



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA



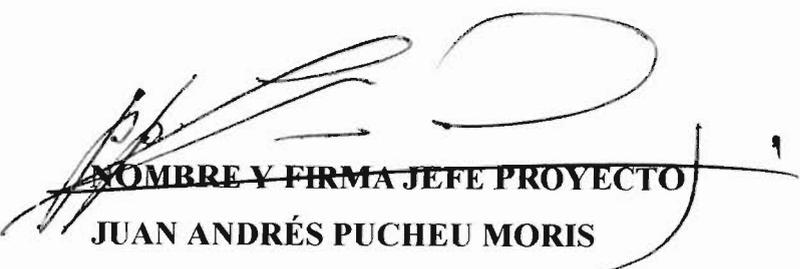
INSTITUCIÓN EJECUTANTE: UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

NOMBRES DEL PROYECTO: *“Diseño, Elaboración y Validación de una Metodología práctica y participativa y un Software interactivo para la autoevaluación y el seguimiento a la gestión de Empresas Agropecuarias desde el punto de vista de un desarrollo empresarial sustentable”*

CÓDIGO: C99-1-G-017

Nº DE INFORME TÉCNICO: FINAL

FECHA DE PRESENTACIÓN: 15 DE JULIO DEL 2002


NOMBRE Y FIRMA JEFE PROYECTO

JUAN ANDRÉS PUCHEU MORIS

I. ANTECEDENTES GENERALES

NOMBRES DEL PROYECTO: *“Diseño, Elaboración y Validación de una Metodología práctica y participativa y un Software interactivo para la autoevaluación y el seguimiento a la gestión de Empresas Agropecuarias desde el punto de vista de un desarrollo empresarial sustentable”.*

CÓDIGO: C99-1-G-017.

REIÓN: VIII, REGIÓN DEL BIO BIO.

INSTITUCIÓN EJECUTANTE: UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

INSTITUCIÓN ASOCIADA: ASSERTA CONSULTORES

COORDINADOR DEL PROYECTO: JUAN ANDRÉS PUCHEU MORIS

COSTO TOTAL: \$ 107.495.775.-

APORTE FIA: PERÍODO: \$ 66.702.697 (62,05%).

PERÍODO DE EJECUCIÓN: 01 DE ENERO DE 2000 A 31 DE DICIEMBRE DE 2001.

II RESUMEN EJECUTIVO.

Título: *"Diseño, elaboración y validación de una metodología práctica y participativa y un software interactivo para la autoevaluación y el seguimiento a la gestión de empresas agropecuarias desde el punto de vista de un desarrollo empresarial sustentable".*

EJECUTA: *UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN, CAMPUS CHILLÁN^o*
Departamento Cedro.

AGENTE *ASSERTA CONSULTORES LTDA.*
ASOCIADO .

Actualmente la necesidad de contar con una metodología autoevaluativa para el desarrollo de las empresas y organizaciones del sector agrícola, ha llevado a innumerables estudios de variables cuantitativas que permiten proporcionar señales al interior de la empresa respecto a su quehacer económico, tales como los desarrollados por Fundación Chile, INIA, RIMISP y otros. Sin embargo, estos trabajos no han permitido proporcionar a las empresas una metodología autoevaluativa integral con técnicas participativas de autoaprendizaje.

El proyecto, a partir de los resultados obtenidos del levantamiento de información de empresas seleccionadas y su respectiva sistematización junto con los estudios antes aludidos, mejorar y validar la información que existe sobre el tema.

La información sistematizada permitió desarrollar indicadores y factores cuantitativos y cualitativos que definen los factores de éxito y fracaso de las empresas según su ciclo de vida.

Ante la necesidad que la metodología diseñada sea fácil de aplicar y factible para la recuperación de información y análisis macro del sector, es que se desarrolló un software para su uso al interior de las empresas, que permite implementar esta

metodología y el mejor entendimiento de ella, por todos los actores participantes en la toma de decisiones.

III TEXTO PRINCIPAL

1 BREVE RESUMEN DEL PROYECTO

Ante la necesidad de contar con una metodología autoevaluativa para el desarrollo de las empresas y organizaciones del sector agrícola, ha llevado a innumerables estudios de variables cuantitativas que permiten proporcionar señales al interior de la empresa respecto a su quehacer económico, tales como los desarrollados por Fundación Chile, INIA, RIMISP y otros. Sin embargo, estos trabajos no han permitido proporcionar a las empresas una metodología autoevaluativa integral con técnicas participativas de autoaprendizaje.

Este proyecto pretende a partir de los resultados obtenidos del levantamiento de información de 15 empresas seleccionadas y su respectiva sistematización junto con los estudios antes aludidos, mejorar y validar la información que existe sobre el tema.

La información sistematizada permitirá desarrollar indicadores y factores cuantitativos y cualitativos que permitan definir los factores de éxito y fracaso de su empresa según su ciclo de vida. Con lo anterior el proyecto se diseñará una metodología adaptable a cada realidad con fines autoevaluativos, que permitan potenciar el desarrollo organizacional mediante el aprendizaje constante.

Ante la necesidad que la metodología diseñada sea fácil de aplicar, por un lado, y factible para la recuperación de información y análisis macro del sector, es que se desarrollará un software para su uso en las empresas, que permita implementar esta metodología y el mejor entendimiento de ella, por todos los actores participantes en la toma de decisiones.

Finalmente, se procederá a implementar en 5 empresas pilotos la metodología diseñada, con el seguimiento de los profesionales involucrados en el proyecto; para luego llegar a una metodología final probada y validada.

El desarrollo del proyecto plantea una serie de reuniones, talleres, asesorías, etc..., en que permanentemente se estará validando y considerando las opiniones y sugerencias de los múltiples agentes que se encuentren participando en la construcción de esta metodología y su software.

Los resultados esperados consideran la obtención de una metodología práctica y participativa y un software interactivo para la autoevaluación y el seguimiento a la gestión de empresas agropecuarias desde el punto de vista de un desarrollo empresarial sustentable.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

El desarrollo de organizaciones en el sector rural del país y la región, ha sido una de las premisas de las políticas de intervención para ese sector, pero no es suficiente con lograr niveles de asociatividad o formalización empresarial, sino que, es necesario entregar herramientas que permitan el desarrollo de esta, con las capacidades inherentes a cada organización ya que si consideramos que las organizaciones como tal son entes que crecen, aprenden y conviven con otras sobre la base de un desarrollo sistémico del medio.

A nivel central no existe información sistematizada de los factores de éxito y fracaso de los micro, pequeñas y medianas empresas agrícolas, definiéndose como tal cualquier intención de desarrollo de negocios agrícolas, esto es una falencia importante si se considera que los mecanismos del estado necesitan información para una mejor focalización e impactos de sus programas para el sector rural, además de la falta de información para organismos intermedios de

intervención ya sean Consultoras, Universidades u otros organismo que apoyen la gestión agrícola.

La evaluación de resultados es importante para el desarrollo de cualquier gestión empresarial, debido a que sin esto no es posible trazar caminos de desarrollo a partir de la sistematización de fortaleza y debilidades y control los planes elaborados. Para lo cual es necesario conocer e identificar el ciclo de vida particular y los factores que llevan a avanzar a las organizaciones de un estado a otro, en base de sus unidades funcionales finanzas, comercialización, recurso humano, producción, abastecimiento, tecnología y desarrollo, todo esto cruzado por un fuerte desarrollo organizacional con roles y funciones determinadas, con un fuerte sentimiento de pertenencia de los miembros basado en las capacidades individuales de cada organización, desarrollado esto con una metodología autoevaluativa, adaptable, bajo un concepto participativo y que permita una mejor planificación y desarrollo del aprendizaje de las organizaciones.

Basado en esto es que se concluye la necesidad real de la obtención de una metodología, que incluya el seguimiento de un proceso planificado y una autoevaluación formal de la misma, esto es clave en la medida que, una premisa del autoaprendizaje es que las soluciones y guías de acción son más fáciles de obtener si se desarrollan vía impulso interno, ya que es más fácil recrear las propias vivencias para la comprensión de su realidad, y de ahí lograr soluciones reales y factibles, lo que genera una fortaleza organizacional que sostiene el desarrollo y fortalecimiento empresarial.

Actualmente existen estudios que principalmente están enfocados a la determinación de factores de éxitos y fracasos de las empresas, pero no existe un método y un instrumento portable, como software que apoye el aprendizaje organizacional

Hoy en día en el ámbito de los negocios, hay mayor producción de un mismo producto, hay mayor diversidad de productos sustitutos y más países producen esos mismos productos con más eficiencia o mayor productividad y/o calidades distintas.

Dadas las condiciones de desarrollo económico y comercial en el mundo, nuestro país se ha enfrentado a diferentes negociaciones realizadas para reducir los aranceles y aumentar el intercambio comercial con otros países o bloques comerciales. Es decir, Chile ha optado por un modelo de apertura externa, para liberalizar los mercados, el cual implica como principal amenaza para la producción agropecuaria el surgimiento de nuevos competidores para la oferta sectorial exportable e igualmente para aquellos subsectores sustituidores de importaciones. Por ello el Estado chileno ha determinado una serie de políticas, orientadas al desarrollo de empresas en el rubro agrícola altamente eficientes y competitivas. Dentro de este marco existen una serie de fondos para desarrollar inversiones destinadas a la innovación tecnológica y de gestión (fondos nacionales tecnológicos, articulación de universidades con entes privados de asistencia técnica, INIA, etc...), en los cuales convergen recursos públicos y privados, constituyéndose en un soporte estratégico para afrontar los escenarios competitivos externos.

Dentro de las "Estrategias para la Transformación Agro-Rural de Chile", del Ministerio de Agricultura, existe una clara orientación respecto al estímulo y compromiso para el desarrollo de trabajos asociativos a nivel de productores. Es así que, durante el último tiempo dentro de los programas que desarrollan diferentes servicios públicos a nivel nacional y regional, se han implementado una serie de proyectos o ideas de proyectos tendientes a la asociatividad de agricultores (vinculados a INDAP, PROFOS a CORFO, etc...), con el fin de estimular la implementación de proyectos y generar capacidades de liderazgo al interior del mundo rural.

Cualquier tipo de negocio agrícola exitoso necesita contar con una gestión adecuada y propia, la que debe ser asumida por quienes encabezan la empresa y depende de la capacidad gerencial que esas personas posean o desarrollen. Sin embargo, los empresarios agrícolas (prediales o asociativos), que disponen de menores capacidades empresariales, terminan por enfrentar serias restricciones para acceder a cualquier tipo de innovación técnica o empresarial.

El presente proyecto plantea el establecimiento de metodologías para determinar indicadores de autoevaluación al interior de las empresas asociativas agrícolas que permitan dar un salto en el desarrollo estratégico de la gestión, a través de un proceso de auto-aprendizaje para el desarrollo de nuevas habilidades en la gestión técnica y comercial, a partir de los cuales construir capacidades empresariales al interior de dichas empresas. Además, propone la realización de numerosos talleres para avanzar en la coordinación y articulación entre empresas, en la cual expongan sus éxitos y fracasos para el mutuo aprendizaje y orientación hacia logros comunes.

Las evaluaciones levantadas a partir de este proyecto permitirán configurar un cuadro de opciones de formas de enfrentar el desafío competitivo de las empresas agropecuarias asociativas que sean consistentes con el desarrollo empresarial de ellas.

MARCO GENERAL DEL PROYECTO

Mediante trabajos de consultoría y proyectos con (micro) empresas agropecuarias de la VIII y VII Regiones, los equipos de la Universidad de Concepción y de la empresa consultora ASSERTA han podido constatar importantes insuficiencias en la sistematización de factores de éxito o fracaso dentro de las empresas mismas y dentro de los servicios de apoyo a las mismas. No existe un cuadro claro y transparente de indicadores que permitieran señalar con anticipación elementos críticos de la gestión. Esto inhibe en gran medida un aprendizaje organizacional adecuado y oportuno, agravando la vulnerabilidad de estas (micro)empresas en cuanto a su capacidad de respuesta a cambios internos y de su entorno.

Si bien existen enfoques y experiencias importantes en Chile y en el mundo para superar este tipo de problemas, se ha notado que estas aún no son implementadas de manera sistemática dentro del ámbito de (micro)empresas agropecuarias. Además, se constató que una línea muy promisoriosa de este tipo de enfoques, la metodología "Soft Systems" de Peter Checkland y sus colaboradores (por je: Checkland & Scholes, 1990, Checkland, 1997) es poco conocido en Chile. Este enfoque y metodología no solo ha impactado a nivel empresarial mundial desde su primera aplicación en los años 70, sino también experiencias en Australia (Queensland), Holanda y EEUU han demostrado que tiene un potencial importante justamente para el desarrollo agrícola.

Finalmente, se ha constatado que en el ámbito de las (micro)empresas agropecuarias existe una deficiencia general en la disponibilidad y el uso de instrumentos prácticos de autoevaluación y seguimiento. Los instrumentos que se utilizan son mas bien de tipo tradicional, enfatizando por lo general indicadores económicos y financieros y dejando de lado elementos importantes como son, la relación entre socios, directivos y funcionarios, el desarrollo de los recursos humanos y fortalezas distintivas de la empresa, su capacidad de aprendizaje organizacional y los procesos de toma de decisiones.

El presente proyecto pretende aprovechar las experiencias que existen en el ámbito empresarial en Chile, incorporándolas en un desarrollo metodológico innovador para lograr un instrumento práctico y participativo, que permite a las (micro)empresas agropecuarias mejorar significativamente su gestión y aprendizaje organizacional y por lo tanto, incrementar su capacidad de responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas de su entorno.

Como eje central del desarrollo metodológico se trabajará con el enfoque de sistemas suaves ("Soft Systems Methodology") de Checkland c.s. Este enfoque, que enfatiza el aprendizaje organizacional, será utilizado para diseñar la base del instrumento de autoevaluación empresarial. Luego, a través de una serie de talleres participativos se incorporarán en el diseño las experiencias de 15 (micro)empresas de la VIII Región, construyendo los indicadores de desempeño y las perspectivas analíticas complementarias necesarias para enfocar el desarrollo metodológico sobre los problemas concretas del desarrollo empresarial regional.

Dada la necesidad de manipular una cantidad relativamente grande de datos cuantitativos y cualitativos durante la implementación de la metodología en una (micro)empresa, el proceso de diseño metodológico será acompañado del desarrollo de un paquete de software interactivo que, en lo posible, apoyará y agilizará la implementación de la metodología dentro de una (micro)empresa. Tomando en cuenta las diferentes experiencias que se hayan generado en Chile en este respecto a través de los Centros de Gestión, se desarrollará este paquete específicamente para facilitar el proceso de autoevaluación e aprendizaje interno dentro de las empresas. Así, una vez validada en la práctica, el software quedará a disposición de las empresas agropecuarias como una herramienta ágil de almacenamiento y análisis de información sobre indicadores relevantes y como un instrumento interactivo para fortalecer la capacidad de auto-análisis de las (micro)empresas agropecuarias.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

GENERAL:

"Diseñar, elaborar y validar metodología práctica y participativa y un software interactivo para la autoevaluación y el seguimiento a la gestión de empresas agropecuarias desde el punto de vista de un desarrollo empresarial sustentable".

ESPECÍFICOS:

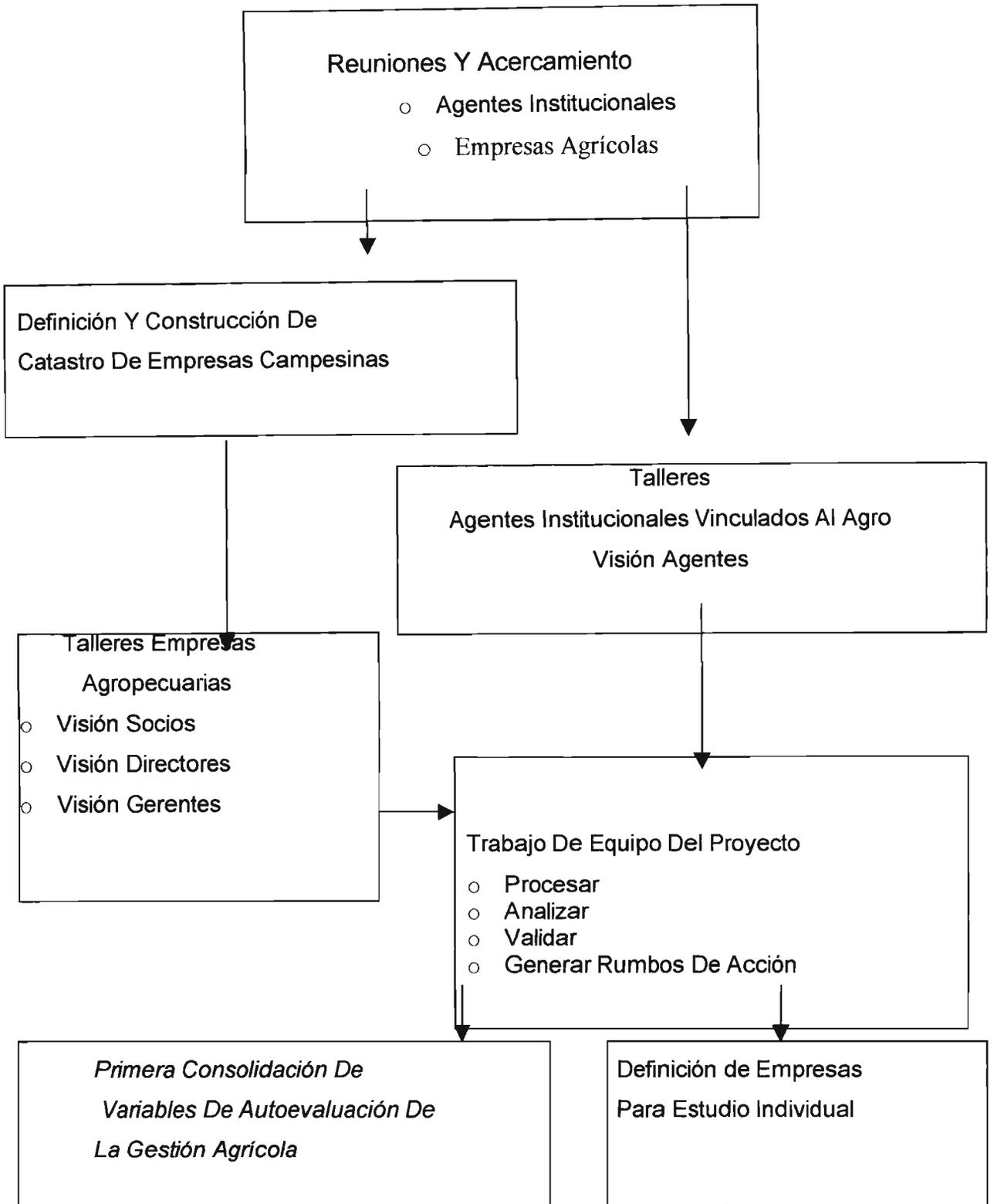
- 1 - Analizar sistemas de evaluación de gestión en 15 empresas agrícolas de la VIII Región.*
- 2 Determinar validar variables cualitativas y cuantitativas que permitan definir factores de éxito y/o fracaso de una empresa de acuerdo a su ciclo de vida.*
- 3 Diseñar metodología de autoevaluación y seguimiento de perfiles de empresas agropecuarias.*
- 4 Diseñar y construir herramienta computacional y escrita de implementación de metodología.*
- 5 - Implementar metodología diseñada en 5 empresas agropecuarias de la VIII Región.*
- 6 - Consolidar resultados y difundir en empresas agrícolas de la VIII Región.*

2 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	<u>RESULTADOS</u>
<i>Analizar sistemas de evaluación de gestión en 15 empresas agrícolas de la VIII Región.</i>	Se cumplieron según lo estipulado
<i>Determinar validar variables cualitativas y cuantitativas que permitan definir factores de éxito y/o fracaso de una empresa de acuerdo a su ciclo de vida.</i>	Se cumplieron según lo estipulado
<i>Diseñar metodología de autoevaluación y seguimiento de perfiles de empresas agropecuarias.</i>	Se cumplieron según lo estipulado
<i>Diseñar y construir herramienta computacional y escrita de implementación de metodología.</i>	Se cumplieron según lo estipulado
<i>Implementar metodología diseñada en 5 empresas agropecuarias de la VIII Región</i>	Se cumplieron según lo estipulado
<i>Consolidar resultados y difundir en empresas agrícolas de la VIII Región.</i>	Se cumplieron según lo estipulado

De acuerdo a lo anterior se observa que los objetivos planificados se cumplieron íntegramente lo que indica el éxito logrado respecto a la planificación original.

3 ASPECTOS METODOLOGICOS DEL PROYECTO



*Primera Consolidación De
Variables De Autoevaluación De
La Gestión Agrícola*

Definición de Empresas
Para Estudio Individual

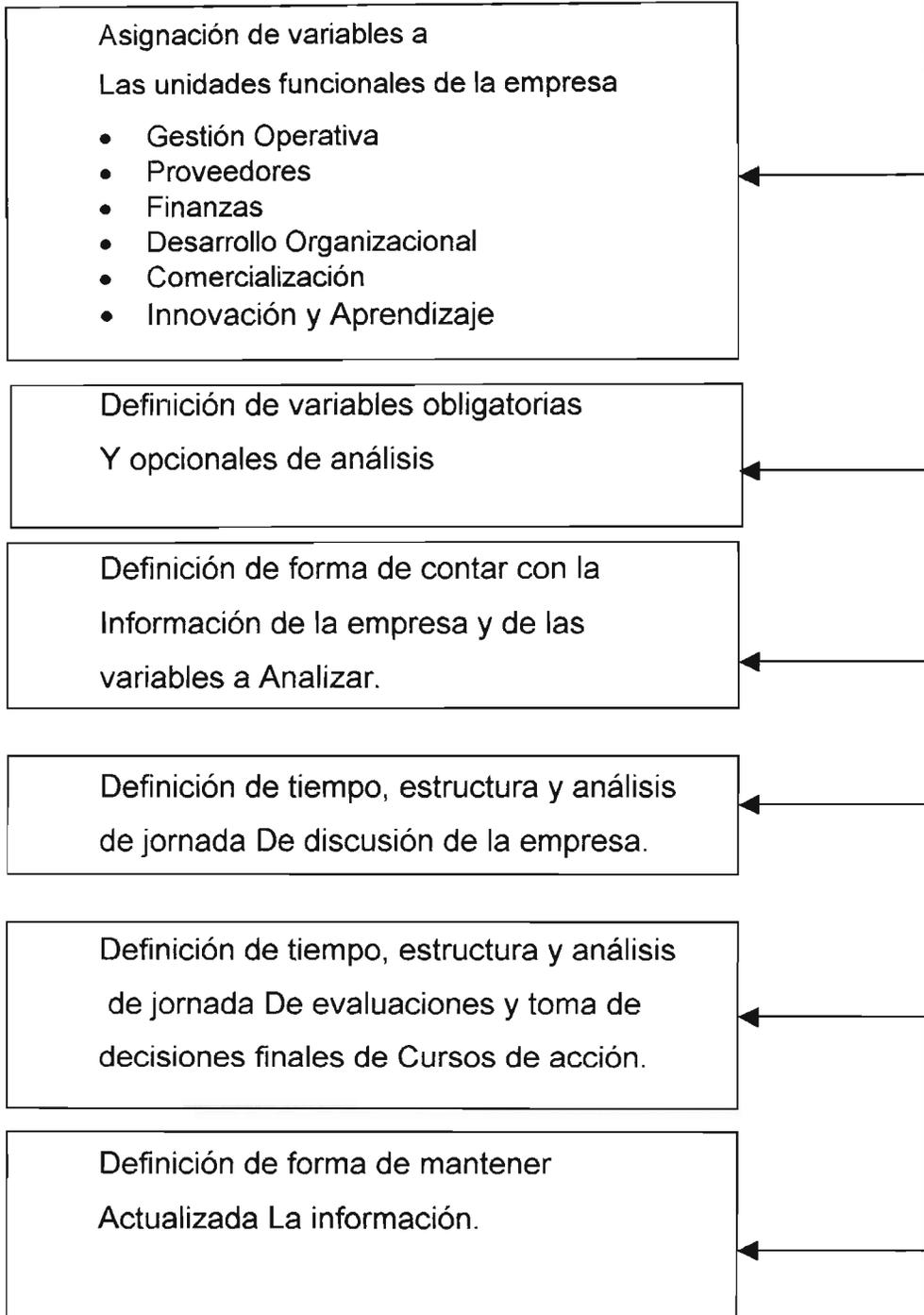
*Elaboración de variables
De autoevaluación según
Estudio individual*

Consolidación y Definición final de variables relevantes
De autoevaluación por unidades funcionales
Obligatorias y Opcionales

Diseño Y Validación De Metodología



Diseño Y Validación De Metodología



*VALIDACIÓN EN TERRENO DE FACTORES DE AUTOEVALUACIÓN
COMPRENSIÓN E INTERPRETACIÓN*



*CONSTRUCCIÓN Y DISEÑO
BASE DE DATOS*



*CONSTRUCCIÓN Y DISEÑO PRESENTACIÓN
INFORMES Y GRAFICA*

VALIDACIÓN DE BASE DE DATOS



*IMPLEMENTACIÓN DE LLENADO BASE DE DATOS
EN EMPRESAS PRESELECCIONADAS*

*VALIDACIÓN PRESENTACIÓN
INFORMES Y GRAFICA EN
EMPRESAS
PRESELECCIONADAS*



*IMPLEMENTACIÓN
PRESENTACIÓN,
INFORMES Y GRAFICA EN
EMPRESAS PRESELECCIONADAS*



AJUSTES FINALES



Difusión

4 DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS EJECUTADAS

ACT N°	ACTIVIDAD.	CUMPLIMIENTO
1	Definición de criterios de selección de las empresas objetos de análisis basado en fuentes de información secundaria y talleres.	SI
2	Preselección de las empresas a intervenir con apoyo de agentes vinculados con el agro (CORFO, INDAP, Municipalidad, Consultoras).	SI
3	Visitar y conocer organizaciones preseleccionadas.	SI
4	Definir 15 empresas objeto de estudio	SI
5	Reunión de trabajo con empresas, que permita explicar y coordinar el proceso de obtención de información.	SI
6	Capturar información relevante en cada una de las empresas elegidas, mediante encuesta, talleres y análisis.	SI
7	Análisis de información capturada en empresas sujetas de estudio, mediante talleres.	SI
8	Determinación de sistemas de evaluación utilizada en empresas agrícolas	SI
9	Que variables incluye el sistema de evaluación de cada organización	SI
10	Contrastar presencia de variables determinadas según estudio con variables incorporadas en sistema de evaluación de cada organización	SI
11	Análisis de diferenciales detectadas	SI
12	Definición de ciclos de vida y etapas de desarrollo de las empresas agrícolas asociadas a variables de evaluación.	SI
13	Clasificación de las 15 empresas de acuerdo a ciclos de vida definidos	SI
14	Vinculación variables a diferentes ámbitos funcionales.	SI
15	Diseño Metodológico de autoevaluación	SI

ACT N^a	ACTIVIDAD.	CUMPLIMIENTO
16	Validación de metodología a través de mesas de discusión y taller con empresas agropecuarias.	SI
17	Ajuste final de metodología propuesta	SI
18	Diseño y construcción de prototipo	SI
19	Diseño y construcción de manual	SI
20	Validación de prototipo con usuarios seleccionados.	SI
21	Revisión y modificación de herramientas diseñadas	SI
22	Definir criterios de selección de empresas donde se implementará y validará la metodología diseñada.	SI
23	Identificación de las empresas con las cuales se trabajará la etapa de implementación	SI
24	Reunión con empresas seleccionadas que permita explicar y coordinar el proceso de aplicación de la metodología.	SI
25	Capacitación y formación de agentes en las diferentes empresas intervenidas para el uso de metodología	SI
26	Implementación efectiva de la metodología y software como experiencia piloto	SI
27	Monitoreo y seguimiento	SI
28	Sistematización de resultados.	SI
29	Consolidación de resultados	SI
30	Ajuste definitivo de metodología, software y manual.	SI
31	Difusión y transferencia de resultados	SI

TAREAS ESPECÍFICAS

Dada las características del proyecto, las tareas desarrolladas corresponden al cumplimiento de distintas actividades. Guardando la estructura formal de cada una.

Las tareas desarrolladas se pueden dividir en las siguientes áreas:

- A Desarrollo y contacto con instituciones públicas y privadas proveedoras de información, vinculadas a empresas agropecuarias.
- B Levantamiento de información de empresas agropecuarias e institucionales en la VIII Región.
- C Validación y análisis de la información en función del estudio.
- D *Levantamiento de información de empresas agropecuarias.*
- E *Validación y análisis de la información en función del estudio*
- F *Construcción e implementación prototipo en empresas seleccionadas.*
- G *Seguimiento y capacitación con empresas seleccionadas.*
- H *Implementación efectiva de la metodología y monitoreo*
- I *Análisis de mejoras y ampliaciones de software y metodología*
- J Ajustes definitivos a la metodología.
- K *Difusión*

A Desarrollo y contacto con instituciones públicas y privadas proveedoras de información, vinculadas a empresas agropecuarias.

El énfasis del proyecto ha estado en crear las redes de participación y la base de datos de las organizaciones o empresas asociativas agropecuarias de la región esta ha sido con la activa participación de las entidades gubernamentales.

B. Levantamiento de información de empresas agropecuarias e institucionales en la VIII Región.

Esta se realizó vía dos medios:

- 1 Talleres y reuniones de trabajo con instituciones.
- 2 Talleres y reuniones de trabajo con empresas agropecuarias.

C *Validación y análisis de la información en función del estudio.*

Conforme a la planificación y para el cumplimiento de éstas se han desarrollado preferentemente talleres de trabajo, los que se han ejecutado con la presencia y participación del equipo de trabajo y la de otros actores vinculados al desarrollo y accionar de la empresa asociativa agrícola.

Actualmente se cuenta con el compromiso y activa participación de la Dirección Regional del INDAP VIII Región en el equipo de análisis y discusión. De la misma manera, el Proyecto cuenta con la participación de la profesional Frances Wilson economista vinculada a instituciones y organizaciones, que aseguran una visión más amplia que sobre el tema de nivel provincial y regional en las organizaciones comerciales asociativas.

Con relación a las actividades N° 15, 16 y 17 estas se han desfasado su término para el mes de enero, tema tratado en la visita del supervisor del proyecto señor José Manuel Ortiz. Ello, producto de una mejor definición de los insumos para la

autoevaluación, punto desarrollado con mayor profundidad en la etapa metodológica.

D Levantamiento de información de empresas agropecuarias.

Durante el período se intensificó la relación con las empresas en la búsqueda de los elementos de evaluación y en la necesidad de fortalecer la calidad de información para el desarrollo del proyecto. Producto de esta vinculación se ha reiterado el interés por parte de las organizaciones de la expectativas centradas en el producto final del proyecto.

Las actividades se han centrado en:

- *Participación en reuniones con directivos y personal de las organizaciones donde se ha abordado directamente el tema de la información y el uso de elementos práctico para el control y toma de decisiones en las actividades de las empresas asociativas.*
- *Participación en reuniones de las organizaciones donde se ha abordado el tema de la información y la toma de decisiones en las actividades de las empresas asociativas.*

E Validación y análisis de la información en función del estudio.

De acuerdo a lo señalado en informe de avance anterior las actividades N° 15, 16 y 17 se desfazaron para el mes de enero del 2001 y en función de ello durante el mes en cuestión se realizó taller de consolidación y definición final de áreas funcionales y variables obligatorias y secundarias. Posteriormente en el mes febrero se visitó empresas preseleccionadas para validación y uniformidad en el entendimiento del lenguaje y conceptos por cada área funcional y variable respectivamente.

Cabe señalar que en el taller de enero fue una de las últimas actividades en las que participó activamente el coordinador del proyecto, Dr. Paul Engel. De la

misma manera, con la participación de la profesional economista Francis Wilson y asumiendo un rol más participativo la Dirección Regional del INDAP VIII Región, entidad interesada en el producto final del proyecto, por el gran número de organizaciones comerciales campesinas vinculadas a los instrumento de dicho organismo. En igual periodo se incorpora paulatinamente el profesional y actual director del CEDRO señor Juan Andrés Pucheu M.

Para la discusión y análisis de la metodología diseñada y una visión general del prototipo se realiza reunión con supervisor del proyecto señor José Manuel Ortiz.

El desarrollo de esta parte del proyecto, es complementaria en si, primero aplicar la metodología, probar el sistema en terreno y realizar las mejoras factibles técnicamente, para ello se implemento en el computador de las empresas, con una base de datos de prueba.

F *Construcción e implementación prototipo en empresas seleccionadas.*

Las empresas completaron su información de un mes completo, para luego realizar un análisis de la base de datos las cuales fueron enviadas vía e-mail la que luego fue analizada en una reunión con las empresas antiguas y nuevas en las cuales se implementará el software sin seguimiento para ver los resultados con el apoyo solo del manual, con esto también analizaremos la capacidad didáctica de este como herramienta.

Las experiencias y recomendaciones fueron recogidas mediante reuniones individuales, colectivas y de informes elaborados en las empresas.

G *Seguimiento y capacitación con empresas seleccionadas.*

Las empresa participaron en las capacitaciones detalladas en los inofrmes de avance.

H Implementación efectiva de la metodología.

La implementación efectiva de la metodología fue apoyada por los talleres de capacitación a usuarios coordinadas en la etapa anterior (actividad 25), lo que fue intensificada dado la necesidad de intercambiar experiencias en sesiones de capacitación tipo taller en un ambiente de laboratorio controlada que guíe la actividad en función de las propias experiencias.

La implementación y seguimiento de la metodología (actividad 26 y 27) fue desarrollada en las empresa cargando la primera versión de la base de datos de la empresa que fue definida en la etapa anterior

I Análisis de mejoras y ampliaciones de software y metodología

Es necesario para el desarrollo de este proyecto un profundo análisis de los resultados definidos y los datos levantados.

Para lo anterior se genero un programa de talleres internos para la evaluación y diseño del prototipo final.

El programa se definió con los siguientes pasos:

- 1. Análisis de levantamiento de resultados*
- 2. Diseño etapa de asamblea*
- 3. Validación de etapa de asamblea.*

La evaluación se trabajo en las oficinas de CEDRO en Chillan con la participación de todo el equipo le proyecto con talleres de 4 horas guiadas según las etapas definidas anteriormente. Estas actividades se realizaron semanalmente cada lunes

J Ajustes definitivos a la metodología.

Los ajustes definitivos de la metodología

fueron desarrollados en función de las mejora propuestas recibidas por los usuarios y analizadas por el equipo, para esto se definieron tres tipos de análisis :

1. *Técnico*
2. *Validez metodológica*
3. *Aplicación*

Técnico Que definía la factibilidad técnica de la mejora o ampliación del software con una visión informática.

Validez metodológica esto implicaba si la propuesta se enmarcaba dentro de los objetivos metodológicos del programa.

Aplicación esto implica si era factible el real uso de esta aplicación, en términos operativos

K Difusión

Las actividades de difusión fueron desarrolladas durante toda el proyecto y serán detalladas en el punto 9 de este informe

5. RESULTADOS DEL PROYECTO

A continuación se indican los resultados que originalmente se esperaba obtener versus el logro de estos.

Resultado Proyectado	Logro
Obtención de información de 15 empresas con sus sistemas de evaluación descritos.	SI
Sistematización de ciclos de vida de empresas con indicadores o variables cualitativas y cuantitativas	SI
Metodología de autoevaluación y seguimiento definida	SI
Diseño de Software y manual de procedimiento.	SI
Aplicación de metodología en 5 empresas asociativas	SI
Metodología difundida en organizaciones de la VIII Región.	SI
Criterios de selección definidos	SI
Obtener la preselección de 35 empresas de la región	SI
Visitar y conocer empresas seleccionadas	SI
15 empresas definidas como sujeto de estudio	SI
Reunión de trabajos con empresas seleccionadas	SI
Captura de información relevante de cada empresa elegida	SI
Empresas analizadas con información capturada	SI
Sistemas de evaluación utilizadas por empresas de la VIII Región	SI
Variables consideradas por empresas en sus sistemas de evaluación	SI
Listado de variables contrastadas	SI

Diferenciales analizadas e identificadas	SI
Ciclos de vida y etapas de desarrollo definidas, validadas y consolidadas.	SI
Ranking y clasificación de las 15 empresas definidas	SI
Variables funcionales contrastadas y validadas	SI
Metodología diseñada de autoevaluación y seguimiento	SI
Metodología validada	SI
Ajuste final de metodología	SI
Construcción de prototipo	SI
Construcción de manual	SI
Validación de Prototipo	SI
Revisar y modificar las herramientas diseñadas	SI
Criterios de selección validadas y consolidadas	SI
Identificar cinco empresas para programa piloto	SI
Reunión con empresas seleccionadas	SI
Talleres de capacitación para usuarios	SI
Experiencia piloto implementada	SI
Monitoreo y seguimiento desarrollado	SI
Resultados sistematizados	SI
Resultados consolidados	SI
Metodología y software ajustada	SI
Transferencia de resultados	SI

Es decir, todos los resultados proyectados se cumplieron en forma satisfactoria, aunque en algunos existió un desfase en el tiempo debido principalmente a situaciones específicas ajenas al accionar del proyecto, sino más bien a problemas coyunturales a nivel nacional (Ej. Elecciones Presidenciales y retraso en el nombramiento de algunos funcionarios de confianza) y por la falta de disponibilidad de tiempo de algunos de los funcionarios de las empresas

seleccionadas para hacer el ingreso de los datos al software. Todo lo anterior no obstante permitió desarrollar otras actividades en forma paralela de forma que se cumplieron finalmente los resultados planificados.

El resultado final de las actividades se sintetiza en el software diseñado, el cual en las evaluaciones realizadas en las empresas pilotos en donde se implementó resultó ser un instrumento amigable y de fácil entendimiento tanto por el personal administrativo como por los dirigentes y los socios de dichas empresas, lo cual fue resultado del trabajo en talleres y la participación de diferentes agentes al interior de cada una de las empresas.

Sistema de Autoevaluación y Gestión Asociativa

SAGA 1.0

Lenguaje	Visual Basic 5.0
Base de Datos	Acces 7.0 (97)
Motor de Base de datos	Microsoft Jet 3.5
Gestión de Base de datos	DAO (Sentencias SQL)
Diseño de Informes	Cristal Report 4.6

Requerimientos Optimos

Procesador	Pentium, Pentium Celeron, Pentium II - III
Disco Duro	20 MB Libres
Memoria RAM	16 MB
Sistema Operativo	Windows 95/98
Monitor	SVGA

Introducción

Toda empresa necesita manejar un alto nivel de información, así como el registro de movimientos financieros:

Compra

Venta

Administración

Etc.

Dentro de este ámbito se encuentran una serie de herramientas computacionales y manuales que permiten fijar cursos de acción para un adecuado manejo de una empresa.

Si consideramos que cierto tipo de empresas presentan un campo de acción, mercado y administración sumamente variable, sumado a un sistema de comercialización sumamente complejo, se hace indispensable un apoyo orientado a la gestión y ordenamiento de ellas.

SAGA 1.0 es un sistema computacional orientado a ser una herramienta de apoyo a la gestión de Sociedades Agrícolas. Contempla el almacenamiento de información básica para el funcionamiento de una empresa, con el objeto de obtener de resúmenes de gestión útiles tanto para el área administrativa de la empresa como fáciles de comprender por cada uno de los integrantes de la sociedad.

Descripción

SAGA es un sistema computacional en ambiente Windows enfocado a solucionar el entorno evaluativo y desarrollo de asambleas agrícolas. Considera parámetros descriptivos de la Empresa y sus Socios, así como aspectos de producción y comercialización de productos agrícolas, dando énfasis a los aportes generados por la sociedad y traspasados a los Socios vía venta de productos como también en la asesoría en obtención de precios, mercado, créditos y subsidios. Incorpora además las asesorías técnicas y capacitación gestionada por la Empresa (servicios de la empresa).

Estructura general

Este Software contempla su desarrollo en 2 partes independientes entre sí.

La primera parte corresponde al ingreso de la información, elemento esencial para lograr el objetivo principal de este proyecto, el cual es guiar el desarrollo de una asamblea de socios y entregar en ella toda la información que permita evaluar el desarrollo y gestión de la Empresa.

La segunda corresponde a una serie de Formularios (pantallas del programa) los cuales llevan un orden lógico por el cual la asamblea de socios recibe la información en forma ordenada, desde antecedentes generales a la información más detallada. Cada formulario presenta un diseño gráficamente atractivo, en el cual mediante un CLICK puede acceder al próximo formulario o al anterior (según el orden lógico establecido), así como a informes generales escritos o gráficos de cada uno de los puntos tratados en la lista de alternativas mostradas pantalla respectiva.

Lógica de funcionamiento

Presenta 2 partes básicas; Ingreso de información y Asamblea de socios.

Por ser un resultado de la otra parte, la asamblea de socios es un resultado a mostrar, quedando el Ingreso de información como la fase de partida del diseño lógico.

FASE INGRESO DE INFORMACION

Esta fase contempla la separación en 5 grupos bien diferenciados entre si y cuyos antecedentes y subdivisiones se muestran a continuación.

- **SOCIOS**: Ingreso de información relativa a los socios (proveedores), entendiendo como socios a aquellos integrantes de la agrupación de agricultores que venden productos a la Empresa (Sociedad Agrícola), productos que conllevan o no un proceso productivo. Los socios se separan en socios **No Inscritos** e **Inscritos**, estos últimos llevan un registro completo de sus antecedentes así como fecha de inscripción y renuncia.

- **EMPRESA**: Fase relacionada directamente con los socios (agrupación que forma la empresa), pero que presenta una gestión como entidad independiente y la cual es evaluada económicamente y en su labor.

Cada uno de los procesos se identifica directamente por el socio vinculado al mismo, pero en casos de movimiento financiero se diferencia entre Empresa y Socios. Tal es el caso de Ventas, Compras y Créditos.

- **PRODUCTOS**: Los productos se agrupan en 2 categorías ya que existen productos adquiridos por la empresa a proveedores externos, cuyo objetivo es traspasarlos a los socios (servicio que presta la empresa a los socios) y existen los productos que los socios entregan a la empresa para ser comercializados por esta.

- **CLIENTES:** Gama de compradores formales, a los cuales la sociedad vende los productos adquiridos a los socios.

- **FINANCIAMIENTO:** Se separa en Créditos y Subsidios los primeros se diferencian en si son otorgados a la empresa o directamente a los socios, por intermedio de la empresa y los segundos se otorgan solo a socios. Los créditos contemplan la cancelación de los mismos y por lo tanto un estado de evolución. Los subsidios contemplan un costo de gestión, en el caso que el subsidio tenga la intermediación de la sociedad, y un valor por este servicio.

Empezar a utilizar SAGA 1.0

Descripción de las alternativas señaladas en el Formulario Principal:

- Ingresar Antecedentes Generales: Al hacer Click en esta opción se accede a un nuevo formulario el cual contiene un menú principal que lleva a todas las opciones de ingreso de información de todo tipo. Este formulario debe ser utilizado solo por el área administrativa de la empresa, para ingresar los antecedentes de socios, productos, ventas, etc. y mantener así actualizada constantemente la base de datos. Es indispensable ingresar toda la información en esta fase antes de ejecutar una asamblea de socios.
- Configurar Colores: Formulario interactivo que permite configurar los colores de textos, marcos, etc. para lograr una presentación mas atractiva y a gusto del usuario.
- Reunión de Socios: Esta opción permite iniciar la asamblea de socios, con un formulario en formato gráfico atractivo de acuerdo a la configuración de colores dada por el usuario, en el cual se presenta un

título principal o pregunta base y una serie de alternativas, cada una de las cuales nos muestra un aspecto relacionado con el encabezado.

Como primera acción al comenzar a utilizar este programa está :

1.- Ingreso de socios.

2.- Agregar los antecedentes de socios inscritos.

3.- Ingresar los productos que comercializa la sociedad.

4.- A cada socio es necesario relacionarlo con los productos que entrega a la sociedad, y de ser posible ingresar todos los productos que este comercializa normalmente.

6.- Si es necesario se deben modificar las áreas productivas de la empresa (Siempre deben ser 5 áreas productivas diferentes), las unidades de medida y formas de pago.

7.- Ingresar todos los clientes con los cuales trata la empresa. Entendiendo como clientes a los compradores de los productos que la empresa adquirió a los socios.

Antes de comenzar el ingreso de socios y clientes se recomienda tener como mínimo el RUT, Nombre y Dirección de cada uno de ellos, ya que estos son exigidos por el programa.

8.- Ingresar las entidades con las cuales la empresa se relaciona en el área económica (obtención de subsidios y créditos), Entidades de capacitación y apoyo a la Empresa.

9.- Ingresar todo tipo de transacciones: compras, ventas, ingreso de créditos, subsidios, pagos, etc.

Antecedentes generales

Ingreso de toda la información por parte del área administrativa de la empresa.

La información se debe ingresar mediante Formularios a los cuales se tiene acceso a través de un menú, el cual en su estructura principal consta de 5 partes, cada una de las cuales está compuesta por un sub-menú:

Archivo : Permite acceder al ingreso de Socios, Clientes y Antecedentes Generales. Este último es el acceso a la modificación de las unidades de medida, área productiva y formas de pago.

Productos : Permite llegar al módulo de productos (ingreso, compra, venta y elaboración), al módulo de insumos (ingreso, compra y venta) y además se llega a los módulos en los cuales se definen otros ingresos y egresos de la empresa.

Este ítem es el último paso en la obtención de antecedentes del movimiento financiero de la empresa. Abarca todos los flujos de ingresos y egresos monetarios de la empresa en el tiempo, excluyendo el financiamiento - que se registra independientemente - y que permiten mantener actualizada la base de datos con toda la información de **adquisición y venta** de productos.

La adquisición contempla todos los tipos de egresos monetarios en los que incurre la empresa, entre los cuales se encuentra la compra de productos a los socios de la empresa, la compra de productos (insumos) a proveedores externos y otros egresos los cuales se identifican por un concepto de egreso (el cual puede ser variado).

La venta contempla todos los ingresos monetarios, obtenidos por la empresa, por concepto de venta de productos comprados previamente a los socios (o producidos directamente por la empresa), insumos de producción traspasados a los socios y otros tipos de ingresos identificables por un concepto.

Empresa : Esta alternativa se conecta con formularios que almacenan la información concerniente al desempeño de la empresa, entre todos ellos se distingue el balance anual de la misma, el cual se calcula automáticamente y entrega resultados gráficos evaluativos y comparativos de los últimos 3 años. Permite ingresar la gestiones realizadas por la empresa con el objetivo de mejorar su desempeño y atención a los socios e ingresar servicios prestados a los socios y gestionados por la empresa (capacitación y asesorías).

En esta parte también se contempla el ingreso de las instituciones de apoyo a la empresa y la relación de ellas con la misma en cada año.

Financiamiento : Permite el ingreso de créditos otorgados por la empresa a cada uno de los socios así como la cancelación de ellos (pago de montos por parte de los beneficiarios). Se ingresan también los créditos otorgados por Instituciones externas (ingresadas en el menú Empresa) a la Empresa y las cancelaciones de esta última.

Los subsidios son aquellos que otorgan instituciones externas a los socios y que son gestionados por la Empresa. La gestión del subsidio contempla un costo para el beneficiario, este costo puede ser cero o un valor asignado por la empresa y que corresponda a los costos de traslado, certificados, asesorías, etc., en los que se debe incurrir para lograr adjudicarse el subsidio.

Ayuda : Permite acceder a la ayuda de Windows, la cual contiene el presente documento.

DESARROLLO DE ASAMBLEA

El objetivo principal del presente Software es el poder guiar el desarrollo de una asamblea de socios, mediante un orden lógico y entregando resultados visual e informativamente claros y fáciles de entender.

El círculo (en movimiento) indica en que punto se encuentra la atención de la asamblea, por ejemplo la alternativa **Venta de los productos comprados a los socios** y la respuesta se logra al hacer un click sobre esta alternativa.

Las respuestas entregadas corresponden a informes resúmenes del punto señalado, es decir muestra el total de ventas de productos adquiridos a los socios (no se incluye venta de insumos de producción) en el año, comparándolo con los antecedentes de los 2 años anteriores.

Como es de suponer para lograr obtener la información es necesario que se realice el balance anual previo a la asamblea de socios.

En este caso tenemos el inicio de la asamblea con este formulario encabezado por la pregunta **¿CUÁLES SON LOS NEGOCIOS QUE LA SOCIEDAD GENERA?**, y una serie de alternativas relacionadas a esta pregunta que permiten ver el detalle o antecedentes explicativos de este punto. En el punto uno -Venta de los productos comprados a los socios- muestra el informe de venta (totales) de productos adquiridos a todos los socios.

Todas las alternativas muestran informes de antecedentes de la sociedad (empresa) mostrados en forma numérica o gráfica (de ser factible).

INFORMACION CUALITATIVA

Durante el desarrollo de la asamblea de socios se muestran los resultados cuantitativos y cualitativos de la gestión de la empresa (informes de gestión), pero además se recolectan las opiniones y observaciones de los socios, referidas a ciertas preguntas que son planteadas por el programa.

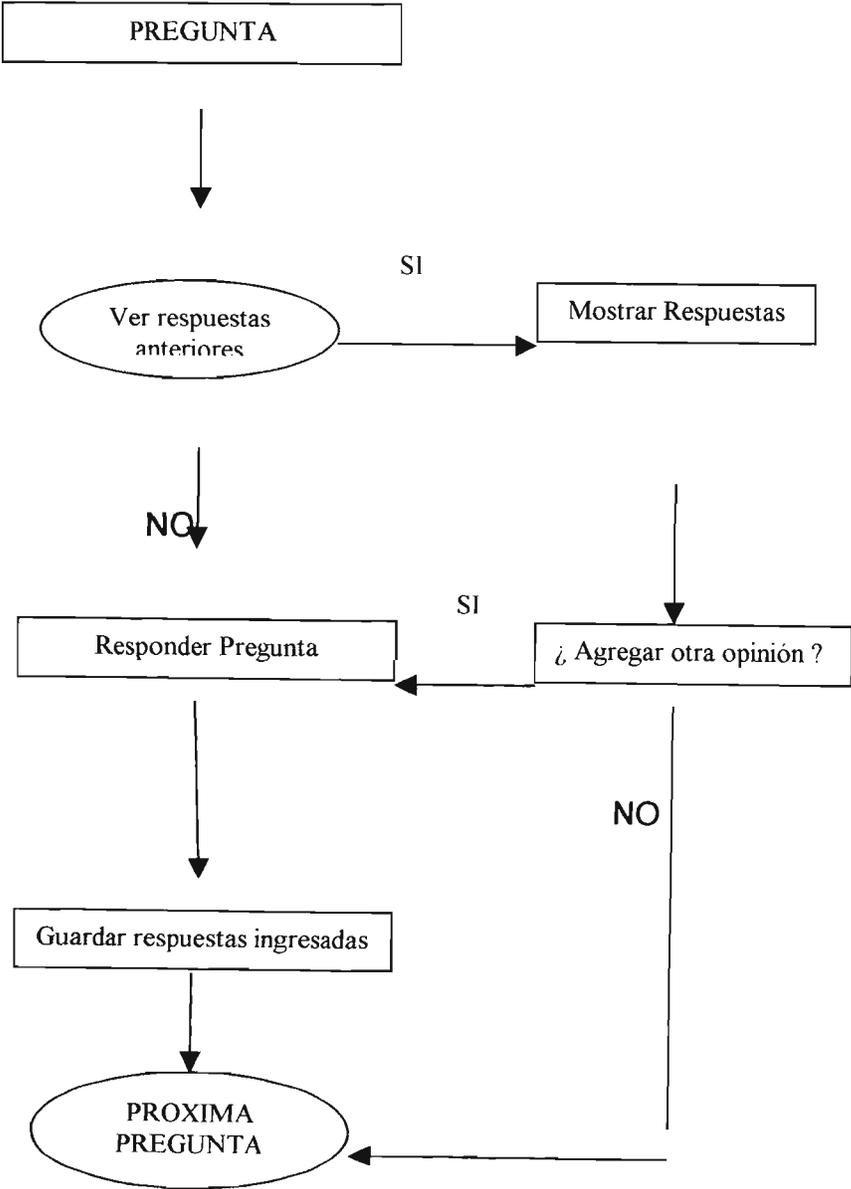
Cada una de las preguntas entrega la opción de ser respondida así como la posibilidad de mostrar las respuestas u opiniones referidas a ese punto y expresadas en reuniones anteriores. Se generan un máximo de 3 respuestas puntuales (opiniones de socios específicos) y una respuesta global (conclusión) sobre el punto.

Todos las opiniones son almacenadas en una tabla específica de la base de datos, junto con los antecedentes de la reunión y fecha de la misma. Este esquema permite mantener un registro continuo de las opiniones y/o conclusiones de cada asamblea.

METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE ANTECEDENTES CUALITATIVOS

Cada una de las unidades funcionales se puede evaluar con una serie de preguntas, expresadas en forma concreta y siguiendo un esquema de respuesta previamente establecido.

Esquema global de consultas:



A modo de ejemplo, para la pregunta ¿Existe una estrategia para la detección de necesidades de clientes actuales y potenciales?, si la respuesta es afirmativa (SI) nos encontramos con la opción ¿VER ESTRATEGIA PLANTEADA?, si nuevamente la respuesta es afirmativa entonces se muestra la pantalla con los antecedentes o respuestas de la última asamblea. Si la respuesta es negativa nos encontramos con la pregunta ¿Ingresar nuevas respuestas?, de responder afirmativamente el programa muestra un formulario de ingreso de antecedentes, con la siguiente estructura estándar:

Respuesta	Nº	1	:
<hr/>			
Respuesta	Nº	2	:
<hr/>			
Respuesta	Nº	3	:
<hr/>			
Conclusión			:
<hr/>			

Sistema de Autoevaluación y Gestión Asociativa

SAGA 1.0

Proyecto SAGA 1.0

Descripción : Sistema computacional en ambiente Windows enfocado a solucionar el entorno evaluativo y desarrollo de asambleas agrícolas. Considera parámetros descriptivos de la Empresa y sus Socios, así como aspectos de producción y comercialización de productos agrícolas, dando énfasis a los aportes generados por la sociedad y traspasados a los Socios vía venta de productos como también en la asesoría en obtención de precios, mercado, créditos y subsidios. Incorpora además las asesorías técnicas y capacitación gestionada por la Empresa (servicios de la empresa).

DESARROLLO DE SISTEMA COMPUTACIONAL

Objetivo principal

- ***Desarrollar un Software interactivo y atractivo en su diseño gráfico, que permita guiar el desarrollo de una Autoevaluación.***

Objetivos secundarios:

- 1. Generar la necesidad de ordenar la gestión de asociaciones agrícolas.***
- 2. Entregar una herramienta de uso, con la cual sea factible mejorar el nivel de información de la empresa, así como la de sus asociados.***

- 3. Generar parámetros de evaluación.**
- 4. Mantener registros comparativos y variables de importancia en el tiempo.**
- 5. Crear registros de productos, compra y venta de ellos.**
- 6. Llevar control sobre créditos y subsidios de la empresa como de los socios.**
- 7. Entregar resultados de fácil entendimiento por parte de los usuarios.**

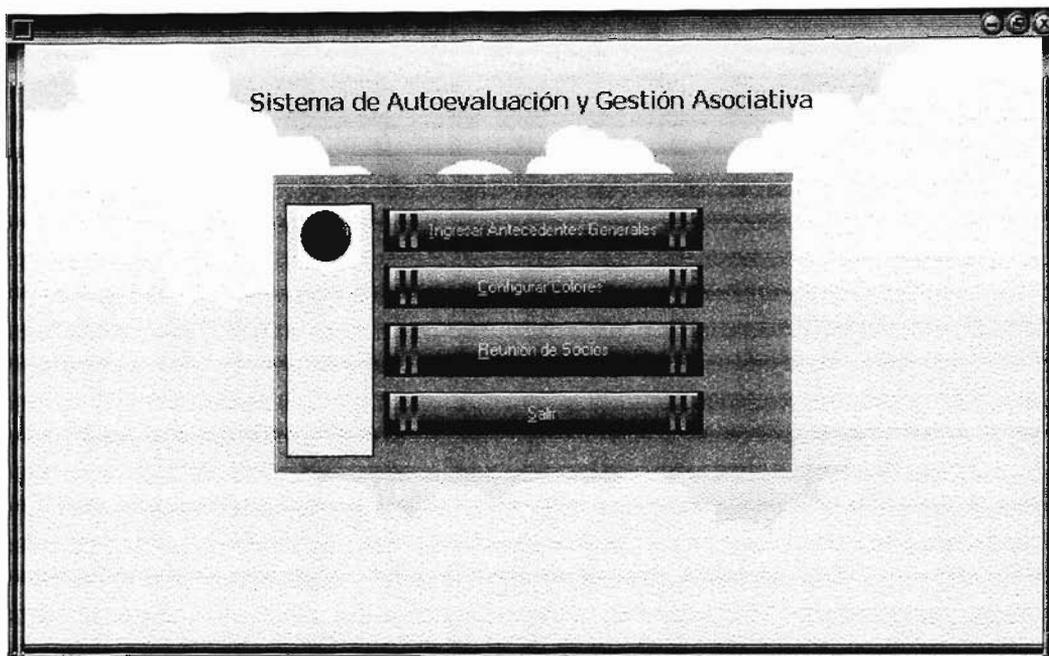
ESTRUCTURA GENERAL

Este Software contempla su desarrollo en 2 partes independientes entre si.

La primera parte corresponde al ingreso de la información, elemento esencial para lograr el objetivo principal de este proyecto, el cual es guiar el desarrollo de una asamblea de socios y entregar en ella toda la información que permita evaluar el desarrollo y gestión de la Empresa.

La segunda corresponde a una serie de Formularios (pantallas del programa) los cuales llevan un orden lógico por el cual la asamblea de socios recibe la información en forma ordenada, desde antecedentes generales a la información más detallada. Cada formulario presenta un diseño gráficamente atractivo, en el cual mediante un CLICK puede acceder al próximo formulario o al anterior (según el orden lógico establecido), así como a informes generales escritos o gráficos de cada uno de los puntos tratados en la lista de alternativas mostradas pantalla respectiva.

Formulario Principal



Descripción de las alternativas señaladas en el Formulario Principal:

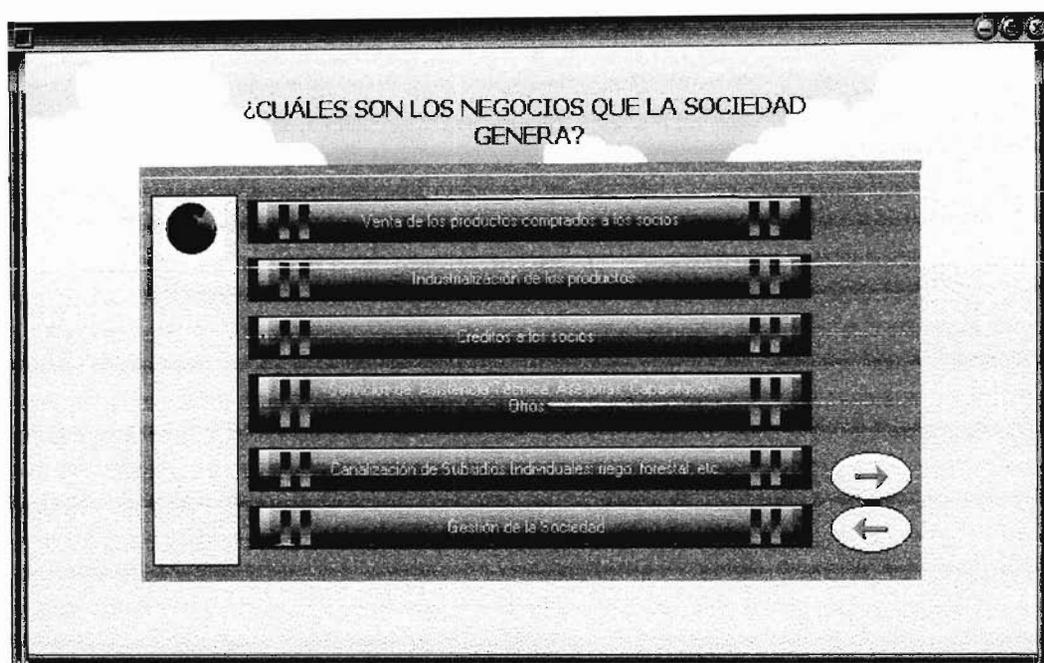
- Ingresar Antecedentes Generales: Al hacer Click en esta opción se accede a un nuevo formulario el cual contiene un menú principal que lleva a todas las opciones de ingreso de información de todo tipo. Este formulario debe ser utilizado solo por el área administrativa de la empresa, para ingresar los antecedentes de socios, productos, ventas, etc. y mantener así actualizada constantemente la base de datos. Esta parte del programa presenta un diseño normal, ya que su objetivo es complementario al desarrollo de la asamblea de socios. Es indispensable ingresar toda la información en esta fase antes de ejecutar una asamblea de socios. Las imágenes de esta parte se muestran más adelante.

- **Configurar Colores:** Formulario interactivo que permite configurar los colores de textos, marcos, etc. para lograr una presentación mas atractiva y a gusto del usuario.



- **Reunión de Socios:** Esta opción permite iniciar la asamblea de socios, con un formulario en formato gráfico atractivo de acuerdo a la configuración de colores dada por el usuario, en el cual se presenta un título principal o pregunta base y una serie de alternativas, cada una de las cuales nos muestra un aspecto relacionado con el encabezado.

Ejemplo:



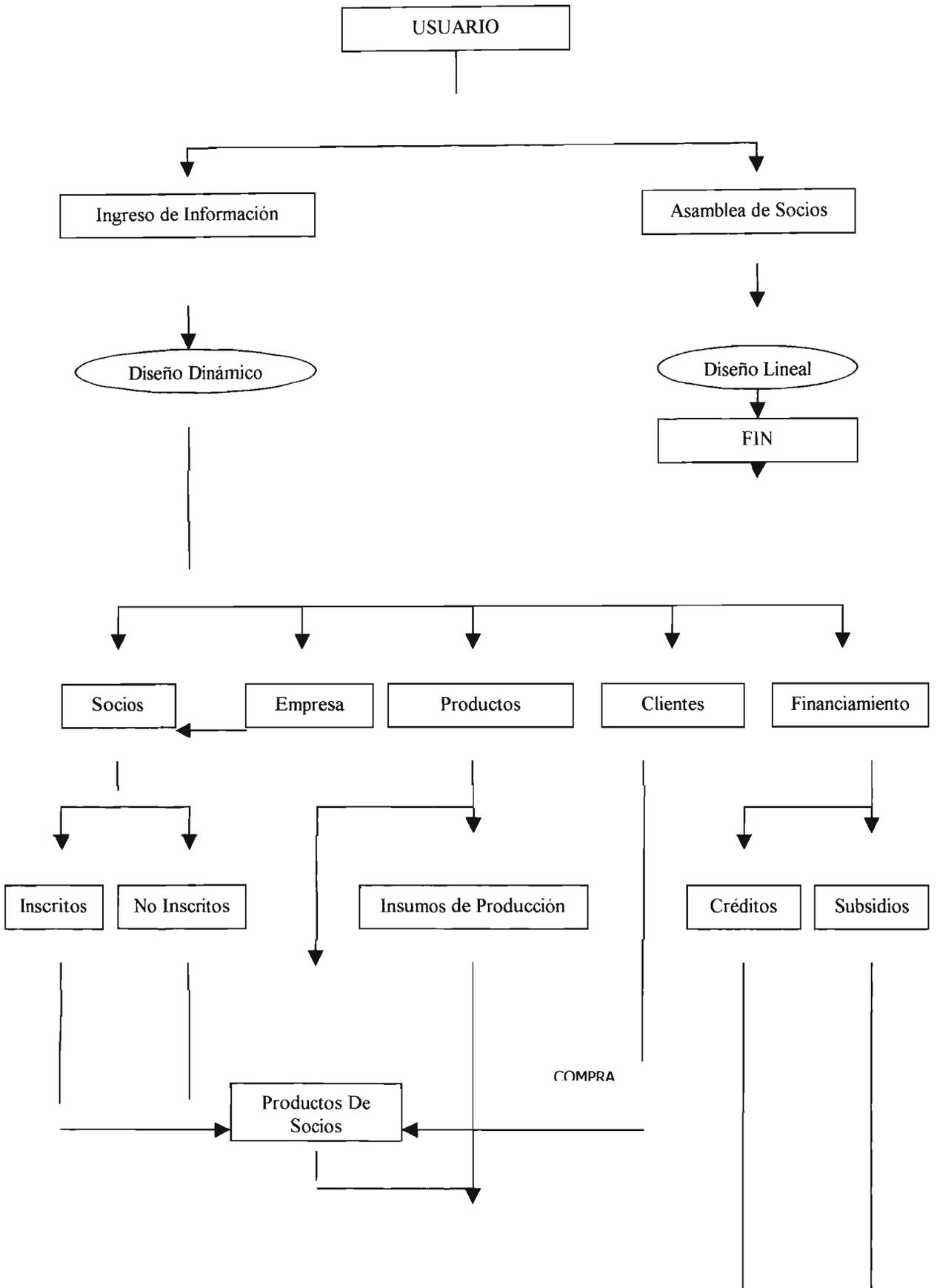
En este caso tenemos el inicio de la asamblea con este formulario encabezado por la pregunta ¿CUÁLES SON LOS NEGOCIOS QUE LA SOCIEDAD GENERA?, y una serie de alternativas relacionadas a esta pregunta que permiten ver el detalle o antecedentes explicativos de este punto.

En el punto uno -Venta de los productos comprados a los socios- muestra el informe de venta (totales) de productos adquiridos a todos los socios.

Todas las alternativas muestran informes de antecedentes de la sociedad (empresa) mostrados en forma numérica o gráfica (de ser factible).

Salir: Termina la ejecución del programa.

- **PRODUCTOS:** Los productos se agrupan en 2 categorías ya que existen productos adquiridos por la empresa a proveedores externos, cuyo objetivo es traspasarlos a los socios (servicio que presta la empresa a los socios) y existen los productos que los socios entregan a la empresa para ser comercializados por esta.



COMPRA Y VENTA

**FLUJOS DE CAJA
INGRESOS Y EGRESOS MONETARIOS
DE LA EMPRESA Y SOCIOS EN EL
TIEMPO**



ADJUDICACION
Y PAGO

ESTRUCTURA DE DATOS Y FORMULARIOS DE INGRESO

Este programa contempla la utilización y almacenamiento de antecedentes en una base de datos Microsoft Access 97, la cual permite una estructura relacional entre "tablas" de antecedentes.

La base de datos es el motor de cualquier programa que contempla el almacenamiento temporal y permanente de antecedentes. SAGA 1.0 contempla almacenar antecedentes comparativos para la empresa, socios y productos durante series temporales anuales comparables en periodos de 3 años, por lo tanto permanentes en el tiempo, lo que implica una definición sumamente detallada tanto en cantidad como en calidad de datos a almacenar en cada una de las "tablas" y la correcta definición de los "campos" de cada una de ellas.

Empresa Tablas Creadas

Empresa	Gestion	Patrimonio	Servicios
<input type="checkbox"/> Ano Balance Descripcion S_CreditosOtorgados S_CreditosMorosos S_CreditosIncoobrables S_CreditosCancelados S_Subsidios E_CreditosOtorgados E_CreditosMorosos E_CreditosCancelados IngresosVentaP IngresosVental IngresosOtros EgresosCompraP EgresosCompral EgresosOtros EgresosAdminist CapitaldeTrabajo DesafiosPlanteados	<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Mes <input type="checkbox"/> Linea Gestion Descripcion Objetivo ResultadoActual ResultadoEsperado	<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Linea Objeto Descripcion Cantidad Precio Comprometido	<input type="checkbox"/> Ano <input checked="" type="checkbox"/> Id_Servicio Fecha Descripcion NParticipantes FechaTermino Costo Financiamiento CostoReal Evaluacion
	Instituciones	Finstituciones	
	<input checked="" type="checkbox"/> Id_I Nombre Sigla Direccion Telefono Contacto	<input type="checkbox"/> Ano <input checked="" type="checkbox"/> Id_I Nombre Relacion Estado	

14 DEFINICIÓN DE TABLAS

EMPRESA: Esta contempla el almacenamiento permanente del balance anual de la empresa, considerando campos propios de un balance general no detallado de la gestión de la sociedad en términos monetarios, compra, venta, subsidios, créditos y capital.

El balance se realiza y almacena una vez al año (Abril) mediante un formulario que permite la estimación de alguno de estos parámetros así como el ingreso y/o modificación de cada uno de ellos.

Esta tabla almacena la información que hace posible responder a las preguntas 1.a. - 1.c. - 2.g. y 3 (matriz de registros comparativos y gráfico).

GESTION: Contempla el almacenamiento de las diferentes actividades o proyectos realizados por la empresa y cuyo objetivo es mejorar la calidad del servicio prestado a los socios. Son los compromisos asumidos por el área administrativa de la empresa, los cuales presentan un objetivo y resultado, es una apreciación cualitativa de la gestión de la empresa.

Responde a la pregunta 1.f. y permite tener un parámetro de evaluación del desarrollo organizacional.

PATRIMONIO: Permite tener un registro del patrimonio anual de la empresa, se actualiza una vez al año justo antes del balance de la empresa. El patrimonio se registra con el nombre del objeto una descripción y precio del mismo, también se registra si está comprometido o no.

Responde a las preguntas 1 y 2 del indicador FINANZAS.

SERVICIOS: Se almacenan todas las actividades realizadas por la empresa para capacitar o asesorar a los clientes. Estos servicios consideran el número de participantes, costo, financiamiento y evaluación del mismo.

Responde a la pregunta 1.d. y permite determinar la gestión de la empresa en el indicador INOVACION Y APRENDIZAJE.

INSTITUCIONES: Almacena el listado de instituciones con las cuales la empresa se relaciona o podría relacionarse (Todas). Esta "tabla" se entregará con una serie de instituciones ingresadas; INDAP, CONAF, INFOR, CORFO, BANCO DEL ESTADO, OT, FIA, UNIVERSIDAD DE CONCEPCION, ASSERTA, ETC.

RINTITUCIONES: Lista que muestra solo las instituciones con la cual la empresa se relacionó en cierto año.

Responde a la pregunta 2.i. y al indicador GESTION OPERATIVA.

Formulario Balance anual

Balance Anual de La Sociedad		[Min] [Max] [Close]	
<u>Ingreso de Antecedentes del Balance Anual de la Empresa</u>			
AÑO : <input style="width: 50px;" type="text" value="2001"/>	<input type="button" value="Realizar Balance"/>	<input type="button" value="Guardar Balance Actual"/>	
<u>Ingresos por concepto de</u>		<u>Egresos por concepto de</u>	
Venta de Productos :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>	Compras de Productos :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>
Venta de Insumos :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>	Compras de Insumos :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>
Otros Ingresos :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>	Otros Egresos :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>
<u>Totales Anuales</u>		<u>Ingresos Totales :</u>	
Subsidios a Socios :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>	<u>Egresos Totales :</u>	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>
Capital de Trabajo :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>	<u>Gastos de Administración :</u>	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>
		<u>Resultados del Balance :</u>	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>
<u>Gestión de Créditos Otorgados a Socios</u>		<u>Créditos Obtenidos Por la Empresa</u>	
Créditos Otorgados (\$) :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>	Créditos Obtenidos (\$) :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>
Créditos Cancelados (\$) :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>	Créditos Cancelados (\$) :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>
Créditos Morosos (\$) :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>	Créditos Morosos (\$) :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>
Créditos Incobrables (\$) :	<input style="width: 80px;" type="text" value="0"/>		
Análisis del Balance Actual :	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Desafíos para el Próximo Año :	<input style="width: 100%;" type="text"/>		

Socios Tablas Creadas

Socios	SociosInscritos	PSocios	CuentaSocios
S_Rut	SI_Rut	S_Rut	CS_Rut
S_Nombre	SI_Nombre	P_Linea	CS_Id
S_Edad	SI_AnoI	P_Codigo	CS_Tipo
S_Direccion	SI_AnoI	P_Nombre	CS_Doc
S_Sector	SI_Feclal	P_UMPM	CS_NDoc
S_Comuna	SI_Estado	P_VolumenProducido	CS_Fecha
S_Fono	SI_Renuncia	P_VolumenEntregado	CS_Monto
S_Mail	SI_FechaR		CS_Saldo
S_Comercializacion	SI_Obs		CS_FormaPago
S_Observacion			

15 DEFINICIÓN DE TABLAS SOCIOS

SOCIOS: Contempla el almacenamiento de los antecedentes de los socios inscritos como los no inscritos. Se ingresa el RUT como clave de almacenamiento no duplicable, además de antecedentes como el nombre del socio, dirección, sector, etc. y el área de comercialización, la cual corresponde al rubro en el cual se desempeña.

Toda persona que desee vender o comercializar su producción por intermedio de la sociedad debe ser ingresado como socio. Es el primer requisito para ser ingresado como socio inscrito.

SOCIOSINSCRITOS: Ingreso que permite que los socios previamente ingresados sean inscritos en la sociedad, para tomar parte en ella y sus beneficios. Contempla el ingreso de parámetros adicionales como fecha de ingreso y renuncia (si corresponde).

Responde a la pregunta 2.a. y entrega antecedentes referidos al indicador PROVEEDORES (socios); porcentaje de socios en el total.

PSOCIOS: Selección de los productos que produce cada uno de los socios (inscritos o no), desde la gama total de productos comercializados por la empresa. Para lograr realizar este paso es necesario ingresar previamente la totalidad de productos que comercializa la empresa y/o que producen los socios.

Esta "tabla" mantiene el registro de productos, cantidad total producida y entregada por cada uno de los socios.

Responde a la pregunta 2.a. y entrega antecedentes referidos al indicador **PROVEEDORES** (socios); capacidad de producción por rubro y existencia de información de rubros producidos por los socios. También permite tener una base de opinión para el indicador **INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE** respecto a nuevos posibles negocios y mercados.

CUENTASOCIOS: Detalles de la cuenta corriente de los socios; ingresos y egresos de efectivo o documentos relacionados con ese socio.

Formulario Socios

RUT

204055-9

NOMBRE DEL SOCIO

Socio de Prueba

Buscar Socio

R.U.T : 204055-9

Nombre : Socio de Prueba

Edad : 29

Dirección : Sin Dirección establecida

Sector : Chillan

Comuna : San Carlos

Telefono : 548987

E-Mail : Sin E-mail

Comercialización : Directa a la sociedad

Observación : Entrega toda su producción

Nuevo Socio**Modificar Socio****Cuenta Socio****Listado de Socios****Antecedentes de Socios Inscritos**

R.U.T : 204055-9

Estado : ACTIVO

Nombre Socio : Socio de Prueba

Año de Inscripción : 2001

Fecha de Inscripción : 21/08/1999

Descripción Asociado : Productor Experimentado de Vinos

Renuncia

Fecha de Renuncia :

Reinscribir Socio**Listado de Socios Inscritos****Socios Inscritos y ACTIVOS**

Formulario Ingreso de producción por Socio

Ingreso de Productos por cada Socio - Cantidades Entregadas y Totales Producidos

RUT **NOMBRE DEL SOCIO**

R.U.T. : Nombre :

Dirección :

Sector : Comuna :

Telefono : E-Mail :

Buscar Socio

Aceptar Cambios

Imprimir Listado de Productos

CODIGO **Seleccione un Producto**

Seleccione una Unidad de Medida :

Volumen de Producción Anual :

Volumen Entregado a la Sociedad :

Agregar Producto

Eliminar Fila

Nº	CODIGO	Nombre del Producto	U. de Medida	Vol. Producido	Vol. Entregado
1	2	Papas de Desecho	Sacos	90	70
2	1	Papas de Mesa	Toneladas	10	8
3	3	Porotos tipo A	Kilogramos	63	54

Productos Tablas Creadas

Productos	Industrializacion	Productos?
P_Id	Ano	P_Id
P_Nombre	Id_P	P_Nombre
P_Tipo	Producto	P_Tipo
P_UM	Proceso	P_UM
P_PrecioV	Costo	P_PrecioV
P_PrecioCS	PrecioAnt	P_PrecioVS
P_PrecioCNS	PrecioPost	P_PrecioCompra
P_StockAcumulado	CantTotal	P_Stock
P_StockReal	CantProcesada	P_StockAcumulado

16 DEFINICIÓN DE TABLAS PRODUCTOS

PRODUCTOS: Contempla el almacenamiento de antecedentes de cada uno de los productos que los socios inscritos como no inscritos pueden aportar a la sociedad, así como aquellos cuya producción y comercialización sea por cuenta de la empresa.

Todo producto debe ser ingresado y nunca eliminado no importando si se comercializa o no en un periodo de tiempo específico. Los antecedentes que definen el producto son el tipo (área de comercialización), precio de venta (con IVA), precio de compra a socios (precio al cual la empresa compra el producto a socios inscritos -> precio preferencial), precio de compra a socios no inscritos, stock actual del producto y stock acumulado en el ultimo periodo de tiempo.

El manejo de stock es para tener los totales de venta de cada producto en cada año, y se limpian (llevan a cero) en el momento de realizar el balance anual.

Responde a la pregunta 1.a. y permite obtener el margen por rubro entre precios a socios y no socios - indicador PROVEEDORES (socios).

INDUSTRIALIZACION: Registro anual de los procesos de industrialización de cada producto.

Se destacan campos que describen el proceso, su costo, precio sin proceso productivo, precio luego del proceso y la cantidad procesada.

Responde a las preguntas 1.b. y 2.b.

PRODUCTOS2: Mantiene el registro de productos que la empresa compra, con el objetivo de traspasarlos a los socios y/o utilizarlos en actividades propias.

Estos tipos de productos son adquiridos a proveedores externos (NO socios) y contemplan registros similares a los productos agrícolas, la diferencia es que estos se venden a los socios y se contempla como un servicio adicional de la empresa.

Esta tabla es utilizable en aquellas asociaciones que cuentan con este servicio, para llevar el registro monetario y utilizar esta información en el balance anual de la sociedad.

Formulario Ingreso de productos

Ingreso de productos comercializados por la sociedad

CODIGO : 4 **NOMBRE DEL PRODUCTO** : Vacuno de Exportación **Buscar Producto**

Código : 4 **Nuevo Producto**

Nombre : Vacuno de Exportación

Unidad de Medida : Unidades

Precio de Venta por unidad (\$) : 560000

Precio de Compra a Socios no Inscritos (\$) : 400000

Precio de Compra a Socios Inscritos (\$) : 450000

Stock Real del producto : 50

Cantidad producida en la temporada : 85

Area Productiva

- AGRICOLA
- AVICOLA
- FORESTAL
- GANADERO
- VITIVINICOLA

Modificar Producto

Listado de Productos

Cientes Tablas Creadas

Cientes	CuentaCientes	ChequesCientes
CRut	CC_Rut	CH_Rut
Cliente	CC_Id	CH_Id
RazonSocial	CC_Tipo	CH_Doc
Direccion	CC_Doc	CH_NDoc
Ciudad	CC_NDoc	CH_NCh
Telefono	CC_Fecha	CH_Fecha
Contacto	CC_Monto	CH_Monto
	CC_Saldo	CH_Estado
	CC_FormaPago	

17 DEFINICIÓN DE TABLAS CLIENTES

CLIENTES: Contempla el almacenamiento de toda la cartera de clientes de la empresa, donde el RUT es la clave identificatoria de cada uno de ellos. Los antecedentes que se almacenan son los básicos para la identificación del cliente.

Permite generar información para los indicadores de COMERCIALIZACION, en los puntos referidos a la cartera de clientes.

CUENTACLIENTES: Detalles de la cuenta corriente de los clientes; ingresos y egresos de efectivo o documentos relacionados con ese cliente.

Esta "tabla" permite llevar el control financiero de la empresa (pagos) el cual es la base para el cálculo de ingresos totales anuales (balance) y de gran utilidad administrativa en la empresa.

CHEQUESCLIENTES: Contempla el almacenamiento de los cheques recibidos por pago de productos y/o servicios prestados por la empresa.

Su objetivo es el mantener un registro de este tipo de documentos.

Formulario Clientes

Módulo Clientes

RUT	NOMBRE DEL CLIENTE	
12378860-5	German Rodriguez Parra	Buscar Cliente

R.U.T	:	12378860-5		1	Modificar Cliente	
Nombre	:	German Rodriguez Parra				Cuenta Cliente
Razón Social	:	persona natural				Listado de Cheques
Telefono	:	218886	Ciudad	:	Chillar	Listado de Clientes
Dirección	:	Camino a Huape Kilometro 9				
Contacto	:	el mismo				

CSOCIOS: Mantiene el registro de los créditos otorgados por la empresa a cada uno de los socios, se registran antecedentes similares a los antecedentes de créditos a la empresa. Responde a las preguntas 2.c. y 2.d., además entrega antecedentes para el indicador FINANZAS; deudas de los socios y créditos otorgados a los socios.

PCSOCIOS: Mantención de los registros de pago de créditos por socio, considerando fechas, saldos y el campo observación que cumple la misma función que en la tabla PCEMPRESA.

Entrega antecedentes para el indicador FINANZAS referidos al punto deuda total de los socios a la empresa.

SUBSIDIOS: En esta tabla se registra - por subsidio obtenido a cada socio - el área de comercialización, la fecha, entidad que lo otorga, una descripción del mismo, el monto del subsidio, el aporte del socio y el costo del servicio prestado por la empresa para obtener el subsidio. Con estos antecedentes se obtiene al valor monetario real de subsidio recibido por cada uno de los socios (monto traspasado).



Subsidios	
<input type="checkbox"/>	Id_S
<input checked="" type="checkbox"/>	Id_Sub
	Tipo
	Fecha
	Entidad
	Descripcion
	MontoS
	MontoAporte
	ServicioPrestado
	ValorServicio
	MontoTraspasado

Subsidios Tabla Creada

FLUJOS DE CAJA

INGRESOS Y EGRESOS MONETARIOS DE LA EMPRESA Y SOCIOS (COMERCIALIZACIÓN)

Este ítem es el último paso en la obtención de antecedentes del movimiento financiero de la empresa. Abarca todos los flujos de ingresos y egresos monetarios de la empresa en el tiempo, excluyendo el financiamiento - que se registra independientemente - y que permiten mantener actualizada la base de datos con toda la información de **adquisición** y **venta** de productos.

La adquisición contempla todos los tipos de egresos monetarios en los que incurre la empresa, entre los cuales se encuentra la compra de productos a los socios de la empresa, la compra de productos (insumos) a proveedores externos y otros egresos los cuales se identifican por un concepto de egreso (el cual puede ser variado).

La venta contempla todos los ingresos monetarios, obtenidos por la empresa, por concepto de venta de productos comprados previamente a los socios (o producidos directamente por la empresa), insumos de producción traspasados a los socios y otros tipos de ingresos identificables por un concepto.

Egresos Tablas Creadas

AdquisicionP	Adquisiciones	A_Detalle	DetalleEgresos
<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> S_Rut <input checked="" type="checkbox"/> P_Id <input type="checkbox"/> AP_Linea AP_Fecha AP_Item P_Nombre P_UM AP_Origen AP_Cantidad AP_Precio AP_PrecioM	<input checked="" type="checkbox"/> A_Numero A_Documento A_NDocumento A_Fecha A_Valor A_Descuento A_S_Rut A_Proveedor A_Estado	<input type="checkbox"/> A_Numero <input checked="" type="checkbox"/> AD_Linea AD_Codigo AD_Producto AD_Cantidad AD_Precio AD_Total	<input type="checkbox"/> Ano <input checked="" type="checkbox"/> Id_Egreso Concepto Monto Fecha

19 DEFINICIÓN DE TABLAS EGRESOS

ADQUISICIONP: Tiene como fin almacenar los antecedentes de compras de productos a los socios de la empresa.

Se identifica el año de la transacción, RUT del socio, código y nombre del producto, el área productiva, origen y cantidad del producto adquirido. Además se almacenan 2 precios (con IVA) para el producto, el primero corresponde al precio que da la empresa a cada uno de los socios y el segundo corresponde al precio de mercado de ese producto en igualdad de condiciones (es decir precio que obtendría el socio a un comprador externo en terreno).

Cada adquisición es sobre un solo producto y a un socio específico.

Permite responder a la pregunta 2.f. y entrega antecedentes que permiten estimar el margen por rubro entre precios a socios y no socios, correspondiente al indicador PROVEEDORES (Socios).

ADQUISICIONES: Tabla que almacena los antecedentes de compra de productos (insumos) a terceros. Implica que se debe identificar el tipo de

documento (boleta, factura) y número de este, además del proveedor mediante su RUT y nombre.

Este esquema de adquisición almacena la fecha, valor y estado de la compra. El detalle de los productos adquiridos se almacena en la tabla A_Detalle.

El campo Estado identifica si el documento está CANCELADO, PENDIENTE O NULO, permitiendo así obtener un registro de deudas con terceros.

Permite mantener un registro de los gastos de la empresa, los cuales a su vez facilitan la generación del balance anual.

A_DETALLE: Esta tabla complementa a la tabla Adquisiciones en el sentido que guarda los productos adquiridos en cada transacción.

OTROSEGRESOS: Cumple con almacenar los antecedentes de todos los egresos de un año específico, para ser mostrados en un informe final de egresos anual o por rango de fechas. Exige el ingreso anual o mensual (un solo ingreso por periodo de tiempo) del total de adquisiciones a socios como del total de adquisiciones de productos (insumos) a terceros. Mantener estos registros en orden, sumado a los registros de venta, permite tener parámetros claros para la obtención de los costos totales (por periodo de tiempo) en el indicador de FINANZAS.

Ingresos Tablas Creadas

VentaP	Factura	F_Detalle	DivoIngresos
<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> C_Rut <input checked="" type="checkbox"/> P_Id <input type="checkbox"/> VP_Linea VP_Fecha VP_Item P_Nombre P_UM VP_Cantidad VP_Precio VP_Total	<input type="checkbox"/> Numero F_Fecha F_Valor F_ValorE F_Descuento F_RutC F_Cliente F_Estado	<input type="checkbox"/> Numero <input type="checkbox"/> FD_Linea FD_Codigo FD_Producto FD_Cantidad FD_Precio FD_Total	<input type="checkbox"/> Ano <input checked="" type="checkbox"/> Id_Ingreso Concepto Monto Fecha

20 DEFINICIÓN DE TABLAS EGRESOS

VENTAP: Almacena los antecedentes de ventas de productos comprados a los socios de la empresa o producidos por esta.

Se identifica el año de la transacción, RUT del cliente (obtenido de la tabla clientes), código y nombre del producto, el área productiva, cantidad vendida, el precio de este y el total de la venta.

Cada venta es sobre un solo producto y a un cliente específico.

Permite responder a las preguntas 1.a., 2.e, 3 y entrega valiosos antecedentes para el indicador COMERCIALIZACION, los que permiten estimar el volumen de ventas por cliente y fijar una posible estratificación de ellos.

FACTURA: Tabla que almacena los antecedentes de venta de productos (insumos) a clientes, los que en este caso son los socios de la empresa. En cada venta se identifica el número de la transacción (el cual es un correlativo entregado por el programa), además del cliente (socio) mediante su RUT y nombre. El campo ValorE corresponde a valor empresa y es el registro del documento asociado (ej. Factura 1025) y/o algún tipo de observación (ej. Total ventas de enero).

Este esquema de adquisición almacena la fecha, valor y estado de la venta. El detalle de los productos adquiridos se almacena en la tabla F_Detalle.

El campo Estado identifica si la venta esta CANCELADO, PENDIENTE O NULO, permitiendo así obtener un registro de deudas de los socios.

Permite mantener un registro de los ingresos de la empresa, los cuales a su vez facilitan la generación del balance anual.

F_DETALLE: Esta tabla complementa a la tabla Factura en el sentido que guarda los productos vendidos en cada transacción.

OTROSINGRESOS: Almacenar los antecedentes de todos los ingresos de un año específico, para ser mostrados en un informe final de ingresos anual o por rango de fechas. Exige el ingreso anual o mensual (un solo ingreso por periodo de tiempo) del total de ventas a clientes y del total de ventas de productos (insumos) a los socios de la empresa. Mantener estos registros en orden, sumado a los registros de compras, permite tener parámetros claros para la obtención de los ingresos totales (por periodo de tiempo) en el indicador de FINANZAS.

Tablas Complementarias

Unidades
Id_UM Unidad AV

Pago
AV FormaPago

Tipos
P_Tipo

UNIDADES: Tabla que almacena las unidades de medida de los productos. Se utilizan campos como el Id, que corresponde a un número correlativo entregado por el programa, el nombre de la unidad de medida y una abreviación de la misma de no más de 3 caracteres.

PAGO: Tabla que almacena las diferentes formas de pago, con las cuales se maneja la cuenta corriente de los clientes. Al igual que Unidades cuenta con el nombre y una abreviación.

TIPOS: Esta tabla almacena el nombre de las distintas áreas de comercialización, entre las cuales se encuentra sector AGRICOLA, FORESTAL, GANADERO,... con un máximo de 5 áreas.

Estas 3 tablas más la tabla Instituciones debieran ser llenadas en forma previa a la entrega del sistema computacional a sus usuarios finales, para minimizar la probabilidad de error en ingresos de este tipo.

DESARROLLO DE ASAMBLEA

Tal como se explica al inicio del presente documento, el objetivo principal del presente Software es el poder guiar el desarrollo de una asamblea de socios, mediante un orden lógico y entregando resultados visual e informativamente claros y fáciles de entender.

En la página Nº 3 se muestra y explica el formulario (pantalla) inicial en el desarrollo de una asamblea. Es círculo (en movimiento) indica en que punto se encuentra la atención de la asamblea, en este caso puntual es la alternativa **Venta de los productos comprados a los socios** y la respuesta se logra al hacer un click sobre esta alternativa.

Las respuestas entregadas corresponden a informes resúmenes del punto señalado, es decir muestra el total de ventas de productos adquiridos a los socios (no se incluye venta de insumos de producción) en el año, comparándolo con los antecedentes de los 2 años anteriores.

Como es de suponer para lograr obtener la información es necesario que se realice el balance anual previo a la asamblea de socios.

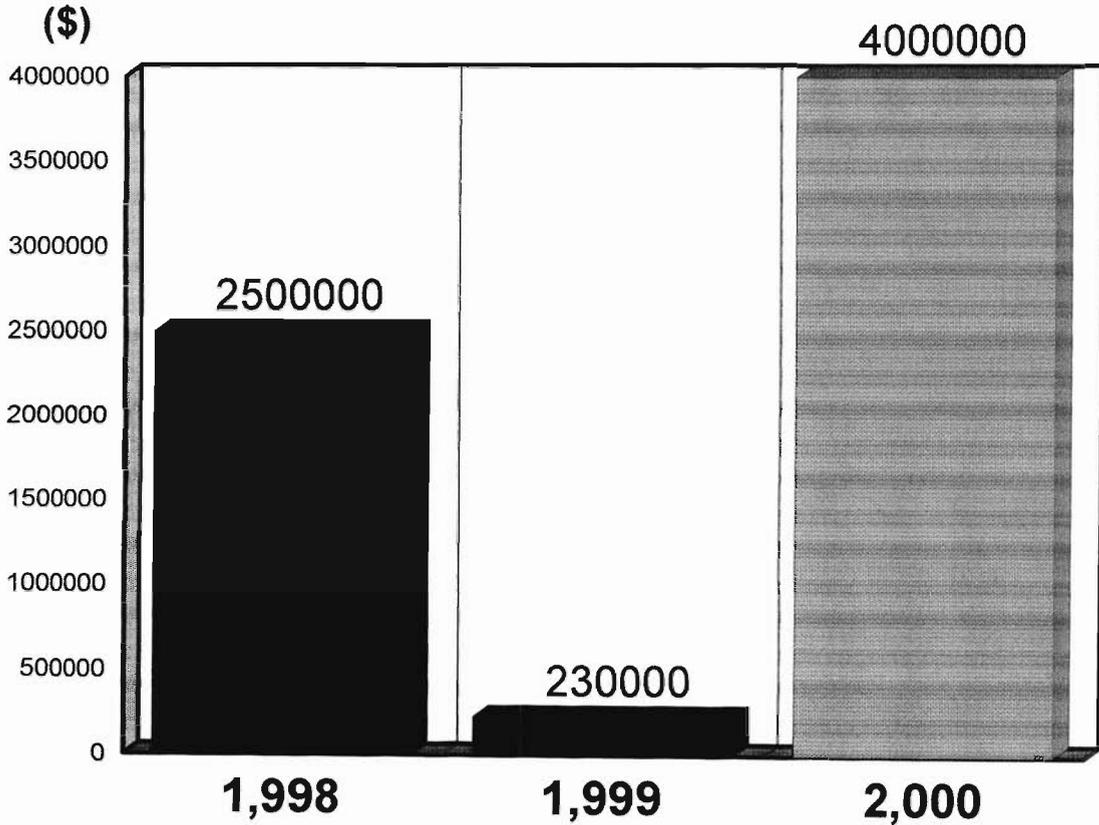
Todas las respuestas son gráficas y/o informativas, como la página siguiente.

SAGA 1.0

Fecha : 19 de Abril de 2001

Balances comparativos - Informe de Ventas

Venta de productos últimos 3 años



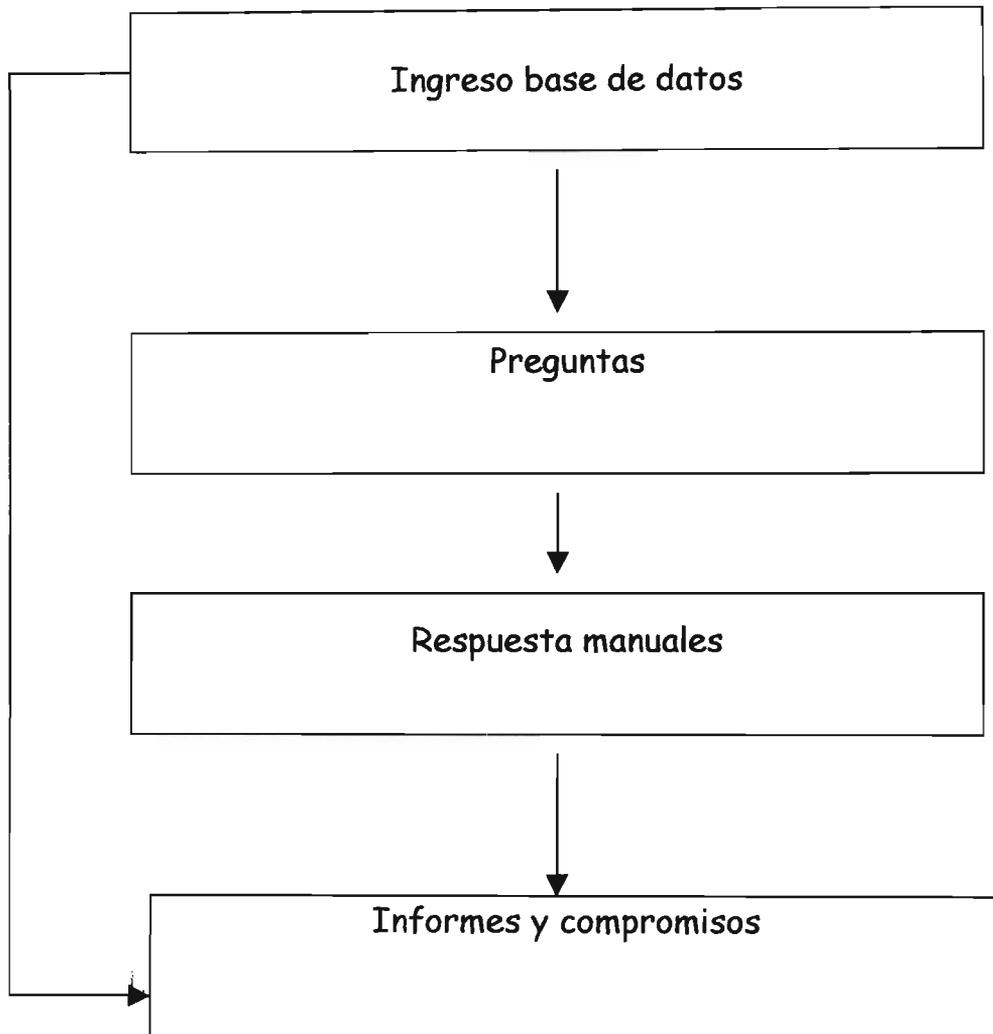
Ingresos reales en pesos (\$) por año

Año : 1998 Venta de productos (\$) = 2.500.000 Descripción : Balance Global

Año : 1999 Venta de productos (\$) = 230.000 Descripción : Balance Anual

Año : 2000 Venta de productos (\$) = 4.000.000 Descripción : Balance Anual

***Luego de llenar la base de datos es necesario la creación de el módulo de
asamblea .***



MODULO DE ASAMBLEA

El modulo que se desarrollo en base a la generación, modificación y validación de resultados es el modulo de presentación y guía de la reunión de asamblea, o reunión de directorio.

Para la ejecución de este modulo es necesario haber llenado la base de datos, previamente, no completa necesariamente, sino que con los datos necesario para el área a evaluar

Sistema de Autoevaluación y Gestión Asociativa



La pantalla inicial del programa una vez ingresada la información en la base de datos apretamos e botón de reunión de socios.

Tenemos luego la opción de preguntas obligatorias que al tocar cada boton salta a los informes de gestión previamente llenados lo que genera información dura para la toma de decisiones

¿CUÁLES SON LOS NEGOCIOS QUE LA SOCIEDAD GENERA?

A vertical menu interface with six options, each represented by a dark horizontal bar with a white background for the text. The options are:

- Venta de los productos comprados a los socios
- Industrialización de los productos
- Creditos a los socios
- Servicios de: Asistencia Técnica, Asesorías, Capacitación, Otros.
- Canalización de Subsidios Individuales: riego, forestal, etc.
- Gestión de la Sociedad

On the right side of the menu, there are two circular buttons with arrows: the top one points right and the bottom one points left. On the left side, there is a vertical white bar with a black circle at the top.

¿CUALES HAN SIDO LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA?



Por área de gestión es necesario predefinir el área a evaluar que pueden ser todas o elegir la mas relevante dependiendo la empresa. En esta pantalla esta la opción de grabar el resultado de decisiones de la empresa en la asamblea de socios o directorio.

Productos comercializados y número de clientes

Volumen de ventas (cantidad y precio) por cliente

Costos por ventas (contado y crédito)

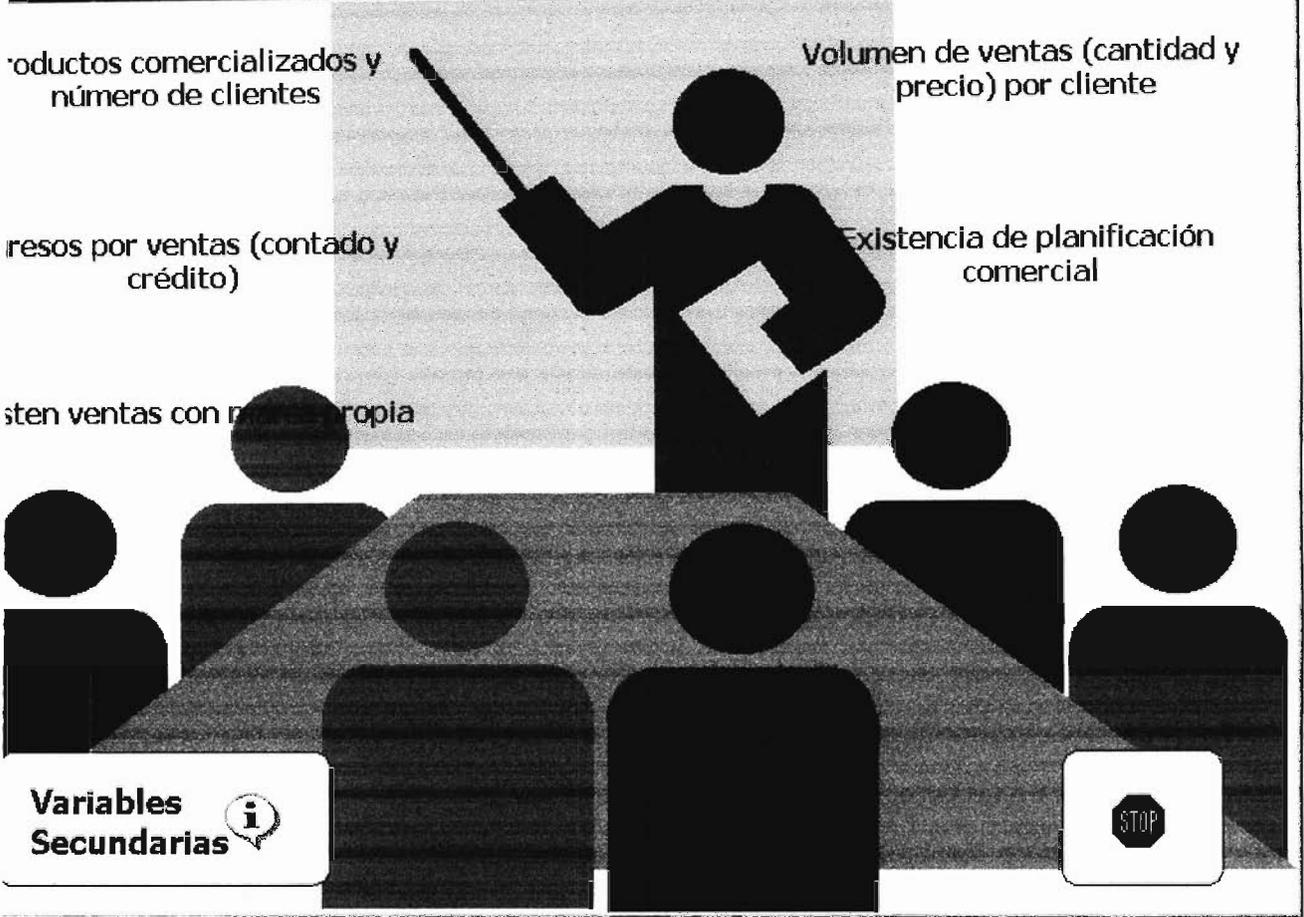
Existencia de planificación comercial

¿Se venden con propiedad?

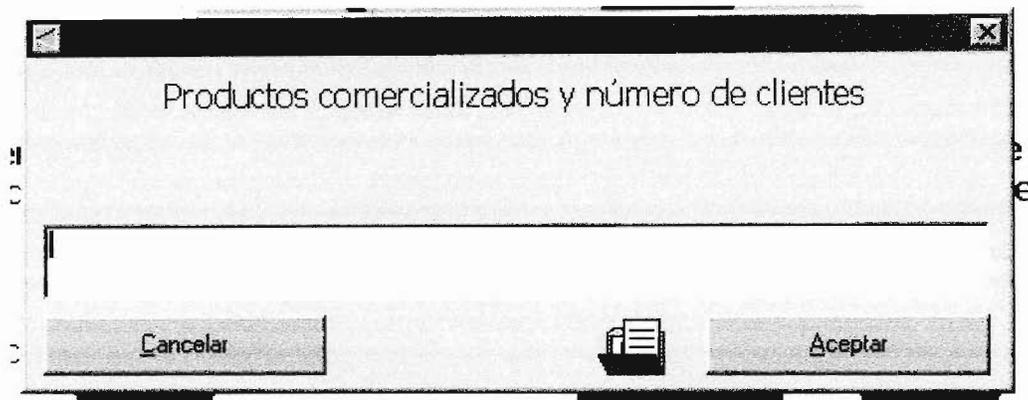
Variables Secundarias



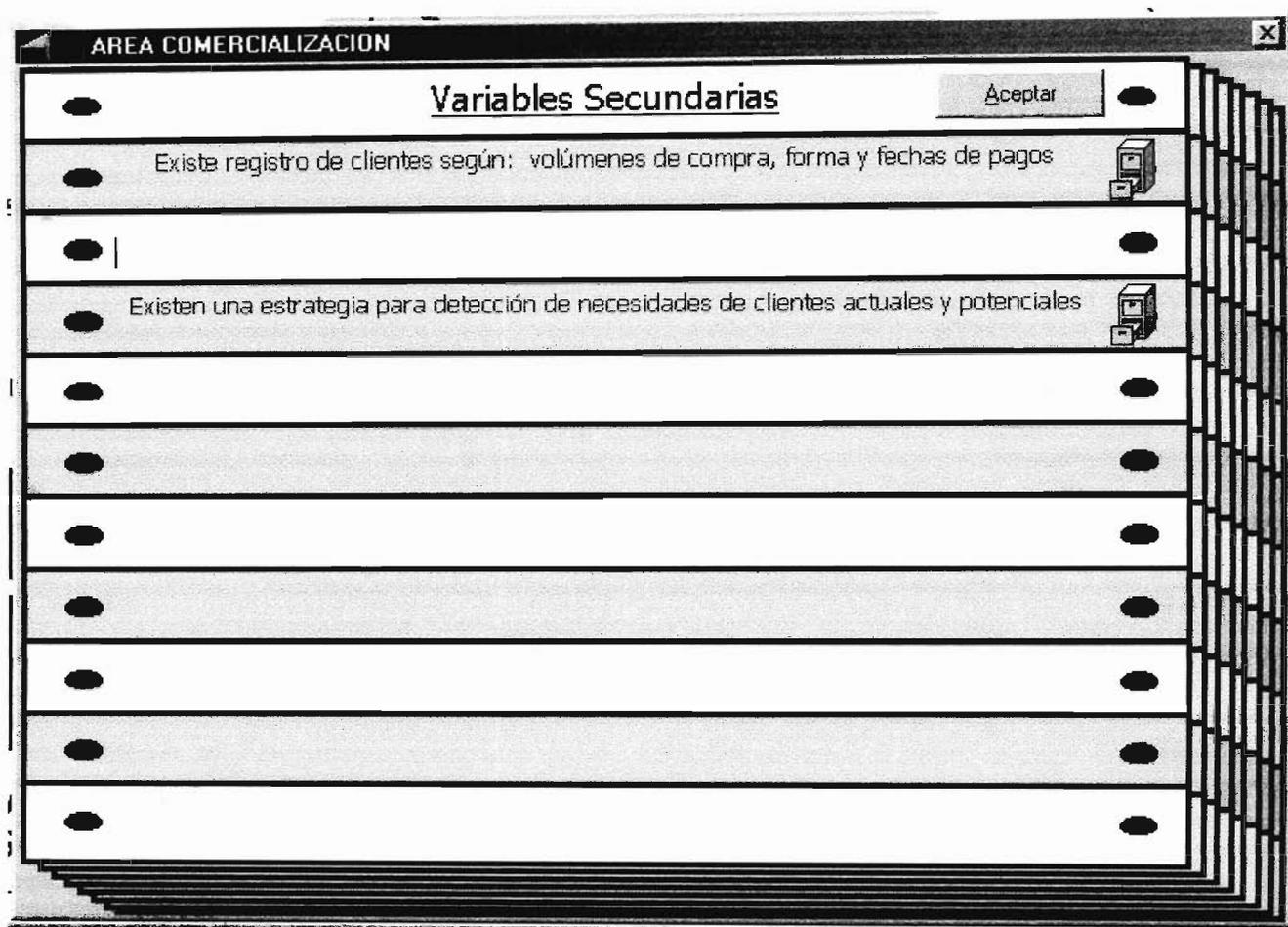
STOP



Un ejemplo de elegir un área de gestión es la pantalla anterior de comercialización que da la opción de responder preguntas específicas o dejar acuerdos escritos y grabado también da la opción de saltar a la pantalla de evaluación de variables secundarias de análisis de preguntas complementarias para ahondar la evaluación y realizar tomas de decisiones más completas por área.



Si elegimos una pregunta da la opción de ir a los informes de información dura con datos del periodo para su evaluación y se puede ingresar las decisiones tomadas con respecto la discusión generada



Si accedemos a las variables secundarias también tenemos como opción presentar los datos duros que sustenten la discusión y anotar las decisiones generadas.

6. FICHAS TÉCNICAS

El proyecto a futuro se espera tendrá un impacto económico positivo tanto cuantitativo como cualitativo en el desarrollo de las empresas asociativas agropecuarias, ya que por un lado las empresas que implementen la metodología de autoevaluación y seguimiento tendrán un mayor valor producto de su mejor gestión, expresada en las utilidades anuales y su capitalización y además sus socios, gerentes y directores podrán tener una idea clara de cómo ha sido el comportamiento y cumplimiento de metas y objetivos al interior de sus organizaciones.

Además, se debe tener presente que el beneficio se multiplicará tantas veces como número de empresas emplee la metodología, pudiendo ser más de 40 las empresas beneficiadas, con los logros de este proyecto si incluimos a empresas de las regiones novena y quinta, las cuales en el desarrollo de los talleres de difusión manifestaron su interés por implementar y desarrollar esta metodología.

7 PROBLEMAS ENFRENTADOS

Los problemas enfrentados estuvieron dados por :

1. La puesta en marcha del proyecto se vio complicada al no contemplar actividades específicas de difusión para conseguir un apoyo más rápido de los agentes en cuanto entrega de información y asistencia a eventos.
2. La falta de información sistematizada aumentó la dificultad de los análisis lo que nos obligó a construir previamente la información por cuenta propia para el apoyo de análisis de este proyecto
3. Se debió colocar un mayor énfasis en el diseño de la base de datos del software. Dado que esta base tiene que ser adecuada a los requerimientos de la metodología a desarrollar.
4. Existieron Problemas para reunir a las empresas en actividades masivas en el último periodo del año2001 y principios del 2002.
5. La capacidad tecnológica en la empresa como falta de computadores o de baja capacidad atrasaron algunas implementaciones y seguimiento
6. Los talleres de difusión fueron postergados para asegurar la asistencia de las empresas participantes en el monitoreo

8. Calendario de Ejecución

A continuación se indica el calendario de ejecución programado:

ACTIVIDADES	A N O S																							
	2 0 0 0												2 0 0 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. Definición de criterios de selección de la empresas.	x	x																						
2. Preselección de empresas.	x	x	x																					
3. Visitar y conocer empresas seleccionadas	x	x	x																					
4. Definir 15 empresas de estudio			x																					
5. Reunión de trabajo con empresas.				x																				
6. Capturar información relevante de cada empresa.				x																				
7. Análisis de información capturada.					x																			
8. Determinación de sistemas de evaluación.						x																		
9. Que variables incluye el sistema de evaluación de c/org.						x																		
10. Contrastar presencia de variables							x																	
11. Análisis de diferencias detectadas							x																	
12. Definición de ciclos de vida y etapas de desarrollo de emp.								x																
13. Clasificación de las 15 empresas de acuerdo a ciclos def.								x																
14. Vincular variables a diferentes ámbitos funcionales									x															
15. Diseño metodológico de autoevaluación									x	x														
16. Validación de metodología										x	x													
17. Ajuste final de metodología propuesta										x	x													
18. Diseño y construcción de prototipo.											x	x	x	x	x	x								
19. Diseño y construcción de manual.											x	x	x	x	x	x								
20. Validación de prototipo con usuarios																x								
21. Revisión y modificaciones de herramientas diseñadas																	x							
22. Definir criterios de selección de empresas																x								
23. Identificación de las empresas con las que se trabajará.																		x						
24. Reunión con empresas seleccionadas.																		x						
25. Capacitación y formación de agentes en las dif. Empresas																		x	x					
26. Implementación efectiva de la metodología.																				x	x	x		
27. Monitoreo y seguimiento.																			x	x	x			
28. Sistematización de resultados.																							x	
29. Consolidación de resultados.																								x
30. Ajuste definitivo de metodología, software y manual.																								x
31. Difusión y transferencia de resultados.										x	x													x

Del calendario de actividades planificado en la única actividad en donde hubo un retraso relevante fue en las actividades finales de difusión debido principalmente a que desde el punto de vista de la coherencia del proyecto estaban bien justificadas, pero desde el punto de vista operativo era imposible desarrollar este tipo de actividades en diciembre por la cantidad de compromisos y tiempo que requería la planificación y una aceptable asistencia a este tipo de actividades. Posteriormente, en enero y febrero también resultaba difícil de organizar por la el desarrollo de actividades agrícolas masivas como cosecha de trigo, vacaciones, etc.. Por lo que a partir de marzo se reactivó la organización y planificación de dichas actividades las cuales se llevaron a efecto a fines de mayo del año 2002.

9 DIFUSION

Algunas actividades de difusión que se desarrollaron en e proyecto son:

En un principio en medios regionales como el Diario el SUR así como en televisión provincial de CAÑETE TV esto complementado canal información enviada a los agentes que se relacionan con el proyecto

Las actividades se han centrado en un trabajo interno del equipo con la activa participación del INDAP Regional. Además producto de la participación y relación con las empresas asociativas se ha generado una difusión directa de las expectativas del proyecto.

Una vez consolidados los resultados de la investigación y acción participativa del proyecto FIA C99-1-G-017 ***“Diseño, Elaboración y Validación de una Metodología práctica y participativa y un Software interactivo para la autoevaluación y el seguimiento a la gestión de Empresas Agropecuarias desde el punto de vista de un desarrollo empresarial sustentable”***, se elaboraron y multiplicaron las versiones definitivas del manual, de los instrumentos analíticos y del software de apoyo a la metodología, tomado en cuenta las lecciones aprendidas durante las experiencias piloto. Con dicho fin se organizaron tres seminarios de presentación y difusión de los resultados, en la VIII, IX y V Región del país. Además se incluyó una reunión en las oficinas de FIA en Santiago con el Comité Ejecutivo de FIA (supervisores y profesionales de dicha institución). En el curso de dichos seminarios se presentó la metodología, el software y las experiencias piloto realizadas a audiencias de representantes de empresas de productores e instituciones públicas (SEREMI de Agricultura, INDAP y FIA).

Del resultado de dichos Seminarios se puede destacar el gran interés manifestado por empresas e instituciones en implementar el software a nivel de organizaciones asociativas de diferente nivel, por la facilidad en el manejo de datos y la claridad en la entrega de los resultados para la autoevaluación al interior de las empresas y el apoyo metodológico que entrega a nivel de Reuniones de Directorio, Asambleas de Socios y Administración. Sin embargo, dicha implementación requiere necesariamente de jornadas de capacitación respecto al manejo y alcances del software de forma de hacer más fácil el trabajo con el mismo. **Desarrollo de los Seminarios**

Los Seminarios tenían como objetivo principal la presentación y difusión de los resultados del proyecto FIA C99-1-G-017 “Diseño, Elaboración y Validación de una Metodología práctica y participativa y un Software interactivo para la autoevaluación y el seguimiento a la gestión de Empresas Agropecuarias desde el punto de vista de un desarrollo empresarial sustentable”, en la VIII, IX y V Región del país.

Las fechas de realización de dichos Seminarios fueron los días 28 de mayo en Concepción (VIII Región), 7 de junio en Temuco (IX Región), 13 de junio en Quillota (V Región) y 14 de junio en Santiago.

Los lugares de realización fueron y Número de asistentes fueron:

Ciudad	Lugar	Dirección	Nº de Asistentes
Concepción	Salón de Reuniones de INDAP VIII Región.	Serrano 529	3
Temuco	Hotel Nicolás	General Mackenna 420	43
Quillota	Centro de Eventos El Edén	Balmaceda s/n	27
Santiago	Oficinas FIA	Santa María 2120	12

Las convocatorias e invitaciones a los Seminarios se hicieron a través de cartas y contactos telefónicos. Las cartas fueron enviadas a empresas asociativas de acuerdo a información recopilada de las oficinas regionales de la Secretaría Regional de Agricultura correspondiente, oficinas regionales y de área de INDAP y a través de Asociaciones de Agricultores y Centros de Gestión. Además se cursaron cartas de invitación a los SEREMI de Agricultura, los Directores Regionales de INDAP, los Jefes de Área de INDAP, a las Municipalidades de las regiones correspondientes que tuvieran servicios de PRODESAL en ejecución y a empresas consultoras. El envío de cartas se hizo vía FAX, correo certificado y correo electrónico, inclusive.

Adjunto en el Anexo I se entregan carta tipo enviada y listado de asistentes.

Los Seminarios consideraron:

1. Palabras de Preliminares: Desarrollada por el equipo ejecutivo del Proyecto, Secretario Regional Ministerial de Agricultura (en la IX y V Región), y Representante de FIA (José Manuel Ortiz).
2. Presentación del Proyecto (Marco Metodológico, Alcances y Proyecciones).
3. Coffe break.
4. Demostración interactiva del uso, manejo y resultados del software.

Al inicio de cada Seminario se hizo entrega a cada participante de una carpeta que contenía un resumen ejecutivo del proyecto y la presentación. Adjunto en el Anexo II se entregan dicho material.

En cada Seminario se utilizaron medios visuales (proyector de multimedia) y exposiciones orales a cargo del equipo ejecutivo del proyecto. Además, se desplegaron pendones de FIA y del proyecto.

Resultados de los Seminarios

- **Seminario VIII Región:**

El Seminario programado se desarrolló con baja concurrencia de asistentes (3 personas). Los resultados no fueron los esperados ya que se pretendía una gran concurrencia dado el interés que despertó el proyecto durante toda su ejecución. La explicación recibida de muchos de los inasistentes fue que recibieron las invitaciones demasiado tarde, pese a que se enviaron con a lo menos 10 días de anticipación, pero que sin embargo estarían disponibles para otra convocatoria. Al respecto conviene aclarar que el principal medio de invitación fue vía FAX, pero la fecha no fue la más adecuada debido a la ocurrencia de dos fines de semana largos que obviamente acortaron los días hábiles y de trabajo. Además muchas de las empresas e INDAP se encontraban a esas alturas del mes de mayo negociando la continuidad de los servicios de asistencia técnica y definiendo quienes serían las empresas que la realizarían, razón por la cual igual no podrían haber asistido muchos de los convocados (directores y gerentes de empresas asociativas, y personal de INDAP).

Adjunto en el Anexo IV se acompaña la lista de invitaciones enviadas para el desarrollo de este Seminario.

- **Seminario IX Región:**

El Seminario de la IX Región se desarrolló con la asistencia de 43 personas entre las que se contaban directores de empresas y administrativos de empresas asociativas, y representantes de organismos públicos de la Región. Los asistentes se mostraron muy interesados en la posibilidad de implementar el software al interior de diferentes empresas en la región. Sin embargo, el gran tema pendiente es la

realización de capacitaciones y/o talleres para adiestrar respecto al manejo y uso de esta herramienta interactiva, ya que si bien se cuenta con un manual este al igual que el de la mayoría de los software disponibles en el mercado requiere de una instrucción para masificar y hacer más amigable su uso. Al respecto, se estableció contacto con Nancy Bobadilla (Encargada Regional de Organizaciones de INDAP IX Región), quien podría asumir la coordinación y organización de dicha capacitación. Ello dado la logística que se necesita como es la disponibilidad de una sala con equipos computacionales para hacer una demostración y aplicación masiva, lo que disminuiría los costos operacionales de esta actividad. Además, se considera ampliar las invitaciones a otras empresas asociativas que están fuera del marco de acción de INDAP, como Centros de Gestión, Grupos GTT, etc.

- Seminario V Región:

El Seminario de la V Región se desarrolló con la asistencia de 27 personas entre las que se contaban directores de empresas y administrativos de empresas asociativas, y representantes de organismos públicos de la Región. Los asistentes se mostraron muy interesados en la posibilidad de implementar el software al interior de diferentes empresas en la región. Sin embargo, el gran tema pendiente es la realización de capacitaciones y/o talleres para adiestrar respecto al manejo y uso de esta herramienta interactiva, ya que si bien se cuenta con un manual este al igual que el de la mayoría de los software disponibles en el mercado requiere de una instrucción para masificar y hacer más amigable su uso. Dicho evento deberá considerar un apoyo logístico que se necesita como es la disponibilidad de una sala con

equipos computacionales para hacer una demostración y aplicación masiva, lo que disminuiría los costos operacionales de esta actividad.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El software es adaptable a cualquier organización total debido a que puede ser ocupado total, parcialmente o en forma creciente dadas las características del software.

El costo de tiempo de ingreso de datos dependerá de la profundidad de la autoevaluación a la que aspira con un análisis la relación de costo beneficio cada usuario tendrá que hacerlo según sus objetivos para con el software

El sistema sirve para el análisis de áreas específicas por lo que puede ser implementadas por departamentos

Para efectos de decisión es necesario un hardware de tipo Celeron en adelante, esto para no disminuir en herramientas el software.

Los usuarios entienden la utilidad del software el que requiere una capacitación previa para su implementación.

Los objetivos se cumplieron a cabalidad.

El proyecto da opción actividades complementarias de apoyo y seguimiento las cuales ya se visualizaron en forma más concreta principalmente en capacitación