



Ficha de Valorización de Resultados

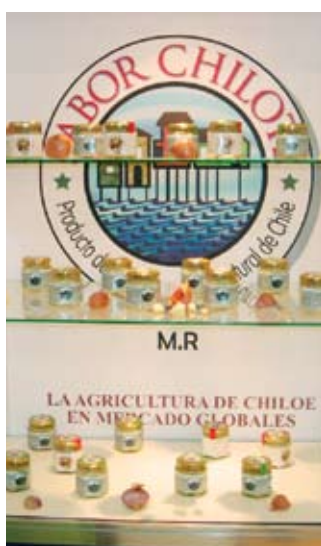
2

GESTIÓN

Gestión AgroChiloé

Proyectos de Innovación
en **Chiloé**, X Región

Proyecto desarrollado entre Octubre de 2002 y Enero de 2007 por **AgroChiloé**, organización sin fines de lucro integrada por once organizaciones campesinas de la provincia. El modelo tiene como fin desarrollar negocios rentables y sustentables para la agricultura familiar campesina, con énfasis en generar cadenas de valor agregado. El esfuerzo se apoya en una Plataforma de Gestión Central en el ámbito de **AgroChiloé**, que asume la identificación de oportunidades de negocios y diseña los planes estratégicos para su desarrollo.



Esta ficha resume los resultados y lecciones aprendidas de estos proyectos, expuestos en detalle en el libro correspondiente de la serie



Modelo de Gestión AgroChiloé

Origen	Esta opción se ha desarrollado a partir de las experiencias y lecciones aprendidas en los proyectos "Gestionadora Comercial para Productos de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé"; y "Consolidación del Modelo de Gestión Productiva y Comercial para la Incorporación de Competitividad a la Agricultura Familiar Campesina de Chiloé", que fueran ejecutados por la Asociación Gremial de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé (AgroChiloé) en la Provincia de Chiloé, Décima Región, entre Octubre de 2002 y Enero de 2007, con recursos de FIA. AgroChiloé es una organización sin fines de lucro, y está integrada por once organizaciones campesinas de la provincia.
Propósito	El modelo tiene como fin desarrollar negocios rentables y sustentables para la agricultura familiar campesina de un determinado territorio, con énfasis en generar cadenas de valor agregado. Sostiene que este sector puede insertarse en forma efectiva y sustentable en los mercados mayores y globales, si en el mismo se genera competitividad y se produce en función de los atributos que espera el cliente final del producto. Dicha competitividad es más posible si descansa en el "saber hacer" o "saber aprender" de los productores.
Forma operativa	El esfuerzo se apoya en una Plataforma de Gestión Central que asume la identificación de oportunidades de negocios y diseña los planes estratégicos para su desarrollo. El desarrollo productivo de un negocio se realiza en el ámbito de una "unidad de negocios", de la cual se hacen responsables los productores. La plataforma presta servicios de asesoría a las distintas unidades y se encarga de la promoción y comercialización de sus productos, apoyando la misma con estrategias corporativas de marketing. Esta forma de gestión productiva y comercial permite a las distintas unidades de negocios disponer del apoyo de un equipo multidisciplinario de alto nivel, el cual difícilmente podrían solventar a título individual.
Estrategia de implementación	Los ejecutores deberán concentrarse desde el principio o aún en una etapa previa, en la identificación de oportunidades de negocios que sean compatibles con las demandas del mercado, el potencial de oferta y capacidades de los productores (el cual debe ser analizado rigurosamente en esta etapa). Con el fin de familiarizar a los productores participantes con la metodología del modelo y entender los resultados que éste puede generar, es aconsejable que se inicie, en cuanto sea posible, el desarrollo y puesta en operación de una primera unidad de negocios. Sin perjuicio de lo anterior, el éxito del modelo dependerá de una dedicación permanente de sus ejecutores por identificar oportunidades de negocios adicionales, evaluar su viabilidad técnica y financiera, e implementar las opciones más promisorias con una visión estratégica y alto grado de creatividad.
Costos	Los costos básicos de operación de la Plataforma de Gestión Central son del orden de los \$ 40 a \$ 50 millones anuales, los que financian a dos profesionales especializados, una secretaria contable y los gastos de oficina. A dichos costos se agregan aquellos asociados con la prospección de los mercados y el análisis de viabilidad de los negocios (\$ 10 a \$ 15 millones anuales); y los costos de promoción de la marca y los productos (\$ 4 a \$ 6 millones anuales). Los costos de operar la plataforma fluctúan así entre los \$50 y \$ 70 millones por año.
Financiamiento	Durante una fase inicial de implementación del modelo, los costos de la plataforma de gestión se financiarían a través de fondos estatales o privados no reembolsables. Como tal financiamiento no tiene carácter permanente, deberá asegurarse que más adelante dichos costos puedan ser solventados desde los márgenes generados por los negocios desarrollados en el marco del modelo. La experiencia muestra que generar negocios rentables es una tarea difícil, aunque no imposible, pero los plazos para que ello suceda (unos 5 a 6 años) son bastante más largos de lo que se podría esperar. Si estos plazos resultan muy dilatados, se estaría poniendo en riesgo el financiamiento y la propia existencia de la plataforma de gestión y con ello, gran parte de los logros alcanzados. Por otra parte, se espera que los costos de las inversiones en infraestructura y equipamiento de las unidades de negocios, así como las asesorías a productores y capacitación del personal de proceso en las plantas sean financiadas con fondos no reembolsables que dispone el Estado o sector privado a estos efectos.
Valor del Modelo	La metodología de desarrollo de negocios de este modelo de gestión se origina a partir de un modelo utilizado en el ámbito empresarial, el cual ha sido adaptado efectivamente al entorno económico y social en que se desenvuelve la agricultura familiar campesina. En este último contexto, el modelo ha demostrado su capacidad para generar negocios rentables. Sin embargo, el tiempo durante el cual ha sido llevado a la práctica, hasta ahora es insuficiente para validar su pleno potencial respecto de la cantidad y alcance de los negocios que se pueden generar, las utilidades que se derivarían de los mismos, y la cantidad de productores que accederían a sus beneficios.