

INFORME TECNICO FINAL

I.- ANTECEDENTES GENERALES.

NOMBRE DEL PROYECTO: "DESARROLLO DE LA COMERCIALIZACION DEL PROYECTO DEL PROYECTO PRODUCCION E INDUSTRIALIZACION DE LECHE DE CABRA EN LA COMUNA DE LONQUIMAY"

CODIGO: FIA- PI-V-2002-1-P-007

REGION: NOVENA

FECHA DE APROBACION: 07 ENERO DE 2002.

FORMA INGRESO AL FIA: CONCURSO PROYECTOS DE CONSOLIDACION.

AGENTE EJECUTOR: SOCAPRIL LTDA.

ASOCIADOS: I. MUNICIPALIDAD DE LONQUIMAY

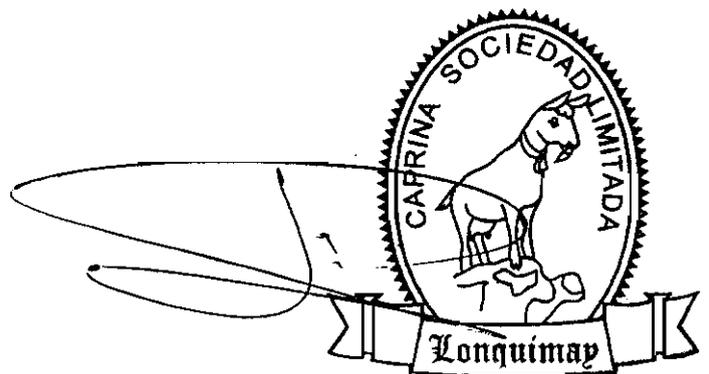
ASOCIADOS: COMITÉ DE PRODUCTORES CAPRINOS DE LONQUIMAY.

COORDINADOR DEL PROYECTO: JAVIER IVAN REBOLLEDO SARIEGO.

COSTO TOTAL: \$ 28.291.975.

APORTE FIA: \$ 10.731.775 (37,9%)

PERIODO DE EJECUCION: 1 DE FEBRERO DE 2002 AL 29 DICIEMBRE 2003.



II.- RESUMEN EJECUTIVO

En este resumen se da cuenta de los principales juicios evaluativos que informan de los resultados e impactos esperados del Proyecto “Desarrollo de la Comercialización del Proyecto Producción e Industrialización de Leche de Cabra en la Comuna de Lonquimay”.

En lo sustancial (desarrollo de la comercialización) el proyecto se realizó de acuerdo a lo programado, la metodología empleada fue la adecuada, los resultados finales obtenidos están de acuerdo a lo programado, lo que ha permitido poder implementar la Estrategia de Comercialización para Socapril Ltda.. a fin de poder insertarse competitivamente en los mercados, penetrando satisfactoriamente al mercado nacional a través del ingreso a las principales cadenas de Supermercados del país.

Por otra parte, a través de asesorías del proyecto, se ha logrado implementar un sistema de Gestión de Calidad, validado por el organismo competente lo que le ha permitido a Socapril Ltda..cumplir con las exigencias internacionales en materia de calidad e inocuidad de los alimentos.

Sin embargo, por problemas presupuestarios, por parte de los agente asociados, en este caso el municipio, no se logró implementar el programa intensivo de apoyo a los proveedores en el ámbito de la producción primaria, siendo atendidos sólo a través del Prodesal de carácter más extensivo, lo que ha generado problemas en el cumplimiento de los estándares industriales en cuanto a calidad, volumen y estacionalidad de abastecimiento de materia prima, por lo que es fundamental para la sustentabilidad del proyecto lograr un adecuado apoyo de asesorías y capacitación en el ámbito de la producción primaria para los proveedores.

Los resultados finales obtenidos, permiten vislumbrar la consecución de los objetivos finales propuestos, en el ámbito de la comercialización y del desarrollo industrial, sin embargo persiste aún la brecha en el ámbito de la producción primaria, lo que implica a la brevedad la implementación de un programa integral de desarrollo de los proveedores que permita hacer sustentable el Proyecto en el corto plazo.

III.- RESUMEN DE LA PROPUESTA ORIGINAL Y CUMPLIMIENTO OBJETIVOS.

La propuesta original contemplaba como objetivo general insertar competitivamente en el mercado los productos de Socapril Ltda. a través de una estrategia productiva y comercial sustentable en el tiempo. Como objetivos específicos se contemplaba la implementación de una estrategia comercial y el desarrollo de un modelo de gestión productiva que cumpla con los objetivos del proyecto.

En relación al primer objetivo., el diseño e implementación de la Estrategia Comercial para Socapril Limitada, se diseñó el Plan de Marketing, seleccionando y capacitando la fuerza de ventas, se elaboró una base de datos de potenciales clientes, posteriormente se realizó un Mailing y Telemarketing focalizado, se inició la etapa de venta y distribución en los clientes seleccionados, se diseñó la ruta de recorrido, se diseñó y confeccionó el material POP para los puntos de venta y se realizaron actividades de promoción, cumpliéndose los objetivos propuestos a través de la incorporación de nuestro producto "Queso de Cabra Valle Lonquimay", en las principales Cadenas de Supermercados del país (D&S:S:A, Lider, Ekono y Almac, Jumbo, Las Brisas Y Santa Isabel), así como la incorporación al segmento Hoteles y Restaurantes. Implementándose un sistema o red de distribución que nos permite estar presentes en la Región Metropolitana, Octava, Novena y Décima Regiones, con más de 40 puntos de venta a nivel nacional. Cumpliéndose cabalmente los objetivos planteados.

Respecto del segundo objetivo, de mejorar la gestión productiva e industrial de Socapril Ltda., y proveedores, se logró diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad en la Industria, basado en las Buenas Prácticas de Manufacturas (GMP), sistema, validado y certificado por el organismo competente (Servicio Agrícola y Ganadero, SAG), lo que nos permite cumplir con los estándares internacionales de Sistemas de Gestión de Calidad, situación que abre la puerta al comercio exterior al asegurar la calidad e inocuidad de nuestros productos, constituyéndonos en la primera industria láctea caprina que certifica esta condición en el país.

Sin embargo los resultados obtenidos, en relación a la calidad, cantidad y estacionalidad de materia prima recepcionada por la industria de parte de los proveedores, determina que los objetivos en relación al desarrollo de los proveedores (Asistencia Técnica y Capacitación en el ámbito de la producción primaria) no se han cumplido de acuerdo a lo esperado, debido a que no existe un programa de desarrollo para los proveedores que les permita acceder a capacitación, asistencia técnica, mejoramiento de infraestructura, mejoramiento genético y alimenticio, acceso al financiamiento etc. que les permita desarrollarlos intensivamente como productores lecheros caprinos mejorando sustancialmente sus niveles productivos de volumen, calidad cumpliendo con las exigencias de la industria y haciendo sustentable el sistema. Situación que se debe abordar a la brevedad en función de la continuidad del proyecto.

IV.- ACTIVIDADES Y TAREAS EJECUTADAS.

A continuación se detallan las actividades y tareas ejecutadas en relación a los objetivos específicos planteados en el proyecto:

1.- Diseñar e implementar una Estrategia de Comercialización a corto plazo para Socapril Ltda.

Actividad 1.- Diseño de Plan de Marketing.-

Se diseñó el Plan de Marketing, que es un resumen de los métodos y recursos requeridos para lograr las metas de Socapril Ltda., en el mercado objetivo, la estrategia se desarrolló a partir de las metas generales del proyecto y presenta una Estrategia de Marketing detallada a nivel de producto, precio, promoción y distribución orientada a dos mercados metas: Zona Centro (Región Metropolitana) y Zona Centro Sur (VIII, IX y X Regiones). Este Plan está diseñado para un horizonte de planeación a corto plazo y considera fundamentalmente la penetración y posicionamiento del producto en el mercado meta.

Actividad 2.- Selección y Capacitación de Fuerza de Ventas.-

Se seleccionó y contrató el equipo de ventas, uno para cada área geográfica, los cuales empezaron a operar a contar de Febrero de 2003, el equipo de ventas que es el motor del Plan, su misión fue la de introducir y expandir comercialmente el producto en forma ordenada, penetrando directamente el mercado, este equipo fue capacitado y dirigido por la Gerencia de Socapril Ltda., la cual les otorgó las herramientas necesarias para efectuar eficazmente su labor, con un enfoque de servicio y venta, esto a través de un proceso de inducción a la empresa.

Actividad 3.- Elaboración de Base de Datos de potenciales Clientes.-

Una vez que se definieron las Zonas Geográficas de distribución, se elaboró una base de datos recabando la más completa información de los potenciales clientes, la que incluye Supermercados, Hoteles, Restaurantes, Pubs y Tiendas especializadas a fin de poder establecer el primer contacto con el cliente.

Actividad 4.- Mailing Focalizado.-

Se envió información focalizada, de acuerdo a las necesidades de cada segmento en particular, enfocado a penetrar directamente el mercado potencial, a través del envío de un e-mail directo que incluye una carpeta y carta de presentación, a modo de entregar información sobre el proyecto y la oferta de productos. El envío de esta información se planificó de acuerdo a la información obtenida de la base de datos del área de cobertura ya estipulada.

Actividad 5.- Telemarketing, sondeo focalizado.-

Una vez enviada la información a los potenciales clientes seleccionados desde la base de datos, se preparó una reunión con el cliente, la que fue precedida con un llamado de Telemarketing, para lo que se generó un scrip, cuyo objetivo fue acordar una fecha para visitar al cliente.

Actividad 6.-Adquisición de vehículo refrigerado para autoventa.-

Esta propuesta de inversión no fue acogida por el FIA, argumentándose que ya durante la ejecución del proyecto FIA C98-1-P-023, esta Fundación entregó un vehículo para emplear tanto en la recolección como en la distribución del producto, por lo que la distribución la ha asumido Socaprill con este y otros medios.

Actividad 7.- Diseño de Ruta de Recorrido.-

Contactados los clientes y de acuerdo a la demanda de pedidos emitidos a raíz de la primera visita, y de acuerdo a su distribución geográfica, se procedió a planificar la ruta y periodicidad de recorrido, de forma de mantener atendidos satisfactoriamente los clientes, verificándose los stocks y planificando actividades de apoyo de venta de acuerdo a las necesidades.

Actividad 8.- Campaña de apoyo en Prensa.-

Se contrataron los servicios profesionales de la Sociedad Publicitaria Medio a Medio Ltda., especializada en Marketing y Publicidad a fin de diseñar e implementar una campaña de promoción a objeto de penetrar el mercado. Esta campaña estuvo dirigida tanto al comprador final, a través de dípticos, volantes, cartas de presentación, carpetas etc con crónicas para reforzar la difusión de la marca, la creación de conciencia y hábitos de consumo, incorporando recetas de cocina, opiniones de chef y nutricionistas. La campaña fue dirigida también a los Puntos de Venta, con avisos radiales en medios locales, destacando los conceptos de calidad y sanidad, donde se puede encontrar etc.

Actividad 9.- Desarrollo de Sistema Administrativo para Ventas.

Se implementó un Sistema Administrativo de Ventas, que permite afrontar de forma más rápida, ordenada y moderna las actividades de comercialización referidas a la parte administrativa. Esta actividad fue realizada con recursos propios al interior de la empresa por el secretario administrativo, contador Sr: Hugo Montecinos considerada en sus actividades propias de su función por lo que no se contrato una asesoría externa.

Actividad 10.- Diseño y confección de material POP para actividades de Punto de Venta.

Se contrataron los servicios profesionales de la Sociedad Publicitaria Medio a Medio Ltda., especializada en Marketing y Publicidad a objeto de diseñar y confeccionar el material POP para las actividades de promoción en los puntos de venta, las actividades realizadas fueron:

1.- Segmento Supermercados: Diseño y confección de Stand y Módulos de degustación y promoción con la imagen de Socapril Ltda., y su proyecto, diseño y confección de pendones para supermercados (grandes), actividades de promotoras, diseños de uniformes, muestras de productos para degustación, dípticos informativos del proyecto y recetas, marca precios, flejes, display, bandejas y artículos promocionales.

2.- Segmento Hoteles, Restaurantes y Pubs: Papelería (Cartas y tarjetas), Carpetas de presentación, dípticos informativos y recetas, minipendones de vitrina y artículos promocionales.

Actividad 11.- Degustaciones y eventos.

Como exigencia de las cadenas de supermercados de las cuales somos proveedores, se han desarrollado actividades de promoción y degustación, principalmente en los puntos de venta de supermercados Jumbo y Lider. Para lo cual se utilizaron promotoras y el material POP apropiado para estas actividades. Cabe destacar que estas actividades tienen un fuerte impacto en las ventas por lo que son demandadas continuamente.

2.- Desarrollar un modelo de gestión productiva y comercial sustentable que cumpla con los objetivos del proyecto.

Actividad 1.- Selección y contratación de profesional especializado.-

Por razones presupuestarias, no se logro implementar el programa intensivo de apoyo a los proveedores en el ámbito de la producción primaria. La atención de los agricultores proveedores por parte del municipio fue asumida por los profesionales del Prodesal, (convenio entre el Municipio de Lonquimay y el INDAP) sin la intensidad y dedicación requerida por lo proveedores, formando parte de una actividad más dentro de sus funciones que tienen que ver con actividades mas extensivas y de cobertura asistencial e informativa que de implementar un programa intensivo como lo es el desarrollo de los productores caprinos lecheros.

Actividad 2.- Diseño e implementación de programas de manejo general, de ordeño, alimenticio, reproductivo y sanitario.

La labor de Asesoría y Asistencia Técnica en apoyo de los agricultores proveedores de Leche de Cabra, fue asumida por el equipo técnico del Prodesal, del Municipio, sin embargo dada la naturaleza de este servicio (baja intensidad, gran numero de agricultores por técnico, realización de otras tareas simultáneas como el programa recuperación de suelos, difusión de actividades del INDAP etc.) no se ha podido lograr una atención intensiva e integral hacia los proveedores de leche lo que se ha traducido en serios

problemas de calidad, cantidad y estacionalidad de materia prima lo que pone en riesgo la sustentabilidad del proyecto.

Actividad 3.- Actividades de capacitación para los productores.

Dada la naturaleza de la atención a los proveedores, las actividades de capacitación no han logrado su objetivo, en orden de mejorar la calidad, cantidad y estacionalidad de leche recepcionada en planta.

Actividad 4.- Asesoría Especializada en el ámbito de apoyo técnico a la gestión de los procesos industriales.

Para esta actividad se contrataron los servicios profesionales de la Sra: Ana Acuña D. A objeto de desarrollar, implementar y certificar un Modelo de Gestión de Calidad para Socaprill Ltda., basado en Buenas Prácticas de Manufacturas (GMP). Es así como los aspectos de calidad de materia prima y del proceso industrial, se abordaron concretamente a través de la validación (Certificación de correcto funcionamiento) por parte del organismo competente nacional Servicio Agrícola y Ganadero SAG, mediante Resolución N° 217 del 21 de Abril de 2003. Esta certificación respalda la producción de alimentos de origen animal bajo óptimas condiciones de sanidad e inocuidad, permitiendo el acceso a los mercados de exportación con niveles competitivos. Específicamente se logro validar el Sistema de Aseguramiento de Calidad: Buenas Prácticas de Manufacturas (GMP), que comprende la descripción de los procedimientos de control de todos los procesos productivos de manera sistemática y que son internacionalmente reconocidos como prerrequisitos HACCP.

Las Buenas Prácticas de Manufacturas (GMP) incorpora en su contexto los Procedimientos Operacionales Estandarizados (SOP) y los Procedimientos Operacionales de Sanitización Estandarizados (SSOP). Además contempla los planes de prerrequisitos a desarrollar en la producción primaria y que corresponden a: Programa de Manejo del Rebaño, Buenas Prácticas de Ordeño y los Procedimientos Médico Veterinarios. La actividad tuvo un costo de \$ 3.000.000.-

Actividad 5.- Asesoría especializada en el ámbito del apoyo técnico al sistema de producción primaria y de apoyo al sistema productivo-comercial lechero caprino de Lonquimay.

Esta actividad tiene por finalidad enfocar la gestión productiva orientada al abastecimiento de leche, la cual debe abarcar la planificación de la producción, la relación técnica y comercial con los proveedores y la definición de criterios o normas de calidad exigida a la materia prima. Esta actividad se desarrollo y con la información recabada que nos da cuenta de la situación actual de los proveedores, sus requerimientos, de asesorías, asistencia técnica, infraestructura, genética, alimentación y financiera nos permitirá implementar un Programa de Desarrollo de los Proveedores. Que se presentará a las distintas instancias tanto publicas como privadas para poder implementarlo y hacer sustentable el proyecto. La actividad tuvo un costo de \$ 1.000.000.

V.- ANALISIS DE BRECHA (COMPARATIVO).

Este análisis muestra la comparación entre las actividades ejecutadas y las programadas para el periodo cubierto por este informe, indicando en el caso las razones de no cumplimiento.

En general las actividades se han cumplido de acuerdo a lo programado, sin embargo algunas han sufrido modificaciones en su implementación y otras no se realizaron.

Objetivo 1.-

Actividad 6.- Adquisición de vehículo refrigerado para autoventa.

La solicitud de adquisición de este vehículo propuesta en el Proyecto original, no fue acogida por el FIA, argumentándose que durante la ejecución del proyecto C98-I.P.023, "Desarrollo e Industrialización de Leche de Cabra en la Comuna de Lonquimay" esta fundación entregó un vehículo a Socapril Ltda., para la recolección de leche y para la distribución de productos, por lo que el tema de la distribución del producto a sido asumido por Socapril Ltda. , con este y otros medios propios.

Objetivo 2.-

Actividad 1.- Selección y contratación de profesional especializado.

Por problemas presupuestarios el Municipio no contrató a un profesional especializado para la atención exclusiva de los proveedores, siendo esta atención asumida (en parte) por el equipo técnico del Prodesal sin la intensidad, oportunidad y calidad que se requiere por la naturaleza extensiva de ese servicio.

Actividad 2.- Diseño e implementación de programas de manejo general, de ordeño, alimenticio, reproductivo y sanitario.

Por las razones anteriormente expuestas, no se logró este objetivo, generándose problemas de calidad y volumen de materia prima para su industrialización. Situación que debe mejorar necesariamente a través de la implementación de un programa de desarrollo de proveedores que permita hacer sustentable el proyecto.

VI.- METODOLOGIA.

Aspectos metodológicos de las actividades desarrolladas:

1.- Descripción de la metodología usada:

Para el desarrollo de las diferentes actividades realizadas, se consideró una metodología de trabajo participativo, formándose equipos de trabajo conformados por los socios, la gerencia, el personal de Socapril y profesionales asesores. Para ello se organizaron reuniones juntas y separadas con los entes involucrados, donde se exponían los temas y objetivos, facilitándose así la discusión y participación de los involucrados. Para las actividades en que se requería la participación de asesores externos, se procedió a seleccionarlos de acuerdo a su idoneidad, disponibilidad de recursos y experiencia. Una vez seleccionados se fueron formando equipos de trabajo a fin de lograr los objetivos propuestos, periódicamente se fue informando a los socios de los resultados parciales de las actividades originándose una retroalimentación fructífera. En general se mantuvo un contacto permanente dando cuenta del estado de avance de las actividades lo que permitió en la mayoría de los casos lograr los objetivos planteados.

2.- Principales problemas metodológicos enfrentados:

En general no existieron grandes problemas metodológicos, la dificultad mayor fue la mantención de las reuniones y contactos con todos los entes involucrados debido a la ubicación geográfica de Lonquimay, sin embargo esto fue suplido a través de la utilización permanente de la tecnología de comunicaciones (internet, email, fax, teléfono etc).

3.- Adaptaciones o modificaciones introducidas:

No se realizaron modificaciones en la metodología planteada.

VII.- RESULTADOS.

Resultados del proyecto.

1.- Resultados obtenidos.

- 1.1.- Plan de Marketing implementado.
- 1.2.- Vendedores operando. (vendiendo)
- 1.3.- Base de datos disponible.
- 1.4.- Mailing realizado.
- 1.5.- Telemarketing realizado.
- 1.6.- Vehículos distribuyendo (ventas).
- 1.7.- Vendedores en Ruta.
- 1.8.- Campaña de Prensa implementada.
- 1.9.- Sistema Administrativo de Ventas implementado.
- 1.10.-Material POP diseñado.
- 1.11.- Sistema de Aseguramiento de Calidad, basado en Buenas Prácticas de Manufacturas (GMP) diseñado, implementado y validado (Certificado por organismo competente SAG.).
- 1.12.- Informe de la asesoría especializada en el ámbito de apoyo técnico a la producción primaria y al sistema productivo-comercial caprino de lonquimay.

3.- Impactos logrados a la fecha:

Los impactos del proyecto logrados a la fecha se describen en relación al cumplimiento de los objetivos específicos planteados en el proyecto:

Objetivo 1.: Diseñar e implementar una Estrategia de Comercialización a corto plazo para Socapril Ltda..

Los impactos obtenidos a través del logro de este objetivo, se traducen en la penetración de los productos de Socapril Ltda. En forma competitiva en el Mercado Nacional, ingresando a las cadenas de supermercados más importantes del país (D&S:SA, en sus locales Lider, Ekono y Almac, Jumbo, Santa Isabel y Las Brisas) Así como al segmento de Hoteles, Restaurantes y tiendas especializadas. Geográficamente Socapril Ltda., ha logrado posesionarse a través de una red de distribución en la Región Metropolitana, Octava, Novena y Décima Regiones, con más de 40 puntos de venta.

Objetivo 2.: Desarrollar un modelo de gestión productiva y comercial sustentable que cumpla con los objetivos del proyecto.

Los impactos obtenidos en este objetivo sólo se han cumplido a nivel del proceso industrial y no así en el ámbito de la producción primaria. Es así como a nivel de proceso industrial, se ha logrado diseñar, implementar y certificar un Sistema de Aseguramiento de Calidad, basado en las Buenas Prácticas de Manufacturas (GMP), lo que tiene un fuerte impacto en el contexto de la firma de tratados internacionales de libre comercio (Estados Unidos, Comunidad Económica Europea, Korea etc.) en orden al cumplimiento de la normativa y exigencias internacionales de calidad e higiene de los alimentos. Situación que pone a Socapril Ltda., en condiciones de abordar el mercado

internacional de forma competitiva, mejorando las perspectivas de todos los participantes del proyecto (Socapril, Socios, Proveedores y la Región).

Sin embargo a nivel de producción primaria se hace necesario para lograr una sustentabilidad del proyecto, la implementación de un programa de Asesoría y Capacitación que permitan dar cumplimiento a los estándares establecidos por la industria y así solucionar las dificultades en relación a la calidad, volumen y estacionalidad de abastecimiento de materia prima.

Además de los impactos logrados a la fecha, se espera lograr un mejoramiento en el ámbito de la gestión primaria de los proveedores, a través de la implementación de un Programa de Desarrollo de Proveedores, que permita superar los problemas de calidad, cantidad y estacionalidad en el suministro de materia prima a la planta a fin de darle sustentabilidad al proyecto.

VIII.- PROBLEMAS ENFRENTADOS.

Las dificultades enfrentadas durante el período del informe, se pueden agrupar en:

1.- Legales.- Desde el punto de vista legal, los mayores problemas enfrentados dicen relación con las altas exigencias de la normativa chilena, que se asimila a la internacional, para el cumplimiento de requisitos que aseguren la calidad e inocuidad de los alimentos. Esta dificultad se fue superando a través de actividades de capacitación a los equipos de trabajo e implementación de infraestructura de punta.

2.- Técnicos.- La implementación del Sistema de Aseguramiento de Calidad, fue asociada a un importante labor de capacitación en aspectos técnicos al equipo de trabajo que participo en su elaboración, por lo que también se encontraron dificultades por los distintos grados de preparación de los involucrados y la naturaleza de las materias tratadas. Otra dificultad resulto ser la falta en el mercado de profesionales idóneos y con experiencia, en estas materias que son nuevas y por lo tanto de reciente implementación.

3.- Administrativos.- Dada la naturaleza del proyecto que se encuentra en sus inicios faltando 4 años para su estabilización y de la reducida estructura administrativa de Socapril Ltda. En este período, se encontraron dificultades para la implementación del proyecto, las que se superaron exclusivamente a través de un mayor esfuerzo en los equipos de trabajo, no pudiéndose contratar personal adicional para apoyo.

4.- Gestión.- En general no existieron problemas de capacidad de gestión, sino más bien dado el poco personal que cuenta Socapril Ltda., se exigieron mayores esfuerzos de tiempo y dedicación para afrontar este proyecto.

IX.- ACTIVIDADES DE DIFUSION.-

En general las actividades de difusión de éste proyecto se realizaron a través de las actividades de promoción y degustación que se realizaron en los puntos de venta de Socapril Ltda.. principalmente en las cadenas de supermercados a nivel nacional. En ella se entregaron dípticos y material divulgativo relativo al proyecto.

Por otra parte en la Planta de Lonquimay, existe un libro de registro de visitas, el que está abierto para el uso de personas, instituciones y visitantes donde registran su visita y comentarios luego de una visita guiada por nuestra empresa donde se les da a conocer el proyecto, constituyéndose en un atractivo cultural y turístico más de la comuna.

Por otra parte, se han hecho reportajes en diarios y revistas de circulación local.

X.- OTROS ASPECTOS DE INTERES.-

Cabe destacar como un aspecto de interés, la gran expectativa existente tanto de las instituciones públicas vinculadas al proyecto (CORFO, SAG, INIA, PROCHILE, Gobierno Regional ETC) como en la comunidad local y regional en relación al avance del proyecto debido fundamentalmente a que se está constituyendo, debido a los resultados alcanzados a la fecha, en una interesante iniciativa que tendrá una incidencia especial en el desarrollo de la comuna y la región.

XI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

Del presente informe se puede concluir lo siguiente:

Que dados los resultados finales obtenidos, se lograrán a cabalidad los objetivos relacionados con la comercialización y el desarrollo industrial de Socapril, sin embargo que pendiente el objetivo relacionado con el desarrollo de los proveedores.

Que el proyecto tiene una trascendencia muy importante en la región, existiendo una atención especial sobre el tanto de instituciones públicas como de la comunidad.

Que dentro del desarrollo del proyecto se han ido cumpliendo las metas propuestas, que se iniciaron con la formulación del proyecto, la construcción y puesta en marcha de la industria y la penetración al mercado nacional en forma exitosa, lo que indica una buena capacidad de gestión por parte de Socapril, lo que complementado con la utilización de instrumentos de apoyo del estado, lo transforman en un buen ejemplo de esfuerzo público y privado en orden a desarrollar un territorio.

Que se han ido creando las condiciones (de capital humano, infraestructura y now haw) que permiten a Socapril iniciar una segunda etapa incursionando en los mercados externos, en el marco de la reciente suscripción de tratados internacionales de comercio .

Del presente informe se puede recomendar lo siguiente:

Que dado los deficientes resultados obtenidos por parte de los proveedores del proyecto, en términos de la producción primaria, que se tradujeron en problemas de calidad de leche producida, escaso volumen de producción y una marcada estacionalidad en el abastecimiento a la industria, se origina una situación que de no mejorarse, pone en peligro la sustentabilidad del proyecto, ya que esta situación hace que los costos unitarios de producción de Socapril, sean insostenibles en el tiempo. Sin embargo, esta situación es claramente subsanable en el caso de implementar un Programa de Asistencia Técnica intensiva, en el ámbito de la producción primaria a los proveedores de forma de dar cumplimiento a las exigencias de la industria, y así aprovechar los avances en términos de calidad industrial y de captura del mercado nacional proyectándose al exterior.