



FORMULARIO DE POSTULACIÓN PROYECTOS DE GESTIÓN DE LA INNOVACION EN COOPERATIVAS

CÓDIGO
(uso interno)

--

SECCIÓN I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA

1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

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

2. PERÍODO DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Inicio:	Diciembre de 2014
Término:	Mayo de 2015
Duración (meses):	6 meses

3. LUGAR EN EL QUE SE LLEVARÁ A CABO LA PROPUESTA

Región	Región de los Ríos
Provincia(s)	Provincia de Valdivia
Comuna (s)	Paillaco

4. ESTRUCTURA DE COSTOS TOTAL DE LA PROPUESTA

Los valores del cuadro deben corresponder a los valores indicados en el Excel “Memoria de cálculo de aportes FIA y contraparte proyectos de gestión de la innovación en cooperativas 2014”.

Aporte	Monto (\$)	Porcentaje
FIA		
CONTRAPARTE	Pecuniario	
	No pecuniario	
	Subtotal	
TOTAL (FIA + CONTRAPARTE)		

SECCIÓN II: ANTECEDENTES GENERALES DE LA ENTIDAD POSTULANTE, ASOCIADO(S) Y COORDINADOR DE LA PROPUESTA		
5. IDENTIFICACION DE LA ENTIDAD POSTULANTE		
Se debe adjuntar:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carta de compromiso de la entidad postulante en Anexo 1. ✓ Ficha de antecedentes legales de la entidad postulante y antecedentes comerciales de la entidad postulante Anexo 2 y 3 respectivamente. ✓ Antecedentes curriculares de la entidad postulante en Anexo 4. ✓ Complete cada uno de los datos solicitados a continuación. 		
5. 1. Antecedentes generales de la entidad postulante		
Nombre: Cooperativa Campesina Apícola Valdivia Ltda.		
Giro/Actividad: Apicultura		
RUT:		
Tipo de Cooperativa:		Fecha de Fundación: 08/11/1997
Número de Socios : 113		
Ventas anuales de los últimos 12 meses (en UF) (si corresponde):		
Identificación cuenta corriente bancaria:		
Dirección:		
Teléfono:		
Celular:		
Correo electrónico:		
5.2. Representante legal de la entidad postulante		
Nombre completo: Ervis Aliro Guenupán Salamanca		
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la entidad: Presidente		
RUT:		
Nacionalidad: Chilena		
Dirección:		
Teléfono/Fax:		
Celular:		
Correo electrónico:		
Profesión: Apicultor		
Género: Masculino		
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia): Mapuche - Huilliche		

Firma

5.3. Breve reseña de la entidad postulante

Indicar brevemente la historia de la entidad postulante, cuál es su actividad, su vinculación con los ámbitos de la propuesta, sus fortalezas en cuanto a la capacidad de gestionar y conducir el proyecto y vinculación con el territorio donde se implementa.

(Máximo 3.500 caracteres)

En 1980 bajo el alero del Obispado de Valdivia un número importante de pequeños apicultores se asocian para iniciar un proyecto de fomento apícola. Años después estos apicultores se independizan del Obispado y forman lo que actualmente es Apicoop, cooperativa que se funda en noviembre del 97. Bajo el objetivo de *“desarrollar la apicultura como una actividad productiva, que complementariamente a las actividades agrícolas tradicionales de la zona, pueda contribuir a mejorar las condiciones de vida de sus socios productores, así como fomentar su desarrollo social, cultural y económico a través de la comercialización de de miel a precios justos”*.

Apicoop, cuenta con 133 socios productores distribuidos entre la VI y la X R y está asociada a otras 5 cooperativas, lo que aumenta el canal de proveedores de miel, socios y no socios a más de 300. La cooperativa provee de un canal de comercialización, asistencia técnica y en la medida de lo posible créditos para implementar su producción.

En el año 1988 la cooperativa accede a comercializar su producción a través del Comercio Justo (Fairtrade). El mercado solidario abarca países como Inglaterra, Bélgica, España, Suiza, Alemania, Italia, Holanda y Francia. En cuanto al mercado nacional, este constituye el 25% de las ventas distribuidas en una cartera de clientes conformadas por pequeños supermercados regionales y empresas de productos alimenticios entre las cuales destaca Kunstmann y Nestle.

La oferta exportable está constituida por Miel Natural de Abejas a granel. El volumen disponible para la exportación es de aproximadamente 905 toneladas anuales. A ello se suma la comercialización de 460 toneladas de miel en el mercado nacional.

Toda la miel proviene de sus socios y de una red de pequeños apicultores, quienes cosechan utilizando buenas prácticas apícolas y un estricto control sanitario que asegura que el producto tendrá la calidad que el exigente mercado europeo demanda.

En el proceso de búsqueda de diversificación productiva que permita evitar la dependencia exclusiva del rubro apícola, Apicoop adquirió el año 2005 un predio de 20 hectáreas, en el cual actualmente existe un huerto de 15 hectáreas de arándanos, actividad que viene complementar y fortalecer los ingresos que se obtienen a través de la apicultura. Sumando esto a la experiencia adquirida en comercio exterior, el año 2007 nace la idea de establecer una unidad productiva de arándanos con el fin de orientar su comercialización en fresco y

deshidratado al preferencial mercado europeo.

La comercialización de arándanos parte el 2011 bajo condiciones de **Comercio Justo** a través de la cadena de supermercados The Co-op del Reino Unido, la cuarta mayor cadena de ese país y con la cual se poseen una alianza estrategia de largo plazo en atención que ambas organizaciones responden a la figura de empresas cooperativas.

Al respecto en la temporada 2011 se cosecharon 55.000 kilos y en la temporada del 2012 se alcanzaron los 105.000 kilos (45% fueron comercializados en el circuito del **Comercio Justo**) generando empleo a más de 120 personas de la comuna de Paillaco, principalmente mujeres.

Desde enero del 2012 se cuenta con un packing que permite realizar los procesos de embalaje y almacenamiento en el huerto, con ello se ha mejorado la calidad de la producción y asegurado su trazabilidad.

Entre los retos actuales de Apicoop destacan:

- ✓ Consolidar la capacidad productiva de los socios a fin de aumentar la participación individual en el volumen de miel exportada.
- ✓ Potenciar y difundir la asociatividad, como alternativa viable de producción y comercialización.
- ✓ Consolidar el capital de trabajo para continuar exportando miel y arándanos bajo condiciones de Comercio Justo.
- ✓ Fortalecer la apicultura como un eje económico sustentable en la economía familiar de los socios y proveedores.
- ✓ Propender hacia un modelo de gestión de menor centralización que fortalezca la participación y el involucramiento de los socios.

5.4. Indique si la entidad postulante ha obtenido cofinanciamiento de FIA u otras agencias del Estado en temas similares. (Marque con una X).

SI	NO	X
-----------	-----------	----------

5.5. Si la respuesta anterior fue SI, entregue la siguiente información para un máximo de cinco adjudicaciones (inicie con la más reciente).

Cofinanciamiento:	
Nombre agencia:	
Nombre proyecto:	
Monto adjudicado (\$):	
Monto total (\$):	
Año adjudicación:	

Fecha de término:	
Principales resultados:	
6. IDENTIFICACIÓN DEL(OS) ASOCIADO(S) Si corresponde se debe repetir para cada uno de los asociados Se debe adjuntar: - Carta de compromiso de la entidad asociada en Anexo 1. - Antecedentes curriculares de la entidad asociada en Anexo 4 Complete cada uno de los datos solicitados a continuación, si corresponde.	
6.1. Asociado 1	
Nombre:	
Giro/Actividad:	
RUT:	
Tipo de entidad, organización, empresa o productor (mediano o pequeño):	
Ventas anuales de los últimos 12 meses (en UF) (si corresponde):	
Identificación cuenta bancaria (tipo de cuenta, banco y número):	
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):	
Teléfono/Fax:	
Celular:	
Correo electrónico:	
6.2. Representante legal del(os) asociado(s)	
Nombre completo:	
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la entidad:	
RUT:	
Nacionalidad:	
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):	
Teléfono/Fax:	
Celular:	
Correo electrónico:	
Profesión:	
Género (Masculino o Femenino):	
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Firma	

6.3. Reseña del(os) asociado(s)

Indicar brevemente la historia de cada uno de los asociados, sus respectivas actividades, cuál es su vinculación a las diferentes áreas o ámbitos de la propuesta, el tipo de alianza con la entidad postulante y su vinculación con el territorio.

Complete un cuadro para cada asociado.

(Máximo 3.500 caracteres) **NO APLICA**

7. IDENTIFICACION DEL CORDINADOR DE LA PROPUESTA

Complete cada uno de los datos solicitados a continuación.

Nombre completo: **PABLO ERNESTO SALCEDO VICENCIO**

RUT:

Profesión: **PSICOPEDAGOGO, CONSULTOR DE CAPITAL HUMANO**

Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):

Teléfono / fax:

Celular:

Correo electrónico:

Firma

7.1 Reseña del coordinador de la propuesta

Indicar brevemente la formación profesional del coordinador, experiencia laboral y competencias que justifican su rol de coordinador de la propuesta.

(Máximo 2.000 caracteres)

FORMACIÓN ACADEMICA

U de Chile, Santiago, 2010. E de Negocios, Diploma en "Capital Humano".

U. Loyola College / Cide - 1994-1995. "Dimensión Educativa en Proyectos Sociales", conducente a Magister.

U de Chile, Santiago, 1992 - 1993. Escuela de Terapia Ocupacional. Diploma "La Creatividad como Alternativa Terapéutica".

U de La Frontera, Temuco, 1991 -1992, E de Psicología, Diploma de Especialización "Psicoterapia de Traumatizaciones Extremas".

UACH, Valdivia, 1985 -1990. Facultad de Ed. y Humanidades Título: Psicopedagogía, "Especialista en Trastornos del Aprendizaje".

EXPERIENCIA LABORAL

2012 a la fecha: Consultor Active, Cliente Minera LUMINA COOPER:

Diseño de programas de capacitación para Operadores de Contrato (talleres 1, 2 y 3) .
Participa en el equipo investigador estudio de cultura Proyecto Caserones, análisis cualitativo.
Participa en levantamiento de planes de mejoramiento proyecto caserones.

1998 a la fecha: Consultor Icecoop (Instituto Chileno de Educación Cooperativa):

Diseño de Programas de Capacitación para cooperativas (Servicio y productivas)
Diseño y desarrollo de programa de difusión, capacitación y asesoría para cooperativas de la provincia de Aysén programa realizado bajo el auspicio de Energía Austral.

2006 -2011: Coordinador de Proyectos de Gestión del Cambio para Telefonica – Movistar.

Proyecto Nacional Red de telecomunicaciones MINSAL
Proyecto Mutual de Seguridad.
Proyecto Provisión de Empresas
Proyecto desarrollo de resolutividad para operadores Atento.

1997 -2005: Socio -Director Áncora Ltda.

Proyectos:
Reconversión Laboral para el sector cuero y calzado.
Reinserción Laboral para Textil Viña.
Implementación Centro de Postulación para la Capacitación para SENCE.
Seguimiento y sistematización piloto competencia laborales para empleabilidad, entre otros.

Principales Competencias

Capacidad para coordinar equipo multidisciplinarios.
Experiencia y conocimiento de sistemas cooperativos.
Analista evaluación cualitativa y cuantitativa.

Capacidades para diseñar e implementar Modelos de Competencias Laborales y de Gestión del Cambio para Organismos y empresas del sector Público y Privado.

SECCIÓN III: CONFIGURACION TECNICA DE LA PROPUESTA

8. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA

Indicar el problema y/u oportunidad, la solución innovadora propuesta, los objetivos y los resultados esperados de la propuesta.

(Máximo 3.500 caracteres)

En los últimos 20 años Apicoop ha practicado la asociatividad como estrategia de crecimiento y desarrollo. En este tiempo ha podido establecer redes de comercialización tanto nacional como internacional y aun careciendo de soportes de políticas públicas ha logrado posesionar sus productos, respondiendo a los altos estándares que el mercado nacional e internacional le ha exigido.

Lo anterior, mediante una gestión proactiva que ha podido identificar los nodos críticos y darles oportuna respuesta. Ejemplo de esto son: la creación de una planta de proceso; una unidad de transferencia tecnológica que atiende a socios proveedores y proveedores independientes y la consolidación de una red comercial con clientes internacionales bajo el modelo del Comercio Justo.

Empero, el crecimiento de la cooperativa, así como de la demanda de sus productos viene a ponerle nuevos desafíos de los cuales para esta propuesta hemos considerado principalmente:

- ✓ Consolidar la capacidad productiva de los socios a fin de aumentar la participación individual en el volumen de miel exportada.
- ✓ Potenciar y difundir la asociatividad, como alternativa viable de producción y comercialización.
- ✓ Consolidar el capital de trabajo para continuar exportando miel y arándanos bajo condiciones de Comercio Justo.
- ✓ Propender hacia un modelo de gestión de menor centralización que fortalezca la participación y el involucramiento de los socios.

En cuanto a la oportunidad :

- ✓ La intención gubernamental de fomentar las empresas cooperativas y su valor social, esto puede traer un staff de instrumentos de fomentos que podrían facilitar el desarrollo de las cooperativas.
- ✓ La posibilidad de sistematizar las buenas prácticas que han permitido ingresar al circuito de comercio justo y que esto pueda servir a otras empresas cooperativas.
- ✓ El reconocimiento de directivos y socios de la necesidad de contar con un modelo de gestión de menor centralización que facilite la participación de los socios y por ende optimice los procesos de retroalimentación, producción, transferencia tecnológica y capacitación.

- ✓ La posibilidad de acceder a Tecnologías de la Información.

La siguiente propuesta busca como solución innovadora entregar a Apicoop y sus asociados un Diseño de Modelo de Gestión apoyado en las TI el cual permita reducir las brechas que dificultan a la organización el abordar sus principales desafíos.

Lo anterior se realizará mediante la realización de un acabado diagnóstico organizacional que de cuenta de:

- ✓ ¿Cuáles son las reales dificultades de financiamiento que afectan a Apicoop y sus causas?
- ✓ ¿Qué necesidades financieras presentan sus socios que dificultan su capacidad productiva y por ende disminuye su participación?
- ✓ ¿Cuáles son las variables claves de la gestión comercial y que prácticas han facilitado su estado actual?.
- ✓ ¿Cómo son los procesos de comunicación y relación entre Apicoop, sus socios, proveedores, clientes y comunidad?
- ✓ ¿Cuáles son los factores críticos en la cadena de valor y sus indicadores?.
- ✓ ¿Qué factores diagnosticados son factibles de ser incluidos en un modelo de gestión que se apoye en TI?
- ✓ ¿Con que cuenta la cooperativa en términos de TI? y ¿cuáles son sus requerimientos? para fortalecer sus procesos de gestión y comunicación con: socios, proveedores, clientes, organizaciones pares y comunidad?

Como productos se espera obtener:

- ✓ Un diseño de modelo de gestión apoyado en las TI
- ✓ Un cuadro de mando integral subdividido en áreas de agregación de valor.
- ✓ Criterios e indicadores para formular estrategia de reclutamiento de socios.
- ✓ Un Plan Comunicacional soportado en TI que incluya; socios, proveedores, clientes y comunidad.
- ✓ Información para formular criterios de análisis de leyes estatutarias de la cooperativa.
- ✓ Matriz de oportunidades y debilidades de las fuentes de financiamiento nacionales tanto para la cooperativa como para sus socios productores.
- ✓ Requerimientos específicos del sistema de TI requerido.
- ✓ Mapa funcional de instrumentos de fomento que aporten a la disminución de brechas.

9. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Los objetivos propuestos deben estar alineados con el problema y/u oportunidad planteado.

A continuación indique cuál es el objetivo general y los objetivos específicos de la propuesta.

9.1. Objetivo general¹

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

9.2. Objetivos específicos²

Nº	Objetivos Específicos (OE)
----	----------------------------

¹ El objetivo general debe dar respuesta a lo que se quiere lograr con el proyecto. Se expresa con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

² Los objetivos específicos constituyen los distintos aspectos que se deben abordar conjuntamente para alcanzar el objetivo general del proyecto. Cada objetivo específico debe conducir a un resultado. Se expresan con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

1	Establecer las dificultades de financiamiento de Apicoop , determinando causas y principales efectos.
2	Establecer las necesidades financieras de los socios y como afectan estas su capacidad productiva e inversión futura.
3	Determinar las variables más relevantes en el ámbito de la gestión comercial, identificando sus fortalezas y debilidades.
4	Determinar los factores que dificultan la comunicación y relación entre APICOOP, sus socios, proveedores, clientes y entorno.
5	Determinar cuáles son los factores críticos en la cadena de valor.
6	Determinar con que cuenta la cooperativa en términos de TI y cuáles serían sus requerimientos para apoyar el modelo de gestión propuesto.
7	Determinar qué brechas o factores diagnosticados son factibles de ser incluidos en un modelo de gestión que se apoye en las TI.

10. JUSTIFICACIÓN Y POTENCIAL IMPACTO

Identificar y describir claramente el problema y/u oportunidad que da origen a la propuesta, en el marco de los objetivos de la convocatoria, sus impactos potenciales y grado de replicabilidad nivel regional y nacional.

10.1 Problema

(Máximo 1.500 caracteres)

Apicoop es una cooperativa cuyos números señalan que requerirá de más proveedores alineados a los estándares exigidos de mayor participación e involucramiento, hasta ahora su gestión se ha sostenido en talentos individuales y un equipo administrativo pequeño que no ha contado con el tiempo ni los apoyos necesarios para afrontar los desafíos que se ha propuesto.

Por otra parte las Cooperativas son empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Apicoop somete a renovación a su directorio con una frecuencia de dos años, esto requiere que para sus sustentabilidad en el tiempo esta cuente con un modelo de gestión que facilite la participación de sus socios y fomente los modelos cooperativos como alternativas reales de desarrollo.

Un modelo de gestión basado en las TI, debe basarse en la identificación de sus fortalezas y debilidades, por esta razón la siguiente propuesta se basa en un diagnóstico organizacional que describirá y determinara las brechas encontradas en los siguientes aspectos:

- ✓ *Financieros de la cooperativa y sus socios.*
- ✓ *Gestión comercial .*
- ✓ *Relacionales y comunicacionales con sus socios, proveedores y agentes relevantes en el entorno mediato e inmediato.*
- ✓ *De TI esto a objeto de determinar que componentes de Hardware y Software facilitarían la gestión y permitirían un flujo constante de información entre la cooperativa y sus asociados.*

10.2. Oportunidad

(Máximo 1.500 caracteres)

El poder contar con un modelo de gestión basado en las TI, facilitará la creación de planes de disminución de brechas, esto dará a la organización mayor competitividad y en consecuencia mejorará los servicios a sus socios.

Al determinar los requerimientos financieros, comunicacionales, técnicos, de formación y de TI de la organización se podrá establecer a qué instrumentos de fomento recurrir. Entrando con esto en un circuito que hasta ahora era ajeno, entre algunos instrumentos podemos mencionar:

- ✓ Corfo, Sercotec y Sence : a través de programas tales como: Capital Semilla, PDP, Innovación Tecnológica y +Capaz como ejemplo.

En términos societales, Apicoop se rige por estatutos enmarcados en la Ley de Cooperativas , los cuales deben ser revisados y actualizados de acuerdo a los requerimientos y nuevos desafíos, un diagnóstico acabado entregara fundamentos para su discusión y análisis y así tomar decisiones fundadas.

Otra oportunidad es la posibilidad de acceder a TI como apoyo a la gestión y comunicación entre los agentes de la cadena a lo largo de todo el territorio que abarca.

Adicionalmente poco se conoce en Chile del **Comercio Justo**, pero es una tendencia que llegó para quedarse. Se ha acumulado una amplia experiencia en este comercio, la oportunidad se refleja en la posibilidad real de sistematizar las buenas prácticas que han facilitado esto y por ende motivar y ser ejemplo de otras empresas cooperativas.

Otro ejemplo, es que cerca del 25% de los asociados pertenecen a la etnia mapuche. Quienes al comercializar sus productos en el Comercio Justo han tenido ingresos mayores que sus pares. Por ello un modelo de gestión apoyado en TI basado en las fortalezas y la corrección de debilidades de Apicoop puede llegar a ser un referente. a seguir.

10.3. Potencial impacto. A nivel interno de la organización, a nivel de la cadena de valor del negocio cooperativo y a nivel del territorio.

(Máximo 3.000 caracteres)

La siguiente propuesta tiene como fin generar un impacto directo en todos los niveles de la organización, al confrontarlos a un diagnóstico de sus áreas y mostrarle el real alcance de sus fortalezas y debilidades en lo específico a nivel organizacional se espera:

- ✓ Dotar a la **Junta General de Socios**, a través del **Concejo de Administración** información cuantitativa y cualitativa de las dificultades de acceso financiero que tienen tanto la cooperativa como sus socios y la implicancia de esto en las mejoras productivas, que podría requerir el proceso. De igual forma entregara información respecto a las barreras comunicacionales entre socios y administración y cuáles serían los mecanismos para superar estas brechas. Con esta información la dirigencia podrá proponer ajustes o cambios a los estatutos.
- ✓ A nivel de la Administración generará impacto en los niveles de supervisión dado los cambios en la estructura que podrán emerger de este trabajo se espera entregar insumos e información suficiente para replantear de ser necesario: estrategias, políticas, sistemas de premios, relaciones laborales, dispositivos de coordinación y sistemas de información y control entre otros.
- ✓ A nivel de socios, que a su vez son sus principales proveedores, generará un potencial impacto en sus procesos comunicacionales los cuales deberán vincularse a una posible alfabetización digital de requerirse. Al determinar las brechas que existen entre ellos se determinarán los requerimientos para desarrollarlos como proveedores, forzando los medios requeridos para articular los cambios. De esta forma el mayor dominio de la información los empoderara, generando sentido de pertenencia y fidelización.
- ✓ Y en lo general impactará a la organización en cuanto a la sistematización de su gestión comercial al ser plasmada como parte de un modelo propio y replicable.

A nivel de la Cadena de Valor del negocio cooperativo se espera que los productos entregados por este proyecto impacten directamente en:

- ✓ El reconocimiento de que cada eslabón de la cadena es una unidad de negocios en si misma pero inmersa y dependiente del sistema y en consecuencia debe tener sus propios objetivos, planes de desarrollo e indicadores de gestión. Esto impactará en los procesos de evaluación, sistemas de recompensa y por supuesto redefinición de cargos.

Apicoop es una cooperativa con socios apicultores ubicados entre la VI y la X Región a todos ellos le presta servicios de comercialización y asesoría técnica, las principales falencias que esto ha generado se centran en los niveles de participación que tienen los socios situados en la zonas más alejadas del centro de operaciones, en el que se sitúa la cooperativa Paillaco, este modelo de gestión pretende abarcar esta característica como prioritaria generando planes que impacten directamente en mejoras comunicacionales y de participación.

Por otra parte la iniciativa de explotación de arándanos situada en Paillaco a generado un

importante número de empleo en la localidad circundante, los planes de mejora sobre estos aspectos necesariamente traerán requerimientos de capacitación y por ende posibilidades de aumento en los factores de empleabilidad.

Por último una empresa cooperativa que es gestionada y administrada bajo parámetros de mayor profesionalismo y que asume las necesidades de cambio e innovación es un buen referente a seguir para el mundo de los pequeños productores campesinos de las zonas de influencia.

11. PROPUESTA DE VALORIZACIÓN

Identificar y describir claramente cómo la propuesta genera impactos en la Cooperativa y a nivel territorial, además de indicar los elementos diferenciadores de la propuesta respecto de lo que viene realizando la organización

11.1 Identificación de los participantes y beneficiarios del proyecto, su vinculación con la Cooperativa y relación con la problemática y/u oportunidades identificadas.

(Máximo 3.000 caracteres)

Son participantes de este proyecto:

Directos: 113 socios productores apícolas distribuidos entre la VI y la X Región. Ellos se organizan por medio de la **Junta General de Socios** que agrupa a la totalidad de los socios y responde en cuanto a decisiones al principio de un socio un voto, independientemente de sus volúmenes de producción o cuotas de participación. En términos de gestión la JGS elige un **Consejo de Administración** responsable de dar las directrices, contratar al gerente y supervisar los procesos de gestión y un organismo colegiado independiente que es la **Junta de Vigilancia** responsable de supervisar los procesos de flujos contables.

Indirectos: 170 productores apícolas agrupados en 5 cooperativas.

Todos ellos responden al perfil de pequeño productor agrícola los cuales desarrollan un variado espectro de actividades agrícola: ganadería mayor(engorda y producción láctea, crianza de ovinos) cultivos anuales representados básicamente por papas, cereales y hortalizas, estos últimos en huertas de autoconsumo, de igual forma un número importante de estos desarrolla trabajo temporales remunerados. De esta forma en un gran porcentaje los socios miembros de esta organización y los productores independientes desarrollan la apicultura como un rubro complementario a sus actividades tradicionales actividad que representa entre el 30% y 50% de sus ingresos anuales, un porcentaje menor vive 100% de la apicultura.

Tanto los socios como los proveedores reciben de la cooperativa el acceso a la comercialización de sus productos a través del **Comercio Justo**, transferencia tecnológica mediante profesionales en terreno, acceso al procesamiento de la miel en planta, acceso al laboratorio de sanidad apícola y en la medida de lo posible a un fondo de financiamiento para incrementar su producción.

También son participantes y beneficiarios de este proyecto unos 25 trabajadores los cuales se dividen en un área administrativa, un área tecnológica, un laboratorio, un área industrial conformada por tres líneas de producción; procesamiento de miel, estampado de cera y

fabricación de colmenas .

Paralelamente la cooperativa ha implementado una unidad de producción de arándanos en dependencias propias la cual cuenta con un equipo de gestión y producción de 5 trabajadores fijos.

Adicionalmente en la temporada de cosecha se emplea un número aproximado de 120 trabajadoras(es) de la zona de Paillaco que también vendrían a ser participantes de este proyecto.

11.2. Vinculación de los asociados y otros actores de la cadena de productiva al negocio de la cooperativa.

(Máximo 3.000 caracteres)

Hasta ahora el negocio de Apicoop ha sido desarrollar la apicultura como una actividad productiva que complementa las actividades agrícolas tradicionales de sus socios, para que de esta forma esta actividad pueda efectivamente contribuir a mejorar sus condiciones de vida, así se ha constituido en una palanca de desarrollo para este sector social. Es decir fomentar el desarrollo social, cultural y económico de pequeños y medianos productores apícolas esto a través de la comercialización de su producción de miel por medio del comercio justo.

En lo específico los asociados se vinculan directamente con la cooperativa mediante:

- ✓ La producción, provisión y comercialización conjunta de unas 905 toneladas anuales de miel a granel a mercados europeos, esta provisión también reúne el aporte de un importante número de proveedores independientes.
- ✓ La producción, provisión y comercialización de unas 460 toneladas de miel a granel que se comercializan en el mercado local.

La sumatoria de las producciones que cada socio de Apicoop, entrega anualmente constituye una acción asociativa, sobre la cual descansa la capacidad de abastecer adecuada y conjuntamente el mercado nacional e internacional.

En términos específicos las vinculaciones están determinadas por:

- ✓ Posesión asociativa de un canal de comercialización a través del Comercio Justo.
- ✓ Las necesidades de contar con soporte y capacitación técnica y transferencia tecnológica que poseen y utilizan y que solo ha sido posible por medio de la asociatividad.
- ✓ El contar con un canal de provisión y abastecimiento de insumos que requieren y que han podido darse solo gracias a su capacidad por medio del sistema cooperativo.

Por su parte la cooperativa aporta a sus socios:

- ✓ Un sistema de transporte organizado para desplazar sus productos a la planta de procesamiento.
- ✓ Un laboratorio de sanidad apícola.
- ✓ La fabricación y venta de materiales, insumos y colmenas a precios justos.

- ✓ Un sistema de transferencia tecnológica.
- ✓ Y acceso a procesos de capacitación en el ámbito apícola en la medida en que pueda gestarlos.

11.3. Elementos diferenciadores de la propuesta que influyen o agregan valor a la estrategia de fortalecimiento de la gestión de la cooperativa.

(Máximo 3.000 caracteres)

La propuesta presentada por Apicoop tiene por fin agregar valor a la gestión cooperativa en base a los siguientes componentes:

Financieros

- ✓ Como resultado de las acciones de esta propuesta la cooperativa y sus asociados contarán con una descripción clara de los motivos causas y efectos de las dificultades de financiamiento de la cooperativa, las razones de los altos intereses que aplica la banca nacional, esto facilitará la elaboración de planes de solución y la búsqueda de financiamientos más competitivos.
- ✓ Al establecer las necesidades financieras de los socios de acuerdo a caracterización por volúmenes de producción y número de unidades productivas, la cooperativa y su aparato administrativo podrá establecer políticas de apoyo y propender a buscar alternativas de solución en instrumentos de fomentos gubernamentales y no gubernamentales.

Gestión Comercial

- ✓ Al determinar las variables más relevantes del ámbito comercial la cooperativa podrá sistematizar estos procesos determinando los canales, las vías de comunicación, las fortalezas del sistema implementado sus debilidades y en consecuencia plasmar un modelo que pierda la dependencia de las capacidades individuales y esto le garantice su proyección en el tiempo.
- ✓ El evidenciar y sistematizar el modelo gestión comercial destacando fortalezas e identificando debilidades puede servir de ejemplo o referente inicial para otras asociaciones de pequeños productores y cooperativas agrícolas .

Relación entre Apicoop sus socios, proveedores y clientes

Determinando los factores y principales características de la relación que Apicoop mantienen con los principales actores de su cadena de negocio se podrá:

- ✓ Determinar cuáles son las dificultades y que percepción tienen los socios de los servicios que Apicoop les entrega y en consecuencia determinar planes de mejora.
- ✓ Levantar las capacidades tecnológicas de sus asociados y su requerimientos de alfabetización y en consecuencia implementar planes de cobertura.
- ✓ En cuanto a sus proveedores podrá determina en que nivel están alineados con el negocio de la cooperativa y que factores de desarrollo técnico facilitarían un mejor flujo de comunicación.

- ✓ En cuanto a sus clientes el determinar los factores que dificulten las relaciones permitirá ajustar los procedimientos y definir los mejores medios para optimizar la comunicación.

Tecnologías de la Información

Se espera que el soporte que entreguen las TI al modelo de gestión no solo se centre en los ámbitos cuantitativos, sino que además contribuya a entregar una plataforma de comunicación que conecte y retroalimenten a todos los miembros de la cadena de valor.

12. GRADO DE INNOVACIÓN

12.1. Contribución del proyecto a la gestión de la innovación y a la generación de procesos de innovación, que permitan abordar las brechas existentes en gestión interna de la cooperativa y en su relación con otros actores de la cadena productiva.

(Máximo 3.000 caracteres)

En lo específico este proyecto contribuirá a generar un modelo de gestión apoyado en TI de menor centralización y mayor participación e involucramiento de sus asociados. Esto mediante la formulación de planes comunicacionales y la implementación de canales de participación.

En cuanto a la gestión administrativa generará un **cuadro de mando integral** que permitirá dividir la organización por áreas de creación de valor, esto facilitará el análisis de los procesos determinando fortalezas y debilidades. De esta forma cada área tendrá la posibilidad de evaluar sus objetivos en torno al negocio y las acciones requeridas. Estableciendo sus indicadores, determinando planes de desarrollo los cuales se integrarán al cuadro de mando integral.

El levantamiento y análisis de datos, información, sistemas de información y procesos que aportará el diagnóstico aquí planteado sumado a las capacidades creativas de los miembros de la organización generará un proceso de **gestión y sistematización del conocimiento** adquirido por la organización y sus directivos en el ya largo tiempo de funcionamiento. Esto facilitará la transferencia hacia sus asociados y otras organizaciones similares.

Las Tecnologías de la Información ligadas directamente al conocimiento y a los aspectos organizativos, aun cuando estas son consideradas apoyos o estructuras de desempeño del resto de las actividades para esta propuesta se potencian como factores de innovación en cuanto a que :

- ✓ Se busca determinar requerimientos para que esta se conviertan en una herramienta eficiente de coordinación entre la cooperativa y las unidades productivas que representan cada socio y su plantel.
- ✓ Se pretende determinar con claridad como las TI facilitarían la participación y comunicación activa entre socios y su Consejo de Administración.
- ✓ Se busca determinar los factores y elementos claves que a través de las TI potenciarían la relación de la cooperativa, sus socios y su entorno social.
- ✓ Se busca contar con una plataforma interactiva que facilite los procesos de transferencia de conocimiento y material de apoyo y capacitación.

Todo lo anterior es un factor clave de innovación para Apicoop, hasta ahora la organización cooperativa solo utiliza las TI como apoyo a procesos productivos y de gestión puntuales como son; contabilidad, control de planta y los soportes comunicacionales básicos que utilizan sus trabajadores y directivos.

El sueño de innovación al cual busca aportar esta propuesta es el contar con una plataforma informática capaz de interconectar sus sistemas entregando información oportuna y pertinente a sus procesos productivos, pero que a la vez sea una red interna que conecte comunicacionalmente a todos sus socios a lo largo de 6 regiones de este país.

12.2 Elementos o ejes que puedan potenciar la innovación (social, tecnológica) en los agentes que participan en la cadena productiva del negocio de la cooperativa (socios y no socios).

(Máximo 3.000 caracteres)

Los ejes que pueden potenciar la innovación que esta propuesta son:

- ✓ **Instrumentos Gubernamentales de Fomento**, a los cuales se pretende postular una vez determinada claramente cuáles son los reales requerimientos que presenta Apicoop. Entre otros podemos mencionar.
 - Programas de Innovación tecnológica, Corfo, programa que podría facilitar la implementación de la plataforma de TI de gestión y comunicación de la organización.
 - Programa de Desarrollo de Proveedores, Corfo. Mediante esto se podría profundizar el diagnóstico de los proveedores no socios de la cooperativa e implementar un plan de desarrollo acotado a los lineamientos estratégicos que emerjan de este proyecto.
 - Programas de Capital Semilla, Sercotec.. Determinadas las dificultades de financiamiento para mejorar u optimizar su producción se podrían establecer nexos entre la cooperativa y la institución gubernamental en pos de la búsqueda de planes de mejora.
 - Programa +Capaz de SENCE, iniciativa gubernamental que pretende entregar capacidades laborales a hombres y mujeres tanto para empleos dependientes como para iniciativas independientes que contienen aportes para el emprendimiento, esto último en pos de la búsqueda de nuevos socios productores y pequeños productores que requieran adquirir mayores competencias apícolas o trabajadores para el cultivo y cosecha de la planta de arándanos.
- ✓ La disposición de las estructuras directivas a incorporar elementos de gestión que fortalezcan la participación de sus asociados.
- ✓ La posibilidad de contar con TI que faciliten los procesos de gestión y comunicación

12.3. Identificación de elementos restrictivos que puedan afectar la gestión de la innovación y el desarrollo de procesos de innovación al interior de la cooperativa, sus socios, y otros actores de la cadena del negocio.

Restricción legal

(Máximo 1.500 caracteres)

- ✓ Las capacidades y el conocimiento tecnológicos de sus socios productores, por su perfil de pequeños productores.
- ✓ Las fuerzas retráctiles propias que afectan a las personas frente a los cambios tanto a nivel de personal directivo como de trabajadores.
- ✓ Las contingencias financieras y productivas que conlleva el período de la cosecha que estará en su apogeo durante la ejecución de este proyecto.

13. RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES

Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado ³ (RE)	Indicador de Resultados (IR) ⁴				
			Nombre del indicador ⁵	Fórmula de cálculo ⁶	Línea base del indicador ⁷ (situación actual)	Meta del indicador ⁸ (situación final)	Fecha alcance meta ⁹
1	1	Informe de dificultades de financiamientos de la Cooperativa, causas y efectos	Requerimiento financiero próximas 2 temporadas	$\frac{\text{Requerimiento F}}{\text{Disposición F}}$	Requerimientos financieros últimos dos temporadas.	Matriz Comparativa	Marzo/2015
			Cantidad de Instituciones Financieras que entregan información	Nº de Instituciones que responden / cantidad de instituciones pertinentes	% mínimo determinado para la muestra	100% del mínimo determinado	Marzo/2015
2	2	Informe de requerimientos financieros de socios	Nº de socios que entregan información	$\frac{\text{Nº Socios entregan información}}{\text{Total de Socios}}$	% mínimo determinado para la muestra	100% del mínimo determinado	Marzo/2015
			% producción informantes	% Producción Informantes que declaran dificultades= % producción informantes que declaran no dificultades	No Aplica	Matriz comparativa	Marzo/2015

³ Considerar que el conjunto de resultados esperados debe dar cuenta del logro del objetivo general de la propuesta.

⁴ Los indicadores son una medida de control y demuestran que efectivamente se obtuvieron los resultados. Pueden ser tangibles o intangibles. Siempre deben ser: cuantificables, verificables, relevantes, concretos y asociados a un plazo.

⁵ Indicar el nombre del indicador en forma sintética.

⁶ Expresar el indicador con una fórmula matemática.

⁷ Completar con el valor que tiene el indicador al inicio de la propuesta.

⁸ Completar con el valor del indicador, al cual se espera llegar en la propuesta.

⁹ Indicar la fecha en la cual se alcanzará la meta del indicador de resultado.

13. RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES

Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado ³ (RE)	Indicador de Resultados (IR) ⁴				
			Nombre del indicador ⁵	Fórmula de cálculo ⁶	Línea base del indicador ⁷ (situación actual)	Meta del indicador ⁸ (situación final)	Fecha alcance meta ⁹
3	3	Dossier de buenas prácticas	Nª buenas prácticas enunciadas por clientes	Nª Clientes Entrevistados/% muestra seleccionada	% mínimo determinado para la muestra	Total de buenas prácticas enunciadas por clientes	Abril de2015
3	4	Informe de proceso gestión comercial	Variables cualitativas	Criterio/ porceso	No aplica	Total de variables descritas	Abril de2015
			Variables cuantitativas	Criterio/ porceso	No aplica	Total de variables descritas	Abril de2015
4	5	Informe de requerimientos y dificultades en el proceso de comunicacional relacional de Apicoop	Nª de socios que entregan información	Nª Socios entregan <u>información</u> % mínimo determinado para la muestra	% mínimo determinado para la muestra	70% del mínimo determinado	Abril 2015
			Nª de proveedores que entregan información	Nª Proveedores que entregan <u>información</u> % mínimo determinado para la muestra	% mínimo determinado para la muestra	70% del mínimo determinado	Abril 2015
			Nª clientes que entregan información	Nª clientes que entregan <u>información</u> % mínimo determinado para la muestra	% mínimo determinado para la muestra	70% del mínimo determinado	Abril 2015
			Nª de Organizaciones del entorno inmediato que entregan informaci	Nª Organizaciones que entregan <u>información</u> % mínimo determinado para la muestra	% mínimo determinado para la muestra	70% del mínimo determinado	Abril 2015

13. RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES

Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado ³ (RE)	Indicador de Resultados (IR) ⁴				
			Nombre del indicador ⁵	Fórmula de cálculo ⁶	Línea base del indicador ⁷ (situación actual)	Meta del indicador ⁸ (situación final)	Fecha alcance meta ⁹
5	6	Informe descriptivo de cada proceso en la cadena de valor	Cada unidad de valor presenta sus propios objetivos	Presenta/no presenta	Identificación unidad de valor	Matriz de Análisis	Abril 2015
			Cada unidad de valor presenta indicadores de proceso	Presenta/no presenta	Identificación unidad de valor	Matriz de Análisis	Abril 2015
			Cada unidad de valor presenta descripción de cargo y funciones	Presenta/no presenta	Identificación unidad de valor	Matriz de Análisis	Abril 2015
			Cada unidad de valor presenta plan de desarrollo	Presenta/no presenta	Identificación unidad de valor	Matriz de Análisis	Abril 2015
6	7	Informe de requerimientos cuantitativos y cualitativos de plataforma TI	Nº de Observaciones realizadas al soporte tecnológico actual que formule el experto.	Nº Observaciones/ elemento observ.	Estado y características plataforma actual.	Matriz de Análisis	Abril 2015
			Nº de requerimientos que levante cada área de la cadena de valor	Nº R*A	Identificación unidad de valor	Matriz de Análisis	Abril 2015
			Nº de socios que manifiestan disposición de usar una plataforma informática	Nº socios entrevistados* respuesta favorable	% mínimo determinado para la muestra	Matriz de Análisis	Abril 2015
			Nº de clientes que manifiestan reparo sobre la tecnología actual de la cooperativa	Nº Clientes manifiestan reparo/ Muestra entrevistada	% mínimo determinado para la muestra	Matriz de Análisis	Abril 2015
			Nº de Organizaciones del entorno inmediato que desearían obtener información sobre la	Nº manifestaciones/ nº muestra entrevistada	% mínimo determinado para la muestra	Matriz de Análisis	Abril 2015

13. RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES

Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado ³ (RE)	Indicador de Resultados (IR) ⁴					
			Nombre del indicador ⁵	Fórmula de cálculo ⁶	Línea base del indicador ⁷ (situación actual)	Meta del indicador ⁸ (situación final)	Fecha alcance meta ⁹	
			cooperativa a través de la tecnología					
7	8	Tabla de Vaciado segmentada en categorías de análisis	Informes por área diagnóstica	Variables cualitativas /variables cuantitativas	Objetivos específicos precedentes	Total de informes requeridos	Mayo 2015	

14. INDICAR LOS HITOS CRÍTICOS PARA LA PROPUESTA

Hitos críticos ¹⁰	Resultado Esperado ¹¹ (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Validación de Instrumentos	Informe de dificultades de financiamientos de la Cooperativa, causas y efectos	Abril/2015
Presentación y análisis de la Información en mesa técnica		
Presentación de informe		
Validación de Instrumentos	Informe de requerimientos financieros de socios	Mayo /2015
Presentación y análisis de la Información en mesa técnica		
Presentación de informe		
Presentación de Dossier	Compendio de buenas prácticas	Mayo /2015
Validación de Instrumentos	Informe de proceso gestión comercial	Mayo /2015
Presentación y análisis de la Información en mesa técnica		
Presentación de informe		
Validación de Instrumentos	Informe de requerimientos y dificultades en el proceso de comunicacional relacional de Apicoop	Mayo /2015
Presentación y análisis de la Información en mesa técnica		
Presentación de informe		
Validación de Instrumentos	Informe descriptivo de cada proceso en la cadena de valor	Mayo /2015
Presentación y análisis de la Información en mesa técnica		
Presentación de informe		
Presentación y análisis de la Información en mesa técnica	Informe de requerimientos cuantitativos y cualitativos de plataforma TI	Mayo /2015
Presentación de informe		
Plan de Gestión	Tabla de Vaciado segmentada en categorías de análisis	Junio / 2015

¹⁰ Un hito representa haber conseguido un logro importante en la propuesta, por lo que deben estar asociados a los resultados de éste. El hecho de que el hito suceda, permite que otras tareas puedan llevarse a cabo.

¹¹ Un hito puede estar asociado a uno o más resultados esperados y/o a resultados intermedios.

15. MÉTODOLÓGÍA

Identificar y describir la metodología, instrumentos metodológicos y procedimientos que se van a utilizar para alcanzar cada uno de los objetivos específicos definidos en la propuesta.

Alcances Metodológicos :

Las metodología presentada para esta propuesta se centrará en tres ejes de acción:

- 1.- La consecución de cada objetivo tendrá un responsable directo pero el desarrollo de las actividades contará con el apoyo concreto de todo el equipo técnico.
- 2.- La metodología propuesta se basará básicamente en: levantamiento de la información, Vaciado en artefactos específicos y Análisis de la Información en Mesa de Trabajo de Equipo Técnico.
- 3.- Presentación de Estados de avances destacando logros y dificultades a cargo del responsable a fin de elaborar planes remediales para la acción de requerirse.

Las Fuentes de Información que requieran como instrumentos Entrevista con apoyo de cuestionario para varios objetivos, utilizarán un instrumento único integrado, a fin de no saturar de entrevistas a las fuentes.

Instrumentos: Entrevista con apoyo de Cuestionario; Análisis documental, Entrevistas Grupales, observación del experto.

Artefactos: matrices de vaciado de formato organizadas de acuerdo a variables cualitativas y cuantitativas.

Método objetivo 1:

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

Responsable: Denise Clark

Soporte: Equipo técnico

Levantamiento de la información: por medio de entrevista con apoyo de cuestionarios y análisis documental cualitativo y cuantitativo.

✓ **Levantamiento de la información:** esta comprende el diseño de **instrumentos**, estos serán **entrevistas con apoyo de cuestionarios**, aplicados a actores claves y análisis documental de la cooperativa. Por **artefactos** entenderemos las tablas de vaciado, organización y presentación de la información.

✓ **Fuentes de Información:**

- Equipo área de finanzas Apicoop (Gerente, encargado de área, Consejo Administrativo, contador).
- Banca Nacional: Listado disponible, selección 25% muestra para entrevista.

- Fuentes gubernamentales de Fomento: Listado disponible, selección 25% disponible.
- ✓ **Elaboración de artefactos de variables cualitativas y cuantitativas:** Se vaciara la información y se presenta al equipo técnico del proyecto.
- ✓ **Reunión de Análisis:** participa la totalidad del equipo se extraen conclusiones para el informe y los lineamientos del plan de acción a seguir.
- ✓ **Elaboración y presentación de Informes:** en formato extendido para la elaboración del modelo de gestión y en resumen de presentación PPT para presentación y difusión tanto a las fuentes seleccionadas y socios de la cooperativa.

Método objetivo 2:

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

Responsable: Denise Clark

Soporte: Equipo técnico

- ✓ **Levantamiento de la información:** por medio de entrevista con apoyo de cuestionarios y análisis documental cualitativo y cuantitativo.
- ✓ **Fuentes de Información:**
 - 20% muestra de socios cooperativa, segmentados región, y volumen de producción.
 - 15% muestra de no socios proveedores, segmentados región, y volumen de producción.
 - Entrevista con SERCOTEC.
- ✓ **Elaboración de artefactos de variables cualitativas y cuantitativas:** Se vacía la información y se presenta al equipo técnico del proyecto.
- ✓ **Reunión de Análisis:** participa la totalidad del equipo se extraen conclusiones para el informe y los lineamientos del plan de acción a seguir.
- ✓ **Elaboración y presentación de Informes:** en formato extendido para la elaboración del modelo de gestión y en resumen de presentación PPT para presentación y difusión tanto a las fuentes seleccionadas y socios de la cooperativas.

Método objetivo 3:

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

Responsable: Denise Clark

Soporte: Equipo técnico

- ✓ **Levantamiento de la información:** por medio de entrevista con apoyo de cuestionarios y análisis documental cualitativo y cuantitativo.
- ✓ **Fuentes de Información:**
 - Totalidad Equipo de Gestión comercial de la Cooperativa.
 - A lo menos 4 clientes productos exportados (método, envío de cuestionario)
 - A lo menos 4 clientes mercado nacional (método, envío de cuestionario)
- ✓ **Elaboración de artefactos de variables cualitativas y cuantitativas:** Se vacía la información y se presenta al equipo técnico del proyecto.
- ✓ **Reunión de Análisis:** participa la totalidad del equipo se extraen conclusiones para el informe y los lineamientos del plan de acción a seguir.
- ✓ **Elaboración y presentación de Informes:** en formato extendido para la elaboración del modelo de gestión y en resumen de presentación PPT para presentación y difusión tanto a las fuentes seleccionadas y socios de la cooperativas.
- ✓ **Elaboración y presentación de Dossier de Buenas Prácticas.**

Método objetivo 4:

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

Responsable: Pablo Salcedo

Soprote: Equipo técnico

- ✓ **Levantamiento de la información:** por medio de entrevista con apoyo de cuestionarios, análisis documentos y piezas comunicacionales utilizados por la cooperativa, entrevista grupal Consejo de Administración y gerente.
- ✓ **Fuentes de Información:**
 - Consejo de Administración y gerente.
 - 20% muestra de socios cooperativa, segmentados región, y volumen de producción.
 - 15% muestra de no socios proveedores, segmentados región, y volumen de producción.
 - 5 proveedores claves.
 - A lo menos 4 clientes productos exportados (método, envío de cuestionario)
 - A lo menos 4 clientes mercado nacional (método, envío de cuestionario)
 - Muestra representativa organizaciones del entorno ; Dideco, Junta de Vecinos, Agrupación Campesina, Departamento de la Mujer.
- ✓ **Elaboración de artefactos de variables cualitativas y cuantitativas:** Se vacía la información y se presenta al equipo técnico del proyecto.

- ✓ **Reunión de Análisis:** participa la totalidad del equipo se extraen conclusiones para el informe y los lineamientos del plan de acción a seguir.
- ✓ **Elaboración y presentación de Informes:** en formato extendido para la elaboración del modelo de gestión y en resumen de presentación PPT para presentación y difusión tanto a las fuentes seleccionadas y socios de la cooperativas.

Método objetivo 5:

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

Responsable: PABLO SALCEDO

Soporte: Equipo técnico

- ✓ **Levantamiento de la información:** Análisis Documental, análisis de proceso y entrevista con apoyo de cuestionarios..
- ✓ **Fuentes de Información:**
 - 20% muestra de socios cooperativa, segmentados región, y volumen de producción.
 - 15% muestra de no socios proveedores, segmentados región, y volumen de producción.
 - 5 proveedores claves
 - Encargados de áreas
- ✓ **Elaboración de artefactos de variables cualitativas y cuantitativas:** Se vacía la información y se presenta al equipo técnico del proyecto.
- ✓ **Reunión de Análisis:** participa la totalidad del equipo se extraen conclusiones para el informe y los lineamientos del plan de acción a seguir.
- ✓ **Elaboración y presentación de Informes:** en formato extendido para la elaboración del modelo de gestión y en resumen de presentación PPT para presentación y difusión tanto a las fuentes seleccionadas y socios de la cooperativas.

Método objetivo 6:

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

Responsable: Carlos Sepúlveda

Soporte: Equipo técnico

- ✓ **Levantamiento de la información:** Análisis de sistemas (software), análisis físicos(Hardware), registro de requerimientos y evaluación de soportes.
- ✓ **Fuentes de Información:**

- Encargados y usuarios internos 20% muestra de socios cooperativa, segmentados región, y volumen de producción.
- 15% muestra de no socios proveedores, segmentados región, y volumen de producción.
- 5 proveedores claves.
- Insumos arrojados por los informes anteriores.

- ✓ **Elaboración de artefactos de variables cualitativas y cuantitativas:** Se vacía la información y se presenta al equipo técnico del proyecto.
- ✓ **Reunión de Análisis:** participa la totalidad del equipo se extraen conclusiones para el informe y los lineamientos del plan de acción a seguir.
- ✓ **Elaboración y presentación de Informes:** en formato extendido para la elaboración del modelo de gestión y en resumen de presentación PPT para presentación y difusión tanto a las fuentes seleccionadas y socios de la cooperativas.

Método objetivo 7:

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

Responsable: MARCELO HENRIQUEZ

Soporte : Equipo Técnico

- ✓ **Análisis de la información:**
 - Se analizan el total de la información arrojada por los anteriores objetivos.
 - Se analizan los planes de acción propuesto.
 - Se formula el modelo.
- ✓ **Fuentes de Información:**
 - Artefactos y planes de acción objetivos precedentes.
- ✓ **Método:**
 - Mesa de trabajo Equipo técnico y de apoyo.
 - Presentación Consejo de Administración y gerencia.
 - Levantamiento de correcciones.
 - Reformulación y validación.
- ✓ **Producto:**
 - Diseño plan de Gestión apoyado en TI
- ✓ **Elaboración y presentación de Informe:** en formato extendido para la elaboración del modelo de gestión y en resumen de presentación PPT para presentación y difusión tanto a las fuentes seleccionadas y socios de la cooperativas.

16. ACTIVIDADES

Indicar las actividades que se llevarán a cabo en la propuesta, asociándolas a los objetivos específicos y resultados esperados. Considerar adicionalmente en este cuadro, aquellas actividades que permitirán la difusión de los resultados de la propuesta.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Actividades
1	1	Informe de dificultades de financiamientos de la Cooperativa, causas y efectos	Diseño de Instrumentos
			Presentación de Instrumentos
			Validación de Instrumento / mesa técnica
			Diseño de Artefactos
			Validación de artefactos/ mesa técnica
			Recopilación documental
			Vaciado en artefactos / Información documental
			Elaboración listado de fuentes entrevista
			Identificación de las fuentes
			Contacto y agendamiento de fuentes
			Aplicación de entrevistas
			Vaciado en artefactos / Información entrevista
			Análisis / Mesa técnica
			Elaboración Informe y propuesta plan de acción.
Presentación resumida informe en PPT/ Consejo Administración Gerente			
2	2	Informe de requerimientos financieros de socios	Recopilación documental
			Vaciado en artefactos / Información documental
			Elaboración listado de fuentes entrevista
			Identificación de las fuentes
			Contacto y agendamiento de fuentes
			Aplicación de entrevistas
			Vaciado en artefactos / Información entrevista
			Análisis / Mesa técnica
			Elaboración Informe y propuesta plan de acción.
			Presentación resumida informe en PPT/ Consejo Administración Gerente
3	3	Dossier de buenas prácticas	Recopilación documental
			Vaciado en artefactos / Información documental
			Elaboración listado de fuentes entrevista
			Identificación de las fuentes
			Contacto y agendamiento de fuentes
Aplicación de entrevistas			

16. ACTIVIDADES

Indicar las actividades que se llevarán a cabo en la propuesta, asociándolas a los objetivos específicos y resultados esperados. Considerar adicionalmente en este cuadro, aquellas actividades que permitirán la difusión de los resultados de la propuesta.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Actividades
			Vaciado en artefactos / Información entrevista
			Análisis / Mesa técnica
			Redacción de Dossier
			Presentación resumida informe en PPT/ Consejo Administración Gerente
3	4	Informe de proceso gestión comercial	Recopilación documental
			Vaciado en artefactos / Información documental
			Elaboración listado de fuentes entrevista
			Identificación de las fuentes
			Contacto y agendamiento de fuentes
			Aplicación de entrevistas
			Vaciado en artefactos / Información entrevista
			Análisis / Mesa técnica
			Elaboración Informe y propuesta plan de acción.
			Presentación resumida informe en PPT/ Consejo Administración Gerente
4	5	Informe de requerimientos y dificultades en el proceso de comunicacional relacional de Apicoop	Diseño de Instrumentos
			Presentación de Instrumentos
			Validación de Instrumento / mesa técnica
			Diseño de Artefactos
			Validación de artefactos/ mesa técnica
			Recopilación piezas comunicacionales
			Vaciado en artefactos / Información documental
			Elaboración listado de fuentes entrevista
			Identificación de las fuentes
			Contacto y agendamiento de fuentes
			Aplicación de entrevistas

16. ACTIVIDADES

Indicar las actividades que se llevaran a cabo en la propuesta, asociándolas a los objetivos específicos y resultados esperados. Considerar adicionalmente en este cuadro, aquellas actividades que permitirán la difusión de los resultados de la propuesta.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Actividades
			Vaciado en artefactos / Información entrevista
			Análisis / Mesa técnica
			Elaboración Informe y propuesta plan de acción.
			Presentación resumida informe en PPT/ Consejo Administración Gerente
5	6	Informe descriptivo de proceso en la cadena de valor	Recopilación documental
			Vaciado en artefactos / Información documental
			Elaboración listado de fuentes entrevista
			Contacto y agendamiento de fuentes
			Aplicación de entrevistas
			Vaciado en artefactos / Información entrevista
			Análisis / Mesa técnica
			Elaboración Informe y propuesta plan de acción.
			Presentación resumida informe en PPT/ Consejo Administración Gerente
6	7	Informe de requerimientos cuantitativos y cualitativos de plataforma TI	Chequeo de componentes hardware y software
			Análisis de componentes hardware y software
			Contacto y agendamiento de fuentes
			Aplicación de entrevistas
			Vaciado en artefactos / Información entrevista
			Análisis / Mesa técnica
			Elaboración Informe y propuesta plan de acción.
			Presentación resumida informe en PPT/ Consejo Administración Gerente

16. ACTIVIDADES

Indicar las actividades que se llevarán a cabo en la propuesta, asociándolas a los objetivos específicos y resultados esperados. Considerar adicionalmente en este cuadro, aquellas actividades que permitirán la difusión de los resultados de la propuesta.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Actividades
7	8	Tabla de Vaciado General segmentada en categorías de análisis	Análisis de la información
			Formulación planes de acción
			Formulación plan de gestión
			Presentación y validación Consejo de Administración
			elaboración informe Plan de Gestión apoyado en TI
8	9	Plan de Difusión de Ejecución del Proyecto	.Elecciones canales comunicacionales claves
			Determinación de los mensajes claves.
			Diseño de piezas comunicacionales.
			Envío de Dossier de información del proyecto principales objetivos y resultados esperado, a todos los integrantes de la cadena de valor
			Envío información gráfica y electrónica a organizaciones del entorno, Municipalidades, organizaciones sociales, cooperativas asociadas. Organismos públicos relevantes
			Elaboración extracto de resultados del proyecto.
			Construcción de pieza comunicacional de informe para su difusión.
			Envío y despacho

17. CARTA GANTT

Indicar la secuencia cronológica para el desarrollo de las actividades señaladas anteriormente de acuerdo a la siguiente tabla:

Nº OE	Nº RE	Actividades	Año 2015																	
			Semestre																	
			Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio							
2	2	Recopilación documental																		
		Vaciado en artefactos / Información documental																		
		Elaboración listado de fuentes entrevista																		
		Identificación de las fuentes																		
		Contacto y agendamiento de fuentes																		
		Aplicación de entrevistas																		
		Vaciado en artefactos / Información entrevista																		
		Análisis / Mesa técnica																		
		Elaboración Informe y propuesta plan de acción.																		
		Presentación resumida informe en PPT/ Consejo Administración Gerente																		
3	3	Recopilación documental																		
		Vaciado en artefactos / Información documental																		
		Elaboración listado de fuentes entrevista																		
		Identificación de las fuentes																		
		Contacto y agendamiento de fuentes																		

17. CARTA GANTT

Indicar la secuencia cronológica para el desarrollo de las actividades señaladas anteriormente de acuerdo a la siguiente tabla:

Nº OE	Nº RE	Actividades	Año 2015																
			Semestre																
			Enero			Febrero			Marzo			Abril		Mayo		Junio			
		Aplicación de entrevistas				■	■	■											
		Vaciado en artefactos / Información entrevista							■	■	■								
		Análisis / Mesa técnica											■						
		Redacción de Dossier												■	■				
		Presentación resumida informe en PPT/ Consejo Administración Gerente													■				
3	4	Recopilación documental		■	■														
		Vaciado en artefactos / Información documental							■	■	■								
		Elaboración listado de fuentes entrevista	■	■															
		Identificación de las fuentes	■																
		Contacto y agendamiento de fuentes			■														
		Aplicación de entrevistas				■	■	■											
		Vaciado en artefactos / Información entrevista							■	■	■								
		Análisis / Mesa técnica											■						
		Elaboración Informe y propuesta plan de acción.													■	■			
		Presentación resumida informe en PPT/ Consejo															■		

17. CARTA GANTT

Indicar la secuencia cronológica para el desarrollo de las actividades señaladas anteriormente de acuerdo a la siguiente tabla:

Nº OE	Nº RE	Actividades	Año 2015																
			Semestre																
			Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio						
5	6	Recopilación documental																	
		Vaciado en artefactos / Información documental																	
		Elaboración listado de fuentes entrevista																	
		Contacto y agendamiento de fuentes																	
		Aplicación de entrevistas																	
		Vaciado en artefactos / Información entrevista																	
		Análisis / Mesa técnica																	
		Elaboración Informe y propuesta plan de acción.																	
		Presentación resumida informe en PPT/ Consejo Administración Gerente																	
6	7	Chequeo de componentes hardware y software																	
		Análisis de componentes hardware y software																	
		Contacto y agendamiento de fuentes																	
		Aplicación de entrevistas																	
		Vaciado en artefactos / Información entrevista																	
		Análisis / Mesa técnica																	

17. CARTA GANTT

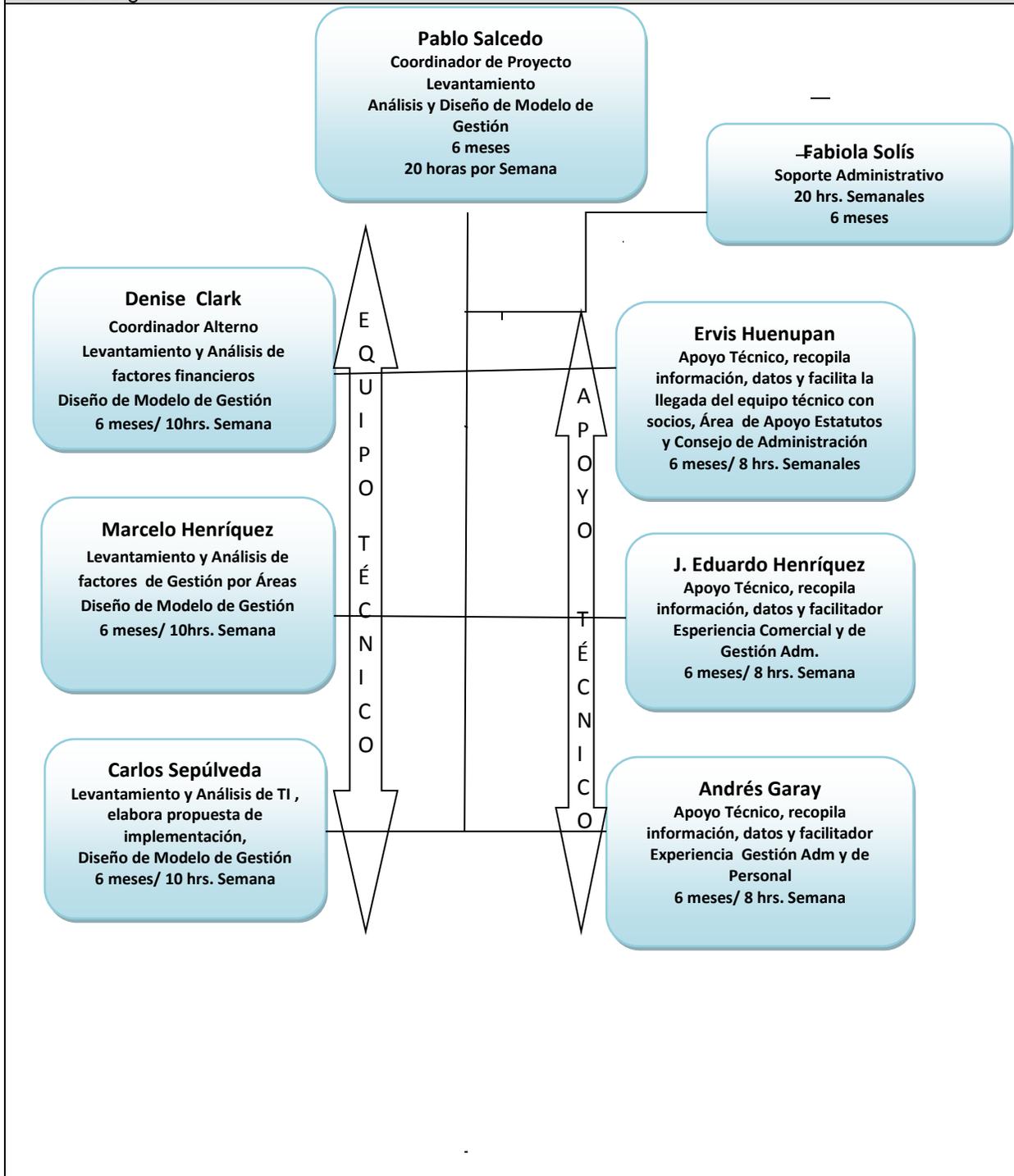
Indicar la secuencia cronológica para el desarrollo de las actividades señaladas anteriormente de acuerdo a la siguiente tabla:

Nº OE	Nº RE	Actividades	Año 2015															
			Semestre															
			Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio					
		cooperativas asociadas. Organismos públicos relevantes																
		Elaboración extracto de resultados del proyecto.																
		Construcción de pieza comunicacional de informe para su difusión.																
		Envío y despacho																

18. ORGANIZACIÓN

18.1 Organigrama de la propuesta

Describe funciones y tiempo de dedicación de cada uno de los integrantes del equipo técnico y su forma de organización.



18.2. Describa las competencias del equipo técnico para abordar los requerimientos de la propuesta.

Considere conocimientos y experiencia.

Se debe adjuntar:

- Carta de compromiso de cada integrante del equipo técnico Anexo 5.
- Currículum vitae (CV) de los integrantes del equipo técnico Anexo 6.

(Máximo 2.000 caracteres)

Pablo Salcedo, Coordinador de Proyecto:

Conocimientos de Legislación cooperativa, capital humano y evaluación cualitativa.

Habilidades y experiencia para dirigir proyectos sociales y de comunicación social.

Ha desarrollado su experiencia como consultor de RRHH y proyectos de Gestión del Cambio ámbito público y privado (Red de Telecomunicaciones Minsal, Telefónica y atento entre otras.

Denise Clark, Coordinador Alterno Levantamiento y Análisis de factores financieros:

Conocimientos en marketing, análisis comercial y desarrollo e implementación de estrategias comerciales.

Capacidad analítica del macro y micro entorno para desarrollar estrategias orientadas a los objetivos propuestos. Probada experiencia en el desarrollo de proyectos de nuevos productos e implementación de planes comerciales.

Experiencia en la docencia universitaria en el área de marketing, siendo sus fortalezas la aplicación de la teoría a la realidad.

Marcelo Henríquez Levantamiento y Análisis de factores de Gestión por Áreas:

Conocimientos en procesos productivos, gestión de RRHH, análisis cuantitativo y formulación de Modelos de Gestión.

Destaca su experiencia en empresas de producción agrícola pequeñas, medianas y grandes.

Conoce los procesos de Apicoop en sus producciones de miel y arándanos.

Carlos Sepúlveda, Levantamiento y Análisis de TI:

Profesional agrónomo con conocimiento en análisis de sistemas desde sus componentes de hardware y software, ha implementado soporte agrícolas informáticos en diversas empresas de la región de los Ríos

Fabiola Solís Soporte Administrativo:

Conocimientos vinculados a la administración y las funciones públicas, con amplio conocimiento de la cooperativa y sus procesos administrativos.

Habilidades para organizar información y almacenar datos.

Ervis Huenupan Apoyo Técnico:

Apicultor presidente del Consejo de Administración, amplio conocimiento de estatutos y ley de cooperativas de reconocido liderazgo entre los socios.

J. Eduardo Henríquez, Apoyo Técnico:

Médico Veterinario de profesión, Gerente de Apicoop ha desarrollado entre otras la gestión comercial de Apicoop y conoce a cabalidad el modelo de organizacional actual.

Lidera el aparato administrativo de la organización.

Andrés Garay, Apoyo Técnico:

Contador,. Coordinador de RRHH en Apicoop, habilidades para el manejo de datos e información cuantitativa de la cooperativa.

18.3. Describir las responsabilidades del equipo técnico en la ejecución de la propuesta, utilizar el siguiente cuadro como referencia.

1	Coordinador principal, profesional equipo técnico	5	Apoyo técnico, Consejo de Administración.
2	Coordinador alterno, profesional equipo técnico, responsable levantamiento finanzas y gestión comercial.	6	Apoyo técnico, gestión comercial y administrativa.
3	Profesional equipo técnico responsable levantamiento gestión de áreas productivas.	7	Apoyo técnico, gestión de RRHH y procesos internos.
4	Profesional equipo técnico, responsable levantamiento TI.	8	Soporte Administrativo.
Nº Cargo	Nombre persona	Formación/ Profesión	Describir claramente la función en la propuesta
1	Pablo Salcedo	Psicoped, Esp. En Capital Humano	Coordina el proceso de en su globalidad, representa el proyecto ante su contraparte técnica de FIA, participa en el diseño de instrumentos de levantamiento, participa en el análisis y diseño de Plan de Gestión.
2	Denise Clark	Ing. Comercial	Ejerce funciones de coordinadora alterna, diseña instrumentos de levantamiento, responsable del proceso de levantamiento y análisis de área financiera y gestión comercial, participa en diseño de modelo de gestión.
3	Marcelo Henríquez	Ing. Civil Industrial	Responsable directo del levantamiento de áreas de valor, diseña instrumentos, realiza análisis y participa directamente en el diseño del modelo de gestión.
4	Carlos Sepúlveda	Ing. AGRONOMO	Realiza el catastro de Ti existente y levantamiento de requerimientos y necesidades tecnológicas Participa activamente en el diseño instrumental y análisis. Formula plan de implementación de TI, participa activamente en diseño de modelo de gestión.
5	Ervis Huenupan	Pres. C de Adm.	Facilita información sobre situación de estatutos y políticas de la cooperativa, coordina actividades con socios, organizaciones colaboradoras y productores no asociados. Participa activamente en el diseño del modelo de gestión.
6	J. Edo Henríquez	Méd. Veterinario, gerente Apicoop	Facilita información cualitativa y cuantitativa de proceso de gestión comercial y administrativa. Participa activamente del análisis de la información y la formulación del modelo de gestión.

7	Andrés Garay	Contador	Facilita el acceso a información de procesos administrativos y de RRHH, participa del análisis y el diseño del modelo de gestión.
8	Fabiola Solís	Sec. Administrativa	Realiza funciones de secretaria y provisión administrativa del proyecto.
18.4. Describa las competencias de servicio de terceros¹², (si los hubiere), para abordar los requerimientos de la propuesta.			
(Máximo 2.000 caracteres) NO APLICA			
18.5. Si corresponde, indique las actividades de la propuesta que serán realizadas por terceros.			
Actividad		Nombre de la persona o empresa a contratar	

¹² Se entiende por terceros quienes no forman parte del equipo técnico de la propuesta.

20. INDICADORES DE IMPACTO

Selección de indicador ¹³	Indicador (Especificar)	Descripción del indicador ¹⁴	Fórmula del indicador (Especificar)	Línea base del indicador ¹⁵	Meta del indicador al término de la propuesta ¹⁶	17
X	Nivel Dificultades Financiera de la Cooperativa	Efecto de costos de financiamiento	Costos Operación/ R + Intereses banca	Dificultad registrada por Consejo de Adm.	Descripción de Niveles	
X	Nivel de dificultad financiera de los socios	Efectos en aumento de la producción	V. Producción/ Socios = Unidades	Dificultad registrada por Consejo de Adm.	Descripción de efectos	
X	Nivel de factores que intervienen en la Gestión Comercial	Factores que facilitan la comercialización y obstaculizadores	Variables del proceso / resultados	Volúmenes de exportaciones últimos 5 años	Listado validado de buenas prácticas	
X	Grados de participación de los socios	Percepción de los socios en las decisiones de la cooperativa	Opiniones negativa/ opiniones positiva	% participación últimas dos Juntas Generales	Descripción cualitativa	
X	Nivel de relaciones entre organización y los demás agentes de la cadena de valor	Percepción de los agentes de la cooperativa	Opiniones negativa/ opiniones positiva	Percepción de Directiva Cooperativa	Descripción cualitativa	
X	Nº de Objetivos por área de valor	Niveles de definiciones y reconocimiento como unidad de negocio	Existe/ no existe	Objetivos Organización	Determinar niveles de presencia	
X	Nº de indicadores por área de valor	Detección de puntos críticos.	Existe/ no existe	Indicadores Organización	Determinar niveles de presencia	

¹³ Marque con una X, el o los indicadores a medir en la propuesta.

¹⁴ Señale para el indicador seleccionado, lo que específicamente se medirá en la propuesta.

¹⁵ Completar con el valor que tiene el indicador al inicio de la propuesta.

¹⁶ Completar con el valor del indicador, al cual se espera llegar, al final de la propuesta.

20. INDICADORES DE IMPACTO

Selección de indicador ¹³	Indicador (Especificar)	Descripción del indicador ¹⁴	Fórmula del indicador (Especificar)	Línea base del indicador ¹⁵	Meta del indicador al término de la propuesta ¹⁶	17
X	Niveles de Acceso a la tecnología de socios productores	Grado de manejo de tecnologías de información	Nº de aplicaciones usadas * socio	No existe	Determina requerimientos de alfabetización D.	
X	Niveles de pertinencia de sistemas en uso	Pertinencia de los sistemas para facilitar la superación de brechas encontradas.	Valorización de Aplicaciones	ÁREAS con sistemas.	Listado de Requerimientos	