

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Civil Industrial



Propuesta de un sistema de gestión y planificación
estratégica de las operaciones administrativas y productivas de
Apícola DICATO Ltda.

Por

Catalina Alejandra Guzmán Zamorano

Trabajo de Título para optar al Grado de
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y título de
Ingeniero Civil Industrial

Profesor Guía Luis Seccatore Gomez

Octubre, 2014

Dedicatoria

Con ansias de escribir estas palabras, mi corazón se acelera al recordar a cada una de las personas a quienes con mucho amor les dedico este gran logro, en primer lugar a quien llegó a cambiar e iluminar mi vida y por quien me esfuerzo día a día para ser una persona mejor y un ejemplo a seguir, para ti hija de mi alma Elena, quien con cada patadita en mi vientre, me dio las fuerzas necesarias para salir adelante.

A mis padres Alejandra y Alonso, quienes confiaron siempre en mí y me dieron todas las herramientas para lograr esta meta, gracias por todos los sacrificios, por cada palabra, caricia, reto, castigo, pero por sobre todo por el amor y valores entregados. Todo esto es para ustedes.

A mis hermanos Juan, Diego y Tomás; quiero dedicarles estas palabras de gratitud por su apoyo incondicional, por el amor que me entregan y por ser los mejores hermanos del mundo. Y mis cuñadas Alejandrina y Claudita quienes son parte de mi familia y me brindaron siempre todo su apoyo y me dieron los regalos más preciados de mi vida, mis sobrinos.

Para mis trocitos de cielo, mis sobrinos Emilio, Rosario y Leonor, quienes llegaron para alimentar mi corazón de amor y alegrías, ustedes fueron quienes en los momentos menos esperados, estudiando, carretiando, durmiendo, etc., sonó el teléfono y recibía una foto de ustedes y con tan sólo ver sus caritas el día se transformaba, la sonrisa quedaba dibujada en mi rostro y la felicidad se apoderaba de mi. Los amo.

A mi abuelita Teresa, la weli más “bakan”, quien cada año me acompañó, apoyó incondicionalmente y compartió conmigo y mis amigos de universidad momentos inolvidables. Gracias por todo tu amor. Dedicar este logro también a mi abuelita Zunilda, quien veló mis sueños, noches de estudio; compartió mis penas y alegrías, estoy segura de lo orgullosa que debes estar, de ver a tu hijo disfrutar de su gran labor como padre.

Para mi tío Lalo quien ha estado toda mi vida presente, entregándome amor, dedicación y protección a mí y mis hermanos y lo hace hoy también con mi hija y sobrinos. Gracias por todo.

Y finalmente a quien fue compañero de carrera, es amigo y hoy forma parte de mi vida y propia familia mi amorcito lindo Alexis Díaz, tu amor será siempre mi fuerza para salir adelante.

Agradecimientos

Primero que todo agradecer a Dios, por cada una de las personas puestas en mi camino para llegar a esta meta y por cada uno de los momentos vividos a lo largo del desarrollo de mi carrera, que si bien hubo buenos y malos, todos de una u otra forma han contribuido para mi formación como ingeniera.

Quisiera dar las gracias a quienes conocí primeramente como compañeros de carrera y finalmente cuando estas lejos de casa, en otra región y separada de los tuyos, se convirtieron amigos, compañeros de carrete, confidentes... FAMILIA, y en parte importante de mi vida hasta el día de hoy; mis amigas y amigos, Loreto Monárdes, Daniela Illanes, Carolina Vilegas, Ricardo Segovia, Marco Saavedra, José Gatica, Eusebio Bruna, y Julio Masso; gracias por cada momento vivido junto a ustedes. Agradecer también a quienes a pesar de la distancia, siempre están presentes incondicionalmente ellas son mis amigas de la vida, Camila, Bárbara, Paloma, Elizabeth, María José, mi comadre y amiga Pía. Gracias a cada uno de ustedes.

También agradecer a aquella persona que se compromete con los alumnos y más allá de contestar inquietudes, a la hora de necesitar una mano amiga, una palabra de aliento o un fuerte abrazo siempre estuvo ahí, mi "secre" querida Claudia Gallardo, gracias por tu apoyo incondicional.

A cada uno de mis profesores, por cada uno de los conocimientos entregados y por todo lo aprendido a lo largo de este período, en especial a quien me ha apoyado en todo momento en el desarrollo de este trabajo, mi profesor guía Luis Seccatore, gracias por todo su apoyo en cada momento complicado, por toda su comprensión y compromiso.

Índice

Glosario	6
Lista de Figuras	7
Lista de Tablas.....	8
Resumen ejecutivo.....	9
Introducción.....	10
1 Capítulo: Descripción del Problema.....	13
1.1 Antecedentes de la Empresa	13
1.2 Descripción del proceso productivo	17
1.3 Planteamiento del problema	19
1.4 Justificación	19
1.5 Objetivo general	21
1.6 Objetivo específico	21
1.7 Resultados esperados.....	22
2 Capítulo: La Miel y la Apicultura.....	23
2.1 Antecedentes Generales de la apicultura	23
2.1.1 La apicultura.....	23
2.1.2 Clasificación de la miel	24
2.1.3 La Colmena	25
2.1.4 Productos.....	28
2.2 Mercado Internacional.....	31
2.2.1 Producción mundial	31
2.2.2 Comercio internacional	31
2.3 Mercado Chileno	33
2.3.1 Exportaciones Chilenas de miel	33
2.3.2 Perspectivas.....	34
3 Capítulo: Marco Teórico	36
3.1 Planificación	36
3.1.2 Planificación estratégica.....	36
3.1.3 Modelos de planificación estratégica.	40
4 Capítulo: Metodología.....	42
4.1 Definición de Visión y Misión	43
4.1.1 Visión	43
4.1.2 Misión.....	43
4.2 Diagnóstico.....	45
4.2.1 Análisis del Entorno	45
4.2.2 Análisis Interno	46
4.2 Determinación de objetivos estratégicos	47
4.3.1 Objetivos Estratégicos	47
4.3.2 Determinación de Objetivos Estratégicos. El método de análisis FODA.	48
4.4 Propuesta e implementación de la estrategia.....	50
4.5 La evaluación y el control del plan.....	50
4.5.1 La Evaluación.....	51
4.5.2 El Control	51
4.5.3 Indicadores de Gestión	52

5	Capítulo: Desarrollo de la metodología.....	53
5.1	Definición de visión y misión.....	53
5.2	Diagnóstico y análisis crítico.....	53
	Análisis Interno	53
5.3	Determinación de objetivos estratégicos	58
5.4	Propuesta e implementación de la estrategia	61
	Mapa Estratégico	64
5.5	La evaluación y el control del plan.....	65
	Ejemplo Cuantitativo.....	68
6	Conclusiones.....	71
	Referencias Bibliográficas.....	72
	Referencias Electrónicas.....	72
	Anexos.....	73
	Anexo 1: Manual de interpretación de pautas de evaluación de sala de extracción de miel y bodega.....	73
	Anexo 2: Registro de apicultores de miel de exportación.....	73
	Anexo 3: Registro de origen de la miel.....	73
	Anexo 4: Declaración de uso de terceros de sala de extracción primaria autorizada para proveer miel de exportación a la unión europea.....	73

Glosario

Colmenas: Es la vivienda de una colonia de abejas y, por extensión, la colonia que vive en ella. Las colonias de abejas pueden llegar a contener hasta 80.000 individuos, y están constituidas por tres castas: las obreras, los zánganos y la abeja reina. Las abejas que se ven comúnmente son las obreras, que también constituyen la parte más numerosa de la colonia.

Apiario: Lugar físico donde están ubicadas las colmenas.

Núcleo: Cajones compuestos por una cámara de crías, con cuatro marcos con crías, cuatro con cera estampada y dos con miel para la alimentación.

Cera estampada: Es una lámina de cera de 2 o 3 milímetros de espesor, en la cual por medio de maquinaria especializada están impresos los hexágonos a partir de los cuales la abeja construirá las celdas que utilizará para cría o para depósito de miel y polen.

Polinización : Es el proceso de transferencia del polen desde los estambres hasta el estigma o parte receptiva de las flores en las angiospermas, donde germina y fecunda los óvulos de la flor, haciendo posible la producción de semillas y frutos.

Abeja reina: Es una de las tres castas que tienen las abejas melíferas. Es la única hembra fértil que pone huevos fecundados que dan origen a abejas obreras infértiles y pone huevos no fecundados que dan origen a zánganos fértiles, por un mecanismo denominado partenogénesis.

Néctar: Es una solución acuosa más o menos concentrada de azúcares, aminoácidos, iones minerales y sustancias aromáticas. Es producido por las flores como atrayente y recompensa para los insectos que realizan el servicio de la polinización (transporte involuntario de polen de unas flores a otras de la misma o distinta planta).

Lista de Figuras

Fig. 1: Fotografía miel envasada.....	16
Fig. 2: Diagrama producción de miel.....	18
Fig. 3: Partes de una colmena.....	26
Fig. 4: Abeja reina junto a abejas obreras.....	26
Fig. 5: Abeja obrera.....	27
Fig. 6: Zángano.....	27
Fig. 7: Miel.....	28
Fig. 8: Polen.....	28
Fig. 9: Cera.....	28
Fig. 10: Propóleo.....	29
Fig. 11: Abeja clavando agujón.....	29
Fig. 12: Jalea real.....	30
Fig. 13: Evolución del valor de las exportaciones mundiales de miel, por país (millones de dólares FOB).....	31
Fig. 14: Evolución del valor de las exportaciones mundiales de miel, por país (millones de dólares FOB).....	31
Fig. 15: Valor de las importaciones mundiales de miel, por país (millones dólares CIF).....	32
Fig. 16: Evolución mensual de las exportaciones de miel chilena.....	33
Fig. 17: Destino de las exportaciones chilenas de miel, a mayo de 2012.....	34
Fig. 18: Metodología para la Planificación Estratégica.....	42
Fig. 19: Cuadro análisis FODA.....	48
Fig. 20: Gráfico Indicadores y metas.....	69

Lista de Tablas

Tabla 1: Exportaciones de miel de Chile 2012-2013, según país de destino.	10
Tabla 2: Exportaciones de miel de Chile por destino, en Enero-Mayo de 2014	11
Tabla 3: Costos asociados al personal de la empresa.	13
Tabla 4: Inventario actual de apícola DICATO Ltda.	14
Tabla 5: Costos de inventario, terrenos y mano de obra.	15
Tabla 6: Ingresos por ventas anuales.	15
Tabla 7: Resumen Utilidad.	15
Tabla 8: Egresos anuales en la producción 2010.	19
Tabla 9: Ingresos en la producción 2010.	20
Tabla 10: Resumen Utilidad.	20
Tabla 11: Evolución del valor de las exportaciones mundiales de miel, por país (millones de dólares FOB).	31
Tabla 12: Valor de las importaciones mundiales de miel, por país (millones dólares CIF).	32
Tabla 13: Resumen, según distintos autores sobre definición de planificación estratégica.	37
Tabla 14: Cuadro resumen modelos de planificación estratégica.	40
Tabla 15: Directrices Misión actual Apícola DICATO.	53
Tabla 16: Análisis FODA.	57
Tabla 17: Cuadro resumen ejemplo cuantitativo.	68
Tabla 18: Indicadores y metas.	70

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de título, se desarrolla en una empresa apícola, cuyo nombre es Apícola DICATO LTDA. Esta empresa es productora de miel monofloral 100% natural, ofrece a sus clientes miel sin transgénicos y con una calidad inigualable, además se contribuye en la polinización de diferentes especies de flores, árboles, arbustos, entre otros, los cuales son parte de la flora silvestre en donde se encuentran ubicados los apiarios de la empresa, en la sexta región. Actualmente se dedica sólo a la producción de su único producto, miel monofloral.

El objetivo principal de este trabajo es poder mejorar los procesos administrativos y productivos, proporcionando a la empresa distintas herramientas, a través de un sistema de gestión y planificación estratégica, en donde la empresa pueda mejorar sus procesos y obtener mejores resultados.

El problema principal es el aumento progresivo de la población, que debido al mal manejo, trae como consecuencias una alta probabilidad de ocurrencia de la mortandad de las abejas, puesto que no se cuenta con el personal suficiente y para el correcto funcionamiento del proceso productivo.

Por otra parte la empresa posee informalidad en las actividades que desarrolla, la falta de desarrollo de estrategias, no cuenta con una misión y visión clara, llevando a que los objetivos tampoco lo sean, lo que no permite que el activo sea capitalizado correctamente y que el alcance de distribución del producto sea bajo.

Para mejorar la problemática se decide trabajar en base a buenas prácticas enfocadas en la utilización de la metodología de planificación estratégica de un conjunto de autores, en donde se adecua según los requerimientos de la empresa; formulando una propuesta de gestión y planificación estratégica de las operaciones, para el uso eficiente de los recursos (materiales, humanos, financieros, etc.), para controlar y estandarizar los procesos administrativos y productivos, y generar un mayor valor agregado del producto de la empresa, como el mejoramiento de la imagen corporativa, desarrollo de la misión y visión de la empresa, para lograr el establecimiento de objetivos claros. Se espera además estudiar la implantación de una sala de cosecha y envasado, en donde se aproveche el producir miel 100% natural (sin transgénicos), generando así también conciencia de lo valioso que es el recurso para la empresa; todo esto traerá consigo la disminución de los costos de producción, reducir los tiempos de cosecha y generar una diferenciación con los competidores y lograr el posicionamiento de la marca en el mercado nacional y en un futuro poder explorar mercados internacionales en donde la demanda es altamente superior.

Introducción

Según datos de TradeMap, la miel ha tenido comportamientos diferentes en términos de volúmenes transados y montos comercializados, como resultado de variaciones en los precios. En el cuadro 1 se muestra el resumen de las exportaciones de miel chilena. En términos concretos, lo enviado en 2013 fue 1,2% inferior en volumen (8.195 toneladas), pero 8,1% mayor en valor (27,1 millones de dólares) respecto de 2012. Esta recuperación significó que los precios aumentaran desde USD 3,0 a USD 3,3 por kg. La miel sigue posicionada como el principal producto pecuario primario de exportación en valor, superando a las carnes bovina y ovina. La recuperación de precios que ha experimentado la miel en el último tiempo explica esta situación.

Las exportaciones chilenas de miel han registrado una fuerte recuperación, superando en parte los efectos comerciales de la sentencia sobre contenido de polen genéticamente modificado (OGM) en miel, emanada del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TUE) en septiembre de 2011, la cual eventualmente establecería requisitos de comercialización en Europa a toda miel, tanto doméstica como importada. Esta situación no vulneró la importancia de la miel como producto pecuario primario de exportación de Chile, superando incluso a las exportaciones de carne bovina.

Tabla 1: Exportaciones de miel de Chile 2012-2013, según país de destino.

Exportaciones de miel de Chile 2012-2013, según país de destino							
País	Volumen (kilos)			Valor (USD FOB)			
	Enero - diciembre			Enero - diciembre			
	2012	2013	Var. % 13/12	2012	2013	Var. % 13/12	% Part.2013
Alemania	3.137.228	4.243.518	35,3	10.167.999	14.463.715	42,2	53,2
Francia	745.058	1.481.360	98,8	2.304.942	4.799.314	108,2	17,7
Estados Unidos	1.725.721	689.931	-60,0	4.532.769	2.052.070	-54,7	7,6
Italia	619.544	615.971	-0,6	1.721.441	1.953.614	13,5	7,2
Luxemburgo	1.139.849	336.489	-70,5	3.495.340	1.147.938	-67,2	4,2
España	294.275	313.521	6,5	907.115	1.031.953	13,8	3,8
Suiza	169.107	229.499	35,7	530.503	755.363	42,4	2,8
Bélgica	219.032	129.022	-41,1	680.538	407.454	-40,1	1,5
Reino Unido	173.945	56.000	-67,8	551.894	199.360	-63,9	0,7
Países Bajos	20.400	42.000	105,9	73.440	147.000	100,2	0,5
SUBTOTAL	8.244.158	8.137.311	-1,3	24.965.981	26.957.781	8,0	99,2
Otros países	51.041	58.005	13,6	162.541	216.867	33,4	0,8
TOTAL	8.295.199	8.195.315	-1,2	25.128.521	27.174.648	8,1	100,0

Fuente: Odepa con datos del Servicio Nacional de Aduanas.

Al analizar por mercado de destino, se aprecia que Alemania continúa siendo el principal comprador de miel chilena, pero con una participación de 53%, lejana al tradicional 80% que caracterizaba a este mercado. En lo que a precios se refiere, mostró un alza de 17 centavos de dólar por kilogramo, alcanzando 3,4 dólares por kilogramo exportado.

Francia fue el segundo destino, con una participación de 17,7%, capitalizando envíos por 1.481 toneladas valuadas en 4,8 millones de dólares, con una importante alza en volumen y valor respecto a 2012 (98,8% y 108,2%, respectivamente). Su precio unitario promedio fue de USD 3,24/kg de producto.

A los mejores resultados obtenidos en Alemania y Francia, se suma el aumento en ventas a otros destinos europeos, como Italia (13,5%), España (13,8%) y Suiza (42,4%). Sin embargo, la principal alternativa no europea de mercado para la miel chilena, Estados Unidos, disminuyó su participación a 7,6%, al adquirir en 2013 menos de la mitad de la miel del año anterior.

Las exportaciones registradas a Mayo de 2014 se pueden apreciar en la siguiente tabla. Con envíos por 4.069 toneladas, se observa una disminución de 8,5% con respecto al mismo período del año anterior. En cuanto al valor exportado, creció 7,6%, totalizando 15,4 millones de dólares. Estos hechos conformaron un aumento fuerte del precio unitario, a USD 3,79/kg, 56 centavos más que en el año anterior.

Tabla 2: Exportaciones de miel de Chile por destino, en Enero-Mayo de 2014

Exportaciones de miel de Chile por destino, en enero-mayo de 2014							
PAIS	Volumen (kilos)			Valor (USD FOB)			
	Enero - mayo			Enero - mayo			
	2013	2014	Var. % 14/13	2013	2014	Var. % 14/13	% Part.2014
Alemania	2.081.504	1.879.696	-9,7	6.939.927	7.093.302	2,2	46,1
Francia	850.900	1.472.409	73,0	2.671.780	5.555.342	107,9	36,1
Italia	201.795	257.911	27,8	605.502	935.955	54,6	6,1
Bélgica	129.022	107.104	-17,0	407.454	405.969	-0,4	2,6
Suiza	62.095	102.255	64,7	203.415	378.440	86,0	2,5
Luxemburgo	125.074	82.782	-33,8	415.907	350.409	-15,7	2,3
España	250.067	62.330	-75,1	804.849	240.778	-70,1	1,6
Reino Unido	21.000	40.500	92,9	74.760	156.735	109,7	1,0
Estados Unidos	650.824	38.728	-94,0	1.929.481	153.304	-92,1	1,0
Países Bajos	42.000	20.400	-51,4	147.000	78.948	-46,3	0,5
SUBTOTAL	4.414.281	4.064.116	-7,9	14.200.075	15.349.183	8,1	99,7
Otros países	32.892	4.579	-86,1	113.833	51.234	-55,0	0,3
TOTAL	4.447.172	4.068.695	-8,5	14.313.908	15.400.417	7,6	100,0

Fuente: Odepa con datos del Servicio Nacional de Aduanas.

Como resultado de las negociaciones y gestiones de varios países exportadores ante la autoridad sanitaria de la Unión Europea, sumado a la definición de condiciones de compra entre los importadores europeos y las exportadoras nacionales, fue posible mejorar las colocaciones de éstas en varios mercados, en un marco de menor incertidumbre. Dentro de estas acciones, en el caso de Chile destacaron un mayor control y verificación de la trazabilidad de proveedores y la ejecución de los análisis de presencia de polen OGM en los laboratorios determinados por los compradores internacionales.

En el rubro de la apicultura se observan variadas oportunidades de negocios, de esta actividad se obtiene diversos productos que permiten situarse en distintos sectores, ya sea farmacéutica, alimenticia, etc. La miel, el polen, propóleos, producidos por los apicultores ganan tanto mercados nacionales como internacionales.

Dentro de los principales tipos de oferta, nos encontramos en el de oferta competitiva o de mercado libre, es en la que los productores se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que existe tal cantidad de productores del mismo tipo, que la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor.

Para que las empresas apícolas puedan prosperar en este panorama deben contar con una administración sólida de sus procesos y actividades, es por lo que en el siguiente trabajo se presenta una propuesta de un sistema de gestión y planificación de las operaciones administrativas y productivas, para el mejor uso de los recursos de la empresa Apícola DICATO Ltda.

1 Capítulo: Descripción del Problema

1.1 Antecedentes de la Empresa

Apícola DICATO Ltda. ubicada en la región de O'Higgins, en la comuna de Olivar; es una empresa cuya iniciación de actividades partió en febrero del año 2008, comprando 50 colmenas, valorizadas en \$1.650.000, la miel producida por estas colmenas se ocupó más bien para consumo casero, por lo que se comercializó muy poca miel. Actualmente la empresa tiene 380 colmenas y tres apiarios, y sólo se ha enfocado en la extracción de miel de primera calidad. La miel se vende de dos formas, el 80% a granel a grandes productores, a un precio de \$1650 el kilo, y el 20 % restante se vende al detalle a un precio de \$3000 el kilo.

Bajo el marco de la comercialización de la empresa Apícola DICATO LTDA, la realiza directamente con un productor mayorista exportador de miel, debido en gran medida a que cuenta con los permisos adecuados para que su miel sea exportada y comercializada en el mercado externo.

Actualmente Dicato Ltda., cuenta con cuatro apiarios ubicados en la ciudad de Rancagua, VI región. En Gultro (comuna del Olivar), Camino a termas de cauquenes y en Coligue (comuna de Requinoa) y Coinco. Estos terrenos en conjunto suman 4.080,27 hectáreas.

El costo total del arrendamiento de este terreno es de:

Terrenos	\$ 450.000 Aprox. Anual
-----------------	-------------------------

- **Capacidad instalada y utilizada.**

De las 4080,27 hectáreas que tiene disponible Dicato Ltda. para realizar sus labores, sólo ocupa una hectárea; es decir aproximadamente un 0,03 % de su capacidad.

Hay que mencionar que este valor se paga solo 1 vez al año, y dependerá de la cantidad de colmenas que se tengan, ya que se estipuló pagar anualmente 1 kilo de miel por colmena.

Las personas que actualmente trabajan en la empresa se presentan en la siguiente tabla (estos datos se contabilizarán solo el año 2013).

Tabla 3: Costos asociados al personal de la empresa.

Mano de obra	Cantidad	Sueldo	Total anual
Trabajador permanente	1	\$300.000 (mensual)	\$3.440.000
Cosecha (3 días en el año)	1	\$15.000 (diario)	\$45.000
Total			\$3.645.000

Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por la empresa.

La materia prima y materiales con los que cuenta actualmente la empresa se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 4: Inventario actual de apícola DICATO Ltda.

IMPLEMENTOS APICOLAS			
Nombre	Cantidad	Precio sin iva	Total
VESTUARIO			
Guantes de goma	6	\$ 1.651	\$ 9.906
Guantes de cuero con tela al codo	6	\$ 4.790	\$ 28.740
Overol con velo incluido	4	\$ 19.954	\$ 79.816
EMBASES			
Embases de miel pastico de un 1kg con impresión	500	\$ 100	\$ 50.000
Tambor metalico reacondicionado	1	\$ 10.900	\$ 10.900
ALIMENTOS SUPLEMENTARIOS			
Alimentador de marco	150	\$ 1.000	\$ 150.000
Azucar flor	50 kg	\$ 600	\$ 30.000
SANIDAD			
Analisis de acareosis	3	\$ 12.000	\$ 36.000
Analisis de nosema			
Analisis de locke			
Promotor L (vitamina)	1	\$ 28.000	\$ 28.000
INSUMOS Y HERRAMIENTAS			
Ahumador galvanizado con gancho	2	\$ 6.650	\$ 13.300
Ahumador acero inoxidable	2	\$ 13.277	\$ 26.554
Alza marcos sin palanca	2	\$ 840	\$ 1.680
Alambrador de marco metalico	1	\$ 5.168	\$ 5.168
Alambre galvanizado con carrete plastico 2,5 kg	5	\$ 5.210	\$ 26.050
Alza marcos con palanca	1	\$ 4.500	\$ 4.500
Escobilla madera celdas naturales	1	\$ 1.592	\$ 1.592
Encrustador electrico con trasformador	1	\$ 23.361	\$ 23.361
Palanca chica	2	\$ 4.496	\$ 8.992
Reestirador de alambre	1	\$ 16.000	\$ 16.000
Trampa de polen de madera	20	\$ 15.000	\$ 300.000
CERA			
Nombre	Cantidad	Precio sin iva	Total
Laminas de cera por kilo	300	\$ 4.000	\$ 1.200.000
MATERIAL DE COLMENA			
Nombre	Cantidad	Precio sin iva	Total
Banquillo para dos colmenas por cinco camas	56	\$ 5.000	\$ 280.000
Colmenas	360	\$ 80.000	\$ 28.800.000
Alzas nuevas	160	\$ 5.000	\$ 800.000
Alzas usadas	181	\$ 3.000	\$ 543.000
sin marco	67		
por armar	114		
Marcos alambrados	410	\$ 380	\$ 155.800
Marcos por reparar	1650	\$ 300	\$ 495.000
por reparar y alambrar	450		
por reparar y alambrar con lata	700		
por reparar con corte	500		
Marcos por armar	1600	\$ 387	
Palo de piquera	280	\$ 181	\$ 50.680
Porta nucleo	7	\$ 1.597	\$ 11.179
Pisos	96	\$ 2.800	\$ 268.800
TRANSPORTE			
Nombre	Cantidad	Precio sin iva	Total
Petroleo	10 viajes	\$ 10.000	\$ 100.000
Bencina	30 viajes	\$ 5.000	\$ 150.000
			\$ 33.705.018

Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por la empresa.

- **Egresos:**

El valor estimado de costos asociados al inventario de la empresa y todo lo que tenga ver con terrenos:

Tabla 5: Costos de inventario, terrenos y mano de obra.

Terreno	\$450.000
Mano de obra	\$3.645.000
Implementos	\$27.305.018
Total	\$37.800.018

Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por la empresa.

- **Ingresos:**

Debemos mencionar que los ingresos obtenidos en los períodos desde su iniciación hasta la actualidad no han entregado utilidades concretas, ya que la empresa todavía se encontraba en un periodo de expansión, por lo que las utilidades obtenidas no eran capaces de cubrir los gastos de la empresa, en consecuencia todas estas utilidades fueron destinadas a invertir en la expansión productiva.

Tabla 6: Ingresos por ventas anuales.

Año	Kilógramos	Precio	Total neto \$
2008	0	\$0	\$0
2009	1.185	\$ 1.350	\$1.600.000
2010	200	\$ 2.500	\$ 500.000
2011	3.000	\$ 1.480	\$4.440.000
2012	4248	\$ 1.200	\$5.097.600
2013	4771	\$ 1.650	\$7.872.150
Total			\$19.059.750

Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por la empresa.

- **Resumen general:**

Tabla 7: Resumen Utilidad.

Ingresos	\$ 19.059.750
Egresos	-\$ 37.800.018
Total	-\$ 18.740.268

Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por la empresa.

Hay que destacar que toda la inversión hecha fue 100% capital de los dueños.

- **Productos**

Actualmente la Apícola DICATO LTDA., sólo se dedica a la producción de miel 100% natural, esto quiere decir sin transgénicos, los cual son generalmente trasmitidos a las abejas por medio de la polinización, actividad que la empresa no desarrolla.

- Miel

Fig. 1: Fotografía miel envasada.



Precio por kilo \$ 3000

Fuente: Apícola DICATO Ltda.

En esta fotografía de la figura 1, se puede apreciar las características con la que cuenta el envasado de miel de la empresa, el cual no aplica un diferenciación del producto respecto a la marca de la empresa, no existe rotulación, ni tampoco diferentes tipos de envasado por gramaje.

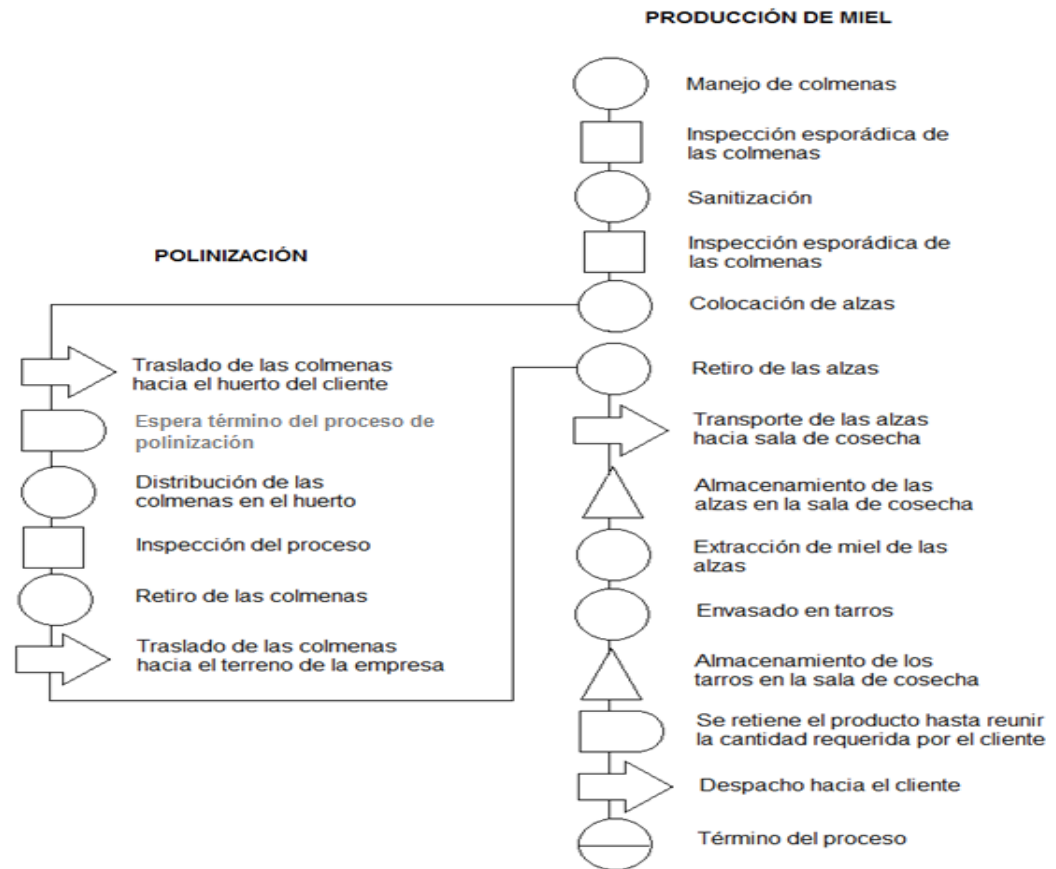
1.2 Descripción del proceso productivo

Para la miel se requiere realizar un buen manejo de las colmenas, alimentándolas y sanitizándolas en período de invernación para que lleguen fuertes, sanas y pobladas a la época de entrada de miel y poder colocarles las alzas necesarias (entre 1 y 3 alzas con marcos por colmena), cuando las alzas con sus marcos estén llenos con miel, se retiran y se llevan a las salas de cosecha para la extracción de la miel de los marcos y posterior envasado y traslado de los tambores a los compradores.

Para el servicio de polinización se requiere tener colmenas vigorosas y muy pobladas para no debilitarlas en la cosecha, según el requerimiento del productor se lleva la cantidad de colmenas necesarias al huerto, y permanecerán allí el tiempo estimado y para luego ser retiradas y llevadas nuevamente al lugar establecido de la empresa para esperar la entrada de miel.

El proceso productivo que lleva a cabo la empresa DICATO Ltda. está representado en el siguiente diagrama.

Fig. 2: Diagrama producción de miel.



Fuente: Elaboración propia según información del proceso productivo de la empresa.

1.3 Planteamiento del problema

Apícola DICATO Ltda. en sus inicios contaba con 50 colmenas, la miel producida por estas colmenas se ocupó para consumo casero, por lo que se extrajo muy poca miel, ya que estas colmenas se cuidaron para que inviernaran y así estas crecieran. Las colmenas se dividieron y formaron nuevos núcleos, de tal forma que para la siguiente temporada invernal (año 2009) se logró tener 150 colmenas, pero la falta de experiencia en el tema y cuidado de las abejas y también por falta de personal, de estas 150 colmenas, 100 murieron por enfermedades de cuidado (esto a principios del 2010), teniendo que partir todo el proceso de nuevo. Luego de esto se esperó nuevamente que éstas inviernaran y aumentaran en cantidad. Hoy en día ha logrado crecer en un 760%, es decir, se tienen alrededor de 380 colmenas y para finales del año 2014 se espera que el número de colmenas para la cosecha aumente a 500. Este aumento progresivo trae como consecuencias una alta probabilidad de ocurrencia de la mortandad de las abejas, puesto que no se cuenta con el personal suficiente y para el correcto funcionamiento del proceso productivo.

Por otra parte la empresa posee informalidad en las actividades que desarrolla, la falta de desarrollo de estrategias, no cuenta con una misión y visión clara, llevando a que los objetivos tampoco lo sean, lo que no permite que el activo sea capitalizado correctamente y que el alcance de distribución del producto sea bajo.

1.4 Justificación

Apícola DICATO Ltda. se ha visto perjudicada mayormente por la pérdida de producción por la alta mortandad que ocurrió en la producción de miel en el verano del 2010 en donde la empresa no tuvo ingresos y dejó de ganar aproximadamente \$2.040.000. Se detalla a continuación la problemática expuesta en la tabla 8.

- **Egresos**

Tabla 8: Egresos anuales en la producción 2010.

Elemento y/o actividad	Cantidad	Valor \$	Total \$
Núcleos	50	\$46.932	\$2.325.000
Arriendo terreno	1	\$450.000	\$450.000
Sueldo trabajadores (permanente-cosecha)	2	\$1.440.000 -\$45.000 Respectivamente	\$1.485.000
Total			\$4.260.000

Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por la empresa.

La empresa incurriría en gastos por producción de \$4.260.000 aproximadamente.

- **Ingresos**

Tabla 9: Ingresos en la producción 2010.

Elemento y/o actividad	Cantidad	Producción kg.	Valor \$	Total \$
Colmena completa (con miel)	100	45	\$1.200	\$5.400.00
Núcleos	50	15	\$1.200	\$900.000
Total				\$6.300.000

Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por la empresa.

La empresa obtendría ingresos por producción de \$6.300.000.

- **Resumen**

Tabla 10: Resumen Utilidad.

Ingresos	\$ 6.300.000
Egresos	-\$ 4.260.000
Total	\$2.040.000

Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por la empresa.

Por lo que la empresa dejó de ganar en la temporada 2010 \$2.040.000. por otra parte esto es solo un ejemplo cuantitativo respecto del año 2010, sin embargo estas utilidades se verían aún más perjudicadas en la producción del verano 2014 en donde se espera cosechar 500 colmenas, las cuales producirían 40 kilos promedio cada una y a un valor comercial a granel mínimo de \$2000, lo que daría ingresos aproximados de \$40.000.000.

Cabe mencionar que los apiarios están compuestos por colmenas y núcleos, las colmenas son cajones en los cuales ya ha existido producción de miel, por lo que se encuentra con una familia de abejas óptima para la producción de miel dependiendo de los cuidados, floración y entrada de néctar hacia la colmena, llegando a producir hasta 50 kilos y más por colmena; por otra parte los núcleos son cajones compuestos por una cámara de crías, con cuatro marcos con crías, cuatro con cera estampada y dos con miel para la alimentación (estos núcleos aún están en etapa de formación, sin embargo igual producen 15 kilos de miel aprox.

1.5 Objetivo general

Proponer de un sistema gestión y planificación estratégica de las operaciones administrativas y productivas, para el mejor uso de los recursos.

1.6 Objetivo específico

- Identificación y análisis los procesos administrativo y productivo, para conocer la situación actual de la empresa.
- Incorporación de actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej: Información nutricional, imagen corporativa, etc.), para dar un mayor valor agregado a su producto.
- Crecimiento, eficiencia, valor de las acciones, desarrollo de su personal, servicio al cliente.
- Definición de las estrategias y responsabilidades que permitan a la empresa establecer prioridades, disponer de estándares con los que luego poder comparar los resultados efectivamente obtenidos.

1.7 Resultados esperados

Contar con una propuesta de gestión y planificación estratégica de las operaciones, para el uso eficiente de los recursos (materiales, humanos, financieros, etc.), controlar y estandarizar los procesos administrativos y productivos, y generar un mayor valor agregado del producto de la empresa, como el mejoramiento de la imagen corporativa, desarrollo de la misión y visión de la empresa, para lograr el establecimiento de objetivos claros. Se espera además estudiar la implantación de una sala de cosecha y envasado, en donde se aproveche el producir miel 100% natural (sin transgénicos), generando así también conciencia de lo valioso que es el recurso para la empresa; todo esto traerá consigo la disminución de los costos de producción, reducir los tiempos de cosecha y generar una diferenciación con los competidores y lograr el posicionamiento de la marca en el mercado nacional y en un futuro poder explorar mercados internacionales en donde la demanda es altamente superior.

Responder a la necesidad de Apícola DICATO Ltda. de obtener una mayor producción de miel y también poder sacar a futuro productos complementarios como jalea real, propóleos e incluso llegar a la industria cosmética. Por lo tanto existen muchas oportunidades para crecer en este rubro.

2 Capítulo: La Miel y la Apicultura

2.1 Antecedentes Generales de la apicultura

2.1.1 La apicultura

Esta actividad está dedicada a la crianza de abejas con el objetivo de obtener una variedad de productos que son capaces de elaborar y recolectar estas mismas, siendo su principal producto la miel, entre otros beneficios directos como venta de productos apícolas como miel, polen y cera; e indirectos tales como la polinización de los cultivos.

Actualmente existen dos tipos de apicultura:

- **Apicultura Sedentaria:** Es aquella en donde la ubicación de la colmena no varía y es necesario el aporte de alimento artificial.
- **Apicultura Trashumante:** Esta consiste en que el apiario debe ser cambiado de lugar según la localización de la zona geográfica con el objetivo de obtener el máximo de producción.

Para el cultivo de abejas existen diferentes tipos de explotaciones:

- **Autoconsumo**

Las actividades para su desarrollo son hechas por mano de obra familiar, alcanzando a proveer a la familia. No se genera mayor valor agregado, y el apiario se compone entre 10 a 50 colmenas.

- **Complemento económico o de actividad principal**

La colmena no requiere del tiempo completo de apicultor durante todo el año; en otoño hasta comienzos de la primavera solo es necesario intervenir en las colmenas para alimentación y control de plagas. Esta explotación comprende entre 50 y 200 colmenas; estas son atendidas por una persona o con ayuda familiar.

- **Netamente apícola**

Se requiere de la dedicación exclusiva de una persona para su mantenimiento, mientras que en la cosecha de miel es necesario contratar entre 1 o 2 ayudantes. Los apiarios se componen entre 200 y 500 colmenas, lo que permite una producción a mayor escala con una comercialización en grandes cantidades.

- **Industrial**

En esta explotación se requiere de una estructura empresarial; es necesario contar con las instalaciones, medios de transporte y personal fijo contratado, así como el personal eventual necesario. El apiario se compone entre 500 a 1.000 colmenas en adelante.

2.1.2 Clasificación de la miel

Según la norma chilena 616 (NCh 616.cR2007) del instituto nacional de normalización de Chile existen 4 tipos de clasificación para la miel de abeja, esta comprende su origen botánico, procedimiento de elaboración, elaboración o presentación y conforme a su uso.

- **Según su origen botánico**

Esta clasificación está compuesta por dos tipos de miel basadas en su procedencia.

a) Miel de flores o miel obtenida principalmente obtenida del néctar de las flores.

Dentro de esta misma se distinguen dos tipos:

- Miel monoflorales: el producto obtenido es principalmente de néctares de flores de una misma familia, género o especie.
- Miel biflorales o poliflorales: el producto obtenido procede de néctares de flores de distinta familia, género o especie.

b) Miel de mielada o mielato, esta es elaborada por las abejas a través de secreciones azucaradas exudadas por órganos de las plantas distintas a los nectarios o a partir de excreciones de insectos chupadores de sabia (no está considerada en la norma chilena 516)

- **Según el procedimiento de elaboración**

La norma divide la miel en 4 diferentes grupos, según el tratamiento que recibe al momento de ser cosechada

- Miel escurrida : se obtiene por escurrimiento de los paneles desoperculado, sin larvas
- Miel prensada: extraída mediante la compresión de los paneles, sin larvas, con o sin aplicación de calor moderado hasta un máximo de 45° C.
- Miel centrifugada: obtenida a través de la centrifugación de los paneles desoperculados, sin larvas.
- Miel filtrada: se obtiene eliminando materia orgánica o inorgánica ajena a la miel. Cuando el filtrado conduce a la eliminación de una importante cantidad de polen se debe indicar en el etiquetado como miel filtrada.

- **Según su presentación**

La miel presenta 5 tipos distintos de clasificación, según sea su condición posterior a su cosecha.

- Miel: esta se denomina miel cuando se encuentra en estado líquido, cristalizada parcialmente o cristalizada.
- Miel cristalizada o granulada : aquella que ha experimentado un proceso natural de cristalización por consecuencia de la cristalización de la glucosa
- Miel cremosa: esta presenta una estructura cristalina fina, la cual ha sido sometida a un proceso físico que le da esa estructura; lo que la hace fácil de untar.
- Miel en panal: aquella miel depositada por las abejas en los panales construidos por estas, sin larvas y vendidas en panales enteros.
- Miel con trozos de panal o panales cortados: aquella miel que contiene uno o más trozos de panales de miel.

- **Según su uso**

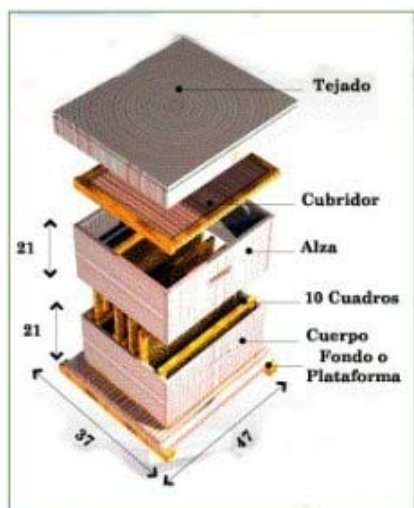
Separa la miel entre la que es apta para ingesta directa por parte de una persona y la que es apropiada para el uso industrial.

- Miel para consumo directo: Para que esta sea considerada apta para consumo directo debe cumplir con una serie de requisitos sensoriales (color, sabor, aroma y consistencia), físicos-químicos y de manejo de extracción. Estos últimos indicados en la NCh 616.
- Miel para uso industrial: Esta miel cumple con los requisitos indicados anteriormente para consumo directo; excepto en el índice de diastasa que puede ser menor a 8 (en la escala de Gothe) y el contenido de hidrometilfurfural (HMF), que puede ser mayor a 40 mg/kg. Sólo se puede usar en la elaboración industrial de productos alimenticios.

Gracias a los diferentes beneficios nutricionales y medicinales de la miel, es posible encontrar este producto tanto en alimentos de confección industrial como en shampoo, jabones, cremas y medicinas.

2.1.3 La Colmena

En la colmena podemos encontrar distintos tipos de habitantes, los cuales tienen funciones definidas según su rango en la colmena, sin embargo todos son importantes para el buen funcionamiento de esta. Entre estos se encuentran tres tipos de abejas: abejas reinas, abeja obrera y zángano, se definirá que tipo de abeja serán según la alimentación que reciban por parte de las obreras las larvas de la colmena.

Fig. 3: Partes de una colmena

La colmena está formada por:

- Base o fondo: Es la parte baja de la colmena, se pueden situar la piquera (apertura por la cual salen y entran las abejas) y el tablero de vuelo.
- Cámara de cría: Cajón donde se sitúan los cuadros, se coloca la reina y los estados inmaduros (huevo, larva y pupa).
- Alzas. Son cajones rellenos con cuadros o panales donde se va a situar la miel elaborada por las abejas.
- Entretapa y tapa. Techo que cierra la colmena.

Existen diferentes tipos de colmenas:

- Colmenas fijistas o corchos: Los panales están hechos por las abejas dentro de la colmena y pegados o fuertemente adheridos a las paredes de la colmena. Actualmente no se emplean, puesto que tienen algunos problemas, ya que no se pueden inspeccionar, lo que conlleva el no saber el estado sanitario de esta y también se les provoca un estrés al extraer la miel, porque se cortan los panales y las abejas deben volver a formarlos.
- Colmenas movelistas: cuentan con marcos móviles de madera al interior de la colmena, a los cuales se les coloca una lámina de cera estampada, lo que facilita a las abejas en la construcción y luego llenado del panal.

Fig. 4: Abeja reina junto a abejas obreras.

• La abeja reina

La abeja reina es la encargada de poner los huevos de los cuales salen todos los habitantes de la colmena, es de mayor tamaño que la obrera, pero con alas más cortas. Otra de sus funciones es mantener a la colmena unida, esto lo hace por medio de la liberación de una feromona, en donde su producción va disminuyendo con respecto a la edad de la abeja la cual dura 4 años.

Para el nacimiento de una abeja reina, las obreras la alimentan todo su ciclo con jalea real (toda la vida de la reina), el huevo que contiene a la reina se deposita en una celdilla que las obreras forman para darle forma y tamaño. La reina se desarrolla en un periodo de 16 días

(días requeridos para alcanzar el estado de adulto). Ya en este estado, la reina eliminará las larvas del resto de realeras o las realeras formadas que encuentre en la colonia, finalmente y después de eliminarse entre ellas solo una quedará al frente de cada colonia; la abeja reina hace un único vuelo fuera de la colmena (a menos que se produzca un enjambre), el cual lleva por nombre “vuelo nupcial” con el fin de aparearse con los zánganos en donde llena su espermateca de semen necesario para fecundar todos los huevos que pondrá toda su vida, ya que está quedará fecundada el resto de su vida, llenando su espermateca del semen necesario para fecundar los huevos que va a poner durante toda su vida, es decir, la reina queda fecundada para toda su vida (un máximo de 5 años).

Fig. 5: Abeja obrera.



Estas abejas se encuentran en la mayor cantidad en la colmena, cuando la larva sale del huevo recibe como alimentación jalea real solo por 6 días, luego será alimentada por una mezcla de miel, polen y agua. Ya en estado adulto, la abeja obrera realiza distintos trabajos según la edad de esta, en donde los primeros 3 días deben dedicarse a la limpieza de las celdillas, luego 6 días en donde segregan jalea real y deben alimentar y mantener la temperatura de estas, luego de los 10 días de vida están encargadas de varias tareas como mantener ventilada la colmena con sus alas, segregar cera, hacer la miel, vigilan la colmena y deber construir las celdas reales junto con acompañar a la reina; ya a los 20 días de vida salen de la colmena para ir en busca de néctar, polen y resinas. La vida de las abejas obreras depende de la época en la que nacen, si es en primavera estas pueden vivir entre 7 y 8 semanas, sin embargo si estas nacen en otoño viven más, ya que pasan el invierno en la colmena alcanzando los 5 a 7 meses de vida, pero deben ser reemplazadas en primavera.

Fig. 6: Zángano.



- **Las abejas obreras**

Estas abejas se encuentran en la mayor cantidad en la colmena, cuando la larva sale del huevo recibe como alimentación jalea real solo por 6 días, luego será alimentada por una mezcla de miel, polen y agua. Ya en estado adulto, la abeja obrera realiza distintos trabajos según la edad de esta, en donde los primeros 3 días deben dedicarse a la limpieza de las celdillas, luego 6 días en donde segregan jalea real y deben alimentar y mantener la temperatura de estas, luego de los 10 días de vida están encargadas de varias tareas como mantener ventilada la colmena con sus alas, segregar cera, hacer la miel, vigilan la colmena y deber construir las celdas reales junto con acompañar a la reina; ya a los 20 días de vida salen de la colmena para ir en busca de néctar, polen y resinas. La vida de las abejas obreras depende de la época en la que nacen, si es en primavera estas pueden vivir entre 7 y 8 semanas, sin embargo si estas nacen en otoño viven más, ya que pasan el invierno en la colmena alcanzando los 5 a 7 meses de vida, pero deben ser reemplazadas en primavera.

- **Los zánganos**

Estos nacen de un huevo puesto por la reina el cual no fue fecundado, son alimentados de la misma forma que las obreras, requiere 24 días para alcanzar el estado de adulto y tienen como única función fecundar a la abeja reina, no cuentan con aguijón por lo que no colaboran con la defensa de la colmena, ni tampoco la elaboración de miel y recolección de polen. Estos solo viven en primavera y verano.

2.1.4 Productos

Fig. 7: Miel.



- **La miel**

Es una sustancia compuesta por agua, fructosa y glucosa, entre otras sustancias que se encuentran en menor cantidad como enzimas, minerales, proteínas, etc.; es producida por las abejas con el néctar de las flores que estas recolectan, transforman y combinan con otras sustancias, y almacena en los panales.

- **El polen**

Este producto es utilizado principalmente para la alimentación de las larvas. Este producto es un alimento muy proteico y antialérgico. Para su recolección se debe poner en la piquera una trampa de polen (rejilla en la entrada a la colmena) en donde las obreras pasan y las pelotas de polen que traen rozan con los bordes, cayendo así el polen en un cajón que forma parte de la trampa.

El polen o pan de abeja es fundamental en la alimentación de las larvas que van a originar las futuras obreras y en menor medida a los zánganos. Su composición es variada. El polen es un alimento muy proteico y que sirve para preparar antialérgicos.

Fig. 8: Polen.



Fig. 9: Cera.



- **La cera**

La cera es una sustancia que se produce por medio de la segregación de las mandíbulas de las abejas, su composición es compleja, se segrega de forma líquida, solidificándose en el interior de la colmena a la temperatura de esta. Es de bajo peso resistente. Se extrae fundiendo en agua hirviendo los panales, luego se enfría lentamente y por diferencia de densidad se acu-

mula arriba un bloque de cera. Este producto en la actualidad consumido por el rubro apícola para la fabricación de cera estampada entre otros usos como ingrediente en productos específicos para la industria cosmética, la farmacéutica, medicina, fabricación de pinturas, etc. Se pueden encontrar dos tipos de cera:

- Opérculos. De mayor calidad y precio.
- Cera vieja. De menor precio, procede de los panales viejos por reciclado. Se forman unos lingotes que luego pueden ser cambiados por cera estampada.

- **Propóleos**

Este producto es formado por las abejas por medio de la recolección de resinas de especies botánicas, mezclada con cera de la colmena. El propóleo tiene como función evitar la pérdida de calor durante el invierno en donde la abejas se preocupa de tapar los orificio o grietas que pueda tener la colmena y aíslan las partículas extrañas, en el caso de presentarse algún tipo de descomposición. Se puede obtener el propóleo colocando un tapa malla con una luz de 3mm, como las abejas no pueden pasar, ellas cerraran el orificio, una vez llenada la tapa de propóleo esta es sacada y enrollada. Se puede alcanzar una producción de 50gr/colmena y año.

El propóleo puede ser empleado en la fabricación de cosméticos, barnices, pinturas, medicamentos, etc. Tiene propiedades antisépticas especialmente en infecciones de ojos, eczemas, infecciones de garganta, úlceras, dermatología, odontología, etc.

Fig. 10: Propóleo.



Fig. 11: Abeja clavando aguijón.



- **El veneno de abeja (Apitoxina)**

Este producto se produce en las glándulas situadas en la parte posterior del segmento abdominal de la abeja y se obtiene colocando en el piso de la piquera una esponja cubierta con hilos de cobre, en donde la abeja al tocar recibe una descarga eléctrica y clava el aguijón en la esponja depositando el veneno, para luego ser recuperado estrujando la esponja; el rendimiento obtenido es de 1gr de veneno/20 colonias. La apitoxina se emplea en medicina gracias a su gran poder antiartrítico y antialérgicos.

miento obtenido es de 1gr de veneno/20 colonias. La apitoxina se emplea en medicina gracias a su gran poder antiartrítico y antialérgicos.

- **La jalea real.**

Es parte fundamental de la alimentación de las larvas de la colmena hasta los 6 días de vida y de la reina toda su vida, fundamentalmente es un alimento proteico. Para la obtención de esta se requieren cuidados especiales de la colmena y climatología, la producción puede alcanzar los 500gr/colmena.

La jalea real tiene una actividad antiinflamatoria y regeneradora, presenta efectos hipercolesterolémicos, vasodilatadores, antiinflamatorios. Es empleada por las industrias dietéticas y cosméticas.

Fig. 12: Jalea real.



2.2 Mercado Internacional

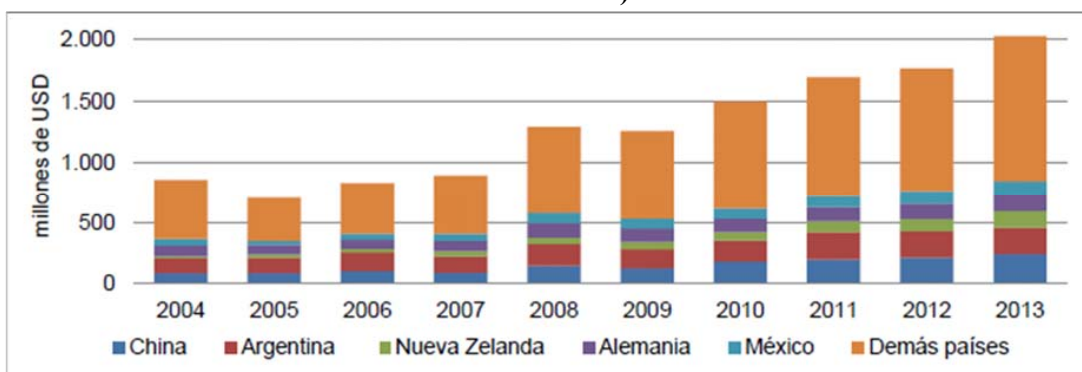
2.2.1 Producción mundial

El tribunal de justicia de la Unión Europea el 6 de septiembre de 2011, por medio de un juicio a un apicultor alemán, declaró que la presencia de organismos genéticamente modificados (OGM), que se encuentren en productos como la miel y el polen serían catalogados como alimentos hechos con ingredientes a partir de un OGM, por lo cual se necesitaría una autorización especial para su comercialización; sin embargo no provocaría la prohibición de su ingreso, tampoco el cierre del mercado europeo, sino que se establecerían nuevos requisitos para la importación y comercialización, ya que estaríamos hablando de una nuevo tipo de miel, lo que afectaría directamente a los países exportadores, generando consigo incertidumbre comercial.

2.2.2 Comercio internacional

A partir del año 2010 los montos transados a nivel mundial muestran un claro aumento. La figura 14, con datos de *Trade Map*, muestra que las exportaciones mundiales de miel experimentaron una importante alza en 2013, alcanzando a 2.028 millones de dólares, cifra 14,9% superior a la de 2012.

Fig. 14: Evolución del valor de las exportaciones mundiales de miel, por país (millones de dólares FOB).



Fuente: Odepa con datos de TradeMap.

Este aumento en los montos transados se explica principalmente por el regreso de China al primer lugar de los países exportadores, sobre todo hacia Europa, donde alcanzó 65% de participación en términos de valor exportado, totalizando más de 247 millones de dólares. A nivel mundial China tuvo 12,2 % de participación de mercado, presentando un aumento de 12,2 % respecto de 2012.

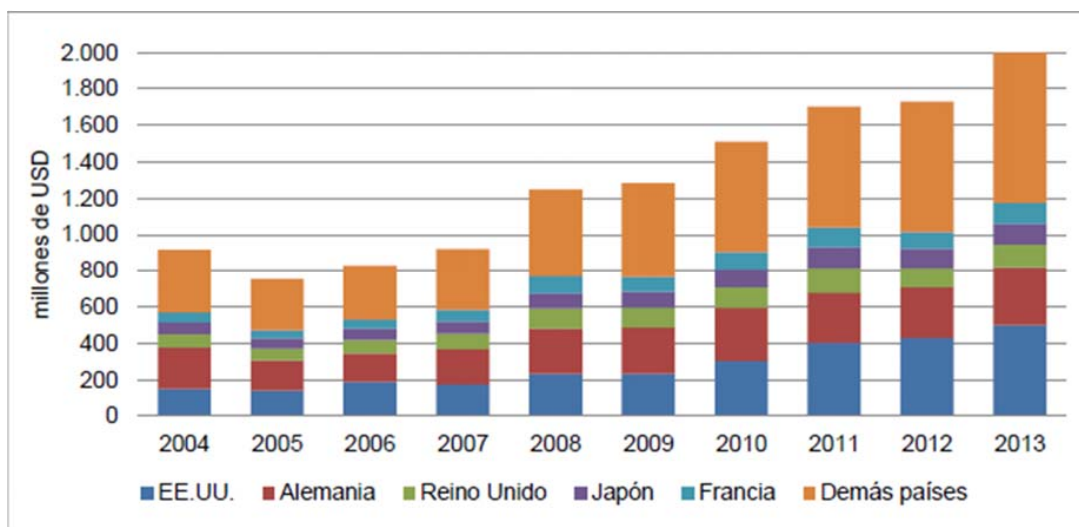
Argentina ocupó el segundo lugar en términos de valor exportado, con 10,5%, lo que corresponde a 213 millones de dólares, cifra 1,2% inferior a la del año anterior.

Nueva Zelanda se ubicó en el tercer lugar de los exportadores, con un aumento de 34,1% de sus montos exportados respecto de 2012, alcanzando 140 millones de dólares y una participación a nivel mundial de 6,9%.

Alemania y México ocuparon el cuarto y el quinto lugar, con exportaciones por 134 y 110 millones de dólares, respectivamente. En conjunto, el resto de los países exportadores incrementaron su participación de mercado, representando 58,3% a nivel mundial, lo que significó un aumento de 18,1% respecto de 2012. Entre estos países figuran Vietnam, Hungría, India, Bélgica e Italia.

Chile se ubicó, al igual que en 2012, en el puesto número 20 en el *ranking* de los países exportadores.

Fig. 15: Valor de las importaciones mundiales de miel, por país (millones dólares CIF).



Fuente: Odepa con datos de TradeMap.

En lo que a importaciones de refiere, el gráfico de la figura 15, muestra que en 2013 Estados Unidos fue el principal comprador mundial de miel. Con 497 millones de dólares, concentró el 25% de las compras mundiales, participación que aumentó 15,8% respecto del año anterior.

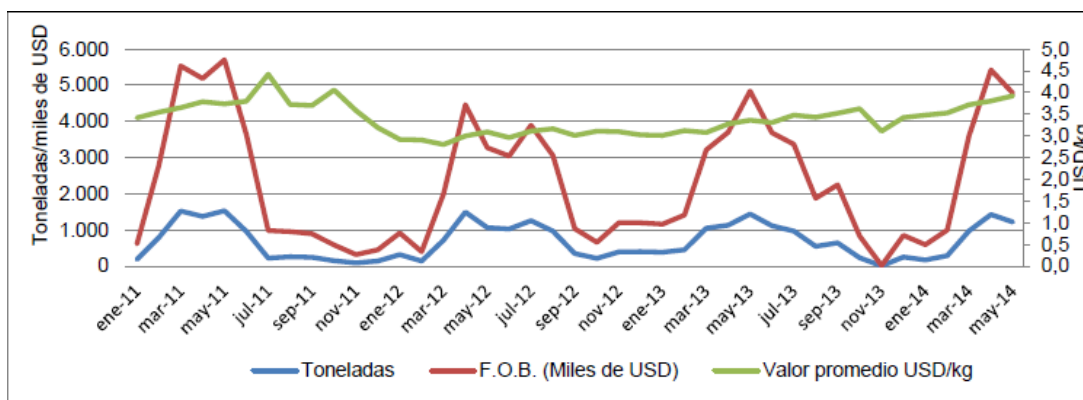
En segundo lugar se ubicó Alemania, con 322 millones de dólares, que representan el 16,1% de las compras. El Reino Unido quedó en tercer lugar, con importaciones por más de 126 millones de dólares, seguido por Japón y Francia, con 116 y 113 millones de dólares, respectivamente. Este último destino es el que más creció como comprador, capitalizando una participación de mercado de 5,7% y un alza de 22% con respecto a 2012. Los demás mercados concentraron el 41,2% de las adquisiciones.

2.3 Mercado Chileno

2.3.1 Exportaciones Chilenas de miel

El gráfico representado en la Fig. 16, muestra la evolución de las exportaciones mensuales desde enero de 2011 a la fecha, donde puede apreciarse el alza de precios a partir de enero de 2012, después de la brusca caída de septiembre de 2011. En la serie de datos llaman la atención los cambios temporales en los máximos de envíos en volumen, en especial de 2012 (abril) y de 2013 (mayo). En este último año el período se extendió más allá de noviembre, señal de la colocación de volúmenes acopiados por los exportadores, producto de la incertidumbre comercial.

Fig. 16: Evolución mensual de las exportaciones de miel chilena.



Fuente: Odepa con datos del Servicio Nacional de aduanas.

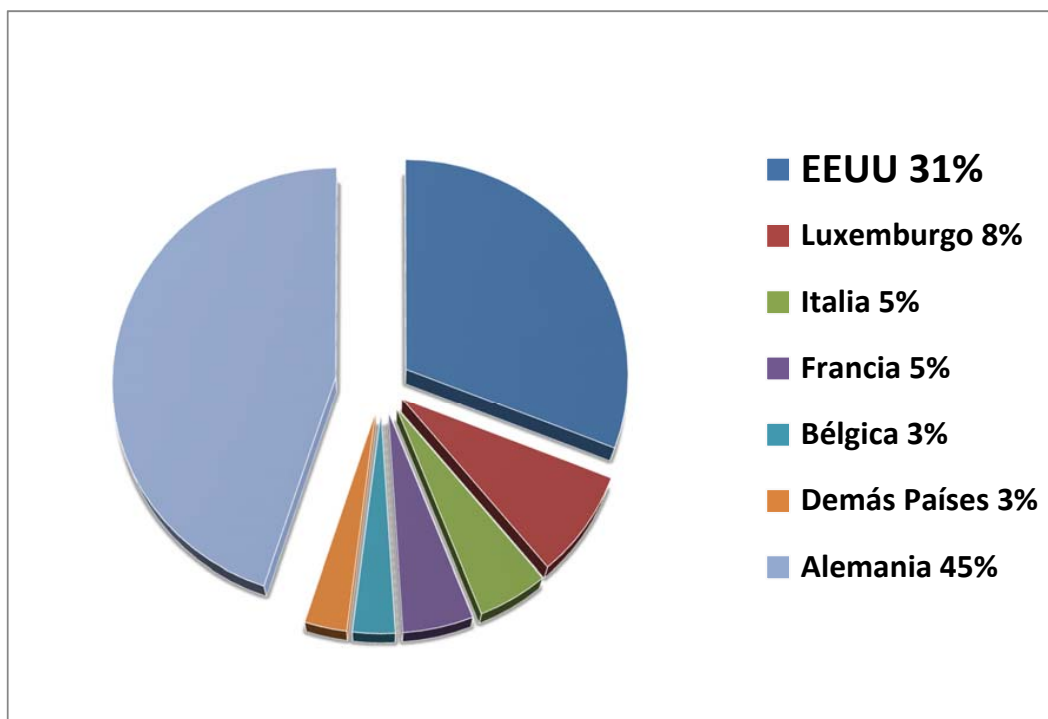
Con respecto a la cosecha doméstica de miel en 2014, fuentes del sector señalaron que existieron situaciones determinadas por los efectos de sequía, heladas y enfermedades a nivel territorial, las cuales condicionaron un escenario regular a bajo para la producción de dicha temporada. Se espera que la regularización de precipitaciones desde la Región del Maule hacia el sur mejore las expectativas en los flujos de néctar de las formaciones nativas y herbáceas de interés melífero, siempre y cuando el fenómeno del Niño no se extienda tardíamente en la primavera. En cuanto a los precios pagados por las exportadoras a los apicultores, aumentaron considerablemente respecto a 2013, encontrándose en rangos desde \$ 1.700 a \$ 1.800 por kilogramo.

Al analizar los mercados de destino, se aprecia que Alemania continúa siendo el principal comprador de miel chilena, pero con una participación de 53%, lejana al tradicional 80% que caracterizaba a este mercado. En lo que a precios se refiere, mostró un alza de 17 centavos de dólar por kilogramo, alcanzando 3,4 dólares por kilogramo exportado.

Francia fue el segundo destino, con una participación de 17,7%, capitalizando envíos por 1.481 toneladas avaluadas en 4,8 millones de dólares, con una importante alza en volumen y valor respecto a 2012 (98,8% y 108,2%, respectivamente). Su precio unitario promedio fue de USD 3,24/kg de producto.

A los mejores resultados obtenidos en Alemania y Francia, se suma el aumento en ventas a otros destinos europeos, como Italia (13,5%), España (13,8%) y Suiza (42,4%). Sin embargo, la principal alternativa no europea de mercado para la miel chilena, Estados Unidos, disminuyó su participación a 7,6%, al adquirir en 2013 menos de la mitad de la miel del año anterior.

Fig. 17: Destino de las exportaciones chilenas de miel, a mayo de 2012.



Fuente: Odepa con datos del Servicio Nacional de Aduanas.

2.3.2 Perspectivas

Como se mencionó anteriormente, el fallo del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TUE), de septiembre de 2011, constituyó una problemática de carácter mundial que afectó a los países exportadores, ya que, al no estar completamente resuelta al interior de la Unión Europea, en términos de análisis y oficialización requeridos, generó alta incertidumbre comercial. Su resolución hace más patente la necesidad de perfeccionar aún más los sistemas de trazabilidad de la miel y los productos apícolas, ya que situaciones como ésta pueden repetirse.

Otro aspecto que se debe considerar es analizar el valor de exportación de las mieles de Alemania, las cuales corresponden a mezclas de mieles domésticas con otras provenientes de distintos orígenes. Este mercado posee el control de las cadenas de comercialización y ha

sido el destino natural de los envíos nacionales. El precio promedio mundial corresponde al 60% del precio alemán. Esto se mantiene independientemente de los cambios estructurales de consumo, crisis económicas y ajustes de oferta. Este hecho muestra que la orientación tradicional que ha seguido la miel chilena restringiría su incremento en valor a dicha proporción, siendo muy difícil generar un desacople en el corto y mediano plazo.

Otra fuerza que está comenzando a actuar es el tan anhelado despegue del mercado doméstico. La miel chilena y otros productos apícolas han sido objeto de estudios, que han determinado y acreditado valiosas propiedades nutracéuticas y de salud para orígenes monoflorales, como Ulmo y Quillay. Del mismo modo, existe la voluntad de impulsar políticas públicas que estimulen el consumo de alimentos más sanos, como frutos secos, hortalizas, miel y productos apícolas. Esta situación se hace imperiosa, debido a los altos índices de obesidad infantil y conductas alimenticias que determinan riesgo vascular para los adultos. Paralelamente, el incremento del consumo doméstico de estos productos provocaría un mejoramiento de los ingresos de los productores agrícolas, vía circuitos cortos de comercialización y un alza de los estándares de calidad e inocuidad.

3 Capítulo: Marco Teórico

3.1 Planificación

Se considera una de las funciones básicas dentro de la administración, tiene como objetivo determinar que debe hacerse, quien debe hacerlo, donde, cuando y como debe hacerse, para obtener así los mejores resultados en el tiempo y recursos que se disponen. La planificación conlleva al estudio y selección del mejor plan de acción a seguir, según las alternativas posibles y factibles de acuerdo a los recursos disponibles. El planificar abarca un amplio campo de decisiones en donde se incluyen la definición de un objetivo, la materialización de un plan o programa, la fijación de políticas y normas, determinar los procedimientos, todos estos necesarios para el desarrollo eficiente de las actividades que desarrolla la empresa y el logro de sus objetivos.

Para llevar a cabo la planificación el administrador debe buscar en un futuro caracterizado por la incertidumbre a fin de obtener un conocimiento o visión lo más aproximado posible de lo que sucederá en ese futuro, para posteriormente definir los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos esperados. La planificación tiene como objetivo final la eliminación total de los imprevistos, es decir, que los objetivos y metas de la empresa sean logrados con el máximo de beneficios, y mínimas desventajas y riesgos, optimizando así al máximo el uso de los recursos tanto humanos como materiales y financieros.

3.1.2 Planificación estratégica

Es el proceso en el cual la empresa u organización debe crear una visión de futuro, en donde se debe desarrollar la estructura y recursos necesarios para lograr resultados acorde a sus objetivos. La cual se basa en el concepto de estrategia en donde se selecciona una ruta o línea de acción, tomando en cuenta los diferentes escenarios que puedan presentarse, logrando así alcanzar la meta o ideal.

Dentro de la planificación todos los miembros de la empresa deben participar y establecer en conjunto la orientación de la empresa, siendo este un proceso de comunicación, aprendizaje y negociación de todas las actividades a desarrollar.

A diferencia de los planes de negocios anuales de una empresa, estos solo se limitan a hacer una proyección de lo realizado en la actualidad, a diferencia la planificación estratégica analiza la situación actual y la deseada con el fin de decidir como guiar el futuro de la empresa.

Las principales razones por las cuales se hace necesaria la aplicación de este método es la aceleración de los cambios que ocurren en el entorno de la empresa, obligando a una revisión continua de las estrategias tanto de mediano como largo plazo de la empresa.

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones expuestas en la tabla 13.

Tabla 13: Resumen, según distintos autores sobre definición de planificación estratégica.

Autor	Definición
Acle Tomasini, Alfredo.	“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos., lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.
Manso, Francisco.	“La planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos”.
Menguzzato y Renau	“La planeación estratégica se defina como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.
Mintzberg y Waters	“La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”.

Fuente: Elaboración propia, según definiciones de diferentes autores.

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se pueden apreciar varios aspectos en común, tales como:

- Proceso que es utilizado para definir y alcanzar las metas de la organización.
- Establece los mecanismos necesarios para evaluar el cumplimiento de los objetivos.
- Proceso de planeación a largo plazo.
- Está realizado sobre la base de un análisis del ambiente.

Objetivos de la planificación estratégica

El contar con una herramienta que permita orientar el curso de las actividades de la empresa y el logro de sus objetivos, es la tarea principal que persigue la planificación estratégica.

La planificación estratégica permite.

1. **Afirmar la organización:** El reunir a los miembros de la organización para comentar y debatir el futuro de esta misma, es una herramienta indispensable, la cual permite compartir las ideas sobre las razones por las que existe la organización, sus aspiraciones y valores, promoviendo el compromiso compartido afirmando las razones por las que cada uno de los miembros optan por formar parte de ella.
2. **Descubrir lo mejor de la organización:** La planificación hará participe a los miembros de la empresa en la valoración de las actividades en que esta se destaca. Las posibilidades de planificar el futuro de la empresa aumentan cuando los miembros de esta se sienten partícipes de los momentos más importantes dentro de la organización. Cuando los integrantes de la empresa reconocen su exitoso desempeño, las probabilidades que deseen repetir esa conducta en el futuro aumentan, dados los beneficios tanto personales como organizacionales.
3. **Aclarar ideas futuras:** Es común que por cuestiones cotidianas las organizaciones pierdan la idea de adonde se dirigen, olvidando así sus metas y objetivos; es por esto que la planificación estratégica proporciona a la organización una pausa para que esta analice y determine si aun está encaminada hacia el futuro que desea alcanzar. Al mismo tiempo la planificación estratégica es para proporcionar nuevas ideas, considerar alternativas y mejoramientos para así volver a considerar la visión de la organización.

Características de la planificación estratégica

- La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

- Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.
- Es una actividad donde participa activamente la alta gerencia ya que es ella quien tiene una visión más amplia para considerar todos los aspectos de la organización. Además

se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

- En la actualidad gran parte de las organizaciones reconocen la importancia que tiene la planificación estratégica en su crecimiento, desarrollo y bienestar a largo plazo. Está demostrado que los gerentes que definen la misión de la organización de forma eficiente, están en mejores condiciones de dar dirección y orientación de las actividades que desarrollan, debido a que los objetivos están claramente definidos.

Ventajas de la planificación estratégica

- Los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo.
- Les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven.
- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.
- Su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad.
- Permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro.

3.1.3 Modelos de planificación estratégica.

A continuación, en la tabla 14 se relacionan diferentes modelos que han sido creados para la Planeación y Gestión Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

Tabla 14: Cuadro resumen modelos de planificación estratégica.

Autor	Modelo
Marwin Bower	<p>Proceso formal de planeación estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de Metas • Identificación de objetivos y estrategias actuales • Análisis ambiental • Análisis de recursos • Identificación de oportunidades estratégicas • Determinación
José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.	<p>Modelo de planeación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuáles son los puntos fuertes y débiles. • Acción Inmediata. • Clasificación de los objetivos de la empresa. • Conocer el entorno. • Conocer las expectativas. • Valores de las alternativas. • Preparación e implementación.
Harold Koontz	<p>Modelo de planeación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía. • Los exponentes claves de la acción. • Estructura organizativa. • Infraestructura de apoyo. • A mejor relación, mejor información. • Financiación. • Mecanismos de evaluación. • Tiempo de estrategia.
Fernando Cambranos, Montecosinos Hernández y David Bustelo.	<p>Modelo del diseño de la estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de la misión. • Matriz DAFO. • Formulación de la visión

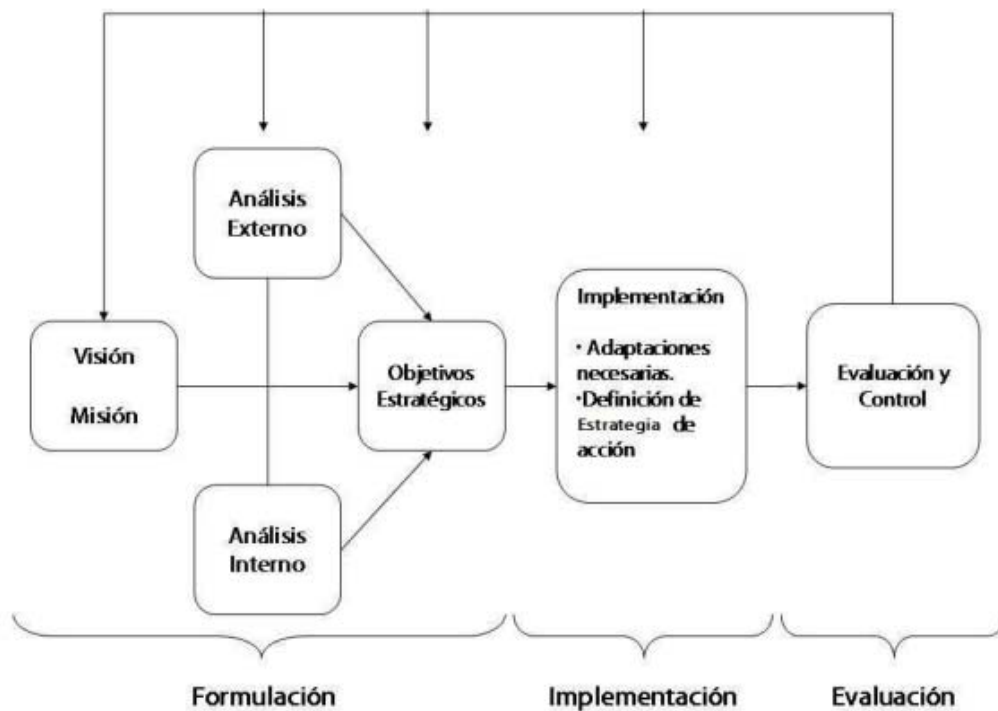
	<ul style="list-style-type: none">• Determinar Áreas de Resultados Claves.• Elaboración de los objetivos.• Definición de las estrategias.• Plan de acción.• Diseño organizativo.• Sistema de Control.• Formulación y estrategias.• Programa y apoyos tácticos.• Ejecución y Control.• Retroalimentación.• Análisis del Entorno.• Repetición.
--	---

Fuente: Elaboración propia, según información los diferentes autores.

4 Capítulo: Metodología

A partir de la definición del marco teórico, es necesario aclarar que existen distintos tipos de enfoques sobre cómo desarrollar el proceso de planificación estratégica, es decir, que no existe una verdad universal al respecto, por lo que es recomendable revisar a distintos autores para tener una idea global sobre el tema. Es por esto que se seguirá el siguiente esquema en la fig 18, que representa de manera más simple el proceso antes mencionado, siendo abordado en profundidad a largo de este capítulo.

Fig. 18: Metodología para la Planificación Estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

4.1 Definición de Visión y Misión

La etapa de formulación comienza con la definición sobre los lineamientos generales que enmarcan el funcionamiento de la organización. Éstos se aclaran al definir tanto la misión como la visión organizacional.

4.1.1 Visión

Cuando se crea una organización, siempre se debe tener una idea de lo que a través de ella se anhela lograr en un tiempo establecido. Dicho de otra forma, las diferentes actividades que se van a desarrollar en la organización persiguen lograr, en el largo plazo, determinados objetivos que tienen tal importancia que establecen la principal justificación para su creación y existencia, además de formar el marco esencial sobre el cual debe desarrollarse todo su accionar. Lo anterior se debe establecer con claridad en la visión organizacional.

Características y Componentes.

Una buena visión se caracteriza por responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, también por ser corta, precisa, formada idealmente en una sola oración y debe representar una comunidad de intereses que impulsa a los trabajadores a enfrentar oportunidades y nuevos retos, lo que permite orientar e incentivar el trabajo de la organización hacia el logro de las metas y objetivos.

4.1.2 Misión

Las organizaciones no se crean por el sólo objetivo de que existan, ósea, no tienen un fin en sí mismo sino que son una manera a través de la cual se coordinan los esfuerzos de los miembros de la organización para facilitar el logro de objetivos que tienen en común. Es esta la misión primordial que tienen.

Es posible comprender la misión de diferentes formas según los distintos ámbitos de donde provenga. También se puede entender como la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la atraktividad del negocio. La misión debe responder a la interrogante ¿Quiénes somos? Y ¿Cuál es nuestra función principal?

Características y Componentes que debe tener una adecuada Misión

Debido a la importancia que tiene la misión, esta debe contar con una serie de elementos los cuales le permitan introducir claridad y generar el marco en el que se desarrollará el proceso de planificación.

- Permite la creación de una diversidad de objetivos y distintas alternativas de estrategias.

- Necesita ser amplia para mediar las diferencias entre los diversos grupos de interés de una empresa y atraerlos.
- No debe ser demasiado extensa.
- Hace que emerjan sentimientos y emociones positivas para la organización.
- Da la impresión de que una institución es exitosa y posee dirección.
- Muestra los juicios sobre las direcciones y estrategias futuras que se basan en análisis internos y externos.
- Proporciona criterios útiles para la selección de estrategias alternativas y ofrece un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas.
- Debe tener una orientación dinámica.

La misión para aprovechar las distintas utilidades que entrega, debe tener los siguientes componentes:

- Los clientes: debe definir quiénes son los beneficiarios a los cuales está dirigido.
- Producto: determinar que productos se entregan.
- Mercados: establecer los lugares (geográficos) en que compite o se desempeña.
- Tecnología: qué recursos tecnológicos utiliza la organización para elaborar sus productos.
- Preocupación por objetivos gubernamentales: qué rol (si es que lo tiene) juega la organización para aportar a tareas o acciones propias de los gobiernos.
- Filosofía: señalar los valores, creencias y aspiraciones de la organización y sus prioridades
- Preocupación por la imagen pública: qué imagen tiene la organización y cuál se aspira a alcanzar.
- Calidad inspiradora: capacidad de la misión de incentivar el trabajo asociado a los logros.
- Interés en los empleados: señalar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización.

4.2 Diagnóstico

Para poder iniciar esta etapa, se debe tener claridad sobre el problema ya que, por muy mero que parezcan, son conceptos que se utilizan de distintas formas sin tener claridad de las implicancias que representan. A través de un diagnóstico se obtiene una serie de recursos importantes a la hora de especificar los objetivos de la organización y la debida estrategia para lograrlos. Permitiendo así generar conciencia de la situación actual, identificar las potencialidades de las distintas áreas de la organización, comparar y calificar las diferentes áreas de manera competitiva y crear elementos de análisis para el desarrollo de futuros planes.

El diagnóstico es desarrollado tanto para conocer la situación de la organización como para identificar las causas de los problemas que impiden la realización de la actividades según lo definido; es básicamente toda diferencia entre la situación actual de la empresa y lo que se desea lograr.

Teniendo así claridad sobre los conceptos de diagnóstico y problema, podemos comprender la utilidad del análisis interno y externo de la organización.

4.2.1 Análisis del Entorno

Todas las organizaciones se mantienen relacionadas de forma permanente, obteniendo los insumos necesarios para generar los productos que serán entregados a los usuarios que conforman el ambiente.

Actualmente las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, es decir que están en constante contacto con su entorno, siendo esta una variable que influye en el funcionamiento de la organización, por lo cual se hace necesario un análisis del entorno donde se desempeña.

Para este análisis deben ser examinados distintos ámbitos:

- Inmediato: aquél en que la organización se desempeña de manera directa, en donde se relaciona y compite con sus semejantes. En este ambiente se analiza la posición de la institución y de sus competidores con respecto a su lugar y participación en el ámbito en que se desenvuelve.
- Nacional: en el que se analiza el contexto nacional con el fin de determinar las posibilidades y perjuicios que entrega para relacionarse en el ambiente exterior.
- Macroambiente o ámbito Exterior: en el que se busca determinar cómo la coyuntura externa (económica, política, etc.) puede afectar el desempeño de la organización. A modo de resumen, es posible señalar que lo que se busca a través del análisis externo es minimizar el impacto de las amenazas y administrarlas adecuadamente y potenciar las oportunidades del entorno, en beneficio de los objetivos.

Características

Se pueden detectar por medio de este análisis las oportunidades y amenazas que el entorno entrega a la organización:

- Oportunidades: Son factores y/o procesos externos que, de manera directa o indirecta, favorecen al logro de los resultados propuestos. Las oportunidades son entendidas como "situaciones que se encuentran en el entorno y que pueden ser aprovechadas para facilitar el logro de objetivos, la realización de la misión y el cumplimiento del rol propuesto por la organización. Son situaciones en que una institución puede lograr ventaja respecto a las demás.
- Amenazas: Son factores, personas o situaciones que, de manera directa o indirecta, influyen negativamente a la organización y que pueden hacerla retroceder, debilitar o destruir.

4.2.2 Análisis Interno

Al igual que el análisis externo para enfrentar las oportunidades y amenazas, se hace necesario saber en qué condiciones se encuentra en si misma la organización. Esta información se obtiene mediante el análisis interno, el cual busca identificar fortalezas y debilidades que tiene la organización a fin de determinar la capacidad para lograr los objetivos.

Este análisis esclarece las capacidades distintivas de una organización, las que son de gran importancia, puesto que por medio de estas se generan ventajas competitivas a fin de poseer una herramienta clave para su crecimiento y vigencia. Las ventajas competitivas son características internas de la organización, orientadas al cumplimiento de la visión y la generación de beneficios.

Características

Para el análisis interno es necesario entender cuáles son las fortalezas y amenazas para esclarecer las implicancias que cada una de estas representa para el correcto funcionamiento de la organización.

- Fortalezas: son las características propias del desarrollo de la Organización que se presentan como factores clave para su desarrollo. Fomentando un ambiente propicio he imprescindible para garantizar una utilización adecuada y transformarlas en el fundamento de las decisiones estratégicas que conducen al perfeccionamiento de las políticas públicas.
- Debilidades: igualmente son características internas, pero representan los factores que entorpecen el desarrollo de la Organización. Hacen un ambiente desfavorable para su desarrollo siendo importante conocerlas para desarrollar estrategias que las superen.

Posteriormente, será analizado el uso que se hace de la información obtenida en el diagnóstico a través de la descripción de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

4.2 Determinación de objetivos estratégicos

Una vez definidas la visión y misión que será la justificación, tanto de la existencia como de las actividades que realice la organización, y considerando la información obtenida de los análisis del ambiente externo e interno de la organización, se tienen las bases para la definición de los objetivos que permitirán lograr concretar lo definido en la misión considerando los antecedentes provenientes del proceso de diagnóstico. Por medio de estos objetivos es como se define la realización de las actividades concretas con plazos y recursos específicos.

¿Qué es un Objetivo?

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, los objetivos representan la operatividad de las enunciaciones formuladas en la misión y visión.

Características

Los objetivos deben cumplir con una serie de características para que puedan ser de utilidad para la organización o persona que los define:

- Debe ser realista, en el sentido de que se cuenta con los recursos y capacidades necesarias para lograrlo.
- Debe ser concretable en un periodo de tiempo razonable, de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a los efectos que se desean lograr.
- Debe tener un cronograma de trabajo, en el que se definan las distintas actividades que se realizarán para lograrlo, estableciendo plazos de inicio y de término de cada una de ellas, la relación existente entre ellas y los productos que entregarán cada una.
- Debe estar definido de manera clara y precisa, de tal manera que es posible entender sus implicancias.
- Debe generar compromiso en los distintos actores que deben influir en él para su concreción.
- Debe ser flexible y adaptable a los cambios que se produzcan en relación a la situación inicial en que fue definido.
- Deben generar resultados medibles, lo que se hace a través del establecimiento de indicadores.

A partir de esta caracterización se definirán lo que significa un objetivo estratégico dentro del proceso de planificación.

4.3.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son resultados específicos al mediano plazo que la organización busca lograr, por medio del trabajo en equipo, bajo el contexto de los desafíos planteados en la visión, de tal manera de permitir que se produzcan los resultados visibles y evaluables y poder realizar modificaciones si así lo amerita, permitiendo así adaptarlos a los cambios que se puedan presentar.

Características

Básicamente es posible señalar las siguientes características relacionadas con su funcionalidad:

- Proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones.
- Indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias.
- Cuantificables.
- Realistas.
- Comprensibles.
- Desafiantes.
- Jerárquicos.
- Congruentes.

4.3.2 Determinación de Objetivos Estratégicos. El método de análisis FODA.

La determinación de los objetivos estratégicos como toda decisión, exige la existencia de información que permita orientarla y justificarla, ya que es de gran importancia para la organización, su entorno y sus integrantes. En el proceso de planificación, estos antecedentes se obtienen a través de los análisis internos y externos. Sin embargo, para que esta información sea de utilidad, es necesaria su sistematización con el fin de facilitar su análisis y, con ello, la extracción de ideas que sirvan como base para la toma de las decisiones. El método a través del que se logra es mediante la Matriz de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, figura 19).

Fig. 19: Cuadro análisis FODA.

FODA	Factores Internos	Factores Externos
Aspectos Positivos	Fortalezas	Oportunidades
Aspectos Negativos	Debilidades	Amenazas

Fuente: Elaboración propia

A partir de este esquema se pueden orientar las decisiones ya que entrega las siguientes orientaciones:

Las oportunidades que presenta el entorno sobre aspectos, factores o componentes de la organización que se han definidos como fortalezas de la misma, representan potencialidades sobre las cuales debería orientarse la definición de objetivos estratégicos, ya que representan áreas en las que se cuenta con las capacidades para generar importantes beneficios para la organización.

Las amenazas que presenta el entorno sobre las fortalezas de la organización representan riesgos para éstas, ya que pueden afectar su contribución a la institución, por lo que deben tomarse decisiones que apunten a tomar medidas que permitan protegerlas y blindarlas de los efectos nocivos que pueda tener sobre ella.

Finalmente, las amenazas que impone el entorno sobre aspectos considerados como debilidades de la organización corresponden a la situación más compleja para la decisión ya que representan limitaciones que reducen las opciones de decisión a aquellas que le permitan sobrevivir a la organización, disminuyendo lo más posible los perjuicios que la situación trae consigo.

4.4 Propuesta e implementación de la estrategia

Con la formulación de los objetivos estratégicos, se termina la etapa de diagnóstico del proceso de planificación estratégica. Obtenidas las directrices y la información respecto a la situación en que ésta se encuentra.

El siguiente paso es materializar lo formulado en el papel, para esto es necesario seguir algunos pasos y recomendaciones que permitan tener un proceso de implementación exitosa que materialice las voluntades en hechos concretos.

Características

El proceso de implementación del plan estratégico implica definir un conjunto de etapas relacionadas entre sí, las que entregan tareas y responsabilidades a cada área de la organización, haciéndolas partícipes del proceso, al aportar a éste sus capacidades particulares.

- Fijar Metas: Las metas son resultados a corto plazo (anuales). Son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades de la empresa.
- Fijar Políticas: Se deben fijar políticas para resolver los problemas de la organización que surgen de los cambios en la dirección de estrategias. Las políticas son herramientas para la ejecución de las estrategias, fijan las reglas de acción que deben tomarse para lograr las metas y objetivos de la empresa.
- Asignación de Recursos: Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas; son éstas las que imponen la forma en que se asignarán los recursos.

4.5 La evaluación y el control del plan

Para que se tomen decisiones acertadas acorde a la realidad de la organización y el ambiente en el cual se desempeña, es necesario contar con la mayor cantidad posible de información, para que estas decisiones sean tomadas con mayor asertividad. Si bien en el proceso de planificación es posible que ocurran imprevistos, los cuales cambian las condiciones propuestas inicialmente, afectando así los objetivos formulados con anterioridad. Con el fin de detectar estos imprevistos se debe contar con un sistema de control con el fin de implementar medidas que permitan corregir estos errores y así, lograr los objetivos deseados.

Por otra parte es de gran importancia tener mecanismos de evaluación que permitan a la organización verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos; en caso de no cumplirse, detectar a los responsables y los costos que ello implica. Por esto es imprescindible revisar las evaluaciones y controles de manera permanente.

Considerando lo anterior, se realizará una descripción sobre los principales aspectos que deben tomarse en cuenta para la realización de la evaluación y control sobre el plan.

4.5.1 La Evaluación

Permite comprobar el logro de los resultados deseados en comparación a los resultados logrados y determina las brechas existentes entre si, los aspectos de la planificación que fallaron y sus responsables.

Para que la evaluación no genere resentimientos o sensaciones de fracaso e incapacidad entre los trabajadores que afecten su desempeño, es necesario tener en cuenta la participación de todos sus miembros ya que es un elemento importante dentro del proceso de evaluación, ya que legitima los resultados que de ella se obtengan, también deben realizarse autoevaluaciones a cada miembro de la organización, con el fin de fortalecer el comportamiento proactivo de estos. Finalmente, la evaluación no debe buscar culpabilidades ni acusaciones, sino que de ella deben extraerse las lecciones que permitan tomar las medidas necesarias para evitar los errores cometidos.

Características

La evaluación puede ser realizada de manera interna o externa según las necesidades de la organización. Estas evaluaciones tienen distintas ventajas y desventajas.

Evaluación externa: introduce objetividad a los resultados que de ella se obtengan, pero también puede distorsionarlos, al no conocer ciertas características propias de la organización que influyen en los logros obtenidos. Es la que, generalmente, es realizada por investigadores independientes o Consultores especializados en la materia.

Evaluación interna: en cambio, conoce los distintos factores particulares de la organización y que influyeron en el transcurso del plan y los considera en la calificación de los resultados. Esta calificación puede contener elementos de subjetividad que impiden obtener la información real sobre lo que ocurrió en el plan. Es realizada por la Unidad que está a cargo del plan o la Unidad de Evaluación de la organización.

4.5.2 El Control

Existen diferentes tipos de control en las organizaciones, es conveniente realizar un control que enfatice la importancia del logro de los resultados deseados más allá de las actividades que se realizaron para obtenerlos, debido a que lo primordial es que la planificación cumpla su propósito.

Uno de estas formas de controlar es el control de gestión, herramienta que permite obtener información sobre la evaluación de los procesos relacionados con el cumplimiento de los objetivos, con el fin de introducir a tiempo medidas correctivas necesarias, que permitan conducir al logro de los mismos.

Características

- Mejora la calidad de los procesos y resultados.
- Enfrenta el cambio.
- Produce ciclos más rápidos y a la medida.
- Facilita la delegación y el trabajo en equipo.

Un sistema de control de gestión está constituido por un conjunto estructurado de indicadores que están orientados a evaluar en forma periódica y sistemática el logro de los objetivos.

Es necesario establecer criterios que este sistema de control pueda adoptar para la evaluación de las actividades para determinar cuál de estos es de mayor importancia.

- Eficacia: Determina los impactos que lograron los resultados obtenidos y si se ajustan a lo definido en los objetivos.
- Eficiencia: Permite comprobar el logro de los resultados en relación a los recursos que se necesitaron para tal efecto.
- Efectividad: Busca comprobar el impacto efectivamente logrado de acuerdo a los propósitos definidos en el objetivo.

4.5.3 Indicadores de Gestión

Para que la organización pueda tomar decisiones de manera rápida, requiere disponer de la mayor información posible, esta es entregada por medio de los indicadores de gestión de la empresa, necesarios para simplificar y sistematizar la información de tal manera que bajo su análisis permita obtener orientaciones que sirvan para los gerentes en la toma de decisiones.

Para aprovechar todas las ventajas que ofrece esta herramienta, es necesario establecer con claridad las funciones que debe cumplir cada institución y los objetivos que debe lograr asociados a ellas, todo con una concordancia (sentido estratégico) tal que permita darle sentido a los resultados que éstos arrojen.

5 Capítulo: Desarrollo de la metodología

5.1 Definición de visión y misión

Misión

Apícola DICATO no tiene una declaración clara y explícita de misión, sin embargo se pueden identificar ciertas directrices en la siguiente tabla.

Tabla 15: Directrices Misión actual Apícola DICATO.

Ámbito de productos	Industria	Ámbito Geográficos	Estrategia competitiva
Miel	Apícola	Región De O'Higgins	Diferenciación del producto y capacitación constante.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos Generales

Actualmente la empresa está enfocada en crecer, se espera que de aquí a los próximos 5 años se amplíe la cantidad de miel transada, ojalá sólo con producción, pero no se descarta el acopio.

5.2 Diagnóstico y análisis crítico

Análisis Interno

Al ya tener toda la información necesaria recopilada se realizarán comentarios sobre la situación actual de la empresa y su entorno.

Misión

No existe una declaración formal de la misión, al preguntarse en la empresa no existe una respuesta única, se sabe que uno de los puntos fuertes es la alta capacitación pero dentro de la misión 'tácita' no se dice para que se busca este constante perfeccionamiento.

Lo mismo pasa con la asociatividad, se es parte de varias asociaciones de apicultores pero no hay una orientación sobre realmente para que se busca esto. Da la impresión que hay asociaciones que no tienen mayor sentido y se malgastan esfuerzos en ellas ya que o no se les saca provecho o simplemente no aportan a la empresa. Este tipo de situaciones se produce por no tener una declaración estratégica clara.

Objetivos

Obviamente al no tener una misión declarada los objetivos corren la misma suerte, actualmente sólo se apunta en crecer tanto en número de colmenas como en la cantidad de la miel extraída de estas. El enfoque parece ser el apropiado para la situación que vive la empresa actualmente, sin embargo, hay que dejar claro que se están descuidando algunos puntos que son (o pueden ser) de interés para la empresa, como es la extracción de otros tipos de productos de las colmenas.

Áreas Funcionales

Al ser aún una empresa pequeña la funcionalidad por roles está acorde a su realidad, sin embargo esta no es sostenible en el tiempo, sobre todo si se espera que la empresa de un 'salto' en términos de tamaño físico y financieros. En un mediano plazo su estructura debería variar, se prevén algunas dificultades de antemano, por ejemplo, la poca confianza que existe en dejar las colmenas en gente 'desconocida', actualmente las colmenas son manejadas por sólo tres personas, sobre todo la dueña que siempre está ahí para verlas a pesar de que tenga más gente para hacerlo, hay poca delegación de funciones. Esta situación se ve insostenible de haber un crecimiento fuerte en el número de colmenas, necesariamente tendría que entrar más gente si no la empresa se va a ver superada por la cantidad de familias de abejas manejadas.

Fortalezas y Debilidades

La empresa tiene un tremendo potencial, partiendo por la pasión que demuestran quienes trabajan actualmente en ella en las abejas, hay un romanticismo hacia ellas, la meta número uno es tratarlas bien, cosa que para el autor de este trabajo es fundamental en el sobresaliente manejo que se realiza de las familias.

El alto capital que se tiene en las capacidades adquiridas gracias a las capacitaciones y seminarios le da un gran plus a la hora de la diferenciación, actualmente parece no ser muy explotado pero exista la conciencia de que eso debe mejorar, que se debe apuntar a explotar las colmenas usando plenamente los conocimientos que se tienen. El alto grado de asociatividad que muestra la empresa es otro punto a favor, aprovecha muy bien sus redes de contacto.

Otro gran punto fuerte que tiene la empresa es su experiencia en fondos concursables, este punto le ha valido un gran reconocimiento y constantes beneficios en capacitaciones y los ya mencionados fondos.

El mayor contra de esta empresa es la alta informalidad que aún posee, la buena noticia es que se está en un momento propicio para que esto cambie. Se está tomando conciencia del potencial del negocio y parte de esta concientización es elaborar un plan estratégico.

Falta el enfoque comercial en la empresa, el cariño que se tiene hacia las abejas ha hecho que se esté idealizando todo el tiempo y se lleve poco de esto a la práctica, es muy beneficioso para la empresa que se quiera tanto y siempre se esté velando por la salud de los seres vivos que sostienen este negocio, pero precisamente falta recordar que es un negocio y que se puede obtener más de lo que se está obteniendo actualmente sin perjudicar a las abejas.

Otras debilidades considerables con el pequeño tamaño de la empresa y su bajo alcance, es que lo primero juega en contra del crecimiento dada la inexperiencia en gestión de quienes la dirigen y lo segundo puede mermar el alcance que se tenga en la distribución de los

productos, hay que buscar canales de distribución que sean propicios para el nivel de productos que la empresa transará.

Análisis del Entorno

A continuación un análisis de los puntos más importantes en cuanto al entorno de la empresa

Visión Macroeconómica Mundial

El mercado mundial de miel experimentó un fuerte crecimiento en términos de valor en 2013, llegando a máximos históricos que superan los dos mil millones de dólares en transacciones. En este crecimiento se han producido ajustes fuertes en los mercados, donde destacan el aumento de la demanda a nivel mundial, la aparición de nuevos países importadores y casos de éxito de países exportadores que han implementado estrategias de diferenciación basadas en la determinación científica de atributos en sus ofertas de productos apícolas.

Visión Macroeconómica Chilena

Chile ha recuperado su principal mercado en la Unión Europea y registra alzas en los precios unitarios de exportación. A nivel de mercado doméstico también se observa un aumento en los precios. Sin embargo, el continuar con la orientación tradicional de exportación de la oferta apícola chilena mantiene una situación de concentración comercial riesgosa, situando a Chile como un tomador de precios respecto de lo que ocurra en el mercado. Gran parte de los mercados internacionales siguen esta tendencia, independiente de su ubicación geográfica, salvo contadas excepciones, como Hong Kong y Singapur en Asia y Colombia en América Latina.

En este contexto el verdadero desafío de la cadena en su conjunto es generar un desacople comercial de los productos apícolas chilenos en el mediano plazo, basado en estrategias de trabajo público-privadas que apunten a la puesta en valor de atributos de calidad y nutracéuticos, vía investigación científica y efectiva transferencia tecnológica, de manera de aprovechar y generar demanda en nuevos mercados y potenciar el consumo doméstico.

Esta senda exige el reforzamiento de la trazabilidad e inocuidad de la oferta apícola y la profesionalización de los productores a lo largo del país, aspectos de interés para la recién formada Comisión Nacional Apícola.

Competidores

En el mercado interno competidores realmente fieros no hay, ninguna empresa de las grandes exportadoras está tomando en cuenta el mercado interno como negocio ya que mientras la demanda de miel en el extranjero siga alta no ven necesario gastar fuerzas en atacar un mercado con tan bajo consumo. A la hora de exportar la competencia tampoco es demasiado fuerte, ya que la miel como producto de exportación se ha comoditizado bastante y prácticamente la única variable de diferenciación es el precio, el cual, generalmente es aproximadamente el mismo para todas las empresas exportadoras de miel.

Clientes

Hay que ampliar el alcance de la empresa con urgencia para poder sumar más clientes a la cartera, están muy concentrados geográficamente y a medida que al empresa se vaya expandiendo evidentemente hay que aspirar a llegar a gente que se encuentre más lejos que los actuales lugares de comercialización.

En cuanto a la empresa a la cual se le vende para exportar (Carmencita) esta paga el mejor precio de mercado por la miel multifloral en granel y además ofrece facilidades como ir a buscar los tambores de 300 Kg directamente, lo que constituye un ahorro importante en los costos de transporte. Se cree que esta es una buena alianza y no se sugiere cambiar este punto por el momento.

Oportunidades y Amenazas

La oportunidad que todos los participantes de esta industria ven actualmente es la propuesta del Gobierno de impulsar esta industria, la inyección de recursos y la conformación de redes como el Plan Apícola Nacional dan grandes esperanzas y perspectivas para quienes lo integran, este parece ser uno de los mejores momentos de la apicultura nacional, ya que se le está valorando más que nunca.

Otra gran oportunidad tanto en el mercado interno como externo tiene que ver con la creciente valoración de la miel y los productos apícolas en general, gracias a la tendencia global que se está dando de 'volver a lo natural' y la 'alimentación sana' los ojos del mundo y del país se están volcando hacia alimentos que se perciben más saludables y naturales como la miel por sobre otros más industriales. Esto trae consigo un aumento tanto en la demanda como en la disposición a pagar por los productos.

Que el mercado interno esté descuidado es una amenaza de doble filo para las empresas pequeñas y medianas, si bien se puede visualizar un mercado donde crecer y correr prácticamente sólo o al menos sin grandes competidores y es muy atractivo se corre el gran riesgo de que si una empresa grande decide incorporarse al juego puede arrasarse rápidamente con los de menor tamaño.

En cuanto al mercado extranjero se avizoran grandes oportunidades en cuanto a la demanda mundial, pero también se ven grandes amenazas en cuanto a la oferta. Al menos en las categorías multiflorales es poco lo que puede hacer un país como Chile para competir contra China y su total dominio del mercado mundial. Si la producción del gigante asiático sigue creciendo lo más probable es que los precios caigan.

Tabla 16: Análisis FODA.

		Fortalezas	Debilidades
		<ol style="list-style-type: none"> 1 Pasión por el trabajo. 2 Objetivo N°1 el buen trato a las abejas. 3 Alto capital en las capacidades adquiridas gracias a capacitaciones. 4 Experiencia en fondos concursables. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Alta informalidad. 2 Falta el enfoque comercial en la empresa. 3 Su bajo alcance de comercialización y distribución.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Propuestas del gobierno para impulsar la industria. 2 Conformación de redes como el Plan Nacional Apícola. 3 Creciente valorización de la miel y productos apícolas. 4 Creciente interés de los consumidores por alimentos naturales y mejorar su calidad de vida. 	<p>FO1 Dar valor agregado a su producto, gracias a su trabajo dedicado y aprovechar así el incremento en el valor la miel.</p> <p>FO2 Mantener la participación en fondos concursables, debido a la experiencia ya adquirida y con ello lograr formar parte de redes como el Plan Apícola Nacional.</p>	<p>DO1 Incrementar el nivel de ventas, ya que actualmente el alcance de comercialización y distribución es muy bajo y considerando la creciente valorización por la miel y productos apícolas.</p> <p>DO2 Mejorar estimación de costos y eficiencia por la alta informalidad actual, aprovechando las actuales propuestas d gobierno para impulsar esta industria.</p> <p>DO3 Incrementar ventas con productos de calidad actualmente bajo por la falta de enfoque comercial de la empresa, la cual debe aprovechar el creciente interés del consumidor por productos alimenticios naturales para mejorar la calidad de vida.</p>	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Mercado interno descuidado. 2 Alta mortandad debido a OMG. 3 Condiciones climáticas desfavorables (sequías, heladas, etc), en donde se perjudica la floración. 	<p>FA1 Logar una base financiera sólida, para ejecutar la misión y visión de la empresa, aprovechando el alto capital en capacidades adquiridas gracias a la capacitación.</p> <p>FA2 Promover la producción de miel natural sin transgénicos (OMG), apoyando a apicultores pequeños. Y fomentar la transferencia tecnológica que permita el mejor manejo de las colmenas .</p>	<p>DA1 Comercialización de productos de calidad, apoyados por una gestión eficiente que amplíe la capacidad de comercialización y distribución.</p> <p>DA2 Optimizar la utilización de activos principalmente una buena producción de la colmena y optimizar el rendimiento, gracias al buen trato y pasión por las abejas, en relación a sus competidores que tienen muy descuidada la producción y el mercado interno.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Determinación de objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos

Perspectiva Financiera

Lograr una base financiera sólida que permita ejecutar la misión y alcanzar la visión de la empresa:

El objetivo general de esta área apunta directamente hacia la visión, esta plantea excelencia, impacto a nivel regional y nacional y ser líder en buenas prácticas de manejo apícola, para lograr esto se debe perdurar en el tiempo y ser saludable financieramente, por lo que el logro de este objetivo es fundamental para el éxito de la empresa

- Mejorar estimación de costos y eficiencia:

Es algo que está flaqueando actualmente, se necesita con urgencia hacer una estimación exhaustiva de los costos de producción, actualmente existe pero es muy ‘amateur’, sólo sabiendo esto se puede aspirar a una eficiencia real

- Optimizar utilización de activos:

Este objetivo apunta aprovechar bien las colmenas y optimizar su rendimiento económico y fomentar aquellos que dejan más ganancias.

- Mantener la participación en fondos concursables:

Este punto tiene directa vinculación con el buen nivel de relación que se tiene sobre todo con INDAP y CORFO, estos vínculos se deben mantener en el tiempo y seguir optando a fondos cada vez que se abran concursos.

- Incremento en el nivel de ventas:

Fundamental para crecer, esto apunta a tanto buscar nuevos canales de distribución para mejorar el alcance de la empresa, como a aumentar su producción.

Perspectiva Consumidor

Productos de alta calidad que mejoren su calidad de vida:

El objetivo general de esta área vela por los intereses de los consumidores finales y el compromiso que la empresa debe tener hacia ellos, es clave en la nueva propuesta de valor de la empresa.

- Variadas presentaciones y alternativas de consumo:

Entregar diferentes alternativas y modalidades de consumo del producto elaborado por la empresa.

- Generar confianza en el consumidor final:

Debido a la intención de impactar en la salud y calidad de vida de los clientes es fundamental que la empresa genere confianza en sus clientes, los etiquetados deben ser lo más entendibles posible y se debe dar información clara y transparente sobre que se está consumiendo.

Perspectiva Proveedor

Apoyar el progreso de pequeños agricultores y respetar su trabajo:

Se entiende que mientras mejor le vaya a la apicultura general del país, al tratarse de una industria en desarrollo, mejor es para todos los participantes, por lo tanto apoyar su progreso es una tarea importante.

- Transar insumos a un precio justo:

La mayoría de los pequeños apicultores son gente de escasa educación y muy poca capacitación, por esto es que sus habilidades de negociación no son buenas y se puede negociar a precios abusivos. La empresa debe fomentar la relación de confianza con sus proveedores, por lo que evitar este tipo de prácticas viciadas debe ser una regla.

- Incentivar transferencia tecnológica:

Dentro del marco de apoyar a los pequeños apicultores se les debe guiar si se ven malas prácticas y siempre estar prestos a dar consejos.

Perspectiva Interna

Comercialización de productos de alta calidad, apoyados por una gestión eficiente y una amplia red de contactos:

Hay que explotar los conocimientos de la empresa en cuanto a manejo técnico y buscar experiencia en temas de gestión para que estos no sean una traba a la hora de crecer. También mantener el alto grado de asociatividad de la empresa es prioritario.

- Capacitación constante:

Esta buena práctica se debe mantener sobre todo ahora que en el área técnica se planteará como un factor diferenciador, también se debe buscar capacitación en aspectos que ahora no hay gran conocimiento, sobretodo en temas de gestión.

- Obtener feedbacks de clientes:

Vital si se quiere entregar productos de calidad, se necesita saber que opinan los clientes para hacer el match entre lo que la empresa cree que está entregando y lo que perciben los consumidores.

- Reorientar colmenas hacia productos exitosos

Se debe empezar a identificar los productos que dejan más margen y los que no son relevantes, potenciar los primeros y ver cómo hacer funcionar los segundos o simplemente cortarlos y especializar más colmenas en los exitosos.

5.4 Propuesta e implementación de la estrategia

Propuestas de Directrices Estratégicas

La empresa debería apuntar a destacar lo beneficioso que es para la salud de las personas los productos que comercializa, teniendo esto en cuenta se debe buscar productos que refuercen esta imagen.

La empresa se debe dar a conocer como un referente a nivel nacional de la extracción de miel multifloral sin transgénicos y potenciar así este valor agregado.

La miel debe seguir comercializándose, sin embargo se deben buscar otros canales de comercialización, el cual aumenta el margen de utilidad de la empresa.

Se deben automatizar algunos procesos para enfocar el capital humano al manejo de las colmenas, lo ideal sería implementar una sala de cosecha con más máquinas que faciliten la cosecha de miel, ya que es una de las actividades que más tiempo y costo le provocan a la empresa.

Para empezar desde ya a aumentar el volumen del producto transado se debería empezar a comprar miel a apicultores más chicos, con el fin de que la transición de tamaño no sea tan repentina y así amortiguar este desafío.

Seguir con la política de constante capacitación que existe hoy en la empresa, el conocimiento es uno de los máximos activos que se tienen hoy.

Fomentar el desarrollo de redes y cultivar las relaciones interpersonales tanto con los potenciales apicultores-proveedores de la empresa como con sus clientes finales, sus empresas pares y los distintos departamentos del Gobierno.

Apuntar a una gestión eficiente, tener un control adecuado de todos los gastos e ingresos de la empresa con el fin de proporcionar información relevante para la empresa y así poder impulsar el negocio.

También en el mediano plazo se debe empezar a comercializar abejas reinas, ya no se deben dejar sólo para el consumo propio, se ven como una buena oportunidad de negocio y el conocimiento ya está y se ha puesto en ejecución exitosamente.

Estructura de la Empresa

Adquisiciones

Para mejorar el proceso de la cosecha de miel que actualmente concentra mucho tiempo en el verano se propone comprar máquinas que hagan esto más rápido, como una centrifuga con alta capacidad de marcos y una desoperculadora, ya que el problema reside en el proceso de desoperculación, que es cuando se preparan los marcos para introducirlos en la centrifuga, aparte de ser un proceso lento demanda demasiado esfuerzo, se recomienda comprar una desoperculadora semiautomática para reducir el tiempo en este punto, su costo promedio en el mercado para una que procesa 500 marcos por hora es de \$1.200.00 y la centrifuga para 60 marcos con un valor de \$2.003.208; además se debe contar con un batea receptora de 2mts, la cual tiene un valor de \$540.000 y un calefactor para miel cristalizada cuyo valor es de \$250.000, dando como inversión total para una sala de cosecha de \$4.751.918. (sólo contando la maquinaria necesaria).

Para subir la producción de miel se espera que este año 2013 se tengan cerca de 400 colmenas, se necesita material para 140 núcleos más de las que hay ahora lo que significa una inversión aproximada de \$49.395+IVA por cada nueva familia, una inversión total de \$6.915.300 en el primer año. La meta es llegar a 1000 de aquí a 5 años por lo que la inversión total sería de unos \$34.576.500.

También se debe dejar un presupuesto año a año para comprar miel de otros apicultores y así tener una producción más uniforme (este punto es vital si se quieren hacer negocios con distribuidores importantes), el tambor de 300 kg cuesta en promedio \$250.000, se sugiere de tener un fondo de por lo menos \$5.000.000 para este ítem.

La inversión total propuesta en adquisiciones es de \$44.328.418. Esto se financiará entre postulaciones a proyectos de INDAP e inversión privada.

RRHH

Se plantea seguir con el organigrama de roles actual, pero incorporando más gente en la manipulación de colmenas, un apicultor puede ver aproximadamente 150 colmenas a la vez en verano y 200 en invierno por lo que se necesitaría contratar 1 persona más permanentemente y otra adicional para el verano a contar del tercer año. La paga promedio por este trabajo mensual es de \$300.000, por lo que se necesita un capital de trabajo de \$4.800.000 por año para mantener a dos trabajadores fijo.

Cabe destacar que estas inversiones serán financiadas entre inversión privada y aportes del Gobierno (en todo lo referente a tecnologías y materiales apícolas). Son cifras que se enmarcan dentro del presupuesto estipulado.

Declaraciones

Misión

“Procurar miel 100% natural para Chile y el mundo, mejorar la calidad de vida de sus clientes, entregándoles productos de un alto valor nutritivo que sean un real aporte a su salud, comprometiéndose creando valor junto a nuestros trabajadores y consumidores, además impulsar el desarrollo del sector apícola nacional”.

Visión

“Ser una empresa apícola de excelencia en la producción de miel natural, pionera y líder en buenas prácticas de manejo de colmenas, con un impacto directo en su región y un reconocimiento nacional e internacional”.

Valores de la Empresa

- *Excelencia*

Aspiramos a la excelencia en técnicas de manipulación de las colmenas, el principal activo de la empresa son las abejas, seres vivos a los cuales siempre se les dará el mejor trato posible al usufructuar de su trabajo.

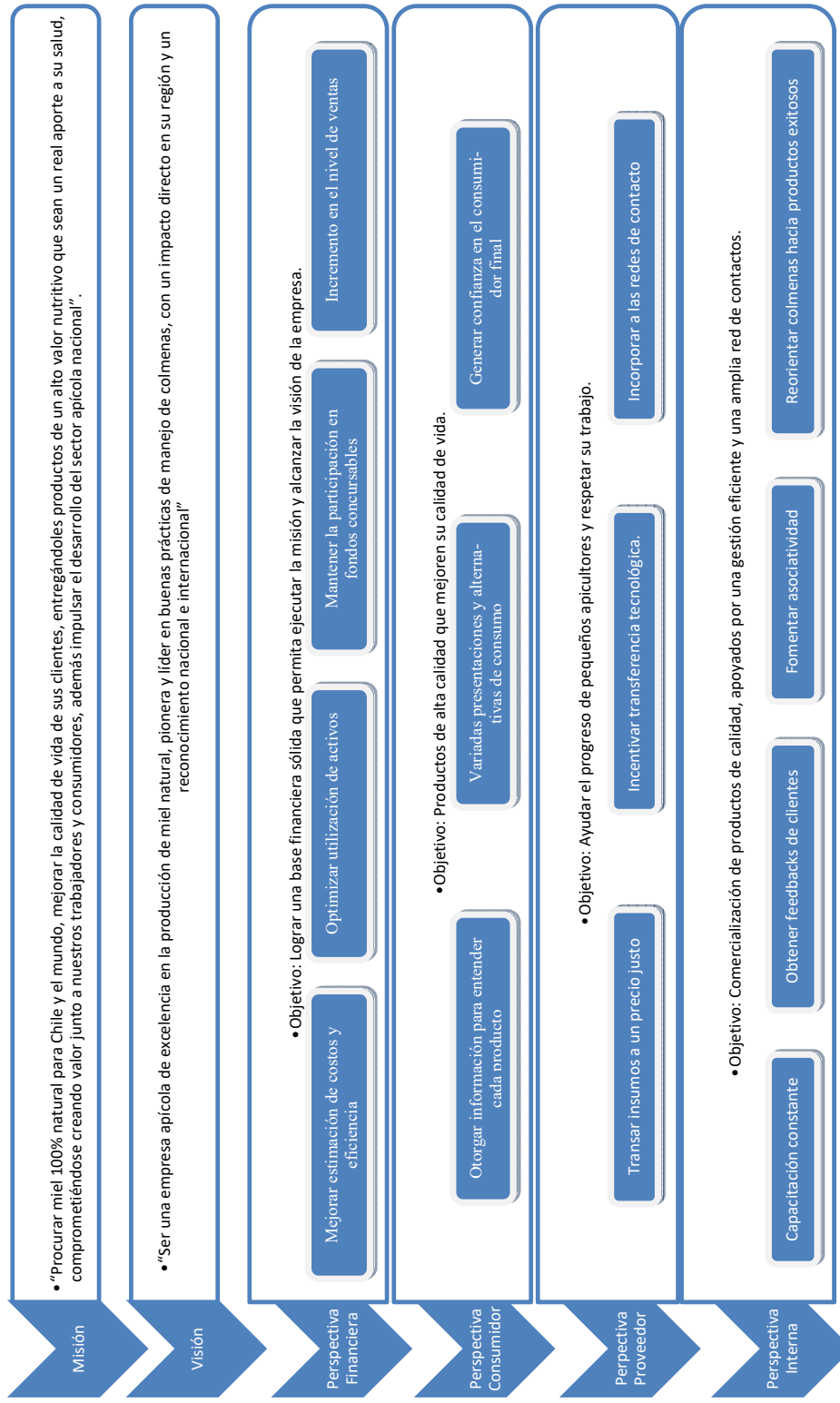
- *Respeto a las personas*

Apoyamos y valoramos a todo aquel que trabaja y recibe de manera directa o indirecta los beneficios de nuestros productos, es por esto que siempre se apelará a tener un clima laboral donde las personas puedan desarrollarse y siempre se velará por el bienestar de nuestros clientes.

- *Cooperación*

Apoyamos las relaciones que fomentan la cooperación con otras empresas apícolas, con instituciones públicas y privadas para desarrollar las oportunidades de intercambio de conocimiento.

Mapa Estratégico



5.5 La evaluación y el control del plan

Para la evaluación y control del plan, se detalla a continuación con que tipo de indicadores se pretende trabajar, para que la empresa logre sus objetivos y metas planteadas anteriormente.

Indicadores

Perspectiva financiera

Para lograr una solida base económica y en base a la profesionalización de la empresa se deberán empezar a utilizar indicadores antes desconocidos para su personal, a saber:

$$\text{Razonde liquidez} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Este indicador sirve para ver cuanta solvencia tiene la empresa para pagar deudas a corto plazo, como se pretende que se comience a acopiar siempre se deberá tener dinero para solventar estas compras a los proveedores, por lo que esta métrica deberá ser por lo menos mayor que 1,5 en todo momento

$$\text{Razonde endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Exigibles}}{\text{Patrimonio tangible}}$$

Para no caer en un exceso de deudas y guardar la salud de la empresa, este indicador no debiese ser nunca mayor a 0,5.

Para velar por la optimización en el uso de activos, en función del objetivo propuesto, se define que uno de los indicadores a observar debe ser el ROA que se calcula como sigue:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Activos}} \times 100$$

En un principio el ROA exigible no puede ser muy alto, pero ha medido que el período transcurre por efectos de escala este debería subir a por lo menos un 5% el primer año, alcanzando un 10% anual gradualmente a los 5 años.

El nivel de ventas (medido en pesos) es otro indicador a considerar, pero más que este directamente lo que se medirá será el incremento del nivel de ventas que se puede calcular como sigue:

$$\text{Incremento del nivel de ventas} = \frac{(\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior}) * 100}{\text{Ventas periodo anterior}}$$

Este indicador debería ser alto los primeros años (cuando hay pocos clientes se supone un crecimiento mayor) para luego llegar por lo menos a un 10% en el 2014. Todos estos datos se pueden extraer directamente desde contabilidad.

Perspectiva Consumidor

Se evaluará el incremento del número de clientes entre cada periodo:

$$\text{Incremento del N}^\circ \text{ de clientes} = \frac{(\text{Clientes periodo actual} - \text{Clientes periodo anterior}) * 100}{\text{Clientes periodo anterior}}$$

Este indicador debería ser bajo durante los primeros periodos (cuando hay pocos clientes se supone un incremento menor), para luego llegar por lo menos a un 30% de incremento en el 2013.

La confianza se medirá sobre la tasa de clientes que una vez que compraron, compran nuevamente:

$$\text{Tasa de retorno} = \frac{(\text{Clientes que regresan a comprar} - \text{Clientes que no regresan}) * 100}{\text{Clientes que regresan a comprar}}$$

Este indicador debe estar siempre por sobre el 70%, este valor alto tiene como objetivo que la empresa se gane la confianza de los clientes, lo que genera fidelidad.

Perspectiva Proveedor

Aquí el indicador crítico también será un medidor sobre la confianza del proveedor, tomándose como un derivado del respeto que la empresa tiene por ellos y la cercanía de la relación que se establece:

$$\text{Tasa de retorno} = \frac{(\text{Proveedores que venden nuevamente} - \text{Proveedores que no vuelven}) * 100}{\text{Proveedores que regresan a vender}}$$

Este indicador debe estar siempre por sobre el 70%. Estos datos se pueden obtener directamente de las compras que realiza la empresa a través de contabilidad.

Para medir los objetivos de que los clientes se incorporen a las redes de contacto y de transferencia tecnológica se plantea el siguiente indicador:

$$\text{Tiempo promedio de demora de respuesta en inquietudes del cliente} = \frac{\sum(\text{N}^\circ \text{ de inquietudes} * \text{N}^\circ \text{ de días}) * 100}{\sum(\text{N}^\circ \text{ de inquietudes})}$$

El que nunca debería ser mayor a 1, esto significa que en promedio que todas las inquietudes sean atendidas a las 24 horas de ser formulada, la fuerza de venta será la encargada de recopilar estos datos y atender estas dudas.

Perspectiva interna

Aquí los indicadores debería estar enfocados a mantener las buenas prácticas, por esto se plantea:

$$Tasadecapacitacion = \frac{Capacitaciones cursadas * 100}{4}$$

Se debería asistir a lo menos a 4 cursos o ferias por año (4 es la cantidad de asistencia actual a este tipo de eventos), privilegiando, en caso de los cursos, en primero instancia las capacidades de habilidades empresariales y luego las técnicas. Este indicador debería estar siempre por sobre el 75%.

$$Tasadecalidaddeservicio = \frac{(Feedbackspositivos - Feedbacksnegativos) * 100}{Feedbackstotales}$$

Se deberá conversar con los clientes a lo menos informalmente en una primera instancia, luego se propone la elaboración de una encuesta de satisfacción, se debe tratar de conseguir que el número de feedbacks recibidos sea una cifra cercana al número de clientes totales y que la tasa de calidad de servicio sea a lo menos de un 75%.

$$Evaluaciondeproductos = \frac{Costosdelproductoenelperiodo * 100}{Ingresospercibidosenelperiodoporelproducto}$$

Si este indicador da mayor a 70% (esto implica un margen no superior al 30%), se debe replantear la elaboración de este producto o reenfocar la colmena, hacia una optimización en la producción o bien hacia la especialización en otro producto apícola.

Ejemplo Cuantitativo

Nota1: La empresa no cuenta con balance financiero, ya que esta acogida a renta presunta, artículo 14 ter del Servicio de Impuestos Internos; (es decir contabilidad simplificada).

Nota2: La empresa no posee deudas formales en el sistema financiero, según información del dueño.

Nota3: Se analizó la razón de liquidez, razón de endeudamiento, ROA y el incremento en el nivel de ventas, todos indicadores de la perspectiva financiera propuesta, que se aplicará en este trabajo, en función a datos proporcionados por la empresa, que se reflejan en la información recopilada y mencionada en el desarrollo de este.

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{10.217.858}{7.436.070} = 1,374$$

$$\text{Razón endeudamiento de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo exigible}}{\text{Patrimonio tangible}} = \frac{7.436.070}{37.263.336} = 0,199$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Activos}} \times 100 = \frac{2.781.788}{37.263.336} \times 100 = 7,46\%$$

$$\text{Incremento en el nivel de ventas} = \frac{\text{vtas. periodo actual} - \text{vtas. periodo anterior}}{\text{vtas. periodo anterior}} \times 100$$

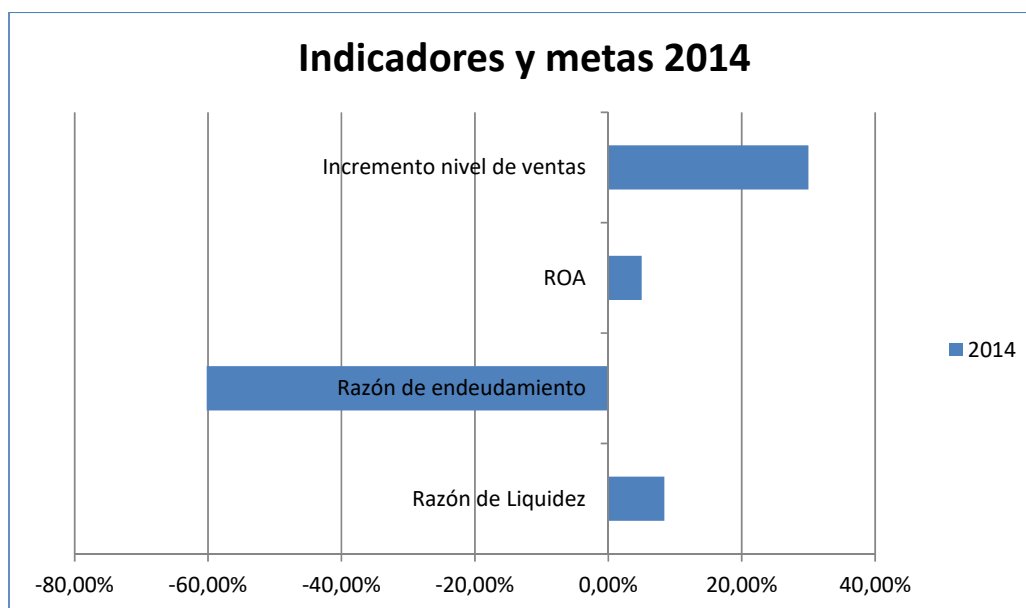
$$\text{Incremento en el nivel de ventas} = \frac{7.872.150 - 5.097.600}{5.097.600} \times 100 = 54,43\%$$

Tabla 17: Cuadro resumen ejemplo cuantitativo.

Indicador	Año 2013	Año 2014 (meta)	Variación %
Razón de liquidez	1,374	1,5	8,4%
Razón de endeudamiento	0,199	0,5	60,2%
ROA	7,5%	5%	5%
Incremento nivel de ventas	54,43%	30%	30%

Fuente: Elaboración propia con datos entregados por contabilidad apícola DICATO.

Ilustración 1 Gráfico indicadores meta 2014



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones:

La razón de liquidez es la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo. El primer indicador muestra la variación de liquidez entre el año 2013 y 2014; obteniendo un 8,4% de diferencia con respecto a la meta para el año 2014. Para el año 2013 apícola DICATO por cada peso de obligaciones vigentes contaba con una razón de liquidez de \$1,374 pesos para respaldar; sin embargo la variación obtenida, se debe a que la empresa tiene como meta para el año 2014 contar con \$1,5 pesos para cubrir cada peso de obligación. Se espera lograr este objetivo.

La razón de endeudamiento es la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos, mide el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores. La meta de la empresa para este indicador es de 0,5 para el año 2014, obteniendo el año 2013 una razón de 0,199, esto se debe a que la empresa aún no tiene deudas en el sistema financiero. Por lo que la empresa tendría una variación a favor de 60,2%, esto quiere decir que la empresa podría endeudarse un 60,2% más con respecto al año anterior y aún estaría dentro de su meta para este año.

El ROA mide la rentabilidad de la empresa con respecto a los activos que posee, nos da una idea de que tan eficiente es la empresa con respecto al uso de sus activos. Para el año 2013 nos da un ROA de 7,5%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del %con respecto a los activos que posee, en otras palabras, la empresa utiliza el 7,5% del total de sus activos en la

generación de utilidades. Para el año 2014 se espera obtener un ROA un 5% mayor con respecto al año 2013.

El indicador incremento en el nivel de ventas, nos muestra cuanto han aumentado las ventas con respecto al periodo anterior. El año 2013 se obtuvieron ventas por \$7.872.150, un 54,43% más con respecto al periodo anterior donde las ventas fueron \$5.097.600. Para el año 2014 se espera un incremento de 30% con respecto al año 2013 como meta.

Tabla 18: Indicadores y metas anuales.

Pilar estratégico	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
Perspectiva financiera	Razón de Liquidez	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
	Razón de endeudamiento	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
	ROA	5%	6%	7%	9%	10%
	Incremento nivel de ventas	30%	35%	40%	45%	50%
Perspectiva consumidor	Incremento n° de clientes	10%	15%	20%	25%	30%
	Tasa de retorno	70%	70%	70%	70%	70%
Perspectiva proveedor	Tasa de retorno	70%	70%	70%	70%	70%
	Tiempo promedio de demora respuesta inquietudes del cliente	1	1	1	1	1
Perspectiva interna	Tasa de capacitación	75%	75%	75%	75%	75%
	Tasa de calidad de servicio	75%	75%	75%	75%	75%
	Evaluación de productos	70%	70%	70%	70%	70%

Fuente: elaboración propia

6 Conclusiones

En el presente trabajo de título se ha desarrollado un análisis exhaustivo de la industria en la que se desempeña la empresa Apícola Dicato, tanto a nivel internacional como nacional, con el fin de identificar las principales oportunidades y amenazas que se presentan para esta. Además, se ha llevado a cabo un análisis interno de la Empresa, con el fin de identificar las principales características, capacidades y recursos que tiene Apícola para desenvolverse en esta industria.

Con la información obtenida, se elaboró una propuesta de un sistema de gestión y de planificación estratégica, la cual se representó como un Mapa Estratégico, también se realizó una estimación de los recursos económicos que debe tener la empresa para llevar este plan a cabo. Además, se definieron los indicadores y las metas que la empresa debe cumplir para ejecutar de buena manera la estrategia propuesta.

Se presentaron los planes de acción para cada uno de los objetivos generales propuestos en el Mapa Estratégico y se presentó una propuesta de planes de acción a seguir con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

Uno de los principales problemas que se tuvo al realizar este trabajo fue la inexistencia o inexactitud de los datos que se poseen tanto de la empresa como de la industria general, esta situación se pudo sortear gracias a las diversas conversaciones generadas en torno al tema de este trabajo de título con gente capacitada del medio y se logró una recolección de datos bastante importante. Este trabajo en sí le da un valor agregado al presente informe ya que proporciona información que antes no estaba disponible y que puede respaldar futuras decisiones de la empresa.

No se descarta la necesidad de modificar, incluir, eliminar o editar algunos de los objetivos o los planes de acción con el fin de representar de mejor forma la planificación estratégica propuesta. A pesar de esto, los objetivos estratégicos definidos cumplen con todas las características necesarias para estar en un mapa estratégico, ya que se relacionan a través de relaciones de causa – efecto, son simples de comunicar y simples de medir.

Con todo lo anterior, el resultado obtenido es satisfactorio, ya que se ha logrado establecer las principales tareas que tiene pendientes la empresa Apícola DICATO, y se lograron cubrir todos los objetivos planteados en un principio.

Si bien es cierto, es necesario realizar mejoras en los diferentes actividades que se desarrollan en una empresa, esto no es suficiente para estimular a las personas y a los colaboradores que en ella trabajan, puesto que para cambiar la forma de pensar se debe involucrar un cambio cultural que suele ser muy complejo y dependerá de la motivación que los líderes logren plasmar en la organización, el éxito de la propuesta de mejora.

Referencias Bibliográficas.

- HITT, M. A. IRELAND, R. D. & HOSKISSON, R. E. (2004). “Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización.” 5ta. Ed. México: Editorial Thomson.
- ACEVES, V.D. (2005). “Dirección Estratégica”. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- RUMMLER & BRACHE (1993). “Cómo mejorar el rendimiento en la Empresa”. Editorial DEUSTO.
- LAMBIN, JEAN JACQUES (1995) Marketing Estratégico. 3° Ed. Mcgraw Hill.
- HITT, MICHAEL (2008) Strategic Management (español. 7° Ed. Thomson.
- Miranda, Francisco. (2005) Plan estratégico para CPS S.A, Tesis UCH.

Referencias Electrónicas.

www.odepa.cl

www.indap.cl

Ajustes y tendencias en los mercados de exportación para la miel chilena, Odepa 2014.

www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/11610.pdf

Exportaciones de miel 2010 y avances 2011, Daniel Barrera Pedraza Odepa, 2011.

<http://www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/3298.pdf>

Especificaciones técnicas de buenas prácticas agrícolas para la apicultura. Indap,

<http://www.indap.gob.cl/sites/default/files/apicultura.pdf>

Anexos

Anexo 1: Manual de interpretación de pautas de evaluación de sala de extracción de miel y bodega.

Anexo 2: Registro de apicultores de miel de exportación.

Anexo 3: Registro de origen de la miel.

Anexo 4: Declaración de uso de terceros de sala de extracción primaria autorizada para proveer miel de exportación a la unión europea.