones de Integración de Recursos de Información.
Síntesis Registro de Participantes	6		Identificación de participantes y registro por actividad.