

**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA
ESCUELA DE POSGRADO**

**Plan Estratégico 2019-2022 de la Asociación Cooperativa de Comercialización, Ahorro y
Crédito de los Apicultores de Chalatenango de R.L. (ACOPIDECHA), El Salvador**

Por

José Carlos Zúniga Lemus

Trabajo de graduación sometido a consideración de la Escuela de Posgrado como requisito
para optar al grado de

Master en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles

Turrialba, Costa Rica

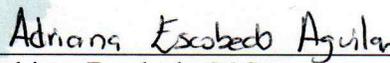
2019

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante, como requisito para optar por el grado de

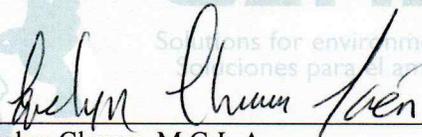
Máster en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles



FIRMANTES:



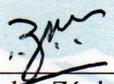
Adriana Escobedo, M.Sc.
Codirectora del Trabajo de Graduación



Evelyn Chaves, M.G.L.A.
Codirectora del Trabajo de Graduación



Isabel A. Gutiérrez-Montes, Ph.D.
Decana Escuela de Posgrado



José Carlos Zúniga Lemus
Candidato

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y mi hermana, por el apoyo incondicional recibido en todo el proceso.

A la Escuela de Posgrado del CATIE y a los profesores de la Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles, por su orientación académica y profesional.

A mis Co-directoras Adriana Escobedo y Evelyn Chávez, por haberme guiado de la mejor forma durante la elaboración del presente trabajo.

A la cooperativa ACOPIDECHA, por permitirme realizar este trabajo y por la colaboración brindada.

A mis familiares y amistades más cercanas, por sus palabras de aliento y buenas vibras durante el período de la maestría.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	III
CONTENIDO.....	IV
ÍNDICE DE CUADROS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	IX
LISTA DE ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y UNIDADES.....	X
RESUMEN.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Definición del problema	2
1.2 Caracterización del área de trabajo	3
1.3 Justificación	4
1.4 Breve descripción de la organización	5
2. OBJETIVOS.....	6
2.1 Objetivo general.....	6
2.2 Objetivos específicos.....	6
3. MARCO REFERENCIAL.....	7
3.1 Sostenibilidad en agronegocios.....	7
3.2 Plan estratégico	7
3.3 Identidad Institucional	7
3.3.1 Visión	8
3.3.2 Misión.....	8
3.3.3 Valores.....	8
3.4 Objetivos estratégicos.....	8
3.4.1 Líneas estratégicas.....	8
3.5 Plan operativo anual	8
3.6 Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio organizativa	8
3.6.1 FODA.....	9
3.7 Índice NPS	9

3.8 Modelo de negocio	10
4. METODOLOGÍA.....	11
4.1 Metodología de objetivos específicos 1 y 2.....	11
4.1.1 Revisión de información primaria y secundaria de la organización.....	11
4.1.2 Reconocimiento del entorno	11
4.1.3 Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativas de empresas asociativas rurales basados en medios de vida sostenibles.	11
4.1.4 Encuestas de lealtad a los asociados, empleados y clientes	14
4.1.5 Análisis del Modelo de Negocio	14
4.1.6 Identidad institucional	15
4.2 Metodología de objetivo específico No. 3.....	16
4.2.1 Revisión del plan estratégico 2019-2022.....	16
4.2.2 Elaboración del plan operativo.....	16
4.2.3 Presentación de borrador del plan operativo para revisión	17
4.2.4 Validación plan operativo anual.....	17
5. RESULTADOS.....	18
5.1 Resultados del Diagnóstico de Capitales de ACOPIDECHA.....	18
5.1.1 Resultados capital del capital social	19
5.1.2 Resultados del Capital humano.....	19
5.1.3 Resultados del capital económico	20
5.1.4 Resultados del capital comercial	21
5.1.5 Resultados del capital físico	21
5.2 Resultados de Análisis FODA	22
5.3 Resultados Índice NPS	24
5.3.1 Satisfacción del cliente interno (asociados)	25
5.3.2 Percepción de los asociados de ACOPIDECHA.....	27
5.3.3 Satisfacción del cliente interno (colaboradores)	28
5.3.4 Percepción brindada por los colaboradores de ACOPIDECHA	29
5.3.5 Satisfacción del cliente externo (comprador).....	31

5.4 Análisis de Modelo de negocios de ACOPIDECHA	31
5.4.1 Propuesta de valor	33
5.4.2 Segmento de clientes	33
5.4.3 Canales de distribución.....	33
5.4.4 Clientes	33
5.4.5 Fuente de ingresos	33
5.4.6 Recursos clave	33
5.4.7 Actividades clave	33
5.4.8 Socios clave	34
5.4.9 Estructura de costos.....	34
5.5 Plan estratégico	35
5.5.1 Identidad Institucional.....	35
5.5.2 Misión y visión	35
5.5.3 Valores.....	35
5.5.4 Objetivos y líneas estratégicas de ACOPIDECHA	36
5.5.5 Plan operativo de ACOPIDECHA	39
5.5.6 Recomendaciones para el uso del plan estratégico y plan operativo de ACOPIDECHA.....	46
6. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA, ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS.....	47
7. CONCLUSIONES.....	49
9. LECCIONES APRENDIDAS.....	51
10. LITERATURA CITADA.....	52
11. ANEXOS.....	54

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 1. Análisis FODA elaborado por los asociados de ACOPIDECHA.....	23
Cuadro 2. Percepción de los asociados sobre la gestión de ACOPIDECHA	27
Cuadro 3. Percepción de los colaboradores hacia la gestión de ACOPIDECHA	30
Cuadro 4. Percepción del cliente hacia la gestión de ACOPIDECHA	31
Cuadro 5. Lienzo CANVAS con la descripción del modelo de negocios de ACOPIDECHA ..	32
Cuadro 6. Declaraciones de misión y visión de ACOPIDECHA	35
Cuadro 7. Significados de valores propuestos por los asociados de ACOPIDECHA	36
Cuadro 8. Objetivos estratégicos, indicadores y metas para 2019-2022.....	37
Cuadro 9. Plan operativo de ACOPIDECHA para el segundo semestre de 2019	39
Cuadro 10. Recomendaciones para el uso del plan estratégico y plan operativo	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de ubicación de ACOPIDECHA	3
Figura 2. Mapa de la Región de Chalatenango	4
Figura 3. Organigrama de la estructura organizativa de ACOPIDECHA	5
Figura 4. Proceso para la elaboración del plan estratégico 2019-2022 de ACOPIDECHA.	11
Figura 5. Taller de diagnóstico de la gestión socio-organizativa y empresarial de ACOPIDECHA	12
Figura 6. Conceptos de los capitales de la herramienta de diagnóstico	13
Figura 7. Taller de modelo de negocios en las instalaciones de ACOPIDECHA	15
Figura 8. Taller de la identidad institucional de ACOPIDECHA	16
Figura 9. Resultados obtenidos de cada capital en el diagnóstico de ACOPIDECHA	18
Figura 10. Porcentaje de promotores, pasivos y detractores asignado por los asociados respecto a la gestión de ACOPIDECHA	25
Figura 11. Porcentaje de promotores, pasivos y detractores asignado por los asociados respecto al grado de identificación hacia la organización	26
Figura 12. Porcentaje de promotores, pasivos y detractores asignado por los colaboradores sobre la gestión de la cooperativa	28
Figura 13. Porcentaje de promotores, pasivos y detractores asignado por los colaboradores según su identificación con la cooperativa	29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Herramienta del diagnóstico de la capacidad socio-organizativa y empresarial de las empresas rurales asociativas	54
Anexo 2. Formato de encuesta de lealtad a los asociados de ACOPIDECHA.....	59
Anexo 3. Formato de encuesta de lealtad a colaboradores de ACOPIDECHA	63
Anexo 4. Formato de encuestas de lealtad a clientes de ACOPIDECHA.....	66
Anexo 5. Agenda de taller de diagnóstico y FODA.....	70
Anexo 6. Agenda de taller de modelo de negocios.....	72
Anexo 7. Agenda de taller de identidad institucional	73
Anexo 8. Agenda de taller de objetivos estratégicos y líneas estratégicas.....	75

LISTA DE ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y UNIDADES

ACICAFOC: Asociación coordinadora indígena y campesina de agroforestería comunitaria centroamericana

ACOPIDECHA de RL: Asociación Cooperativa de producción, comercialización, ahorro y crédito de los apicultores de Chalatenango de Responsabilidad Limitada

APPCC: Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP por sus siglas en inglés)

BCR: Banco Central de Reserva de El Salvador

BPM: Buenas prácticas de manufactura

CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

DS: Desarrollo sostenible

ERA: Empresa rural asociativa

ERAS: Empresas rurales asociativas

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MIPYME: Micro, pequeña y mediana empresa

NPS: Net Promoter Score (Puntaje neto del promotor)

PE: Plan estratégico

PO: Plan operativo

USD: United States Dolar

RESUMEN

La Asociación Cooperativa de Comercialización, Producción, Ahorro y Préstamo de los apicultores de Chalatenango (ACOPIDECHA de R.L) se constituyó legalmente en 2005 y actualmente cuenta con 33 socios (11 son mujeres). El área de influencia se extiende a municipios de las provincias de Santa Ana, San Salvador, Chalatenango y Cuscatlán, conocida como la Región de Chalatenango. La cooperativa se dedica al acopio, envasado y comercialización de miel a granel para la exportación y brinda servicios de acopio y envasado a distribuidores en el mercado local. Asimismo, brinda servicios de transporte de azúcar a los asociados para la alimentación de las abejas y estampado de cera en sus instalaciones.

En los últimos años, la producción de miel ha sido afectada por la variabilidad climática (cambio en épocas de floración, sequías y temperatura), asimismo, en el mercado internacional han entrado grandes competidores, por lo que ACOPIDECHA se ha planteado cambiar su modelo de negocio. De acuerdo a esa necesidad, se planteó la elaboración un plan estratégico (P.E) para los próximos 3 años (2019-2022) y un plan operativo (PO) para implementarlo.

Para la construcción del P.E. y PO, se hicieron una serie de actividades, que incluyeron talleres, sesiones de trabajo y entrevistas con los miembros de la cooperativa y el gerente. Asimismo se hicieron actividades de revisión y validación con los mismos actores.

De acuerdo a los resultados, la organización tiene una buena gestión organizacional y empresarial, siendo necesario fortalecer los criterios que conforman los capitales social, humano y físico. La principal fortaleza con la que cuenta la organización es tener experiencia en el mercado nacional e internacional de la miel, siendo la existencia de propuestas de interés por comprar nuestros productos a nivel nacional e internacional la mayor oportunidad identificada, pero para que esta pueda ser aprovechada se deberá trabajar en tener mejor tecnología en campo y en la planta de proceso, y trazar una estrategia para abordar la contaminación por prácticas agrícolas e industriales , que es la mayor amenaza.

Tanto los asociados, colaboradores como clientes, están satisfechos con la relación que tienen con ACOPIDECHA, resaltando la importancia de trabajar en mejorar la comunicación de la cooperativa hacia estos grupos. Se identificó como actividad clave para mejorar el modelo de negocio la incorporación de la venta minorista de miel con la marca de la empresa en el mercado local. Todos los resultados descritos anteriormente, fueron clave para un adecuado desarrollo de los documentos de PE y el PO.

La mayor lección aprendida de este proceso fue que no se debe subestimar a los asociados por no tener una formación empresarial o académica, lo que me permitió como profesional fortalecer mis capacidades e identificar las áreas en que debo reforzar mis conocimientos y habilidades. Asimismo, se dejaron indicadas las recomendaciones a nivel de organización y programa de maestría, para seguir mejorando los procesos desarrollados.

Palabras clave: capacidad de gestión empresarial y organizativa, modelo de negocios, satisfacción de cliente, Plan Estratégico, Plan Operativo.

INTRODUCCIÓN

Las Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Latinoamérica son de vital importancia en la economía, tanto a nivel familiar como a nivel país, debido a que generan una importante fuente de empleo, ya que en 2017 aportó un 61% del total de empleos, siendo el 27% para las micro, el 14% para las pequeñas y el 20% para la mediana empresa (Diny y Stumpo, 2018). Además, representan el 95 % del total de empresas en el continente y su aporte a la economía en términos del PIB llega a un promedio del 25 %. Estas empresas en Latinoamérica se caracterizan por la producción de una gran cantidad de bienes con poco valor agregado, restándoles competitividad frente a otros países y aumentando las diferencias con las empresas y países con mayor producción y especialización (Correa *et al.* 2018).

Las características de las Mipymes en Latinoamérica son diversas. Por un lado, se encuentran aquellas que han surgido debido a la poca disponibilidad de empleo, lo que provoca que los empresarios inviertan en proyectos emprendedores con poca especialización y acceso a financiamiento, también con mínimas oportunidades de exportar sus productos y que se ubiquen en el sector informal, con lo que no están inscritos como contribuyentes de impuestos a los estados (Correa *et al.* 2018).

De igual forma, se encuentran las empresas que han tenido un crecimiento constante tanto en ventas como en la creación de empleos, y que debido a la buena administración de sus propietarios han logrado aprovechar las oportunidades presentes en los mercados. Dentro de esta diversidad de empresas están ubicadas las que se dedican a la agricultura, ganadería, pesca, entre otras relacionadas (Correa *et al.* 2018)

Además, en el rubro agropecuario se tienen las opciones de trabajar en proyectos productivos de forma individual, en asocio con una o dos personas, y en grupos u organizaciones con una mayor cantidad de personas.

Con las nuevas tendencias en hacer negocios, el tema de la sostenibilidad juega un papel importante para el desarrollo de este grupo de empresas, ya que la integración de los aspectos económico, social y ambiental no pueden dejarse de lado, sobre todo que los clientes la valoran como un requerimiento para tener una relación comercial.

En el país de estudio que será El Salvador, las Mipymes constituyen un porcentaje por encima del 99% del total de empresas y generan más de un millón de empleos. Diversos estudios han señalado que un aproximado del 51% de estas empresas fueron creadas por iniciativa de personas emprendedoras, mientras que un 46% se iniciaron por no haber oportunidades de conseguir un empleo formal.

Las limitaciones que deben enfrentar estas empresas se encuentran el no tener acceso al financiamiento, las tasas de interés altas, la falta de competitividad, empleados poco o nada capacitados, empresarios que no tienen capacitación empresarial, etc (Summa 2015).

Entre estas organizaciones se encuentran las empresas rurales asociativas (ERAS) las cuales son aquellos grupos formados por productores que realizan actividades económicas en común, con el fin de obtener beneficios económicos que se distribuyan entre los integrantes, sus familias y las comunidades donde residen.

Por lo general, estos grupos se forman bajo la figura jurídica de cooperativas o asociaciones. Para lograr los objetivos propuestos, estas agrupaciones trabajan en el fortalecimiento de las capacidades de organización y gestión empresarial de sus miembros, lo que les permite obtener ganancias económicas (Gutiérrez y Gottret 2012).

1.1 Definición del problema

La cooperativa ha logrado comercializar la miel de abeja hacia un mercado exigente como el europeo, y próximamente comenzará con las exportaciones a nuevos mercados como el asiático y norteamericano, lo que indica que han dado pasos importantes para su crecimiento. Además, han tenido avances en el fortalecimiento de su gestión empresarial y organizativa, lo que ha contribuido a su crecimiento en términos de ingresos y beneficios a sus asociados.

Sin embargo, ante los acontecimientos climáticos adversos y cambios en el comportamiento del mercado internacional, existen retos por asumir en el corto, mediano y largo plazo para seguir creciendo en la producción, ventas e ingresos, así como en el fortalecimiento de sus capacidades internas.

Los integrantes de ACOPIDECHA tienen claro los anhelos y el rumbo que quieren tomar, pero no cuentan con una herramienta que les permita realizar una planificación estructurada, con una clara orientación a mejorar el desempeño de su gestión socio-organizativa y empresarial. Es por lo anterior, que se planteó la necesidad de construir un plan estratégico, considerado como el instrumento que guíe las acciones de la organización y un plan operativo que sirva para la ejecución del plan estratégico.

1.2 Caracterización del área de trabajo

La cooperativa tiene su sede en el cantón Los Chilamates, Municipio de Nueva Concepción, Departamento de Chalatenango, El Salvador, como se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Mapa de ubicación de ACOPIDECHA. Fuente: Chalatenangosv y Googlemaps, 2018

La distribución de los apiarios de los asociados está ubicada en la Región de Chalatenango (Figura 2), que comprende 33 municipios y se extiende por 2067 Kilómetros cuadrados (Gobierno de El Salvador, *et al*, 2019). El área de estudio comprende las provincias de Chalatenango (Municipios de Nueva Concepción, Agua Caliente, La Reina, Concepción Quezaltepeque, Tejutla, La Palma), Cuscatlán (Municipio de Suchitoto), San Salvador (Municipios de Guazapa, Aguilares y El Paisnal) y Santa Ana (Municipio de Metapan). La zona es de topografía plana y la mayor parte de las tierras agrícolas tienen cultivos de granos básicos, frutales y pastizales (Gobierno de El Salvador, *et al*, 2019).

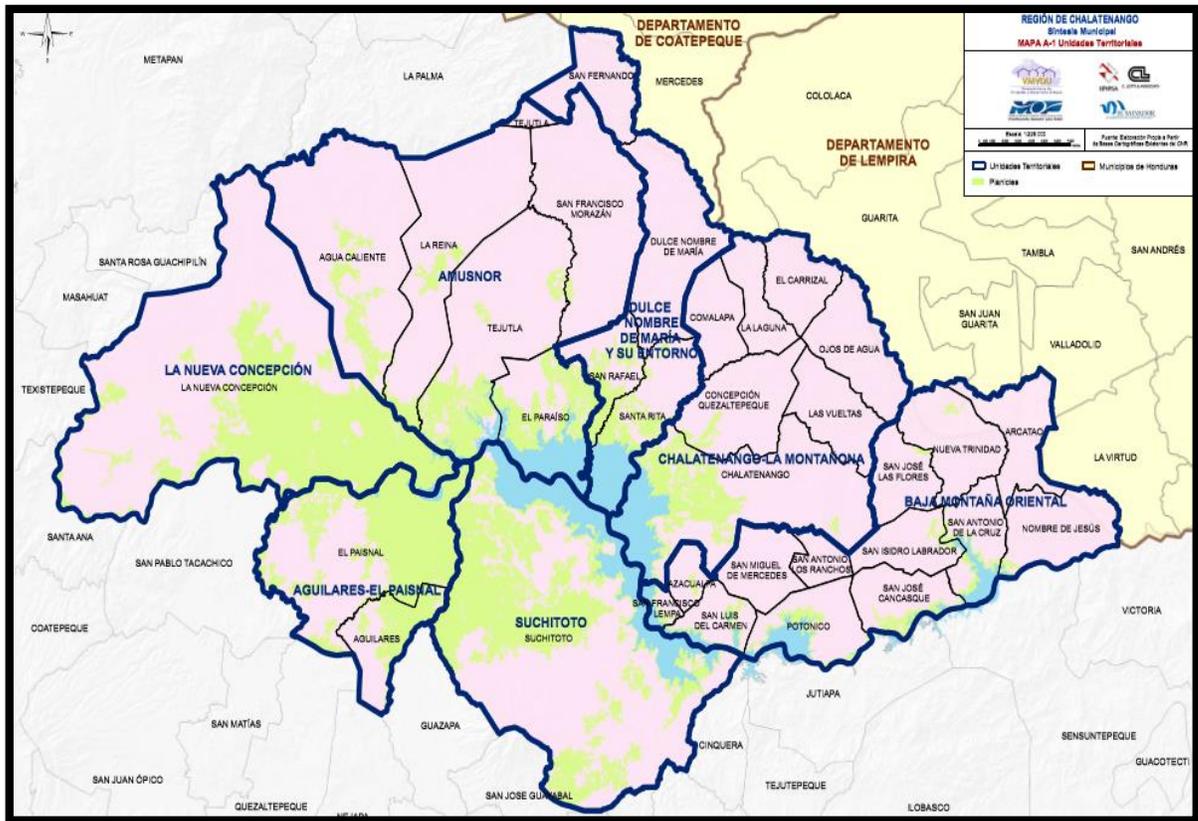


Figura 2. Mapa de la Región de Chalatenango. Fuente: Gobierno de El Salvador, 2019.

1.3 Justificación

Debido al interés de seguir mejorando la gestión organizativa y empresarial de la cooperativa, surgió la necesidad por parte de los asociados y del gerente, de contar con una guía para el desarrollo de las actividades tanto de índole estratégico como operativo, que estuviera estructurada de manera práctica para el logro de sus objetivos.

Como parte del Trabajo Final de Graduación, se analizó la necesidad antes mencionada y se estableció un convenio con ACOPIDECHA para la elaboración de un plan estratégico sostenible para un período de tres años (2019-2022). Además, para su implementación se elaboró un plan operativo para los primeros seis meses de vigencia. Con el objetivo de proveer de insumos ambos documentos, se realizó una evaluación de satisfacción al cliente y se analizó el actual modelo de negocios, los cuales fueron la base para su elaboración.

El plan estratégico le permitirá a la cooperativa contar con una guía para realizar las acciones que contribuya al crecimiento en producción, ventas e ingresos. Se podrá determinar si existe la capacidad real de suplir las necesidades de nuevos y habituales compradores. Así también, se fortalecerán las capacidades de los asociados en las áreas de finanzas, administración, mercado, medio ambiente, etc. Esto trae consigo la generación de más empleos en las comunidades y que circule más dinero por lo que las economías locales será más dinámica.

1.4 Breve descripción de la organización

ACOPIDECHA de R.L. es una cooperativa constituida en el 2005 y se formó ante la necesidad de agrupar su producción de miel y los derivados (Calderón, *et al*, 2010). La cooperativa actualmente cuenta con 33 socios, siendo 22 de ellos hombres y 11 mujeres, y se dedica a la producción, acopio, envasado y comercialización de miel de abeja para la exportación al mercado europeo. Además, brinda servicios de acopio, procesamiento y envasado de diferentes presentaciones de miel que se comercializan en el mercado local. (ACOPIDECHA 2018).

La organización es administrada por un cuerpo directivo formado por el consejo de administración, el comité de comercialización, comité de educación, la junta vigilancia. En las áreas administrativa y operativa existe un gerente general, quien coordina y supervisa las actividades (Calderón, *et al*, 2010). El organigrama de la estructura organizativa se muestra a continuación:

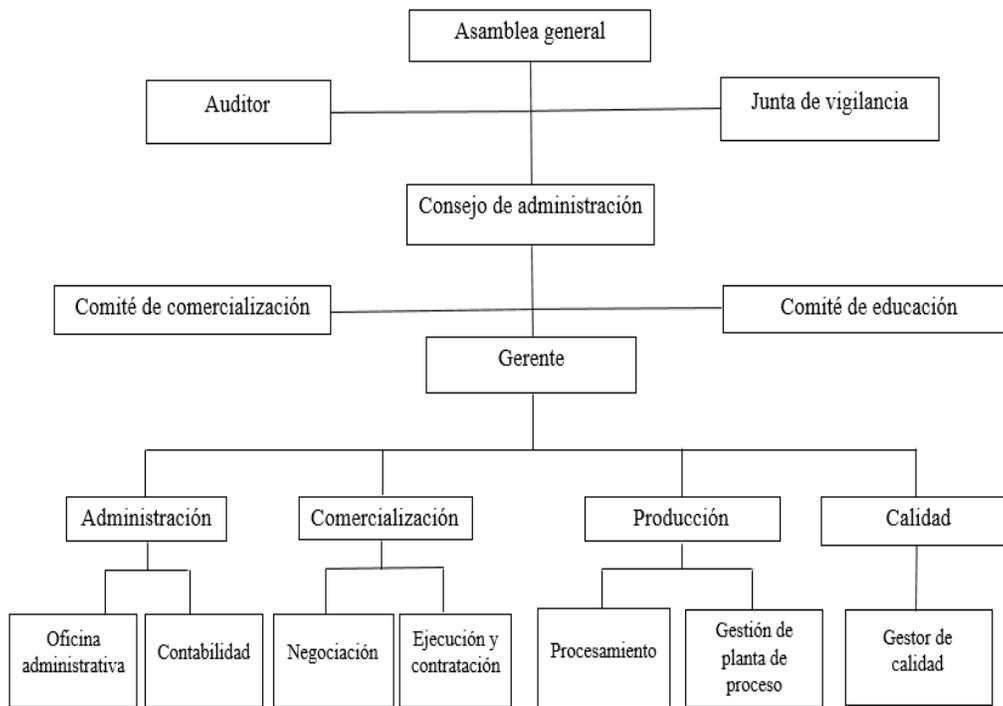


Figura 3. Organigrama de la estructura organizativa de ACOPIDECHA

Desde el 2010, la organización inició la venta de producto embotellado a las empresas exportadoras presentes en el país, siendo el año 2012 donde se convirtieron en exportadores directos al poder contar con una planta procesadora. En el primer año de las exportaciones (2012) fueron vendidos 204 barriles de miel (300 kilogramos por barril), llegando a exportar 544 barriles para la cosecha 2017-2018¹, lo que indica un aumento de 166.6 % en 5 años.

¹ Guevara, O. 2018. Conversación sobre presente y futuro de ACOPIDECHA (conversación) Nueva Concepción, Chalatenango, El Salvador. ACOPIDECHA.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar el plan estratégico del período 2019-2022 para la Asociación Cooperativa de Comercialización, Ahorro y Crédito de los Apicultores de Chalatenango de Responsabilidad Limitada (ACOPIDECHA), El Salvador.

2.2 Objetivos específicos

1. Evaluar la gestión organizativa y empresarial de la cooperativa ACOPIDECHA.
2. Definir la identidad institucional, las metas y actividades estratégicas a corto, mediano y largo plazo de ACOPIDECHA.
3. Elaborar el plan operativo anual de la cooperativa del segundo semestre del 2019.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Sostenibilidad en agronegocios

Para la elaboración del PE se debe tener en cuenta el desarrollo sostenible (DS) para que los negocios o empresas perduren a largo plazo, integrando las dimensiones económica, social y ambiental.

Hoy en día las empresas y organizaciones han venido dando un giro en la forma de ver la sostenibilidad en sus actividades. Por ejemplo, su modelo de negocios ha venido siendo inclusivo en la parte social, y se ha tenido el cuidado de considerar el medio ambiente y el uso racional de los recursos que se extraen de la naturaleza para la producción de materia prima. Además, el considerar los grupos de interés como las comunidades locales, clientes, proveedores para diseñar las acciones estratégicas será la tendencia y un requisito para lograr la sostenibilidad en la gestión empresarial y organizativa (Sánchez Sumelso 2012).

3.2 Plan estratégico

El plan estratégico (PE) es una herramienta que las empresas, instituciones o Empresas rurales asociativas (ERAS) pueden implementar y que sirve de guía para realizar sus acciones encaminadas al fortalecimiento de la gestión organizativa y administrativa, tanto para la actualidad como para el futuro. Durante su elaboración se plantean los objetivos para el crecimiento y fortalecimiento de la organización, y en base a estos pueden establecerse las acciones que se ejecutarán (Armijo 2009).

Existen planes estratégicos elaborados para períodos entre 10 y 15 años, así como para períodos de 3-5 años y planes de acción para un período menor de un año. El período que se recomienda establecer en la elaboración del plan estratégico es de 3-5 años (ALTAIR CONSULTORES 2011).

3.3 Identidad Institucional

Entre los aspectos que deben analizarse para el diseño y elaboración del plan estratégico se encuentra la identidad institucional. Para definirla deben formularse la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos. Una vez determinada la identidad institucional se deben establecer las líneas estratégicas con tareas, responsables y plazos, el plan de acción, así como la forma en que revisará si se va realizando el cumplimiento de lo planeado (Acción contra El Hambre 2018).

3.3.1 Visión

La visión define el futuro de las organizaciones, o sea hacia donde quieren llegar. Es una declaración a largo plazo y debe ser coherente con el actuar de sus integrantes. Esta declaración abarca todos los objetivos establecidos para el corto y mediano plazo y es el punto de partida para la elaboración de un plan estratégico (ALTAIR CONSULTORES 2011).

3.3.2 Misión

La misión es la razón de ser de las organizaciones, establece su identidad y es una guía que inspira el trabajo para lograr los objetivos, además que sea el aspecto que distingue la organización o empresa de las otras. Se escribe de forma breve y debe perdurar en el tiempo, aunque ocurran cambios de contexto, tanto del interior, como del exterior de las organizaciones (Canarias *et al.* 2010).

3.3.3 Valores

Los valores pueden definirse como las normas que rigen la conducta o comportamiento de todos los integrantes de las organizaciones u empresas y que define la identidad de estas. La actuación de sus integrantes debe ser acorde a estos valores que deben establecerse en concordancia de la misión y visión (ALTAIR CONSULTORES 2011).

3.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se definen como una guía para que las organizaciones tengan la orientación hacia donde van destinadas las acciones y resultan del establecimiento de la estrategia (Canarias *et al.* 2010).

3.4.1 Líneas estratégicas

Las líneas de estratégicas consisten en un grupo de actividades relacionadas entre sí y que ayudarán a que se implemente la estrategia para poder alcanzar los objetivos propuestos en las organizaciones (Canarias *et al.* 2010).

3.5 Plan operativo anual

El plan operativo anual es un documento que detalla las actividades de forma estructurada que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico, permite definir las funciones a los colaboradores y la distribución de recursos (Lidefer 2019).

3.6 Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio organizativa

Al inicio del proceso para la elaboración del PE debe realizarse un diagnóstico de la situación actual de la organización. Existen varias guías que pueden aplicarse, pero una de las que se pueden utilizar es el Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativas de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles o MVS (Sanchez Mora *et al.* 2015).

Esta herramienta fue diseñada originalmente para ser desarrollada en las áreas relacionadas con el desarrollo de las comunidades rurales y tema ambientales, pero se ha podido adaptar al análisis de la gestión socio-organizativa y empresarial en las ERAS, pudiendo establecerse como se encuentra el modelo de negocio de la organización en ese momento y a partir de ahí poder establecer lo que se tiene que hacer para lograr la sostenibilidad de las actividades emprendedoras. Además, permite la predicción de los impactos de las acciones que se establecerán para el fortalecimiento de la gestión (Sanchez Mora *et al.* 2015).

Para el uso de la herramienta se debe llenar con la información requerida los cuadros de los elementos que se listarán a continuación: Información general de la información, capital social, capital humano, capital económico, capital comercial, capital físico, capital natural y el resumen de los resultados (Sanchez Mora *et al.* 2015).

3.6.1 FODA

El análisis FODA es una herramienta que posee cuatro elementos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las organizaciones, empresas, asociaciones y cooperativas pueden utilizarla cuando necesiten realizar mejoras en su gestión organizativa y administrativa.

Vale recalcar que las fortalezas y debilidades abordan los aspectos internos de la organización, mientras que las debilidades y amenazas los aspectos externos (Matrizfoda, 2019)

3.7 Índice NPS

Es importante que las empresas consideren la percepción y opiniones de los actores involucrados en su operación, entre los que se encuentran los empleados, asociados y clientes, debido a que sus propietarios pueden saber qué tan dispuestos están a comentar de forma positiva y recomendar la marca, lo que puede contribuir a su crecimiento.

Dichos actores pueden ser promotores de la organización para fortalecer la marca a través de la recomendación o en su defecto podrían ser detractores quienes la debilitarían, y existe una herramienta que determina esa disposición que es conocido como Net Promoter Score o Índice NPS (Bueno, 2017).

Según las respuestas obtenidas, los empleados, asociados y clientes se dividen en 3 grupos: Promotores (9-10), pasivos (7-8) y detractores (1-6). Los promotores si se sienten satisfechos, permanecerán en la empresa y están dispuestos a recomendar a los amigos y colegas a hacer lo mismo. Mientras que, los pasivos se sienten satisfechos, pero no son entusiastas en recomendar la marca y pueden ser captados fácilmente por la competencia. Los detractores no están satisfechos, por lo que no están dispuestos a recomendar la marca y tienen el potencial de dañarla con su percepción. El índice NPS se calcula restando el porcentaje de promotores con el de los detractores, y no se incluye el de los pasivos. (Survey Monkey, 2019).

3.8 Modelo de negocio

Una vez realizado el diagnóstico de la organización, existen diferentes herramientas que pueden utilizarse para entender el funcionamiento del negocio, o sea en qué estado se encuentra la gestión empresarial, y entre estas puede mencionarse el CANVAS. Dicha herramienta permite analizar el negocio y todos los actores involucrados, y puede aplicarse tanto para negocios existente como para negocios que desean iniciarse (Ramos Vega, 2018).

Para comenzar la aplicación del CANVAS se realiza un análisis del segmento de clientes al que va dirigida la idea del negocio. A continuación, se establece la propuesta de valor en la que se describe en qué consiste el producto o servicio y se resaltan sus cualidades, las cuales se diferencian de otras empresas del mismo rubro y le dan competitividad. Además, deben incluirse las acciones de mercadeo y los canales de distribución para la venta y distribución de los productos, así como los beneficios de la propuesta en las áreas económica, social y ambiental (Ramos Vega 2018).

Por el lado de la empresa u organización, se analizan las actividades claves para emprender la idea del negocio, los recursos clave, las alianzas estratégicas clave y los costos en los ámbitos económico, social y ambiental, los cuales pueden presentarse como costos fijos e inversiones. Esta herramienta se ilustra en un gráfico conocido como lienzo, el cual contiene nueve secciones o elementos que interactúan entre sí, mostrando el resumen de los componentes y características del negocio o proyecto que ya existe o que se desea emprender (Ramos Vega, C 2018).

4. METODOLOGÍA

Las actividades realizadas para el cumplimiento de los objetivos planteados, se dividieron en 3 fases que corresponden a cada objetivo específico (Figura 4).



Figura 4. Proceso para la elaboración del plan estratégico 2019-2022 de ACOPIDECHA

El proceso metodológico desarrollado, promovió una constante participación de los diferentes entes internos que conforman ACOPIDECHA. En las actividades se contó con la participación del gerente, los miembros del consejo de administración, comité de educación, comité de comercialización y junta de vigilancia y asociados de la cooperativa. Lo anterior fue clave para generar el sentimiento de apropiación de los productos resultantes.

4.1 Metodología de objetivos específicos 1 y 2

Para los objetivos 1 y 2 se desarrollaron las siguientes actividades:

4.1.1 Revisión de información primaria y secundaria de la organización

Se revisaron el acta de constitución; los estatutos; el estado de resultados y la documentación relacionada con proyectos de cooperación que han prestado apoyo a la organización por entes estatales y no gubernamentales.

4.1.2 Reconocimiento del entorno

Se realizó a través de visitas a las bodegas de insumos y materiales de algunos asociados, llamadas telefónicas y pláticas informales con los apicultores. Se realizó un reconocimiento en el área de análisis de miel, acopio, procesamiento, envasado y etiquetado del producto, para conocer todo el proceso operativo.

4.1.3 Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativas de empresas asociativas rurales basados en medios de vida sostenibles.

La línea de base para la construcción del plan estratégico se realizó mediante dos herramientas. La primera es conocida como Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles, la cual está compuesta

por seis capitales (Sánchez, *et al*, 2015) que se describirá a continuación, y para entender el entorno se complementó esta herramienta con otra que es el análisis FODA.



Figura 5. Taller de diagnóstico de la gestión socio-organizativa y empresarial de ACOPIDECHA

A través de un taller (Figura 5) se aplicó la herramienta de diagnóstico que permite evaluar la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles (Sánchez, *et al*, 2015).

En este taller se contó con la participación de 16 personas vinculadas a la gestión de la organización como el gerente, consejo de administración, comité de educación, comité de comercialización y la junta de vigilancia. La agenda (ver anexo 5) se empezó a desarrollar con la presentación de los conceptos relacionados con la herramienta de diagnóstico, siguiendo con el llenado de esta por parte de los participantes, y fue cerrada con un espacio de reflexión sobre la actividad.

En el diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas, la herramienta contiene 48 criterios que reflejan la gestión empresarial, y estos están subdivididos en 155 indicadores para evaluar el nivel de cumplimiento de cada criterio. Esta herramienta muestra una mezcla entre una valoración cuantitativa y una comprobación mediante la revisión de documentos y observaciones del evaluador que sirven para añadir ideas o aclaraciones, que son importantes para facilitar la discusión o análisis de los resultados de cada capital. (Sánchez, *et al*, 2015).

En figura 6 se presentan los conceptos de cada capital que forman parte de la herramienta de diagnóstico.



Figura 6. Conceptos de los capitales de la herramienta de diagnóstico (Sánchez, *et al*, 2015).

El análisis FODA es una herramienta que posee cuatro elementos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las asociaciones y cooperativas pueden utilizarla cuando necesiten realizar mejoras en su gestión organizativa y administrativa. Se tiene la ventaja que puede realizarse este análisis con el aporte de los integrantes de la organización, desde los propietarios hasta los colaboradores.

Vale recalcar que las fortalezas y debilidades abordan los aspectos internos de la organización, mientras que las debilidades y amenazas los aspectos externos. Este es un complemento al diagnóstico empresarial y sirvió de insumo para la elaboración del plan estratégico.

En este taller participaron 12 personas vinculadas a la gestión de la organización como el gerente, consejo de administración, comité de educación, comité de comercialización y la junta de vigilancia. La agenda (ver anexo 5) del taller se inició con la presentación de los conceptos relacionados con el FODA, y como siguiente paso se analizaron distintos ejemplos aplicados a otras organizaciones. Después, la herramienta fue llenada entre todos los participantes, finalizando con un espacio de reflexión sobre la actividad.

4.1.4 Encuestas de lealtad a los asociados, empleados y clientes.

El proceso inició con el diseño de las encuestas, las cuales fueron elaboradas para cada uno de los roles que desempeña cada actor en el funcionamiento de ACOPIDECHA. El siguiente paso fue darles la encuesta que fue llenada por 15 asociados, 6 empleados y 1 cliente. El análisis de los resultados se hizo con el programa Excel para el cálculo del índice NPS (Net Promoter Score o Puntaje neto del promotor). Las respuestas cualitativas fueron revisadas y se agruparon por temas afines (categorías) de acuerdo a las preguntas correspondientes.

Se elaboró un informe con los resultados de las encuestas que fue entregado al gerente y al consejo de administración, para que lo pudieran analizar y realizaran los cambios necesarios para mejorar la relación con sus clientes, siendo lo anterior clave, para el inicio del proceso de planificación estratégica.

4.1.5 Análisis del Modelo de Negocio:

El modelo de negocios es una herramienta que sirve para definir la forma de cómo se está implementando el manejo de un proyecto emprendedor. Entre los aspectos que se describen pueden mencionarse el producto que se ofrece, los clientes, la forma en hacer llegar los productos a los clientes, los recursos con los que se cuenta y cómo se utilizan para el funcionamiento de la empresa, así como la estructura de costos e ingresos (Emprendedores, 2019).

Las herramientas existentes para entender el funcionamiento del negocio o en qué estado se encuentra la gestión empresarial son diversas. Una de estas es la denominada modelo CANVAS, la cual permite analizar el negocio y todos los actores involucrados, pudiendo aplicarse tanto para negocios que están operando como para negocios que desean iniciarse (Ramos Vega, C. 2018).

Se realizó un taller usando la herramienta CANVAS para describir y analizar la forma de cómo se está implementando el modelo de negocio (Figura 6).

Esta herramienta se ilustra en un gráfico conocido como lienzo, el cual contiene nueve secciones o elementos que interactúan entre sí, mostrando el resumen de los componentes y características del negocio o proyecto que se desea describir (Ramos Vega, C.2018).

El llenado de dicho lienzo se inició por la propuesta de valor, y luego de derecha a izquierda cada elemento del modelo de negocios.

En este taller participaron 12 personas vinculadas a la gestión de la organización como el gerente, consejo de administración, comité de educación, comité de comercialización y la junta de vigilancia. La agenda de la actividad (ver anexo 6) se desarrolló con la presentación de los conceptos relacionados con el tema a tratar. Luego, se analizaron ejemplos en el uso del instrumento para otras organizaciones y como siguiente paso los participantes llenaron la herramienta que se aplicó para la cooperativa.

Para finalizar la jornada de trabajo, hubo un espacio de reflexión entre los asistentes quienes dieron sus opiniones sobre el desarrollo de la actividad.



Figura 7. Taller de modelo de negocios en las instalaciones de ACOPIDECHA

4.1.6 Identidad institucional:

El primer taller se realizó para llegar a la nueva declaración de los componentes de la identidad institucional como los son la misión, visión y valores estratégicos. Estas declaraciones son importantes porque describe la razón de ser de la organización, cómo se ve en el futuro y la manera de actuar ante diferentes situaciones que se presenten en la operación.

En dicho taller participaron 14 personas vinculadas a la gestión de la organización como el gerente, consejo de administración, comité de educación, comité de comercialización y la junta de vigilancia. La agenda de la actividad (ver anexo 7) empezó con la presentación de los conceptos de la identidad institucional y sus componentes, siguiendo con el análisis de diferentes ejemplos de otras organizaciones. A continuación, los asistentes revisaron las declaraciones de misión, visión y valores de ACOPIDECHA, las cuales fueron rediseñadas y elaboradas por ellos mismos en consenso. La jornada de trabajo se cerró con un espacio de reflexión sobre la actividad.

En el segundo taller (ver agenda en anexo 8) se establecieron los objetivos estratégicos con los indicadores, metas, plazos y responsables para determinar lo que se pretende alcanzar para el período 2019-2022 y las líneas estratégicas (actividades) con las que se alcanzará su cumplimiento.

En el taller participaron 12 personas vinculadas a la gestión de la organización como el gerente, consejo de administración, comité de educación, comité de comercialización y la junta de vigilancia. La agenda de la actividad (ver anexos) se inició con la presentación de los conceptos de objetivos estratégicos y líneas estratégicas con sus respectivos componentes, y luego se revisaron ejemplos de estos temas diseñados por otras organizaciones. Como paso siguiente, su

diseño y elaboración fue realizado por los participantes. Al final de la jornada, hubo un espacio para la reflexión sobre la actividad.



Figura 8. Taller de la identidad institucional de ACOPIDECHA

Cada uno de los resultados, pasaron por un proceso de revisión y validación con los miembros del consejo de administración y el gerente.

Los resultados de todos los talleres realizados sistematizaron los aportes de los asociados, y tanto la revisión como la validación fueron realizadas por el gerente y el consejo de administración.

4.2 Metodología de objetivo específico No. 3

4.2.1 Revisión del plan estratégico 2019-2022.

Para esta actividad no se organizó un taller con los asociados, por lo que se desarrolló de forma individual. Se realizó la revisión de los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas para construir el plan operativo del segundo semestre del 2019.

4.2.2 Elaboración del plan operativo.

En esta fase no se organizó un taller de trabajo con los asociados, por lo que se realizó trabajo de escritorio. Se tomaron las líneas estratégicas y se establecieron las actividades para cada una con sus productos, indicadores, plazos, personas responsables y recursos, teniendo como resultado el plan operativo para el segundo semestre del 2019.

4.2.3 Presentación de borrador del plan operativo para revisión.

Se presentó el documento impreso con la primera versión del plan operativo anual, con el objetivo que los integrantes del consejo de administración y el gerente lo revisaran y sugirieran ajustes o mencionaran algunas dudas en la sesión de validación.

4.2.4 Validación plan operativo anual.

Se realizó la validación del plan operativo anual en la que el consejo de administración y el gerente aportaron las sugerencias u observaciones, y en caso de no haber observaciones para ser aprobado y comenzar a ejecutarlo. Posteriormente, se realizó la entrega del documento con el POA de manera impresa y virtual.

5. RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados más relevantes del trabajo final de graduación, los cuales está subdivididos en las siguientes secciones:

1. Capacidad de gestión empresarial y socio- organizativa
2. Análisis FODA
3. Análisis de lealtad
4. Modelo de negocios
5. Plan estratégico
6. Plan operativo

5.1 Resultados del Diagnóstico de Capitales de ACOPIDECHA

Para evaluar la capacidad de la gestión empresarial y socio-organizativa de ACOPIDECHA, se aplicó un diagnóstico de manera participativa cuyos resultados se reflejan en la figura 8.

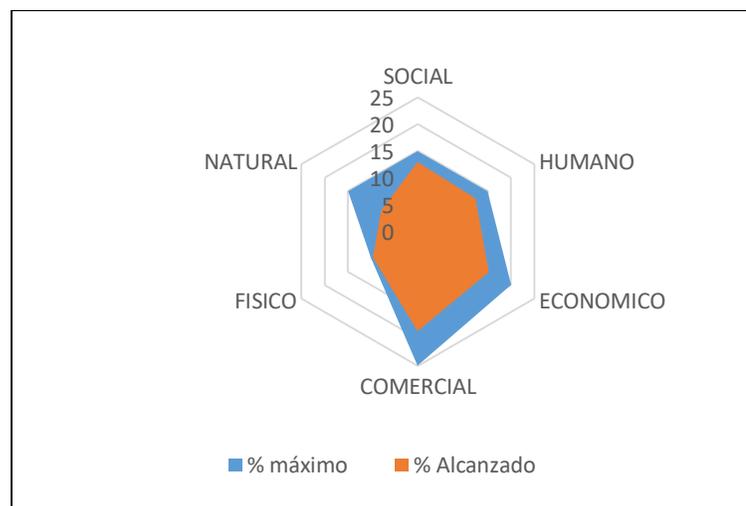


Figura 9. Resultados obtenidos de cada capital en el diagnóstico de ACOPIDECHA

La zona color azul pertenece al porcentaje máximo que puede lograrse en cada capital, mientras que la naranja corresponde al porcentaje alcanzado por ACOPIDECHA en el diagnóstico.

Puede observarse, que los capitales en los que se obtuvieron menores porcentajes respecto al valor máximo fueron: natural (7.9%), económico (15.2%) y comercial (18.6%). Los demás capitales (social, humano y físico) si bien es cierto presentan un mayor porcentaje de cumplimiento, en algunos de los indicadores se dieron bajas valoraciones, por lo que estas áreas deben reforzarse a fin de ir mejorando el desempeño empresarial de la cooperativa.

5.1.1 Resultados capital del capital social

En cuanto a la valoración del capital social se obtuvo una puntuación de 12.9% de 15%, se destacan los siguientes aspectos:

- Los indicadores con las ponderaciones más altas fueron organización interna, trabajo coordinado y capacidad de la dirigencia, importante que los asociados consideran que debe seguirse mejorando para continuar fortaleciéndolos.
- No hay suficiente involucramiento de los demás asociados en consultar, cuestionar o monitorear sobre el estado productivo, financiero, organizativo, ambiental, etc.
- Poco interés de los asociados en formar parte del consejo administrativo y los diferentes comités, ya que en los últimos años las mismas personas han tenido que rotar en sus cargos en la cooperativa.
- Falta mayor iniciativa por parte de los miembros que integran los comités en involucrarse, para discutir o planear actividades propias de su cargo.

Entre los indicadores con menor porcentaje de valoración-cumplimiento corresponden al criterio de Monitoreo sobre el accionar de la empresa, y son los siguientes:

- No se cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación del avance en el logro de los objetivos propuestos en el plan estratégico.
- No contar con un sistema de indicadores para evaluar la gestión y gerencia de la empresa.
- No contar con indicadores que promuevan el liderazgo en la organización de manera equitativa e inclusiva.
- No contar con un procedimiento o sistema de control interno.

El pleno argumentó que no se ha tenido un plan estratégico en la organización, por lo que se espera que logren superarse esas debilidades una vez se elabore y ejecute dicho plan.

5.1.2 Resultados del Capital humano

En el capital humano se alcanzó un porcentaje de 12.3% de 15%, esto se debe a la buena valoración en los indicadores relacionados con:

- El liderazgo de los integrantes del consejo de administración en mantener una relación efectiva con los entes del estado y de cooperación, así también con los proveedores de insumos y clientes.
- En el indicador de las capacidades del personal operativo se tuvo una alta valoración, ya que cuenta con la capacidad de implementar nuevas técnicas tecnológicas en el procesamiento del producto.
- La gestión del personal administrativo se considera muy buena y se valora de forma alta contar con un gerente quien supervisa al resto de personal
- En la normativa interna y la gestión organizativa destacan contar con el acta de constitución, estatutos y organigrama.

Cabe destacar que en los indicadores que corresponden al personal administrativo, los asociados recalcaron la sobrecarga de trabajo del gerente, lo que le dificulta desempeñar con éxito la totalidad de las funciones.

Por otro lado, se mencionaron las siguientes debilidades:

- La gestión e incidencia política, la cooperativa no ha logrado obtener una buena respuesta de parte de instituciones gubernamentales que puedan brindarle darle el apoyo que necesita.
- Otra limitación es que dentro de los asociados y gerencia no se domina el idioma inglés, lo cual es necesario para las relaciones con futuros clientes internacionales.
- Se identifica como debilidad no contar con un manual de control interno y socializar los estatutos a los asociados para que puedan interiorizarlos.
- Se resalta que no existe un presupuesto para el entrenamiento continuo (capacitaciones en el área empresarial). Además, aunque se asiste a jornadas de capacitaciones, se necesita recibir más conocimientos en temas específicos, desde la parte técnica de apicultura hasta la gestión empresarial.
- En la parte de planificación estratégica los resultados arrojan un bajo porcentaje, debido a que no se cuenta con un plan estratégico ni un plan de negocios. Este tema a través de este trabajo se está solucionando.
- Los asociados consideran que deben involucrarse a los jóvenes locales en las actividades relacionadas con la apicultura. En los estatutos de la cooperativa no se contemplan los mecanismos de inclusión de género y en jóvenes de manera expresa; sin embargo, en la práctica hay poca participación de algunas mujeres.

5.1.3 Resultados del capital económico

En el capital económico la cooperativa alcanzó 15.2% de 20% posibles. Algunos puntos relevantes son:

- Es necesario realizar mejoras en el sistema contable, el flujo de caja proyectado y la proyección del desempeño financiero del año siguiente.
- Los asociados no cuentan con los conocimientos básicos para estimar y analizar la relación beneficio/costo, punto de equilibrio, las razones financieras, etc., los cuales son insumos vitales para la toma de decisiones de la cooperativa y de su propia producción.
- Las utilidades anuales iguales o superiores al 15% tuvieron una baja calificación debido a que en los últimos 3 años se han experimentado reducciones en los precios internacionales y en la producción de miel, se asocia este último por la acción del cambio climático.
- No se cuenta con un análisis de la competencia a nivel nacional, aunque se contempla la contratación de una persona en el actual plan estratégico.

- En cuanto a la autonomía económica presentó una baja calificación ya que en los últimos años no se reinvierten los recursos provenientes de las ganancias, debido a la baja de precios y ventas los últimos años.
- El programa de créditos y adelanto a los asociados fueron calificados con baja nota, porque ya no se llevan a cabo.

5.1.4 Resultados del capital comercial

En el capital comercial la cooperativa alcanzó un puntaje de 18.6% de 25%. Los aspectos más puntos relevantes se presentan a continuación.

Dentro de los indicadores con altas calificaciones se encuentran:

- El cumplimiento del compromiso de los asociados en la entrega de su miel a la cooperativa y la logística de la distribución del producto que está bien definida.
- Contar con un contrato de venta con sus clientes y una buena relación comercial.

En cuanto a los indicadores que afectan la valoración del capital comercial se encuentran:

- Producción, no se cuenta con un plan anual de producción según la demanda.
- En cuanto a la promoción, no se cuenta con una estrategia de marketing para la venta de miel.
- El capital comercial no cuenta con un instrumento y disciplina para medir la satisfacción del cliente.
- En cuanto a la solidez de la cooperativa, no se ha determinado la evolución de su situación financiera en los últimos tres años, ya que no se cuentan con razones financieras y otros elementos de análisis financieros.

5.1.5 Resultados del capital físico

En cuanto al capital físico se obtuvo 9.6% de 10%, se valora el modelo actual de envasado de miel a granel.

Entre los indicadores con altas ponderaciones se encuentran:

- Acceso a luz eléctrica, agua potable, teléfono e internet.
- Se cuenta con infraestructura necesaria para procesar, envasar y almacenar miel a granel.
- Buen estado de los caminos para el transporte de materia prima y productos terminados
- Contar con medios de transporte para la operación de la organización.

Como debilidades se recalca que no se cuenta con la suficiente infraestructura y equipos para implementar el envasado de miel fraccionada.

Otro aspecto importante es la necesidad de contar con un vehículo tipo pick up para realizar gestiones de la cooperativa por parte del gerente, consejo directivo, comités y asociados.

5.1.6 Resultados del capital natural

En cuanto al capital natural se obtuvo 7.9% de 15% debido en gran medida a las variables climáticas que afectan la disponibilidad de floración, en consecuencia, polen y néctar para las abejas.

Entre los indicadores con las más altas ponderaciones se encuentran:

- Tener acceso satisfactorio a insumos y herramientas de producción
- Tener una estrategia para el manejo de los desechos
- Tener acceso satisfactorio a materiales de empaque
- Se impulsan acciones productivas de bajo impacto ambiental en las fincas de socios y socias
- Se implementan prácticas en el proceso de transformación que favorezcan la adaptación al cambio climático y la mitigación.
- Se implementan prácticas de producción que favorezcan la adaptación al cambio climático y adaptación

Entre los indicadores con las más bajas ponderaciones se encuentran:

- Contar con certificados o derecho de propiedad.
- Acceso a materias primas que no es suficiente
- Tener un plan de manejo para los recursos naturales
- Elaborar un plan para implementar acciones de adaptación al cambio climático para enfrentar los impactos identificados
- La ejecución de proyectos ambientales de conservación y/o uso sostenible
- Tomar en cuenta posibles efectos del cambio climático e información climática para la planificación de la producción.

En este último indicador, los asociados consideran importante contar con un plan para la identificación de acciones para la adaptación al cambio climático.

La cooperativa no ejecuta proyectos ambientales como parte de su cultura organizacional, aunque han participado en algunos como el de Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación (REDD+), y actualmente se está planificando el establecimiento de un vivero que contempla la siembra de árboles que sean fuente de néctar y polen.

5.2 Resultados de Análisis FODA

Los resultados obtenidos del análisis FODA realizado por los asociados y que sirve de complemento al diagnóstico de la gestión organizativa y empresarial de ACOPIDECHA se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1. Análisis FODA elaborado por los asociados de ACOPIDECHA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Organización constituida legalmente -Se cuenta con estructura organizativa -Se cuenta con una planta de procesos con sus permisos -Se cuenta con experiencia en el mercado nacional e internacional -Se tiene garantizada la producción -Se cuenta con personal capacitado -Se tiene marca registrada -Se cuenta con transporte para materia prima -Se cuenta con producto de calidad por su región de origen -Se goza de la confianza de los clientes internacionales -Prestigio a nivel nacional e internacional -La organización es sujeta de cooperación internacional -Cumplimiento de contratos -Buena disposición de los asociados para que mejore la cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de capital de trabajo -Falta de más equipamiento -Falta de mejor tecnología en campo y en la planta de procesos -Baja formación académica en la mayoría de socios y en el personal de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> -Mercados potenciales internacionales con preferencias arancelarias (TLC's) -Existen propuestas de interés por comprar nuestros productos a nivel nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Cambio climático -Competencia empresarial interna y externa -Contaminación por prácticas agrícolas e industriales -Pocos bosques -Muchos requisitos para acceso a créditos -Crecimiento habitacional reduce las áreas de cultivos e inseguridad -Competencia desleal, especialmente por la adulteración de la miel

Como se puede apreciar en el Cuadro 1, las principales fortalezas son: Contar con una planta de procesos con sus permisos, tener personal capacitado, poseer una marca registrada, la calidad del producto por su región de origen y la experiencia de la cooperativa de comercializar en el mercado nacional e internacional.

Mientras tanto, las debilidades más importantes son la falta de capital de trabajo, equipamiento y tecnología en campo y planta de procesos, lo que perjudica las operaciones de la cooperativa haciéndola menos competitiva.

Las oportunidades más significativas son la existencia de mercados potenciales internacionales que han sido poco o nada explorados, así como el tener diversas propuestas de interés por comprar los productos a nivel nacional e internacional, debido a su calidad y buen servicio.

Entre las amenazas más importantes están el cambio climático, la contaminación por prácticas agrícolas e industriales y la competencia desleal. Estos aspectos están fuera del control de los asociados, pero es necesario buscar las estrategias necesarias para disminuir la vulnerabilidad ante dichos aspectos.

Por lo tanto, las fortalezas deben servir para aprovechar las oportunidades y reducir las debilidades. Con esto se consigue tener mejores condiciones para prevenir las amenazas. Esto se hace a través del diseño de acciones, las cuales ayudarán a que la empresa logre alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico.

5.3 Resultados Índice NPS

Es importante que ACOPIDECHA considere la percepción y opiniones de sus asociados, colaboradores y clientes, debido a que el consejo de administración puede saber la disposición de estos actores a promover la marca de forma positiva o negativa a través de sus comentarios. Existe una herramienta que determina esa disposición que es conocida como Net Promoter Score o Índice NPS (Bueno, 2017) o Índice neto del promotor, la cual fue utilizada en el presente trabajo para calcularlo a partir de las respuestas de las encuestas llenadas por los actores mencionados. El NPS agrupa a los grupos evaluados según la ponderación que asignen al evaluar a la empresa en 3 grupos: Promotores (9-10), Pasivos (7-8) y detractores (1-6)

Los promotores si se sienten satisfechos, permanecerán en la empresa y están dispuestos a recomendar a los amigos y colegas a hacer lo mismo. Mientras que, los pasivos se sienten satisfechos, pero no son entusiastas en recomendar la marca y pueden ser captados fácilmente por la competencia. Los detractores no están satisfechos, por lo que no están dispuestos a recomendar la marca y tienen el potencial de dañarla con su percepción. El índice NPS que resulte con un valor superior a 1 se considera positivo en cuanto a la percepción de los encuestados (Survey Monkey, 2019).

Los resultados del índice NPS se presentan en el orden obtenido con los asociados, posteriormente los empleados y se cierra con la opinión del comprador.

5.3.1 Satisfacción del cliente interno (asociados)

Los resultados del índice NPS de los asociados se han separado según las preguntas de la encuesta (ver anexo 2) relacionadas con la gestión de la organización, y por otro lado las que conciernen a su grado de identificación, y sus resultados se presentan en ese orden.

Sobre la gestión de la organización

En la Figura 10, se muestran el porcentaje de promotores, pasivos y detractores de cada pregunta relacionada la percepción de los asociados hacia la gestión de la cooperativa, los cuales fueron utilizados para el cálculo del Índice NPS.

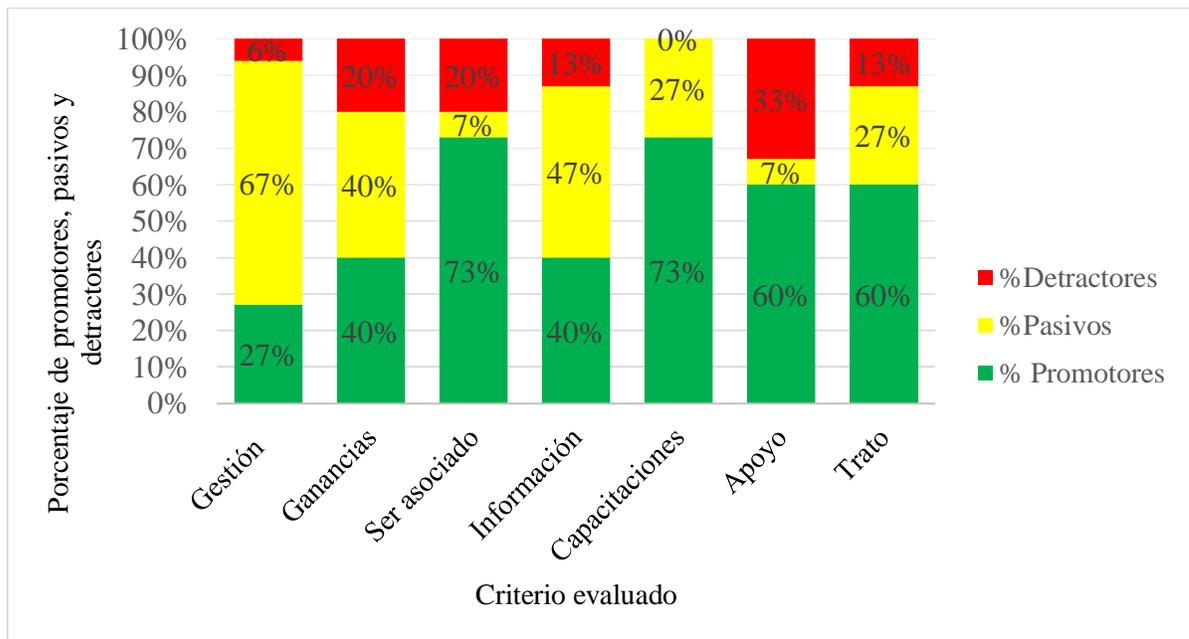


Figura 10. Porcentaje de promotores, pasivos y detractores asignado por los asociados respecto a la gestión de ACOPIDECHA

En su mayoría, el porcentaje de promotores es considerablemente superior al porcentaje de los detractores, por lo que existe una opinión favorable hacia la cooperativa que los asociados están dispuestas a compartir. No obstante, la pregunta No.1 (¿En una escala del 1 al 10, considera que la gestión del consejo de administración es adecuada?) es la que mostró un alto porcentaje de pasivos, por lo que los asociados podrían sentirse satisfechos y no expresarlo por alguna experiencia con la organización que no les halla satisfecho, por lo que este grupo podría ser captado por la competencia.

El índice NPS muestra un valor positivo arriba de 1, por lo que se considera que los asociados son promotores de la organización al estar satisfechos con la gestión de la cooperativa. Esto significa que están dispuestos a mencionar comentarios positivos sobre la gestión de la cooperativa a otros apicultores, clientes y público en general.

Identificación hacia la organización

En la figura 11 se muestra el porcentaje de promotores, pasivos y detractores de cada pregunta relacionada la percepción de los asociados hacia la gestión de la cooperativa, y que fueron utilizados para el cálculo del índice NPS.

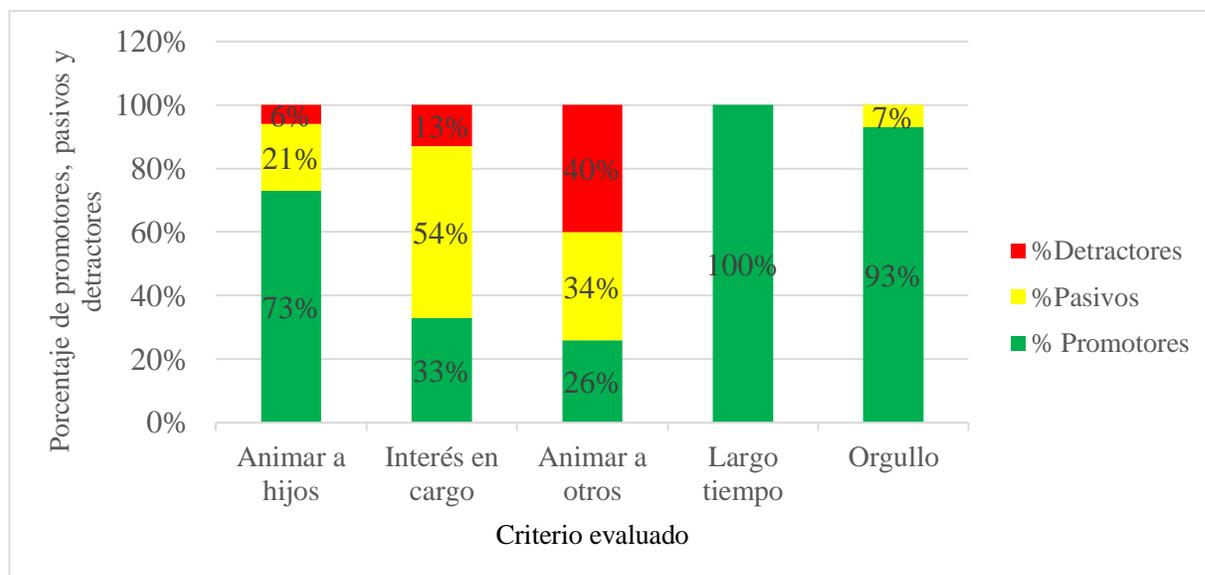


Figura 11. Porcentaje de promotores, pasivos y detractores asignado por los asociados respecto al grado de identificación hacia la organización.

Los resultados de la figura muestran altas ponderaciones en la categoría de asociados promotores respecto a los pasivos y detractores en la mayor parte de las preguntas. Se presentan dos excepciones en los resultados, siendo la primera en la pregunta 6 (¿En una escala del 1 al 10, qué grado de interés tiene usted en desempeñar un cargo dentro de la cooperativa?) en la que el porcentaje de pasivos fue superior, interpretándose como un desinterés e indiferencia en asumir un cargo en la organización.

Además, la pregunta No.8 (¿En una escala del 1 al 10, usted recomendaría a otros apicultores convertirse en socio de Acopidecha?) en la que el porcentaje de los detractores resultó más alto respecto a los pasivos y promotores, situación que se relaciona con el estado actual de la organización en las ventas de exportación que aún no se habían realizado, presentándose un descontento de los asociados, y teniendo el riesgo de no incrementar el volumen de miel animando a los demás apicultores a solicitar el ingreso a la cooperativa como asociado.

Por lo tanto, puede afirmarse que la percepción de los asociados en cuanto a la identificación o afinidad hacia la organización es positiva. Este aspecto contribuye a que los asociados expresen opiniones positivas de ACOPIDECHA.

Los resultados del índice NPS muestran un porcentaje alto de ponderación, excepto en la pregunta No.8 que resultó negativo. En general, podría considerarse que los asociados en el grado de identificación con la organización se expresan de forma positiva hacia la marca, ya que

se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y están dispuestos a convencer a las nuevas generaciones para continuar en el rubro de la apicultura.

5.3.2 Percepción de los asociados de ACOPIDECHA

Las respuestas que se obtuvieron de acuerdo a la percepción de los asociados fueron agrupadas de acuerdo al correspondiente correlativo de las preguntas se muestran en el Cuadro 4.

Cuadro 2. Percepción de los asociados sobre la gestión de ACOPIDECHA

Pregunta	Respuestas	
3. ¿Cómo considera usted que debería ser el sistema de distribución de ganancias?	Por las aportaciones y no solo a los que entregan miel a la planta	
	Venta de miel que cada socio le entrega a la planta y aporte de trabajo	
	De forma igualitaria	
	El que tenga más años de ser asociado debería de recibir mayores ganancias, por tener más aportaciones	
	Por lo que se tenga en contrapartidas y ahorros	
5. ¿Cuáles son las ventajas de ser asociado de ACOPIDECHA?	Tener mejor poder de negociación de precios, así como obtener un mejor precio de la miel. Además, se facilita la adquisición de insumos a mejores precios	
	Se obtienen donaciones en equipos, y ayuda financiera para desarrollar otros proyectos, por ejemplo para el vivero de plantas nectapolíníferas	
	Posicionamiento de la cooperativa en el mercado nacional y extranjero	
	Se cuenta con seguro de vida	
6. ¿Qué elementos lo motivan en la actualidad para seguir siendo socio de ACOPIDECHA?	Tener mi propia empresa	
	Puede convertirse en una empresa que genere más dividendos a los socios	
	Es un reto para seguir mejorando desde el punto de vista cooperativo y financiero	
	La cooperativa está dando un aporte importante al medioambiente, conservando e incrementando el número de colmenas	
	La buena organización alcanzada y los logros obtenidos desde que se inició	
	Los proyectos que se logran como cooperativa	
11. Mencione ¿qué tipo de información le gustaría recibir de ACOPIDECHA?	Información de ventas, precios de venta, distribución de dividendos, formas de hacer los tratos con los compradores	
	Comercialización, nuevos mercados, avance de negocios	
	Sanidad apícola, rastreabilidad	
	Más información en todas las áreas e información sobre diferentes controles internos	
	Información sobre la comercialización del producto, local e internacionalmente	
	Capacitarse sobre informes de documentación legales	
	Los acuerdos tomados, si se cumplieron o no	
	La contabilidad, estados financieros y los estatutos	
14. ¿Qué servicios o apoyos les gustaría recibir de ACOPIDECHA?	Los convenios y ejecución de los programas de apoyo para la cooperativa de parte de las ONG con los que se trabajan	
	Capacitación	
	Cantidad de personas	
	Asistencia técnica	8
	Suministros	9
	Créditos	6
	Capacitación	9
Otros (mencione)	Gestión de negocios	
	Insumos a buenos precios y calidad, sin intermediación como azúcar, cajones, fondos, tapaderas, marcos, etc	
	Visitar a los apicultores de otras cooperativas	

Los aspectos que pueden destacarse dentro de las percepciones de los asociados son las siguientes:

- Existen diferencias de opiniones entre los asociados en la forma de distribución de las ganancias
- Existen varias ventajas al ser asociado de ACOPIDECHA, las cuales van desde el poder de negociación de precios hasta otros beneficios recibidos a través de diferentes proyectos.
- El hecho que los asociados se sientan motivados de ser dueños de ACOPIDECHA, que es su propia empresa pero que buscan un bienestar común.
- La necesidad de mejorar la comunicación desde la cooperativa hacia los asociados
- Los asociados ven la necesidad de recibir diferentes tipos de apoyo en varios temas para mejorar su gestión empresarial y organizativa

5.3.3 Satisfacción del cliente interno (colaboradores)

En la Figura 12, se muestra el porcentaje de promotores, pasivos y detractores de cada pregunta relacionada la percepción de los colaboradores hacia la gestión de la cooperativa, que fueron utilizados para el cálculo del índice NPS de la encuesta (ver anexo 3).

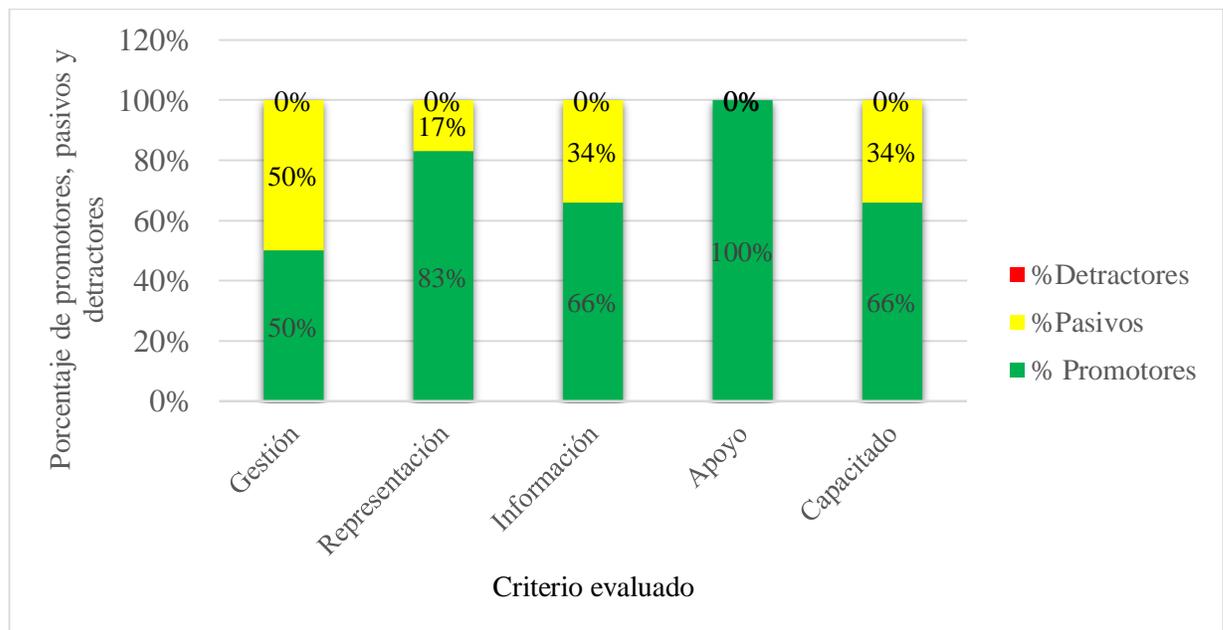


Figura 12. Porcentaje de promotores, pasivos y detractores asignado por los colaboradores sobre la gestión de la cooperativa

Los resultados obtenidos muestran un alto porcentaje en la categoría de promotores, por lo que los colaboradores se sienten satisfechos por la gestión de la cooperativa. La pregunta 1 (¿En una escala del 1 al 10, considera que la gestión del consejo de administración es adecuada?) fue en la que se obtuvo el mismo porcentaje de promotores y pasivos.

Si bien es cierto no se presentaron detractores, podría incrementarse la categoría de pasivo por alguna inconformidad hacia la gestión sin manifestarlo. Por lo tanto, los colaboradores tienen un alto grado de lealtad hacia la cooperativa por sentirse satisfechos con la gestión de la cooperativa.

Identificación hacia la organización

En la Figura 13 se muestra el porcentaje de promotores, pasivos y detractores de cada pregunta relacionada la percepción de los asociados hacia la gestión de la cooperativa, y que fueron utilizados para el cálculo del índice NPS.

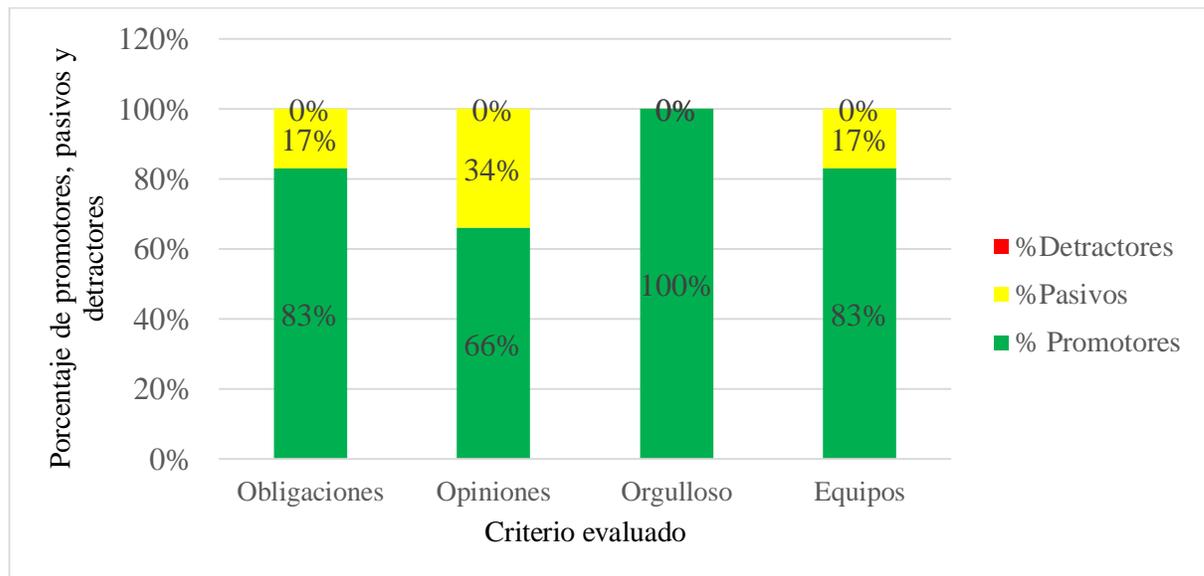


Figura 13. Porcentaje de promotores, pasivos y detractores asignado por los colaboradores según su identificación con la cooperativa

Los resultados obtenidos en el porcentaje de promotores fueron altos respecto al porcentaje de pasivos. Esto demuestra el grado de satisfacción de los colaboradores quienes están dispuestos a seguir laborando en la cooperativa, y recomendarían a otras personas como una organización que cuenta con un buen ambiente de trabajo.

Los resultados obtenidos muestran un índice NPS alto, por lo que los colaboradores están dispuestos en expresarse de forma positiva de la marca por sentirse identificado, creando en ellos una actitud de lealtad hacia la empresa. De igual forma, se resalta que el porcentaje de los detractores fue cero en todas las preguntas.

5.3.4 Percepción brindada por los colaboradores de ACOPIDECHA

Las respuestas que se obtuvieron de acuerdo a la percepción de los colaboradores se muestran en el Cuadro 7:

Cuadro 3. Percepción de los colaboradores hacia la gestión de ACOPIDECHA

Pregunta	Respuestas
3 ¿Cómo ACOPIDECHA podría mejorar las condiciones de los empleados?	Mejorando las condiciones de trabajo en horas de calor
	Mejores herramientas de trabajo y equipos de seguridad
	Brindando incentivos
	Capacitación al personal
4 ¿Por cuáles beneficios no financieros aumentaría su motivación como empleado de ACOPIDECHA?	Aportar con mi trabajo el éxito de la planta
	Reconocimiento público
	Inclusión en actividades sociales y de convivencia
	La relación entre los trabajadores sea buena
5 ¿Cuáles ventajas considera que se tiene al ser empleado de ACOPIDECHA?	Conocer más de apicultura
	Conocer de cerca el proceso de exportación
	Fuente de trabajo estable
	Buenas prácticas de higiene
	Trabajo en equipo
	Trabajo cerca del área de vivienda
	Apoyo a los trabajadores
10 Mencione que tipo de información le gustaría recibir de ACOPIDECHA?	Sobre el manejo de las colmenas y la cosecha
	Cuando hay problemas de ventas para estar en sintonía con los problemas
	Evaluaciones de desempeño
	Proyectos que están por realizarse a futuro
15 ¿Qué tipos de capacitaciones considera necesarias para el desempeño de sus labores?	Capacitaciones prácticas de campo y otras capacitaciones laborales
	Capacitación en áreas de calidad
	Gestión gerencial
	Manejo de otros idiomas

Entre los aspectos a destacar de la percepción de los colaboradores están los siguientes:

- Se necesitan mejoras en las condiciones del lugar de trabajo y equipos, así como incentivos.
- Existen incentivos no financieros que la cooperativa podría ofrecerles como tomarlos en cuenta en diferentes actividades y estar en un buen ambiente de trabajo.
- Se destacan muchas ventajas de laborar en ACOPIDECHA y que no se relacionan con el tema económico.
- La necesidad de estar informados en temas de la cooperativa y gestión del desempeño en sus labores.
- La necesidad de recibir formación en diferentes áreas relacionadas con su trabajo

5.3.5 Satisfacción del cliente externo (comprador)

En el caso de la encuesta a los clientes, solamente se obtuvo la respuesta de un cliente, por lo que los resultados se presentan en narrativo. A continuación, se presenta la retroalimentación brindada por el cliente que accedió al llenado de la encuesta.

Retroalimentación de cliente de ACOPIDECHA

La retroalimentación obtenida por el cliente que llenó la encuesta (ver anexo 4) muestra un alto grado de satisfacción hacia la empresa, debido a las altas ponderaciones (9 y 10) que asignó en un gran porcentaje de las preguntas. En la pregunta No.4 le asignó una ponderación de 7, y fue la única evaluación más baja que se obtuvo.

El nivel de satisfacción es alto, lo cual es reforzado en las respuestas que dio en los aspectos que toma en cuenta para decidir la compra de miel a la empresa, como lo son la calidad del producto, la atención y el tiempo de entrega del producto. Además, agregó que entre los beneficios de establecer acuerdos comerciales con la empresa se encuentran el realizar negocios con una empresa de trayectoria comprobada y que puede concretar las compras al crédito.

Por último, mencionó que mantendría una relación comercial a largo plazo con la empresa, por la confianza generada gracias a la calidad y precio del producto. A esto se agregó que estaría interesado a comprar otros productos como miel, cera, jalea real, abejas reinas, equipos e insumos.

Resultados de la percepción brindada por el cliente de ACOPIDECHA

Las respuestas que se obtuvieron de acuerdo a la percepción del cliente se muestran en el cuadro 8.

Cuadro 4. Percepción del cliente hacia la gestión de ACOPIDECHA

11	Beneficios de establecer acuerdos comerciales con ACOPIDECHA	Calidad del producto, trayectoria de ACOPIDECHA, crédito de producto
17	Qué le haría mantener su relación con ACOPIDECHA a largo plazo	Confianza generada a un año de adquirir la miel, la calidad y precio del producto
18	Le interesaría comprar otros productos de ACOPIDECHA	Miel, cera, jalea real, reinas, equipos e insumos

5.4 Análisis de Modelo de negocios de ACOPIDECHA

La descripción del modelo de negocios fue obtenida en un taller de trabajo utilizando la herramienta CANVAS, la cual es representada en un lienzo en el que se describe la forma de hacer negocios de la organización. El llenado del instrumento inició por la propuesta de valor, y luego de derecha a izquierda fue describiéndose cada elemento del modelo de negocios implementado por ACOPIDECHA. Los resultados se presentan en el cuadro 9 y seguido a ello se muestra la descripción de cada elemento.

Cuadro 5. Lienzo CANVAS con la descripción del modelo de negocios de ACOPIDECHA

<p>Socios claves *Proveedores de miel *Proveedores de materiales e insumos *Proveedores de envases de miel *Instituciones financieras *ONG'S *Universidades locales y extranjeras *Ministerio de Agricultura y ganadería *Promotora de exportaciones de El Salvador *Distribuidores locales de miel *Intermediarios y distribuidores internacionales de miel</p>	<p>Actividades claves *Acopio y procesamiento de miel *Tramitar permisos de funcionamiento y licencias sanitarias *Capacitación al personal y asociados *Promoción del producto *Gestión de créditos *Comercialización de miel e insumos *Prestación de servicios de transporte y estampado de cera</p>	<p>Propuesta de valor *Miel 100% pura obtenida de floración tropical con técnicas amigables con el medio ambiente y esfuerzo cooperativo</p>	<p>Relación con el cliente *Llamadas telefónicas de seguimiento y satisfacción post-venta *Llamadas de seguimiento antes y durante la venta *Atención de visitas de los clientes *Reuniones presenciales</p>	<p>Segmento de clientes *Envasadores locales *Distribuidores locales *Industria alimenticia *Intermediarios internacionales</p>
	<p>Recursos claves *Planta procesadora *Recursos financieros *Planta envasadora *Empleados *Servicios básicos *Oficina *Bodega para almacenamiento de miel *Existencia de miel *Vehículo pesado para el traslado de miel</p>		<p>Canales *Página web *Facebook y WhatsApp *Courier *Barco *Planta de procesos</p>	
<p>Estructura de coste Compra de miel: \$296,605.15 Gastos operativos: \$103, 158.00 Otros impuestos: \$7,264.89 Impuestos sobre la renta: \$6,758.94 Total de costos: \$ 413, 786.98</p>		<p>Fuentes de Ingreso Ingreso por ventas: \$ 414,632.16 Ingreso por servicios: \$2,183.04 Total de ingresos: \$416,815. 20 Forma de cobro venta exportación: Anticipo 50% previo al embarque y 50% contra entrega, transferencia bancaria, cheque Forma de cobro venta local: En efectivo contra entrega y crédito a 30 días</p>		

5.4.1 Propuesta de valor

El bloque central del lienzo es la propuesta de valor que se describe así: Miel 100% pura obtenida de floración tropical con técnicas amigables con el medio ambiente y esfuerzo cooperativo

5.4.2 Segmento de clientes

En el segmento de clientes, se identificaron los envasadores y distribuidores locales, la industria alimenticia e intermediarios internacionales.

5.4.3 Canales de distribución

Los canales de distribución utilizados son la conexión con los clientes a través de las redes sociales y página web para promocionar a la organización y la miel de abeja. La entrega de muestras a potenciales clientes se realiza por servicio de Courier y la entrega del producto a los clientes internacionales se realiza vía marítima. Mientras que, los clientes locales llegan a las instalaciones de la planta de procesamiento para adquirir los productos.

5.4.4 Clientes

Dentro de las acciones se encuentran el seguimiento post-venta hacia los clientes para conocer su percepción de la calidad del producto y servicio.

De igual forma, el seguimiento antes y durante la venta se realiza para atender cualquier necesidad o duda que tengan los clientes sobre el producto o el proceso de compra, a través del correo electrónico, telefonía fija y celular. Además, los clientes son recibidos en las instalaciones de la planta de procesamiento, y se asiste a reuniones presenciales para entablar posibles acuerdos de venta de miel.

5.4.5 Fuente de ingresos

Los datos presentados corresponden a la cosecha de miel 2017-2018, el monto por ventas de miel y servicios que ofrece la cooperativa, así como la forma de cobro para ventas locales e internacionales. Adicionalmente ACOPIDECHA brinda los servicios de estampado de cera y maquilado de miel a distribuidores locales.

5.4.6 Recursos clave

Los recursos clave para ACOPIDECHA son recursos físicos, financieros e intelectuales para el funcionamiento de la empresa, entre los que se listan la planta procesadora, recursos financieros, la planta envasadora, personal capacitado, servicios básicos, oficina, bodega para almacenamiento de miel, existencia de miel y vehículo pesado para transporte de miel. Cabe mencionar que tales recursos han funcionado para el modelo de ventas de miel a granel y en menor medida la venta de miel fraccionada.

5.4.7 Actividades clave

Las actividades clave que hacen posible la operación de ACOPIDECHA son: El acopio y envasado de miel, gestión de permisos y licencias de funcionamiento, promoción, gestión de créditos, capacitación al personal, comercialización de miel, servicios de estampado de cera, transporte de miel a los clientes y participación en ruedas de negocios.

5.4.8 Socios clave

Los socios clave, quienes tienen influencia directa en la cooperativa a través de relaciones comerciales o estratégicas son los clientes, proveedores o instituciones financieras. Además, se incluyen a las instituciones educativas, estatales y ONG'S para temas de capacitación a los colaboradores o asociados, así como de investigación relacionada con las actividades de la empresa en la búsqueda de mercados o análisis de la situación empresarial y organizativa de la cooperativa.

5.4.9 Estructura de costos

En cuanto a la estructura de costos, se destacan los costos por compra de miel, gastos operativos e impuestos. Vale aclarar que el desglose de los costos corresponde a la cosecha 2017-2018 de miel.

5.5 Plan estratégico

La cooperativa ACOPIDECHA con apoyo de diversos proyectos de cooperación, ha logrado avances en la gestión socio-organizativa y empresarial. Sin embargo, aún quedan aspectos pendientes para continuar con su fortalecimiento. En este sentido, contar con un plan estratégico que guíe el alcance de las metas de la cooperativa, es el resultado de un proceso de diseño y construcción que se realizó de manera participativa, consensual y con una revisión y validación de los actores claves en cada momento.

A continuación, en los siguientes subtemas se presentan los resultados de los componentes del plan estratégico 2019-2022 de ACOPIDECHA.

5.5.1 Identidad Institucional

La base de la planificación estratégica es la identidad institucional, la cual es definida la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos. Estas declaraciones son importantes porque describe la razón de ser de la organización, también cómo se ve en el futuro, la manera de actuar ante diferentes situaciones que se presenten en la operación y lo que se pretende alcanzar en un período determinado.

Se presenta por consiguiente la misión, visión y valores de ACOPIDECHA, los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar para el período 2019-2022 a través de las líneas estratégicas.

5.5.2 Misión y visión

La misión es la razón de ser de las organizaciones y la visión es cómo éstas se ven para el futuro. Ambas declaraciones son fundamentales para saber hacia dónde irán destinados los esfuerzos de la cooperativa. Los resultados de las declaraciones de misión y visión, establecidas por lo asociados de ACOPIDECHA se presentan en el cuadro 10 a continuación:

Cuadro 6. Declaraciones de misión y visión de ACOPIDECHA

Misión	Visión
Somos una empresa cooperativa que acopia, procesa y comercializa miel tropical de abeja de calidad y pureza con responsabilidad ambiental, para satisfacer las necesidades de bienestar nutricional y de salud de nuestros clientes nacionales e internacionales	Ser una empresa cooperativa apícola que diversifica e innova sus productos y mercados a nivel nacional e internacional

5.5.3 Valores:

Los valores pueden definirse como las normas que rigen la conducta o comportamiento de todos los integrantes de las organizaciones u empresas y que define su identidad, por lo que deben establecerse en concordancia de la misión y visión. Los conceptos de los valores establecidos por los asociados de ACOPIDECHA se muestran en el Cuadro 11.

Cuadro 7. Significados de valores propuestos por los asociados de ACOPIDECHA

Compromiso	Es un acuerdo considerado como un contrato no escrito en el que se adquieren responsabilidades y que tiene la obligación de cumplirlas
Transparencia	Es cuando una persona actúa de forma sincera, responsable, sin corrupción y asume las consecuencias de sus actos
Igualdad	Es el trato de forma igualitaria de un grupo o individuo a las personas, sin distinción de sexo, raza, religión, clase social, etc., y por lo tanto no hay discriminación
Solidaridad	Consiste en apoyar a una o más personas en situaciones en las que están vulnerables, así como la ayuda mutua entre dos o más personas
Lealtad	Es cumplir un compromiso con una persona u organización, aunque se presenten situaciones adversas o cambiantes
Cooperativismo	Es el movimiento que impulsa la organización de las cooperativas, cuyos integrantes trabajan por lograr un bien común

5.5.4 Objetivos y líneas estratégicas de ACOPIDECHA

A continuación, se presentan en el cuadro 12 los objetivos estratégicos con su indicador, meta, año de ejecución y las líneas estratégicas establecidos por los asociados de ACOPIDECHA para el período 2019-2022.

Cuadro 8. Objetivos estratégicos, indicadores y metas para 2019-2022

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Año	Actores	Líneas estratégicas
1. Incrementar las ventas de miel y otros productos y servicios a nivel nacional e internacional	Monto en dólares	\$250,000 por año	2019-2022	*Gerente *Consejo de administración *Comité de comercialización *Responsable de Comercialización	1.1 Analizar el mercado y la competencia para desarrollar la estrategia más adecuada
2. Mejorar la infraestructura de la planta para desarrollar los nuevos modelos de negocios	Área de proceso con infraestructura mejorada y equipo de envasado	Área de proceso funcionando	2019	*Gerente *Consejo de administración *Comité de educación *Ente financiero *Personal de procesos *Auditor de calidad *Ente internacional de cooperación *MAG	2.1 Diseñar la reingeniería de la planta actual, para el desarrollo de los nuevos modelos de negocios 2.2 Construir las instalaciones del taller de carpintería

<p>3.Fortalecer las capacidades internas de la cooperativa en las áreas organizativa, financiera y ambiental</p>	<p>Porcentaje de asociados con sus capacidades fortalecidas</p>	<p>100% de asociados con mayores capacidades organizativa, empresarial y social</p>	<p>2019-2022</p>	<p>*Gerente *Consejo de administración *Comité de educación *Comité de comercialización</p>	<p>3.1 Hacer un plan de formación de capacidades para los asociados en las áreas organizativa, ambiental, financiera y comercial</p> <p>3.2 Establecer procedimientos y normas internas para el manejo administrativo, financiero, operativo y comercial de la cooperativa</p> <p>3.3 Establecer un plan de acción para la adaptación al cambio climático</p> <p>3.4 Establecer procedimientos de control interno para el manejo administrativo, financiero, operativo y comercial de la cooperativa</p>
--	---	---	------------------	---	--

5.5.5 Plan operativo de ACOPIDECHA

El plan operativo es un instrumento que presenta de manera estructurada las acciones que se deben realizar para la ejecución del plan estratégico. En el cuadro 13 se presenta la matriz de dicho plan, cuyas acciones se priorizarán para el segundo semestre del 2019.

Cuadro 9. Plan operativo de ACOPIDECHA para el segundo semestre de 2019

Objetivo estratégico 1. Incrementar las ventas de miel y otros productos y servicios a nivel nacional e internacional					
Línea estratégica 1.1 Analizar el mercado y la competencia para desarrollar la estrategia más adecuada					
Actividades	Producto	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos
1.1.1 Realizar una investigación de mercado local e internacional	Estudio de mercado	Acuerdos escritos en acta sobre la estrategia a seguir de acuerdo a la información del estudio de mercado	2 meses Se realizará la investigación cada año en el mes de Junio	*Responsable de comercialización	*Recursos financieros *Recurso humano *Recursos operativos y logísticos
1.1.2 Realizar un análisis de la capacidad productiva actual en relación a las metas proyectadas para aumentar las ventas	Proyección de la producción estimada para cada año y estrategia de incremento	Informes de producción de miel a granel y envasada. Presupuesto asignado a las actividades de aumento de la productividad	1 mes Se realizará el análisis cada año en el mes de agosto	*Responsable de comercialización *Gerente	*Recursos financieros *Recurso humano *Recursos operativos y logísticos
1.1.3 Seleccionar el/los segmentos de mercado a los que se dirigirá la estrategia	Segmentos de mercado seleccionados	Base de datos de clientes potenciales identificados según segmento de mercado.	1 mes Se revisarán los segmentos cada año en el mes de septiembre	*Responsable de comercialización	*Recursos financieros *Recurso humano *Recursos operativos y logísticos

1.1.4 Realizar un plan de producción y comercio de la miel y otros productos y servicios	Plan de producción y comercio de miel y otros productos y servicios vigente	Informe de aumento de la productividad Informe anual de ventas	0.5 mes Se realizará cada año en el mes de octubre	*Responsable de comercialización *Comité de comercialización *Gerente	*Recursos financieros *Recurso humano *Recursos operativos y logísticos
1.1.5 Desarrollar un plan de marketing para dar a conocer los productos y servicios de ACOPIDECHA	Plan de marketing en vigencia	Control de correos electrónicos recibidos y atendidos, contador de visitas a página web y redes sociales, ventas por participación en ferias y nuevos negocios logrados en ruedas de negocios	1 mes Se hará en noviembre y los datos se actualizarán cada mes	*Responsable de comercialización	*Recursos financieros *Recurso humano *Recursos operativos y logísticos
1.1.6 Implementar un sistema de trazabilidad de miel	Sistema de trazabilidad funciona y es apropiado por los socios de la cooperativa	Informes de calidad de los laboratorios nacionales e internacionales	1 mes Funcionará de forma permanente y será actualizado cada año en el mes de diciembre	*Auditor de calidad *Personal de planta de procesos *Gerente	*Recursos financieros *Recurso humano *Recursos Operativos y logísticos

Objetivo estratégico 2. Mejorar la infraestructura de la planta para desarrollar los nuevos modelos de negocios

Línea estratégica 2.1 Diseñar la reingeniería de la planta actual, para el desarrollo de los nuevos modelos de negocios

Actividades	Productos	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos
2.1.1 Contratar a un ingeniero o experto para la reingeniería de la planta de proceso	Diseño de reingeniería de planta realizado	Consejo de administración toma acciones para adecuar y equipar la planta de proceso	1 mes Se hará en junio de 2019	*Gerente *Consejo de administración *Auditor de calidad	*Recursos financieros *Recursos operativos y logísticos *Recurso humano
2.1.2 Aprobación del proyecto de reingeniería de la planta de proceso por parte del consejo de administración	Proyecto de reingeniería de la planta de proceso aprobado	Planta de procesos instalada y equipada	0.5 meses Se hará en julio de 2019	*Gerente *Consejo de administración	*Recursos financieros *Recursos operativos y logísticos *Recurso humano
2.1.3 Tramitar registros sanitarios y permiso de funcionamiento para la operación de la planta de proceso ante los Ministerios de Salud y Agricultura	Obtener certificado de registro sanitario y permiso de funcionamiento de la planta de procesos	Permisos otorgados	2 meses Se obtendrán en agosto de 2019 Registro sanitario será renovado cada dos años y el permiso cada año	*Gerente *Consejo de administración	*Recursos financieros *Recursos operativos y logísticos *Recurso humano

2.1.4 Hacer un manual y un plan de formación en el uso de instalaciones y equipos al personal operativo de la planta de procesos	Personal operativo de la planta capacitado	Manual elaborado Personal capacitado y certificado	1 mes El manual se hará en agosto, se actualizará cada año y la formación será permanente	*Consejo de administración *Auditor de calidad *Comité de educación	*Recursos financieros *Recursos operativos y logísticos *Recurso humano
--	--	---	---	---	---

Línea estratégica 2.2 Construir instalaciones del taller de carpintería

Actividades	Productos	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos
2.2.1 Buscar un contratista para la construcción y adecuación del taller de carpintería	Planos y Presupuesto de construcción de instalaciones de carpintería	Acuerdo de Consejo de administración para la construcción del taller de carpintería	0.5 mes Se hará en agosto de 2019	*Gerente *Consejo de administración	*Recursos financieros *Recursos operativos y logísticos *Recurso humano
2.2.2 Aprobación del proyecto de construcción del taller de carpintería	Taller de carpintería construido y equipado	Proyecto de construcción de taller de carpintería aprobado por el consejo de administración	1 mes Se iniciará en agosto y finalizará en septiembre	*Gerente *Consejo de administración	*Recursos financieros *Recursos operativos y logísticos *Recurso humano

Objetivo estratégico 3. Fortalecer las capacidades internas de la cooperativa en su gestión organizativa, financiera y ambiental					
Línea estratégica 3.1 Hacer un plan de formación de capacidades para los asociados en las áreas organizativa, ambiental, financiera y comercial					
Actividades	Productos	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos
3.1.1 Hacer un plan de formación en las áreas organizativa, ambiental, razones financieras, indicadores de rentabilidad y ambiental impartidas por los asociado	Plan de formación elaborado	Número de capacitaciones y asistencia anual	3 meses El plan se hará en el último trimestre de 2019 y en cada año	*Gerente *Consejo de administración *Comité de educación *Comité de comercialización	*Recursos financieros *Recurso humano *Recursos logísticos y operativos
3.1.2 Hacer un plan de concientización para llevar acciones de adaptación al cambio climático	Plan de concientización elaborado	El consejo de administración toma decisión de acción en llevar a cabo las acciones de adaptación al cambio climático	3 meses El plan se harán en el último trimestre de 2019 y en cada año	*Gerente *Consejo de administración *Comité de educación	*Recursos financieros *Recurso humano *Recursos logísticos y operativos
3.1.3 Buscar socios estratégicos que impartan capacitaciones en las áreas organizativa y en idioma inglés	Los asociados del consejo de administración, el responsable de comercialización y el gerente fortalecen sus capacidades organizativas y en idioma inglés	La cooperativa establece relaciones comerciales con clientes de países de habla inglés	30 meses A partir de enero de 2020 y en cada año	*Gerente *Consejo de administración *Comité de educación	*Recursos financieros *Recurso humano *Recursos logísticos y operativos

Línea estratégica 3.2 Establecer procedimientos y normas internas para el manejo administrativo, financiero, operativo y comercial de la cooperativa					
Actividades	Productos	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos
3.2.1 Diseñar y redactar un manual de funciones para los diferentes cargos dentro de la cooperativa y los colaboradores en las áreas administrativa, financiera, comercial, operativa y técnica	Manual de funciones elaborado	Manual socializado con los socios y personal	2 meses Se hará en enero de 2020	*Consejo de administración *Comité de educación	*Recursos financieros *Recurso humano *Recursos logísticos y operativos
Línea estratégica 3.3 Establecer un plan de acción para la adaptación al cambio climático					
Actividades	Productos	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos
3.3.1 Diseñar, socializar y validar el plan de acción para la adaptación al cambio climático	Plan de acción para adaptación al cambio climático elaborado	Acuerdo de consejo de administración sobre la aprobación del plan	1 mes Se hará en febrero de 2020 y cada año	*Consejo de administración *Comité de educación *Gerente	*Recursos financieros *Recurso humano *Recursos logísticos y operativos
3.3.2 Implementar del plan de acción con los asociados	Asociados participan activamente en la implementación del plan	Arboles sembrados Talleres realizados	Un año Se hará a partir de marzo de 2020	*Consejo de administración *Comité de educación	Recurso humano *Recursos logísticos y operativos
Línea estratégica 3.4 Establecer procedimientos de control interno para el manejo administrativo, financiero, operativo y comercial de la cooperativa					
Actividades	Productos	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos
3.4.1 Diseñar y redactar el manual de control interno de las funciones de los socios y colaboradores	Manual de control interno elaborado	El consejo de administración recibe el manual de	2 meses Se hará a partir de	*Consejo de administración *Gerente	*Recursos financieros

		control interno para revisión	abril de 2020		*Recurso humano *Recursos logísticos y operativos
3.4.2 Socializar y validar el manual de control interno de las funciones de los socios y colaboradores	El manual de control interno validado	El manual de control interno entra en vigor	0.5 mes Se actualizará cada año	*Consejo de administración *Gerente	*Recurso humano *Recursos logísticos y operativos

5.5.6 Recomendaciones para el uso del plan estratégico y plan operativo de ACOPIDECHA

En el cuadro 14 se detallan las recomendaciones de uso en los formatos que el consejo de administración y el gerente deben tomar en cuenta para el monitoreo del cumplimiento en los objetivos y plazos establecidos.

Cuadro 10. Recomendaciones para el uso del plan estratégico y plan operativo

Actividades	Fecha	Responsables	Observaciones
1. Monitoreo del plan estratégico 2019-2022	Cada año	-Gerente -Consejo de administración -Encargado de cada actividad	-En caso de haber atrasos en la ejecución de las actividades o no alcanzar los resultados previstos, los responsables deben reunirse y realizar ajustes para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. -En caso de cumplir con el plan estratégico antes del período previsto diseñar y elaborar un nuevo plan estratégico
2. Elaboración del plan operativo anual para el segundo semestre del 2019	31 de mayo de 2019	-Estudiante de CATIE	-Pueden realizarse ajustes por parte de los encargados de la cooperativa
3. Monitoreo del plan operativo anual para el segundo semestre del 2019	Último día de cada mes	-Gerente -Encargado de cada actividad	-En caso de haber atrasos en la ejecución de las actividades o no alcanzar los resultados previstos, los responsables deben reunirse y realizar ajustes para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
4. Elaboración del plan operativo	Diciembre 2019 Diciembre 2020 Diciembre 2021	-Gerente -Consejo de administración -Encargado de cada actividad	-Debe ser elaborado por el gerente en conjunto con los encargados de cada actividad y ser aprobado por el consejo de administración -El monitoreo del plan operativo debe realizarse cada tres meses

6. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA, ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS

6.1 Análisis de la experiencia

La práctica fue una excelente experiencia porque se adquirieron conocimientos en la actividad apícola y sus procesos. Además, se tuvo la oportunidad de interactuar con los asociados de la cooperativa, quienes compartieron, a través de sus relatos los hechos positivos y negativos, lo que han vivido a lo largo de los años. Se adquirió mayor conciencia de la gran importancia que la apicultura tiene para la sostenibilidad del negocio, debido a que pueden obtenerse ingresos económicos, logrando bienestar en los apicultores y sus comunidades, y la contribución a la conservación de los recursos naturales, necesarios para obtener la materia prima que es la miel.

La interacción con los asociados enriqueció mucho la práctica, porque cada uno tiene vivencias diferentes y puntos de vista diversos. Las opiniones vertidas por ellos dejan espacio a reflexionar sobre lo que el ser humano está haciendo con los recursos naturales, que son necesarios para el desempeño de las actividades relacionadas el manejo de los apiarios. También, se tomó conciencia de lo negativo que es la competencia desleal a nivel nacional que han tenido a lo largo de los años, y que ha privado al público de tener acceso a productos de calidad y que los productores no tengan ganancias.

El aprendizaje de nuevas herramientas fue otro aspecto positivo, debido a que a través de estas fue posible la obtención de la información necesaria para el diseño y construcción del plan estratégico y plan operativo anual, y pueden usarse en talleres de trabajo con las cooperativas, asociaciones o empresas.

Uno de los aspectos que más enriqueció la estancia en la organización fue el estar interactuando día a día en las instalaciones de la cooperativa con el personal administrativo y operativo. Esto permitió conocer aspectos relacionados con las funciones de cada colaborador, comprendiendo mejor su rol y los diferentes procesos que se llevan a cabo en la planta de procesos. Esto ayudó a reforzar el diagnóstico y entender mejor las percepciones expresadas por ellos en las encuestas de lealtad.

El proceso de la elaboración del plan estratégico no hubiera tenido valor sin la participación activa de los asociados en los talleres, en los que todos los órganos de la cooperativa fueron representados y en los que pudieron aportar sus ideas cuando fue requerido, enriqueciendo el proceso con sus aportes.

6.2 Alcances de la experiencia

El plan estratégico se elaboró para un período de tres años y el plan operativo anual para el segundo semestre del presente año, debido a que los integrantes de la cooperativa no tienen una experiencia previa en la ejecución y monitoreo. Por consiguiente, era ideal que su diseño fuera para esos períodos de tiempo, lo que facilitará el aprendizaje de los responsables de cada actividad.

En el proceso de la elaboración del plan operativo anual fue de vital importancia establecer las acciones para su implementación de manera cronológica, debido a que les permitirá a los responsables de cada actividad tener una guía para el desempeño de sus funciones siguiendo un orden coherente.

Una vez la cooperativa haya logrado la ejecución exitosa del plan estratégico y plan operativo, será posible que los futuros planes sean **alcanzados**. Teniendo en cuenta que la organización sigue las recomendaciones y sugerencias de los entes de cooperación, se tiene la expectativa que la ejecución de dichos planes pueda ser exitosa, a pesar de los ajustes que puedan surgir en el transcurso del período previsto.

Al tener la participación de un porcentaje arriba de la mitad de los asociados, se espera que cada órgano de la cooperativa esté dispuesto al correcto desempeño de las tareas diseñadas en el plan estratégico. Con el éxito de su ejecución se espera que se obtenga un bienestar común, partiendo desde los asociados, sus familias y las comunidades de influencia, ya que la cooperativa a través de sus integrantes tiene presencia en 5 provincias del país.

6.3 Limitaciones de los resultados

1. A pesar de la participación activa de los asociados de los diferentes órganos de la cooperativa, pudo notarse el poco interés de unos pocos integrantes en la asistir a todos los talleres, en especial los que forman parte del consejo de administración. Si bien es cierto eran informados del proceso, su presencia y aportes hubieran enriquecido aún más el proceso.
2. La limitante de recursos económicos disponibles por parte del estudiante, limitó la interacción con los asociados que no desempeñan alguna función específica dentro de la cooperativa, ya que no fue posible realizar el traslado hacia los lugares donde se ubican sus apiarios o bodegas de insumos.
3. Otra limitante fue no tener los contactos de todos los clientes de ACOPIDECHA, lo que hubiera sido valioso para conocer su percepción hacia la organización a través del llenado de la encuesta de lealtad diseñada para los compradores, por lo que pudieron obtenerse unos pocos contactos, pero solamente uno de ellos accedió al su llenado.
4. Las limitaciones en el conocimiento por parte de los asociados en análisis financieros y no tener los registros contables al día para realizar proyecciones económicas de forma correcta, no permitieron que el análisis del modelo de negocios fuera completo. Este análisis se hubiera fortalecido aún más si se hubieran tenido al menos la comprensión de los conceptos y cómo interpretar los indicadores.
5. El no contar con una experiencia previa por parte del estudiante en el uso de las herramientas para la elaboración participativa de un plan estratégico y un plan operativo, así como en la organización de los talleres, limitó la obtención y análisis de los datos obtenidos, así como la posibilidad de poder tener más resultados para fortalecer el proceso de su elaboración.

7. CONCLUSIONES

1. Los resultados del diagnóstico de la gestión empresarial y organizativa de ACOPIDECHA muestran que los capitales natural, económico y comercial obtuvieron menor porcentaje de cumplimiento, mientras que el capital social, humano y físico obtuvieron un mayor porcentaje de cumplimiento. Estos resultados permitieron detectar las necesidades específicas de la cooperativa en el fortalecimiento de su gestión.
2. Se logró el rediseño y elaboración de los enunciados misión, visión y valores estratégicos, en base a lo que la cooperativa es actualmente y cómo quiere estar en el futuro, y que fueron la base para el establecimiento de los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas
3. La elaboración del plan estratégico se realizó de forma participativa y servirá para que los asociados destinen sus esfuerzos en una misma dirección, para el logro de los objetivos propuestos. Además, les permitirá monitorear el avance de las acciones planificadas en orden cronológico, pudiendo realizar ajustes en caso de ser necesario, predecir los efectos de las actividades que se hayan diseñado y evaluar los resultados que se obtengan.
4. El plan operativo de ACOPIDECHA permitirá identificar las tareas que deben realizarse a corto y mediano plazo, priorizando las acciones a realizar en los primeros 6 meses de vigencia del plan estratégico. Dicho plan será una guía para que los miembros de la organización aprendan a ejecutar el plan estratégico y que puedan desarrollar las tareas en un orden coherente.

8. RECOMENDACIONES

Al consejo de administración

Se recomienda realizar el monitoreo del avance del plan estratégico cada 3 meses. En caso de existir cambios en las metas o una ampliación de plazos en las actividades, el consejo administrativo, el gerente y los responsables de las actividades deben establecer las causas y diseñar ajustes para lograr los objetivos propuestos.

En caso de cumplirse las metas establecidas en el Plan estratégico antes del plazo previsto, se recomienda elaborar un nuevo plan por parte de un ente externo a la organización y en cuyo proceso se tomen en cuenta los aportes de todos los órganos que componen ACOPIDECHA.

Se recomienda que el consejo de administración tome la iniciativa de concientizar a los integrantes del comité de comercialización y educación para que haya mayor involucramiento en las labores que les corresponden realizar dentro de la cooperativa.

Así también, esa concientización debe extenderse hacia los demás asociados que no desempeñan función alguna en el consejo de administración o en los comités, para que crezca su interés en desempeñar una función dentro de la cooperativa.

Se recomienda gestionar los esfuerzos para descentralizar ciertas funciones que están recargadas hacia el gerente, a través de la contratación de personas adecuadas para realizar las diferentes funciones, contribuyendo al buen rendimiento en un cargo de vital importancia para la organización.

Al comité de educación

Se recomienda tener mayor iniciativa en gestionar capacitaciones administrativas, financieras y ambientales tanto a los asociados como al gerente. En el caso de los colaboradores, gestionar jornadas de entrenamiento en el área en la que se desempeñan, para que posean mayores capacidades para realizar sus tareas y contribuyan al fortalecimiento de la organización.

Además, realizar la gestión en capacitaciones para que esta persona fortalezca sus conocimientos en el idioma inglés, el cual es necesario para las funciones de negociación con los clientes internacionales

Al comité de comercialización

Al comité de comercialización se recomienda un mayor involucramiento en las actividades establecidas en el plan estratégico como el plan de marketing y el incremento de las ventas de miel, que corresponde realizarlas a sus integrantes. Así también, se deben promover las capacitaciones en el área comercial a sus miembros para un mejor desempeño de sus funciones.

A la maestría

Como parte de los requisitos académicos para culminar el programa de estudios, se recomienda indicarles a los estudiantes de las siguientes promociones, las empresas donde los estudiantes salientes han estado para que así puedan seguir apoyando en su gestión, ya que se tienen otras necesidades para continuar con su fortalecimiento.

Se recomienda incluir en el plan de estudios un curso que les permita a los estudiantes afrontar un caso real para elaborar un plan estratégico y aprender las distintas herramientas que deben usarse para recopilar la información. Esto puede realizarse en una empresa agroindustrial local o en asociaciones de productores locales, lo que contribuiría a su fortalecimiento interno.

Dentro del plan de cursos se recomienda proporcionar a los estudiantes las distintas herramientas o dinámicas que pueden utilizarse durante los talleres o sesiones de trabajo con las empresas o instituciones, para mantener a los asistentes con el mismo entusiasmo en el transcurso de la jornada y estimular su participación a través del aporte de sus ideas.

9. LECCIONES APRENDIDAS

La participación de todos los órganos de ACOPIDECHA en el proceso de la elaboración del plan estratégico fue valiosa e importante, ya que todos los insumos fueron aportados por ellos mismos a partir de su realidad individual y colectiva en el negocio y sus anhelos hacia el futuro. Este aspecto fue ventajoso porque contribuyó para establecer consensos en los acuerdos buscando el bienestar común.

La experiencia de haber interactuado con los asociados fue sin duda muy enriquecedora, ya que permitió conocer todos los esfuerzos que han realizado a lo largo de los años para mantenerse vigentes en un negocio sostenible como es la apicultura. La persistencia en continuar con el negocio y fortalecerlo a pesar de las situaciones críticas que han ocurrido, ha hecho de ACOPIDECHA una institución reconocida en el país y en el extranjero. Esto ha traído como resultado ser tomados en cuenta en diversos proyectos de cooperación por parte de entes nacionales e internacionales, contribuyendo aún más en su crecimiento.

A pesar que la mayor parte de los asociados no posee formación académica o empresarial, ha causado grata sorpresa el entendimiento del negocio y las ideas novedosas aportadas en los talleres, gracias a la experiencia adquirida a lo largo de los años. Además, el ímpetu y entusiasmo que han tenido para seguir trabajando de forma organizada, ha permitido que haya solidaridad entre ellos cuando se ha requerido, en especial cuando han surgido problemas y obstáculos ya sea de forma individual o grupal.

La cooperativa ha demostrado que cuando se trabaja de forma organizada, consiente y buscando el bienestar común, pueden lograrse grandes avances en su gestión organizativa y empresarial. Prueba de ello es que pocos años después de constituirse legalmente, se comenzó con la exportación de la miel a un mercado exigente como el europeo y con las ventas a nivel nacional de forma exitosa. Gracias a la calidad del producto ha surgido el interés de nuevos clientes para comercializar el producto a mercados de otros continentes.

Es de vital importancia conocer las costumbres, gustos, actitudes e idiosincrasia de las personas en una organización para poder organizar un taller. Esto se debe a que en un inicio se tuvieron recursos como la computadora y proyector que sirvieron de guía para llevar a cabo las sesiones de trabajo. No obstante, al surgir imprevistos técnicos de dichos recursos y no era posible usarlos, se procedió a otras opciones para continuar con la jornada de trabajo, resultando más dinámica, agradable y amena para los participantes.

El uso de distintos recursos visuales para llevar a cabo los talleres, adaptarse a las circunstancias que se presentaban y a los temas que se trataron fue sin duda valioso. Esto significa que no siempre todas las herramientas son útiles para cada sesión de trabajo, sobre todo si los asistentes aportaron los insumos. La plática franca y abierta habilitada sin el uso de recursos visuales estimuló la participación de los asociados, quienes manifestaron sentirse cómodos y animados al expresar sus ideas.

10. LITERATURA CITADA

- Acción contra el hambre. 2018. Guía del plan estratégico (en línea, sitio web) Consultado 24 oct. 2018. Disponible en https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/guia_plan_estrategico_programa_innova.pdf.
- Acción contra el hambre. 2018. Metodología Canvas (en línea, sitio web). Lugar, país. Número de páginas. Consultado 27 de oct. 2018. Disponible en https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/explicacion_metologia_canvas.pdf.
- ACICAFOC. 2018. ACOPIDECHA de RL (en línea). Número de páginas Consultado 18 oct. de 2018. Disponible en: <http://www.acicafoc.org/organizaciones/acopidecha/>
- ACOPIDECHA. 2018. Inicio (En línea, sitio web) Consultado 18 oct. de 2018. Disponible en: <http://www.acopidecha.com/>
- ALTAIR CONSULTORES. 2011. La Elaboración del plan estratégico. ECO3 Colecciones. s.l. 85p.
- Argueta Solis, DA; Castro Hernández, RB; Tomasino Ventura, ML. 2015. Estudio de Mercado del consumo de miel de abeja en El Salvador para la Comisión Nacional Apícola de El Salvador (en línea) Tesis Lic. Merc. San Salvador, El Salvador, UES. Consultado 19 oct. 2018. Disponible en: <http://ri.ues.edu.sv/8246/>
- Armijo, M. 2009. Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Versión preliminar. Santiago, Chile. 103 p.
- BCR (Banco Central de Reserva de El Salvador). 2017. Informe de Comercio Exterior de El Salvador, enero-septiembre 2017 (en línea, sitio web) Consultado 19 oct. 2018. Disponible en <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1394100045.pdf>
- Bueno, J. 2017. Mejores prácticas en el diseño de un programa de NPS (en línea). Consultado 29 may. 2019. Disponible en: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-11/cx_ipsos_views_2.pdf
- Calderón, R; Mejía, D; Flores, D. 2010. Plan estratégico de mercadeo y comunicación para ACOPIDECHA. Antiguo Cuscatlán, La Libertad. El Salvador. UCA. 25 p.
- Canarias, E; Escobedo, E; Altamira, F. 2010. Manual de planificación estratégica: ¿Quiénes somos?, ¿de dónde venimos?, ¿a dónde vamos?. S.l. 90 p.
- Chalatenangosv. 2018. Mapa de Chalatenango (en línea, sitio web) Consultado 10 nov. 2018. Disponible en : <https://www.chalatenangosv.com/>
- Dini, M; Stumpo, G. 2018. Mipymes en Latinoamerica: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (en línea) In Correa, F; Leiva, V; Stumpo, G. I. Mipymes y heterogenidad estructural en América Latina. Santiago, Chile, CEPAL. p.9-34. Consultado 18 oct. 2018. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- Echeverría, G. 2018. Impulsar la apicultura además de producir riqueza, contribuye a la sobrevivencia del planeta (en línea, sitio web) Consultado 23 nov. 2018. Disponible

- en:<http://www.elindependiente.sv/2018/06/20/impulsar-la-apicultura-ademas-de-producir-riqueza-contribuye-a-la-sobrevivencia-del-planeta/>
- Emprendedores. 2019. Qué significa modelo de negocio (en línea). Consultado 08 de junio 2019. Disponible en: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/>
- Entrevistas canal 12 sv. 2018. El Agro: La apicultura baja día a día en El Salvador (en línea, video). San Salvador, El Salvador. 3 min. 10 seg., son, color. Consultado 23 nov. 2015. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=CxvGYJYHJXk>
- Gobierno de El Salvador; MOP; Viceministerio de vivienda; FOSEP; Banco interamericano de Desarrollo, EPYPSA. 2019. Plan de Desarrollo integral para la región de Chalatenango. Síntesis Municipal de Nueva Concepción. Chalatenango, El Salvador, Gobierno de El Salvador. 42 p.
- Google Maps. 2018. Mapa de ACOPIDECHA (en línea) Consultado 10 nov.2018. Disponible en: <https://www.google.com/maps/place/ACOPIDECHA+de+RL/@14.1003388,-89.2221393,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8f630fd842a9a315:0xcf39b374cd874b25!8m2!3d14.1003388!4d-89.2199506>
- Gutiérrez, R; Gottret, M. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales (en línea) Consultado 18 oct. 2018. Disponible en: <http://agronegocios.catie.ac.cr/images/pdf/Guia%20%20-%20Fortalecimiento%20de%20los%20Procesos%20Organizativos.pdf>
- Lidefer. 2019. Planeación operativa: Características, importancia y ejemplos (en línea) Consultado 24 jun. 2019. Disponible en: <https://www.lifeder.com/planeacion-operativa/>
- Matrizfoda.2019. ¿Qué es la matriz FODA? (en línea, sitio web). Consultado 02 may.2019. Disponible en: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Ramos Vega, C. 2018. El Business Model Canvas de Alex Osterwalder (en línea, blog) España. Consultado 11 nov.2018. Disponible en:<https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>
- Sanchez, S.; Escobedo, A.; Gutierrez, R. 2015. Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles. 1° ed. Colección de Agronegocios. CATIE No.8. Turrialba, Costa Rica.
- Sanchez Sumelso, 2012. La sostenibilidad en el sector empresarial. Importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio (en línea) Tesis Master en sostenibilidad. Catalunya, España. Consultado 10 nov. 2018. Disponible en: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Summa, 2015. Diagnóstico de las Pymes en Centro América (en línea, sitio web). Consultado 19 nov. 2018. Disponible en: <http://revistasumma.com/diagnostico-de-las-pymes-en-centroamerica/>
- Surveymonkey. 2019. Encuesta sobre fidelidad del cliente (en línea, sitio web) Consultado 08 ab. 2019. Disponible en: <https://www.helpsurveymonkey.com>

11. ANEXOS

Anexo 1. Herramienta del diagnóstico de la capacidad socio-organizativa y empresarial de las empresas rurales asociativas

Capital social (Organización interna) 15%

Capital Social (Organización Interna) 15%

Definición: Es la organización social (redes, relaciones sociales, asociaciones, normas y disposición para trabajar por el bien común). El capital social facilita la coordinación, cooperación y acción colectiva para el bien común.

Criterios	Indicador	Evaluación (coloque una X)				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Organización interna	Tiene Junta Directiva y cumple satisfactoriamente con lo establecido en los estatutos			X		
	Cuentan con Comités y/o Áreas de Trabajo				X	Se puede mejorar
	Los Comités y/o Áreas de trabajo se mantienen activos				X	Falta más involucramiento
Proyección interna	El proceso para elegir a los comités de trabajo y en la Junta Directiva es inclusivo (hombres, mujeres y jóvenes)				X	
	La gerencia tiene claras sus metas a futuro incluso más allá del P.E.				X	
Trabajo coordinado	La Junta Directiva tiene claras sus metas a futuro, más allá del P.E.				X	
	La gerencia y la Junta Directiva conocen y trabajan para consolidar la misión y visión				X	Aún falta para consolidar la misión y la visión
	La gerencia y las diferentes áreas trabajan de manera coordinada				X	Siempre trabajan en consenso
Consciencia social	Sostienen reuniones periódicas para intercambiar información y rendir cuentas sobre su gestión				X	Se puede mejorar
	Los colaboradores ganan más o igual al mínimo establecido en la ley del país				X	
	El salario de los colaboradores es equitativo (sin diferencias por género)				X	
	La organización vela por el cumplimiento de la jornada laboral (8 horas regulares y 4 extra) de los colaboradores permanentes y temporales reconociendo los derechos de la ley laboral				X	
	El personal asalariado tiene cubiertas sus cargas sociales				X	
	Los mecanismos de contratación se guían bajo los principios de igualdad y equidad (igual oportunidad para mujeres, jóvenes y hombres)				X	
Capacidad de la dirigencia	Los Directivos cuentan con credibilidad por parte de los socios				X	
	Al menos el 75% de los socios participan en las reuniones				X	
	Hay constante renovación de líderes en los puestos de poder			X		Existen socios que no aceptan cargos de responsabilidad, son los mismos en diferentes puestos
	Se promueve el liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder				X	
	La JD tiene conocimientos básicos sobre la interpretación de estados financieros y toman decisiones a partir de estos			X		No hay nadie que les explique
Mecanismos participativos de decisiones	Los directivos tienen capacidad de gestión empresarial y apoyan la gestión del gerente			X		
	La organización tiene mecanismos para la toma de decisión ágiles y transparentes en donde se incorporan equitativa e inclusivamente a todos los miembros (hombres, jóvenes y mujeres)			X		
	Las personas que integran la Junta Administrativa y los Comités / Áreas de trabajo pueden dar su opinión en un proceso equitativo e inclusivo				X	
Monitoreo sobre el accionar de la empresa	La Junta Directiva se reúne con frecuencia (mínimo 1 vez al mes)				X	
	Cuenta la organización con un sistema de monitoreo y evaluación del avance en el logro de las metas establecidas en su P.E.	X				No se tiene plan estratégico
	Cuenta con un sistema de indicadores para evaluar la gestión y gerencia de la organización de manera equitativa e inclusiva.	X				
	La Junta de Vigilancia o el Fiscal cumple su función fiscalizadora y se involucra en la operación de la ERA			X		Puede mejorar
	Cuentan con auditoría externa anual	X				Si hay auditoría externa, nota 5
	Tienen algún procedimiento o sistema de control interno		X			Incompleto o no se tiene
Incidencia en la comunidad	Ejecutan acciones que benefician directamente a otros grupos de la comunidad como el Patronato Escolar, u otros				X	
Rendición de cuentas a los asociados	La Gerencia presenta los informes financieros a la Junta Directiva periódicamente			X		
	La Junta Directiva toma decisiones con base en los Informes Financieros		X			
	Presentan los informes financieros detalladamente en la Asamblea por lo menos una vez al año				X	Faltan anexos en los estados financieros
	Discuten a profundidad los informes financieros en la Asamblea		X			
Estado Legal de la Organización	Comparan los resultados financieros con las proyecciones (presupuesto anual)	X				
	La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida				X	
	La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros y tributarios				X	
	Los estatutos y políticas de la organización incluyen una política de género			X		Se hace en la práctica pero no hay políticas por escrito

Capital Humano (Recursos Humanos) 15%

Capital Humano (Recursos Humanos) 15%

Definición: la capacidad, el conocimiento, las habilidades y la capacidad física/intelectual para trabajar por el bien común de la pyme. El capital humano puede ser desarrollado en forma consciente a través de la capacitación e inconscientemente a través de la experiencia

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Gestión e incidencia política	Las personas líderes de la organización tienen una relación efectiva con instituciones gubernamentales y de cooperación				X	Hay que mejorar, se necesita mayor responsabilidad y apertura de las instituciones
	Las personas líderes de la organización tienen la capacidad para desarrollar alianzas estables con proveedores de insumos, servicios y clientes				X	
Acceso a Tecnología de Producción	El equipo técnico de la organización recibe formación y asistencia técnica en materia de tecnologías para la producción				X	No se recibe asistencia técnica del MAG, solo llegan para la evaluación
	Los colaboradores de la ERA tienen capacidad para implementar tecnologías innovadoras				X	Tienen capacidad para implementar tecnologías innovadoras
	Personal técnico recibe capacitación en temas de impactos del cambio climático y posibles acciones para enfrentarlos				X	Puede mejorarse
Personal Administrativo	La organización tiene gerente o administrador				X	
	La Gerencia o administración tiene capacidad para analizar informes financieros y tomar decisiones a partir de estos				X	
	La organización tiene a un responsable de llevar la contabilidad				X	
	Cuenta con una persona responsable de la comercialización			X		El gerente desempeña la función de comercialización, pero es sobrecargado en otras funciones
	Cuenta con una persona responsable de coordinar la producción y calidad				X	Se le sobrecarga al gerente
	El personal administrativo maneja el paquete Office (básicos) e internet				X	Se puede mejorar con capacitación
Normativa Interna	Hay en la organización personas con capacidad para comunicarse en inglés		X			
	Se tiene manuales de procedimientos administrativos y se aplican de manera correcta y permanente			X		Falta manual de control interno
	Posee estatutos de constitución				X	
	Los estatutos de constitución son conocidos y aceptados por los asociados			X		Se les puede entregar los estatutos de nuevo
	La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación inclusiva y equitativa (mujeres, jóvenes y hombres) en todos los niveles				X	No hay documentación al respecto, se debe trabajar en involucrar a jóvenes locales para ser socios en un futuro
	La organización empresarial tiene documentos donde se incluyen criterios de equidad (mujeres, personas jóvenes y hombres) en los procesos de contratación			X		
Organización Administrativa	Los procesos de contratación son transparentes y garantizan una evaluación basada solo en las competencias de las personas que pretenden asumir el cargo			X		
	Organigrama de la empresa establecido y operando				X	Falta actualizarlo y compartirlo a los socios
	Se tiene un sistema (plan o documento) para el proceso de toma de decisiones vinculado al plan estratégico		X			
	Se usa información sobre el clima o condiciones climáticas para la toma de decisiones a nivel productivo y comercial	X				Lo poca información que se conoce no es exacta ya que no se acierta en el pronóstico
Entrenamiento continuo	Los miembros de la ERA tienen manuales o documentos donde estén definidos los roles y funciones según el puesto que desempeñan				X	No hay manuales, solamente estatutos
	La organización cuenta con presupuesto para el fortalecimiento del capital humano en temas empresariales				X	No se cuenta con presupuesto
	El personal directivo y técnico reciben capacitaciones en temas vinculados a su gestión de manera continua durante el año		X			Se recibe pero no es suficiente, porque solo es en temas generales
Planificación Estratégica	La organización cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades donde se incluyen criterios para asegurar la participación en igualdad de condiciones (hombres, mujeres y jóvenes)	X				
	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico documentado		X			Se está elaborando plan estratégico
	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico operando			X		Se está elaborando plan estratégico
	El plan estratégico contempla elementos del cambio climático	X				Se está elaborando plan estratégico
	La organización empresarial cuenta con un plan de negocios operando				X	No se tiene plan de negocios
Criterio independiente	Se monitorea el avance de lo implementado según los planes			X		No se tienen planes
	Las decisiones gerenciales operativas son independientes del criterio de Junta Directiva				X	Tiene que ser nota 1 porque son dependientes las decisiones gerenciales de la junta directiva

Capital económico (Recursos financieros, contables y de capital disponible para la operación de la ERA) 20%

Capital Económico (Recursos financieros, contables y de capital disponibles para la operación de la ERA) 20%

Definición: Se refiere a los activos básicos (efectivo, crédito, deudas, ahorros y otros bienes económicos de producción) los cuales son esenciales para desarrollar una gestión comercial efectiva

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Planificación y proyección	Elaboran y ejecutan un Plan Operativo Anual con su respectivo monitoreo periódico			X		No se hace, sería nota 1
	Realizan y ejecutan un Presupuesto Anual con su respectivo monitoreo periódico				X	Se tiene presupuesto, pero no se monitorea
	Realizan un Flujo de Caja Proyectado (anual)				X	Se hace pero se necesita mejorar
	Se elaboran proyecciones sobre el desempeño financiero del año siguiente				X	No se hace como tal
Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en la emisión de registros/controles documentales				X	Se lleva pero hay que actualizarlo
	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora)			X		
Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos	X				
	Los resultados financieros del año anterior fueron mejores que en los años anteriores	X				Hubo menos pérdida que en años anteriores
	Estiman la relación Beneficio / Costo en sus ventas		X			
	Estiman el punto de equilibrio de sus ventas		X			
	Se utilizan razones financieras (liquidez, rentabilidad, etc.)		X			
	Los estados financieros y contables (Estado de Resultados y Balance General) se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente				X	Se necesita mejorar
Fijación de precios	Se emite un análisis financiero narrativo que acompañe los números			X		
	La organización tiene un sistema documentado de costos de los productos y servicios que comercializa				X	Se necesita mejorar
	Tienen una estructura de costos a partir de la cual definen su precio				X	Se debe revisar, se vende barato probablemente por ser resaca
	La utilidad anual es igual o superior al 5%	X				
	Las utilidades del año anterior supera a la de hace dos años	X				Pasa a nota 2 o 4
Accesibilidad a servicios financieros	Se ha realizado un estudio de la competencia (documentado) para definir precios y calidades de los servicios o productos		X			No se ha hecho como tal, debe mejorarse en venta local
	La organización tienen acceso a servicios financieros				X	
	Los servicios financieros se ajustan a sus requerimientos de la organización				X	Hay restricciones por requisitos, el flujo por ejemplo
	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)				X	
Autonomía económica	Cuentan con capital económico propio (aportaciones)				X	
	Cumple con las obligaciones financieras a tiempo				X	Por refinanciamiento
	Se hace reinversión de Recursos Económicos para mejorar a la organización (capitalización)		X			En los últimos años no se ha hecho por baja en la venta y precios
	Tienen un programa equitativo de crédito para sus asociados y asociadas	X				
	Los socios, socias y clientes pagan por los servicios que reciben				X	
	Dan adelantos a sus asociados y asociadas de manera equitativa	X				Se dieron cuando era necesario en forma de préstamos que no pagaron algunos, ya no se dan adelantos

Capital comercial (Comercialización de los productos y servicios) 25%

Capital Comercial (Comercialización de los productos y servicios) 25%

Definición: Recursos disponibles para garantizar una comercialización efectiva de los productos generados e involucra la planificación comercial, el desarrollo de mercados, calidad, producción y servicio al cliente entre otros. El capital comercial contribuye a la consolidación de la pyme y se desarrolla tanto a nivel de las capacidades personales como por medio del establecimiento de procedimientos y controles para incrementar la eficiencia

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Producción	Se tiene un plan de producción anual según la demanda	X				Algunos socios afirman que no tienen plan de producción anual
	Se vendió todo lo producido el año anterior			X		
	Los socios y socias cumplieron con sus compromisos de producción				X	Algunos vendieron aparte
Comercialización	Los socios y socias venden a intermediarios u otras empresas (competencia)			X		No se sabe si el comprador es competencia o intermediario
	La logística de distribución se coordina desde la organización				X	
	La logística de distribución es eficiente				X	
Interacción comercial	Se han establecido relaciones efectivas con compradores				X	
	Se tienen contratos firmados o cartas de intención formalizando el interés de los compradores por adquirir el producto			X		Se hace hasta que la venta será segura
	Se han establecido relaciones efectivas con proveedores de servicios (insumos, capacitación, asistencia técnica, transporte)				X	
Planificación comercial	Tiene un plan o estrategia para ampliar su mercado año con año	X				Si se hace, sería nota 4
Inteligencia de Mercado	Conoce cómo funciona el mercado nacional		X			No se conoce
	Conoce cómo funciona el mercado internacional			X		
	Tienen acceso a fuentes de información de mercado (páginas web, contactos en la cadena de valor, Boletines, etc.)				X	
	Se identifican periódicamente oportunidades de mercado				X	
	Tienen la capacidad para contactar potenciales clientes				X	
Contacto	Tiene comunicación permanente con el cliente final				X	Se puede mejorar
	La relación con el cliente es satisfactoria en ambas vías			X		Clientes han quedado satisfechos
Promoción	Utiliza medios de promoción para sus productos		X			No funciona bien, se debe promocionar a las abejas
	Tiene material promocional de sus productos o servicios		X			Hay brochures, muestras
	Asiste a eventos de promoción para sus productos			X		Van a ferias, etc, para nota 5
Calidad del producto	Tiene un reglamento para el control de calidad y este se aplica				X	
	Como califica en términos generales la calidad de sus productos				X	
Desarrollo y valor agregado	Constantemente están en proceso de desarrollar nuevos productos				X	Aún falta, puede ser nota 4
	Agrega valor a sus materias primas				X	
Identidad de producto	El producto tiene su registro sanitario		X			Si existe local y exterior, nota 5
	La empresa cuenta con una imagen clara y estandarizada para identificar su producto (marca, logo, eslogan)			X		Si la tiene, nota 5
	El producto cuenta con un empaque y presentación acorde con las demandas del mercado			X		Si la tiene, nota 5
	Tienen una página web o perfiles en redes sociales				X	Se puede mejorar, falta una persona dedicada a eso
Servicio al cliente	Tiene capacidad para cumplir a tiempo los pedidos				X	
	Cumple satisfactoriamente las expectativas del cliente en cuanto a calidad y volumen			X		No se alcanza a cubrir demanda, se han tenido rechazos por calidad
	Mantiene comunicación con el cliente para evaluar su satisfacción				X	
Solidez de la ERA	La organización empresarial tiene un sistema documentado para medir la satisfacción del cliente	X				
	Ofrece otros servicios a los socios y socias (no incluye comercialización) como compra de insumos, crédito.			X		
	Como ha evolucionado la situación financiera en los últimos 3 años		X			
	Como ha evolucionado la capacidad empresarial en los últimos 3 años				X	Falta fortalecer la capacidad empresarial
	Como ha sido la participación de los socios y socias en los últimos 3 años				X	Falta mayor asistencia e involucramiento en las reuniones, falta motivar a los socios

Capital físico (medios de comunicación, acceso e infraestructura física) 10%

Capital Físico (Medios de comunicación, transporte e infraestructura para apoyar la operación de la ERA) 10%

Definición: Se refiere a los activos básicos de comunicación, acceso e infraestructura física esenciales para desarrollar una gestión comercial efectiva.

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Servicios básicos	Acceso a luz eléctrica				X	
	Acceso a agua potable				X	
	Acceso a teléfono				X	
	Acceso a Internet				X	
Plantel físico básico	Tienen la infraestructura necesaria para desarrollar el negocio (Planta, beneficio, bodega, oficina)				X	
Vías de acceso y comunicación	Los caminos están en buenas condiciones para el transporte de materia prima y producto terminado				X	
Transporte	Cuentan con medios de transporte para las operaciones de la organización				X	Hace falta un pick up para directivos, gerente y operaciones de la cooperativa
Herramientas de producción	Poseen la maquinaria y equipos vinculados al proceso productivo			X		

Capital natural (Producción sostenible) 15%

Capital Natural (Producción Sostenible) 15%

Definición: Es el conjunto de recursos naturales (tierra, cultivos, bosque, áreas de conservación) y servicios medioambientales de los cuales se derivan los recursos necesarios para el logro del bien común

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Acceso a los recursos naturales de la comunidad	La organización tiene certificados concesionarios, derechos de propiedad, concesiones y/o similares		X			Se aclara que no todos los socios tienen escritura ya que algunos alquilan el terreno donde está el apiario
Uso de los recursos	Tiene acceso satisfactorio a materias primas		X			Hay acceso a materias primas pero no como se quisiera
	Tiene acceso satisfactorio a insumos y herramientas de producción			X		Hay acceso a insumos pero no como se quisiera
	Tienen una estrategia para el manejo de los desechos			X		
	Tiene acceso satisfactorio a materiales de empaque			X		
	Tienen un plan de ahorro energético	X				
Manejo de los recursos naturales de la comunidad	Tiene plan de manejo para los recursos naturales en la zona de influencia de la organización	X				
	Se han identificado impactos del cambio climático en los recursos naturales de la zona de influencia		X			
Relaciones de cooperación y proyectos en RRNN	Se ha elaborado un plan para la implementación de acciones de adaptación al cambio climático para enfrentar impactos identificados.	X				Se han hecho por parte de algunos socios de forma empírica
	Ejecutan proyectos ambientales de conservación y/o uso sostenible		X			Se han realizado en proyecto REDD y se está planeando establecer un vivero
Planificación de Producción	Para la planificación de la producción se toma en cuenta los posibles impactos del cambio climático e información climática		X			De forma empírica si se ha hecho, de manera formal no
Buenas Prácticas de Producción	Impulsan la implementan acciones productivas de bajo impacto ambiental en las fincas de los socios y socias			X		Se hacen rondas, se brecha, no se usan herbicidas, entre otras labores
	Se implementan prácticas en el proceso de transformación que favorezcan la adaptación al cambio climático y la mitigación			X		A nivel de bodegas de apicultores y apiarios se ha hecho
	Se implementan prácticas de producción en las fincas que favorezcan la adaptación al cambio climático y la mitigación.			X		Siembra de árboles en terrenos propios por parte de algunos socios
Certificaciones	Cuentan con procesos productivos certificados			X		Si se tiene por inspecciones del MAG

Anexo 2. Formato de encuesta de lealtad a los asociados de ACOPIDECHA

Análisis de lealtad a los asociados de ACOPIDECHA

Mi nombre es Carlos Zúniga, estudiante de la Maestría en Administración y desarrollo de negocios sostenibles de CATIE, Costa Rica. Me encuentro realizando mi práctica profesional en la que se pretende contribuir al fortalecimiento de la capacidad administrativa y socio-organizativa de ACOPIDECHA.

Por medio de este cuestionario de verificación, me gustaría informarle sobre algunos criterios que por ley debe conocer:

- Su participación en el llenado de este cuestionario es completamente voluntaria.
- La información recopilada es de carácter privado y será utilizada para realizar un análisis de satisfacción de socios
- Si necesita que le explique una pregunta porque no la entiende, por favor nos lo dice y si no quiere contestar algo, está en su derecho de indicarlo.
- La mayoría de las preguntas son para ser calificadas en una escala del 1 al 10, siendo 1 lo más bajo y 10 lo más alto.

1. ¿En una escala del 1 al 10, considera que la gestión del consejo de administración es adecuada?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿En una escala del 1 al 10, considera que el sistema de distribución de ganancias es adecuado?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Cómo considera que debería ser el sistema de distribución de ganancias?

4. ¿En una escala del 1 al 10, usted animaría a sus hijos convertirse en socio de ACOPIDECHA?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Cuáles ventajas considera que se tiene al ser socio de ACOPIDECHA?

6. ¿Qué elementos lo motivan en la actualidad para seguir siendo socio de ACOPIDECHA?

6. ¿En una escala del 1 al 10, qué grado de interés tiene usted en desempeñar un cargo dentro de la cooperativa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. ¿En una escala del 1 al 10, cree que la organización representa a los apicultores asociados de manera efectiva?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. ¿En una escala del 1 al 10, usted recomendaría a otros apicultores convertirse en socio de Acopidecha?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. ¿En una escala del 1 al 10, está dispuesto a ser socio de ACOPIDECHA por un largo período de tiempo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿En una escala del 1 al 10, recibe suficiente información sobre la gestión de ACOPIDECHA?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Mencione qué tipo de información le gustaría recibir de ACOPIDECHA?

12. ¿En una escala del 1 al 10, considera importante que los socios reciban capacitaciones técnicas y en fortalecimiento de capacidades empresariales y organizativas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. ¿En una escala del 1 al 10, Considera que ha recibido apoyo de la cooperativa cuando lo ha requerido?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. ¿Qué servicios o apoyos le gustaría recibir de ACOPIDECHA?

Asistencia técnica ()

Suministros ()

Créditos ()

Capacitación ()

Otros (Mencione)

15. ¿En una escala del 1 al 10, considera que la gestión de ACOPIDECHA con los empleados ha sido buena?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. ¿En una escala del 1 al 10, usted se siente orgulloso de ser socio de ACOPIDECHA?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Le agradecemos por su participación en esta entrevista. Que tenga un buen día.

Anexo 3. Formato de encuesta de lealtad a colaboradores de ACOPIDECHA

Análisis de lealtad a colaboradores de ACOPIDECHA

Mi nombre es Carlos Zúniga, estudiante de la Maestría en Administración y desarrollo de negocios sostenibles de CATIE, Costa Rica. Me encuentro realizando mi práctica profesional en la que se pretende contribuir al fortalecimiento de la capacidad administrativa y socio-organizativa de ACOPIDECHA.

Por medio de este cuestionario de verificación, me gustaría informarle sobre algunos criterios que por ley debe conocer:

- Su participación en el llenado de este cuestionario es completamente voluntaria.
- La información recopilada es de carácter privado y será utilizada para realizar un análisis de lealtad de empleados
- Si necesita que le explique una pregunta porque no la entiende, por favor nos lo dice y si no quiere contestar algo, está en su derecho de indicarlo.
- La mayoría de las preguntas son para ser calificadas en una escala del 1 al 10, siendo 1 lo más bajo y 10 lo más alto.

1. ¿En una escala del 1 al 10, considera que la gestión del consejo de administración es adecuada?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿En una escala del 1 al 10, considera que ACOPIDECHA cumple con sus obligaciones laborales de ley?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Cómo considera que ACOPIDECHA podría mejorar las condiciones de los empleados?

4. ¿Por cuales beneficios no financieros aumentaría su motivación como empleado de ACOPIDECHA?

5. Cuáles ventajas considera que se tiene al ser empleado de ACOPIDECHA?

6. ¿En una escala del 1 al 10, considera que son tomadas en cuenta sus opiniones para mejorar las operaciones en ACOPIDECHA?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. ¿En una escala del 1 al 10, cree que la organización representa a los socios de la cooperativa de manera efectiva?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. ¿En una escala del 1 al 10, usted se siente orgulloso de ser empleado de ACOPIDECHA?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. ¿En una escala del 1 al 10, considera que se le informa de manera periódica sobre la gestión de ACOPIDECHA?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Mencione qué tipo de información le gustaría recibir de Acopidecha?

11. ¿En una escala del 1 al 10, considera que ha recibido apoyo de la cooperativa cuando lo ha requerido?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. ¿En una escala del 1 al 10, considera que ha recibido los equipos y materiales necesarios para desempeñar su trabajo de manera eficiente?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. ¿En una escala del 1 al 10, considera que está lo suficientemente capacitado para desempeñar su trabajo de forma eficiente?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. ¿Qué tipos de capacitaciones considera necesarias para el buen desempeño de sus labores?

Le agradecemos por su participación en esta entrevista. Que tenga un buen día.

Anexo 4. Formato de encuestas de lealtad a clientes de ACOPIDECHA

Análisis de lealtad clientes de ACOPIDECHA

Mi nombre es Carlos Zúniga, estudiante de la Maestría en Administración y desarrollo de negocios sostenibles de CATIE, Costa Rica. Me encuentro realizando mi práctica profesional en la que se pretende contribuir al fortalecimiento de la capacidad administrativa y socio-organizativa de ACOPIDECHA.

Por medio de este cuestionario de verificación, me gustaría informarle sobre algunos criterios que por ley debe conocer:

- Su participación en el llenado de este cuestionario es completamente voluntaria.
- La información recopilada es de carácter privado y será utilizada para realizar un análisis de satisfacción de clientes.
- Si necesita que le explique una pregunta porque no la entiende, por favor nos lo dice y si no quiere contestar algo, está en su derecho de indicarlo.

La mayoría de las preguntas son para ser calificadas en una escala del 1 al 10, siendo 1 lo más bajo y 10 lo más alto.

Fecha:

Información General

Nombre:

Empresa:

1. Marque con una x cuales productos le compra a ACOPIDECHA?

- Miel ()
- Polen ()
- Propóleos ()
- Cera ()
- Jalea real ()
- Polinización ()
- Reinas ()
- Equipos ()
- Insumos ()

2. ¿Cuánto tiempo tiene de ser comprador de miel de ACOPIDECHA?

1 a 4 años	5 a 8 años	9 a 12 años	13 a 15 años

3. ¿En cuál presentación compra miel?

A granel	Al detalle	Recipiente propio

4. ¿En una escala del 1 al 10, considera que el precio de compra es acorde a la calidad del producto adecuada?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. ¿Cuáles aspectos toma en cuenta usted para decidir la compra de miel a ACOPIDECHA?

6. ¿En una escala del 1 al 10, considera que ACOPIDECHA resuelve de forma adecuada sus dudas o consultas de cualquier índole?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. ¿En una escala del 1 al 10, qué calificación le asignaría al producto que usted le compra a ACOPIDECHA?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. ¿En una escala del 1 al 10, considera que la forma de comunicarse con ACOPIDECHA es adecuada?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. ¿En una escala del 1 al 10, como considera que es la velocidad de respuesta de ACOPIDECHA a sus consultas, dudas o necesidades?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿En una escala del 1 al 10, considera que ACOPIDECHA es una empresa confiable para establecer acuerdos en una negociación comercial a largo plazo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. ¿Cuáles son los beneficios de establecer acuerdos comerciales con ACOPIDECHA?

12. ¿En una escala del 1 al 10, ¿qué tan importante es que ACOPIDECHA utilice el reglamento de las buenas prácticas apícolas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. ¿En una escala del 1 al 10, ¿qué tan importante es que ACOPIDECHA posea la certificación HACCP y Buenas prácticas de manufactura en la planta procesadora?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. ¿En una escala del 1 al 10, considera que la Marca País contribuye a que ACOPIDECHA adquiera más peso en el mercado de miel y sus derivados?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. ¿En una escala del 1 al 10, usted recomendaría a otros clientes comprar miel a ACOPIDECHA?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. ¿En una escala del 1 al 10, usted se siente satisfecho con todos los productos y servicios ofrecidos por ACOPIDECHA?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. ¿Qué le haría mantener su relación con ACOPIDECHA a largo plazo?

18. ¿Le interesaría comprar otro producto de ACOPIDECHA?

- Miel ()
- Polen ()
- Propóleos ()
- Cera ()
- Jalea real ()
- Polinización ()
- Reinas ()
- Equipos ()
- Insumos ()

Le agradecemos por su participación en esta entrevista. Tenga un buen día.

Anexo 5. Agenda de taller de diagnóstico y FODA

Agenda para taller de diagnóstico

Actividad	Método	Recursos	Resultados esperados	Tiempo requerido
Bienvenida y presentación de los participantes	Cada persona interviene dando su nombre y cargo que desempeña en la cooperativa	Lista de asistencia y masking tape grueso para identificación de participantes	Conocer a los participantes y su rol en la organización	20 minutos
Presentación de los objetivos y la agenda del taller	Presentación en power point	Computadora Proyector	Los participantes sabrán los objetivos para el cual fueron convocados	10 minutos
Construcción de conocimiento y presentación de la metodología de los medios de vida y capitales y FODA	Presentación en power point Preguntas a los participantes si saben que son los MVS, etc.	Computadora Proyector	Introducir el tema de los medios de vida y los capitales en la gestión de la organización y el FODA	30 minutos
Aplicación de la herramienta de diagnóstico y FODA	Trabajo en grupos. En plenaria se presentan la herramienta, sus elementos y la metodología para evaluar capacidades. Se procede a evaluar participativamente cada uno de los indicadores de los capitales y el FODA	Carteles, calcomanías de colores	Diagnóstico	2.5 horas
Reflexión sobre limitaciones y soluciones	Plenaria	Cuaderno, papel adherente para tomar notas y lapicero	Crear un espacio para que las personas participantes reflexionen sobre	20 minutos

			la herramienta aplicada y proponer soluciones según su visión a las limitaciones encontradas	
Cierre del taller y próximos pasos	Reflexión del facilitador	Notas	Los participantes entienden los pasos siguientes	10 minutos

Anexo 6. Agenda de taller de modelo de negocios

Agenda para taller de modelo de negocios

Actividad	Método	Recursos	Resultados esperados	Tiempo requerido
Presentación de los objetivos y la agenda del taller	Presentación en power point	Computadora Proyector	Los participantes sabrán los objetivos para el cual fueron convocados	10 minutos
Construcción de conocimiento y presentación de los conceptos de modelo de negocios y presentación de la herramienta CANVAS	Presentación en power point Preguntas a los participantes si saben que es el modelo de negocio y la herramienta CANVAS	Computadora Proyector	Introducir el tema de modelo de negocios y herramienta CANVAS	40 minutos
Descripción del modelo de negocios de ACOPIDECHA con el lienzo CANVAS	Trabajo en grupos. en plenaria se presentan la herramienta, sus elementos y la metodología para el uso del lienzo CANVAS	Computadora Proyector calcomanías de colores	Llenado del lienzo CANVAS	2.0 horas
Reflexión sobre limitaciones y soluciones	Plenaria	Cuaderno, papel adherente para tomar notas y lapicero	Crear un espacio para que las personas participantes reflexionen sobre la herramienta aplicada y proponer soluciones según su visión a las limitaciones encontradas	20 minutos

Cierre del taller y próximos pasos	Reflexión del facilitador	Notas	Los participantes entienden los pasos siguientes	10 minutos
------------------------------------	---------------------------	-------	--	------------

Anexo 7. Agenda de taller de identidad institucional

Agenda de taller de identidad institucional

Actividad	Método	Recursos	Resultados esperados	Tiempo requerido
Presentación de los objetivos y la agenda del taller	Presentación en power point	Computadora Proyector	Los participantes sabrán los objetivos para el cual fueron convocados	10 minutos
Construcción de conocimiento y presentación de los conceptos de Identidad institucional, misión, visión y valores	Presentación en power point Preguntas a los participantes si saben que son misión, visión y valores.	Computadora Proyector	Introducir el tema de Identidad institucional, misión, visión y valores	25 minutos
Validación y elaboración de enunciados de misión, visión y valores	En plenaria el facilitador presenta la misión, visión y valores de ACOPIDECHA. Se procede a evaluar cada enunciado y entre los participantes lo validan. En caso de elaborar nuevos enunciados los participantes deciden de acuerdo mutuo cuales elementos incluir. Los participantes se dividen en	Computadora, proyector, cartel de lona, papel bond y cinta adhesiva	Declaración de misión, visión y valores revisados y elaborados	30 minutos

	grupos para que elaboren cada enunciado y después cada grupo comparte a la plenaria los enunciados de misión, visión y valores. Por común acuerdo se escoge y ajustan las declaraciones que cumplen los requerimientos.			
Receso				15 minutos
Construcción de conocimiento y presentación del concepto de FODA	Presentación en power point Preguntas a los participantes si saben que es FODA	Computadora Proyector	Introducir el tema de FODA	20 minutos
Elaboración del FODA	En plenaria el facilitador estimula la participación para la elaboración del FODA entre todos los participantes	Cartel de lona Papel bond Cinta adhesiva	La herramienta FODA queda elaborada	25 minutos
Cierre del taller y próximos pasos	Plenaria			5 minutos

Anexo 8. Agenda de taller de objetivos estratégicos y líneas estratégicas

Agenda de taller de objetivos estratégicos y líneas estratégicas

Actividad	Método	Recursos	Resultados esperados	Tiempo requerido
Presentación de los objetivos y la agenda del taller	Presentación en power point	Computadora Proyector	Los participantes sabrán los objetivos para el cual fueron convocados	10 minutos
Validación de enunciados misión, visión y valores	En plenaria el facilitador presenta los enunciados de misión, visión y valores elaborados en la sesión de trabajo anterior. Los participantes dan su opinión sobre los enunciados y sugieren cambios o afirman que están de acuerdo con los enunciados elaborados	Computadora Proyector Cartel de lona Papel bond Cinta adhesiva Marcador	Enunciados de misión, visión y valores validados por los participantes	15 minutos
Receso				15 minutos
Construcción de conocimiento y presentación del concepto de objetivos estratégicos, metas, indicadores y líneas estratégicas	En plenaria el facilitador presenta los conceptos de objetivos estratégicos, metas, indicadores y líneas estratégicas	Computadora Proyector Cartel de lona Papel bond Cinta adhesiva Marcador	Los participantes tienen claro qué son los objetivos estratégicos, líneas estratégicas, indicadores y metas	20 minutos

<p>Dinámica grupal y participativa para establecer las líneas estratégicas y cierre de la sesión</p>	<p>La plenaria se divide en grupos de 4 personas y se les pedirá que elaboren de 3 a 5 objetivos estratégicos para ACOPIDECHA. Al terminar la dinámica en los grupos se revisan entre todos los asistentes los objetivos estratégicos y por consenso se establecen. Se continúa con el llenado de la tabla estableciendo los indicadores, las metas, plazos, actores y recursos</p>	<p>Computadora Proyector Papel bond Pizarrón Marcador</p>	<p>Los participantes habrán establecido las líneas estratégicas, habiendo establecido los objetivos de la organización previamente, con sus indicadores, metas, plazos, actores y recursos</p>	<p>60 minutos</p>
<p>Reflexión final, próximos pasos y cierre de la sesión</p>				<p>10 minutos</p>