



OFICINA DE PARTES 2 FIA.
RECEPCIONADO
05 DIC 2019
Fecha
Hora 11:44
Nº Ingreso 61075

INFORME TECNICO FINAL

Nombre del proyecto	Construyendo las bases para enfrentar los mercados de exportación y elaboración de nuevos productos.
Código del proyecto	PYT-2018-0649
Informe final	1
Período informado (considerar todo el período de ejecución)	desde el 20-12-2018 hasta el 12-09-2019
Fecha de entrega	03 de diciembre de 2019

Nombre coordinador	Aura Magali Manriquez Gallardo
Firma	

INSTRUCCIONES PARA CONTESTAR Y PRESENTAR EL INFORME

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

CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES GENERALES	4
2.	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO	4
3.	RESUMEN EJECUTIVO	5
4.	OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	8
5.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)	8
6.	RESULTADOS ESPERADOS (RE)	9
7.	CAMBIOS Y/O PROBLEMAS DEL PROYECTO	26
8.	ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO	27
9.	POTENCIAL IMPACTO	28
10.	CAMBIOS EN EL ENTORNO	29
11.	DIFUSIÓN	30
12.	PRODUCTORES PARTICIPANTES	30
13.	CONSIDERACIONES GENERALES	31
14.	CONCLUSIONES	33
15.	RECOMENDACIONES	34
16.	ANEXOS	35
17.	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	35

1. ANTECEDENTES GENERALES

Nombre Ejecutor:	Cooperativa Mieles del Sur
Nombre(s) Asociado(s):	
Coordinador del Proyecto:	Aura Magali Manriquez Gallardo
Regiones de ejecución:	Los Lagos
Fecha de inicio iniciativa:	20 Diciembre 2018
Fecha término Iniciativa:	12 Septiembre 2019

2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO

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

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

3. RESUMEN EJECUTIVO

3.1 Resumen del período no informado

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

El objetivo específico N° 1: Diagnóstico

Se realizaron las siguientes actividades:

Elaboración de un plan de mejora que logró solucionar las brechas detectadas en el área operativa, táctica y estratégica de la Cooperativa Mieles del Sur. Con las herramientas tecnológicas e implementación de nuevos procesos se logró por ejemplo en el área financiera la implementación de un libro de banco automático (actividad operativa) utilizando transferencia electrónica y Plataforma del SII. Esto sirve para realizar análisis de flujo de caja y proyecciones (actividad táctica) y con dicha información se elaboran los informes tributarios (actividad estratégica). Con lo anterior se logró reducir en un 90% los tiempos en la búsqueda de la información para la elaboración de los informes tributarios.

Además, se logró identificar el comportamiento del flujo de caja de la Cooperativa, lo cual permite planificar a corto y mediano plazo los ingresos y egresos, y evitar quiebres en el flujo de caja.

En este objetivo se lograron minimizar brechas importantes, con el objetivo de reducir tiempos y dinero.

Por último, se determinaron indicadores de rentabilidad analizando lo esperado con lo obtenido, viendo así los puntos críticos a mejorar en el futuro.

3.- Se elaboró un Plan de Negocios a 5 años en la actividad exportadora, lo cual fue trabajado por un asesor especialista, en base a un Modelo de Canvas, un plan sólido de las actividades a desarrollar, y como abordar el mercado exportador viendo las condiciones internas de la Cooperativa y externas del Entorno.

Las dos principales conclusiones son las siguientes:

1. Se observa que gran parte de las proyecciones comerciales de la Cooperativa se han puesto en el comercio exterior, lo que representa grandes desafíos, entre los primeros la necesidad de disminuir la dependencia de un solo comprador.
2. Se debe tender a realizar economías de escala en la adquisición de insumos.

4.-Se realizaron capacitaciones por el equipo CEGE con el objetivo de incentivar la innovación a los Socios de la Cooperativa, por tema de disponibilidad horaria no se logró realizar todos los talleres programados, realizando 1 de los 2 talleres.

5.- Se realizó la actividad de cierre del proyecto el día 23 de Agosto del 2019 en la planta ubicada en la Ex Escuela Rural, sector Colonia la Radio, en la cual asistieron 29 personas, considerando ejecutivos del FIA, PAE, expositores y socios de otras 3 Cooperativas de la región.

3.2 Resumen del proyecto

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

Objetivo Especifico 1:

Se realizó un diagnóstico integral de la Cooperativa Mieles del Sur, en donde se lograron identificar brechas a mejorar en el área operativa, financiera, comercial y estratégica. En este proceso trabajaron los dirigentes y equipo asesor multidisciplinario.

Objetivo Especifico 2:

Durante el segundo periodo del proyecto se desarrolló lo siguiente:

En el ámbito financiero de la Cooperativa se elaboró una nueva estructura de centros de costos del Balance General y Estados de Resultados, para que sea de fácil comprensión para los socios. Este trabajo permite tomar decisiones, viendo cuanto realmente se compra en materia prima, insumos, gastos indirectos de fabricación en la producción de miel fraccionada. Por otro lado, se confeccionó un libro de banco electrónico en donde se realizó la consolidación entre los movimientos y documentos tributarios, lo cual logró reducir en un 80% la búsqueda de la información, logrando realizar el Balance y Estados de Resultados del primer semestre del 2019 en 2 Semanas (a cargo del CEGE Araucanía). Además se generó un plan financiero con indicadores de rentabilidad, definiendo lo siguiente:

Margen Bruto (meta)= 17%

Margen Neto (meta)= 15%

Rentabilidad sobre la inversión= 6%

Objetivo Especifico 3:

Se elaboró un plan de negocios por el Asesor de Exportación Sr. Héctor Escobar, en donde realizó un análisis de la Cooperativa Mieles del Sur, basándose en los datos históricos, comportamiento de ventas de exportación, relación de costos porcentual al valor total, e identificando los costos más incidentes. Con ello, y a través del Modelo Canvas, entre lo más importante se propone lo siguiente:

1. *Se debe tender a realizar economías de escala en la adquisición de insumos.*

2. *La venta de miel fraccionada con denominación botánica compite con un sinnúmero de variedades de todo el mundo, en el comercio internacional.*

3. *Los distintos estudios de mercado para la miel, describen a nivel internacional una valorización y apreciación de "sellos" y de características que puedan ser respaldadas, como: condición orgánica, funcional, terapéutica, geográfico, Fairtrade, monofloral, pradera, montaña, bosque, etc. Hay que buscar formas de incorporar más valor con alguno de ellos.*

4. *Existen varios mercados abiertos para las mieles chilenas, que será necesario perspeccionar.*

5. *La cooperativa requiere, para avanzar en forma sostenible, contar con un equipo permanente de gestión.*

Objetivo Especifico 4

CEGE Araucanía elaboró una capacitación a los socios de la Cooperativa para generar una cultura de innovación, buscando nuevas ideas para la elaboración del producto (valor agregado). En esta actividad, por la logística de reunir a todos los socios, sabiendo que su tiempo es reducido debido a la actividad apícola que desarrollan diariamente, se realizó 1 capacitación (*en 1 jornada, hicieron 2 capacitaciones, en cooperativismo pensamiento innovador*) de las 4 programadas. Lo cual es consistente con la rendición presentada. Es importante señalar que, con la capacitación realizada, se logró igualmente el objetivo principal que los socios puedan generar nuevas ideas para mejorar el negocio.

Objetivo Especifico 5

Para dar cierre al proyecto se realizó un evento de difusión del proyecto el día 23 de Agosto del 2019, en donde asistieron autoridades de FIA e INDAP y cooperativas de la zona.

4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Crear las condiciones para fortalecer la actividad exportadora de la Cooperativa Mielés del Sur, e incorporar en la oferta nuevos productos con más valor agregado.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

5.1 Porcentaje de Avance

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

Nº OE	Descripción del OE	% de avance a la fecha ¹
1	Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa, en los ámbitos financiero, organizacional, comercial, productivo y en el ámbito de la innovación; con miras a el proceso de exportación.	100%
2	Diseñar e implementar sistemas de mejora para la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa, especialmente en el área de exportaciones.	100%
3	Elaborar un plan de trabajo a corto y mediano plazo para el desarrollo sustentable de la actividad exportadora de la Cooperativa	100%
4	Desarrollar capacidades orientadas a implementar y generar una cultura de innovación que facilite su gestión en todos los niveles del Modelo de Negocios	50%
5	Difundir la experiencia de fomento de la innovación en la Cooperativa y su modelo de negocios alineado a una estrategia competitiva	100%

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

6. RESULTADOS ESPERADOS (RE)

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

6.1 Cuantificación del avance de los RE al término del proyecto

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

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

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado ² (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de cumplimiento	
			Nombre del indicador ³	Fórmula de cálculo ⁴	Línea base ⁵	Meta del indicador ⁶ (situación final)	Fecha alcance meta programada ⁷		Fecha alcance meta real ⁸
1	1.1	Diagnóstico Integral de la Cooperativa	Diagnóstico de la Cooperativa	1 Informe Diagnóstico	Cooperativa no dispone de un diagnóstico de su situación actual	Cooperativa conoce su actual como insumo para proyectarse y fortalecer su modelo asociativo.	Mayo-19	Mayo-19	100%
Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.									

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

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

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

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

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

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

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

1. Diagnóstico de la Cooperativa:

1.1: por ámbito

- **Ámbito financiero:** Se realizó un diagnóstico de los procesos que se desarrollan en el área financiera con el propósito de detectar brechas para ser mejoradas a través de la implementación de herramientas informáticas, tecnologías de información y plataforma web de entidades privadas.

A través del diagnóstico se detectó lo siguiente:

En la Gestión de proveedores se detectaron las siguientes brechas a mejorar:

- Inexistencia de una orden de compra estandarizada con firma digital que se asocie a una cotización previa y al fondo que será ingresado.
- Documentación desordenada, mayor tiempo empleado en la búsqueda de la información
- Pagos no coherentes con facturas (Un egreso corresponde a 3 o 2 facturas emitidas).
- Retraso en el pago de los proveedores.

En la Gestión de profesionales, la Cooperativa, a través de la adjudicación de fondos, tiene el siguiente desafío a enfrentar:

- Emisión correcta de la boleta de honorarios, con la glosa señalada en el proyecto y en el tiempo acordado.

En la Gestión de los recursos se detectaron las siguientes brechas a mejorar:

- Inexistencia de un proceso de Consolidación Bancaria
- Medios de pago: cheques y dinero en efectivo
- Inexistencia de un Libro de Banco (que vincula el egreso con el documento tributario respectivo)
- Mayor tiempo empleado en la búsqueda de la información para ser entregado a Contabilidad para emitir los informes tributarios.

- **Ámbito organizacional:** Se realizó en noviembre-diciembre 2019 una actualización de los Estatutos de la Cooperativa, que no habían sido reformado para cumplir con la nueva Ley de Cooperativas que entró en vigor en enero 2016. Sin embargo, al traspasar la administración contable/tributaria a la empresa CEGE Araucanía en enero 2019, se detectaron algunas fallas en la redacción, relacionadas principalmente a los aspectos tributarios y de capital, y al cambio de domicilio de Valdivia a Frutillar. Durante el presente año se están corrigiendo, y la versión corregida fue aprobada por la Junta de Socios, y actualmente se está inscribiendo la escritura pública en los Registros de Comercio de Valdivia y de Puerto Varas, para posterior envío a la División de Asociatividad del Ministerio de Economía para su legalización, y emisión de nuevo Certificado

de Vigencia. Con este nuevo Estatuto corregido, la Cooperativa estará funcionando con base sólida, y en conformidad a la Ley vigente a partir de enero 2020.

- **Ámbito comercial:** Se realizó un análisis de la actividad en el mercado nacional, que muestra la necesidad de llegar con más variedad de productos a más ciudades a lo largo del país. Sin embargo, debido a los volúmenes mayores exportados, y el consecuente beneficio económico mayor, el esfuerzo principal de la Cooperativa tiene que centrarse en abrir más mercados exteriores para las mieles fraccionadas y diferenciadas por su origen botánica. Para esto, existen condiciones de producción e infraestructura adecuadas para planificar un crecimiento, que, a condición de encontrar los mercados idóneos, puede fácilmente duplicar las exportaciones a corto-mediano plazo. Como primer paso para implementar esta estrategia comercial a corto y mediano plazo, y por medio de un proyecto ProChile, se realizó una misión comercial de prospección y penetración de mercados a Canadá y Estados Unidos, en el mes de septiembre 2019, cuyos resultados serán la base para el plan de trabajo con vista a aumentar las exportaciones a partir del año 2020.

- **Ámbito productivo:**

A nivel de acceso a materia prima, en años normales la Cooperativa puede adquirir mieles de la calidad requerida, y que pueden ser diferenciadas por su origen botánico y geográfico, suficientes para satisfacer los mercados existentes, sea nacionales que internacionales. En la temporada 2019, la producción de miel a nivel nacional, y en particular en las regiones de Los Lagos y Los Ríos, bajó a un 30% del volumen en un año normal, y las variedades de mieles producidas fueron muy limitadas (por ejemplo, no hubo miel de ulmo en esta temporada), lo que se tradujo en una merma en las ventas proyectadas. Frente a este tipo de contingencia, la Cooperativa tiene la fortaleza que, además de la producción de sus socios, puede adquirir mieles de los socios de las Asociaciones Gremiales de apicultores de las regiones de Los Ríos y Los Lagos. A nivel de la planta de procesos, debido a sus mercados limitados actuales, la Cooperativa está trabajando a aproximadamente un 20% de su capacidad de producción, lo que significa que existen condiciones para absorber un importante aumento en la producción. Sin embargo, existen algunos requerimientos técnicos para procesar más volúmenes de mieles de exportación (ampliación bodega, zona de carga, y equipos para manipular las mieles).

- **Ámbito de la innovación, con miras al proceso de exportación:** después de una exitosa prueba piloto en el 2018 de una miel con agregado otros productos de la colmena (llamado "Whole Hive Honey" por el cliente en Estados Unidos), se han preparado en el marco del presente proyecto dos muestras de miel con diferentes cantidades de polen, propóleos y jalea real, para ser analizadas en INTA para establecer la tabla nutricional de cada una, y sus propiedades funcionales (antioxidante y antibacteriana), con miras a elaborar una ficha técnica para la promoción de este nuevo producto en los mercados nacionales y de exportación. Los resultados mostraron que, con cantidades más altas de los productos agregados, la actividad antibacteriana de la miel no era superior, sin embargo, la actividad antioxidante aumentó en un 300%, pero el valor del producto también aumentaría en un 30% aproximadamente, lo que lo ubicaría fuera de los valores de mercado que tiene el cliente de la Cooperativa en Estados Unidos.

Para poder construir un programa de desarrollo de la actividad exportadora, se ha realizado estudios de las condiciones actuales de los mercados internacionales, los Certificados Zoosanitarios de Exportación del SAG para los países donde el mercado está abierto para la importación de miel, y cuáles son estos países. Se ha estudiado los datos financieros, los volúmenes y las características de las exportaciones realizadas hasta la fecha por la Cooperativa, con vistas a proponer mejoramientos en los procesos y la logística. Se ha podido comprobar que sea los apiarios de los proveedores de miel para exportación, sea las instalaciones de procesamiento de la Cooperativa, cumplen todos con las autorizaciones del SAG necesarios.

La actividad exportadora hasta la fecha: desde octubre 2016 la Cooperativa ha realizado 6 exportaciones, de los cuales 5 a Estados Unidos y 1 a Hong Kong. Los 6 despachos fueron de mieles fraccionadas en envases de distintos tamaños (desde frascos de 30g a baldes de 6,8 Kgs), de distintos orígenes botánicos. Siendo poco común la exportación de mieles fraccionadas, se ha obtenido en estos 2 años y medio bastante experiencia en la logística involucrada, y se ha tenido que trabajar en conjunto con el SAG para determinar las pautas para este tipo de exportación.

Estas informaciones fueron insumos para la elaboración del plan estratégico, trabajado durante los meses de junio y julio 2019.

1.4 Plan de trabajo a corto y mediano plazo para el desarrollo sustentable de la actividad exportadora de la Cooperativa: En base a las informaciones recogidas, se inició un plan de trabajo a corto plazo, enfocado principalmente a organizar la misión de ProChile a realizarse en septiembre 2019 a Canadá, donde se tuvo un stand para promocionar las mieles de exportación en la ApiExpo del Congreso Mundial Apimondia en Montreal, seguido por una gira por la costa este de Estados Unidos para promoción de las mieles y captura de nuevos importadores, en las ciudades de Toronto, New York, Baltimore y Philadelphia. Para estos efectos se tomó contacto con las oficinas comerciales de ProChile en Canadá y Estados Unidos para coordinar con ellas una agenda de reuniones y actividades de promoción. También se ha inscrito la Cooperativa como usuario de una base de datos de empresas importadoras de miel de todo el mundo.

Durante el proceso se identificó la necesidad de contar con varios instrumentos de marketing, tales como una presentación comercial de la cooperativa, un video comercial sobre las mieles ofrecidas, un catálogo de los productos, y el apoyo de un especialista en marketing.

Oferta actual: La temporada apícola 2018-2019, a nivel país y muy particularmente en la zona sur, ha sido la peor en memoria de los apicultores, siendo la producción promedio nacional solo un 30% de la de un año normal (estadísticas de la Red Apícola Nacional F.G.). Esta situación se ha repercutido en la oferta actual de la Cooperativa, que es de volúmenes reducidos y poca

variedad botánica. Para el mercado nacional existe un pequeño stock de productos disponibles, y para exportación unos 1200 Kg de 2 variedades de miel solamente.

Nuevos productos: como mencionado arriba, se están realizando los análisis para ofrecer el nuevo producto de miel con agregado otros productos de la colmena, sea en el mercado nacional que el internacional.

Mercados abiertos: los mercados exteriores actualmente abiertos para importación de miel chilena incluyen Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá, los países del Consejo de Cooperación del Golfo, Japón, Corea del Sur y algunos países de Centro y Sudamérica.

En la segunda etapa de este proyecto se analizará algunos de estos mercados, los que presentan el mejor potencial, y donde existe una real factibilidad de lograr un comercio con ellos.

Después de estos primeros meses de trabajo en diagnosticar la situación actual de la Cooperativa, se han identificado los énfasis que deberá considerar el plan de trabajo, y la prioridad comercial tanto en el corto, como mediano plazo.

Gobernabilidad y Cooperativismo:

Actualmente, la gobernabilidad de la Cooperativa se muestra bastante débil, en parte debido a la falta de formalización de los Estatutos reformados (arriba mencionado), y en parte por el número reducido de socios (11), quienes se encuentran además muy dispersos, lo que dificulta su participación regular y efectiva en las actividades de la empresa. Queda la responsabilidad de la gestión administrativa, financiera, productiva y comercial en manos de las dos socias quienes aún figuran como Presidenta/Representante Legal y Gerente, apoyado por el Ingeniero Civil e Industrial Manuel Trujillo, Encargado de Finanzas y Proyectos, contratado en el marco del presente proyecto:

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

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

ANEXO 1.1: DIAGNÓSTICO INTEGRAL

ANEXO 1.2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

ANEXO 1.3 INFORME FIA COOP MILES (LEGAL-TRIBUTARIO)

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)						% de cumplimiento
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta programada	Fecha alcance meta real	
2	2.1	Plan de mejora de la situación administrativa y financiera	Plan de Mejora	1 Plan de Mejora	Sin claridad de la situación económica y financiera del proceso exportador	Indicadores claros de rentabilidad	Mayo-2019	Mayo-2019	100%
			Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.						

A través del diagnóstico organizacional realizado por el equipo multidisciplinario en conjunto con el Directorio de la Cooperativa Mielles del Sur (objetivo específico N°1), se lograron identificar brechas importantes en el área administrativa y financiera, logrando un plan de mejoras con soluciones concretas que se detallan a continuación:

NIVELES DE GESTIÓN	BRECHAS DETECTADAS	SOLUCIONES O AVANCES
OPERATIVA	Presidente solicita cartola en el Banco para llevar el control, alto tiempo y costo involucrado	Solicitud de Plataforma Officebanking para visualizar las cartolas electrónicas y editables
	Inexistencia de Libro de Banco (Vinculación entre documento tributario y movimiento bancario)	Creación de Libro de Banco electrónico utilizando Excel
	Procedimientos no estandarizados, inexistencia de orden de compra, formato de rendición e informativo para emitir boleta de honorarios estandarizadas.	Creación de Plantillas, Orden de Compra, Formato de Rendición e informativo

Inexistencia de Flujo de Efectivo	Creación de flujo de efectivo, a través de la información solicitada
Registros Manuales en la planta de procesos	Avances del flujo de procesos e identificación de los datos a registrar.
Libro de asistencia en formato manual	Libro de asistencia en línea con una fácil interfaz
Página Web con problemas de comunicación	Nuevo diseño, diagramación y programación de la Página Web, vinculación con los correos electrónicos
Contrato de Trabajo con carga horaria rígida	Contrato de Trabajo con carga horaria flexible acorde a las necesidades de producción
Pago en efectivo o cheques	Pagos mayoritariamente a través de Transferencia electrónica
Toma de decisiones con incertidumbre financiera	Toma de decisiones con análisis previo del flujo de efectivo, libro de banco y otros.
Quiebre de Flujo de caja	Acciones preventivas para evitar quiebres de flujo de caja
Fijación de Precios con análisis de costos promedios	Se pretende fijar los precios con análisis de costos reales a través de registros e informes tributarios acorde a estructura trabajada por equipo ejecutivo
Inexistencia de un equipo ejecutivo	Existencia de un equipo multidisciplinario trabajando en la Cooperativa mensualmente
Gran tiempo empleado en la búsqueda de la información para la elaboración de los informes tributarios (un mes a dos meses)	Disminución de forma significa la búsqueda de información para la elaboración de informes tributarios
Balance General y Estado de Resultados atrasado por más de un semestre.	Realización de Balance Semestral 2019, en agosto, proceso actualizado
TÁCTICA	
ESTRATÉGICA	

	Balance General y Estados de Resultados difícil de comprender en la Asamblea Anual de Socios, no cumple con el objetivo del documento.	Nueva estructura de Balance y Estados de Resultados más general, acorde a centros de costos e ítem determinados por el equipo ejecutivo, mejor comprensión
	Planificación a corto plazo	Se espera trabajar en una planificación mediano a largo plazo
	Empresas externas asesoraban a la Cooperativa para la elaboración de proyectos	Miembros del Directorio y equipo ejecutivo elaboran sus propios proyectos ajustándose a las necesidades de la empresa
	Inexistencia de espalda financiera	Financiamiento a través de fondos públicos para potenciar la gestión administrativa de la Cooperativa

Se elaboró un plan financiero que indica las principales Directrices a desarrollar en el próximo año con el objetivo de reducir los costos, aumentar los ingresos, mejorar la rentabilidad y lograr un flujo de dinero y crecimiento continuo de la empresa.

1. OBJETIVO DEL PLAN FINANCIERO

- Lograr un negocio rentable solvente a través de la realización de las actividades operativas, tácticas señaladas en las directrices del Plan Financiero.

2. OBJETIVO ESPECIFICOS

- Constituir un equipo multidisciplinario para potenciar el área productiva, comercial, financiera logrando establecer nuevos procedimientos que logren eliminar o reducir las brechas detectadas.
- Generar un reglamento interno para el ingreso de socios para aumentar la oferta de la Cooperativa Mieles. Del Sur.
- Contratar Gestor Comercial y vendedores consolidando el área comercial que generen flujo continuo de dinero en relación a metas establecidas por la Gerencia.

3. INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

ÁREA	INDICADOR	META
PRODUCTIVA	Implementación de registros automáticos	10% Reducción de costos
COMERCIAL	Nivel de Ventas	Cumplir con el punto de equilibrio y vender un 30% más
FINANCIERA	Margen Real para la Cooperativa	15% Margen Cooperativa

4. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Analizando los resultados obtenidos en el primer semestre del año 2019, se obtuvieron los siguientes indicadores de rentabilidad:

DATOS
VENTAS
COSTOS DE VENTAS
UTILIDAD BRUTA
UTILIDAD NETA
ACTIVOS

INDICADORES DE RENTABILIDAD	LO OBTENIDO	LO ESPERADO
MARGEN BRUTO	8%	17%
MARGEN NETO	6%	15%
RENTABILIDAD NETA SOBRE LA INVERSIÓN	1%	6%

Con lo anterior, es importante abordar estrategias con el objetivo de lograr sobrepasar los costos basales, aumentar el volumen de ventas en relación a lo producido.

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

ANEXO 2; PLAN FINANCIERO

N° OE	N° RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de cumplimiento	
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta programada		Fecha alcance meta real
3	3.1	Programa Estratégico de Fortalecimiento	Objetivos estratégicos con planes de acción	1 Plan Estratégico	Sin Plan estratégico que oriente la organización hacia una estrategia exportadora.	La Cooperativa funciona bajo acciones planificadas que la alinean a su estrategia	Julio-19	Julio-19	100%
Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.									

Se elaboró un plan de negocios en la actividad exportadora en donde se logrando las siguientes conclusiones de la situación actual del proceso:

3. Se observa que gran parte de las proyecciones comerciales de la Cooperativa, se han puesto en el comercio exterior, lo que representa un gran desafío, entre los primeros, la necesidad de disminuir la dependencia de un solo comprador.
4. La incorporación de productos con valor agregado representa significativos aumentos en el ingreso de las exportaciones, además diversifica la oferta exportadora de la Cooperativa.
5. El comercio nacional, sigue siendo una alternativa con buen margen de rentabilidad que no debe ser dejada de lado.
6. Se deben establecer tablas de costos estándares para cada uno ítem de gastos asociados al proceso de extracción y envasado para la exportación, de manera que se manejen costos únicos.
7. Se debe optimizar la programación en la temporada de cosecha para ampliar los volúmenes definidos para cada lote y así disminuir el costo por kilo del análisis de origen botánico.

8. Se debe tender a realizar economías de escala en la adquisición de insumos.
9. La venta de miel fraccionada con denominación botánica compite con un sinnúmero de variedades de todo el mundo, en el comercio internacional.
10. Los distintos estudios de mercado para la miel, describen a nivel internacional una valorización y apreciación de "sellos" y de características que puedan ser respaldadas como: condición orgánica, funcional, terapéutica, geográfica, Fairtrade, monofloral, pradera, montaña, bosque, etc.
11. No se observan barreras administrativas o sanitarias para el comercio de miel a los principales mercados importadores.
12. No se observan restricciones de materia prima, en caso de ser requeridas por la Cooperativa si requiere aumentar el volumen a procesar para la exportación
13. La capacidad de proceso para la exportación no es una restricción, sin embargo, es necesario mejorar infraestructura y equipos, si es que la Cooperativa va aumentar su exportación
14. Se debe incorporar a las tablas de costos para la exportación, la gestión administrativa, financiera y comercial de la Cooperativa.

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

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

ANEXO 3 PLAN DE NEGOCIOS

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de cumplimiento	
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta programada		Fecha alcance meta real
4	4.1	Programa de Talleres de Fomento de la Creatividad para la innovación realizados	Cooperados que adoptan actitud a innovar (iniciativas)	1 Taller Realizado	Cooperados pasivos frente a opciones de innovación.	Cooperados aportan ideas innovadoras	Junio-19		50%

Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.

Durante el desarrollo de la actividad realizada por el CEGE que consistió en una capacitación en la Oficina ubicada en la Ex Escuela Rural s/n Colonia la Radio, Frutillar se logró generar un espacio en donde los socios de la Cooperativa comprendieron los conceptos de la Innovación y del compromiso como socios dentro de la Cooperativa, con ello se generaron ideas innovadoras para mejorar el producto, a través de nuevos formatos de productos, miel con agregados, entre otros.

Por otro lado, durante el tiempo transcurrido del proyecto se elaboró un nuevo formato de presentación denominado tripack (tres tipos de miel en envases de 30g y con un embalaje secundario) que ha sido una buena estrategia para poder vender en ferias, en un formato atractivo para el cliente, lo que ha generado un aumento en ventas del formato que anteriormente se vendía por unidad.

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

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

ANEXO 4: PRESENTACIÓN PPT "INNOVACIÓN" CEGE

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de cumplimiento	
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta programada		Fecha alcance meta real
5	5.1	Actividad de difusión vinculando al territorio	Evento de Difusión del modelo cooperativo en el territorio	1 Evento de Difusión del Modelo Cooperativo	Cooperativa no realiza difusión del modelo cooperativo o en el entorno	Cooperativa difunde principios del modelo Cooperativo	Agosto 2019	Agosto 2019	100%
Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.									

Para dar cierre al proyecto se realizó un evento de difusión del proyecto el día 23 de Agosto del 2019, en donde asistieron autoridades de FIA e INDAP y cooperativas de la Zona.

En donde en la actividad se desarrollaron las siguientes actividades:

- Presentación de Antecedentes y Actividades del Proyecto
- Presentación aspectos Gobernabilidad y función de cooperativismo
- Presentación aspectos administrativos y financieros
- Análisis y Proyecciones de la actividad exportadora
- Plan de Marketing
- Visitas a apicultores que entregan miel para exportación
- Medidas para obtener certificación HACCP en la planta de procesos

Durante la actividad, se abordaron temas esenciales para el desarrollo de cooperativas, como lograr mejoras en varios ámbitos: administrativo, productivo, financiero, actividad exportadora, Cooperativismo.

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

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

ANEXO 5.1 INVITACIÓN EVENTO DIFUSION PROYECTO FIA
ANEXO 5.2 FOTOGRAFÍAS EVIDENCIA
ANEXO 5.3 LISTA DE ASISTENCIA

6.2 Análisis de brecha.

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

En el Objetivo N° 4, no se pudo lograr reunir a los socios de la Cooperativa con el equipo CEGE para la realización de dos talleres focalizados en la Innovación. Por eso, no se generaron las instancias suficientes para cumplir con el 100% del objetivo específico N°4. Independiente de lo anterior, con el primer taller se generaron ideas creativas e innovadoras que se pretenden trabajar en la continuidad de este programa, tales como nuevos mecanismos y formatos de productos con el objetivo de dar valor agregado a lo ya establecido.

7. CAMBIOS Y/O PROBLEMAS DEL PROYECTO

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

Describir cambios y/o problemas	Consecuencias (positivas o negativas), para el cumplimiento del objetivo general y/o específicos	Ajustes realizados al proyecto para abordar los cambios y/o problemas
Desarrollo de 1 Taller de Innovación.	Por tema de logística en reunir a los socios apicultores, se realizó una capacitación de innovación en vez de 4.	CEGE ARAUCANIA abordó lo máximo posible del tema, para incentivar la innovación en el organismo más importante de la Cooperativa, la Asamblea. Lo cual se lograron generar ideas concretas para innovar en la actividad productiva, nuevos formatos, nuevas formas de ventas, entre otros.

8. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO

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

1.1

- Realización de Diagnóstico Integral
- Sistematización de la información existente
- Evaluación situación exportadora
- Diagnóstico de Gobernabilidad y función de cooperativismo

2.1 Análisis económico y financiero del negocio actual de exportación e identificación de brechas. Indicadores de Rentabilidad

3.1 Plan de Negocios a 5 años

4.1 Programa de Talleres de Fomento de la Creatividad para la innovación realizados

5.1 Actividad de difusión vinculando al territorio

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

4.1 La NO realización de unos talleres organizados por CEGE objetivo Especifico N° 4, provocado por problemas de logistica, limitado tiempo disponible de los socios y asesores.

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

9. POTENCIAL IMPACTO

9.1 Resultados intermedios y finales del proyecto.

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

El impacto obtenido en la Cooperativa Mieles del Sur y Entorno con la ejecución de este proyecto, fue gravitante para modelar las directrices de las acciones futuras a realizar.

Gracias a este financiamiento se logró por primera vez contar con un equipo multidisciplinario para trabajar en mejorar las brechas que afectaban en el funcionamiento normal de la Cooperativa. Con lo anterior se logró lo siguiente:

- Reducción en un 90% en los tiempos involucrados en la búsqueda de la información para la elaboración de los informes tributarios gracias a la vinculación desde lo más específico (Libro de Banco hasta el Balance General).
- Ajuste en el contrato de trabajo, lo cual permite flexibilidad y no somete ni al empleador ni trabajador a un horario rígido, analizando la baja producción de miel del año 2019.
- Se logró obtener un 100% de autonomía en los fondos de la Cooperativa ,gracias a la implementación de la plataforma Officebanking del Banco Santander, lo cual permitió que la propia Cooperativa pueda pagar directamente, obligaciones que anteriormente lo pagaba el área contabilidad (servicio externo) tales como PREVIRED Y F.29 en el SII.
- Por otro lado, se logró elaborar un Balance General y Estados de Resultados fácil de comprender para los Socios de la Cooperativa, lo cual permite generar estrategias en la búsqueda de mejorar la rentabilidad del negocio.
- Analizando los indicadores de rentabilidad se pudo observar que la Cooperativa cometía errores involuntarios en el cálculo de costos (no consideraba imponderables), por ello la Cooperativa solo ha logrado un 6% en Margen neto en relación a los 15% establecido como meta del Directorio. Con el plan de negocios y las oportunidades de mejoras identificadas se puede seguir trabajando en lograr mejorar los indicadores de rentabilidad.

10. CAMBIOS EN EL ENTORNO

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

El año apícola: como mencionado, la temporada 2018-2019 ha sido pésima para la producción de miel, lo que sin duda afectó la oferta disponible, en volúmenes y tipos de miel, a ofrecer para exportación. Se disminuyó en un 70% la producción de Miel.

11. DIFUSIÓN

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

	Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes	Documentación Generada
1	23 de agosto del 2019	Planta ubicada en Ex. Escuela Rural, Colonia la Radio, Frutillar	PRESENTACIÓN DE DIFUSIÓN DE CIERRE DEL PROYECTO	29	_LISTA DE ASISTENCIA _FOTOGRAFIAS
2					
3					
4					
5					
n					
Total participantes				29	

12. PRODUCTORES PARTICIPANTES

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

12.1 Antecedentes globales de participación de productores

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

Región	Tipo productor	Nº de mujeres	Nº de hombres	Etnia (Si corresponde, indicar el Nº de productores por etnia)	Totales
Los Lagos	Productores pequeños	4	7	NO	11
	Productores medianos-grandes				
	Productores pequeños				
	Productores medianos-grandes				
Totales		4	7		

12.2 Antecedentes específicos de participación de productores

Nombre	Ubicación Predio			Superficie Há.	Fecha ingreso al proyecto
	Región	Comuna	Dirección Postal		

13. CONSIDERACIONES GENERALES

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

Los resultados obtenidos si permitieron alcanzar el objetivo general del Proyecto que consistía en *“Crear las condiciones para fortalecer la actividad exportadora de la Cooperativa Mieles del Sur, e incorporar en la oferta nuevos productos con más valor agregado”*

Entre los principales resultados obtenidos que justifican lo anterior son los siguientes:

- Realización del Diagnostico Integral, insumo para la elaboración del Plan de Mejora e implementación de las herramientas tecnológicas y el Plan de Negocios para fortalecer la actividad exportadora.
- Identificación clara de los indicadores de rentabilidad, lo cual permite generar estrategias para mejorar dichos indicadores.
- Mayor motivación y participación de los Socios de la Cooperativa. Generación de ideas innovadoras para fortalecer el negocio.

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

Gracias al equipo técnico, se logró por primera vez, identificar brechas y generar una planificación estratégica de negocios a largo plazo. Se logró apoyar a la Presidenta Sra. Aura Manríquez y Gerente Sra. Harriet Eeles en las actividades del área Operativa, Comercial, Financiera y Estratégica que realizaban antes del proyecto el 100% de las actividades.

El funcionamiento fue muy bueno, trabajo en equipo entre los asesores y directorio de la Cooperativa Mieles del Sur, logrando importantes resultados.

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

La innovación más importante realizada en este proyecto fue la creación de una nueva página Web con una interfaz amigable, lo cual permite que los propios miembros de la Cooperativa Miel del Sur la puedan administrar, evitando cobros de un servicio externo por la realización de modificaciones o mantención.

Además se pretende a futuro ser un mecanismo de venta, con la implementación de una tienda en línea que permitirá vender la miel fraccionada a todo el mundo.

El Plan de Negocios propuesto tiene mucha información e ideas que será muy importante estudiar en conjunto con el asesor durante la segunda etapa del proyecto. Para la Cooperativa, la innovación más importante de este aspecto del proyecto es haber tenido la oportunidad de contar con un especialista para estudiar y aconsejar a la Cooperativa como avanzar con la actividad exportadora. Durante los últimos 2 años, solo hemos podido contar con los apoyos de ProChile, sin embargo, en la práctica hemos tenido que "aprender haciendo". Contar ahora con una mirada amplia, que va desde el detalle pequeño de la operación, el cálculo de costos, el comportamiento de los mercados, y hasta la industria mundial de la miel, las nuevas opciones y alternativas a considerar, va facilitar enormemente el proceso.

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

Independiente de los resultados favorables, es importante seguir apoyando a la Cooperativa Mieles del Sur, ya que en la actualidad no tiene la capacidad de financiar por cuenta propia al equipo de asesores.

Se pretende que a futuro la Cooperativa pueda financiar por lo menos a un profesional administrativo y financiero permanente, para continuar con el crecimiento en forma sostenible.

14. CONCLUSIONES

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

A través del Proyecto FIA-2018-0649 se logró apoyar con un financiamiento considerable a la Cooperativa Mieles del Sur, pudiendo contratar a un equipo técnico en apoyo directo a las actividades que anteriormente realizaban en su totalidad dos dirigentes, la Presidenta Sra. Aura Manríquez y la Gerente Sra. Harriet Eeles.

Gracias a los objetivos y metodología presentada en el Plan Operativo (Documento Base), se logró alinear al equipo técnico y focalizar el esfuerzo para obtener resultados concretos, entre los cuales se pueden mencionar:

- Tener un diagnóstico real de la Cooperativa Mieles del Sur
- Reducir las brechas detectadas a través de nuevos procedimientos e implementación de herramientas tecnológicas.
- Creación de un plan de negocios a 5 años para fortalecer la actividad exportadora.
- Incentivar el pensamiento innovador en los Socios de la Cooperativa
- Difundir los resultados obtenidos a otras organizaciones.

Con lo anterior se logró lo siguiente:

- Reducción en los tiempos de ejecución de los procesos. (hasta en un 90% en algunos).
- Planificación a Largo Plazo.
- Autonomía y mayor control de flujos dentro de la organización.
- Mejoras significativas en los procesos.
- Indicadores de rentabilidad.

Importante: lo anteriormente señalado no es suficiente para lograr un crecimiento sustancial, ya que se debe seguir mejorando aspectos importantes e implementar el plan de negocios con el objetivo de mejorar los indicadores de rentabilidad del negocio.

15. RECOMENDACIONES

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

Durante el presente proyecto, la Cooperativa pasó por un proceso de adaptación, ya que se tuvieron que realizar ajustes en el equipo técnico, y también porque fue un proyecto formulado por una asesoría externa, por lo que fue muy complejo acreditar ítems de gastos ingresado en la memoria de cálculo al momento de postular.

Por ende, desde ahora todos los proyectos son postulados por la misma Cooperativa Mielles del Sur en conjunto con la planta administrativa, para asegurar que sean focalizados en las reales necesidades de la empresa.

16. ANEXOS

17. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA



DIAGNOSTICO

1. Antecedentes

En agosto 2018 la Cooperativa Mielés del Sur postuló al Concurso de Nacional de Proyectos de Gestión para la Innovación en Empresas Cooperativas 2018, titulado “*Construyendo las bases para enfrentar los mercados de exportación y elaboración de nuevos productos*”, siendo aprobado su propuesta en noviembre del 2018, y asignándole el código PYT-2018-0649.

El Objetivo General del proyecto es “*Crear las condiciones para fortalecer la actividad exportadora de la Cooperativa Mielés del Sur, e incorporar en la oferta nuevos productos con más valor agregado*”, y el primer objetivo específico es “*Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa, en los ámbitos financiero, organizacional, comercial, productivo y en el ámbito de la innovación; con miras a el proceso de exportación.*”

El presente Diagnóstico recoge y ordena los datos obtenidos en el estudio de las diferentes áreas de actividad de la Cooperativa, para que sirvan de base para la elaboración de un Plan de Trabajo para el desarrollo sustentable de la actividad exportadora de la Cooperativa.

2. Introducción

La Cooperativa Agrícola Apicultores del Sur (nombre de fantasía “Cooperativa Mielés del Sur”) se constituyó en 2007, para ser brazo comercial de la entonces Asociación Gremial de Apicultores de la Décima Región de Los Lagos, la Red APIX A.G. Sus socios fundadores eran las distintas agrupaciones de apicultores, principalmente organizaciones comunitarias, todos socios de la Asociación Gremial. La constitución de la Cooperativa nació en el marco de un proyecto FIA de la Red APIX, “*Producción y Comercialización Asociativa de Mielés con Denominación de Origen Botánico y Geográfico de Pequeños Productores Apícolas de la Región de Los Lagos*” (código: IDP-PI-C-2004-1-P-021). En el marco de este proyecto, y después de casi 2 años de estudios, los socios de la Red APIX decidieron que la figura jurídica de una cooperativa era la que más se ajustaba a sus aspiraciones, y a la forma de trabajo que querían emprender (1).

(1) Extracto del Art. 1 de la Ley de Cooperativas: “... son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales:

Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario.

Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquéllas.

Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.

Deben también tender a la inclusión, como asimismo, valorar la diversidad y promover la igualdad de derechos entre sus asociadas y asociados.”).



Durante sus primeros 8 años, la Cooperativa no pudo vender suficientes volúmenes de mieles diferenciadas y con valor agregado, para hacer rentable el negocio. Se procesaba la miel en la sala de envasado con Resolución Sanitaria de una socia. Sin embargo, las condiciones estaban demasiado limitadas para poder expandir el negocio, y se decidió, en lugar de cerrar la Cooperativa, lanzarse con una importante inversión, para construir una planta apta para enfrentar los mercados más exigentes, nacionales y exteriores. En 2014 se postuló a CORFO con un proyecto PAM de 3 años, que incluía la etapa de diagnóstico y elaboración de plan de negocios y su posterior desarrollo, lo que incluyó la construcción de la planta. Con este hito, y gracias a múltiples apoyos de ProChile, se pudo empezar a exportar en octubre 2016, como manera de aumentar los volúmenes y lograr la rentabilidad de la Cooperativa. Después de 2 años exportando, se ha hecho evidente que la sustentabilidad la Cooperativa dependerá de poder proyectar esta actividad en una escala más grande. Las brechas que será necesario superar incluyen el alto endeudamiento que significó habilitar la planta, la falta de un sistema administrativo eficiente para enfrentar los desafíos de exportar, y la necesidad de innovar con nuevos productos. Esto debido a que el cliente de la Cooperativa en Estados Unidos está solicitando mieles de otras zonas de la Patagonia Chilena, mieles orgánicas y funcionales, lo que se presenta como una importante oportunidad.

3. Ámbito financiero:

En el área financiera se analizaron tres aspectos importantes que son las siguientes: Gestión de Proveedores, Gestión de trabajadores y Gestión de los Recursos.

En la Gestión de proveedores se detectaron las siguientes brechas a mejorar

- Inexistencia de una orden de compra estandarizada con firma digital que se asocie a una cotización previa y al fondo que será ingresado.
- Documentación desordenada, mayor tiempo empleado en la búsqueda de la información
- Pagos no coherentes con facturas (Un egreso corresponde a 3 o 2 facturas emitidas).
- Retraso en el pago de los proveedores.

En la Gestión de trabajadores la Cooperativa a través de la adjudicación de fondos tiene el siguiente desafío a enfrentar:

- Emisión correcta de la boleta de honorario con la glosa señalada en el proyecto en el tiempo acordado.

En la gestión de los recursos se detectaron las siguientes brechas a mejorar:

- Inexistencia de un proceso de Consolidación Bancaria
- Medio de pago cheques y dinero



- Inexistencia de un Libro de Banco (vinculación del egreso con el documento tributario respectivo)
- Mayor tiempo empleado en la búsqueda de la información para ser entregado a Contabilidad para emitir los informes tributarios.

En el ámbito financiero se puede observar que faltan procedimientos y herramientas para controlar los ingresos, egresos y reducir los tiempos improductivos relacionados en la búsqueda de la información y vinculación de cada una de ellas (egreso con documento tributario), y obtener información real de los aspectos financieros para la toma de decisiones en corto, mediano y largo plazo.

4. Ámbito organizacional:

Desde su constitución en 2007, los Estatutos de la Cooperativa han sido reformados en dos oportunidades: la primera vez en 2013, cuando se acordó modificar el carácter de los socios de la Cooperativa, que de esta fecha en adelante son personas naturales y no jurídicos. Esto debido a la dificultad de las organizaciones comunitarias por mantener su vigencia, lo que era un obstáculo para los proyectos y actividades de la Cooperativa.

La segunda vez fue en el marco del proyecto PAE de INDAP, actualmente en ejecución, y en el cual se realizó la reforma de los Estatutos para adecuarlos a la nueva Ley de Cooperativas, que entró en vigor en enero 2016. También se modificó la forma de gobernanza y gestión para cooperativas con menos de 20 socios, que permite contar con un Gerente General que asume la Representación Legal de la empresa, así como las demás funciones anteriormente ejercidas por el Consejo de Administración, y un Inspector de Cuentas. Esta reforma se redujo a Escritura Pública en diciembre 2018. Sin embargo, y antes de que fue enviado a la División de Asociatividad y Economía Social del Ministerio de la Economía, y a la ocasión de la reunión de puesta en marcha y programación de los 2 proyectos FIA e INDAP, el equipo técnico del proyecto FIA (CEGE Araucanía) percató algunas fallas en los aspectos tributarios de los Estatutos Reformados, por lo que se acordó revisarlos y corregirlos, en el marco del Objetivo Específico 2 del proyecto, "*Diseñar e implementar sistemas de mejora para la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa*".

En lo que son los aspectos administrativos de la gestión de la Cooperativa, se han detectado brechas en las siguientes áreas:

- Falta de un sistema de ordenamiento de la documentación que hace fácil recuperar información: los archivos existentes no se encuentran actualizados, y faltan otros para implementar.
- Falta de personal administrativa a cargo de las áreas de correspondencia, comunicaciones, archivos, registros: actualmente son la Presidenta, que vive a 2 horas de distancia de la sede de la Cooperativa, y la Gerente, que tiene otros compromisos que no le permiten estar presente todos los días en la Cooperativa, que tienen que realizar estas tareas.
- Falta de conocimientos computacionales de los operadores de la planta de procesos, para poder digitalizar los registros que tienen que llevar en las áreas de control de producción, POES, HACCP, Inventarios, entre otras.



- Falta de un encargado comercial remunerado que puede ejecutar y dar seguimiento a los pedidos de productos para el mercado nacional, y controlar los pagos y el inventario de productos en bodega. Actualmente es la Presidenta que realiza esta función.
- Falta preparar un(a) coordinador(a) para la gestión de los pedidos de exportación.
- Se ha detectado la poca participación de la mayoría de los actuales socios de la Cooperativa en las actividades del día a día. Esto se explica en parte por su lejanía (solo 2 viven en la comuna de Frutillar, donde se encuentra la sede y la planta de procesos), y los demás son de las comunas de Puerto Montt, Purranque, Futaleufu, Panguipulli, Fresia, Los Muermos y La Unión.

Estas brechas serán abordadas en el Plan de Trabajo a elaborar para el cumplimiento del Objetivo Específico 2 del proyecto, *“Diseñar e implementar sistemas de mejora para la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa, especialmente en el área de exportaciones”*.

5. Ámbito comercial:

Desde el inicio de operaciones de la planta de extracción y envasado de miel, a fines del 2015, se ha notado un aumento importante en los volúmenes de mieles vendidas en el mercado nacional, y también la nueva fuente de ingresos, que consiste en dar servicio de extracción y envasado a terceros:



Para evaluar la venta de mieles en el mercado nacional, se realizó un levantamiento de información en donde a través de la plataforma del SII se pudo obtener más de 104 documentos tributarios (facturas y boletas de ventas) que reflejan la actividad comercial de la Cooperativa Miel del Sur entre Enero 2018 y Abril 2019. Se analizaron cuatro principales aspectos: clientes, preferencia de producto, radio de acción geográfica y flujo de efectivo.

Cliente: 4 Clientes representan el 50% del total de los ingresos, se debe realizar estrategias de fidelización para evitar la pérdida de dichos clientes, (alto riesgo del negocio).

Preferencia del producto: Miel Fraccionada en los siguientes envases de 500g y kg representan el 92% de la venta total.

Radio de acción: 53% del producto se vende en la región Metropolitana, 34% en la Región de los Lagos y el 13% en otras regiones.

Flujo de efectivo: Inestable por las condiciones del entorno, comportamiento de ventas muy volátil y producto que se rige por estacionalidad lo cual la Cooperativa asume un gran capital inmovilizado y existen riesgos de quiebre de caja. Se necesita planificación, control de los ingresos y egresos de la Cooperativa.

En el caso de la comercialización en los mercados de exportación, hasta la fecha se han limitado a un solo cliente en Estados Unidos (4 despachos), y 1 solo despacho a Hong Kong. Además, durante el presente año el cliente de Estados Unidos se encuentra en una etapa de liquidar su empresa original, y formar una nueva, por lo que los volúmenes de ventas previstos originalmente para el año 2019 no se van a cumplir. Por ende, la importancia de abrir nuevos nichos, sea en Estados Unidos, sea en otros países, para lo cual la misión ProChile a Estados Unidos y a Canadá en septiembre 2019 es de mucha importancia. Durante estos dos primeros años de exportación, el aspecto más positivo es que la Cooperativa ha aprendido bien los procesos para realizar esta actividad, lo que no ha sido fácil en cuanto 90% de las mieles chilenas son exportados en bruto, en tambores de 300 kgs, sin valor agregado, mientras la Cooperativa solo exporta mieles fraccionadas, y diferenciadas por su origen botánica. También los resultados financieros han sido muy alentadores, aumentado el giro de negocios y los ingresos considerablemente. Los ingresos por exportaciones representaban un 73% de los totales en el año 2017, y 62% en el 2018.

6. Ámbito productivo:

La capacidad de producción de la planta de procesos es calculada en 600 kgs/día de miel procesado, lista para despacho a los diferentes mercados, durante 10 meses del año, y considerando 15 días de proceso por mes (siendo el resto del tiempo dedicado a mantención, reparación, despachos y feriados anuales del personal). Desde el año 2016, se ha trabajado en la planta aproximadamente un 20% de esta capacidad:



PRODUCCIÓN PLANTA - KGS PROCESADOS:			
AÑO	2016	2017	2018
DETALLE			
Mieles mercado nacional	3.135	596	1.220
Mieles exportación	315	6.793	3.514
Mieles con agregados (polen, propoleo, jalea real)			97
Servicio extracción y envasado	4.221	12.443	12.939
TOTAL KGS:	7.671	19.832	17.770
Capacidad planta: 600Kgs/día durante 10 meses, 15 días/mes = 90.000 kgs/año			
% uso de capacidad de la planta:	8,52	22,04	19,74
Otros:	\$ (*)	\$	\$
Visitas técnicas a la planta	610.000	0	230.000
(*) en marco Congreso Gremial Red Apícola Nacional F.G.			

Estas cifras demuestran que existe una amplia margen para expansión de la producción a nivel de la planta, sin perjuicio de requerir, particularmente en el ámbito de mieles para exportación, ampliar la infraestructura para contar con una zona de bodegaje y preparación de los despachos, así como maquinaria para traslados, sea de alzas y tambores con miel, sea pallets con mieles embaladas listas para el despacho.

A nivel de producción primaria, se ha estudiado con los socios y proveedores que actualmente entregan, o han entregado miel a la Cooperativa, su capacidad actual de producción, así como su potencial para aumentar la entrega. Es importante señalar que se han revisado los antecedentes en el SAG de todos los apicultores que entregan miel para exportación, y todos ellos cuentan con sus datos actualizados, y en el caso de los que cuentan con sus propias salas de extracción autorizadas por SAG para exportar, están disponibles los certificados correspondientes. A continuación, se muestra una planilla con las producciones actuales de los proveedores de mieles para exportación, y el potencial crecimiento que pueden tener:



Apicultor	Comuna	N° colmenas	Producción promedio ult. 3 años (*)	Kgs entregados para exportación, promedio/año	Aumento Potencial miel de exportación
Jorge Sempe Carlz	Valdivia	295	9000	1200	3000
Carmen Villablanca Acuña	Futroneo	265	6600	900	1500
Aristeo Iván Ríos Triviño	La Unión	140	3000	600	1200
Guido Gallardo Velásquez	Purranque	104	3500	1200	1800
Philippe Gastal Ferrando	Frutillar/Puerto Varas	150	4500	900	1800
Claudio Soto	Puerto Octay/Osorno	120	2400	900	1200
	TOTAL:	1074	29.000	5700	10.500

(*) Cifra basado en un año normal de producción (este año la producción de miel a nivel país cayó a 30% de la de un año normal). Debido a estas posibles fluctuaciones, los cálculos de la tabla son bastante conservadores.

De estos datos podemos considerar que:

- Con las colmenas existentes (sin considerar posibles aumentos), existe un potencial para duplicar la cantidad de miel para exportación, de los apicultores actuales que entregan su miel para exportación.
- La Cooperativa tiene interés en integrar más socios productores y apicultores proveedores, para aumentar el volumen de mieles disponibles para exportación.
- En este sentido se puede proyectar un aumento adicional de 500 colmenas, y una entrega de aprox. 5000 kgs adicionales de miel apta para exportación.



- De acuerdo a su política corporativa, la Cooperativa compra la miel en primer lugar a sus socios, y en segundo lugar a los socios de las asociaciones gremiales de apicultores de las regiones de los Ríos y Los Lagos: esto para asegurar la calidad de las mieles, porque se conoce sus sistemas de manejo. De esta manera se puede aumentar aún más los volúmenes arriba mencionados.
- En la actualidad, la planta de procesos tiene una capacidad para procesar 600 kgs de miel por día hábil, pero está trabajando a 20% de esta capacidad. De este punto de vista, la capacidad de la planta no sería un limitante al momento de proyectar un aumento importante en la producción.

Necesidades específicas para consolidar el potencial productivo:

- Contar con equipos idóneos para carga y descarga de mieles, en alzas y tambores, a nivel de apiarios y de la planta.
- Ampliación del espacio de bodegaje y crear zona de carga/descarga para productos de exportación.
- Captar más proveedores de miel.
- Formar más operadores para la planta de procesos.
- Más capacitación en implementación de HACCP en planta (actividad proyecto PAE Indap).
- Buenas condiciones climáticas para producción de miel !!!!

7. Ámbito innovación con miras a exportación:

Después de una exitosa prueba piloto en el 2018 de una miel con agregado otros productos de la colmena (llamado "Whole Hive Honey" por el cliente en Estados Unidos), se han preparado en el marco del presente proyecto dos muestras de miel con diferentes cantidades de polen, propoleo y jalea real, para ser analizadas en INTA para establecer la tabla nutricional de cada una, y sus propiedades funcionales (antioxidante y antibacteriana), con miras a elaborar una ficha técnica para la promoción de este nuevo producto en los mercados nacionales y de exportación. Los resultados estarán disponibles a fines de junio 2019.

Los dirigentes de la Cooperativa consideran que otras formas de innovar en productos de exportación pueden ser orientados a cambios novedosos en los embalajes secundarios, para ofrecer, por ejemplo, juegos de pequeñas cantidades de diferentes mieles, formato regalo; buscar disponibilidad de otros modelos de envases más atractivos para ciertos nichos de mercado; entregar, junto a la o las mieles, un pequeño producto típico de la alta artesanía chilena, y en particular de la Patagonia Chilena.



CONCLUSIONES:

Información más detallada sobre los distintos ámbitos del presente Diagnóstico se encuentran en los siguientes Anexos al Informe Técnico de Avance:

- N° 2: Informe Asesoría Ámbito Legal y Tributario
- N° 3: Informe Avance N° 1 - Área exportación
- N° 4: Minuta Identificación y Relación Actividades – Proyectos FIA Cooperativas y PAE INDAP

Con la información recogida durante los primeros 4 meses del proyecto, se ha podido avanzar en la elaboración del Plan de Mejoras, y un Plan Estratégico para el crecimiento de la actividad exportadora.



Cooperativa Mielles del Sur

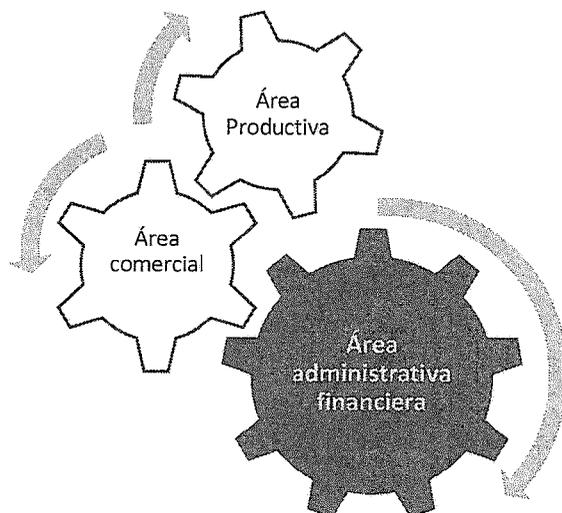
Tel: (+56) 9 98254530 , Ex Escuela
Rural, Colonia la radio, Frutillar

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS
E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS
TECNOLÓGICAS

PROFESIONAL: MANUEL TRUJILLO ORTEGA
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
GERENTE DE FINANZAS Y PROYECTOS
COOPERATIVA MIELES DEL SUR
ENERO 2019

Diagnóstico administrativo Cooperativa Mieles del Sur

Como toda organización la Cooperativa Mieles del Sur posee tres principales áreas vinculantes, que son las siguientes: Área Productiva, Área Comercial, Área Administrativa Financiera.



A continuación, se determinarán los problemas que posee la Cooperativa Mieles del Sur en los procesos que se desarrollan en el área administrativa financiera tales como Gestión de Proveedores, Gestión de Profesionales y Gestión de los Recursos con el propósito de mejorar los procesos a través de herramientas informáticas, plataformas web de entidades privadas y tecnologías de información.

En la Gestión de proveedores se detectaron las siguientes brechas a mejorar

- Inexistencia de una orden de compra estandarizada con firma digital que se asocie a una cotización previa y al fondo que será ingresado.
- Documentación desordenada, mayor tiempo empleado en la búsqueda de la información
- Pagos no coherentes con facturas (Un egreso corresponde a 3 o 2 facturas emitidas).
- Retraso en el pago de los proveedores.

En la Gestión de profesionales la Cooperativa a través de la adjudicación de fondos tiene el siguiente desafío a enfrentar:

- Emisión correcta de la boleta de honorario con la glosa señalada en el proyecto en el tiempo acordado.

En la gestión de los recursos se detectaron las siguientes brechas a mejorar:

- Inexistencia de un proceso de Consolidación Bancaria
- Medio de pago cheques y dinero
- Inexistencia de un Libro de Banco (vinculación del egreso con el documento tributario respectivo)
- Mayor tiempo empleado en la búsqueda de la información para ser entregado a Contabilidad para emitir los informes tributarios.

Se elaboraron herramientas informáticas y tecnologías de información más la implementación de herramientas tales como Plataforma Bancaria Officebanking y SII con el propósito de dar respuesta a las brechas detectadas y que serán descritas a continuación:

a) Herramientas de Información

En el área financiera en el proceso gestión de proveedores (compra y pago) y pago de remuneraciones se realizó un Formulario Macros en Excel con la finalidad de solventar las siguientes variables críticas: Inexistencia de orden de compra, documentación desordenada.

El formulario desarrollado, es un paquete de herramientas de Información vinculados entre sí, siendo estos, Excel, PDF y Dropbox. A continuación se visualiza la plataforma principal del programa en donde tiene tres secciones "Orden de Compra", "Boleta de Honorarios" y "Libro de Banco".



Figura 1 Plataforma Principal del Programa computacional desarrollado

Fuente: Elaboración Propia

b) Sección "Orden de Compra"

Esta sección permite elaborar una orden de compra a través de la información facilitada en las respectivas cotizaciones solicitadas previamente al proveedor. Dicha sección tiene como finalidad crear una orden de compra para formalizar una compra, y permita además ser un instrumento de guía que señale a que fondo se rendirá el gasto al finalizar el ejercicio, dichas características responden a las siguientes variables críticas detectadas "Inexistencia de orden de compra" y "Desconocimiento del gasto". Dicho formulario Macro en Excel se encuentra vinculado a Dropbox con la finalidad de que todos estén informados de las acciones que realice un profesional dentro del sistema. Al presionar el botón "Orden de Compra" se ingresa a un submenú en donde el usuario puede seleccionar dos alternativas, siendo éstas, "Proveedores Frecuentes" o "Proveedores Nuevos". La primera contiene los datos tributarios tales como Razón Social, Rut, giro, dirección comercial, ciudad, teléfono y correo de proveedores ingresados anteriormente al Sistema. Por otro lado, "Proveedores Nuevos" es la alternativa que posee el sistema en caso que el proveedor no haya sido ingresado en donde el usuario ingresará todos los datos tributarios y detalles de la compra, siendo los datos tributarios almacenados en una base de datos para ser utilizados en futuras gestiones. En la programación del submenú de "Proveedores" a través del código que se visualiza en la figura 2 se puede seleccionar una de las dos opciones anteriormente descritas.

```

Private Sub honorariosfrecuentes_Click()
    honintermedia.Hide
    Load honorario2
    honorario2.Show
End Sub

Private Sub honorariosnuevo_Click()
    honintermedia.Hide
    Load honorario
    honorario.Show
End Sub

```

Figura 2 Código selección de proveedores frecuentes o proveedores nuevos

Fuente: Elaboración Propia

En la interfaz del formulario macro de Excel al presionar una de las dos opciones, ocurre lo reflejado en la figura 3

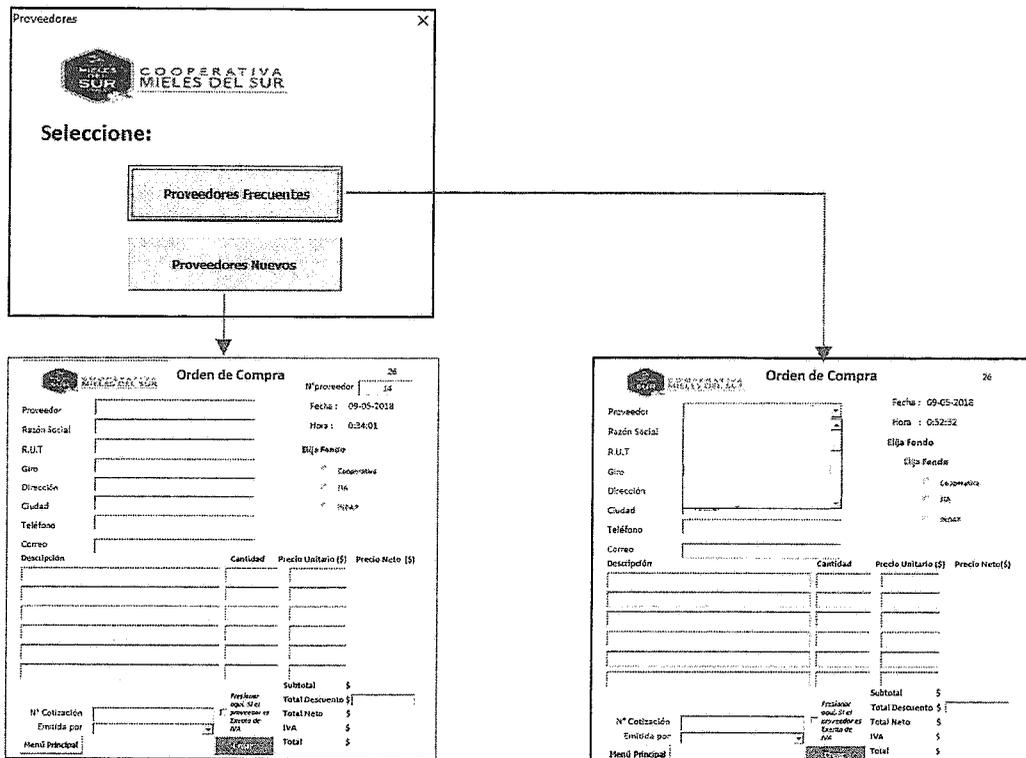


Figura 3 Formulario “Proveedores Nuevos” y “Proveedores Frecuentes”

Fuente Elaboración Propia

A continuación, en la figura 4 se visualiza las secciones que componen la orden de compra diseñada y desarrollada en el programa.



Orden de Compra

Código y fecha	COM 1
Fecha :	09-05-2018
Hora :	1:01:01

Datos tributarios	
Razón Social	<input type="text"/>
R.U.T	<input type="text"/>
Giro	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>
Ciudad	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>
Correo	<input type="text"/>

Elija Fondo	
<input type="radio"/>	Cooperativa
<input type="radio"/>	FIA
<input type="radio"/>	INDAP

Fondo asociado

Detalle Compra	Cantidad	Precio Unitario (\$)	Precio Neto(\$)

Subtotal	\$	
Total Descuento	\$	
Total Neto	\$	
IVA	\$	
Total	\$	

N° Cotización	<input type="text"/>
Emitida por	<input type="text"/>

Presionar aquí, si el proveedor es Exento de IVA

Referencia Cotización y Responsable

Figura 4 Estructura de la Orden de Compra
Fuente Elaboración Propia

La estructura diseñada para la orden de compra tiene como objetivo dar continuidad al proceso de compra dentro de la Cooperativa Mieles del Sur, haciendo referencia la cotización asociada (proceso inicial) y por otro lado señalando a que fondo corresponde rendir el gasto al momento de recibir la factura (proceso final). Lo que se busca es que al momento de que el Gerente Comercial reciba la documentación, se entregue la cotización, orden de compra y factura respectiva para tener toda la información necesaria del gasto.

Es importante señalar que los proyectos adjudicados por la Cooperativa, en el caso del fondo FIA, solicita que todo documento tributario tenga la siguiente glosa para poder ser rendido "PYT-2019-0649". En este sentido para evitar observaciones en el proceso de evaluación de las rendiciones rendidas, se detalla en la orden de compra la glosa que debe ser ingresada adicionalmente al momento de que el proveedor emita la factura. Lo anterior, evita que se rechacen los gastos por incumplimiento a los requerimientos del convenio.

Para mantener la simetría de la información dentro del área administrativa y financiera al momento de realizar una compra, el formulario elaborado en macro programación avanzada de Excel realiza lo siguiente; al finalizar el ingreso de los respectivos datos requeridos para realizar la orden de compra en el formulario existe un botón denominado "Crear" que al presionarlo crea un PDF siendo almacenado en una carpeta compartida en Dropbox. El código que realiza esta acción se visualiza a continuación en la figura 5.

```
Application.ScreenUpdating = False
Usuario = Application.UserName

ruta_PDF = "C:\Users\" + Usuario + "\Dropbox\Orden de Compra\Orden de Compra PDF\"
Nombre_PDF = "Orden de Compra_" & Range("G3", "G3").Value
Worksheets("Orden de Compra").Range("A1.G48").ExportAsFixedFormat Type:=xlTypePDF, Filename:= _
    ruta_PDF & Nombre_PDF, Quality:= _
    xlQualityStandard, IncludeDocProperties:=True, IgnorePrintAreas:=False, _
    OpenAfterPublish:=True

ActiveWorkbook.Save
Application.ScreenUpdating = True
```

Figura 5 Código, Elaboración de PDF y Almacenamiento en Dropbox

Fuente: Elaboración Propia

Es importante señalar que se exporta el nombre asignado al computador con la finalidad de ser ingresado en la ruta que envía el PDF a Dropbox, esto genera que el programa computacional se puede ejecutar en cualquier computador, siendo compatible el sistema operativo con el lenguaje de programación utilizado.

En el almacenamiento de archivos, en el caso de la orden de compra, se guardan dependiendo del fondo al cual se va a rendir el gasto, por lo anterior, existen 3 carpetas de almacenamiento denominadas: Cooperativa, FIA, INDAP. En el nombre del archivo creado en el programa computacional tiene el siguiente formato Orden de compra, Fondo y correlativo. Con lo anteriormente señalado, el sistema ordena los documentos creados por criterios contables y por fecha de creación. Esto conlleva a que si se necesita identificar una orden de compra creada con anterioridad se busque por información única de la orden de compra, en este caso el fondo asociado y código asignado.

La finalidad de almacenar los archivos creados en una carpeta compartida, es informar a través del aviso que entrega Dropbox al momento de que un usuario de la carpeta compartida realice una acción manteniendo informado a todos los actores importantes de la organización

c) Sección de Boleta de Honorario

Esta sección responde a la necesidad de evitar que existan rechazos de boletas de honorarios mal emitidas en donde se incurre en procesos adicionales por parte del área administrativa y financiera para subsanar dicha situación. Por ello esta sección genera un documento informativo en formato PDF que se entregará al profesional que trabaja en la Cooperativa Cultural y emite una boleta de honorario.

La estructura de esta sección es similar a la emisión de la orden de compra, al presionar el botón "Boleta de Honorario", aparece un submenú en donde el usuario puede seleccionar las siguientes alternativas "Boletas

de Honorarios frecuentes” y “Boleta de Honorarios nuevas”. A continuación en la figura 6 se visualiza la estructura del documento informativo para emitir la boleta de honorario.

Emisión de Información Boleta de Honorario

Fecha

Fecha :
Hora :

Nombre del Profesional

Datos Boleta de Honorario

Razón Social: Cooperativa Mieles del Sur
Rut: 65.863.610-3
Dirección: Ex escuela rural s/n colonia la radio
Comuna: Frutillar

Datos de la Cooperativa

Fecha de emisión
Día: [] Mes: [] Año: []

Datos del servicio

BOLETA 1 GLOSA: [] Monto \$ []

Retención 10%

Fondo Asociado

Elija Fondo
 Cooperativa
 FIA
 INDAP

Monto Neto \$ []

Menú Principal

Crear

Figura 6 Estructura de Información de Boleta de Honorario

Fuente: Elaboración Propia

Esta estructura permite tener información relevante en relación a la remuneración a pagar, en este sentido igual que la orden de compra del sistema computacional se debe ingresar el fondo asociado del gasto, con la finalidad de tener claridad al finalizar el ejercicio y posterior rendición de los proyectos adjudicados por la Cooperativa Mieles del Sur. Además se señala los datos tributarios de la Cooperativa con la finalidad de que el profesional ingrese los datos correctos en el Servicios de Impuestos Internos y en caso que sea financiado por el proyecto FIA ingrese la glosa solicitada y señalada al presionar el botón de opción “FIA”.

Utilizando la misma codificación de la orden de compra anteriormente descrita, al presionar el botón crear, se genera un documento informativo en formato PDF. A continuación se visualiza la conexión de las herramientas de tecnología de información en la sección boleta de honorario.

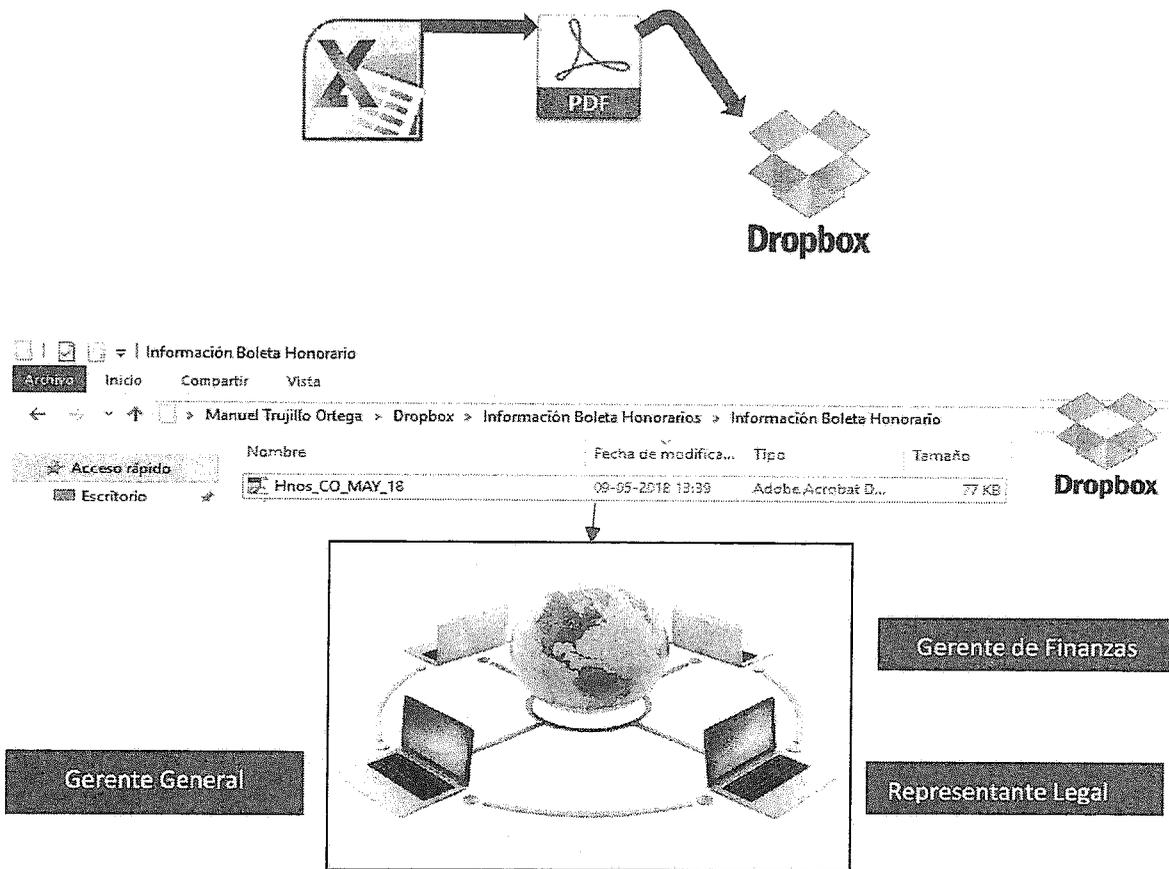


Figura 7 Operatividad de programa computacional, Sección Boleta de Honorarios

Fuente: Elaboración Propia

A través de las dos secciones que contiene el programa computacional “Orden de Compra” y “Boleta de Honorario”, se busca tener un orden de la documentación tributaria, conocimiento sobre el gasto al finalizar el ejercicio y mantener simetría de la información dentro del área administrativa y financiera en los procesos relacionados con los proveedores y profesionales de la Cooperativa, a través de la vinculación y conexión de las tecnologías de información tales como Excel, PDF y Dropbox. En detalle, este sistema elimina los tiempos empleados en subsanar facturas o boletas de honorarios mal emitidas, agilizando los procesos asociados a la rendición de los proyectos (proceso final) y además mantiene informado a todos los involucrados, evitando malos entendidos.

d) Sección Libro de Banco

Esta sección corresponde a uso exclusivo del Gerente de Finanzas de la Cooperativa Cultural Semanas Musicales y a profesionales previamente autorizados por dicho Gerente para ingresar y obtener información de los ingresos y egresos de las cuentas corrientes de la Cooperativa Mieles del Sur. En este contexto, esta sección tiene como objetivo elaborar el libro de banco a través de la información facilitada en la cartola de la cuenta corriente y vincularla al respectivo documento tributario. Por lo anterior, anteriormente señalado

para poder ingresar a esta sección, se debe ingresar una clave como se visualiza a continuación en la figura 3.20

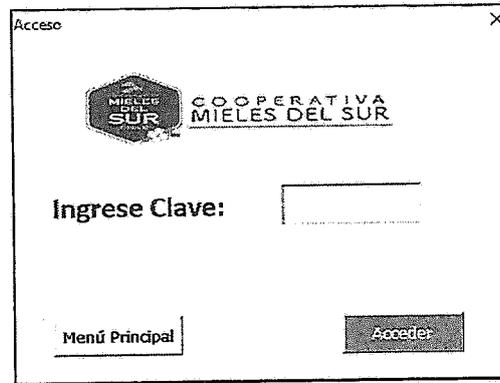


Figura 8 Acceso a libro de banco de la Cooperativa Mieles del Sur

Fuente: Elaboración Propia

Al ingresar la clave correcta el programa computacional dirige al usuario a la planilla Excel en donde se detalla los ingresos y egresos de la Cooperativa teniendo los siguientes campos: Mes, código, cargo, ítem, subítem, entidad, Rut, N° documento tributario, fecha de emisión, egresos, ingresos, descripción, fecha de transferencia y saldo diario.

A continuación en la figura 9 se visualiza la planilla en donde se ingresan los ingresos y egresos de la Cuenta corriente asociada a la actividad comercial

Mes	Código	Entidad	N° documento	Egreso	Ingreso	Descripción
AGOSTO	1404	CRASHNET SA Mont Eden	5402406	\$ 3.000.000		Abono de cuota Elizabeth Herrera Flores
	1405	LISTERMAN GARCERAN SALAZAR	224	\$ 35.700		Comodato de 60 días, mes de agosto
	1406	MARSHALL MONTEN	837274	\$ 18.011		FRACSO MIELES DEL SUR
	1407	FRANCISCA ENRIETA S.C.	ANTERIOR	\$ 11.879		FR. 25 MESES DE JUICIO
	1408	FRANCISCA ENRIETA S.C.	214		\$ 170.400	Mirol de vino y mermelada
	1409	COOPAFACHES TRAFALGAR OBRAS	424		\$ 28.800	MIEL
	1410	Chaqueo Muebles en Muebles	410	\$ 160.000		RESUMEN RACIONES AGOSTO
	1404	CRASHNET SA	240423	\$ 15.100		PASAJE, CITACION SAG A PALLAICO Y VALDIVIA
				\$ 4.764.104	\$ 2.431.215	
	SEPTIEMBRE	1408	FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	214		\$ 104.400
1409		FRACSO MIELES DEL SUR	424	\$ 59.500		HRG TRABAJADAS SALES DE AGOSTO COLAICO
1408		FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424	\$ 178.000		Papas para fritar
1409		FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424	\$ 77.350		Servicios prestados, cooperacion y suministro de
1408		FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424	\$ 63.160		FRACSO A VALDIVIA PRODUCTOS SAG
1409		FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424	\$ 61.470		Operación de representación
1408		FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424		\$ 25.200	Miel de Uchu y mermelada
1409		FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424	\$ 109.260		RESUMEN RACIONES AGOSTO
1409		FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424		\$ 97.300	Miel de Uchu y mermelada
1409		FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424		\$ 25.770	Miel de Uchu y mermelada
1409		FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424		\$ 1.000	Miel de Uchu y mermelada
1409		FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424	\$ 13.133		FRACSO MIELES DEL SUR
1409		FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424		\$ 76.100	Venta de vino de uchu
1409		FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424	\$ 91.540		Electricidad Cooperativa
1409		FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424	\$ 76.160		Venta de papa
1409	FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424		\$ 25.000	Miel de Uchu	
1409	FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424		\$ 104.135	Transferencia - Banc. M. Factura 220	
1409	FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424	\$ 187.215		Venta miel	
1409	FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424		\$ 40.000	Compra de papas para fritar	
1409	FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424	\$ 472.400		Venta miel para	
1409	FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424		\$ 313.770		
1409	FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424		\$ 44.720		
1409	FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424	\$ 15.999		Servicio Técnico Móvil	
1409	FRANCISCA ENRIETA S.C. Y ELABORACION DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION EMP	424		\$ 5.500		

Figura 9 Estructura de Libro de Banco

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de esta estructura, se puede observar que existe un código asociado a cada ingreso y egresos que se ingresa en la planilla, en este sentido, ese código tiene como finalidad tener un orden de los documentos tributarios en los respectivos archivadores. Es decir, en el caso que se desee buscar una factura, se filtra en la planilla Excel anexada al programa computacional y se identifica el código asociado, siendo este código la referencia para buscar el documento físico guardado en los archivadores.

Para tener un orden lógico y sea coherente con las dos cuentas corrientes que posee la Cooperativa Cultural, se realizaron dos planillas que contienen la misma estructura anteriormente descritas. En caso que se requiera de información global sobre cuanto se ha gastado en un ítem en específico se puede utilizar las tablas dinámicas, ingresando como base de datos los dos libros de bancos elaborados. Esta estructura, permite tener claridad sobre los movimientos realizados en las cuentas corrientes de la Cooperativa Mieles del Sur. Al momento de finalizar el año, 31 de Diciembre, el Gerente de Finanzas entrega el libro de banco hasta la fecha y los archivos respectivos el día 10 de Enero al contador, esto elimina los tiempos asociados en la búsqueda de la documentación tributaria, el orden de la documentación y estudiar a que fondo debe ser rendido cada factura que fue pagada por la Cooperativa Mieles del Sur.

Todo las acciones que realiza el programa computacional fueron codificadas con programación Visual Basic en Excel utilizando macros y formularios respectivos, en este sentido para evitar que el usuario visualice todas las acciones de los códigos asignados y no tenga acceso a modificar parte del código se transformó el Excel creado en un programa ejecutable con el siguiente código:

```
Private Sub UserForm_ACTIVATE ()  
Application.ScreenUpdating = False  
Application.Visible = False  
Application.ScreenUpdating = True  
End Sub
```

Figura 10 Código que oculta las acciones realizadas en la planilla Excel del programa

Fuente: Elaboración Propia

e) Marco Comparativo en área administrativa, plataforma gratuita del SII

La variable crítica detectada es el retraso del pago de facturas siendo 20 días promedio desde la fecha que se emitió la factura hasta la fecha que se emite el cheque, esto se produce por desconocimiento de la emisión de la factura. Por lo anterior para disminuir el tiempo en el pago de las facturas y evitar que existan reclamos por parte de los proveedores en el pago de sus servicios se realizó un marco comparativo entre la situación actual de la oficina administrativa en donde no tienen una herramienta para recepcionar formalmente las

facturas v/s instalar una firma electrónica de la representante legal con la finalidad de acceder al sistema de facturación gratuito que ofrece Servicios de Impuestos Internos. A continuación se visualiza en la Tabla 1 se visualiza el cuadro comparativo.

Tabla 1 Cuadro Comparativo entre No utilizar Plataforma SII v/s utilizar Plataforma SII

Aspectos	Características	Sin plataforma SII en Oficina Administrativa (solo uso contable)	Con plataforma SII en Oficina Administrativa
Operatividad	Mecanismo	Solicitud al proveedor por correo electrónico, la factura respectiva	Ingreso a la plataforma electrónica, para descargar la factura respectiva.
	Proceso	Recepcionar de forma presencial la factura o enviada por correo electrónico por parte del proveedor.	Al momento de que el proveedor emita la factura automáticamente se puede descargar en la plataforma
	Herramienta	Correo electrónico	Sistema gratuito de facturación
Alcance	Proveedores	Proveedores que respondan el correo electrónico enviado por la gerente de finanzas	Todos los proveedores que realicen facturas electrónicas asociadas a la Cooperativa
Tiempos	Tiempo de recepción de factura	Depende del proveedor, 1 día promedio	Al momento que emita la factura, automático
	Tiempo de pago	20 días promedio	3 días promedio
Costos	Costos operativos del sistema	Gratuito	\$ 27.000 aprox, (valor de la firma electrónica de la representante Legal)

Si se analiza el marco comparativo, se puede observar que la plataforma del Servicios de Impuestos Internos, es una herramienta que sirve para tener control sobre los documentos tributarios emitidos por el proveedor, en donde se puede tener información real en el momento oportuno. Esto quiere decir que una de las características claves es que al momento de que el proveedor emita su factura electrónica es ingresada a la plataforma, lo que inmediatamente se obtiene el detalle de la factura que entregará el proveedor, dando tiempo para poder aceptar y rechazar la factura en caso que no cumpla con los requerimientos solicitados en la orden de compra, siendo este tiempo 8 días hábiles.

Por otro lado, al utilizar la plataforma gratuita de Facturación de SII, se tiene un orden de la documentación tributaria en el sentido que el profesional autorizado en la Cooperativa puede descargar constantemente las facturas, esto genera una reducción del tiempo para gestionar en el pago ya que será impresa e archivada en la carpeta que recibe el Representante legal cada tres días para pagar los documentos tributarios respectivos, en este sentido al utilizar la plataforma se reduce el tiempo de pago en un 85% promedio por proveedor, esto

con lleva a que los proveedores no generen reclamos por pagos atrasados en caso que el compromiso era cancelar al momento de entregar el servicio o incluso antes de que se entregue.

Esta plataforma, además permite tener información histórica de la Cooperativa Mieles del Sur, ya que tiene las facturas electrónicas emitidas y recibidas durante periodos anteriores. Lo anterior permite que a través de información se pueda tomar decisiones para futuros eventos. Además sirve como herramienta de apoyo para la elaboración de presupuestos de proyectos que se postulan en entidades públicas.

f) Marco Comparativo en área financiera, Plataforma Officebanking Banco Santander.

Uno de los problemas detectados en el área financiera es la utilización del medio de pago cheques ya que al momento de realizar la consolidación bancaria la Gerente Comercial de la Cooperativa depende del proveedor que vaya a cobrar el cheque. Por lo anterior se realizó un cuadro comparativo entre utilizar el medio de pago cheques v/s la plataforma Officebanking del Banco Santander.

Tabla 2 Cuadro comparativo entre medio de pago cheques v/s Transferencias

Aspectos	Características	Pago a través de cheques o Efectivo	Officebanking
Operatividad	Mecanismo	Emisión de cheques	Transferencias electrónicas
	Proceso	Se emite un cheque al momento de recibir la factura el Tesorero	Se ingresan los datos en la plataforma Officebanking para cursar el pago
	Herramienta	Cheques	Dispositivo con internet
	Autorización	Dos firmas manuales	Dos firmas electrónicas
Alcance	Pago	Pago a proveedores cercanos con cheques, en caso de fuera de la región la Directora ejecutiva realiza transferencia y se le realiza reembolso	Pago de proveedores en moneda nacional, Todo Chile
Tiempo	Tiempo en realizar el egreso	7 días	Automático o diferido en 24 horas.
Costos	Costos operativos del sistema	\$107 por cada cheque	\$404 comisión por transferencia

Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada en banca línea Santander, Officebanking

Analizando el cuadro comparativo se puede observar que al utilizar la transferencia electrónica se reduce el tiempo para ejecutar el egreso, eliminando el tiempo empleado por la Gerente Comercial en el seguimiento de los cheques. Por lo anterior al utilizar la plataforma Officebanking, se obtiene información real de los ingresos y egresos realizados de las dos cuentas corrientes lo que permite una mejor planificación presupuestaria dentro de la Cooperativa Mieles del Sur, evitando que se generen quiebres en el flujo de caja y se cumplan con todas las obligaciones en el tiempo acordado.

En este sentido, además la Cooperativa tiene la facultad de pagar todas sus obligaciones eliminando a personas involucrados, en este sentido ya no existe la necesidad de que el contador realice una actividad adicional de pagar las imposiciones a través de su cuenta corriente.

Con lo anterior, la elaboración del libro de banco se puede realizar a través de las cartolas descargables en la plataforma.

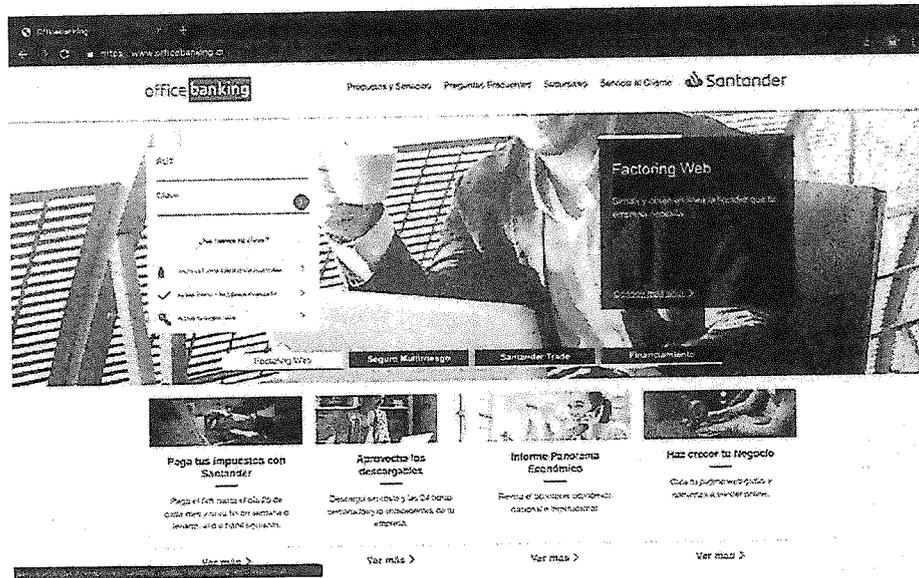


Figura 11 Plataforma Officebanking

**INFORME
COOPERATIVA AGRICOLA APICULTORES DEL
SUR.**

**REFERENCIA: ASESORÍA AMBITO LEGAL Y
TRIBUTARIO.
MAYO 2019**

RESPONSABLE: RAUL LILLO MERINO

INDICE

1. CONTEXTO LEGAL.....	3
2. ANALISIS DE BRECHAS.....	4
3. SITUACION LEGAL DE LA COOPERATIVA.....	6
4. NUEVA PROPUESTA DE REFORMA DE ESTATUTO.....	8
5. SITUACION TRIBUTARIA.....	16

1. CONTEXTO LEGAL.

En el Diario Oficial de la República de Chile, con fecha 06 de enero del año 2016 se publica Ley 20.881 que incorpora algunas modificaciones al Decreto con Fuerza Ley N° 5 del 2003, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley General de Cooperativas. Por lo tanto, es indispensable plantear estas modificaciones y analizar la contingencia actual, sobre las situaciones de las cooperativas en la región.

ANTECEDENTES LEGALES:

DISPOSICIONES TRANSITORIAS. Ley 20.881

Artículo segundo.- Las cooperativas de importancia económica deberán adecuar sus estatutos a lo establecido en esta ley dentro de un plazo de tres años, contado desde su entrada en vigencia; **el resto de las cooperativas deberá hacerlo junto con la primera reforma de estatutos que acuerden.**

La finalidad de mencionar la disposición legal se fundamenta en la necesidad de aclarar los plazos contemplados, estipulados e incorporados en las nuevas modificaciones, se comenta en general la situación actual de los estatutos de las cooperativas, principalmente, para identificar posibles errores en la constitución.

2. ANALISIS DE BRECHAS

- **Problemas identificados en los Estatutos.**

Los socios reconocen que no han cumplido con la responsabilidad de analizar en profundidad los estatutos, por lo tanto, el desconocimiento del instrumento (estatuto) más importantes de la organización hace que los cooperados no puedan identificar posibles errores dentro del mismo.

Por otra parte, reconocen que el estatutos representa un formato genérico utilizado solo una guía o base singular, que no servirán si no hay un análisis previo a la constitución, donde resaltan como puntos importantes a discutir: los deberes, derecho y obligaciones de los socios; la distribución de las ganancias, el capital y los nuevos aportes, etc.

- **Elementos más importantes de los Estatutos.**

Mejorar la convivencia, fortalecer la transparencia entre la cooperativa y los cooperados, identificar la estructura de gobernanza, conocer la administración de la cooperativa y funcionamiento, son los elementos más importantes mencionados. De todo lo anterior, parte ya está contenida genéricamente, por ejemplo: la capacidad de resolver conflictos, acreditar los deberes, respeto por los derechos y la exigencia de las obligaciones; forma y cálculo para la distribución de los excedentes. En la práctica, y en referencia deben existir procedimientos de cálculo a través de métodos guiados por las normas que la leyes impartes con el apoyo de asesores expertos en las materias. Todo lo anterior, siempre que se considere en forma y plazo, es decir, en actas legalmente constituidas.

- **Estructura de Gobernanza dentro de las Cooperativas.**

Los cooperados identifican la estructura de gobernanza: Junta General de socios, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, además reconocen que la junta general de socios en la autoridad suprema.

En general los cooperados confunde las funciones de cada órgano de gobernanza, por ejemplo: creen el gerente administrador puede ser una persona que no sea socio.

Es importante señalar que los cooperados no comprenden claramente las funciones de la junta de vigilancia y/o inspector de cuentas.

Las responsabilidades y gestiones de la cooperativa principalmente recaen en el presidente, parte del consejo de administración no conoce sus funciones.

CONCLUSIONES.

- La falta de conocimiento del estatuto por parte del cooperado genera desconfianza e incertidumbre, ya que desconoce el funcionamiento, los deberes, derechos y obligaciones, y la distribución de las ganancias.
- Se debe incorporar un trabajo previo para analizar los estatutos para que guarden relación y exista coherencia con el objetivo al corto y mediano plazo. Se sugiere realizar reforma a los estatutos ya que la modificación del Ley General de Cooperativas ya que no está considerada en esta organización.
- Se debe fortalecer a través de capacitaciones los conocimientos de los cooperados en relación a la estructura de gobernanza y funciones de cada órgano (consejo de administración y/o gerente administrador, junta de vigilancia y/o inspector de cuentas, y los tipos de junta general de socios), las normas contables y tratamientos tributarios característicos de las cooperativas (distinción de socios y no socios y distribución de las excedentes).

3. SITUACION LEGAL DE LA COOPERATIVA

La cooperativa fue constituida el 22 de junio del 2007, cuenta con 13 socios. De ellos 4 son personas naturales y nuevos personas jurídicas (asociaciones y agrupaciones funcionales relacionadas al rubro apícola).

Con fecha 22 de julio se reduce a escritura pública Junta extraordinaria de socios de la cooperativa, donde se reforman algunos artículos del estatuto.

PRIMERA REFORMA AL ESTATUTO:

ARTICULO 1°: Nombre de fantasía "MIELES DEL SUR", por "COOPERATIVA MIELES DEL SUR".

ARTICULO 5°: Se reemplaza el texto por el siguiente:

Podrán pertenecer a la cooperativa las personas naturales que sean socias vigentes de Asociación Gremial de Organizaciones Apícolas de la Décima Región o de aquellas organizaciones que la reemplacen o sucedan, que exploten a su nombre un mínimo de 50 colmenas, que tengan residencia y que sus apiarios se encuentran ubicados permanentemente en las XIV de los Ríos y X de los Lagos, y cuyo ingreso sea patrocinado por escrito por algún socio vigente de la Cooperativa, Los actuales socios personas jurídicas mantendrán su calidad de tales.

ARTICULO 6°: se intercala después de la palabra "juicio" la frase "no cumple con los requisitos exigidos en el numeral anterior o..."

ARTICULO 9°: en la letra b) se elimina la frase "o jurídicas".

ARTICULO 19° El Capital social es de \$ 2.418.000 pesos, dividido en 1.300 Cuotas de un valor inicial de \$ 1.860 pesos cada una. Cada socio constituyente suscribe 100 cuotas de participación, que pague en dinero efectivo en tres parcialidades de 62.000 cada una. La primera al suscribir el acta constitutiva, la segunda dentro de los 12 meses siguientes a la constitución y la tercera dentro de los 24 meses siguientes a la constitución.

Los socios de posterior ingreso deberán suscribir y pagar el número mínimo Cuotas de Participación cuyo valor fijara anualmente la Junta General Obligatoria indicada en el artículo 29° del presente estatuto.

ARTICULO 39°: se modifica sustituyendo la expresión "la que además elegirá a 4 suplentes de los anteriores, el otro miembro titular y suplente serán designados por la Asociación Gremial de Organizadores Apícolas de la Décima Región "RED APIX", que ocupara el cargo de Consejero" por la siguiente "la que además podrá elegir a un suplente para cada uno de los anteriores".

Se modifica el artículo 39 del estatuto, insertando después del punto (.) final de la siguiente frase **“Esta citación se hará mediante comunicación electrónica dirigida a la dirección registrada ante el Consejo por cada uno de los consejeros, con una anticipación mínima de 2 días hábiles a fecha de la sesión”**.

Se modifica el artículo 39, insertando a continuación del (.) que sigue a la expresión **“pudiendo ser reelegidos”** la siguiente **“Los consejeros deberán ser socios vigentes de la cooperativa con una antigüedad superior a 2 años de ella”**.

ARTIUCLO 47°: Se reemplaza la expresión **“La Junta de Vigilancia se compondrá de tres miembros titulares de los cuales uno puede no ser socio de la cooperativa, todos duraran un año en sus funciones y podrán ser reelegidos indefinidamente. Además, la junta general de socios podrá designar a 3 suplentes, que durarán en sus funciones el mismo plazo que los anteriores por la siguiente: “La Junta de Vigilancia se compondrá de tres miembros titulares que deberán ser socios vigentes con más de 2 años de antigüedad de la cooperativa, todos duraran un año en sus funciones y podrán ser reelegidos indefinidamente. Además, la junta general de socios podrá designar a 3 suplente, que durarán en sus funciones el mismo plazo que los anteriores”**.

Es importante analizar la reforma anterior ya que se debe considerar para los efectos de sugerir una nueva reforma a los estatutos.

4. NUEVA PROPUESTA DE REFORMA DE ESTATUTO.

Se manifiesta y aclara a la junta General de Socios que los motivos de esta modificación del estatuto se fundamentan en la necesidad de adecuarlos de acuerdo con las modificaciones de la Ley General de Cooperativas y su Reglamento, publicada el 06 de Enero de 2016 y las demás necesidades de mejorar la administración interna de la organización y corregir errores propios en la constitución.

Se propone intervenir, modificar y actualizar los siguientes artículos:

ARTICULO 5°:

Se sugiere modificar este artículo para que todos los apicultores de las distintas asociaciones gremiales existentes en la región de Los Ríos y la región de Los Lagos puedan ser parte de la cooperativa sin tener que estar asociados a una asociación gremial o similar.

ARTICULO 9°:

Se agrega una letra d) "Por sucesión por causa de Muerte, en caso de autorizarlo el estatuto, en cuyo caso la sucesión hereditaria deberá nombrar un/a procurador/a que los represente".

Además al final del (.) de la letra d) el siguiente párrafo:

"La comunidad hereditaria de la socia o socio causante deberán acreditar su calidad mediante la presentación de la Resolución Exenta del Servicio de Registro Civil e Identificación, en caso de las herencias intestadas o del Decreto de Posesión Efectiva en el evento de herencias testadas, además de acompañar la designación del o la procurador/a común, la que deberá constar en un instrumento público o privado suscrito ante Notario."

ARTICULO 13°:

Agregar el numeral 6 en la letra d) con el siguiente párrafo: "Contar con tres inasistencias consecutivas a junta general obligatoria o especialmente citada."

ARTICULO 14:

Se modifica el texto la letra b) por el siguiente texto:

"Encontrarse en un procedimiento concursal de reorganización ante la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento".

ARTICULO 19°: CAPITAL.

Se debe agregar el mínimo de cuotas de participación que debe suscribir y pagar un socio, ya que por ley debe fijarse en el Estatuto no a través de una decisión de junta general de socios como lo establece este artículo.

Por lo tanto, se debe reemplazar el segundo inciso por:

“Los socios de posterior ingreso deberán suscribir y pagar el número mínimo de **100 Cuotas de Participación**, cuyo valor será el resultado de la materialización de los acuerdos de la Junta General Obligatoria de Socios que se pronunció sobre el balance al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior”.

ARTICULO 21°:

Se reemplaza el texto del artículo por el siguiente:

“Para los efectos tributarios, la Cooperativa corregirá monetariamente sus activos y pasivos de conformidad con lo establecido en el artículo 17 del Decreto Ley N° 824, de 1974.”

ARTICULO 25°:

Se reemplaza el texto del artículo por el siguiente:

“La dirección, administración, operación y vigilancia de la cooperativa estará a cargo de:

- a) La Junta General de Socios;
- b) El Consejo de Administración;
- c) El Gerente;
- d) La Junta de Vigilancia.

Cualquier persona que desempeñe en la Cooperativa un cargo remunerado, por concepto de contrato laboral, podrá desempeñar al mismo tiempo el cargo de dirigente en todas sus formas. Serán incompatibles, los cargos en el Consejo de Administración con los de la Junta de Vigilancia”.

ARTICULO 26°:

Se reemplaza el texto del artículo por el siguiente:

“Para desempeñar cualquier cargo como integrante de cualesquiera de los Órganos de la Cooperativa a que se refieren las letras b) y d) del artículo 25°, se deberá reunir los siguientes requisitos:

- a) Ser socio o socia o representante del socio persona jurídica o comunidad hereditaria;
- b) Ser persona natural;
- c) Tener a lo menos dieciocho años de edad;
- d) Los trabajadores y los socios que a su vez tengan el carácter de trabajadores, podrán ser miembros del consejo de administración y/o gerente administrador; de la junta de vigilancia y/o inspector de cuentas, y sus respectivas suplencias, según corresponda en cada caso.
- e) Cumplir los demás requisitos que contemplen la Ley General de Cooperativas y su Reglamento.

Quienes integren el Consejo de Administración serán elegidos popularmente por la Junta General”.

ARTICULO 28°:

Se agrega al final del (.) el siguiente párrafo:

“DE LOS DISTINTOS TIPOS DE JUNTAS GENERALES DE SOCIOS:

- a) Junta General de Socios Obligatoria.
- b) Junta General de Socios especialmente citada.
- c) Junta General de Socios informativa.”

ARTICULO 29°:

Se reemplaza el texto del artículo por el siguiente:

“A lo menos una Junta General de Socios se realizará obligatoriamente dentro del primer semestre de cada año y en ella deberán tratarse las materias establecidas en el artículo 23, letras a), b), c) y d) de la Ley General de Cooperativas.

La Junta General celebrada en esta fecha, sin perjuicio de lo establecido en la Ley General de Cooperativas, deberá a lo menos resolver sobre los siguientes aspectos:

- a) Examinar la situación de la cooperativa y los informes de la Junta de Vigilancia y de los Auditores Externos, si los hubiere, y pronunciarse sobre la Memoria Anual, el Balance y los demás estados y demostraciones financieras presentados por el Gerente.
- b) Distribuir los remanentes y excedentes del ejercicio precedente, de conformidad con la Ley, el Reglamento, el Estatuto Social y la normativa dictada por el Departamento de Cooperativas.
- c) La elección y revocación de los miembros del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia y de la Comisión Liquidadora,

La elección o renovación del gerente administrador y del inspector de cuentas, en el caso de cooperativas con 20 socios o menos.”

ARTICULO 30°:

Se reemplaza el texto del artículo por el siguiente:

“DE LAS JUNTAS GENERALES DE SOCIOS ESPECIALMENTE CITADA: Las que podrán celebrarse en cualquier fecha, y podrán tratar las materias contempladas en el artículo 23 de la Ley General de Cooperativas, a saber:

- d) La disolución de la Cooperativa;
- e) La transformación, fusión o división de la Cooperativa;
- f) La reforma de sus estatutos.
- g) La enajenación de un 50% o más de su activo, sea que incluya o no su pasivo; como asimismo la formulación o modificación de cualquier plan de negocios que contemple la enajenación de activos por un monto que supere el porcentaje antedicho. Para estos efectos se presume que constituyen una misma operación de enajenación, aquellas que se perfeccionen por medio de uno o más actos relativos a cualquier bien social, durante cualquier período de 12 meses consecutivos;
- h) El otorgamiento de garantías reales o personales para caucionar obligaciones de terceros, excepto si éstos fueren entidades filiales, en cuyo caso la aprobación del Consejo de Administración será suficiente. Son entidades filiales aquellas organizaciones en que una cooperativa controla directamente, o a través de otra persona natural o jurídica, más del 50% de su Capital;

- i) La aprobación de aportes de bienes no consistentes en dinero y estimación de su valor;
- j) El cambio de domicilio social a una región distinta;
- k) La modificación del objeto social;
- l) La modificación de la forma de integración de los Órganos de la Cooperativa y de sus atribuciones;
- m) El aumento del Capital Social, en caso de que sea obligatorio que los socios concurren a su suscripción y pago de las Cuotas de Participación respectivas;
- ñ) La adquisición por parte de las cooperativas de la calidad de socias de sociedades colectivas y de socio gestor de sociedades en comandita y la celebración de cualquier contrato que genere la responsabilidad por obligaciones de terceros, salvo que ellos sean una entidad filial de la Cooperativa.

Los acuerdos de las Juntas Generales de Socios se tomarán por mayoría absoluta de votos de los socios presentes o representados, salvo en los casos en que la Ley General de Cooperativas, su Reglamento o el presente Estatuto Social exijan una mayoría especial. Requerirán la conformidad de los dos tercios de los socios presentes o representados en la Junta General respectiva los acuerdos relativos a las materias de las letras d), e), f), h), i), j), k), l), m), n) y ñ) contempladas en el artículo 39° del presente Estatuto Social, los que deberán ser tratados sólo en Juntas Generales especialmente citadas con tal objeto.

Sin perjuicio de las materias enumeradas en el artículo precedente y que son de conocimiento exclusivo de las Juntas Generales, en cualquiera de ellas se podrá conocer de la aprobación de los reglamentos de los Comités, y la destitución de los Consejeros y demás miembros de los Órganos Directivos.”

ARTICULO 31°:

Se reemplaza el texto del artículo por el siguiente:

“DE LA JUNTA GENERAL INFORMATIVA: La que podrá ser convocada en cualquier fecha del año y no deberá cumplir con las formalidades de convocatoria señaladas en el artículo 23 inciso final de la Ley General de Cooperativas, en estas no se podrán tomar acuerdos vinculantes y solo tendrán por objeto informar a los socios.

ARTICULO 33°: DE LA CITACIÓN

Se reemplaza el texto del artículo por el siguiente:

“La citación a las Juntas Generales de Socios se hará por medio de un aviso de citación, que se publicará con una anticipación de no más de 15 días ni menos de 5 días de la fecha en que se realizará la Junta, en un medio de comunicación social. Deberá enviarse, además, una citación por correo regular a cada socio o correo electrónico, al domicilio o dirección de correo electrónico que este haya registrado en la Cooperativa, con una anticipación mínima de quince días a la fecha de celebración de la Junta respectiva. Tanto el aviso como las citaciones por correo deberán contener una referencia a las materias a ser tratadas en ella y las demás menciones que señale el Reglamento”.

ARTICULO 36°: DE LAS ELECCIONES.

Se reemplaza el texto del artículo por el siguiente:

“La cooperativa fomenta y permite la participación igualitaria de hombres y mujeres, según sea la representación de ambos sexos en sus bases societarias.

El mecanismo a utilizar será el siguiente:

Criterios a seguir y mecanismos propuestos

- a) En las elecciones de los órganos colegiados de las cooperativas deberán elegir representantes de ambos géneros cuyo porcentaje al interior del órgano, se determinará en directa relación con el número de socias y socios de la organización, tanto para los cargos titulares como suplentes.
- b) Exceptuándose del numeral anterior:
 1. Las cooperativas compuestas exclusivamente por mujeres o exclusivamente por hombres.
 2. Las cooperativas que cuenten con menos de 20 socios y opten por la administración simplificada,
- c) Para dar cumplimiento con las normas de proporcionalidad en las elecciones de órganos colegiados, se podrá:
 1. La Comisión electoral, o el órgano encargado de las elecciones o aquel que designe para tales efectos la junta general o el estatuto deberá verificar que la inscripción de candidatos y candidatas refleje el proporcionalmente el porcentaje de hombres y mujeres que componen las bases societarias.”

ARTICULO 38°:

Se agrega al final del (.) el siguiente texto:

“Si la cooperativa cuenta con 20 integrantes o menos, por decisión de la junta general, podrá optar por un sistema de administración simplificado, reemplazando la elección de un consejo de administración por la designación de una persona que se desempeñará como gerente/a administrador/a, al cual le corresponde las atribuciones que la Ley y su Reglamento confieren al consejo de administración”

ARTICULO 39: DESIGNACIÓN, COMPOSICIÓN Y DURACIÓN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Se reemplaza el texto del artículo por el siguiente:

“El Consejo de Administración se compondrá de **tres** miembros titulares, y **un** suplente quienes serán elegidos/as por la Junta General Obligatoria. Quienes suplan serán llamados en el orden de precedencia determinado por las mayorías obtenidas en su respectiva elección y durarán en sus funciones, si el reemplazo es definitivo, el tiempo que faltare al Consejero que reemplace.

Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos por **dos años** en forma íntegra en votación directa por los integrantes de la Cooperativa, pudiendo ser reelegidos/as.

Cada **dos años** el Consejo de Administración designará de entre sus miembros un Presidente, un Secretario y un Tesorero. Los cargos directivos corresponderán al menos, a una presidencia, a un secretario/ría y a un tesorero/ra.

De la renuncia de quienes sean parte del consejo conocerá el propio Consejo de Administración.

El o La gerente administrador/a, será electo en una junta general obligatoria y durará en su cargo dos años pudiendo ser reelecto/a. De su renuncia conocerá la Junta General de Socios.

Los consejeros deberán representar la diversidad e integridad territorial en las que la cooperativa está involucrada para dar garantías de participación a todos los socios y socias sin excepción. De la renuncia de los Consejeros conocerá el propio Consejo de Administración.

Las sesiones del Consejo se podrán constituir con la asistencia de la mayoría absoluta de los consejeros en ejercicio. Para estos efectos, el suplente que participe en una sesión del Consejo en reemplazo de un titular, será considerado como consejero.

El Consejo de Administración adoptará sus acuerdos por la mayoría de los consejeros presentes.

En caso de empate el presidente tendrá voto dirimente. El presidente, el secretario y los consejeros en ejercicio que hayan participado en la sesión respectiva, no podrán negarse a firmar el acta que se levante de la misma, sin perjuicio de su derecho de dejar constancia de su voto disidente, si corresponde.

El acta deberá quedar firmada y salvada, si correspondiere, antes de la sesión ordinaria siguiente que se celebre o en la sesión más próxima que se lleve a efecto."

ARTICULO 42°:

Se reemplaza la palabra "Anualmente" por la palabra "Cada dos años".

ARTICULO 46°:

Se reemplaza el texto del artículo por el siguiente:

"El Gerente, Gerente Administrador/a, y los trabajadores de la Cooperativa podrán dedicarse a un trabajo o actividad similar o que tenga relación con el giro de la Cooperativa, siempre y cuando la junta general de socios lo apruebe expresamente en junta general obligatoria o en junta general especialmente citada".

ARTICULO 47°: DE LA JUNTA DE VIGILANCIA O INSPECTOR/A DE CUENTAS.

Se agrega al final (.) el siguiente texto:

“Si la cooperativa cuenta con 20 integrantes o menos y, por decisión de la Junta General, opta por un sistema de administración simplificado, podrá reemplazar la elección de una Junta de Vigilancia por la designación de una persona que se desempeñará como Inspector de Cuentas titular y un suplente, que tendrán las atribuciones que la Ley y su Reglamento confieren a la junta de vigilancia”.

ARTICULO 48°: DE LA COMPOSICIÓN Y DURACIÓN.

Se reemplaza el texto del artículo por el siguiente:

“La Junta de Vigilancia se compondrá de **tres miembros titulares y un suplente**, los que durarán **dos años** en sus funciones y podrán ser reelegidos/as.

El o la Inspector/a de Cuentas y su suplente durarán **dos años** en funciones.

El reemplazo de los titulares por sus suplentes, se hará en los casos y de acuerdo con el procedimiento señalado para los miembros del Consejo de Administración, que indica el artículo 49° del presente Estatuto Social.

Las atribuciones y deberes de esta Junta de Vigilancia, serán las siguientes:

- a) Examinar la Contabilidad, Inventario, Balance y otros Estados Financieros;
- b) Comprobar la existencia de los títulos y valores que se encuentran depositados en las arcas sociales;
- c) Controlar la inversión de los fondos de educación Cooperativa;
- d) Investigar cualquier irregularidad de orden financiero, económico o administrativo que se le denuncie o que conozca, debiendo el Consejo, el Administrador o Gerente y los demás empleados de la Cooperativa, facilitar todos los antecedentes que la Junta de Vigilancia estime necesario conocer. En todo caso la actividad de la Junta de Vigilancia deberá realizarse sin perturbar la actividad normal de los órganos de la Cooperativa;
- e) Controlar el cumplimiento de los Programas de Actividades y Presupuesto de gastos aprobados por el Consejo de Administración. Sobre esta materia deberá informar a la Junta General.
- f) Conocer y estudiar los informes de auditoría externa, si los hubiere.

La Junta de Vigilancia deberá informar por escrito a cada Junta General, sobre el desempeño de sus funciones, debiendo dar a conocer este informe al Consejo de Administración de la Cooperativa antes que éste apruebe el Balance. En caso de que la Junta de Vigilancia, no presentare su informe oportunamente, se entenderá que aprueba el Balance.

No podrá la Junta de Vigilancia intervenir en los actos del Consejo de Administración y del Gerente, ni en las funciones propias de aquellos”.

ARTICULO 54°: RESERVAS:

Se reemplaza el texto del artículo por el siguiente:

“Las Reservas son incrementos efectivos de Patrimonio y tienen su origen en disposiciones legales, el presente Estatuto Social, y en acuerdos de la Junta General Obligatoria.

Los Fondos de Reserva tienen por objeto proporcionar una mayor estabilidad económica a la Cooperativa, conservar su Capital Social y dar una mayor garantía a los acreedores y a quienes son parte de la cooperativa.

Existirán los siguientes tipos de reserva:

1) Reserva obligatoria: Corresponde a un incremento efectivo de patrimonio que tiene origen en la Ley, cuya constitución y aumento es obligatoria.

1.a) Reserva Legal sobre el remanente anual, establecida en el inciso tercero de la Ley General de Cooperativas, cuyo monto corresponde a un 18% del remanente anual.

1.b) Reserva Fondo de Provisión del 2% de sus remanentes, destinada sólo a la devolución de cuotas de participación, en casos excepcionales, dispuesta en el inciso quinto del artículo 19 de la Ley General de Cooperativas, denominado "Fondo 2% Reserva Devoluciones"

Las Reservas obligatorias son irrepartibles durante la vigencia de la cooperativa y se destinarán principalmente a cubrir las pérdidas que se produzcan en un ejercicio económico otorgando mayor estabilidad a la cooperativa.

2) Reservas Voluntarias: Son aquellas constituidas o incrementadas anualmente por acuerdos de la junta general, distintas de las reservas obligatorias, que se hayan pronunciado acerca de la distribución del remanente generado en los ejercicios anteriores, y aquellas establecidas por los estatutos de las cooperativas. El destino de estas reservas será el que acuerde la junta general o el estatuto social".

ARTICULO 58°:

Se debe reemplazar la palabra "quiebra" por el siguiente texto "**del procedimiento concursal de reorganización ante la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento que pueda declararse de acuerdo con las normas generales**".

5. SITUACION TRIBUTARIA

Una de las principales características tributarias que diferencian a las cooperativas del resto de los contribuyentes, es que no se encuentran sometidas a las disposiciones de la Ley sobre Impuesto a la Renta, sino que para dichos fines se rigen por el artículo 17, del DL 824, de 1974. (LEY DE IMPUESTO A LA RENTA).

En primer término, hay que señalar que, de conformidad al artículo 53 de la Ley General de Cooperativas, estas entidades no obtienen utilidades para todos los efectos legales, salvo para lo dispuesto en los artículos 46 al 52 del Código del Trabajo, referidos al pago de gratificaciones. Es así como estos contribuyentes deben practicar un balance al 31 de diciembre de cada año, a cuyo resultado se denomina remanente.

Como todo contribuyente, las cooperativas pueden obtener rentas afectas al Impuesto de Primera Categoría, sin embargo, como se señaló anteriormente, no se encuentran sometidas a las disposiciones de la Ley sobre Impuesto a la Renta, por lo tanto, la base imponible de este tributo no se determina de conformidad a los artículos 29 al 33 de la referida Ley, sino que se encuentra establecida en el N° 2, del artículo 17 del DL 824 de 1974, que señala lo siguiente:

“Aquella parte del remanente que corresponda a operaciones realizadas con personas que no sean socios estará afecta al impuesto a la Renta de Primera Categoría.

Dicha parte se determinará aplicando la relación porcentual existente entre el monto de los ingresos brutos correspondientes a operaciones con personas que no sean socios y el monto total de los ingresos brutos correspondientes a todas las operaciones.

Como se puede observar de la norma transcrita, las cooperativas sólo se encuentran gravadas por las operaciones que realiza con terceros no socios y además, dicha renta se determina en forma proporcional.

LEY 20.780 DEL 29.09.2014 (REFORMA TRIBUTARIA), a contar del 01.10.2014 deberá considerarse la siguiente modificación del artículo 17 N° 11 de la LEY DE LA RENTA.

“No se consideraran INGRESOS BRUTOS de la cooperativa aquellos provenientes de utilizar o consumir, a cualquier título, materias primas, insumos, servicios u otras prestaciones proporcionadas por los socios de la respectiva cooperativa y que formen parte principal de los bienes o servicios del giro de la cooperativa. Tampoco se consideraran los bienes o servicios del giro de la cooperativa que sean utilizados o consumidos, a cualquier título, entre ésta y sus cooperados”

NORMAS DE CARÁCTER CONTABLE Y ADMINISTRATIVAS:

R.A. Exenta Núm. 58, publicada en el Diario Oficial de 03 de febrero de 2009. Visto: Lo dispuesto en el artículo 108 inciso primero e inciso tercero letras d) y j) de la Ley General de Cooperativas, cuyo texto refundido, concordado y sistematizado fue fijado en el Decreto con Fuerza de Ley N° 5, del 2003, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción; en el Decreto con Fuerza de Ley N°1/3511, de 1981, del señalado Ministerio; y en la Resolución N° 55 de 1992, de la Contraloría General de la República.

Artículo 11°: Las cooperativas deberán confeccionar anualmente un balance ocho columnas, un balance general clasificado, y un estado de resultados, al 31 de diciembre de cada año. Lo anterior, sin perjuicio de balances u otros antecedentes financieros y contables adicionales que el Departamento requiera específicamente, para determinadas cooperativas. El primer balance deberá igualmente confeccionarse al 31 de diciembre, aunque comprenda un período inferior a un año.

ANALISIS TRIBUTARIO AÑO 2017 Y 2018.

La cooperativa cuenta con todas las declaraciones de IVA presentadas y declaradas dentro del plazo legal para el periodo 2017.

La cooperativa cuenta con todas las declaraciones de IVA presentadas y declaradas dentro del plazo legal para el periodo 2018.

La cooperativa cuenta con todas las Declaraciones Juradas de Renta del periodo 2017 y 2018 declaradas dentro del plazo legal, que comprende los años tributarios 2018 y 2019.

DJ	FORMULARIO	2019	2018	2017
1879	Sobre Retenciones Efectuadas Conforme A Los Arts. 42° N° 2 Y 48° De La L.I.R.	Aceptada	Aceptada	Aceptada
1887	Sobre Rentas Del Art 42 N° 1 (Sueldos) Y Retenciones Del Impuesto Unico De La Ley De La Renta.	Aceptada	Aceptada	Aceptada
1925	De Fondo de Utilidades Tributables (FUT).			Aceptada
1926	Sobre Base imponible de primera categoría y datos contables balance	Aceptada		

COMENTARIOS BALANCE GENERAL 2017

La contabilidad de la cooperativa se administra a través de un software contable proporcionado mes a mes por el servicio de contabilidad contratado.

Este servicio se realiza según las normas legales impartidas por el Departamento de Cooperativas y los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA). Por otro, según las normas tributarias vigentes, contempla la nueva Reforma Tributaria contenida en la ley 20.780 del año 2014 y Ley 20.899 del año 2016. Circular N° 15 del 6-04-2016

Este software permite que se generen los libros de contabilidad exigidos por la normativa contable vigente como:

- Libro Diario.
- Libro Mayor.
- Libro de Inventario y Balance.
- Balance General.
- Estado de Resultado.



**PROPUESTA
PLAN DE NEGOCIO PARA LA DIVERSIFICACIÓN, DE LA
EXPORTACIÓN DE MIEL, DE LA COOPERATIVA AGRÍCOLA MIELES
DEL SUR**

Informe elaborado por Héctor Escobar C.



1. INTRODUCCIÓN

La metodología usada para la elaboración de esta propuesta de “plan de negocio” para la Diversificación de la Exportación de miel de la Cooperativa Agrícola Mieles del Sur, se basa en el esquema de negocio diseñado por Alex Osterwalder, el año 2010 y conocido como Modelo Canvas. Se eligió este modelo dado que una de las principales cualidades de éste, es el sentido común. La base de este proceso es la identificación y desarrollo de nueve elementos que permiten reconocer y discutir sobre la idea de negocio que se propone y, la sostenibilidad de esta iniciativa, al momento de llevarla a cabo. Otra característica de este modelo es que no es estático, por el contrario, permite realizar modificaciones sin tener que alterar el conjunto del Plan de Negocio, lo que significa la posibilidad de realizar mejoras continuas del proceso, según sea quienes participan de su análisis y estudio. La particularidad de este modelo es que permite tener a la vista los elementos principales del plan de negocio, lo que facilita su comprensión, evaluación y comunicación.

En este documento no se hará una descripción de los aspectos generales de la Cooperativa Agrícola Mieles del Sur, dado que ya se encuentran desarrollados en forma abundante en los documentos elaborados dentro del proyecto código FIA PYT-2018-0649.

2. SECCIONES PLAN DE NEGOCIOS MODELO CANVAS

Dependiendo de cual es estado de desarrollo de la empresa y por lo tanto de su producto o servicio, este ejercicio, en el caso de empresas o ideas que se encuentran en una etapa inicial, puede ser enfocado primeramente haciendo una descripción detallada del producto y cual es la propuesta de valor de este bien, de esta manera, una vez identificadas y desarrolladas cada una de las características del producto, podemos continuar, con la etapa de caracterización del segmento de clientes o público objetivo al cual vamos a apuntar.

Si la empresa ya esta consolidada y, requiere como estrategia de desarrollo, ampliar las opciones de clientes a los cuales quiere llegar, lo que significa que cuenta con las condiciones financieras y de infraestructura para realizar las modificaciones necesarias en su producto de manera que este satisfaga, los requerimientos de él o los nuevos segmentos de clientes identificados, en este caso, el análisis inicial, comenzará, por la definición de los clientes.

El estado de desarrollo de la Cooperativa Agrícola Mieles del Sur, según los aspectos identificados en el *Informe Nº 2, Área exportación "Evaluación de la actividad exportadora de la Cooperativa Agrícola Mieles del Sur* (Anexo 1) se puede identificar como "intermedio" ya que, si bien es una organización que se encuentra comercializando sus productos desde el año 2008, su desarrollo en el ámbito de la exportación es reciente y aún, en proceso de consolidación. Por lo tanto, para este ejercicio, iniciaremos con la definición de la propuesta de valor, para el principal producto de venta de la organización.

2.1. Propuesta de Valor

Se trata de identificar, en la forma mas clara posible, cuales son las características del principal producto comercializado, qué es lo que va a resolver y por ende satisfacer, qué necesidad de nuestros clientes resuelve, qué és lo que hace diferente el producto de la



Cooperativa, respecto del resto de los productos similares en el mercado y, por cuál (les) o qué, condición(es), va a sobresalir.

En el caso de la Cooperativa Agrícola Mieles del Sur, el principal producto ofrecido corresponde a “miel” y sus principales fortalezas son:

- Proviene del Sur de Chile, de bosques siempre verdes y áreas libres de contaminación.
- Su venta es fraccionada, y con certificación de origen botánico, en envases que van de los 30 grs., hasta baldes de 25 Kgs. pasando por distintos formatos. (frascos 30, 200, 260, 500 y 1.000 grs. y baldes de 5, 7 y 25 Kgs.)
- Es producida por Agricultores del Sur del país, pertenecientes al segmento de la Agricultura Familiar Campesina (AFC).
- La miel cuenta con Trazabilidad total, cada lote es único, un apiario, un productor una fecha de cosecha.
- La miel se comercializa directa del apiario, al consumidor, no hay intermediarios. La miel se extrae, envasa y va directo a los locales de venta.
- Es miel natural, sin procesos industriales que alteren sus condiciones organolépticas
- La miel se extrae y envasa en una Planta de Proceso propia, aprobada para el comercio nacional y para la exportación a más del 80% de los principales consumidores del mundo, incluido mercados tan exigentes, como EEUU y la Unión Europea.

Estas son las principales características que se pueden recoger al revisar la información disponible tanto de la página Web, como de folletos, videos y artículos sobre el desarrollo y actividad de la Cooperativa. Es también posible, en forma ocasional, encontrar señaladas otras características como son miel energética, nutritiva y saludable, esto, principalmente por referencias comerciales o de publicidad, sin embargo, no son características que se destaquen en forma permanente.

Teniendo a la vista, cuales son las características actuales de nuestro producto, podemos inmediatamente, identificar cuales son aquellas cualidades que hoy NO están siendo señaladas o promocionadas por la Cooperativa y, que son atributos demandados por los principales consumidores de miel en el mundo. En este punto, además, podemos identificar las razones, por la/s cual/es estos atributos no están siendo promocionados, determinar la factibilidad de su inclusión y señalar, si esta depende de requerimientos técnicos o económicos.

Tabla Nº 1. Atributos considerados de interés para los consumidores de miel, en los principales mercados importadores y no promocionados por la Cooperativa.

Atributos No promocionados	Razones por las cuales el atributo NO es promovido	Factibilidad de promocionar y principal requerimiento
Origen Patagonia Chilena	No hay razones que lo impidan	Factible. Sin requerimientos
Propiedades Bactericidas	Económico, no se realiza análisis de Concentración Mínima Inhibitoria (CMI) para respaldar esta condición	Factible. Análisis disponible. Requiere considerar costo.
Propiedades Antioxidantes	Económico, no se realiza análisis Polifenoles y ensayo ORAC para respaldar esta condición	Factible. Análisis disponibles. Requiere considerar costo.
Nutritiva/Energética	Económico, no se realiza análisis proximal a todos los lotes	Factible. Análisis disponible. Requiere considerar costo.
Saludable	No hay razones que lo impidan.	Factible. Considerar respaldar condición con buenas practicas productivas ejecutadas por los productores (socios / no socio)
Orgánica	Económica, requiere certificación por entidad tercera.	Factible. Certificación disponible, requiere considerar costo o evaluar alternativa. Considerar análisis para la determinación de residuos de Insecticidas y programa nacional de residuos de SAG.
Comercio Justo	Económica, requiere certificación por entidad tercera.	Factible. Certificación disponible, requiere considerar costo o evaluar alternativa. Considerar condición de cooperativa y sus objetivos.
Libre de polen transgénicos	No hay razones que lo impidan. Si se está certificando origen botánico, se podría solicitar indicar la "no presencia" de polen transgénicos.	Factible. Sólo requiere solicitud y gestión ante laboratorio que está realizando el análisis melisopalínológico.
Libre de neonicotinoides	Económica, determinación de residuos de Insecticidas.	Factible. Análisis disponible. Requiere considerar costo.
Uso de sello que respalde varias de las condiciones anteriores	Se considera que no hay suficiente respaldo técnico. No obstante en los últimos años han aparecido un par de sellos en Chile y se encuentran otros en desarrollo, bajo el cual, se publicitan diferentes características de la miel como su indicación geográfica (patagonia) bosque nativo sin contaminación, potencial bactericida, origen botánico, altos estándares de elaboración, etc.	Factible. Requiere evaluar comercialmente el costo beneficio de ser parte de alguno de estos sellos, mas los efectos administrativos y su relación con los objetivos de la Cooperativa.

Fuente: Elaboración propia

En esta sección y si bien, no es posible incorporarlo como un elemento que contribuye a la propuesta de valor del producto "miel", es importante destacar un producto, que por si mismo "aumenta la oferta de valor" del negocio de la Cooperativa. Nos referimos, al



producto “miel con agregado” que actualmente no aparece en la oferta de los principales canales de promoción y comercialización de la Cooperativa, sin embargo, este ya fue comercializado el año 2018 a EE.UU., como “Whole Hive Honey” (miel con polen, propóleos y Jalea real) y tuvo una evaluación muy positiva por los consumidores, solicitándose para esta temporada 2019, un embarque por una cantidad similar.

Si consideramos el “Whole Hive Honey”, en la propuesta de valor de/los producto/s comercializado/s por la Cooperativa, se podría destacar fuertemente el atributo de “Energético y Propiedades antioxidantes” ya que al realizar el análisis proximal y la determinación de polifenoles y la actividad ORAC en el producto, cada uno de estos atributos se encuentra respaldado.

2.2. Segmento clientes o mercado

A quién ofreceremos el producto. El cliente es la base de la actividad comercial, por lo tanto es importante saber exactamente quienes son. Si bien, indirectamente y de acuerdo a los atributos que hoy la Cooperativa destaca de su producto “miel”, se podrían identificar y mencionar las principales características del tipo de cliente o mercado, al cual apunta la estrategia comercial de la organización, en la práctica, esto pasa a un segundo nivel, ya que, la forma actual de venta es principalmente en tiendas especializadas, por lo que de alguna manera, el producto “asume” la condición o la característica principal de la tienda en la que se encuentra a la venta, esta situación ocurre indistintamente a nivel nacional como internacional. Se realizó una revisión de la descripción de cada uno de los establecimientos donde hoy se ofrecen las mieles de la Cooperativa, tanto en EE. UU., como a nivel nacional.

El segmento clientes o mercado actual, se puede definir como:

- Tiendas de productos gourmet
- Tiendas de productos naturales, elaborados en forma responsable con el ambiente.
- Tiendas de productos que provienen directamente de agricultores y desde la granja, sin intermediarios.
- Tienda de productos con indicación geográfica e identidad.

- Tiendas de productos provenientes del comercio justo
- Importadores en mercados desarrollados que valoran cada una de las características indicadas en el punto 2.1 propuesta de valor.
- Público asistenta a ferias nacionales, regionales y comunales, ferias campesinas y ferias en general, donde se destaca la condición de los productos chilenos y de la agricultura familiar.

Entonces, si se tiene que describir en forma general el segmento cliente, podríamos decir que la estrategia comercial de la Cooperativa apunta a un mercado de nicho, que se caracteriza por clientes que aprecian productos generados en lugares naturales, libres de contaminación, con mínimos procesos o intervinientes en la producción y transformación de manera que lleguen directo a ellos y donde, además, se respeta y se valora, el trabajo de cada agricultor. Esta declaración, corresponde a una construcción "personal" para definir del segmento clientes y por ende el potencial mercado, sin embargo, es importante señalar que este enunciado o descripción, no está establecido en forma explícita, en los distintos manifiestos o comunicaciones existentes de la Cooperativa. Es importante para la Cooperativa, explicitar este segmento, ya que refleja de cierta manera, los objetivos y también los límites, que se traza la organización en materia de comercialización.

Al igual que en la sección anterior, realizaremos el mismo ejercicio de análisis, de manera de ver aquellas características de mercado o del cliente, que NO se encuentran identificadas o detalladas y que pueden ser una oportunidad para la comercialización de el/los producto /s de la organización. Varios de los elementos identificados como "No promocionados" van a coincidir por una razón obvia, con los segmentos de clientes no identificados o no definidos.

Tabla N° 2. Segmento de clientes no identificados o no definidos por la Cooperativa.

Cliente/mercado NO identificado o NO definido	Razones por las cuales NO se ha considerado este segmento de cliente/mercado	Factibilidad de considerar identificación o definición segmento cliente/mercado
No está definido el/los tipo/s de cliente/s	Disponibilidad directiva y socios. No hay otras razones que lo impidan	Factible. Relacionado con los objetivos comerciales de la cooperativa. Trabajo con los socios
No está definido el segmento adquisitivo y etario del tipo de clientes	Disponibilidad directiva y socios. No hay otras razones que lo impidan	Factible. Relacionado con los objetivos comerciales de la cooperativa. Trabajo con los socios
Definir segmento mercado Alimentación Saludable	Prioridad y económico. Se requieren análisis, para respaldar esa condición	Factible. Análisis disponibles. Requiere considerar costo
Definir segmento mercado Alimentación Orgánica	Prioridad y económica. Se requiere certificación por entidad tercera.	Factible. Certificación disponible, requiere considerar costo o evaluar alternativa. Considerar análisis para la determinación de residuos de insecticidas y programa nacional de residuos de SAG
Definir segmento mercado Alimentos Funcionales	Económico. Se requiere caracterización del segmento de mercado y evaluación costo beneficio.	Factible. Requiere considerar costo caracterización mercado y evaluación económica.
Definir segmento mercado Alimentación Sostenible / Circular	Económico. Se requiere caracterización del segmento de mercado y evaluación costo beneficio. Este y el siguiente segmento de mercado, corresponden a nuevas tendencias alimenticias. El rubro apícola es relevante para la sostenibilidad del planeta.	Factible. Requiere considerar costo caracterización mercado y evaluación económica. Ambos segmentos, el de alimentación sostenible y circular ponen su foco en el impacto en el medio ambiente y la generación de cero residuos en el proceso. Rubro apícola muy cercano a esto...
Definir segmento mercado Alimentación Transparente	Económico. Se requiere caracterización del segmento de mercado y evaluación costo beneficio. Esta nueva tendencia, busca contar con toda la información del producto.	Factible. Requiere considerar el costo de desarrollo e implementación sistema de registros, manejos y publicación de estos y código QR u otro. Tecnología Blockchain es la que se está utilizando por las principales marcas de alimentos en EE. UU. para dar trazabilidad y transparencia de sus procesos. Disponible en Chile.

Fuente: Elaboración propia

Porqué identificamos/definimos nuevos segmentos de clientes, porqué no hacemos lo tradicional, que es identificar “nuevos mercados” entendiendo por esto, nuevos países. El principal motivo, tal como se menciona en el *Informe N° 2, Área exportación “Evaluación de la actividad exportadora de la Cooperativa Agrícola Miel del Sur (Anexo 1)*, está dado porque las restricciones al comercio, no las vemos en la falta de posibilidades de acceso. Hoy, la miel nacional, tiene la posibilidad acceder a más del 80% del mercado mundial. En el mismo documento, se menciona además, que la oferta de variedades de miel tanto en su origen geográfico (país) o denominación botánica, es tan amplia como países y flores existen, por lo tanto, el desafío, no es el ingreso a un mercado, sino que el producto comercializado, se diferencie del resto o, como mínimo, que cumpla con todos los requerimientos del segmento de clientes al cual apunta la estrategia comercial de la organización. Satisfacer las necesidades (requerimientos) del segmento de clientes definido por la Cooperativa, es el principal objetivo comercial, y esto aplica, tanto para la venta

nacional, como para el comercio en los distintos mercados. Por lo tanto, identificar y caracterizar el segmento clientes, es tarea fundamental, ya que obliga a que la organización deba velar permanentemente, porque la propuesta de valor del producto, satisfaga las demandas del segmento de clientes identificado.

2.3. Canales de distribución o comercialización

Definir e identificar y, por ende, dimensionar los requerimientos para que el producto y su propuesta de valor, lleguen en forma clara y contundente, al segmento de clientes y potenciales clientes, es primordial para el negocio. Dos son los aspectos a considerar en este punto, el primero es el físico, que en definitiva es por que medio, logramos que los productos comercializados por la Cooperativa lleguen al cliente y, el segundo, es cómo, como vamos a contactar con nuestros clientes. Actualmente, son múltiples las formas de transporte y comunicación de las que podemos disponer, sin embargo, describiremos aquellas que son usadas tradicionalmente por la organización y luego identificaremos las que puedan ser complementarias o definitivamente nuevas y la factibilidad de su desarrollo e implementación.

Es importante mencionar que los principales canales de distribución o comercialización de la Cooperativa, hoy se encuentran condicionados a la definición de su actual segmento de clientes, que corresponde a distintos tipos de tiendas especializadas a nivel nacional y un único importador a nivel internacional. Si bien la Cooperativa no ha definido explícitamente otros segmentos de clientes, es importante mencionar que hay grupos que aprecian las características de la miel descritas en la propuesta de valor, y que se irán haciendo evidentes, en la medida que se describen otros canales de distribución o comunicación.

Principales canales de distribución y comunicación:

- Transporte terrestre y aéreo
- Eventos nacionales, regionales y comunales (ferias y exposiciones)
- Giras comerciales
- Contacto presencial entre interesado y directiva de la Cooperativa



- Página Web oficial Cooperativa Agrícola Mieles del Sur (www.mieldelsur.cl)
- Correo electrónico Directiva Cooperativa Agrícola Mieles del Sur
- Teléfonos particulares Directiva

No sólo basta con identificar el o los canales de distribución y comunicación existentes, es importante poder determinar su funcionalidad en las condiciones actuales y futuras. En la Tabla N°3, revisaremos la actividad de lo canales actuales, además identificaremos aquellas vías de comercialización o comunicación que no están siendo utilizadas y su factibilidad de implementación y requerimientos.

Tabla Nº 3. Canales de distribución y comunicación estado actual y, potenciales otras vías para la comercialización.

Canal de distribución o comunicación	Función actual y futura	Razones por las que no se ha considerado este canal de distribución o comunicación	Factibilidad considerar canal de distribución o comunicación
Transporte terrestre y aéreo	Disponible según requerimiento de cliente o mercado (flete \$).		
Eventos nacionales, regionales y comunales (ferias y exposiciones)	Directiva disponible para asistir, promocionar y realizar venta productos. Actividades futuras sujetas a recursos (\$) y tiempos de los representantes cooperativa		
Giras comerciales, nacionales e internacionales	Directiva disponible. Actividad concursable, sujeta a resultado y disponibilidad de "aporte propio" (\$) y tiempo de los representantes cooperativa.		
Contacto presencial entre interesado y directiva de la Cooperativa	Participación activa de la directiva en actividades relacionadas con la venta de productos de la AFC. Sujeto a recursos (\$) y tiempo de los representantes cooperativa.		
Página Web oficial Cooperativa	Página Web disponible. Página estática, información permanente y escasa actualización. Hosting básico o escasamente aprovechado. Página institucional, no comercial.		
Correos electrónico Directiva Cooperativa	Correos particulares (gmail), depende disponibilidad de cada persona. Cualquier Hosting básico, incluye cuentas de correo institucional, y una que pueda ser gestionada por más de una persona.		
Teléfonos particulares (Whatsapp)	Diponibles permanentemente		
Sitio web Corporativo y venta vía Web		Respaldo profesional y recursos económicos. Definición directiva y socios	Factible. Requiere considerar el costo de desarrollo, técnico apoyo e implementación sistema e-commerce.
Promoción comercial vía redes sociales		Respaldo profesional y recursos económicos. Definición directiva y socios	Factible. Requiere considerar el costo de desarrollo e implementación.
Venta vía e-mail masivo, empresas Importadoras.		Respaldo profesional y recursos económicos. Definición directiva y socios	Factible, adquisición bases de datos comerciales y desarrollo material promocional y venta.
Despacho a domicilio región Metropolitana		Respaldo profesional y recursos económicos. Definición directiva y socios	Factible. Requiere, elaborar estrategia y considerar el costo de desarrollo e implementación.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla, es posible apreciar que gran parte de las actividades dirigidas a comunicar las características del producto así como y a generar la comercialización de este, depende principalmente de la disposición y tiempo de la directiva de la cooperativa. En el *Informe Nº 2, Área exportación "Evaluación de la actividad exportadora de la Cooperativa Agrícola Mieles del Sur* (Anexo 1), se hace referencia a este factor y la necesidad de hacer una evaluación exhaustiva de este punto tanto para lo que es la administración como la comercialización de los productos de la cooperativa.

El esfuerzo comercial está dirigidos a la exportación, sin embargo, no se han explorado otras formas de contacto con potenciales poderes compradores, privilegiando el contacto directo. Esta forma de entendimiento será una vez mas la preferida, en la misión comercial que llevará a cabo, parte de la directiva de la Cooperativa en septiembre de este año, en Estados Unidos y Canadá. Si bien esta es una muy buena forma de relacionarse, requiere de un alto presupuesto, es aislada en el tiempo, depende del financiamiento estatal y es muy focalizada por lo que se abarca una muy pequeña parte de un mercado.

Es importante considerar otras formas de contacto y comercialización. Durante el presente año y bajo el auspicio de este proyecto, fue posible adquirir una base de datos de empresas en todo el mundo, logrando acceder a los contactos comerciales de unos 700 potenciales importadores, sin embargo, no ha sido posible comunicarse con ellos y promocionar el producto de la Cooperativa principalmente por no contar con el material promocional adecuado y claridad de valores de cada uno de los productos ofrecidos, según el mercado de destino y las cantidades transadas. Esta situación debería estar resuelta al termino de este proyecto y se podría hacer algunas pruebas con los principales importadores seleccionados.

2.4. Relaciones con clientes

Este uno de los aspectos más importantes en el éxito de un negocio y también, uno de los mas difíciles de llevar a cabo. La relación con los clientes es uno de los puntos mas complejos

de hacer tangible, de ahí, la importancia de tener claramente definido el segmento clientes, ya que, la estrategia que se elija para relevar el producto, la estrategia que utilizemos para lograr distribuir y comercializar la miel, así como, aquella táctica que determinemos como la mas adecuada para lograr la mejor relación con nuestros clientes, deben estar todas en sintonía, para lograr este fin.

Este es un punto a analizar con detalle, ya que como se mencionó, cuando definimos el segmento clientes en base a la oferta de valor que identificamos para el producto de la cooperativa, dijimos que teníamos “clientes que aprecian productos generados en lugares naturales, libres de contaminación, con mínimos procesos o intervinientes en la producción y transformación de manera que lleguen directo a ellos y donde, además, se respeta y se valora, el trabajo de cada agricultor” sin embargo, hoy el principal canal de distribución que existe es la venta a un importador en EE.UU. que lo distribuye con su marca a tiendas especializadas (bajo distintas corrientes comerciales). A nivel nacional tampoco es muy distinto ya que si bien se llega directo a tiendas especializadas, estas establecen **sus propios valores** al momento de ofrecer la miel de la cooperativa y, generalmente están por sobre los valores que proyecta o se quieren proyectar en el producto Miel de la Cooperativa Agrícola Mieles del Sur, y que son los que de acuerdo a nuestra definición de la propuesta de valor son los que finalmente queremos que sean apreciados por el cliente.

Independiente de lo anterior, el nicho de clientes en el cual se encuentra hoy el producto de la cooperativa está muy cercano al que apuntan los valores definidos por la Cooperativa. Es importante, además, relevar las relaciones actuales que establecen los representantes de la Cooperativa con sus clientes, y en general con distintas instituciones, autoridades y público en general, donde destaca el que éstas son directas, personalizadas y muy afables, lo que es un importante capital a seguir desarrollando.

Principales vías a través de la cual se establece la relación con lo clientes:

- Contacto telefónico tiendas nacionales e importador
- Correo electrónico importador en EE. UU. y representantes tiendas nacionales
- Encuentros en eventos comerciales o del sector apícola a nivel nacional, entre los representantes, de la Cooperativa y de las tiendas especializadas

En la Tabla N° 4, identificaremos aquellas vías a través de las cuales se pueden profundizar o establecer nuevas relaciones con los clientes y actualmente no están siendo utilizadas, su factibilidad de implementación y requerimientos.

Tabla N° 4. Vías de relación con clientes no utilizadas o no identificadas por la Cooperativa.

Vías de relación con clientes no utilizadas / identificadas	Razones por las cuales NO se ha considerado esta vía de relación con los clientes	Factibilidad de considerar esta vía de relación con los clientes
Visitas a tiendas especializadas para promoción de los productos y retroalimentación	Definición directiva y socios como estrategia comercial. Disponibilidad económica y de la directiva y socios.	Factible. Requiere evaluar aspectos administrativos y comerciales de la Cooperativa, especialmente lo referido a responsables actividades
e-mail masivo tiendas especializadas oferta nuevos productos, formatos otros.	Apoyo técnico administrativo. Definición directiva y socios como estrategia comercial	Factible. Sólo requiere definición estratégica comercial y contar con información actualizada productos en stock, mas gestión administrativa.
e-mail masivo ofertas saldos semanales, mensuales (volumen/\$)	Apoyo técnico administrativo. Definición directiva y socios como estrategia comercial	Factible. Sólo requiere definición estratégica comercial y contar con información de stock y precios en forma actualizada, mas gestión administrativa.
e-mail masivo tiendas especializadas información sobre el sector, características miel cooperativa como certificaciones, trazabilidad, origen, natural, extracción etc.	Apoyo técnico administrativo. Definición directiva y socios como estrategia comercial	Factible. Requiere evaluar aspectos administrativos y comerciales de la Cooperativa, especialmente lo referido a responsables actividades
Evento comunal o regional dirigido a generar identidad	Definición directiva y socios como estrategia comercial. Prioridad y económica. Apoyo técnico evaluación costo beneficio.	Factible. Requiere considerar evaluación costo-beneficio y capacidad de gestión.
Presencia Cooperativa Miel del Sur en Redes Sociales (RRSS), acercar producto a las personas	Respaldo profesional y recursos económicos. Definición directiva y socios como estrategia comercial	Factible. Requiere considerar el costo de desarrollo e implementación.
Si se decide e-commerce, pasar de página a sitio Web, eficiente y dinámico, asesoría post venta, información actualizada, oferta de productos, días y vías de despacho claramente identificadas, etc.	Respaldo profesional y recursos económicos. Definición directiva y socios como estrategia comercial	Factible. Requiere considerar el costo de desarrollo, técnico de apoyo, e implementación sistema e-commerce.

Fuente: Elaboración Propia

Las vías de relación con los clientes están directamente conectadas con los canales de distribución del producto y comunicación de la oferta de valor del producto, y

especialmente, de aquellas que son definidas en forma remota, ya que la herramienta para la comunicación y relación es la misma.

2.5. Fuente de ingresos

En este punto, es importante identificar cada una de las formas en que se generan los ingresos por cada tipo de cliente, ya sea nacional o internacional. La obtención de los ingresos puede ser por venta directa o en forma indirecta, por ejemplo venta de servicios relacionados. Es importante dimensionar cada uno de ellos de manera de conocer muy bien, que porcentaje de las ventas (y de los costos) significa cada uno de estos y así poder gestionar eficientemente cada uno de ellos. Más allá, de conocer nuestros ingresos, debemos preguntarnos y poder respondernos, por qué el cliente pagaría por este producto o servicio, que servicios o experiencia estaría dispuesto a demandar y, cual es la forma de pago que mas le acomoda.

Fuentes de ingreso actual:

- Venta miel (incluye Whole Hive Honey) exportación (se requiere especificar valor en forma estándar según formato de venta)
- Venta miel tiendas especializadas a nivel nacional (ser requiere especificar valor en forma estándar según formato de venta)
- Venta miel particulares nacional
- Servicios extracción miel
- Otras ventas (venta cera)

Además de estas tradicionales fuentes de ingreso, es importante visualizar otras formas de comercialización, si bien el ingreso finalmente va a ser por venta de miel o de un servicio la forma en la que se entrega el servicio al cliente es relevante de considerar.

Tabla Nº 5. Fuentes de ingreso no consideradas o no identificadas por la Cooperativa.

Fuentes de Ingreso no consideradas	Razones por las cuales NO se ha considerado esta fuente	Factibilidad de considerar esta fuente de ingreso
E-commerce	Apoyo técnico administrativo. Definición directiva y socios como estrategia comercial	Factible. Apoyo profesional, requiere evaluar aspectos administrativos y comerciales de la Cooperativa, especialmente lo referido a responsables actividades
Servicios de extracción, envasado y etiquetado.	Definición directiva y socios como estrategia comercial	Factible. Requiere evaluar aspectos administrativos y comerciales de la Cooperativa, especialmente lo referido a estrategia comercial y competitividad
Ingresos recurrente suscripción mensual contra miel a domicilio o retiro en tienda (cargo tarjeta de crédito)	Apoyo técnico administrativo. Definición directiva y socios como estrategia comercial. Relacionado directamente con desarrollo e implementación sitio web y E-commerce	Factible. Apoyo profesional, evaluación costo-beneficio, Requiere desarrollo e implementación sitio web y e-commerce
"Adopta" una colmena (ingreso recurrente)	Definición directiva y socios como estrategia comercial	Factible. Requiere Apoyo profesional, evaluación costo-beneficio y desarrollo de modelo comercial y siti Web dinámico.

Fuente: Elaboración propia

Una vez mas, al identificar nuevas formas de ingreso se observa que estas, están directamente relacionadas a las nuevas formas de articularse con los clientes, distribuir los productos y comunicar la oferta de valor.

2.6. Recursos clave

Los recursos clave, se definen como aquellos relevantes para el funcionamiento del negocio, se pueden clasificar en 4 áreas, recursos humanos, infraestructura, capital y tecnológicos, esto para un mejor orden, ya que, cada uno de ellos, es fundamental para el éxito de cada iniciativa. Si consideramos, que la cooperativa ya se encuentra comercializando sus productos y, que su principal objetivo es ser un canal (intermediario) de comercialización



para la venta de miel en los mercados nacionales e internacionales, se ha considerado, que en este punto, mas allá de identificar y clasificar cada uno de los recursos que se están utilizando, en el proceso de comercialización de la miel de la Cooperativa, es importante señalar su estado actual respecto del objetivo y, además dar a conocer otros recursos, que no han sido considerados por la cooperativa o que no se han identificado como relevantes para el negocio. La tabla N° 6, muestra a continuación, los principales recursos en uso, su estado y nuevos recursos que pueden ser claves para el funcionamiento de la comercialización nacional y a mercados internacionales para los próximos años.

Tabla Nº 6. Principales recursos en uso, estado actual y, potenciales nuevos recursos a considerar por la Cooperativa.

Clasificación y tipo de recurso	Función actual y futura	Razones por las que no se ha considerado este recurso	Factibilidad considerar nuevo recurso
Humano			
Técnico/profesional responsable gestión administrativa y financiera	Realizada por representante de la directiva de acuerdo a su disponibilidad. Se requiere evaluar el apoyo externo.		
Técnico/profesional responsable gestión comercial	Realizada por representante de la directiva de acuerdo a su disponibilidad. Se requiere evaluar el apoyo externo.		
Operadores Sala de Extracción y envasado	Equipo disponible con competencias para el proceso. Requiere capacitación en Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) y registros (hojas de cálculo)		
Técnico/profesional responsable gestión administrativa, financiera y comercial		Recursos económicos. Definición directiva y socios	Evaluación económica, proyección de ventas y rentabilidad.
Técnico/profesional apoyo RRSS y e-commerce		Recursos económicos. Definición directiva y socios	Evaluación económica, proyección de ventas y rentabilidad.
Infraestructura			
Bodega acopio materia prima, sala de extracción y envasado y, Bodega producto terminado	Planta de proceso operativa. Se necesita mejora de Bodega de producto terminado y maquinaria para carga y descarga alzas, tambores y pallet.		
Página Web operativa	Operativa página estática, sin actualizaciones ni posibilidades de comercialización		
Sitio Web dinámico, RRSS y e-commerce		Apoyo técnico, recursos económicos. Definición directiva y socios	Factible. Requiere considerar costo desarrollo e implementación sitio web con e-commerce, técnico apoyo
Capital			
Saldos	Situación financiera inestable. No hay una figura establecida para la compra de materia prima e insumos. Depende existencia de saldos		
Aportes, propios o terceros		Apoyo técnico. Definición Directiva y socios para la búsqueda de una estructura financiera que resuelva esta situación.	Factible. Aporte Socios. Crédito a corto plazo INDAPE. Evaluar costo financiero
Tecnológicos			
Dominio, Hosting, Wifi, Sistema gestión administrativo financiero,	Sistema gestión administrativo financiero operativo, dominio y hosting vigente		
Análisis Melisopalínológico	Análisis disponibles en la RM. Se requiere oferta regional		
Sitio Web dinámico, RRSS y e-commerce		Apoyo técnico, recursos económicos. Definición directiva y socios	Factible. Requiere considerar costo desarrollo e implementación sitio web con e-commerce, técnico de apoyo

Fuente: Elaboración propia

Los recursos humanos actualmente invertidos, responden exclusivamente a un compromiso personal de los representantes de la cooperativa. Ya en gran parte de los puntos tratados en esta propuesta, aparece una y otra vez, la necesidad de evaluar esta situación, de manera de considerar el apoyo de un técnico o profesional en las distintas actividades administrativas, financieras y comerciales. Por otra parte, y si bien, la actual forma de comercialización responde a los requerimientos del negocio, es evidente que un aumento en el proceso comercial requiere de sistemas de apoyo y nuevas estrategias de venta y distribución para el mercado nacional e internacional.

2.7. Actividades clave

La identificación y desarrollo de las actividades claves son primordiales en la etapa inicial del desarrollo de un plan de negocio y por lo tanto habitualmente son previas al inicio de la actividad comercial. El objetivo es que identifiquemos, en forma clara y precisa como van a ser nuestros procesos de producción, nuestra estrategia de marketing, la definición de actividades, los tiempos de ejecución de estas, etc. La cooperativa ya se encuentra comercializando, por lo que en esta sección, identificaremos aquellas actividades que hoy son claves en el proceso y otras, que dependiendo de las definiciones estratégicas que tome la cooperativa, puedan incorporarse como parte importante del negocio.

El papel de la Cooperativa, es lo que en general conocemos como un "Intermediario", pero este caso específico, este "intermediario", es una figura administrativa propia, ya que es el conjunto de todos y cada uno, por lo tanto aquí el "intermediario" es bastante particular.

En general, el objetivo de aquellos que operan como intermediarios, es comprar barato y vender caro, de manera que el margen de rentabilidad sea el mayor posible. En el caso de la Cooperativa Agrícola Mieles del Sur, este axioma no opera, ya que el objetivo es pagar un precio justo por la miel de calidad de sus socios e incluso, entregar un mejor precio que el de mercado, con la convicción, de que este producto de calidad, mas las acciones realizadas por la cooperativa darán un mayor precio al producto y, permitirán obtener un valor de

venta que no sólo permita soportar el costo de la materia prima, sino que además admita obtener rentabilidad por cada kilo de miel procesado y comercializado a través de la Cooperativa. En la siguiente tabla, identificamos las principales actividades claves, su estado y aquellas que pudiesen ser consideradas por la Cooperativa como potenciales actividades claves, según la definiciones estratégicas que establezca.

Tabla N° 7. Principales actividades clave y, potenciales de considerar por la Cooperativa.

Actividades Clave	Función actual y futura	Razones por las que no se ha considerado	Factibilidad de implementar y desarrollar
Intermediar la relación comercial entre el productor y la tienda de venta final o el importador.	Operativa. La Cooperativa debe hacerse cargo de los costos asociados a la acción de intermediario, para la sostenibilidad comercial de esta.		
Ser el contacto para la comunicación entre la tienda o importador y el productor.	Operativa. La Cooperativa debe hacerse cargo de los costos asociados a la acción de comunicación para la sostenibilidad comercial de esta.		
Ser el intermediario entre el cliente final (consumidor) y el productor.		Definición directiva y socios. No se ha desarrollado el canal de venta directa. Logista	Factible. Requiere definición estratégica directiva y socios cooperativa. Evaluación costo – beneficio y desarrollo e implementación de tecnologías de apoyo.
Ser el contacto para la comunicación entre el cliente final (consumidor) y el productor		Definición directiva y socios. No se ha desarrollado el canal de comunicación directa. Tecnologías y mantención.	Factible. Requiere definición estratégica directiva y socios cooperativa. Evaluación costo – beneficio y desarrollo e implementación de tecnologías de apoyo

Fuente: Elaboración propia

2.8. Socios clave o Red de asociados

En esta sección se deben identificar los socios que son imprescindibles para llevar a cabo el negocio. En el caso de la Cooperativa y en general para aquellos que ejercen el papel de intermediario, los “proveedores” son claves para el desarrollo comercial. Un buen proveedor nos permite acceder a un producto de calidad que cumpla con todas y cada una de las características que hemos definido en la oferta de valor, del producto que se va a ofrecer.

Especialmente en esta organización, que por definición es una asociación de productores, el socio proveedor es clave en el proceso, y no sólo en lo que es el aporte de la materia prima sino que en la toma de una serie de decisiones, claves para el desarrollo del negocio.

Otros socios claves que podemos identificar, son los apicultores no socios de la cooperativa, que pertenecen a alguna de las organizaciones de apicultores de la región de Los Ríos y Los Lagos, estos, son los proveedores inmediatos de materia prima, cuando se requieren mayores volúmenes, que no alcanzan a ser dispuestos por los socios de la cooperativa.

Un tercer socio clave es el Laboratorio de Análisis Melisopalinológico, de la Universidad Católica de Chile, donde se analizan las distintas muestras de miel procesada en la planta y, que entrega el certificado de origen bótico, para la clasificación correspondiente.

Si bien para la cooperativa no debiese ser un inconveniente o un peligro constante, que sus proveedores dejen de serlo, la organización no puede descuidar en ningún momento la relación con cada uno de ellos, esto dado que es muy importante que cada socio conozca en detalle que es lo que está pasando con su producto, cual es la calidad de este, donde se está vendiendo, cómo se está vendiendo, cuál es el diferencial de precio después de pasar por la planta de procesos, qué volúmenes son los que se están transando, el valor de los distintos formatos y categorías, etc. La responsabilidad del socio proveedor, no puede terminar en la venta de la materia prima, sino que debe involucrarse en todo el proceso, de manera que sea parte de los logros así como de los fracasos del proceso comercial. El conocer en detalle las exigencias a las cuales se ve sometida la cooperativa, en su papel de intermediario del proceso comercial, permite dar una visión completa de lo que esto



significa y por lo tanto comprender de mejor manera las definiciones y decisiones que propone y toma la directiva, en pro del proceso comercial y del presupuesto disponible. Otros socios claves, que se podrían reconocer en el proceso comercial, dependerán de varias de las definiciones estratégicas que debe tomar la Cooperativa, y serían aquellos relacionados con todo el soporte a las actividades generadas para la venta de los productos vía e-commerce, como son el apoyo profesional, sistema de almacenaje, sistemas de pago o cargo, el traslado de productos etc.

2.9. Estructura de costos

En este punto, se identifican y describen todos los costos necesarios para llevar a cabo el modelo que hemos identificado, lo principal es conocer de manera anticipada los requerimientos del negocio, a objeto optimizar el capital disponible y diseñar una estructura de costos sostenible, eficiente y escalable.

Dado que esta situación no es aplicable al proceso de la Cooperativa, ya que esta se encuentra operando, utilizaremos, una de las últimas estructuras de costo de los productos generados por la cooperativa que arrojan en forma detallada los gastos por cada uno de los ítems involucrados en el proceso y, para cada uno de los formatos de producto comercializado. La tabla N° 8, que se muestra a continuación, es parte del resultado, que se generó en el proceso de ordenamiento administrativo, financiero y como parte de los requerimientos establecidos en el proceso comercial nacional y de exportación que requería conocer un valor mínimo estandarizado para cada uno de los productos comercializados por la cooperativa (esto es parte de los resultados del trabajo del proyecto código FIA PYT-2018-0649).

Tabla N° 8. Principales actividades del proceso de extracción, envasado y etiquetado y costos y márgenes asociados por tipo de envase.

Costos de Producción 2019. Valor puesto en Frutillar	1 Kg	500 gr.	260 gr. panal	200 gr.c./ agregados	30 gr.	Trio pack 30 gr.	Balde 25 Kg.	Balde 7 Kg.	Balde 5 Kg.
Miel	1.900	950	494	380	57	171	47.500	13.300	11.000
Agregados (polen, propoleo, J.Real)				760					
Envase (258 + flete)	413	333	295	165	107	321	3.500	1.700	1.700
Etiqueta Frascos	100	100	100	300	60	180	25	25	25
Etiqueta Tapa	50	50	50	50	40	120	0	0	0
Análisis botánico PUC	250	125	63	50	8	23	6.250	1.750	800
Fletes (apiario-ensado-bodega)	225	113	56	56	10	30	5.625	1.575	1.125
Elaboración (Whole Hive Honey)				150					
Mano de obra extracción y envasado (20000/día x 2pp x 2)	83	50	60	60	20	60	2.083	583	133
Mano de obra etiquetado	55	55	55	55	30	90	30	30	30
Gastos generales (\$10.500/Tambor)	36	18	9	9	2	6	875	245	175
Insumos sala	24	12	6	6	3	9	68	12	12
caja carton (488 c/IVA)	68	34	13	17	4	250	0	0	0
Subtotal	3.205	1.840	1.201	2.058	341	1.260	65.956	19.220	15.000
IVA 19%	609	350	228	391	65	239	12.532	3.652	2.850
Subtotal con IVA:	3.814	2.189	1.429	2.450	405	1.499	78.488	22.872	17.850
Gestión Coop. 5%	191	109	71	122	20	75	3.924	1.144	893
Gestión Comercial 15%	572	328	214	367	61	225	11.773	3.431	2.678
Margen Coop. 15%	572	328	214	367	61	225	11.773	3.431	2.678
Total con IVA	5.149	2.955	1.929	3.307	547	2.023	105.959	30.877	24.098
Descuento por 100 unidades, sobre valor neto 2%	3.738	2.145	1.400	2.401	397	1.469	76.918	22.415	17.493
IVA	710	408	266	456	75	279	14.614	4.259	3.324
Total con IVA	4.448	2.553	1.666	2.857	473	1.748	91.533	26.674	20.817
Descuento por 500 unidades, sobre valor neto 5%	3.623	2.080	1.357	2.327	385	1.424	74.564	21.729	16.958
IVA	688	395	258	442	73	271	14.167	4.128	3.222
Total con IVA	4.312	2.475	1.615	2.769	458	1.694	88.731	25.857	20.179
Descuento por 1000 o más, sobre valor neto 10%	3.433	1.970	1.286	2.205	365	1.349	70.639	20.585	16.065
IVA	652	374	244	419	69	256	13.421	3.911	3.052
Total con IVA	4.085	2.345	1.530	2.623	434	1.605	84.061	24.496	19.117

Fuente: Cooperativa Agrícola Mielles del Sur

Esta tabla es sumamente relevante para los análisis realizados en el *Informe N° 2, Área exportación “Evaluación de la actividad exportadora de la Cooperativa Agrícola Mieles del Sur (Anexo 1),* ya que permite establecer de mejor manera el porcentaje (%) que representa en el precio del producto, cada uno de los ítem involucrados en el proceso de extracción, envasado y etiquetado, confirmando así la relevancia de poder contar con tablas de precios estandarizadas para los distintos tipos de formato comercializados a nivel nacional e internacional.

De la información entregada en la tabla N° 8, es posible proyectar los márgenes para el ejercicio 2018, por concepto de gestión de la cooperativa(5%) y gestión comercial (15%). Para esto se elaboró la tabla N° 9, con los antecedentes de la cantidad de frascos exportados el año 2018 y una proyección de los frascos vendidos a nivel nacional considerando el comercio local de 4.951 Kg de miel y que casi la totalidad de estos (92%) corresponde a formatos de 500 grs. y 1 Kg. (Documento Anexo 1 “Diagnóstico” Informe avance proyecto código FIA PYT-2018-0649).

Tabla N° 9. Proyección Ingresos por concepto de “Gestión cooperativa” y Gestión comercial” para mercado nacional e internacional año 2018.

	Mercado nacional 2018		Exportación 2018			TOTAL
	1 Kg	500 gr.	260 gr. panal	200 gr. c/ agregados	30 gr.	
5% Gestión Coop./frasco (\$)	191	109	71	122	20	
15% Gestión Comercial/frasco (\$)	572	328	214	367	61	
Total frascos (unidades)	2.475	2.476	7.844	510	10.600	
Subtotal Gestión Coop. 5% (\$)	472.725	269.884	556.924	62.220	212.000	1.573.753
Subtotal Gestión Comercial 15% (\$)	1.415.700	812.128	1.678.616	187.170	646.600	4.740.214
Total (\$)	1.888.425	1.082.012	2.235.540	249.390	858.600	6.313.967

Fuente: Elaboración propia información tabla N° 8 e informe N° 2 área de exportación

De acuerdo a los calculos proyectados para el ejercicio comercial del año 2018, los ingresos por concepto de gestión corresponden a un total de \$ 6.313.967, este valor es independiente del 15% establecido como margen de la Cooperativa. Si bien de acuerdo a esta información, todos los costos asociados al proceso se encontrarían cubiertos, no se incluye el ítem remuneración para la gestión administrativa, financiera y comercial, que en rigor debiese cubrirse con lo ingresado por "Gestión cooperativa" y Gestión comercial". Este elemento no puede seguir siendo obviado.¹

¹ Lo que se plantea en la tabla N° 9, son elementos que permiten mostrar en forma "objetiva" el ingreso que debiese corresponder por concepto de gestión comercial y gestión cooperativa, si estos porcentajes se hubiesen aplicados de esta manera, a las ventas realizadas en el año 2018.

Si bien es posible hacer una proyección de ingresos por concepto de gestión comercial sobre un año que no ha terminado, no es ese el objetivo al plantear este punto, lo que se está discutiendo, es que los conceptos de gestión comercial, gestión financiera así como gestión administrativa, son ítems que recién este año (2019) se incorporaron en la construcción del precio comercial de la miel, y esto, como resultado de las distintas observaciones realizadas durante el desarrollo de este proyecto, donde desde el inicio se ha planteado la necesidad y prioridad que debe establecer la cooperativa para contar con tablas estándar de costos, de manera de poder transparentar costos e ingresos.

Lo señalado en el párrafo posterior a la tabla N° 9, se refiere a una proyección de los ingresos por concepto de gestión comercial y gestión cooperativa, ya que ese año 2018, es de donde se pudo obtener los registros mas ordenados (en el informe N° 2, que va como anexo al plan de negocio se explica con mayor detalle y se da a conocer como se trabajo con los registros que contaba la cooperativa).

Proyectar los ingresos para el año 2018, se debe simplemente a que se contaba con los registros y estos eran los mas ordenados, por lo tanto para estos datos, por los conceptos -gestión comercial y gestión cooperativa-, se generan ingresos -en base a las ventas registradas- el 2018, de alrededor de 6,3 millones, lo que permite comenzar a transparentar, no sólo los ingresos de la cooperativa sino que también poder mostrar todos sus gastos, lo que incluye el trabajo realizado hoy por sus directivos en el área administrativa, financiera y comercial.

3. PANEL DE CONTROL PLAN DE NEGOCIOS MODELO CANVAS

<p>SOCIOS CLAVE: 8</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socios COOPERATIVA proveedores de miel de calidad - No socios COOPERATIVA proveedores de miel de calidad - Laboratorio Análisis Melisopalinológico - Si se definen otras vías de venta aparecen nuevos socios claves 	<p>ACTIVIDADES CLAVE: 7</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intermediar relación comercial entre productor y tienda o importador. - Ser el contacto para la comunicación entre la tienda o importador y el productor - Ser el intermediario entre el cliente final (consumidor) y el productor. - Ser el contacto para la comunicación entre el cliente final (consumidor) y el productor 	<p>PROPUESTA DE VALOR: 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miel proveniente del sur de Chile, bosques siempre verdes y áreas libres de contaminación - Miel Natural, fraccionada con origen botánico certificado - Miel de agricultores del Sur - Trazabilidad total, cada lote de miel es único, un apicultor, un productor una fecha de cosecha. - Sin intermediarios, la miel se extrae, envasa y va directa a los locales de venta. - La Planta de envasado está aprobada por EEUU y la Unión Europea, para la exportación. - Origen Patagonia - Propiedades Antioxidantes, bactericidas, nutritiva, energética, saludable - Certificación orgánica y comercio justo - Libren polen transgénicos y neonicotinoides. - Sello que respald e condiciones anteriores. 	<p>RELACION CON CLIENTES: 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contacto telefónico tiendas nacionales e importador - Correo electrónico importador en EE. UU. y representantes tiendas nacionales - Encuentros en eventos comerciales o del sector apícola a nivel nacional, entre los representantes de la Cooperativa y de las tiendas especializadas - Visitas a tiendas especializadas para promoción de los productos y retroalimentación - e-mail masivo tiendas - e-mail masivo ofertas saldos semanales, mensuales. - e-mail masivo tiendas información, características miel certificaciones, trazabilidad, etc. - Evento trimestral o regional dirigido a generar identidad - Presencia Cooperativa Miel del Sur en RRSS - Si se decide e-commerce, asesoría post venta, oferta de productos, etc. 	<p>SEGMENTO DE MERCADO: 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas de productos gourmet. - Tiendas de productos naturales, responsables con el ambiente - Tiendas de productos directos de la granja (AFC), sin intermediarios - Tienda de productos regionales y nacionales (identidad) - Tiendas de comercio justo - Importadores en mercados desarrollados que valoran características de este producto. - Público general - Definir segmento clientes en detalle: - Tiendas o clientes alimentación Saludable, orgánica, Alimentos funcionales - Tiendas de cualquier parte del mundo - Tiendas o clientes alimentación Sostenible y circular - Tiendas o clientes alimentación transparente
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS: 9</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima de calidad - Análisis Melisopalinológico - Sueldos operación - Fletes - Insumos - Impuestos - Costos fijos - Remuneración gestión administrativa, financiera y comercial - Otros análisis según nuevos atributos 	<p>RECURSOS CLAVE: 6</p> <p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable gestión administrativa y financiera - Responsable gestión comercial - Operadores sala proceso - Profesional/técnico gestión administrativa, financiera y comercial - Técnico/profesional apoyo RRSS y e-commerce <p>Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bodega acopio, sala proceso y, bodega terminado - Página Web operativa - Sitio Web dinámico, RRSS y e-commerce <p>Capital</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saldos - Aportes, propios o terceros <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dominio, Hosting, Wifi, Sistema gestión administrativo financiero - Análisis Melisopalinológico - Sitio Web dinámico, RRSS y e-commerce 	<p>FUENTE DE INGRESOS: 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta miel (incluye Whole Hive Honey) exportación - Venta miel tiendas especializadas a nivel nacional - Venta miel particulares nacional - Servicios extracción miel - Otras ventas (venta cera) - E-commerce - Servicios extracción, envasado y etiquetado - Ingresos recurrentes - Adopta una colmena 	<p>CANALES DE COMERCIALIZACIÓN: 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transporte terrestre y aéreo - Eventos nacionales, regionales y comunales (ferias y exposiciones) - Giras comerciales - Contacto presencial entre interesado y directiva de la Cooperativa - Sitio Web oficial Cooperativa Agrícola Miel del Sur (www.mieldelesur.cl) - Correo electrónico Directiva Cooperativa Agrícola Miel del Sur - Teléfonos particulares Directiva - Sitio Web Cooperativo y venta via Web - Promoción comercial via RRSS - Venta via e-mail masivo Importadores en todo el mundo - Despacho a domicilio región metropolitana. 	

Fuente: Elaboración propia

El esquema anterior, resume las acciones que de acuerdo a esta metodología aparecen como necesarias de abordar en lo inmediato en cada una de las áreas del proceso de producción y comercialización, la justificación esta en el desarrollo de cada sección, si bien hay algunos puntos han sido trabajados o que se encuentran en desarrollo, se requiere definiciones por parte de la Cooperativa tendientes a profundizar las estrategias de negocio actual.



En el Anexo 2, se adjunta en formato word el cuadro del esquema anterior para una mejor visualización.

Este esquema es una excelente herramienta de trabajo, como ya se dijo es fácilmente modificable cada vez que surja una nueva idea y su análisis y validación es bastante mas comodo, que tener que consultar cada vez todo el documento.

En lo general, es posible ratificar una vez más, que las restricciones para aumentar la comercialización de los productos elaborados por la Cooperativa Agrícola Mieles del Sur, no obedecen a restricciones productivas ni tampoco de mercados, sino que principalmente a gestiones de tipo administrativas, financieras y de estrategias comerciales.

Mas que estar en el camino equivocado, se requiere contar con un equipo permanente en el área de gestión, que pueda profundizar la comunicación de la oferta de valor del producto con los consumidores que aprecian estos atributos. Las formas de avanzar en esto, se identifican y proponen en este documento, sin embargo su definición y ejecución debe ser discutida al interior de la Cooperativa.

ANEXO 1

INFORME N° 2 Área exportación

“CONSTRUYENDO LAS BASES PARA ENFRENTAR LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN Y ELABORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS”

Evaluación de la actividad exportadora cooperativa agrícola mieles del sur

Informe elaborado por Héctor Escobar C.

I. Análisis venta exportaciones:

La Cooperativa Agrícola Miel del Sur, a realizado a la fecha un total de 5 exportaciones de su producto: "Miel fraccionada con certificación de origen botánico". Su primera exportación fue el año 2016, con un primer embarque a Estados Unidos por un total de 315 kgs. de miel certificada, en frascos de 30 y 260 grs. y 8 baldes de 6,8 kg., el importador fue la empresa Patagonia Bee products, cliente que ha mantenido sus compras hasta la actualidad.

La segunda tercera y cuarta exportación a esta empresa en Estados Unidos, se realizaron el año 2017 en enero y mayo y la ultima en mayo de 2018, los volúmenes y valores totales de las exportaciones de 2017 y 2018 aumentaron considerablemente respecto a lo exportado el año 2016, sin embargo, al comparar el año 2017 y 2018 los montos exportados son similares entre un año y otro, sin embargo, hay una diferencia importante en los volúmenes exportados, siendo menores el año 2018. Esto se explica principalmente por la no exportación de baldes de 6,8 kgs. y por la incorporación a la oferta de exportación del producto "Whole Hive Honey" (miel con polen, propóleos y jalea real), en frascos de 180 grs., con un importante valor agregado.

Además de estas 4 exportaciones, se registra una exportación a Hong Kong en octubre de 2017, por un total de 1.440 Kgs. de miel certificada de Ulmo, Tineo, Alfalfa Chilota y bifloral Ulmo-Alfalfa, en frascos de 500 grs.

El precio promedio por kilo exportado a Estados Unidos a variado de un año a otro siendo el 2016 de \$ 10.187 (US\$ 15,1)²/kilo; \$9.011³ (US\$ 13,58)/kilo el 2017 y \$10.754 (US\$ 17,00) /kilo el 2018. La actividad comercial realizada a Hong Kong el 2017, alcanza el valor mas bajo registrado en las exportaciones con tan sólo \$6.942 (US\$11,1)/kilo. Esta ultima exportación, correspondió a una única partida para un nuevo cliente, por lo que el proceso de preparación de la exportación tuvo todas las complejidades de un primer embarque, esto es, nuevos formatos y etiquetas, cumplimiento nueva regulación, nuevo proceso de

² Se indican los montos informados por la Cooperativa, sin considerar impuestos u otro tipo de gravámenes.

³ Precio promedio de las 3 exportaciones realizadas ese año.



embarque, etc., esto, sumado a la dificultad de la certificación de exportación producto de las distintas “interpretaciones” realizadas por las autoridades nacionales a lo informado por Hong Kong.

Si bien han existido comunicaciones entre la Cooperativa y potenciales importadores con otros mercados, tanto por vía e-mail como presencial, a la fecha no se han concretado exportaciones a nuevos mercados.

A continuación, se muestra la tabla N° 1 que resume las exportaciones realizadas por la Cooperativa, indicando la cantidad total y por tipo de producto exportado, sus formatos, identificación del importador y montos totales de cada exportación en pesos y dólares.

Tabla Nº 1. Exportaciones Cooperativa Agrícola Miles del Sur 2016 a 2018

EXPORTACIONES REALIZADAS 2016 - 2018								
	Cliente	País	Fecha	Detalle: tipo miel y envase	Cantidad Frascos	Kgs. miel	Valor total neto CPL	Valor total US\$
	Patagonia Bee Products	EEUU	Oct.2016	Ulmo, frascos 30g	800	24		
				Tíneo, frascos 30g	800	24		
				Bifloral ulmo-alfalfa chilota	800	24		
				Frascos ulmo 260g	726	189		
				Baldes 6,8 Kg. ulmo	8	54		
Total Exportación						315	\$ 3.209.054	4.786,96
	Patagonia Bee Products	EEUU	ene.2017	Ulmo, frascos 30g	1300	39		
				Ulmo, frascos 260g	1950	507		
Total Exportación						546	\$ 5.277.739	7.995,00
	Patagonia Bee Products	EEUU	may.2017	Rainforest (Alf. Ch), 30g	1300	39		
				Tíneo, 30g	1300	39		
				Ulmo 100g	100	3		
				Ulmo, 260g	2304	599,04		
				Rainforest (Alf. Ch), 260g	2376	617,76		
				Valdivia (Tíneo-Yuyu), 260g	984	255,84		
				Tíneo, 260g	984	255,84		
				Rainforest (Alf. Ch), 260g	2064	536,64		
				Baldes 6,8 Kg. rainforest	35	238		
				Baldes 6,8 Kg. ulmo	40	272		
Total Exportación						2856	\$ 23.870.038	35.732,64
	Koo Po Shan Marketing Ltd.	HONG KONG	Oct.2017	Ulmo, potes 500g	1080	540		
				Tíneo, potes 500g	360	180		
				Alfalfa chilota, potes 500g	720	360		
				Bifloral ulmo, Alf. ch 500g	720	360		
Total Exportación						1440	\$ 9.996.480	15.994,62
	Patagonia Bee Products	EEUU	may-18	Ulmo, frascos 30g	4500	135		
				Ulmo, frascos 260g	3408	886		
				Tíneo, frascos 30g	3000	90		
				Tíneo, frascos 260g	1454	381		
				Tiaca, frascos 30g	1000	30		
				Tiaca, frascos 260g	1008	262		
				Valdivian, frascos 30g	3000	90		
				Valdivian, frascos 260g	1968	512		
				Whole Hive Honey, FRASCOS 180G	510	87		
Total Exportación:						2472	\$ 26.585.936	42.042,41
TOTAL EXPORTACIONES					40.609	7629	\$ 68.939.247	106.551,63

Fuente: Elaboración propia. Base de datos Cooperativa Miel del Sur

II. Análisis costos exportaciones:

La información, sobre la estructura de costos, registrada por la cooperativa, para cada una de las exportaciones es compleja y no necesariamente obedece a un ejercicio riguroso para cada exportación. Por el contrario, existen gastos realizados en un proceso comercial que en ciertas ocasiones es aprovechado en el siguiente, sin que este sea incluido como un costo, lo que disminuye el gasto efectivo de ese ejercicio comercial. Por otra parte, en otros

ocurre, que los gastos de una exportación se ven excesivamente abultados dado que en el ejercicio anterior no fueron incluidos, y son cargados en su totalidad a ese proceso comercial.

Para realizar un mejor análisis de los costos de cada uno de los ejercicios comerciales, se establecieron grupos de gastos como materia prima, Servicios públicos (que incluye inspección del Servicio Agrícola y Ganadero y Servicio de Aduanas), envases y embalajes (primarios y secundarios), Transporte (que incluye fletes de materia prima, insumos, producto de exportación) salarios etc.

Los principales objetivos de este ejercicio fueron por una parte evidenciar, de acuerdo con la información entregada por la cooperativa, el costo real de cada kilo de miel, en cada uno de los ejercicios comerciales de exportación y establecer el porcentaje en el gasto (respecto del total) para cada uno de los grupos de costos definidos.

En la Tabla N° 2, se muestra el resumen de los costos totales según grupos de gastos en cada uno de los ejercicios comerciales, y el peso de cada uno de estos en el total del costo.

Tabla N° 2 Costos exportaciones Cooperativa Agrícola Mieles del Sur

	Export. 1 EEUU 2016	% del total	Export. 2 EEUU 2017	% del total	Export. 3 EEUU 2017	% del total	Export. 4 Hong Kong 2017	% del total	Export. 5 EEUU 2018	% del total	Total Exportaciones
Miel (cantidad Kg.)	330		560		2880		1460		2490		
Precio Miel Kg	2300		2300		2300		2300		2100		
Materia prima (costo total)	759.000	12,8%	1.288.000	29,9%	6.624.000	39,8%	3.358.000	32,0%	6.081.040	36,5%	
Servicios Públicos	225.522	3,8%	268.168	6,2%	198.833	1,2%	316.735	3,0%	388.850	2,3%	
Análisis	1.109.977	18,7%		0,0%	1.625.796	9,8%	1.846.832	17,6%	1.020.689	6,1%	
Envases- embalajes- Etiquetas	1.719.208	28,9%	464.576	10,8%	5.174.970	31,1%	1.903.241	18,1%	4.679.354	28,1%	
Transporte-carga- flete	836.175	14,1%	380.800	8,8%	1.410.722	8,5%	1.351.669	12,9%	1.273.500	7,7%	
Salarios	1.079.130	18,1%	1.902.881	44,2%	689.340	4,1%	1.538.608	14,6%	2.757.243	16,6%	
Costos Fijos	85.534	1,4%		0,0%	243.476	1,5%	88.616	0,8%	277.252	1,7%	
Otros	135.758	2,3%		0,0%	663.308	4,0%	104.460	1,0%	165.190	1,0%	
COSTOS Totales	5.950.304	1,00	4.304.425	1,00	16.630.445	1,00	10.508.161	1,00	16.643.118	1,00	54.036.453
Costo x Kilo exportado	18.031,2		7.686,5		5.774,5		7.197,4		6.684,0		
Ingreso	3.209.054		5.277.739		23.870.038		9.996.480		26.585.936		68.939.247
Ganancia	-2.741.250		973.314		7.239.593		-511.681		9.942.818		14.902.794

Fuente: Elaboración propia. Base de datos Cooperativa Mieles del Sur

Tal como ya se mencionó, la información en el registro de los costos presenta ciertas debilidades que quedan en evidencia la visualizar la Tabla N° 2. En el caso de la Export. 2 a EEUU, se puede observar, que no existe un costo asociado a los análisis para la determinación botánica, lo que no quiere decir que la miel no estaba certificada, sino que este gasto no fue incluido en la tabla de costos o, podría deberse a que el análisis realizado a la miel de la Export. 1 incluyó lotes de la Export. 2, por lo que no fue necesario realizar estos análisis. Algo similar ocurre para el ítem etiquetas, envases y embalajes en la misma exportación, este es radicalmente menor al caso de la Export. 1, con la consideración que esta exportación, es por un mayor volumen y con un mayor numero de frascos, y por lo que en teoría este ítem, debiese tener un costo mas alto. Si se observa el porcentaje del ítem embalajes envases y etiquetas en las exportaciones 1, 3 y 5, este representa alrededor de un 30% del costo total de cada exportación, las diferencias en este grupo de gastos están principalmente en la Export. 2, lo que probablemente se deba a que se utilizaron frascos y embalajes de la exportación anterior y no fueron incluidos como gastos de ese ejercicio comercial.

Independientemente de los errores que puedan existir por el registro de información, en una u otra exportación, es importante destacar el porcentaje que significan los distintos grupos de costos, en el costo total de cada uno de los ejercicios comerciales, de manera de ver aquellos espacios de mejora que puedan y deben existir para una optimización de los costos y, por ende, en la rentabilidad del negocio, en este sentido los siguientes comentarios:

- El ítem materia prima, que en este caso corresponde específicamente a miel, tiende a estabilizarse en un poco mas del 30% del valor total para cada exportación. Este porcentaje debiese aumentar en la medida que se optimicen los otros grupos de gastos
- El ítem envases, embalajes y etiquetas, alcanza un porcentaje similar de 30%, esto significa que sólo con este ítem estoy doblando el precio de mi materia prima. Este es un punto relevante y tiene que ver con la estandarización y normalización de los

productos y formatos ofrecidos de manera de poder generar economías a escala y compras programadas anualmente o bianual.

- El ítem análisis, significa desde un 6,1% hasta casi un 20% del costo total de los gastos de una exportación, esta variabilidad no tiene que ver ni con el volumen exportado ni con la cantidad de tipos de miel exportada, lo que denota que es posible optimizar este proceso, de manera de disminuir su impacto en el costo total.

Si se analiza cada una de las exportaciones en forma individual, se puede observar que, de los 5 ejercicios, 2 reportan pérdidas y 3 ganancias, no obstante, como ya se mencionó, existe debilidad en los registros, por lo que se dará una visión general al conjunto de las exportaciones, de manera de incorporar el “error” en los registros ya sea en uno u otro sentido, al ejercicio comercial total.

Las exportaciones totales de la Cooperativa desde el 2016 al 2018, alcanzan una venta total de 7.629 kilos de miel fraccionada, certificada, con un ingreso de \$ 68.939.247, con un costo total “registrado” de \$ 54.036.453, esto arroja que el ingreso por kilo exportado es de \$9.036,5 con un costo de \$ 7.083/kilo, lo que entrega una margen de ganancia de \$1.953,4/kilo de miel exportada.

Tabla Nº 3 Ventas mercado nacional 2016-2018

Año	Miel Kg.	Ventas (\$)
2016	3.135	14.515.387
2017	596	12.190.643
2018	1.220	13.935.858
Total	4.951	40.641.888

Fuente: Elaboración propia. Basado en información Anexo 1 Diagnóstico, Proyecto código FIA PYT-2018-0649

Para el mismo período, las ventas a nivel nacional de la Cooperativa fueron de \$ 40.640.888 por un total de 4.951 kilos de miel lo que arroja un valor de venta de \$ 8.208,6/kilo. Los costos de producción de un kilo de miel para el mercado nacional, calculados a enero de

2019 están alrededor de los \$5.149⁴. Entonces, el margen de ganancia por un kilo de miel vendido en el mercado nacional es de \$3.059.

Podemos ver entonces que para el mismo período 2016-2018, el margen de ganancia por kilos de miel exportado es de (7.629 kilos x \$1.953,4) \$14.902.489⁵, y el margen por kilos de miel vendidos en el mercado nacional es de (4.951 kilos x \$ 3.059) \$ 15.145.109.

En la Tabla N° 4, se resumen los márgenes de ganancia total y por kilo, según venta en el mercado nacional e internacional.

Tabla N° 4 Margen total y por kilo, según ventas mercado nacional e internacional

	Venta miel (Kg.) 2016-2018	Ingresos (\$) 2016-2018	Venta (\$) Kg.	Costos (\$) 2016-2018	Costo (\$) kg.	Margen (\$) (Ingresos - Costos)	Margen (\$) / kilo miel
Nacional	4.951	40.640.888	8.208,6	25.492.699 *	5.149	15.148.189	3.059,6
Internacional	7.629	68.939.247	9.036,4	54.036.453	7.083	14.902.794	1.953,4

*Valor obtenido al multiplicar \$5.149x4.951 kg.

Fuente: Elaboración propia. Basado en información Anexo 1 Diagnóstico, Proyecto código FIA PYT-2018-0649

Si realizamos este mismo ejercicio considerando sólo la última exportación, que corresponde a uno de los ejercicios comerciales de la Cooperativa que recoge toda la experiencia acumulada y donde además, los valores de cada uno de los ítem de gastos de exportación se encuentran relativamente acordes a lo que cada uno de ellos debiese representar del total, los resultados son radicalmente diferentes, de ahí la importancia de extender el trabajo que se está realizando en el procesos administrativo financiero al proceso de registros de exportación de manera de estandarizar la tabla de costos para cada uno de los productos exportados.

⁴ Es importante señalar que este valor es el resultado de uno de los procesos de mejora administrativos realizados por la Cooperativa bajo el desarrollo de este proyecto (2019). No así, para los datos obtenidos al realizar el calculo de costo del kilo de miel exportado (valores 2016-2018) por lo que puede existir un nivel de error al realizar la comparación con los valores de venta y costo obtenidos del proceso de exportación.

⁵ Este valor presenta una diferencia de \$305 con el valor registrado en la Tabla N° 1, por la no incorporación de todos los decimales en el calculo.

Tabla Nº 5 Margen total y por kilo, según ventas mercado nacional (2016-2018) e internacional (sólo exportación 2018)

	Venta miel (Kg.)	Ingresos (\$) 2016-2018	Venta (\$) Kg.	Costos (\$) 2016-2018	Costo (\$) kg.	Margen (\$) (Ingresos - Costos)	Margen (\$) / kilo miel
Nacional	4.951	40.640.888	8.208,6	25.492.699*	5.149	15.148.189	3.059,6
Internacional (sólo 2018)	2.472	26.585.936	10.754,8	16.643.118	6.732	9.942.818	4.022,8

*Valor obtenido al multiplicar \$5.149x4.951 kg.

Fuente: Elaboración propia. Basado en información Tablas Nº 1 y 2

Es importante ver que, en este ejercicio, la diferencia por margen de kilo exportado v/s kilo vendido en el mercado nacional, es casi de un 25%. Se invierte la relación señalada anteriormente, donde según la información registrada la venta nacional de los últimos tres años margino un mayor porcentaje que las exportaciones, esto principalmente por los costos asociados al proceso y las pérdidas en algunos de los ejercicios.

Junto con reforzar la importancia de contar con tablas de costos exactas para cada uno de los ítems incluidos en el proceso de exportación, este último ejercicio, nos permite ver que más allá de la ventaja que conlleva el comercio exterior dado en primera instancia, por la posibilidad de ventas de un mayor volumen, el margen de ingreso en este caso nos muestra una significativa apreciación del producto a nivel internacional.

Es interesante señalar que el comportamiento de las ventas nacionales presentaba desde el año 2008 a la fecha una tendencia a ir aumentando, sin embargo, esa tendencia se estabiliza cuando se inician las exportaciones las que pasan a ser el principal negocio de la Cooperativa, significando los años 2017 y 2018 un 73% y 62% respectivamente, de los ingresos totales. No obstante, si se analiza en términos de margen de ingresos, el mercado nacional sigue siendo, en el período 2016-2018, más relevante.

III. Análisis mercados internacionales

De acuerdo a la información del 2017 del sector Apícola (Informe ODEPA, Octubre de 2018), la miel transada a nivel mundial en los últimos 5 años, mostró un aumento de 1% en valor y, de 2% en cantidad. Según este mismo informe, China sigue siendo el principal exportador, 271 millones de dólares y 129 mil Tn., sólo, 2,1 dólares FOB/ kg. promedio; Nueva Zelanda en cambio, ocupa el segundo lugar como abastecedor de miel diferenciada, con un monto de 269 millones de dólares y 11 mil Tn. exportadas, esto es 24 dólares FOB/kg promedio.

Chile, en el 2017, logró exportaciones por 16 millones de dólares y 5 mil Tn. con un valor de 3,1 dólares/kg. promedio, debajo del precio mundial para el 2017 que rondo los 3,73 dólares FOB / kg., además, nuestro país mantiene una propensión a la baja en las toneladas exportadas, muy por el contrario, a la tendencia de otros países dedicados a la exportación, como Argentina, Ucrania y Brasil con crecimientos entre un 8 y 31 % respecto al año anterior, siendo estos aumentos, totalmente consistentes con una estrategia comercial, basada en el volumen.

Lo anterior, vienen a reafirmar el hecho de que, en general, la mayoría de los países (salvo Nueva Zelanda), mantienen la misma estrategia de ventas por volumen (Chile no es la excepción), y que las iniciativas por resaltar otros atributos de la miel no han logrado una real valorización en el proceso comercial, ya sean estos atributos de origen geográfico, botánico o fraccionamiento.

Se revisaron distintos documentos referidos a las condiciones actuales del comercio a nivel internacional para la miel. Un elemento importante de señalar tiene que ver con la nula información en los diferentes estudios e informes disponibles revisados⁶, sobre los

⁶ Boletines ODEPA 2015-2018; Informes de Mercado INTA, Min. Agroindustrias, Argentina; Reporte Comercial UE 2019; Estudio Mercado para la Miel Natural en Emiratos Árabes Unidos, junio 2018 Prochile; Estudio Mercado Miel Natural en Taiwan, Prochile; Estudio de Mercado Miel Orgánica en Bayern, Prochile; Estudio Mercado Miel Canadá, Prochile; Ficha de Mercado de Miel en Estados Unidos 2016, Prochile; Ficha de Mercado de Miel en Corea del Sur, Prochile; Estudio de Mercado Miel en Alemania, 2018, Prochile. Ficha mercado Suiza, 2019, RGX, Red Global de Exportaciones.

aspectos comerciales de la miel fraccionada, no existen análisis generales del comportamiento de este mercado, precios, volúmenes transados, características deseadas etc., si bien en los estudios se incluye la información referida a la miel de Nueva Zelanda y su gran diferencia en el precio, no hay otros elementos diferenciadores salvo este dato. No obstante, para el mercado de la miel fraccionada se reafirma el mercado de Estados Unidos como uno de los de mayor interés, relacionado directamente con una diferenciación del producto y la incorporación de algún tipo de certificación, orgánica, funcionales, Fairtrade, origen botánico, etc. Existen otros mercados factibles de analizar con mayor profundidad, como es el caso de países de la Unión Europea, Canadá, los países del Consejo de Cooperación del Golfo, Japón y Corea del Sur y algunos países de Centro y Sudamérica.

No se observa una diferencia o preferencia manifiesta, con algún tipo de origen botánico especial, salvo lo relacionado con la Miel de Manuka, ya posicionada en todo el mundo como un producto con propiedades terapéuticas y de origen y calidad conocido. Sin embargo, se pudo observar en algunos de los mercados analizados, que cuando existen preferencias respecto de algún origen botánico particular, éstas se encuentran asociadas a la costumbre local o relacionada con algún tipo de tradición, mas que a una condición o característica específica del producto, como es el caso de la Miel de lavanda en Francia, la Miel de Sidr en los Emiratos Árabes Unidos, Miel de Longan en Taiwan, Miel de Iacadonia en México etc. Entonces, y si bien es valorado el origen botánico, existen tantas mieles de orígenes botánicos como países y flora característica en estos exista, lo que lleva a que el posicionamiento de un producto “sólo” por su origen botánico, signifique todo un desafío tanto a nivel nacional y mas aun, a nivel internacional.

IV. Evaluación Certificación para la exportación de miel

Se revisaron todos los Certificados Zoonosanitarios de Exportación (CZE) para miel y/o productos de la colmena actualmente vigentes (Brasil, Canadá, Colombia, Corea del Sur⁷, Ecuador, EEUU, Emiratos Árabes Unidos, Honk Kong, Japón, Unión Europea) publicados en el sitio Web del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), lo que supone en forma inequívoca, que el mercado está abierto y que se encuentra autorizado un protocolo para la exportación. El objeto de esta actividad fue por una parte, verificar que los CZE se encuentran disponibles y listos para ser usados y además, comprobar que los distintos requisitos tanto sanitarios como de inocuidad solicitados por los distintos mercados hoy abiertos, son cumplidos tanto por los apiarios de la cooperativa, como por los procesos realizados en su planta de cosecha y envasado, y así, en caso de recibir alguna oferta comercial y concretar algún negocio, no existan retrasos para su ejecución debido al proceso de certificación.

Producto de la revisión, se pudo establecer que si bien existen modelos de CZE publicados algunos de estos presentan errores en su escritura que no permiten su uso inmediato, este es el caso del CZE para Brasil; otros, no presentan un modelo de certificado y se encuentran instrucciones que no son totalmente claras y amigables para lograr obtener el CZE para la exportación, este es el caso de Corea del Sur; en el caso del protocolo para la exportación a Emiratos Árabes Unidos (EAU), el "título" del CZE indica que es para la exportación de miel o productos de abeja a los países del CCG, que corresponden al Consejo de Cooperación del Golfo al que pertenecen Arabia Saudita, Bahréin, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán y Qatar, pero sólo se indica que este modelo es para EAU. Estas situaciones deberán ser tratadas con el SAG, para aclarar cada una de ellas y contar con condiciones permanentes de certificación.

Al evaluar toda esta nómina de mercados abiertos para el comercio de miel desde Chile, es posible señalar que nuestro país cuenta con las condiciones y autorizaciones correspondientes para acceder a más del 80% del mercado mundial para el comercio de este producto, siendo quizás los principales mercados pendientes, China por lo que en

⁷ No es un formato de CZE, sino que instrucciones relativamente complejas para la exportación

volumen, tanto a granel o fraccionado, podría significar la apertura de este gigante comercial. Según la última información entregada por el SAG, el contenido y formato del Certificado Zoosanitario de Exportación se encuentra aprobado y sólo falta que Chile envíe Modelo acordado formalmente (papel oficial y timbre) y, una vez aceptado por China, se proceda al despacho de las 120 copias solicitadas por China para su distribución en todos los puertos de ingreso a ese país. El otro mercado, dentro de los más importantes que se encuentra pendiente, es Suiza (que se ubica entre los principales 10 importadores de miel del mundo) perteneciente al bloque de La Asociación Europea de Libre Comercio, EFTA por sus siglas en inglés y con el cual Chile mantiene un tratado vigente desde el año 2008. Suiza, es un mercado interesante de explorar, la producción nacional sólo cubre un tercio de la demandada nacional, el consumo per capita de miel en ese país, se encuentra entre uno de los mayores del mundo con 1,2 Kgs. percapita, el PIB por persona alcanza los USD 67.500 lo que permite al consumidor suizo dirigir sus compras a productos naturales y con valor agregado, prefieren mieles fraccionadas, líquidas, monoflorales, donde destacan la miel de bosque, miel de campo y miel de pradera.

V. Ambito productivo y necesidades administrativa - técnicas

a. Ambito productivo

Seis son los socios de la cooperativa que hoy se encuentran entregando miel en forma permanente para su envasado. La cooperativa considera la compra de miel a otros apicultores no socios, siempre y cuando estos cumplan con los requisitos de buenas prácticas de producción que exige la cooperativa y que además, estos pertenezcan a alguna de las asociaciones gremiales de apicultores de las regiones de los Ríos y Los Lagos.

La cantidad de miel comercializada por la Cooperativa tanto para el mercado nacional como internacional los años 2016, 2017 y 2018 correspondieron a 3.450, 7.389 y 4.734 kgs. respectivamente, lo que arroja un total de 15.670 kgs. Por otra parte al revisar la cantidad de kilos promedio, recibidos esos mismos 3 años, en la planta de proceso de la cooperativa, se registra un total de 17.100 kgs. Esto nos permite señalar que toda la miel

comercializada (y si no toda, un altísimo porcentaje de esta) es aportada directamente por los socios de la cooperativa.

Por otra parte, al revisar la capacidad productiva de cada socio y el potencial de entrega de miel para su comercialización a través de la cooperativa, se puede evidenciar que existe la posibilidad inmediata de doblar la entrega de miel (actualmente el porcentaje de entrega de cada productor varía desde un 13% a un 37% de su producción anual. El promedio de entrega del conjunto de socios a la Cooperativa representa actualmente sólo el 19,6%), por lo que, el contar con materia prima de calidad no sería una limitante para el crecimiento comercial de la Cooperativa.

No obstante lo anterior, la Cooperativa esta abierta a integrar más socios productores y apicultores proveedores, para aumentar el volumen de mieles disponibles para exportación, en caso de ser requerido.

A continuación, en la Tabla N° 6, se observan los niveles promedio de producción en base a un año "normal" de cada uno de los socios de la Cooperativa, su nivel de aporte actual y su potencial de entrega en caso de ser requerido.

Tabla N° 6. Producción base año normal y potencial de entrega socios Cooperativa

Apicultor	Comuna	N° colmenas	Producción*	Kgs. entregados para exportación**	Potencial Kgs. miel para exportación
Jorge Sempe Carlz	Valdivia	295	9.000	1.200	3.000
Carmen Villablanca A.	Futrono	265	6.600	900	1.500
Aristeo Iván Ríos T.	La Unión	140	3.000	600	1.200
Guido Gallardo V.	Purranque	104	3.500	1.200	1.800
Philippe Gastal F.	Frutillar/Puerto Varas	150	4.500	900	1.800
Claudio Soto	Puerto Octay/Osorno	120	2.400	900	1.200
TOTAL:		1.074	29.000	5.700	10.500

*Producción promedio, basado en un año normal de producción.

**Promedio anual

Fuente: Basado en información Anexo 1 Diagnóstico, Proyecto código FIA PYT-2018-0649

La capacidad de producción de la planta de proceso de la Cooperativa, bajo las condiciones actuales, se calcula en 90.000 kilos de miel/año, lista para su despacho a mercado nacional o internacional. Este volumen se obtiene al considerar la producción de 600 kgs. de miel/día, durante 10 meses del año, y 15 días de proceso mensual (siendo el resto del



tiempo requerido para mantención, reparación, despachos y feriados y permisos del personal). Según los datos registrados para miel procesada en la planta los años 2016 al 2018 fue de un total de 15.670 kgs., y el potencial de producción es de 90.000 kgs/año, esto nos indica que la capacidad ocupada en promedio de la planta estos años fue de sólo un 5,8%. Si se suman los kilos de miel procesados como “servicio a terceros”, que incluye principalmente el proceso de extracción y envasado en tambor de 300 kgs., la cantidad de miel procesada en la planta en el período, aumenta a 45.273 kgs., con esto, el porcentaje de ocupación de la planta aumenta a un 16,77%, dejando, aun así, en evidencia, que existe mas de un 80% de capacidad ociosa de la planta y por ende, en lo referido a capacidad de extracción y envasado en la cadena de producción, tampoco sería una limitante, para aumentar los flujos comerciales de la Cooperativa. Así también, se evidencia la necesidad de dar un mayor uso a esta infraestructura y, que cuenta con todas las autorizaciones para la producción de alimentos que pueden ser comercializados tanto en el mercado nacional como internacional.

Si bien y en términos generales, tanto en el ámbito productivo como en el de proceso no se observan restricciones para el crecimiento, hay que tener en cuenta, que al manejar un sistema comercial con mayores volúmenes requiere de infraestructuras que en la actualidad no esta consideradas, como son: una zona de bodega de producto terminado y preparación de los despachos y maquinaria para movimiento de alzas, tambores o pallets con producto ya sea para proceso o para despacho.

b. Necesidades administrativas - técnicas

Las principales brechas administrativas, son descritas en detalle en los documentos Anexo 2 Informe FIA Coop. Miel (Legal y Tributario) y Anexo 5 DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y HERRAMIENTAS TECNÓLOGICAS, ambos documentos resultados del Proyecto de Gestión para la Innovación en Empresas Cooperativas, titulado “*Construyendo las bases para enfrentar los mercados de exportación y elaboración de nuevos productos*”, código FIA PYT-2018-0649, adjuntos como Anexo 1 a este informe.

Si bien en ambos documentos se tratan en profundidad, los distintos aspectos tributarios, legales y administrativos y se establecen en forma concreta las propuestas de mejora y la implementación de estas, los documentos no evalúan ni abordan un aspecto fundamental para la agrupación, y que tiene que ver con las acciones y actividades realizadas en forma permanente, por las personas actualmente responsables de la gestión tributaria-legal, financiera, administrativa y comercial de la Cooperativa. La expresidenta a cargo de las áreas de correspondencia, comunicaciones, archivos y registros, además de los aspectos comerciales, vive a 2 horas de distancia de la sede de la Cooperativa. La exgerente cumple otras funciones gremiales en otras instituciones, ambas no reciben remuneración por sus actividades, salvo la devolución de cualquier gasto asociado a las acciones realizadas en relación con la cooperativa.

El actual responsable de la gestión administrativa y comercial, está financiado temporalmente por los recursos de un proyecto en ejecución por la Cooperativa, sin embargo, su permanencia sólo será posible a través de obtener su financiamiento en otro proyecto.

La participación de los socios, en las actividades de gestión son casi inexistentes, los motivos son variados, actividades productivas, lejanía de la sede de la cooperativa etc., sin embargo, considerando el numero de personas que conforman esta Cooperativa que no supera los 11 socios y en el espíritu primario de este tipo de organizaciones, se debe velar porque puedan cumplir un papel mas relevante en las actividades de su negocio.

Además de los aspectos de gestión señalados, se requiere capacitación en manejo básico de procesador de texto y planillas de cálculo para los operadores de la planta de procesos, de manera que además de sus actividades puedan apoyar la gestión de registros de los procesos de producción y especialmente de la exportación.

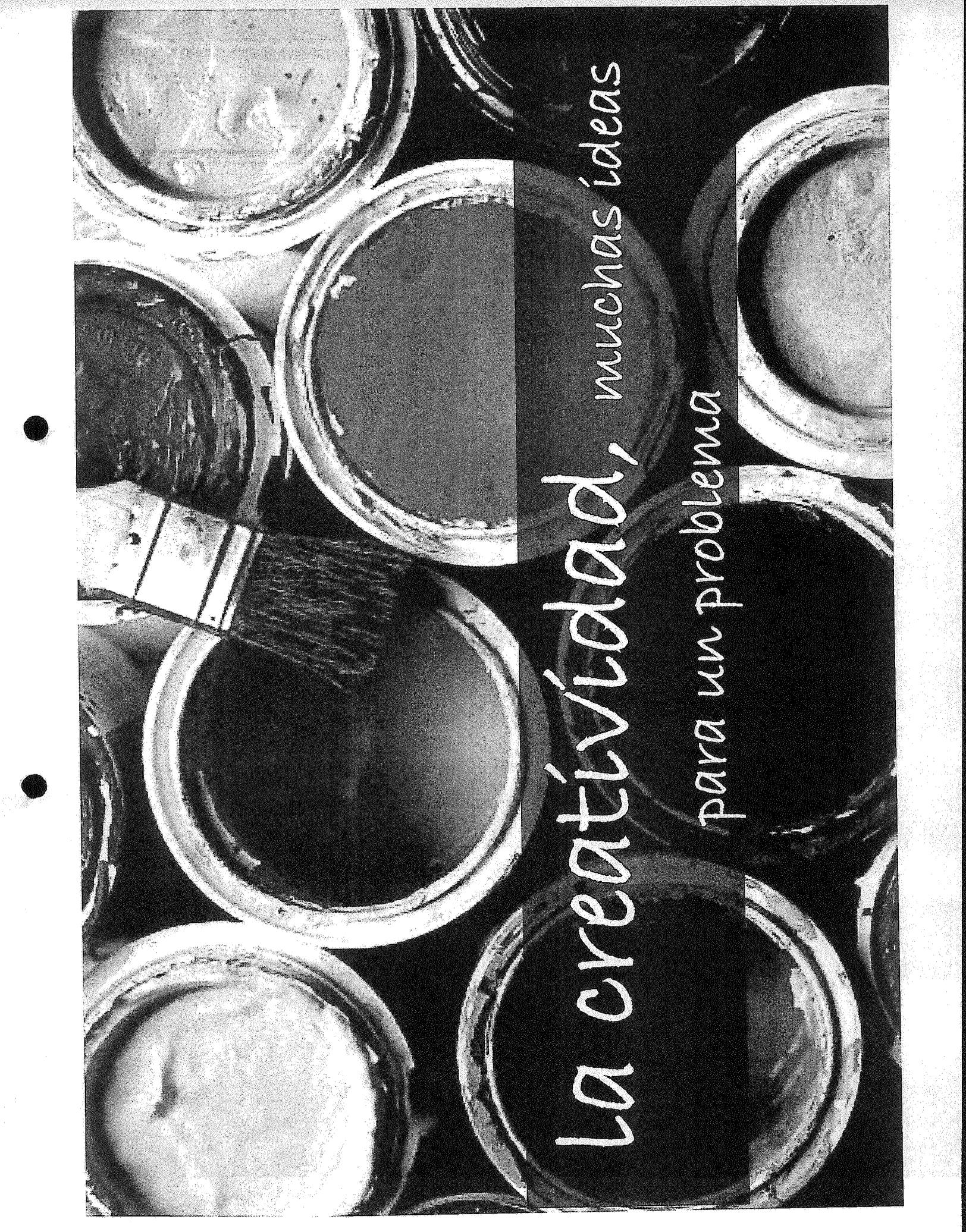
VI. Conclusiones

1. Se observa que gran parte de las proyecciones comerciales de la Cooperativa, se han puesto en el comercio exterior, lo que representa un gran desafío, entre los primeros, la necesidad de disminuir la dependencia de un solo comprador.
2. La incorporación de productos con valor agregado representa significativos aumentos en el ingreso de las exportaciones, además diversifica la oferta exportadora de la Cooperativa.
3. El comercio nacional, sigue siendo una alternativa con buen margen de rentabilidad que no debe ser dejada de lado.
4. Se deben establecer tablas de costos estándares para cada uno item de gastos asociados al proceso de extracción y envasado para la exportación, de manera que se manejen costos únicos.
5. Se debe optimizar la programación en la temporada de cosecha para ampliar los volúmenes definidos para cada lote y así disminuir el costo por kilo del análisis de origen botánico.
6. Se debe tender a realizar economías de escala en la adquisición de insumos.
7. La venta de miel fraccionada con denominación botánica compite con un sin número de variedades de todo el mundo en el comercio internacional.
8. Los distintos estudios de mercado para la miel, describen a nivel internacional una valorización y apreciación de "sellos" y de características que puedan ser respaldadas como: condición orgánica, funcional, terapéutica, geográfico, Fairtrade, monofloral, pradera, montaña, bosque, etc.
9. No se observan barreras administrativas o sanitarias para el comercio de miel a los principales mercados importadores.
10. No se observan restricciones de materia prima, en caso de ser requeridas por la Cooperativa si requiere aumentar el volumen a procesar para la exportación

11. La capacidad de proceso para la exportación no es una restricción, sin embargo, es necesario mejorar infraestructura y equipos, si es que la Cooperativa va aumentar su exportación
12. Se debe incorporar a las tablas de costos para la exportación, la gestión administrativa, financiera y comercial de la Cooperativa.

SOCIOS CLAVE: 8	ACTIVIDADES CLAVE: 7	PROPUESTA DE VALOR: 1	RELACIÓN CON CLIENTES: 4	SEGMENTO DE MERCADO: 2
<ul style="list-style-type: none"> - Socios COOPERATIVA proveedores de miel de calidad - No socios COOPERATIVA proveedores de miel de calidad - Laboratorio Análisis Melisopalínológico - Si se definen otras vías de venta aparecen nuevos socios claves 	<ul style="list-style-type: none"> - Intermediar relación comercial entre productor y tienda o importador. - Ser el contacto para la comunicación entre la tienda o importador y el productor - Ser el intermediario entre el cliente final (consumidor) y el productor. - Ser el contacto para la comunicación entre el cliente final (consumidor) y el productor 	<ul style="list-style-type: none"> - Miel proveniente del sur de Chile, bosques siempre verdes y áreas libres de contaminación - Miel Natural, fraccionada con origen botánico certificado - Miel de agricultores del Sur - Trazabilidad total, cada lote de miel es único, un apiario, un productor una fecha de cosecha. - Sin intermediarios, la miel se extrae, envasa y va directa a los locales de venta. - La Planta de envasado está aprobada por EEUU y la Unión Europea, para la exportación. - Origen Patagonia - Propiedades Antioxidantes, bactericidas, nutritiva, 	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto telefónico tiendas nacionales e importador - Correo electrónico importador en EE. UU. y representantes tiendas nacionales - Encuentros en eventos comerciales o del sector apícola a nivel nacional, entre los representantes, de la Cooperativa y de las tiendas especializadas - Visitas a tiendas especializadas para promoción de los productos y retroalimentación - e-mail masivo tiendas - e-mail masivo ofertas saldos semanales, mensuales. - e-mail masivo tiendas información, características miel certificaciones, trazabilidad, etc. - Evento comunal o regional dirigido a generar identidad - Presencia Cooperativa Miel del Sur en RRSS - Si se decide e-commerce, asesoría post venta, oferta de productos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiendas de productos gourmet. - Tiendas de productos naturales, responsables con el ambiente - Tiendas de productos directos de la granja (AFC), sin intermediarios - Tienda de productos regionales y nacionales (identidad) - Tiendas de comercio justo - Importadores en mercados desarrollados que valoran características de este producto. - Público general - Definir segmento clientes en detalle. - Tiendas o clientes alimentación

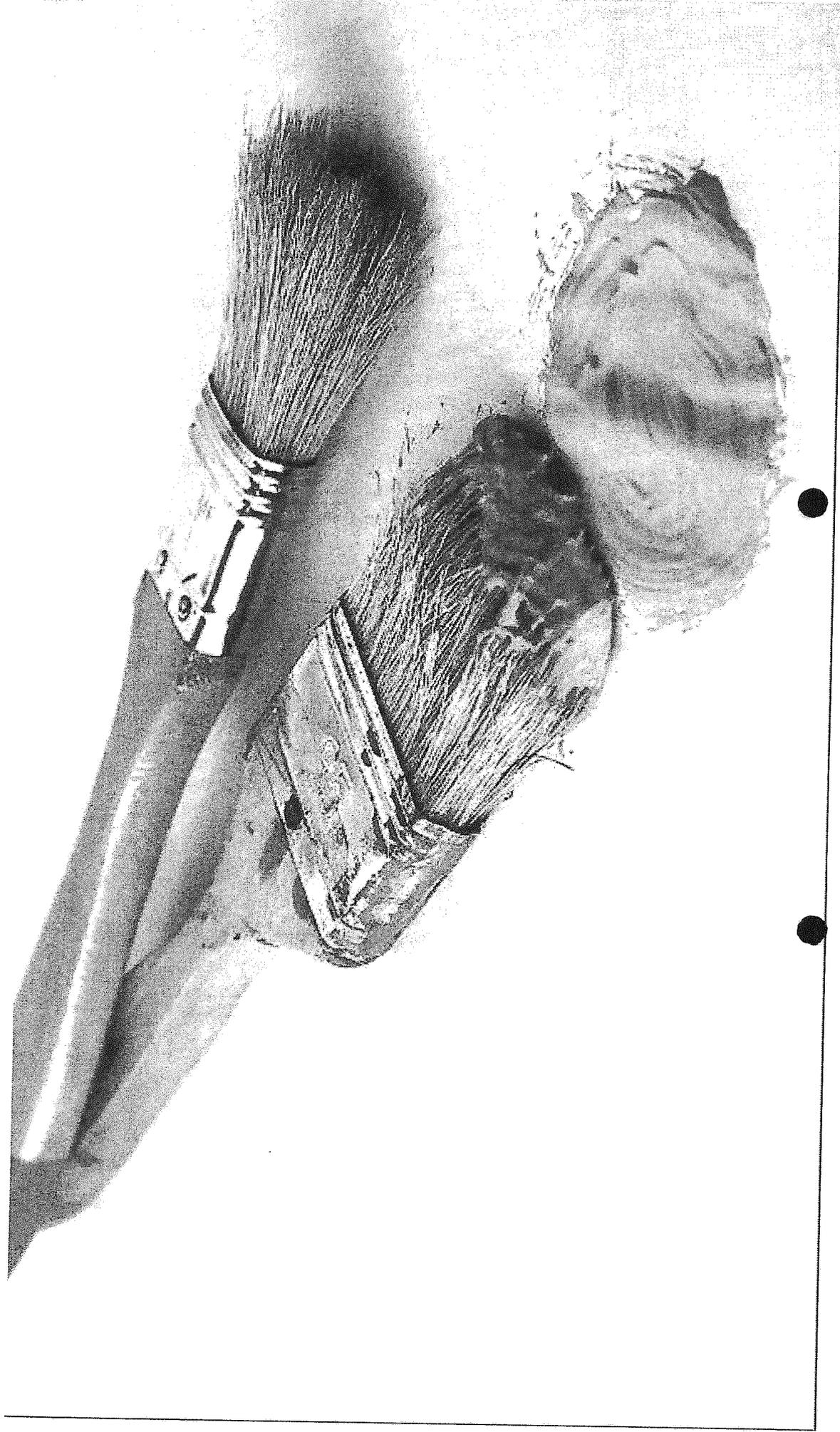
	<p>RECURSOS CLAVE. 6</p> <p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable gestión administrativa y financiera - Responsable gestión comercial - Operadores sala proceso - Profesional/técnico gestión administrativa, financiera y comercial - Técnico/profesional apoyo RRSS y e-commerce <p>Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bodega acopio, sala proceso y, bodega terminado - Página Web operativa - Sitio Web dinámico, RRSS y e-commerce <p>Capital</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saldos - Aportes, propios o terceros <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dominio, Hosting, Wifi, Sistema gestion administrativo financiero - Análisis Melisopalinológico - Sitio Web dinámico, RRSS y e-commerce 	<p>energética, saludable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificación orgánica y comercio justo - Libren polen transgénicos y neonicotinoides. - Sello que respald e condiciones anteriores. - 	<p>CANALES DE COMERCIALIZACIÓN: 3</p> <ul style="list-style-type: none"> -Transporte terrestre y aéreo -Eventos nacionales, regionales y comunales (ferias y exposiciones) -Giras comerciales -Contacto presencial entre interesado y directiva de la CooPerativa -Sitio Web oficial Cooperativa Agrícola Mieles del Sur (www.mieldelsur.cl) -Correo electrónico Directiva Cooperativa Agrícola Mieles del Sur -Teléfonos particulares Directiva - Sitio Web Cooperativo y venta via Web - Promoción comercial via RRSS - Venta via e-mail masivo importadores en todo el mundo - Despacho a domicilio región metropolitana. 	<p>Saludable, orgánica, Alimentos funcionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas de cualquier parte del mundo - Tiendas o clientes alimentación Sostenible y circular - Tiendas o clientes alimentación transparente
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS: 9</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima de calidad - Análisis Melisopalinológico - Sueldos operación - Fletes - Insumos - Impuestos - Costos fijos - Remuneración gestión administrativa, financiera y comercial - Otros análisis según nuevos atributos 	<p>FUENTE DE INGRESOS: 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta miel (incluye Whole Hive Honey) exportación - Venta miel tiendas especializadas a nivel nacional - Venta miel particulares nacional - Servicios extracción miel - Otras ventas (venta cera) - E-commerce - Servicios extracción, evasado y etiquetado - Ingresos recurrentes - Adopta una colmena 			

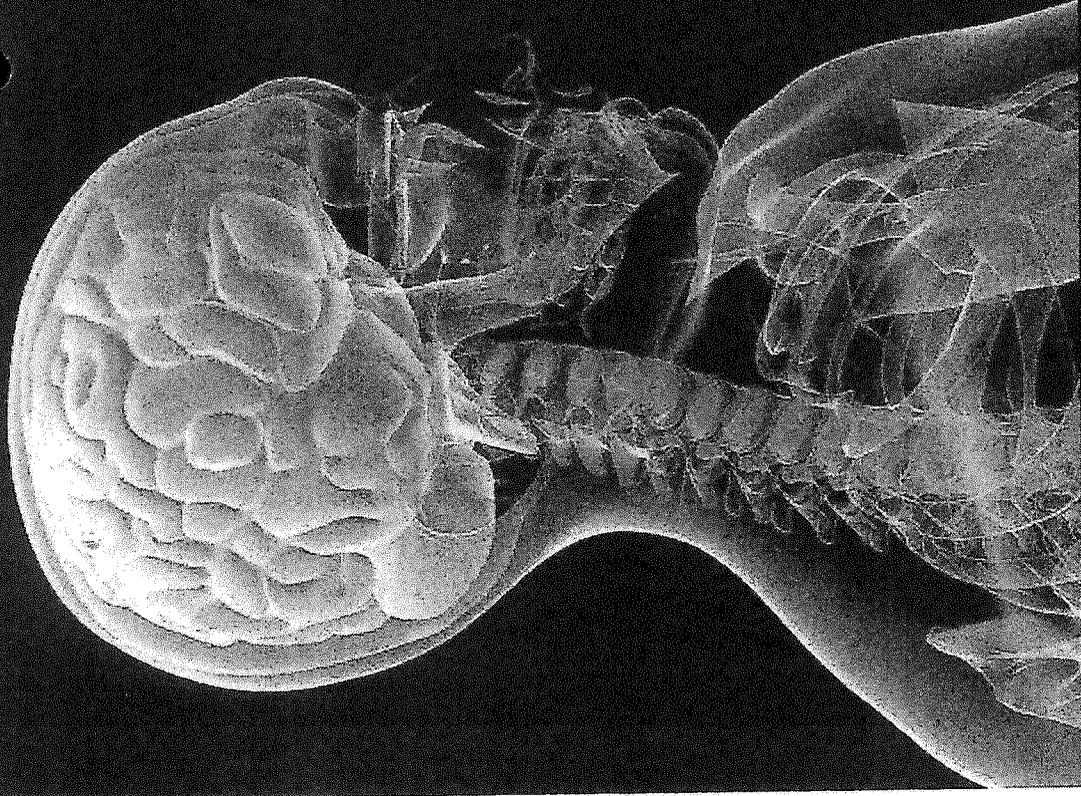


La creatividad, muchas ideas

para un problema

El primer paso es definir claramente un FOCO .., que
necesitamos mejorar, renovar o cambiar? .. Algo
concreto!!!!!!



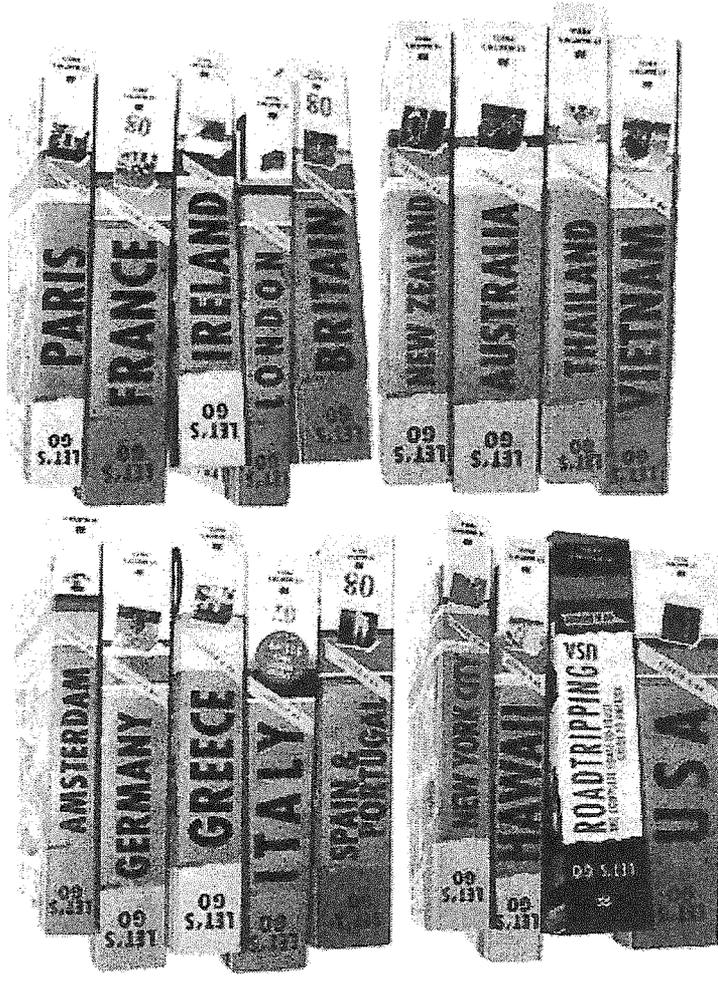
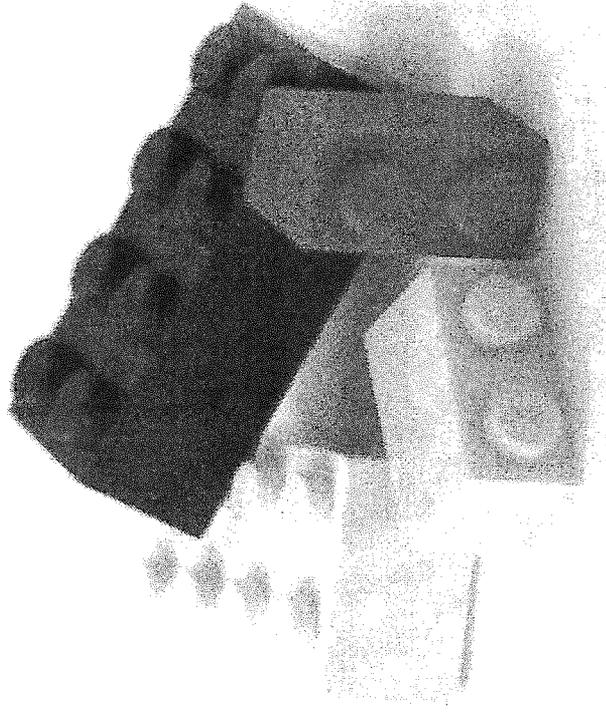


2. *Utílicemos*
nuestro cerebro, la
maquina de ideas!.,
demo al problema solo
una solución.., rápido!.

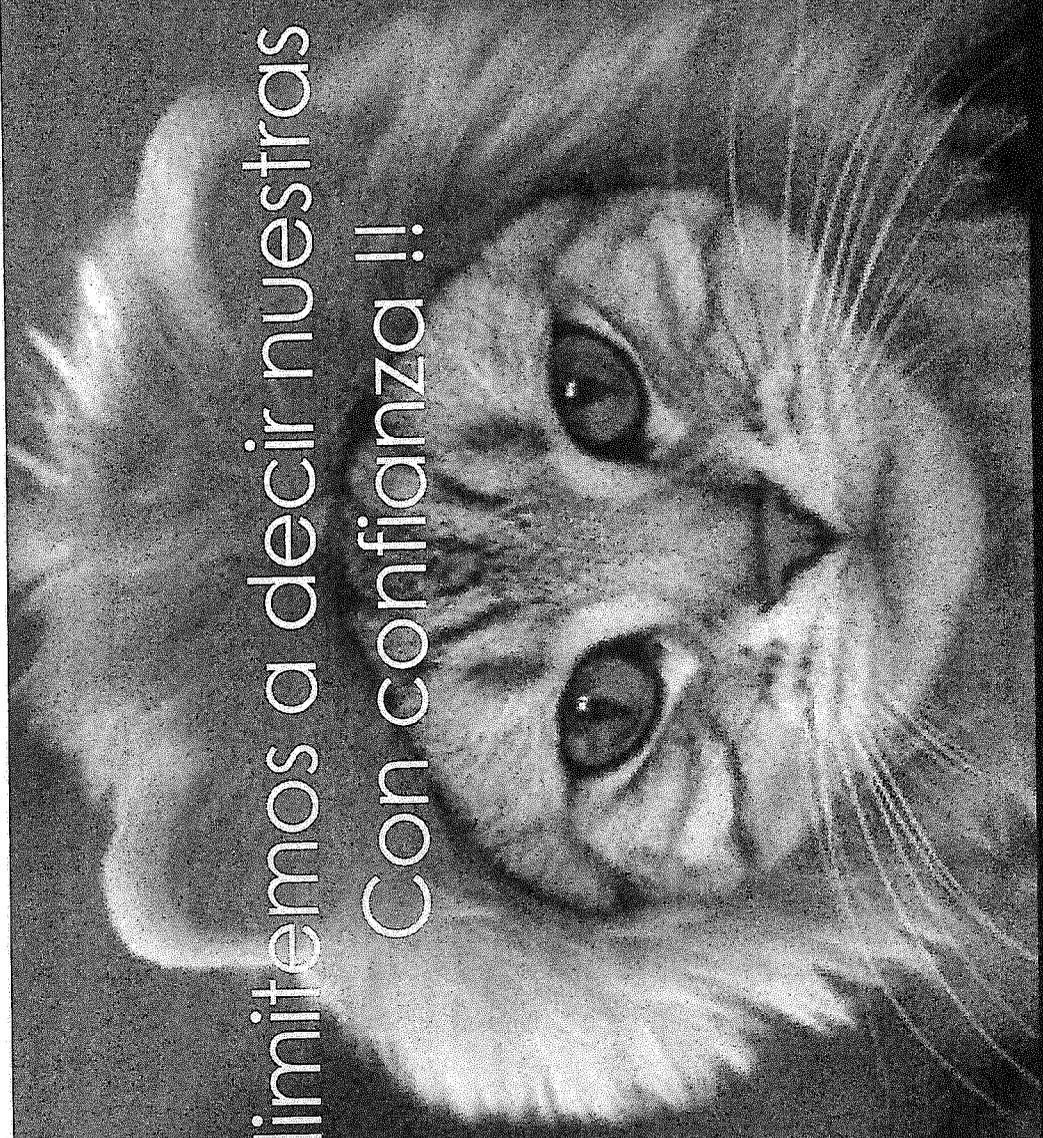
La primera solución es ? Manejo
de fertilizantes

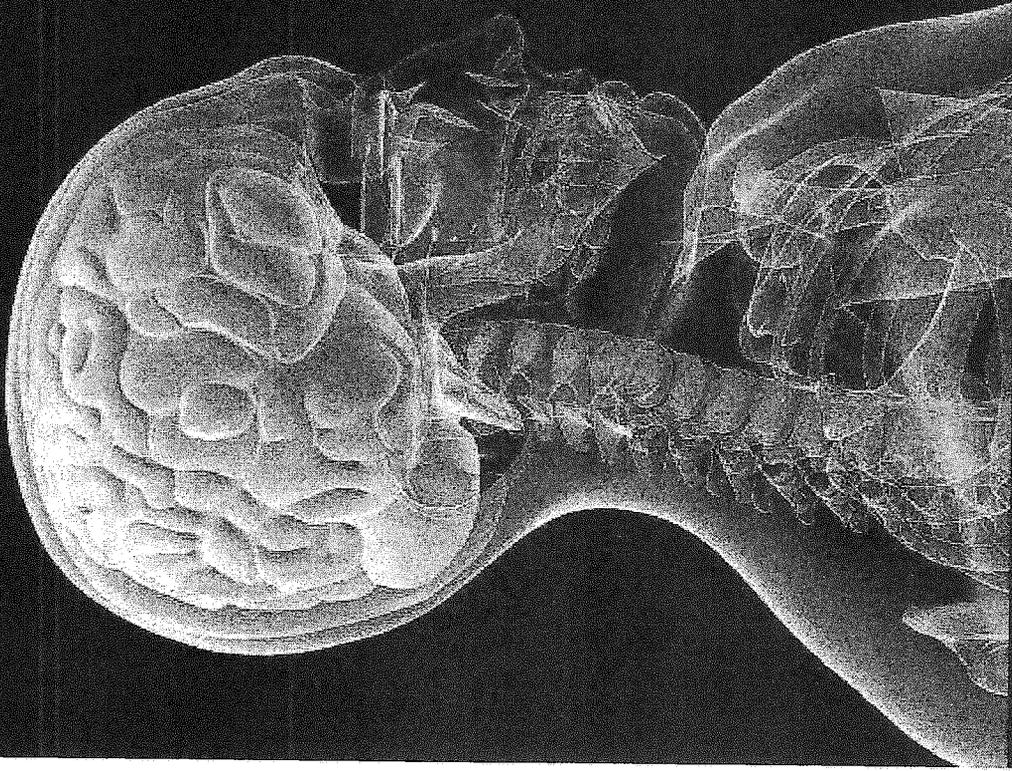
3. En grupos cada uno proponga otras 5 soluciones al mismo problema.. !!!

Lancen ideas .., a veces las mas raras o tontas que pueden parecer son "las que tanto buscamos"



No nos limitemos a decir nuestras ideas ..
Con confianza !!





4. Presentemos las ideas ..

5. Proceso de selección de ideas ("debate")

6. Nos quedamos con la primera idea ?

CON ESTE SIMPLE EJERCICIO NOS
LLENAMOS DE IDEAS, Y FUE COMO
CORRER UNA MARATON PARA
NUESTRO CEREBRO..



Creación de Unidad de Innovación

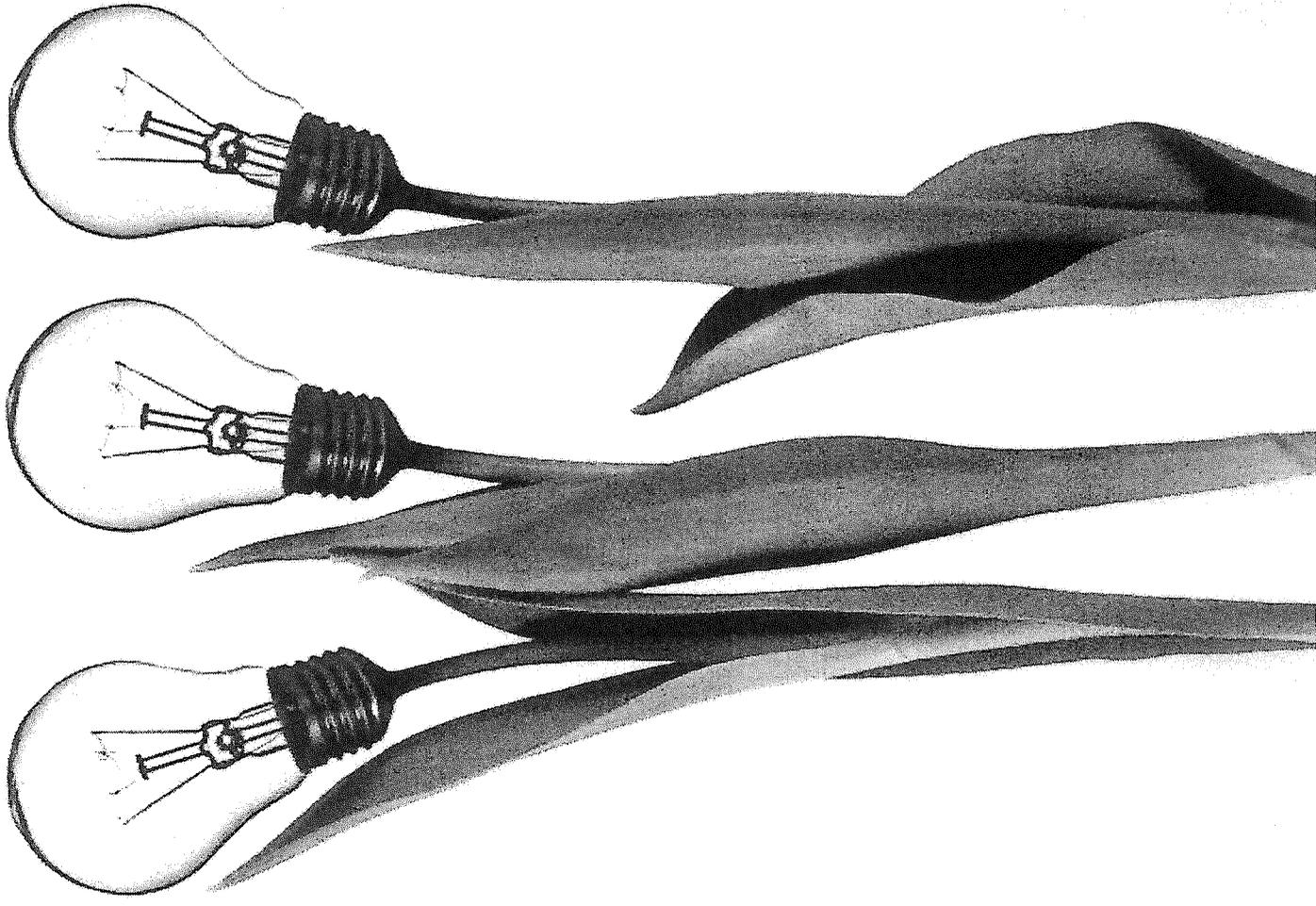
Objetivo: Promover la innovación en todo ámbito del modelo de negocios, para buscar permanentemente el “signo +”.

Rol: implica que cada cierto tiempo definir nuevas ideas y/o soluciones, a partir de la definición de un FOCO, que serán los espacios fértiles para innovar.

Sistematización: La unidad deberá llevar un archivo con el historial de las actividades creativas y soluciones propuestas en cada sesión de la unidad.



“Dejemos esto muy claro desde ahora: La creatividad no llega sola. Debemos ir a buscarla. Aquellos que tienen fama de creativos no son más que personas normales que mantienen el enfoque durante más tiempo; aquellos que encuentran una presa en su cerebro y no la sueltan hasta que logran materializarla; aquellos que tienen la voluntad de buscar las ideas.”



Creación de Unidad de Innovación

Miembros Internos:

Miembros Externos:

Objetivo: Promover una cultura de innovación.

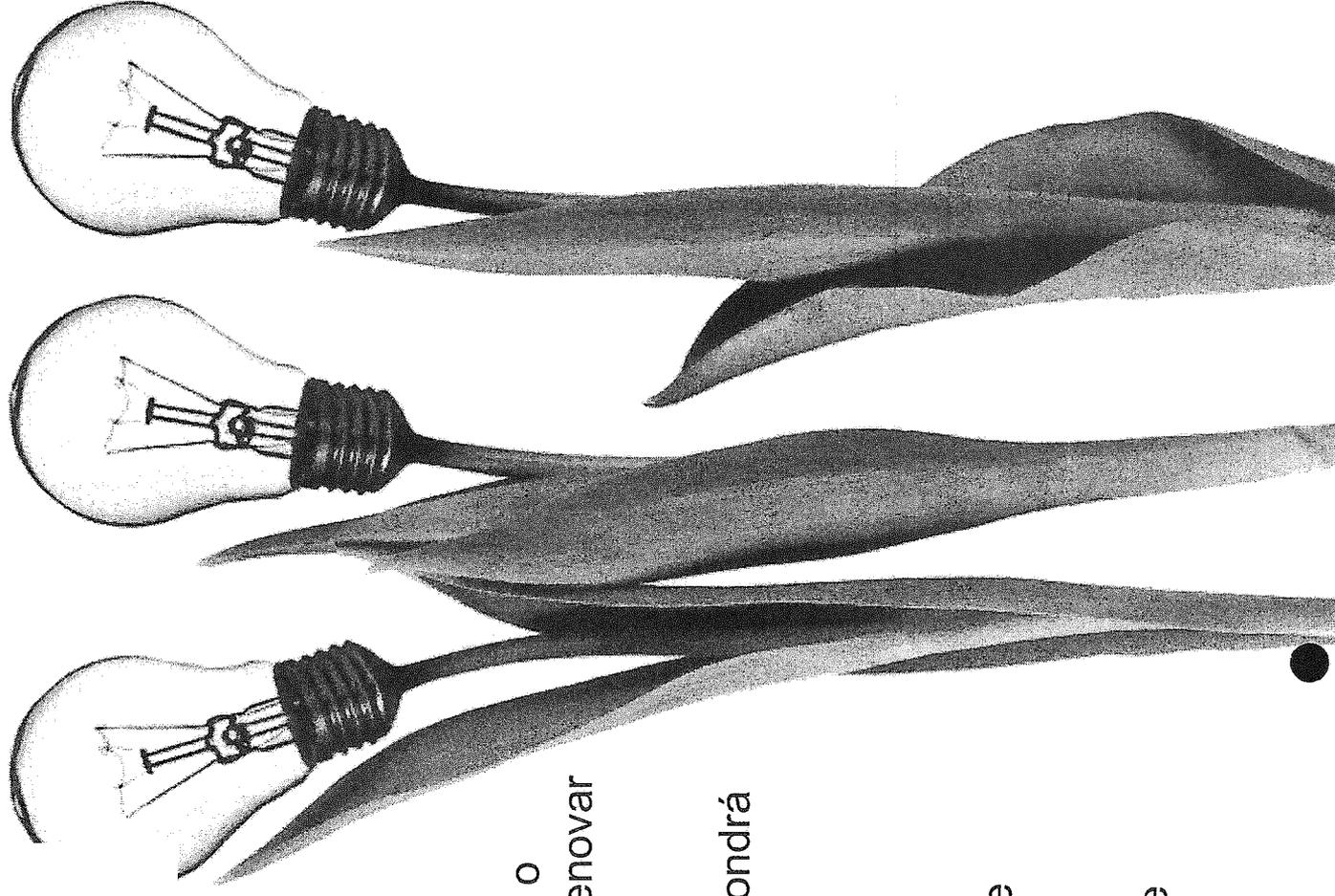
Metodología: A partir de la definición de un “foco” o “espacios fértiles”, lo que necesitamos mejorar, renovar y/o cambiar.

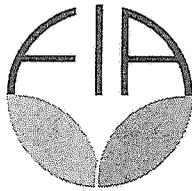
Periodicidad: En cada reunión mensual – se dispondrá de 25 minutos.

Gestor:

Sistematización / Archivos: Crearemos un libro de ACTAS DE CREATIVIDAD & INNOVACION)

Control: Cada Sesión, se controlarán las ideas de sesiones anteriores.





Fundación para la
Innovación Agraria

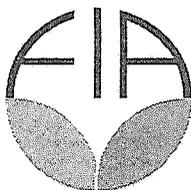
MINISTERIO DE AGRICULTURA



INVITACIÓN

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA), y la Cooperativa Agrícola Apicultores del Sur (Cooperativa Miel del Sur), invitan a usted al evento para dar a conocer las actividades y resultados del proyecto FIA: “Construyendo las Bases para Enfrentar Nuevos Mercados y Elaborar Nuevos Productos”, y nuestras proyecciones futuras como empresa.

La actividad se realizará el día viernes 23 de agosto 2019, de 10:30 horas 16:00 horas en la Ex Escuela Rural, sede de nuestra Cooperativa, ubicada en el sector Colonia La Radio de la comuna de Frutillar, Región de Los Lagos.



Fundación para la
Innovación Agraria
MINISTERIO DE AGRICULTURA



PROGRAMA

Difusión de las Actividades, Resultados y Futuras Proyecciones del Proyecto PYT-
2018-0649

**“Construyendo las Bases para Enfrentar Nuevos Mercados
y Elaborar Nuevos Productos”**

**Lugar: Sede de la Cooperativa, ex Escuela Rural, sector Colonia La Radio, Frutillar,
Región de Los Lagos**

Horario	Programa	Encargado/a
10:30	Saludo de Bienvenida	Harriet Eeles, Presidente
10:40	Saludo de FIA	María José Alarcón, Ejecutiva FIA
10:50	Presentación de Antecedentes y Actividades del Proyecto	Aura Manríquez, Secretaria
11:10	Presentación aspectos Gobernabilidad y función de cooperativismo	Raúl Lillo, CEGE Araucanía
11:30	Receso Café	
11:45	Presentación aspectos administrativos y financieros	Manuel Trujillo, encargado de Finanzas y Proyectos
12:10	Análisis y Proyecciones de la actividad exportadora	Héctor Escobar, Asesor, AgroSoluciones
12:40	Resultados y conclusiones generales	Harriet Eeles, Presidente
12:50	Preguntas y discusión	
13:10	Traslado a Agroturismo Los Aromos para Almuerzo	
14:30	Presentación de actividades y resultados del Proyecto PAE de INDAP	Aura Manríquez, Manuel Trujillo
14:45	Plan de Marketing	Francisco García
15:00	Visitas a apicultores que entregan miel para exportación	ApiQuality
15:15	Medidas para obtener certificación HACCP en la planta de procesos	ApiQuality
15:30	Resultados finales y conclusiones	Philippe Gastal, Gerente
15:45	Consultas y discusión	
16:00	Despedida	Harriet Eeles, Presidenta

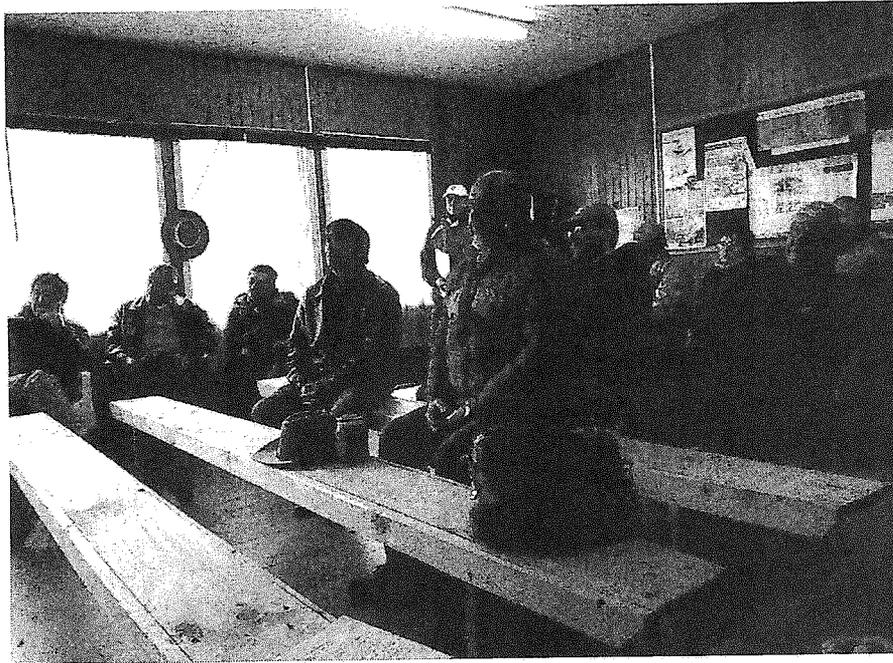
FOTOGRAFÍAS, ACTIVIDAD DE CIERRE PROYECTO FIA

23 DE AGOSTO DEL 2019

COOPERATIVA MIELES DEL SUR

FIA-2019-0649





COOPERATIVA MIELES DEL SUR
Cooperativa Agrícola Apicultores del Sur

REUNIÓN DE DIFUSIÓN DE LAS ACTIVIDADES, RESULTADOS Y FUTURAS PROYECCIONES

PROGRAMA DE ASOCIATIVIDAD ECONOMICA – PAE TEMPORADA 2018-2019 - INDAP y FIA-2018-0649

Colonia La Radio, Frutillar, 23 agosto 2019

LISTA ASISTENCIA

NOMBRE COMPLETO	RUT	INSTITUCIÓN	CARGO	FIRMA
Claudio Soto B.		Indap Pimpenque	Ejecutivo	
Ericko Arturo Rojas		FIA	REPRESENTANTE M. Galozos	
Fabrizia Bebel Matzner		Cooperativa Cuatro Vientos	Asesora Administrador	
Luis Bardiles		4 Vientos	Presidente	
Hernando Jimeno G.		4 Vientos	Vice-Presidente	
Sergio Kalko		1 H. Viento	Agricultor	
Juan Moreno		Cooperativa Miel del Sur		
N. Ivan nos Fritillo		Coop. Miel del Sur	Vice-Presidente	
TOMAS ALVAREZ S.		Coop. Tierra Sur	Gocho	
Sergio Mancilla		Coop. Nueva Era	Director	

COOPERATIVA MIELES DEL SUR
Cooperativa Agrícola Apicultores del Sur

REUNIÓN DE DIFUSIÓN DE LAS ACTIVIDADES, RESULTADOS Y FUTURAS PROYECCIONES

PROGRAMA DE ASOCIATIVIDAD ECONOMICA – PAE TEMPORADA 2018-2019 - INDAP y FIA -2018-0649

Colonia La Radio, Frutillar, 23 agosto 2019

LISTA ASISTENCIA

NOMBRE COMPLETO	RUT	INSTITUCIÓN	CARGO	FIRMA
Egmir Navarro R		Mansueto	Secretario	
Guillermo Ubilla		Cop. NAW COO	TESORERO	
LAURA VALDEZ		Cop. WANGUON	presidenta	
Sergio Vega		Red Apix	Presd. Regional	
HARRIET BELES		COOP. MIELES DEL SUR	Presidenta	
ELSA PEREZ				
Aura Manriquez				
Anita Hernandez		Indap Frune	Ejecutiva	

COOPERATIVA MIELES DEL SUR
Cooperativa Agrícola Apicultores del Sur

REUNIÓN DE DIFUSIÓN DE LAS ACTIVIDADES, RESULTADOS Y FUTURAS PROYECCIONES

PROGRAMA DE ASOCIATIVIDAD ECONOMICA – PAE TEMPORADA 2018-2019 - INDAP y FIA-2018-0649

Colonia La Radio, Frutillar, 23 agosto 2019

LISTA ASISTENCIA

NOMBRE COMPLETO	RUT	INSTITUCIÓN	CARGO	FIRMA
Hector Escobar C.		Asesor	Asesor	
Pablo Altamirano		Coop Trinos Sur	Presidente	
Claudio Morella M.		4 Vientos	Agricultor	
Francisco Pedraza		4 Vientos	Agricultor	
Rene Cardenas		Soc. 4 Vientos.	Secretario	
Raul Lillo Merino		ASESOR CEBE Chile	Asesor	
Claudia Shroß		Indap Puroque	Ejecutivo	
Manuel Trujillo Ortega		Encargado de Finanzas Cooperativa	Finanzas	
Ricardo Alvarez G.		Cuadro S. S. S.	Agricultor	
Enrique Baños.		Cuadro S. S. S.	Agricultor	

