



## Resultados y Lecciones de **Gestión AgroChiloé**

Proyectos de Innovación en  
**Chiloé**  
X Región





**Fundación para la Innovación Agraria**  
MINISTERIO DE AGRICULTURA



GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA  
MINISTERIO DE AGRICULTURA

# Resultados y Lecciones de **Gestión AgroChiloé**



Proyectos de Innovación en  
**Chiloé**  
X Región

Valorización a Octubre 2007



---

SERIE **EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO AGRARIO**

---

## **Agradecimientos**

En la realización de este trabajo, agradecemos sinceramente la colaboración de los productores, técnicos y profesionales vinculados al Proyecto AgroChiloé; a los productores de pasta de ajo en Punta Chilén (Chiloé, X Región); a los productores y profesionales participantes en los Talleres de Validación, y en especial a María Soto Upil, productora y presidenta de Agrochiloé; Andrea Curumilla C., tesorera de AgroChiloé y socia de la cooperativa Punta Chilén; Sandor Gutiérrez L., gerente técnico comercial de AgroChiloé; Raúl Dastre A., director de DIG Ltda., Consultora en Agronegocios; y Fernando Rodríguez Schuller, economista agrícola, por su valioso aporte en el análisis de esta experiencia.

## **Resultados y Lecciones de Gestión AgroChiloé.**

Serie Experiencias de Innovación para el Emprendimiento Agrario

**FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA**

Registro de Propiedad Intelectual N° xxxxx

ISBN N° xxxxx

DISEÑO GRÁFICO

Guillermo Feuerhake

IMPRESIÓN

Ograma Ltda.

Se autoriza la reproducción parcial de la información aquí contenida, siempre y cuando se cite esta publicación como fuente.

# Contenidos

---

---

<b>Sección 1. Resultados y lecciones aprendidas</b> .....	5
1. Antecedentes.....	5
2. El modelo de gestión “aprendido” .....	5
2.1 Postulados .....	5
2.2 Modalidad operativa.....	6
2.3 Valores.....	7
2.4 Actores .....	8
2.5 Estrategia de ejecución .....	10
2.6 Población meta.....	11
3. Alcance del modelo .....	11
4. Costos y financiamiento.....	12
5. Las claves de la viabilidad del modelo .....	14
6. Asuntos por resolver .....	16

---

<b>Sección 2. Los Proyectos Precursores</b> .....	17
1. El entorno económico y social.....	17
2. Los proyectos .....	18
2.1 El proyecto “Gestionadora Comercial” .....	18
2.2 El proyecto “Consolidación del Modelo” .....	20
3. Aprendizajes, resultados y expectativas .....	22
4. Los costos .....	22

---

<b>Sección 3. El valor del modelo AgroChiloé</b> .....	23
--	----

---

<b>ANEXOS</b>	
1. Fichas de los proyectos complementarios.....	26
2. Recursos convocados para el financiamiento de la Unidad Pasta de Ajo.....	27
3. AgroChiloé y sus organizaciones de base.....	28
4. Estimación de los flujos de fondos y rentabilidad económica de la Unidad de Negocios Pasta de Ajo <i>Sabor Chilote</i> .....	30
5. Documentación disponible y contactos.....	32

---



# Resultados y lecciones aprendidas

El presente libro tiene el propósito de compartir con los actores del sector los resultados, experiencias y lecciones aprendidas del proyecto de Gestión Productiva y Comercial AgroChiloé, financiado por FIA.

Se espera que esta información, que se ha sistematizado en la forma de un “modelo aprendido”,<sup>1</sup> aporte a los interesados elementos claves, que les permitan consolidar o comenzar nuevas iniciativas en el ámbito de la gestión de sus negocios.

## ► 1. Antecedentes

---

El modelo de gestión aprendido resulta de las experiencias y aprendizajes que se derivaron de la ejecución de dos proyectos financiados por FIA (proyectos precursores<sup>2</sup>), cuyo propósito fue *desarrollar, validar y sistematizar un modelo de gestión productiva y comercial orientado a incorporar en forma efectiva la competitividad a la agricultura familiar campesina de Chiloé*. Los proyectos fueron ejecutados por la Asociación Gremial de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé (AgroChiloé) entre Octubre de 2002 y Enero de 2007. La estrategia con que se abordó la ejecución de estos “proyectos precursores”, así como las actividades y resultados que sirvieron de base para procurar la validación y sistematización del modelo se ilustran en la Sección 2.

## ► 2. El modelo de gestión “aprendido”

---

### 2.1. Postulados

---

El modelo de gestión productiva y comercial AgroChiloé fue desarrollado y sistematizado como una herramienta para el desarrollo de negocios económicamente rentables y sustentables para la agricultura familiar campesina. En lo esencial, postula 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* (“producir lo que se vende”). Este enfoque representa un cambio fundamental de paradigmas respecto de los modelos tradicionales, que tienden a circunscribir sus acciones al ámbito de la comercialización, sin considerar el proceso productivo y su orientación obligada hacia la demanda (“vender lo que se produce”).

<sup>1</sup> “Proyecto o modelo aprendido”: iniciativa que incorpora la información validada del proyecto analizado, las lecciones aprendidas durante su desarrollo, los aspectos que quedan por resolver y una evaluación de factibilidad económica proyectada a escala productiva y comercial. En resumen, es la propuesta mejorada que se deriva del análisis realizado, con potencial de mercado y perspectivas económicas que se espera difundir.

<sup>2</sup> Estos proyectos son: “Gestionadora Comercial para Productos de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé” ( Oct 2002 a Dic 2005); y “Consolidación del Modelo de Gestión Productiva y Comercial para la Incorporación de Competitividad a la Agricultura Familiar Campesina de Chiloé”, (Ene. 2006 a Ene. 2007).

## 2.2. Modalidad operativa

El modelo de gestión señala un camino para la generación de competitividad en la agricultura familiar campesina. Su implementación parte de una base de productores locales, quienes se organizan para orientar esfuerzos hacia el desarrollo de negocios rentables y sostenibles. El esfuerzo se apoya en una plataforma de gestión altamente profesionalizada con capacidades interdisciplinarias, que interviene activamente tanto en la identificación de las iniciativas, como en el desarrollo productivo y comercial de las mismas.

El modelo sostiene que donde se identifica una oportunidad de mercado que sea compatible con el saber hacer o saber aprender local, y una tecnología disponible y viable, existe el potencial para desarrollar un negocio. El aprovechamiento efectivo de esa oportunidad se realiza en el ámbito de una “unidad de negocios”, cuya tarea primaria es desarrollar un producto competitivo, alineado en calidad y volumen con las expectativas del consumidor. Sólo una vez que se ha logrado generar un producto que satisfaga estos requisitos, se pueden orientar esfuerzos hacia su comercialización. El desarrollo de un producto competitivo debe ir necesariamente acompañado de un proceso continuo de pruebas en el mercado y análisis comparativo de productividad, de modo de asegurar que lo que se está generando es pertinente a lo que espera el consumidor.

La comercialización de los productos se hace siguiendo los canales establecidos para los mismos. Algunos productos de la agricultura familiar campesina (como es el caso de la Pasta de Ajo de Punta Chilén, en Chiloé) se prestan particularmente para ser comercializados a través de los canales de distribución gourmet, de bajo volumen inicial, alta calidad y mayores precios. El posicionamiento de los productos en esos mercados se basa en una estrategia corporativa de marketing, con definición de una marca transversal (“paraguas”) y sus atributos (“*Sabor Chilote*” en el caso de los proyectos precursores). La calidad y el origen territorial de los productos campesinos son utilizados como elementos de posicionamiento estratégico para dar identidad y generar una percepción favorable del consumidor hacia los mismos. Una marca corporativa “envolvente”, utilizada como elemento distintivo de una línea de productos generados bajo el modelo, permite potenciar esta estrategia y reducir considerablemente los costos de introducción y posicionamiento de los productos en el mercado.

La instalación y operación inicial del modelo descansa fundamentalmente en los recursos públicos y privados disponibles para el apoyo a la agricultura familiar campesina a través de instituciones como el INDAP (PDI, SAT), ProChile, Fundación Andes y FIA. Dichos recursos se destinan mayoritariamente al financiamiento del apoyo técnico e inversiones en infraestructura y equipamiento de las unidades de negocios, y en una parte menor, a la operación de la plataforma de gestión central, incluyendo sus misiones comerciales al extranjero y las prospecciones de negocios para productos específicos. El Anexo 2 ilustra las fuentes y montos de los recursos que fueron convocados durante la ejecución de los proyectos precursores para el desarrollo de la unidad de negocios Pasta de Ajo *Sabor Chilote*.





### 2.3. Valores

El modelo se sustenta en un conjunto de valores fundamentales para todas las unidades de negocio, que dan cuenta del entorno limitado en que se desenvuelve la agricultura campesina familiar y proveen el marco general para la configuración operativa del mismo. Los valores son los siguientes:

**Orientación hacia la demanda.** Se refiere a la pertinencia del producto que se va a producir con respecto de las expectativas del cliente final. Muchos productos ofertados por la agricultura campesina no cumplen con las expectativas del cliente, porque no fueron pensados ni desarrollados considerando los atributos que se esperan de éstos.

**Respeto al saber hacer local.** Una organización o unidad de negocios es competitiva cuando se perfecciona en lo que sabe hacer mejor. El desarrollo de cualquier unidad de negocio en el ámbito de la agricultura familiar campesina debe preferentemente sustentarse en algún cultivo o actividad tradicional que constituya una fortaleza territorial, sobre la cual aplicar valor agregado y competitividad. También el respeto hacia el saber hacer local debe dar cuenta de las capacidades de aprendizaje.

**Calidad.** El concepto de orientación hacia la demanda está estrechamente relacionado con el concepto de calidad. La calidad se condice con los atributos tanto del producto, como del proceso productivo, que permiten dar fiel respuesta a la necesidad o expectativas del cliente. Estos atributos no sólo involucran las características físicas del producto, sino que se extienden a la imagen de marca que es asociada con el mismo, y a otros que el cliente espera, incluyendo su precio.

**Eficiencia.** La eficiencia implica producir un producto de buena calidad, ajustado a las expectativas de mercado, pero al menor costo y en el menor tiempo posible. La misma se logra con innovaciones

tecnológicas en los ámbitos productivo, administrativo o de gestión y con cambios en la escala productiva. A mayor eficiencia, se logra siempre un menor costo unitario, con lo cual una unidad productiva puede acceder a los mercados con precios menores y más competitivos.

**Mejoramiento continuo.** Todo modelo que pretenda generar riqueza permanente para un sector a través de negocios sustentables en el tiempo, debe propiciar el mejoramiento y cambio continuo. Este debe basarse en la retroalimentación continua de cada uno de los elementos y procesos propios de los negocios, y responder a las exigencias de nuevos escenarios. Especial atención merecen aquí las variaciones continuas en las necesidades y expectativas de los clientes, que presentan una dinámica considerable en los mercados más globalizados.

**Transferencia de capacidades.** La capacitación juega un papel central en el desarrollo de la competitividad en la agricultura campesina. Es un valor transversal, que refuerza a los demás valores del modelo.

**Articulación y vinculación.** El funcionamiento del modelo involucra articular al sector agrícola campesino, dedicado fundamentalmente a la producción primaria, con otros eslabones de la cadena de valor. Asimismo, requiere del desarrollo de vinculaciones con universidades y otras entidades que pueden transferirle tecnología, y con organismos públicos y privados que apalancen recursos u ofrezcan subsidios y créditos.

**Asociatividad funcional.** La asociatividad se configura en función de las unidades de negocios, y no como un fin en sí misma. Se funda en el respeto a las obligaciones productivas y comerciales contraídas.

## 2.4. Actores

---

La implementación del modelo requiere de un ámbito de gestión que imprima un sentido estratégico a las acciones productivas y de comercialización del sistema, y preste apoyo a las unidades de negocios. El modelo asigna este rol a una *plataforma de gestión central*. Subordinado a las estrategias de éste, contempla un segundo ámbito, radicado en los productores, quienes a través de las *unidades de negocios* asumen la generación de productos competitivos y ajustados a las expectativas de los clientes. El desarrollo de las unidades de negocios requiere de la articulación de éstas con un tercer ámbito, el de las *unidades de apoyo empresarial*, donde se convocan los recursos técnicos y financieros para el desarrollo de los escalamientos productivos, asesorías y capacitación de los productores.

### La plataforma de gestión central (PGC)

La plataforma de gestión central (PGC) es el centro estratégico corporativo y funcional responsable de identificar las oportunidades de negocios que presentan los mercados, y definir la estrategia de desarrollo que permitiría su aprovechamiento. La gestión de la PGC se extiende al apoyo a los productores en la implementación de las unidades de negocios y el desarrollo de su competitividad, e incluye el control permanente del cumplimiento de los objetivos y efectividad de los mismos. En lo comercial, la PGC asume el posicionamiento de los productos en los mercados globales y se hace cargo de la operatoria de ventas y exportación de los mismos. La PGC desarrolla y fortalece una marca transversal y orienta permanentemente a las unidades de negocios respecto de las estrategias a seguir, en función de lecturas permanentes del escenario y perspectivas de los negocios en el largo plazo.

La plataforma de gestión central provee de esta manera un conjunto de servicios de alto nivel a las unidades de negocios. La prestación de estos servicios, así como el carácter permanente



de los mismos, constituyen uno de los aspectos claves del modelo, por cuanto permite a los emprendedores de la agricultura familiar campesina operar bajo una estrategia común de negocios, con un enfoque interdisciplinario, y disponer de servicios de alta gerencia productiva y comercial a nivel de sus unidades de negocios, a los cuales, dadas sus limitaciones de recursos, les sería imposible acceder en forma individual.

El alto grado de responsabilidad que el modelo asigna a la plataforma de gestión central, requiere que ésta sea dotada de un equipo profesional y técnico multidisciplinario, altamente calificado y con experiencia en el ámbito de los negocios. La experiencia de AgroChiloé indica que dicho equipo debería estar encabezado por un gerente técnico y comercial, a cargo de la gestión productiva y comercial y la eficiencia de los procesos. Bajo el gerente técnico, estarían: un encargado de la gestión de proyectos, a cargo del control de las unidades de negocios, y una secretaria asistente contable. Debe considerarse que un encargado de gestión de proyectos puede atender, a lo más, a tres unidades de negocios.

### Las unidades de negocios

Las unidades de negocios se crean para aprovechar las oportunidades de negocios que han sido identificadas a nivel de la plataforma de gestión central, en función de un plan estratégico. Su rol fundamental es la generación de productos competitivos, con valor agregado, y ajustados a las expectativas de los clientes. El productor es aquí el actor principal, pues es quien debe asumir la responsabilidad para que su unidad produzca bajo las condiciones que exige el mercado demandante y alcance la escala y niveles de productividad que vuelvan su negocio rentable y sustentable en el tiempo. El productor se apoya en la gestión de la plataforma para capacitarse, capturar y transferir la tecnología requerida, y convocar los recursos de asesoría, financieros y otros que se requieran para lograr este cometido.



Una organización o unidad de negocios es competitiva cuando se perfecciona en lo que sabe hacer mejor. El desarrollo de cualquier unidad de negocio en el ámbito de la agricultura familiar campesina debe preferentemente sustentarse directa o indirectamente en algún cultivo o actividad tradicional que constituya una fortaleza territorial, sobre la cual aplicar valor agregado y competitividad.

### **Las unidades de apoyo empresarial**

Son todos los organismos públicos y privados que disponen de recursos técnicos o financieros accesibles para la agricultura familiar campesina; y además las empresas que se articulan tácticamente en la cadena productiva donde operan las unidades de negocios. Los recursos que proveen las unidades de apoyo empresarial son fundamentales para que la agricultura familiar campesina pueda acceder a las tecnologías, niveles de eficiencia, escalas productivas y grado de competitividad que requiere su inserción en los mercados mayores.

## **2.5. Estrategia de ejecución**

---

La aplicación del modelo involucra un enorme salto cuantitativo y cualitativo en el modo de producción campesino. El cambio requiere que el productor asuma nuevos paradigmas en los ámbitos de la gestión productiva y comercial, que son de difícil asimilación en el contexto de una economía campesina, orientada fundamentalmente a vender lo (poco) que produce, con escasas dotaciones de recursos y de competencia para generar riqueza, y extremadamente desconectada del mundo exterior. A los efectos de validar su propuesta metodológica y acelerar el proceso de asimilación de esta nueva cultura, es conveniente que la ejecución del modelo se concentre cuanto antes en el desarrollo de una primera unidad de negocios. Esta estrategia permitiría familiarizar a los productores con la propuesta y enfoque operativo del modelo, y apreciar los resultados que es capaz de generar.

Sin perjuicio de lo anterior, los ejecutores también deberán abocarse desde el inicio de la aplicación del modelo a la identificación de otras oportunidades de negocios que ofreciera el mercado y desarrollar los planes estratégicos y acciones subsecuentes orientadas al establecimiento de nuevas unidades de negocios.

Por lo general, la oferta de materias primas con un adecuado potencial comercial que puede encontrarse en un determinado territorio es bastante limitada. Por ello se hace necesario privilegiar una estrategia de negocios basada más bien en el desarrollo de productos que involucren la transformación de las materias primas disponibles. La agregación de valor a las mismas se haría en las plantas procesadoras de unidades de negocios ya establecidas. De este modo, dichas plantas operarían a escalas productivas mayores, viendo así aumentado su potencial competitivo. El esfuerzo incluiría la estructuración de la oferta de materias primas correspondiente, a través del desarrollo de proveedores capaces de producir las mismas a costos competitivos y bajo las exigencias de calidad de las agroindustrias.

## **2.6. Población meta**

---

Son las organizaciones campesinas de carácter productivo o comercial del territorio, que tienen alguna orientación hacia la producción de valor agregado. En una etapa inicial, el modelo requeriría de la participación de unas cinco organizaciones que representen un buen potencial para generar una oferta variada de productos.<sup>3</sup> Más adelante, el desarrollo y crecimiento de las unidades de negocios establecidas integraría a otras organizaciones campesinas y un número importante de familias productoras a las cadenas productivas de esas unidades, en calidad de proveedores.

## **▶ 3. Alcance del modelo**

---

El producto principal del modelo es la generación de unidades de negocios competitivas a partir de la agricultura familiar campesina, insertas en mercados mayores o globales. Como producto secundario, la aplicación del modelo genera iniciativas de menor alcance económico, que atienden fundamentalmente a los mercados locales. El desempeño de estas últimas está sujeto a las limitaciones que le imponen dichos mercados, considerando los bajos volúmenes demandados y precios reducidos que caracterizan a los mismos.

El número de negocios que es posible desarrollar en un territorio, dentro de un período de tiempo determinado, tiende a ser relativamente limitado, como lo evidenció la propia experiencia de AgroChiloé. Después de todo, no existen tantas opciones en los mercados que ofrezcan rentabilidades atractivas, particularmente de cara a una oferta local de materias primas que es poco variada, y tiempos de ejecución limitados. Por otra parte, el enorme recargo en la gestión productiva y comercial que significa la identificación, desarrollo e implementación de cada negocio, impone limitaciones al número de estos en que puede concentrarse la plataforma de gestión central.

Si se extrapolan los resultados obtenidos de la ejecución de los proyectos precursores al modelo, de la aplicación del mismo podría esperarse que, dentro de un período de cuatro años, se llegara a iniciar el desarrollo de unas tres unidades de negocios (con un producto cada una), avanzando significativamente en la consolidación productiva y comercial de dos de ellas. Durante los tres años siguientes, los tres productos alcanzarían su consolidación en los mercados externos. Potenciados por el posicionamiento de la marca transversal en esos mercados, otros tres productos desarrollados

<sup>3</sup> En el caso de los proyectos precursores de AgroChiloé, participaron once organizaciones de la zona, que agrupan a 800 familias campesinas.



en el marco del modelo serían introducidos al mercado. Su procesamiento se realizaría en las plantas agroindustriales de alguna de las unidades ya establecidas. Es así como al cabo de siete años, el modelo habría generado unos seis productos diferentes, a partir de tres unidades de negocios.

El desafío del modelo es que, sobre la base de un proceso de desarrollo de negocios como el que se ha simulado en el párrafo precedente: (i) alcance niveles de competitividad que le permitan sostenerse en los mercados externos al largo plazo; y (ii) pueda proveer, desde los excedentes generados, los incentivos suficientes a las organizaciones y productores participantes y asegurar, por otra parte, la sostenibilidad financiera de la plataforma de gestión central.

Aún cuando el modelo de gestión fue sistematizado sobre la base de las experiencias y lecciones aprendidas durante su (primera) aplicación en Chiloé, la universalidad de sus paradigmas y esquema operativo, así como la similitud de las limitantes genéricas de la agricultura familiar campesina nacional, hacen que el mismo tenga validez en otros ámbitos territoriales del país.

#### ► 4. Costos y financiamiento

Los costos de gestión asociados con la aplicación del modelo corresponden fundamentalmente al cumplimiento de las funciones de la plataforma de gestión central. Dichos costos pueden desglosarse en: (i) los relacionados con la operación básica y permanente de dicha plataforma, que incluyen el apoyo al desarrollo y operación de las unidades de negocio; (ii) aquellos ligados a la prospección de mercados y análisis de viabilidad técnica y económica de los negocios; y (iii) los relacionados con la promoción de la marca envolvente y los productos en los mercados globales. Considerando la experiencia de los proyectos precursores ejecutados por AgroChiloé, los rangos de costos que se estiman para esa plataforma serían los siguientes:

	Costo anual estimado [millones de \$]
(1) Operación básica de la plataforma de gestión central	40 - 50
(2) Prospección de mercados y estudios de viabilidad técnica y económica de los negocios	10 - 15
(3) Promoción de marca y productos	4 - 6
COSTO TOTAL ANUAL Plataforma de Gestión	54 - 72
COSTO PROMEDIO ANUAL por Unidad de Negocios (base 3 unidades de negocios)	18 - 24

El modelo plantea que, dadas las funciones que asume la plataforma de gestión central respecto de las unidades de negocios, sus costos deberían ser financiados utilizando parte de los márgenes de dichas unidades, una vez que éstas se encontraran en condiciones de hacerlo. Considerando los largos tiempos que transcurren entre la identificación de los negocios, su desarrollo y proceso de consolidación en el mercado, existe un lapso de tiempo importante en que dicha plataforma no dispone de los recursos suficientes para su financiamiento desde las unidades de negocios. Durante ese periodo, la única alternativa para financiar la plataforma son los subsidios del Estado o de otras unidades de apoyo empresarial. La posibilidad de que la plataforma pueda llegar a prescindir de esos subsidios y llegar a ser financieramente sustentable en el largo plazo dependerá de la escala productiva y solidez económica que pudieran alcanzar las unidades de negocios.

La proyección de los márgenes brutos de la unidad Pasta de Ajo *Sabor Chilote* de AgroChiloé en el Anexo 4 permite ilustrar los tiempos y el potencial que existe para este financiamiento. De acuerdo a sus proyecciones, dicha unidad estaría en condiciones de solventar su parte de los costos de gestión superior (\$18 a \$24 millones) a partir de su cuarto año de operación. Es necesario tener en cuenta que la planificación estratégica y de factibilidad técnica y económica de esta unidad se desarrolló durante dos años, previos a la entrada en operación de la planta. Si bien los márgenes generados en este caso resultan compatibles con la viabilidad financiera del modelo, el financiamiento de la totalidad de los costos de la plataforma de gestión requeriría de la consolidación económica de un equivalente a dos unidades tan exitosas como Pasta de Ajo, un desafío mayor, que AgroChiloé está enfrentando con creatividad en el desarrollo de sus iniciativas de carne ovina, quesos, papa chilota y el desarrollo de nuevos productos basados en el procesamiento de hortalizas.

Lo aprendido de este caso es que existen oportunidades para desarrollar negocios a escalas rentables, capaces de cubrir los costos de los servicios de gestión que brinda el modelo. Sin embargo, no parece tan fácil y toma tiempo, creatividad y esfuerzos considerables desarrollar un conjunto de iniciativas con esas características, de modo que dichos servicios se financien en su totalidad. De esta forma, el modelo ha sido validado parcialmente, y se queda a la espera de la mayor evidencia que sobre el mismo aportará AgroChiloé u otros ejecutores del mismo en los años futuros próximos.

## ► 5. Las claves de la viabilidad del modelo

---

### La apropiación del modelo

La viabilidad del modelo descansa primariamente en la convicción de los productores de que las decisiones y acciones que involucra su aplicación serán conducentes a la creación de negocios y que éstos redundarán en su beneficio. Un requisito fundamental para ello es que la gestión de las iniciativas se desarrolle en un entorno que suscite un sentido de apropiabilidad y control de los procesos, y de confianza en el liderazgo de la directiva y las competencias de los niveles técnicos. En el caso de AgroChiloé, los primeros pasos en esa dirección incluyeron la inclusión de la PGC como una unidad dentro de la estructura orgánica de esa asociación gremial, la selección de su gerente a través de un concurso de méritos y la obligación del mismo de dar cuenta de sus acciones al directorio de la Asociación Gremial. Esta configuración fue clave en la creación de un entorno receptivo a nuevas ideas y de socialización de las decisiones. Un elemento adicional en la generación de confianzas fue el inicio temprano de la construcción, equipamiento e inicio de operaciones de la planta procesadora de la unidad de negocios Pasta de Ajo *Sabor Chilote*, que permitió a los productores familiarizarse con la operatoria del modelo y apreciar los resultados que el mismo es capaz de generar.

### Competencias de la plataforma de gestión central

La plataforma de gestión central juega un papel clave y protagónico en la implementación del modelo. Es por ello imprescindible que la misma cuente con un equipo multidisciplinario de profesionales altamente calificados y motivados. Sus competencias deben estar orientadas fundamentalmente a su desempeño en el mundo de los negocios. AgroChiloé optó acertadamente por contratar a un ingeniero civil industrial, con dilatada experiencia de trabajo en el sector privado. En este profesional se pudo reunir capacidad estratégica para visualizar y desarrollar negocios, y competencias en el ámbito de los procesos productivos.

### Capacidad de convocatoria local

La implementación del modelo depende críticamente del apoyo técnico y financiero que pueda convocar de las unidades de apoyo empresarial que operan en el nivel local. La confianza que tengan estas instituciones en la capacidad del modelo, para generar los resultados que propone, es clave para que este apoyo fluya en las formas y tiempos que se requieren. En el marco de las limitaciones de recursos del sector campesino se requiere, al menos en los primeros estadios del desarrollo, que estos apoyos tengan el carácter de no reembolsables.

### Mercados y estrategia de marketing

Un elemento importante del modelo es el acceso a los mercados globales de especialidades, a cuyos nichos es posible acceder con volúmenes pequeños y obtener mejores precios. Esta orientación hace factible la producción y desarrollo de la competitividad de la agricultura familiar campesina, ya que por sus propias limitaciones, debe acotar sus escalas de producción iniciales a niveles más bien reducidos.

La prospección de estos mercados en una etapa temprana de la aplicación del modelo en un territorio, o aún a través de un proyecto precursor a la implementación del mismo, es clave para la obtención de resultados exitosos del modelo. Es necesario que dicha prospección tenga como antecedente un análisis profundo del saber hacer, o saber aprender, de los productores involucrados.

## Estrategia de ejecución

Es posible lograr mejores resultados del modelo, si los productores aceptan el mismo en etapas tempranas de su aplicación. Una estrategia de ejecución que priorice y adelante lo más posible el desarrollo de una primera unidad de negocios, facilita a los productores su entendimiento de los principios y modalidades operativas del modelo, así como su apreciación de los resultados que éste es capaz de generar. Las voluntades que se ganan de esta forma permitirán acelerar las decisiones y acciones que son claves en el ritmo de ejecución subsecuente de la aplicación del modelo.

## Financiamiento de la plataforma de gestión central

Las funciones de administración superior que le asigna el modelo a la plataforma de gestión son críticas, y de carácter continuo y permanente. No contar con un financiamiento compatible con esas características significa poner en riesgo la existencia de la plataforma y, con ello, los logros del modelo. En consecuencia, es imprescindible procurar que el conjunto de negocios desarrollados sea capaz de generar márgenes suficientes para solventar completamente los costos de operación de la plataforma, asegurando así la continuidad operativa de ella a partir del momento en que ya no se tenga acceso a los fondos provenientes de subsidios públicos o privados.



## ► 6. Asuntos por resolver

### Masa crítica de negocios rentables

Lo que se esperaría del modelo es que su aplicación resultara en la generación de una masa crítica de negocios rentables, tal de generar volúmenes de actividad y excedentes que deriven en mayor empleo y beneficios para un número importante de productores del territorio.

Hasta aquí, ha sido posible validar parcialmente la capacidad del modelo para generar un escenario como el esperado. Los proyectos precursores de AgroChiloé han logrado avances auspiciosos en esta dirección, entre los que se desataca el desarrollo exitoso de Pasta de Ajo *Sabor Chilote* y la atractiva rentabilidad que estarían generando sus negocios (ver Anexo 4), así como el desarrollo de otros productos promisorios que involucrarían la participación de un número considerable de productores. Sin embargo, solo más adelante, en la ejecución, se generará la evidencia sobre la medida (y tiempos) en que fue posible consolidar otros negocios de rentabilidad similar, y la cobertura campesina que se asocia con los mismos.



## SECCIÓN 2

# Los proyectos precursores

## ► 1. El entorno económico y social

El modelo desarrollado responde a las características propias del entorno económico y social en que se desenvuelve la agricultura familiar campesina de Chiloé. La misma funciona actualmente en una lógica de producción de subsistencia, con policultivos que se orientan principalmente al autoconsumo. Ello ha sido el resultado de factores estructurales y diversos eventos que la fueron desplazando como oferente en mercados mayores, como los de la papa y el trigo, y que terminaron por desconectarla de los circuitos de comercio del continente. Hoy día, la agricultura campesina en general se limita a una actividad de subsistencia, con venta sólo de excedentes en los mercados locales más próximos, sin que ello represente un componente importante de aporte al ingreso familiar. La familia recibe la mayor parte de su ingreso del empleo de sus miembros, particularmente los más jóvenes, en una industria salmonera y pesquera cuyo tamaño y crecimiento explosivo ha ido dominando la economía provincial. Los predios se han ido convirtiendo progresivamente en la residencia de los familiares que trabajan en forma asalariada fuera de los mismos, donde la producción de autoconsumo básico cumple más bien la función de ahorro en el gasto de la alimentación familiar y de seguro en el caso de desempleo.



Sin embargo, en la provincia también existe un número relevante de productores, muchos de ellos asociados entre sí con fines productivos, que aspiran a dar una proyección distinta a sus actividades agrícolas, y ven en el valor agregado una forma de mejorar sus ingresos y condiciones de vida.<sup>4</sup> El modelo encuentra en este colectivo un potencial sobre el cual orientar los esfuerzos para generar la competitividad que requiere el sector y para responder a las oportunidades que ofrecen los mercados. Frente a una situación productiva caracterizada históricamente por un bajo acceso y empleo de tecnología, altos costos de producción, volúmenes reducidos y carencia de valor agregado, su implementación sólo cuenta al inicio con la creatividad y flexibilidad productiva que han demostrado tener históricamente los productores. A ello pueden agregarse elementos de diferenciación de su nueva oferta productiva, desarrollando por ejemplo una imagen de Chiloé en los mercados, como evocativa de lo tradicional, limpio, natural y de amabilidad de su gente.

<sup>4</sup> De hecho, once de ellas se asociaron como AgroChiloé para lograr este propósito.

## ► 2. Los proyectos

El desarrollo, validación y sistematización del modelo de gestión AgroChiloé se llevó a cabo a través de dos proyectos financiados por FIA, que fueron ejecutados en forma sucesiva entre Octubre de 2002 y Enero de 2007. El primero (“Gestionadora Comercial para Productos de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé”), ejecutado dentro de un periodo de tres años, estuvo orientado a desarrollar y procurar la validación de los paradigmas y estrategia operativa del modelo de gestión. A través del segundo proyecto (“Consolidación del Modelo de Gestión Productiva y Comercial para la Incorporación de Competitividad a la Agricultura Familiar Campesina de Chiloé”), de duración de un año, se continuó la validación del modelo y se realizó la sistematización del mismo, en función de su aplicación en otros ámbitos territoriales del país.

### 2.1. El proyecto “Gestionadora Comercial”

#### Entidad ejecutora

La ejecución de este proyecto estuvo a cargo de la Asociación Gremial de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé (AgroChiloé), una institución sin fines de lucro creada con el fin de promover el desarrollo, eficiencia y competitividad de la actividad campesina a pequeña escala en la provincia. La asociación gremial se constituyó en la ciudad de Ancud en Septiembre de 2001; y está integrada por once organizaciones campesinas de la provincia, orientadas a diversas actividades productivas, según se detalla en el Anexo 3.

#### La Unidad Técnica de Gestión (UTG)

La ejecución del proyecto contempló el establecimiento de una “Unidad Técnica de Gestión” (UTG), que actuaría como plataforma de gestión central en la identificación y desarrollo de los negocios, y asumiría la responsabilidad del desarrollo de las unidades de negocios. Con el fin de generar un sentido de apropiabilidad y control de los productores sobre las decisiones y acciones que se emprendieran en el marco del proyecto, dicha unidad fue incorporada en la estructura orgánico- funcional de AgroChiloé, debiendo responder de su gestión ante el Directorio de la asociación gremial. Su gerente técnico fue seleccionado por el mismo Directorio, en base a un concurso de méritos. Esta forma de inserción del aparato técnico del proyecto, así como el extraordinario liderazgo y compromiso con los postulados del modelo de la presidenta del Directorio, permitieron acelerar los consensos y dar fluidez, efectividad y eficiencia a la ejecución del proyecto.



La unidad estuvo encabezada por un Gerente Técnico (un ingeniero civil industrial), a cargo de la gestión productiva y comercial. Bajo la dirección del mismo, hubo un coordinador de terreno, a cargo de la toma de información y promoción del modelo hacia las bases, y una secretaria asistente. La contabilidad de AgroChiloé y de los proyectos fue externalizada en una oficina de contabilidad independiente.

## El desarrollo de la unidad de negocios Pasta de Ajo *Sabor Chilote*

Siguiendo una estrategia de desarrollo y validación simultánea del modelo, la ejecución del primer proyecto se centró en la aplicación inmediata y en paralelo de los elementos del mismo a una primera unidad de negocios, “Pasta de Ajo”, de la Cooperativa de Trabajo Punta Chilén. En el marco de esta unidad, se desarrollaría la cadena de producción de ajo fresco y procesamiento del mismo, para comercializarlo en forma de una línea de diversas preparaciones de pasta de ajo, en el mercado extranjero y nacional. Aún cuando esta organización ya disponía de un proyecto relativamente precario en el rubro, la selección de esta unidad de negocios para validar los elementos del modelo se basó en su orientación hacia el valor agregado, aún cuando ésta era incipiente. La estrategia de desarrollo diseñada por la plataforma de gestión central o UTG para la pasta de ajo incluyó un desarrollo tecnológico del proceso, un aumento importante en su escala de producción, y el mejoramiento y ampliación de la línea de productos (diversas preparaciones de pasta de ajo). Los objetivos productivos se alcanzaron introduciendo innovaciones orientadas a mejorar la eficiencia y calidad, a través de la modernización y equipamiento de una planta de proceso existente, la que fue dotada de instalaciones de alto nivel tecnológico, en conformidad con normas sanitarias internacionales. En el contexto del desarrollo de la unidad Pasta de Ajo, se impulsó el diseño y promoción de la marca envolvente “*Sabor Chilote*” y la imagen gráfica de marca y productos. Asimismo, se realizaron visitas y misiones de prospección, comparación de productividad y promoción en el extranjero. Hacia el término de la ejecución del primer proyecto precursor, la unidad Pasta de Ajo había avanzado considerablemente en la consolidación de su competitividad, y logrado comprometer una primera venta de 12.000 frascos de su producto en Bélgica.

### La comercialización y el marketing estratégico

Los elementos de gestión comercial del modelo se basaron en el desarrollo de una estrategia corporativa de marketing en el ámbito de AgroChiloé, cuyo propósito fue poner a disposición de las unidades de negocios una plataforma de soporte común para acceder a mercados que les fueran comunes, con un costo de estudio de mercado, promoción y negociación más bajo. Aquí cabe destacar los atributos de articulación del modelo desarrollado, toda vez que se convocaron recursos públicos de ProChile para financiar las misiones comerciales y cubrir parte del desarrollo de la imagen gráfica.



La plataforma de gestión central creó la marca “*Sabor Chilote*”, que destaca el origen y calidad de los productos de la provincia y busca posicionarlos en los canales de distribución gourmet. Estos canales están por lo general integrados por empresas importadoras y distribuidoras de tipo familiar, que se caracterizan por manejar un bajo volumen inicial, altas exigencias de calidad a sus proveedores y mayores precios. Las primeras presentaciones de esta marca en los mercados globales se realizaron en el contexto de las misiones comerciales y visitas que se realizaron en América del Norte<sup>5</sup> y la Unión Europea. Estos viajes permitieron confirmar la validez de aplicar una estrategia corporativa como la de AgroChiloé, pero al mismo tiempo entender que los resultados comerciales en los mercados globales pueden sólo ser alcanzados tras una larga presencia de los productos en el mercado.

<sup>5</sup> Esta gira incluyó visitas al Fancy Food Show en Nueva York , y entrevistas en Toronto y Guadalajara.

## El desarrollo de otros negocios

La ejecución del primer proyecto precursor contempló, por otra parte, la prospección y definición de otras unidades de negocios, con miras a su desarrollo bajo el modelo de gestión propuesto. En este cometido se invirtieron esfuerzos en la exploración de un espectro relativamente amplio de opciones, que incluyó la ejecución de un estudio complementario,<sup>6</sup> orientado a establecer la prefactibilidad de varios productos con potencial de diferenciación en el mercado. Producto de estas actividades, hacia el cierre del primer proyecto precursor, AgroChiloé había optado por concentrarse principalmente en el desarrollo estratégico de los negocios de carne ovina y papa nativa. Ello, sin desmedro de paralelamente ir descubriendo otras potencialidades productivas del territorio.

## Los resultados del primer proyecto

Al cierre del primer proyecto, se habían dado pasos importantes hacia la validación y sistematización de los distintos elementos que configuran el modelo de gestión en desarrollo. Mientras que la implementación de la unidad Pasta de Ajo de Punta Chilén, bajo la cobertura de la marca "*Sabor Chilote*", permitió precisar el enfoque y pasos que deben seguirse en la construcción de competitividad de las unidades de negocios, al nivel de AgroChiloé se avanzó significativamente en términos de clarificar la visión y misión de la asociación gremial, y el rol de la misma en una estrategia corporativa para la comercialización de los productos. Por otra parte, se había identificado diversas opciones de negocios, para ser desarrolladas en un futuro próximo, y hecho aprendizajes importantes acerca del proceso de inserción de los productos y la marca en los mercados internacionales.

## 2.2. El proyecto "Consolidación del Modelo"

---

### El propósito

El segundo proyecto precursor ("Consolidación del Modelo de Gestión Productiva y Comercial para la Incorporación de Competitividad a la Agricultura Familiar Campesina de Chiloé"), de duración de un año, tuvo el propósito de reforzar la validación del modelo y desarrollar herramientas para su replicación y sostenibilidad. Con este fin, se procuró consolidar los resultados alcanzados en la iniciativa anterior; y avanzar en el desarrollo de planes estratégicos para nuevas unidades de negocios, así como en la estrategia corporativa y funcional de AgroChiloé. La administración técnica y financiera de este proyecto se ejecutó bajo el mismo esquema que el proyecto anterior.

### La unidad Pasta de Ajo *Sabor Chilote* y los planes estratégicos de nuevas unidades de negocios

Por representar un elemento clave en la validación del modelo de gestión, la consolidación de los resultados productivos y comerciales de la unidad de negocios Pasta de Ajo *Sabor Chilote* fueron una preocupación importante en la ejecución del proyecto de consolidación. En el ámbito productivo, se dio inicio a un proceso de certificación orgánica predial para los productores de Punta Chilén y se analizaron opciones para ampliar la línea de productos preparados en base a otras hortalizas de la zona.<sup>7</sup> En lo comercial, se intensificó la promoción del producto y la prospección de nuevos

<sup>6</sup> El proyecto "Prospección de nichos de mercado potenciales para productos agropecuarios de Chiloé, con fortalezas territoriales y factores de diferenciación" incluyó papa, queso de oveja, sidra y avellana, y fue financiado por la Subsecretaría de Agricultura, en conjunto con FIA.

<sup>7</sup> Se consideraron alcachofas, ají cristal, pimientos, chalotas y salsas en base de especies diversas.



mercados,<sup>8</sup> lo que permitió avanzar en contactos con compradores potenciales y, al regreso, hacer ajustes al diseño de imagen y presentación del producto, en función de las sugerencias de los mismos. Como fruto de estos esfuerzos, se logró exportar a Bélgica (“Comercio Justo”) 12.000 frascos del producto en el año 2005; 18.000 en 2006 y comprometer la venta de 25.000 para el año 2007. Asimismo, tras un proceso de ajustes al producto y su gráfica de presentación con un importador de los Estados Unidos, a esta fecha se encontraban comprometidos embarques por un total de 60.000 frascos a ese país para el año 2008. De esta forma, hacia el término del proyecto de consolidación, esta unidad de negocios había dado pasos decisivos hacia su consolidación comercial, proyectando ventas futuras que le permitirían generar una rentabilidad atractiva.

Junto al esfuerzo de consolidación de Pasta de Ajo *Sabor Chilote*, AgroChiloé se propuso dejar formulados los planes estratégicos para otras unidades de negocio en el marco del modelo de gestión. Tras el análisis de una amplia gama de opciones, se optó en definitiva por emprender el desarrollo de dos iniciativas; “carne ovina” y “papa nativa”, cuya ejecución se realizaría a través de dos proyectos financiados por FIA.<sup>9</sup> El primero se orienta a la implementación de un centro de mejoramiento genético ovino (actualmente en construcción) y dos unidades demostrativas productivas, que proveerán la base para que los productores locales dispongan de material eficiente para generar un producto exportable. La segunda iniciativa corresponde a un emprendimiento de largo alcance (cinco años) que, apoyado en los resultados del estudio de calidad relativos a la papa, propone diseñar e implementar un modelo de negocios que permita desarrollar una oferta competitiva con valor agregado a partir de ese producto. El modelo se encuentra actualmente en una etapa avanzada de diseño y evaluación de sus distintos componentes, que ha incluido la identificación de los productos preferidos en los mercados gourmet internacionales, el material genético requerido, y los procesos y equipamiento que serían necesarios para darle valor agregado al producto.

Por otra parte, una apuesta importante de AGROCHILOÉ fue el desarrollo de nuevos productos agroindustriales, a partir de hortalizas que se cultivan en la zona. Este desarrollo responde a una estrategia de la asociación gremial de agregar valor a estas materias primas en las plantas procesadoras de las unidades de negocios (en este caso, Pasta de Ajo *Sabor Chilote*), como forma de rentabilizar las mismas.

<sup>8</sup> Las misiones incluyeron los mercados gourmet de Nueva York y Toronto; y las ferias ANTAD 2006, en Guadalajara y EXPOALIMENTA 2006, en Barcelona. Todas contaron con el apoyo organizativo, logístico y financiero de ProChile.

<sup>9</sup> Estos son: “Incorporación de tecnologías reproductivas para el mejoramiento productivo en carne ovina de agricultores de Chonchi”; y “Cultivo papas nativas para exportación” ( Anexo 1).

## La estrategia corporativa y funcional de AgroChiloé

La ejecución de los dos proyectos precursores permitió precisar el rol que le corresponde asumir a AgroChiloé en la implementación de un modelo de gestión productiva y comercial, que se sustenta en el marketing estratégico. Hacia el cierre de este proyecto, se logró sistematizar una estrategia corporativa y funcional para la asociación gremial. Asimismo, se desarrolló un marco genérico para la planificación estratégica de las unidades de negocios.

### ► 3. Aprendizajes, resultados y expectativas

---

En concordancia con sus objetivos, los proyectos precursores lograron desarrollar y sistematizar en detalle los distintos componentes que integran el modelo AgroChiloé de gestión productiva y comercial, así como el papel y funciones específicas que les corresponde asumir a sus distintos actores. Este proceso generó un conjunto de conocimientos y experiencias sobre “cómo hacer las cosas”, que se derivaron fundamentalmente del desarrollo y avances significativos de la consolidación de la unidad de negocios Pasta de Ajo *Sabor Chilote*; y de la prospección de nuevas opciones de negocios para los asociados a AgroChiloé. La ejecución de los proyectos precursores dejó de manifiesto el enorme esfuerzo profesional y financiero que involucra la identificación, diseño estratégico y desarrollo de nuevos negocios. También permitió dimensionar el desafío que representa el ingreso a los mercados con nuevos productos, y el dilatado tiempo que toma para que marcas y productos se consoliden en un mercado (entre cuatro y seis años).

Hacia el cierre del segundo proyecto, AgroChiloé había hecho avances importantes en la consolidación de la línea de productos Pasta de Ajo y la marca envolvente “*Sabor Chilote*” y su versión para el mercado externo, “Chiloé Gourmet”. Asimismo, identificó e inició las primeras acciones hacia un posible desarrollo de dos nuevas unidades de negocios, carne ovina y papa nativa, y avanzó en forma importante en la planificación estratégica y equipamiento de una planta de quesos artesanales, destinados al mercado interno. De este modo, definió el curso de acciones futuras de la asociación gremial respecto de la implementación del modelo.

### ► 4. Los costos

---

Los costos de implementar y validar el modelo de gestión en Chiloé ascendieron a \$ 203 millones, un monto que incluye los recursos destinados a los dos proyectos precursores (financiamiento FIA) y a dos proyectos de prospección de mercados (financiados mayoritariamente por ProChile). En el transcurso de un periodo de cuatro años, estos recursos fueron utilizados fundamentalmente en:

- los diagnósticos de las capacidades disponibles entre los productores asociados, y la caracterización de las cadenas de valor asociadas con las unidades de negocios;
- el desarrollo de la competitividad de la unidad de negocios Pasta de Ajo *Sabor Chilote*;
- la prospección de los mercados, evaluación de oportunidades de negocios y promoción de la marca corporativa y los productos de Punta Chilén en los mismos;
- la formulación de planes estratégicos y el apoyo al escalamiento productivo y desarrollo de competitividad de la unidad de negocios en Punta Chilén; también al desarrollo de otras iniciativas de alcance menor; y
- la socialización del modelo y formación de destrezas y capacidades para la competitividad en los asociados, a través de cursos y seminarios.

## SECCIÓN 3

# El valor del modelo AgroChiloé

El objetivo final del modelo de gestión AgroChiloé es generar negocios rentables y sostenibles para la agricultura familiar campesina. El diseño del modelo se asimila a los postulados, técnicas y enfoque que han probado ser exitosos en el sector empresarial, pero incluye adaptaciones importantes para compatibilizar los mismos con el entorno económico y social campesino. Sin duda que entre éstas, la más significativa es la inclusión de una plataforma de gestión central, que deja a los productores la sola responsabilidad de producir competitivamente, y los libera de funciones que son claves en la gestión productiva y comercial de los negocios, pero ajenas a sus competencias. Contempla, por otra parte, que la implementación del modelo sea realizada en el ámbito de una



organización que sirva a los productores como vehículo para interactuar, capacitarse y tomar decisiones que involucran riesgos sobre los cursos de acción a seguir, creándose así un entorno que da a los mismos un necesario sentido de control y apropiación del proceso. Por último, en su estrategia de ejecución, el modelo AgroChiloé se concentra desde su inicio en el desarrollo y consolidación de una unidad de negocios (Pasta de Ajo *Sabor Chilote*). Este primer desarrollo sirve como caso demostrativo, en torno al cual los productores pueden entender el enfoque, formas operativas y resultados que el modelo es capaz de generar, y permite así generar confianzas tanto en el modelo mismo, como en las competencias de la plataforma de gestión central. La introducción de estos elementos a un modelo que genéricamente es de corte empresarial, ha permitido desarrollar así una propuesta para generar negocios que se asimila a las necesidades y requerimientos de los productores de la agricultura familiar campesina.

La estrategia que propone el modelo es conducente a la generación de negocios para la agricultura familiar campesina. Sin embargo, la implementación del mismo en el caso de AgroChiloé permitió identificar una problemática adicional, cual es la cantidad de negocios que la aplicación del modelo es capaz de generar en el corto y mediano plazo. En efecto, la ejecución de los proyectos precursores evidenció que –aún dentro de un periodo relativamente prolongado (cuatro años, en este caso)–, es difícil encontrar un número muy grande de oportunidades de negocios compatibles con las ventajas del sector campesino. Los resultados obtenidos de la aplicación del modelo no difiere mayormente del que lograría el sector empresarial en una búsqueda similar. Sugiere que el pleno desarrollo del modelo –en términos de la generación de una masa de proyectos con un impacto significativo sobre los ingresos y riqueza de ese sector– sólo podría ser alcanzado dentro



de plazos considerablemente mayores. La posibilidad de alcanzar el objetivo final del modelo dentro de plazos más extendidos debería convertirse en el próximo desafío para AgroChiloé.

Una segunda interrogante tiene que ver con la efectividad del modelo para generar rentabilidad real (vs. esperada) en las unidades de negocios, y convertir a las mismas en una fuente de ingresos estables para los productores. De la experiencia de AgroChiloé se pudo constatar que se requieren tiempos muy por encima de los esperados para lograr la consolidación de los negocios en los mercados y los efectos plenos del uso de la marca corporativa y materializar este esfuerzo en una rentabilidad real atractiva. Si bien la concepción del modelo y las fortalezas de la plataforma de gestión asegurarían que este último objetivo es alcanzable, la importancia del mismo en el contexto de los resultados finales que se esperan del modelo ameritan la validación de los plazos y efectividad en que puede ser logrado el mismo.

# Anexos

---

Anexo 1. Fichas de los Proyectos Complementarios

Anexo 2. Recursos convocados para el financiamiento de la Unidad Pasta de Ajo

---

Anexo 3. AgroChiloé y sus organizaciones de base

Anexo 4. Estimaciones de los Flujos de Fondos y Rentabilidad Económica de la Unidad de Negocios Pasta de Ajo *Sabor Chilote*

---

Anexo 5. Documentación disponible y contactos

---

## ANEXO 1. Fichas de los proyectos complementarios

Proyecto	Propósito	Periodo de ejecución	Ejecutor	Costo Total [\$ '000.000]	Aporte FIA [\$ '000.000]
A. "Prospección de nichos de mercado potenciales para productos agropecuarios de Chiloé, con fortalezas territoriales y factores de diferenciación"	Desarrollar un modelo estratégico comercial y de penetración mercado para productos de Chiloé con potencial de diferenciación: papa, queso de oveja, sidra y avellana	Nov 04- Jun 05	AgroChiloé	25,1	19,7
B. "Cultivo papas nativas para exportación"	Implementar un modelo de negocios amparado en una estrategia productiva y comercial que permita desarrollar una oferta competitiva de papa nativa	Ene 06- Dic 10	AgroChiloé	151,4	96,8
C. "Incorporación de tecnologías reproductivas para el mejoramiento productivo en carne ovina de agricultores de Chonchi"	Desarrollar, implementar y operar un centro de multiplicación de alta genética, con una visión de unidad de negocios y competitividad	Dic 05- Abr 08	AgroChiloé	53,4	40,0



## ANEXO 2. Recursos convocados para el financiamiento de la Unidad Pasta de Ajo Punta Chilén (en \$ MN)

Año	Fuente	Programa	Equipamiento	Infraestructura	Asesoría Técnica	Prospección Mercados	Total
2003	Emprende Chile	Diagnóstico y Prop. Desarrollo			2.000.000		2.000.000
2003	INDAP	PDI	5.000.000				5.000.000
2004	INDAP	PDI		3.000.000			3.000.000
2004	Fundación Andes	Programa de Fomento Productivo Rural		15.941.701	3.500.000		19.441.701
2004	Gobierno Regional	Bonificación a la Inversión en Chiloé y Palena	2.000.000	2.500.000			4.500.000
2004	ProChile	Concurso Promoción Exportaciones Agricultura Familiar Campesina				6.602.157	6.602.157
2005	INDAP	PDI	2.053.000	2.900.000	470.000		5.423.000
2005	INDAP	SAT			2.849.000		2.849.000
TOTALES			9.053.000	24.341.701	5.970.000	6.602.157	48.815.858



## ANEXO 3. AgroChiloé y sus organizaciones de base

La Asociación Gremial de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé (AgroChiloé) se creó con el objetivo de promover el desarrollo, la eficiencia y competitividad de la actividad campesina a pequeña escala. Fue constituida en la ciudad de Ancud el 10 de Septiembre de 2001.

Las organizaciones campesinas que participaron en los proyectos precursores fueron las siguientes:

Organización	Localización y actividades al iniciarse el Proyecto
Cooperativa Campesina Lemuy	Comuna de Puqueldón: está formada por 73 socios que producen principalmente ajo chilote y papas.
Cooperativa de Trabajo Punta Chilén	Comuna de Ancud: conformada por 16 agricultores productores de ajo en volúmenes de 10.000 kilos anuales, quedando un 50% de la producción para semilla. Venden el producto a granel y procesado principalmente a intermediarios.
Asociación de Productoras de Hortalizas La Pincoya	Comuna de Queilen; una agrupación de 18 mujeres campesinas que producen lechugas para el mercado local, en volumen de 50.000 unidades anuales.
Sociedad de Agricultores de Quemchi S.A.	Comuna de Quemchi; empresa conformada por 15 comités, representativos de 250 productores, productores de queso y miel.
Asociación Comunal de Artesanas de la Comuna de Quemchi	Comuna de Quemchi; conformada por 15 mujeres artesanas, que realizan distintos trabajos en lana, comercializando sus productos a turistas que visitan la zona.
Cooperativa de Trabajo El Roble	Comuna de Ancud; conformada por 10 agricultores que se dedican a la producción de queso de vaca. Comercializan su producto en una planta lechera y a través de intermediarios.
Agrupación de Productores Ovinos Los Tres Pisos de Chonchi	Comuna de Chonchi; su actividad productiva y comercial se orienta a la miel de ulmo, queso Chanco artesanal chilote y papa Desiree. Cuenta con plantas de procesamiento, producción y comercialización; además de maquinaria seleccionadora y envasadora de papas.
Cooperativa de Trabajo Los Petanes	
Comunidad Huilliche Koñimo Alto Lamecura	
Centro Artesanal Pufolil	
Comunidad Indígena Latkenche de Koñimo	
Comité Productivo Las Cuatro Rosas	



## ANEXO 4. Estimaciones de los Flujos de Fondos y Rentabilidad Económica de la Unidad de Negocios Pasta de Ajo *Sabor Chilote*

### Supuestos

1. Horizontes de evaluación: 10 y 15 años.
2. Tasa de descuento: 12%
3. Los valores del cuadro no incluyen IVA
4. Las ventas de los años 2005, 2006 y 2007 corresponden a datos reales; las del año 2008 reflejan interés de los compradores; los demás años corresponden a proyecciones.
5. Tipo de cambio utilizado para valorizar las exportaciones: US\$ 1 = \$500
6. El costo de materia prima se ha valorizado al precio de venta promedio del ajo en el mercado de Chiloé.
7. El bono de producción de materia prima corresponde un sobreprecio del 20% de la materia prima, que se paga a los socios proveedores de la misma; constituye en cierto modo un reparto anticipado de utilidades.
8. Los costos de gestión productiva y comercial corresponden a los servicios prestados por la Unidad Técnica de Gestión; estos se han calculado como un 40% del margen bruto, una vez que se ha descontado de éste el bono de producción de materia prima.
9. El negocio se liquida el último año de los respectivos horizontes de evaluación, a un valor de tres veces las utilidades netas del último año.



<b>Flujo de Fondos del Proyecto Pasta de Ajo <i>Sabor Chilote</i> [en miles de \$ MN]</b>						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009-2014
<b>INGRESOS</b>		11.400	15.000	22.000	82.200	118.200
Número de frascos vendidos		15.500	21.500	31.300	93.500	133.500
Exportaciones		7.200	10.800	17.800	78.000	114.000
Ventas mercado Interno		4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
<b>COSTOS DIRECTOS</b>		8.675	11.617	16.328	56.402	77.172
Costos Variables de Producción		7.375	10.117	14.828	48.002	68.772
Materia Prima		2.465	3.347	4.936	17.112	24.582
Mano de Obra Proceso		465	645	939	2.805	4.005
Envases		1.095	3.330	4.884	15.930	22.830
Servicios Básicos		465	645	939	2.805	4.005
Otros Insumos		1.550	2.150	3.130	9.350	13.350
Costos Fijos de Producción		1.300	1.500	1500	8.400	8.400
<b>MARGEN BRUTO</b>		2.725	3.383	5.672	25.798	41.028
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		1.741	4.916	6.022	15.534	22.522
Gestión productiva y comercial		893	1.085	1.874	8.950	14.444
Bono producción materia prima		493	669	987	3.422	4.916
Depreciación Construcciones y equipos		356	3.161	3.161	3.161	3.161
<b>COSTOS TOTALES</b>		10.416	16.533	22.350	71.935	99.694
Utilidad antes de Impuestos		984	-1.533	-350	10.265	18.506
Impuesto a las utilidades [ 17% ]		167	0	0	1.745	3.146
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>		817	-1.533	-350	8.520	15.360
<b>INVERSIONES</b>	15.690	35.163				
Construcciones	15.690	7.110				
Maquinaria y Equipo		28.053				
Valor de Liquidación						
<b>FLUJO NETO CAJA</b>	-15.690	-33.991	1.628	2.811	11.681	18.521

### Resultados de la Evaluación

Horizonte 10 años		Horizonte 15 años		Recuperación Inversión	Margen Bruto/ha en Régimen
TIR	VAN 12%	TIR	VAN 12%		
20,7%	24.921	21,2%	30.867	5 años	41.028

## ANEXO 5. **Documentación disponible y contactos**

---

Información adicional sobre los proyectos precursores, y los contactos con los productores y profesionales participantes en éstos, se encuentra disponible en el sitio de FIA en Internet ([www.fia.gob.cl](http://www.fia.gob.cl)), en la sección Base de Datos de Iniciativas FIA.

La documentación de los proyectos precursores a texto completo (propuesta, informes técnicos y actividades de difusión, entre otras), puede consultarse en los Centros de Documentación de FIA, en las siguientes direcciones:

### **Centro de Documentación en Santiago**

Loreley 1582,  
La Reina, Santiago  
Fono (2) 431 30 96

### **Centro de Documentación en Talca**

6 Norte 770, Talca  
Fonofax (71) 218 408

### **Centro de Documentación en Temuco**

Bilbao 931, Temuco  
Fonofax (45) 743 348



La Fundación para la Innovación Agraria, FIA, definió entre sus principales desafíos el contar con mecanismos de seguimiento y valorización de resultados de los proyectos que ha venido impulsando. Producto de ello, creó durante el año 2006 la “Unidad de Valorización de Resultados” cuyo trabajo, en su primera etapa, está orientado a desarrollar e implementar mecanismos que permitan al sector productivo aprovechar y capitalizar la gran cantidad de resultados generados en el marco de sus proyectos de innovación.

La “valorización de resultados” (“puesta en valor”) se entiende como aquel proceso de difusión y explotación de resultados tangibles e intangibles de proyectos, con el objetivo de optimizar su valor, reforzar su impacto y facilitar su integración en los sistemas y prácticas productivas y tecnológicas a diferentes niveles (local, regional, nacional e internacional). Este concepto cobra sentido en la medida que la información generada es considerada un “bien público”, que es utilizable por potenciales “clientes” para apoyar sus procesos de toma de decisiones de inversión, ya sea en cuanto al desarrollo de nuevos productos o variedades, el mejoramiento de productos existentes o el mejoramiento de la gestión o de los procesos productivos involucrados.

En este contexto, FIA ha incorporado entre sus líneas de acción la valorización de los resultados generados en los proyectos que ha apoyado, a cuyo efecto desarrolló una metodología orientada a analizar la validez y potencial de aplicación de las experiencias, lecciones aprendidas y resultados de los proyectos al momento de su cierre. Es una metodología cercana a la de un estudio de viabilidad, compuesta de varios análisis, en el ámbito comercial (incorpora prospección de mercado), técnico, de gestión (organizacional y administrativa), legal (restricciones de uso, patentes, etc.) y financiero.

Se espera que estos análisis deriven en un conjunto de opciones de proyectos y negocios factibles desde el punto de vista de su rentabilidad y generen otros resultados (técnicos, económicos, comerciales o gerenciales), de un claro interés para el mundo productivo.

La información sistematizada resultante de este proceso se difunde en esta nueva serie de publicaciones de FIA denominada “Experiencias de Innovación para el Emprendimiento Agrario”, con el propósito de facilitar su utilización por parte de los usuarios interesados. La serie está conformada por libros que recogen el análisis completo de los resultados de cada proyecto, más una ficha resumen con la información más relevante de cada libro.

