

PROYECTO FIA

**“GESTIONADORA COMERCIAL PARA PRODUCTOS DE
EMPRESAS PRODUCTIVAS CAMPESINAS DE CHILOE”**

Cod. C01-1-G-096



“Para la Pequeña Agricultura Grandes Sueños”

INFORME TECNICO FINAL

Ancud, Febrero 2006

INFORME TÉCNICO FINAL

ANTECEDENTES GENERALES

- Nombre Del proyecto : “Gestionadora Comercial Para Productos de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé”.
- Código Proyecto : C01-1-G-096.
- Nº De Informe : Nº 7 (Final)
- Período : Agosto de 2005 – Febrero 2006
- Fecha De Aprobación : 27-28 de Agosto del 2001 (Con Observaciones)
01 de Octubre del 2002 (Definitiva).
- Agente Ejecutor : “Asociación Gremial De Empresas Productivas Campesinas De Chiloé (AGROCHILOE)”.
- Asociados : Cooperativa de Trabajo Archipiélago.
Fundación Con Todos.
Fundación Radio Estrella Del Mar.
- Coordinador Proyecto : Sra. María Soto Upil.
- Costo Total Del Proyecto :
- Aporte De FIA :
- Período de Ejecución : 39 meses, desde 01 de Octubre del 2002 al 30 de Diciembre del 2005

Firma Coordinador Proyecto:

USO INTERNO FIA	
FECHA RECEPCIÓN	

I.- RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

El presente proyecto, en su origen, tenía como objetivo el lograr mejores condiciones de comercialización de los productos derivados del sector de la agricultura campesina de Chile, como una respuesta al endémico e histórico problema de los productores locales para posicionar sus productos en forma estable en los mercados y para generar con su actividad económica un verdadero impacto al presupuesto familiar.

Sin duda que la problemática abordada por la iniciativa, hacía eco de una necesidad reconocida tanto por la comunidad campesina como también por el sector público, este último explícitamente ha definido dentro de sus políticas el mejorar las capacidades de gestión y comercialización del sector campesino en todo el país. Ello, represento una aprobación condicionada por parte de FIA, con lo cual el proyecto se aprobó definitivamente recién en octubre del año 2002, no obstante haber sido presentado en el año anterior. Una de las condiciones puestas por FIA, y a juicio del equipo técnico, la mas clave para el buen desarrollo del proyecto fue la de convocar recursos profesionales para su ejecución, con formación académica en los ámbitos de gestión y comercialización.

Una vez instalado el equipo técnico convocado, se desarrollo un análisis FODA del proyecto y una interpretación del espíritu del mismo, el cual evidenció un problema estratégico para enfrentar la problemática. En efecto, el paradigma del proyecto inicial era buscar mercados para los productos campesinos y posicionarlos en ellos, sin atacar el tema de las expectativas o atributos de los productos esperados por esos mercados, lo que ponía en riesgo la sustentabilidad de la iniciativa, puesto que un mercado no satisfecho es un mercado que no vuelve a comprar.

De lo anterior, el equipo técnico propuso un cambio estratégico que ponía el énfasis en un modelo replicable para desarrollar la competitividad del sector campesino, y lograr una agricultura capaz de posicionarse en mercados exigentes. Ese modelo fue desarrollado, sistematizado y validado en una unidad de negocios de la Asociación Gremial Agrochiloé, con valiosos y verificables resultados.

Creemos que con el desarrollo del presente proyecto, hoy estamos frente a un modelo para el desarrollo de la competitividad del sector campesino, que entrega una metodología clara, técnicamente definida y replicable para incorporar competitividad a las empresas campesinas, y lograr su posicionamiento sustentable en mercados exigentes, de forma tal de lograr no solo un impacto económico positivo en el presupuesto familiar y mas allá de eso, la autosustentabilidad económica tan deseada y esperada por tantos años, y cuyo no cumplimiento a resultado de un alto costo social para el país.

La validación del modelo se llevo a efecto en forma paralela a su desarrollo, en la unidad productiva de pasta de ajo de Punta Chilén, los resultados obtenidos para esta unidad económica y que dan cuenta del impacto del modelo, son los siguientes:

- Se cuenta con una planta de proceso que cumple con los estándares sanitarios de mercados exigentes.
- Se tiene un equipamiento industrial de alto nivel tecnológico.
- Se genero un salto en el escalamiento productivo, aumentando la producción de 200 unidades/día a 4.000 unidades/día.
- Se desarrollo una imagen profesionalizada y una presentación del producto acorde con los mercados exigentes.
- Se cuenta con un dominio de web, y una pagina para Agrochiloe y Sabor Chilote.
- Se tiene el registro de marca de Agrochiloe y de Sabor Chilote.
- Se han prospectado mercados y promocionado el producto en América del Norte y en la CEE, buscando posicionar el producto, donde actualmente se esta en proceso de consolidación.
- Se ha podido responder a una demanda de 30.000 frascos del comercio justo en Bélgica.

II.- SITUACIÓN AL INICIO DEL PERIODO

Un levantamiento inicial de las organizaciones base de la Asociación Gremial AGROCHILOE, reveló una oferta muy escasa y una actividad económica sin un enfoque productivo ni comercial. Desde un principio se ha entendido que ello ha sido históricamente consecuencia de una falta de tiraje a la producción por la ausencia de poderes de compra, además de la incapacidad del productor de desarrollar una producción relevante capaz de convocar el interés de esos poderes de compra. También se reconoce el escaso o nulo conocimiento del mercado por parte del agricultor y la baja integración con el mismo. Todo ello representa en definitiva que el productor no pueda asumir el riesgo asociado a una producción de mayor escala y mejor calidad, siempre acompañada de un mayor nivel tecnológico.

En ese escenario se concluyo, *a priori*, el imperativo de orientar gran parte de los esfuerzos a fortalecer la oferta productiva, de las organizaciones asociadas a la iniciativa, en pertinencia, respecto a mercados mas exigentes, en volumen y en calidad. Es decir, a desarrollar una metodología para incorporar competitividad al sector a objeto de mejorar sus estándares productivos y comerciales, así como los resultados económicos. Ello además de mejorar la sustentabilidad económica de las unidades de negocio.

1.- IMPLICANCIAS DEL ESCENARIO INICIAL DETECTADO

Se presenta una condición en la isla de Chiloé y particularmente con el tipo de productores pequeños con quienes se está trabajando, que históricamente han mantenido una economía

doméstica de sobrevivencia o subsistencia. Por ello se ha tenido presente que uno de los objetivos implícitos en la ejecución de la iniciativa es la evolución del productor desde un régimen de economía de subsistencia o sobrevivencia a uno de tipo productivo y comercial.

Por otro lado, esa misma economía de sobrevivencia, caracterizada por una producción de policultivos, le ha permitido a la pequeña agricultora una versatilidad muy positiva que constituye en si misma una ventaja comparativa y una fortaleza para un eventual manejo predial y una productividad circular, que permita optimizar los rendimientos y donde el uso del suelo tenga su mayor costo alternativo.

Las implicancias de los problemas identificados al inicio de la ejecución de la iniciativa, se pueden resumir en los siguientes:

- 1.- La lejanía geográfica respecto a grandes mercados nacionales, implica altos costos de transporte y precios no competitivos, y una desventaja comparativa.
- 2.- La economía de subsistencia, representa volúmenes de producción bajos e irrelevantes para participar de mercados mayores y baja calidad relativa del producto respecto a mercados mas exigentes y mayores.
- 3.- La economía de subsistencia significa por parte de los productores una baja dependencia de los mercados externos y por tanto un desinterés respecto a ellos.”
- 4.- La economía de subsistencia que propicia también una independencia productiva para el productor, genera una resistencia, al menos solapada, a la asociatividad.
- 5.- La tradición, experiencia y capacidad productiva del productor local, representa para ellos una inherente tendencia a buscar respuesta productivas a su actividad y a desestimar herramientas técnicas de gestión y comercialización.
- 6.- El discreto nivel socioeconómico que en general presentan los productores campesinos del territorio, representa una fuerte presión hacia su actividad para que sea capaz de sostener económicamente al núcleo familiar, lo que en la practica no ocurre, generando frustración y desinterés por desarrollar y mejorar su actividad.
- 7.- La venta de productos históricamente realizada a través de intermediarios con márgenes de venta bajos respecto al nivel de precio final logrado, desmotiva al productor para abordar mercados externos, mas exigentes pero de mejor precio, y valida para ellos su régimen productivo de subsistencia.

III.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

1.- AMBITO NACIONAL DEL PROBLEMA A RESOLVER

Existe actualmente en la agricultura campesina una ausencia total de competitividad, con una producción de atributos no acordes con las exigencias y expectativas de mercados globales, lo cual impide que el sector pueda beneficiarse del modelo de libre mercado y del nuevo escenario de globalización y acuerdos comerciales recientemente suscritos por el país. En este marco, el riesgo social no va solo en el sentido de no poder aprovechar una oportunidad como es la apertura de mercado, sino mas allá de eso, sin ser pesimista, se puede esperar una eventual desaparición del sector, al no poder sobrevivir a la presión de flujos de bienes desde esos mercados y con una balanza comercial descompensada y en contra.

Sumado a lo anterior, existe hoy una agricultura campesina en franca desaparición, con nuevas generaciones que paulatinamente van desertando de la actividad, en pos de otros rubros y de otras industrias, o sencillamente emigrando a centros urbanos en busca de mejores oportunidades.

Tal parece que los modelos hasta ahora ocupados, no han sido efectivos, excepto contados excepciones, en propiciar una actividad agrícola campesina capaz de alcanzar el costo de oportunidad de otros rubros, y de representar ingresos relevantes para el presupuesto familiar de los productores. En efecto, las señales que el sector publico y privado, los asesores técnicos y universidades le han dado al sector, históricamente han privilegiado los ámbitos productivos primarios pero sin una altura de miras hacia los mercados, sin una mirada sistemática y seria hacia la demanda. No basta con producir bien y en forma eficiente si no se produce lo que el mercado quiere. La calidad de un producto no la pone el productor sino el consumidor en base a sus expectativas. Los esfuerzos han ido por el lado de mejorar el manejo predial y productivo primario, darle herramientas de liderazgo, administrativas o de gestión, pero no de competitividad ni de visión a largo plazo del negocio.

Por su parte, el productor muchas veces no tiene la claridad suficiente para entender que su objetivo final es generar riqueza y maximizar el uso de sus factores productivos, mas que vender en forma discreta a un precio alto una pequeña cantidad de producto, irrelevante en volumen y que no genera un impacto económico efectivo a su presupuesto familiar.

Esa falta de competitividad e ineffectividad respecto a la generación de riqueza del sector, ha representado históricamente un costo social altísimo, al ser objeto de grandes presupuestos de arcas fiscales que se destinan a incentivos y subsidios que en la practica no logran el impacto esperado.

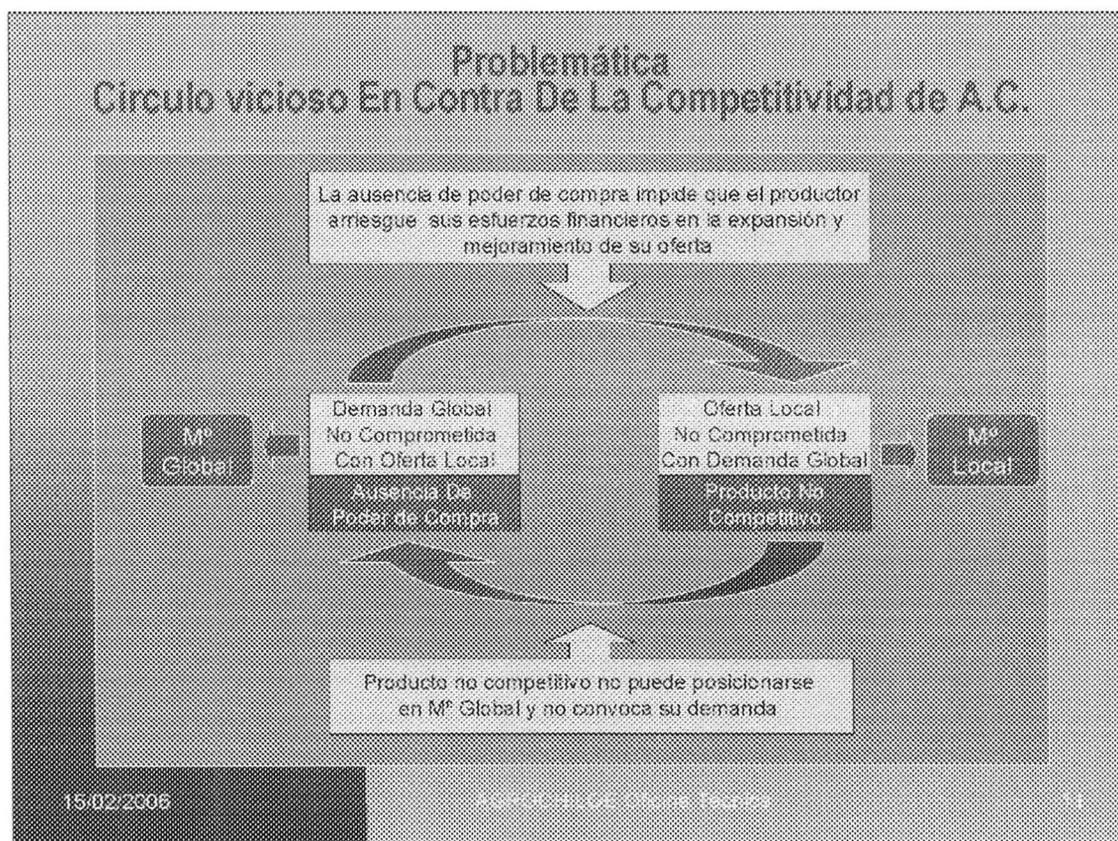
Aun cuando existe una conciencia pública que la agricultura campesina no logra generar riqueza a partir de su actividad, normalmente se circunscribe el problema a uno de tipo comercial, sin considerar el proceso productivo y su orientación obligada hacia la demanda. Es decir, no se tiene conciencia que solo un producto competitivo podrá beneficiarse de los esfuerzos de comercialización.

En conformidad con lo anterior, se requiere necesariamente de una metodología o modelo sistémico que permita incorporar competitividad a la agricultura campesina, y le ayude a posicionar su producción en mercados globales, a fin que el sector se convierta en auto sustentable económicamente al largo plazo.

2.- AMBITO TERRITORIAL DEL PROBLEMA A RESOLVER

En Chiloé la actividad agrícola campesina ha terminado siendo principalmente de subsistencia, con policultivos orientados primeramente hacia el consumo familiar, con una comercialización solo de excedentes en el mercado local mas próximo, sin representar un ingreso relevante al presupuesto familiar. Por otro lado los mercados globales y mas exigentes no representan poder de compra alguno para el territorio lo cual no representa incentivos para que el productor local oriente esfuerzos en mejorar o expandir su oferta. Este escenario se representa muy bien en lo que se puede llamar el “circulo vicioso en contra de la competitividad de la agricultura campesina de Chile”. (Fig. 1).

Fig. 1



Este círculo vicioso que impide el desarrollo de competitividad del sector agrícola campesino, es en realidad un círculo vicioso que representa una pobreza solapada y que tiene las siguientes implicancias negativas:

- Nula generación de riqueza al territorio, y bajo aporte de la actividad al presupuesto familiar,
- Bajo costo de oportunidad de la actividad que tiene como efecto la deserción de mano de obra joven hacia otros rubros de la economía, como es la industria de salmónes, o la emigración hacia centros urbanos en busca de mejores oportunidades.
- Esa bajo costo de oportunidad de los factores de producción, también ha significado el cambio de superficie productiva a otros usos como parcelas de agrado, etc.
- Mayor inestabilidad, con problemas endémicos de comercialización al orientar la producción solo a un mercado local que es menos exigente pero muy inestable en precios.

Por su parte, otro problema que ha contribuido a la falta de competitividad del sector agrícola campesino de Chiloé, ha sido el ser foco de un asistencialismo histórico, materializado en asesorías básicamente prediales y administrativas, que aun cuando representan cierta incorporación de capacidades y recursos para mejorar los estándares de producción primaria, no ha sido efectivo en lograr el autosostenimiento del sector, y muy por el contrario han representando una demanda permanente y sostenida por recursos de arcas fiscales implicando así un alto costo social.

Por todo lo anterior, hoy es imperativo desarrollar una metodología o un modelo de gestión productiva y comercial orientado a la incorporación de competitividad para el sector agrícola campesino, de manera tal de quebrar el círculo vicioso referido y convertirlo en un círculo virtuoso de la competitividad, que se materialice en unidades de negocios con su producción posicionada en mercados globales y exigentes y en generación de riqueza permanente para el sector. Un modelo validado y replicado en diferentes unidades, que aun cuando sea perfectible, pueda constituir una opción seria para acercar al sector a los mercados globales, y permitirle beneficiarse del actual escenario de apertura económica.

IV.-MARCO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

1.- REENFOQUE ESTRATEGICO

El diagnóstico y análisis inicial del proyecto por parte del quipo técnico, que evidenció los problemas antes mencionados, generó una crisis de enfoque que derivó en cambios estratégicos y en una propuesta de objetivos mas adecuados respecto al espíritu del proyecto que en definitiva es que *"La agricultura campesina pueda insertarse efectivamente en mercados mayores y globales y de forma sustentable en el tiempo"*.

El principio que sustento el reenfoque estratégico propuesto por el equipo de la oficina técnica Agrochiloé, fue el siguiente:

"La única forma de lograr que la agricultura campesina de Chiloé tenga una opción efectiva de penetrar y posicionarse en mercados globales, siempre mas exigentes, es la incorporación de competitividad a sus procesos a lo largo de toda su cadena productiva".

Cambio Estratégico De Objetivos

El reenfoque estratégico, debió ir acompañado de una redefinición de los objetivos del proyecto, tanto el general como los específicos.

Cambio Estratégico De Objetivo General

Respecto al objetivo general, la propuesta inicial describe el objetivo de **"Mejorar El Poder Negociador..."**, de los productores campesinos. Sin embargo, a juicio de experto, ese poder negociador esta condicionado a otra variable clave, necesaria para que ese poder negociador sea de largo plazo. Esa variable es la competitividad, por lo cual el objetivo general se cambio por **"Generar Competitividad"** para el sector, para que el sector verdaderamente tenga alguna oportunidad de posicionar sus productos en mercados globales. Este objetivo esta estrechamente relacionado con la misión del proyecto.

Cambio Estratégico De Objetivos Específicos

En la propuesta inicial se consignan los objetivos específicos de *"Generar y desarrollar canales de comercialización"*, *"Entregar una mejor oferta en calidad y volumen"* y *"Generar un posicionamiento de los productos de Chiloé"*. Estos objetivos, daban cuenta de la necesidad de generar una oferta relevante en calidad y volumen y de posicionar el producto en canales de distribución y en mercados finales. No obstante, en la practica, no representaban ningún cambio respecto a otros proyectos desarrollados sin un enfoque de gestión estratégica productiva y comercial, los cuales no han tenido un impacto efectivo de largo plazo, por no tener una orientación hacia la demanda. Aquí, nuevamente, a juicio del equipo técnico, es la competitividad la que permitirá contar con una oferta relevante y posicionada en mercados globales y para lograrla se requiere del diseño e implementación de un modelo de gestión productiva y comercial y una metodología sistematizada para lograr efectivamente una producción de la agricultura campesina mas competitiva.

2.- DEFINICIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO

De la interpretación del espíritu de la iniciativa contenida en la propuesta inicial y del nuevo enfoque estratégico por parte del equipo interdisciplinario de Agrochiloe, se desarrolló la visión y la misión estratégica del proyecto:

Visión

Desarrollar y formalizar la oferta productiva de la agricultura campesina de Chiloé, posicionándola en los mercados globales disponibles generando riqueza sustentable para el sector.

Misión

Desarrollar la competitividad de la producción campesina de Chiloé, alineando su oferta con las expectativas de mercados globales, incorporando a sus procesos valores de calidad, eficiencia, respeto a las tradiciones y al saber hacer local, propiciando la captura tecnológica, el desarrollo de valor agregado y de una imagen de producto y marca capaz de posicionarse en forma efectiva y sustentable en mercados globales.

3.- OBJETIVOS DEL PROYECTO

Luego del reenfoque estratégico, el proyecto consignó los siguientes objetivos:

Objetivo General

“Incorporar competitividad a la agricultura campesina de Chiloé, a objeto de obtener una oferta relevante con una efectiva opción de posicionamiento en mercados globales y de generación de riqueza sustentable para los productores asociados al proyecto”.

Objetivo Específico

- 1.- Desarrollar y sistematizar un modelo para la incorporación de competitividad a la agricultura campesina de Chiloé.
- 2.- Validar el modelo aplicándolo en organizaciones o unidades de negocios seleccionadas o desarrolladas.
- 3.- Medir o valorar su eficacia, como herramienta para generar competitividad para el sector de la Agricultura campesina de Chiloé.
- 4.- Transmitir a los productores asociados los valores, atributos y condiciones de operación del modelo propuesto y mejorar el escenario para su aplicación.

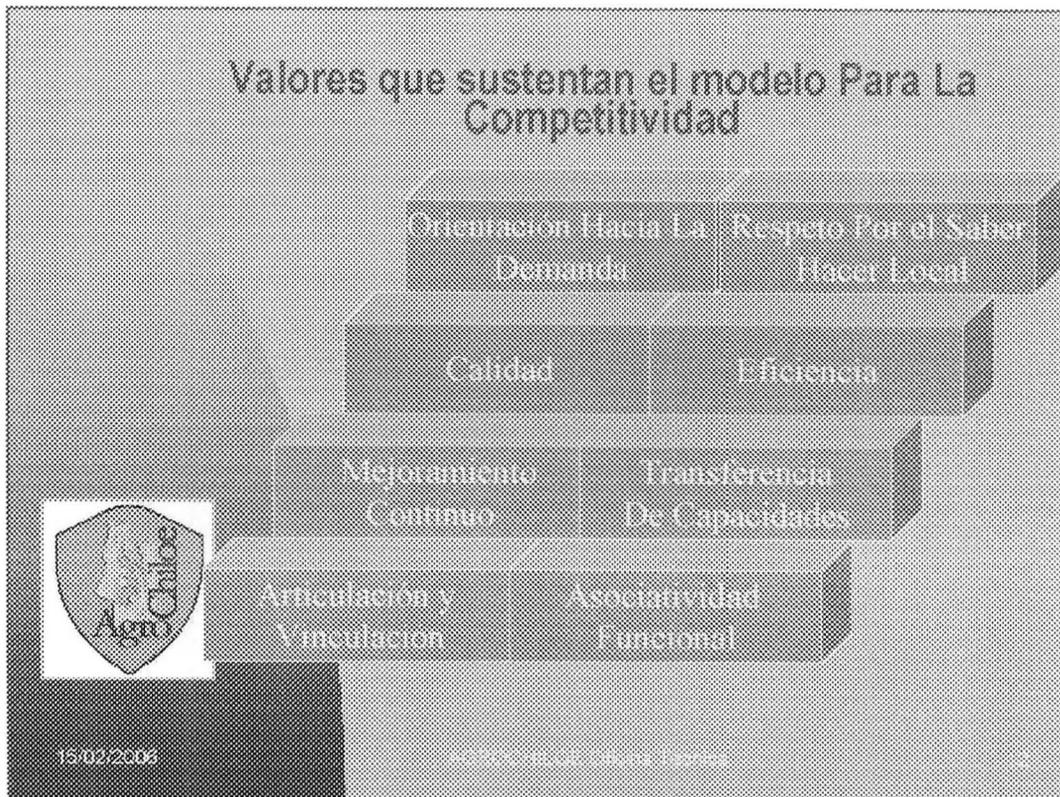
V.- METODOLOGIA.

1.- VALORES TACTICOS PARA EL DESARROLLO METODOLOGICO

Los valores transversales que mueven el desempeño del equipo técnico, son los derroteros para el diseño metodológico para a lograr con éxito incorporar competitividad y cumplir el objetivo transversal de generar riqueza sustentable para el sector de la agricultura campesina de Chiloé, y en particular para los productores asociados a la iniciativa, se detallan y explican a continuación (Fig. 2):

- Orientación hacia la demanda.
- Respeto al saber hacer local.
- Calidad
- Eficiencia
- Mejoramiento continuo.
- Transferencias de Capacidades
- Articulación y vinculación.
- Asociatividad Funcional

Fig. 2



Orientación Hacia La Demanda

Se refiere a la **pertinencia del producto**, al compromiso que todo desarrollo de producto o proceso productivo debe tener con las expectativas del cliente final. Un producto es un bien que se desarrolla para satisfacer una necesidad. Si no cumple con esta condición, entonces la unidad de negocio armada alrededor de este producto no será sustentable en el tiempo, porque no habrá un cliente dispuesto a comprar en el mediano y largo plazo, un producto que no le satisface del todo.

Muchos productos ofertados por la agricultura campesina no cumplen con las expectativas del cliente, porque no fueron pensados ni desarrollados considerando los atributos esperados por el cliente. Por ello es que esta oferta es muy difícil, sino imposible posicionar en mercados exigentes. Se pueden hacer muchos esfuerzos comerciales para colocar esos productos en mejores mercados, pero todos ellos serán infructuosos en el largo plazo si no dan respuesta a la demanda.

Respeto Al Saber Hacer Local

La teoría de desarrollo local y la teoría de la competitividad, señala que una organización o unidad de negocio es competitiva cuando se perfecciona en lo que sabe hacer mejor. Por su parte, Chiloé es un territorio reconocido por sus tradiciones en torno a una producción eminentemente primaria donde su gente, con una cultura de subsistencia, históricamente ha vivido de los recursos de la tierra, desarrollado destrezas productivas ganaderas y agrícolas y una alta versatilidad que hoy constituye una fortaleza.

El desarrollo de cualquier unidad de negocio en Chiloé, debe preferentemente sustentarse en algún cultivo o actividad tradicional que constituya una fortaleza territorial, y sobre la cual aplicar valor agregado y competitividad. En este territorio, por ejemplo, existe una alta tradición en el cultivo del ajo chilote, la papa nativa y en la producción ganadera, entre otras. Por tanto, existe la viabilidad de producción primaria de esos productos para alimentar una cadena de valor en torno a ellos.

También el respeto hacia el saber hacer local, o hacia las fortalezas de un territorio, debe consignar las capacidades de aprendizaje. Si existe una unidad de negocio potencial a la cual orientar los esfuerzos, no se debe excluir por no existir algún precedente productivo en el territorio, si no deben técnicamente evaluarse las capacidades locales para su desarrollo, capacidades de aprender, de incorporar tecnología y de mejorar los índices productivos.

Calidad

El concepto de orientación a la demanda, está estrechamente relacionado con el concepto de calidad, entendiéndose por calidad el conjunto de atributos tanto del producto como del proceso productivo que permiten dar fiel respuesta a la necesidad o expectativas del cliente. Esas características son atributos de tipo físicos del producto, atributos ampliados como la imagen de marca asociada al producto, y otros atributos que el cliente espera del producto, como el precio. Un producto puede ser muy bueno para satisfacer una necesidad, pero si

tiene un precio muy alto no tendrá calidad desde la perspectiva del cliente. Todos los atributos de un bien o producto ellos deben estar alineados con lo que el consumidor espera.

El concepto de calidad exige una retroalimentación continua del mercado y los productos de la competencia. Esto, por un lado, porque las necesidades van evolucionando o cambiando en el tiempo. Por otro lado, porque los productos de la competencia pueden hacer cambiar las expectativas de calidad del cliente.

El concepto de calidad es aplicable, al producto directo, al producto ampliado incluyendo etapas operacionales como empaque etiquetado y en general a todo el proceso productivo a lo largo de la cadena de valor, incluyendo los insumos, materias primas y el servicio de postventa. Debe considerar la idoneidad y las capacidades del personal para que sus funciones sean compatibles con el producto que se quiere desarrollar en función de lo que la demanda requiere.

Eficiencia

El principio de la eficiencia es clave a la hora de diseñar un proceso productivo o desarrollar una unidad de negocio. Es un concepto que se refiere al mejor uso alternativo de los recursos, que siempre son escasos. 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 eficiencia se puede lograr en base a innovaciones tecnológicas, tanto técnicas productivas como administrativas o de gestión. También, manteniendo los recursos disponibles, pueden lograrse mejores índices de eficiencia accediendo a economías de escala, aumentando el volumen producido y prorrateando en un mayor número de unidades los costos fijos, con lo cual el costo unitario y el tiempo unitario de proceso es reducido.

A mayor eficiencia, se logra siempre un menor costo unitario, con lo cual una unidad productiva puede acceder a precios menores y más competitivos.

Mejoramiento Continuo

Al igual que el valor “capacitación”, el “mejoramiento continuo”, es un valor transversal, que puede aplicarse para reforzar los otros valores. Esta referido a la naturaleza dinámica de los sistemas, escenarios, procesos, organizaciones, elementos y personas, donde el cambio es una condición permanente. Lo que hoy es bueno, seguramente mañana no lo será, lo que hoy es tecnología de vanguardia, mañana no lo será, lo que hoy tiene representada calidad mañana perderá sus atributos.

Todo modelo que pretenda generar riqueza permanente para un sector, a través de la implementación de unidades de negocio sustentable en el tiempo, debe considerar el mejoramiento y cambio continuo. Ello se refiere al “feed back” permanente respecto a cada

uno de los elementos y procesos inherentes a la unidad de negocio, los cuales deben modificarse continuamente según el nuevo escenario lo exija.

Es importante en este punto, reforzar lo relevante de considerar el cambio continuo en las necesidades y las expectativas de un cliente. Los escenarios de mercado mas globales y mas competitivos, son de mayor dinamismo que los mercados locales, por cuanto tienen un mayor número de protagonistas, y un mayor numero de distractores. Un producto que se posiciona hoy en le mercado, puede hacer cambiar las expectativas del cliente, puede ser de menor precio que el habitual, entregar mas atributos por el mismo precio, o puede tener un servicio de post venta mejor. Todo ello influirá en el concepto que el cliente tenga de un producto bueno o conveniente, y en su respuesta de compra hacia nuestro producto. Esto grafica la importancia de considerar en el modelo para generación de competitividad del sector agrícola campesino, una retroalimentación permanente.

Transferencia De Capacidades

Todo desarrollo metodológico para incorporar competitividad a la agricultura campesina, debe considerar la capacitación. La capacitación, es un valor transversal, que se tiene por objeto además reforzar los otros valores del modelo. Puede ser tan diversa como:

- Buenas practicas de proceso,
- Uso y manejo de equipamiento cuando existe captura y desarrollo tecnológico,
- Calidad de insumos y materias primas,
- Orientación al cliente y desarrollo sustentable de una unidad de negocio.
- Eficiencia, economías de escala, precio y generación de riqueza,
- Procesos productivos diversos.

Articulación y Vinculación

El modelo a desarrollar para la generación de competitividad de la agricultura familiar campesina, no puede ser concebido como un sistema cerrado o aislado, sino mas bien como un sistema abierto. Mas aun cuando estas orientado a un sector que normalmente no cuenta con recursos financieros para cubrir inversiones y capital de trabajo requerido.

Se requiere articular al sector agrícola campesino, que hoy es eminentemente un productor primario, con otros eslabones de la cadena, con poderes de compra, con universidades que pueden transferir tecnologías, y con organismos públicos y privado que apalanquen recursos u ofrezcan subsidios y créditos para el desarrollo del sector. Un modelo no vinculado no es viable.

Asociatividad Funcional

El valor de la asociatividad funcional se refiere a armar asociatividad en función de una unidad de negocio, o de algún poder de compra. En este caso la asociatividad se considera

un medio y no un fin en si misma, y se reduce el riesgo que quiebres entre personas miembros de una organización representen un quiebre para la asociatividad o para la unidad de negocio.

Cuando las personas se organizan en torno a una unidad de negocio, o en torno a un poder de compra, no importa que hayan desacuerdos entre ellos, puesto que si se respetan las obligaciones productivas y comerciales contraídas con la unidad de negocio, esta última no será vulnerada.

El concepto de asociatividad funcional pretende derogar el paradigma de la “asociatividad por la asociatividad”. Hasta hoy el mensaje para los productores campesinos frecuentemente es: “asóciense y así tendrá opciones de formar unidades de negocios relevantes”. El riesgo de este paradigma es ña inestabilidad de la unidad de negocio, además de generar expectativas incumplidas para el sector; el productor cree que por el simple hecho de estar asociado podrá resolver sus problemas productivos o comerciales.

2.-ENFOQUE ADMINISTRATIVO PARA DESARROLLO METODOLOGICO

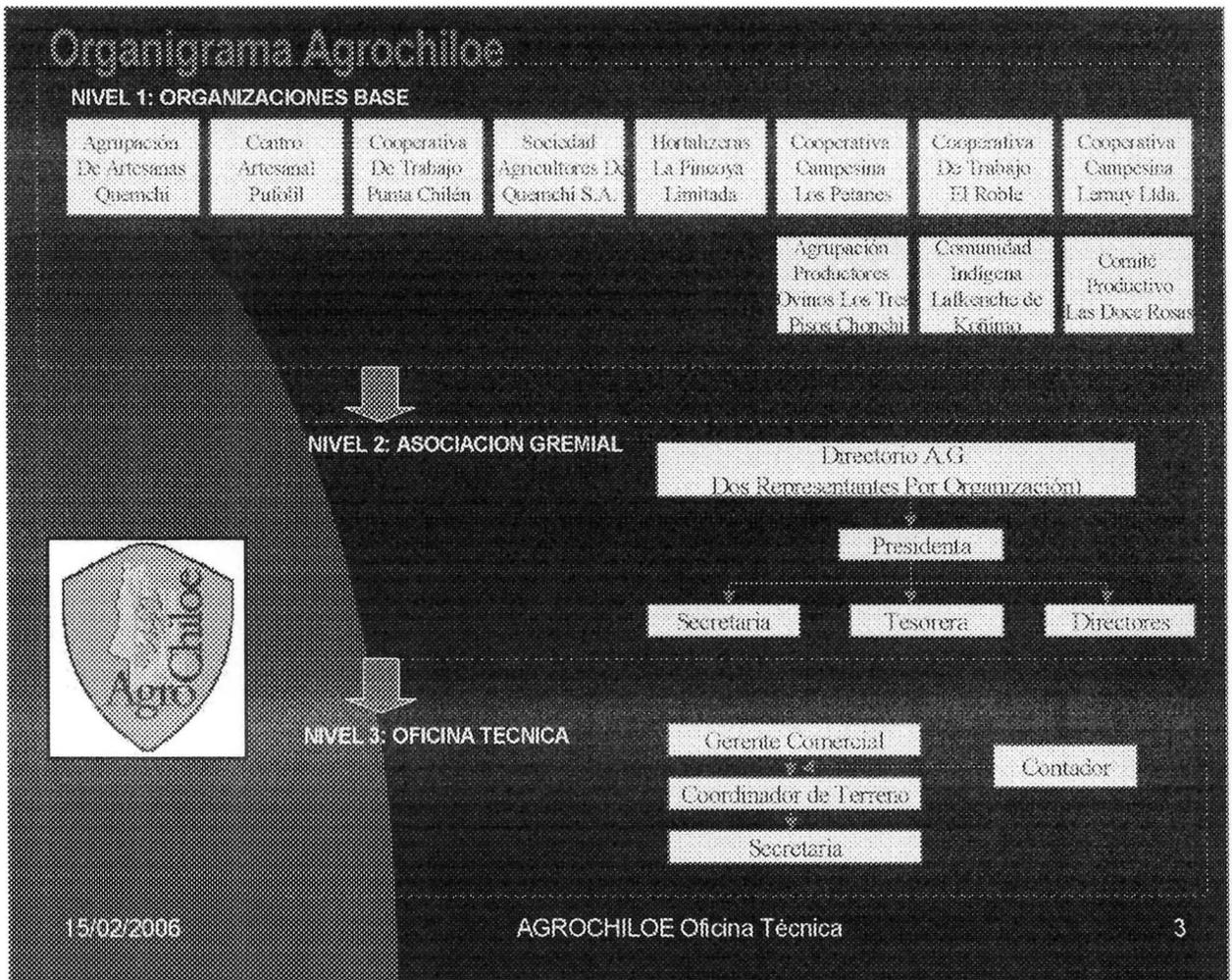
La ejecución del proyecto por parte de la oficina técnica, debió tener un enfoque administrativo, para lo cual se elaboro un organigrama de la organización AGROCHILOE. Ese enfoque representó que la oficina técnica continuamente explicaba al directorio de la organización todos los avances del proyecto, y la administración técnica y contable fue de tipo abierta, a la cual todo los socios podían acceder.

El directorio de la organización es autónomo en todas sus decisiones, y tiene la facultad de invitar o no al gerente comercial de la oficina técnica a sus reuniones.

La administración contable es responsabilidad de un contador externo que tiene línea directa tanto con el presidente de la organización como con el gerente comercial de la oficina técnica.

El organigrama asociada a la ejecución del proyecto, identifica tres niveles administrativos de arriba hacia abajo: Las organizaciones base, luego el directorio de la asociación gremial y posteriormente la oficina técnica. La oficina técnica entrega “cuentas” al directorio de la organización y este ultimo a las organizaciones base, a través de sus representantes en ese directorio (Fig. 3).

Fig. 3



VI.- HITOS Y ACTIVIDADES EJECUTADAS EN PROYECTO

1.- ACTIVIDADES CLAVES

Las actividades mas relevantes ejecutados en el período, dan cuenta de la consolidación del modelo de gestión productiva y comercial propuesto por Agrochiloe, su validación con la unidad de negocios de Pasta De Ajo Sabor Chilote, la capacitación y preparación de los productores, necesaria para la aplicación exitosa del modelo, con a la búsqueda y el desarrollo de otras unidades de negocio en las cuales replicar ese modelo para el desarrollo de la competitividad y con la consolidación comercial en mercados exigentes. Entre ellas se pueden mencionar:

- Sistematización Modelo de Negocios.
- Capacitación y socialización del Modelo.
- Convocatoria de recursos para financiamiento de infraestructura y equipamiento.
- Postulación de proyectos a instrumentos de financiamiento estatales.
- Desarrollo de producto y su imagen gráfica: Unidad de negocio “Pasta de Ajo Sabor Chilote”.
- Actividades de Promoción del modelo de negocios, Agrochiloe y Sabor chilote.
- Desarrollo estratégico genérico de Agrochiloe y sus unidades de negocios.
- Definición de unidades de negocio alternativas.
- Participación en seminarios y jornadas comerciales.
- Giras tecnológicas y misiones comerciales, a mercados globales y exigentes de América del Norte.
- Prospección y promoción del producto en Ferias y mercados de la C:E.E.

Todas las actividades realizadas en el presente proyecto permitieron poner en practica las definiciones tácticas propuestas con el reenfoque estratégico del equipo técnico executor de la iniciativa y consolidar así los resultados esperados. En detalle, se presentan las principales actividades realizadas en el siguiente cuadro (Tabla 1).

Tabla 1

Estado de Cumplimiento De Programación Período Anterior

COD.	ACTIVIDAD	RESULTADO	INDICADOR	FECHA TERMINO
1.-	Ingeniería y Desarrollo De Modelo De Gestión	U.G. Agrochiloé Cuenta Con Modelo de Negocios	% Modelo Productivo Comercial Sistema-tizado Con Desa-rrollo Lógico e identificación de actores	Diciembre 2004
2.-	Selección y Contratación De Personal	U.G. Agrochiloé Cuenta Con Equipo Técnico Idóneo y Capacitado	% De R:R.H.H. Necesario Contratado	Diciembre 2004
3.-	Identificación De Unidades De Negocios Potenciales	U.G. Agrochiloé Identifica Potenciales Unidades De Negocio	N° De Informes Perfil Técnico Económico Para Cada Unidad De Negocios Potencial Portafolio De Proyectos (Perfil)	Mayo 2005
4.-	Desarrollo de Página Web	Agrochiloe y sabor Chilote cuentan con una pagina web y con un dominio registrado	Pagina Web disponible	Agosto 2003
5.-	Registro de marca Agrochiloe y Sabor Chilote	Agrochiloe cuenta con las marcas registradas: Agrochiloe y Sabor Chilote	Certificado de registro de marca.	Enero 2005
6.-	Determinación y Caracterización De Las Cadenas De Valor Asociadas a Las unidades De Negocios y Sus Productos	U.G. Agrochiloé cuenta Con La Caracterización De Las Cadenas De Valor De Los Productos Desarrollados Por Unidades De Negocios	%Mapa De Cadenas De Valor %De Actores Identificados	Abril-Octubre 2005
7.-	Taller Diagnóstico Inicial Nivel Socialización Agrochiloé	UG. Agrochiloé, Conoce El nivel De Socialización Que Tiene En Las Bases y Organizaciones Asociadas.	Test Escritos Individuales Analizados. Informe Consultor Disponible	Enero 2005
8.-	Taller Diagnóstico Final Nivel Socialización Agrochiloé (Post Socialización)	UG. Agrochiloé, Conoce El Resultado De La Actividad Para Socializar El Modelo, Y Genera Un Plan De Trabajo En Esa Dirección.	%Test Realizados. Informe Consultor Disponible	Enero 2005
9.-	Taller Para El Fortalecimiento Empresarial y Desarrollo De Capacidades De Integración a Cadenas De Valor	Dirigentes y Personas Claves De Las Organizaciones Cuentan Con Herramientas Facilitadoras Para Su Integración A Cadenas Productivas y Participación En Unidades De Negocios	% De Curso Taller Realizado.	Enero 2005 Agosto 2006
10.-	Curso Taller "Buenas Practicas De Manufactura"	Las Organizaciones Que Participan En Unidades De Negocios Con Valor Agregado, Cuentan Con Capacidades Para Aplicar En Sus Procesos Buenas Prácticas De Manufactura, Sanitarias y De Calidad.	% Curso desarrollado % de Las Organizaciones Con Procesamiento de MMPP Representadas	Mayo 2005 Mayo 2006

COD.	ACTIVIDAD	RESULTADO	INDICADOR	PLAZO
11.-	Curso Taller "Sistema De Aseguramiento De Calidad"	Las Organizaciones Que Participan En Unidades De Negocios Con Valor Agregado, Conocen y Compren-den El Concepto de Aseguramiento De Calidad, y El Sistema HACCP, orientado A Una futura certificación	% Curso desarrollado % de Las Organizaciones Con Procesamiento de MMPP Representadas	Junio 2005 Junio 2006
12.-	Selección De Empresas Viables para el Modelo De Negocios.	U.G. Agrochiloé Cuenta Con una Definición De Las Empresas Participantes Directas En El Modelo De Negocios y De Sus Unidades Económicas	Ficha De Evaluación	Mayo 2005
13.-	Plan De Negocios Consolidado Para La Unidad de Gestión Agrochiloé	U.G. Agrochiloé Cuenta Con Un Programa De Desarrollo comercial Y Plan De Marketing Consolidado	% Plan De Negocios Formalizado En Un informe Escrito	Agosto 2005
14.-	Plan Estratégico Productivo y Comercial Unidades Negocios	U.G. Agrochiloé Cuenta Con Un procedimiento Para Elaborar Plan Estratégico Productivo y Comercial Para Cada Unidad De Negocio U.G. Cuenta Con Un Plan Estratégico Productivo y Comercial Para Cada Unidad De Negocios Definida.	% rocedimiento Para Elaborar Plan Estratégico. % Plan Estratégico Para Cada Unidad De Negocio	Julio-Agosto 2005
15.-	Campaña De prospección y promoción de producto y marca comercial transversal (sabor Chilote) en mercado de Nueva York -EEUU	El producto disponible y la marca comercial transversal de Agrochiloe, cuentan con resultados de prospección y promoción en mercado de Nueva York.	Informe de caracterización de mercado Gourmet. Numero de giras o misiones comerciales. Numero De Contactos Comerciales. Eventualmente Numero de visitas a ferias de alimentos.	Julio 2005

COD.	ACTIVIDAD	RESULTADO	INDICADOR	PLAZO
16.-	Campaña De prospección y promoción de producto y marca comercial transversal (sabor Chilote) en mercado de Guadalajara - México	El producto disponible y la marca comercial transversal de Agrochiloe, cuentan con resultado de prospección y promoción en mercado de Guadalajara.	Informe de caracterización de mercado Gourmet. Numero de giras o misiones comerciales. Numero De Contactos Comerciales. Eventualmente Numero de visitas a ferias de alimentos.	Julio 2005
17.-	Campaña De prospección y promoción de producto y marca comercial transversal (sabor Chilote) en mercado de Alemania y C.E.E.. Visita a Feria Anuga y Contacto de clientes potenciales a través de un trader.	El producto disponible y la marca comercial transversal de Agrochiloe, cuentan con resultado de prospección y promoción en mercados de Alemania y Comunidad Economica Europea.	Informe de caracterización de mercado Gourmet. Numero de visitas a ferias.	Octubre 2005
18.-	Lanzamiento Marca Comercial	U.G. Agrochiloe Cuenta Con Una marca e Imagen Transversal Para Comercializar Los Productos Desarrollados o Por Desarrollar: " Sabor Chilote".	Evento de lanzamiento de marca comercial transversal ejecutado	Enero 2006
19.-	Lanzamiento Modelo Para La Competitividad	U.G. Agrochiloe Cuenta Con Un Modelo de gestión productiva y comercial para el desarrollo de competitividad del sector agrícola campesino. Este modelo esta sistematizado, validado y presentado a la opinión pública.	Evento de lanzamiento de modelo para la competitividad ejecutado	Enero 2006
20.-	Inaguracion Planta De Negocios Que Valido El Modelo (Punta Chilén)	U.G. Agrochiloe Cuenta Con Una marca e Imagen Transversal Para Comercializar Los Productos Desarrollados o Por Desarrollar: " Sabor Chilote".	Evento de inauguración de la planta de unidad economica de validación del modelo	Enero 2006

2.- LINEA DE TIEMPO DEL PROYECTO

La línea de tiempo del proyecto, da cuenta de los principales hitos en la ejecución del mismo y que permitieron alcanzar los resultados propuestos. Van desde la conformación de la asociación gremial AGROCHILOE, en julio del 2001, hasta el lanzamiento del modelo de negocios, lanzamiento de la marca transversal o “paraguas”, y la inauguración de la planta de la unidad de negocios donde se validó el modelo todas ellas llevadas a efecto en enero del 2006 (Fig. 4).

Fig. 4



II.- RESULTADOS

1.- MODELO DE GESTION DESARROLLADO

Descripción Genérica

El lograr un modelo de gestión productiva y comercial capaz de incorporar competitividad a los productores campesinos, fue uno de los objetivos mas imperativos de la presente iniciativa. En un principio se hablo se hablo solo de un modelo de gestión comercial, pero luego que el equipo técnico desarrollara un levantamiento del escenario productivo, se concluyo la necesidad de incorporar en el modelo toda la cadena de valor, desde la producción hasta la comercialización.

El modelo genérico desarrollado, parte de la base que deben contrastarse los intereses del mercado, esto es las expectativas o atributos esperados por los potenciales clientes, con las capacidades locales o el saber hacer local, teniendo presente además la tecnología disponible. El saber hacer local también debe considerar las capacidades de aprender de los productores (Fig. 5).

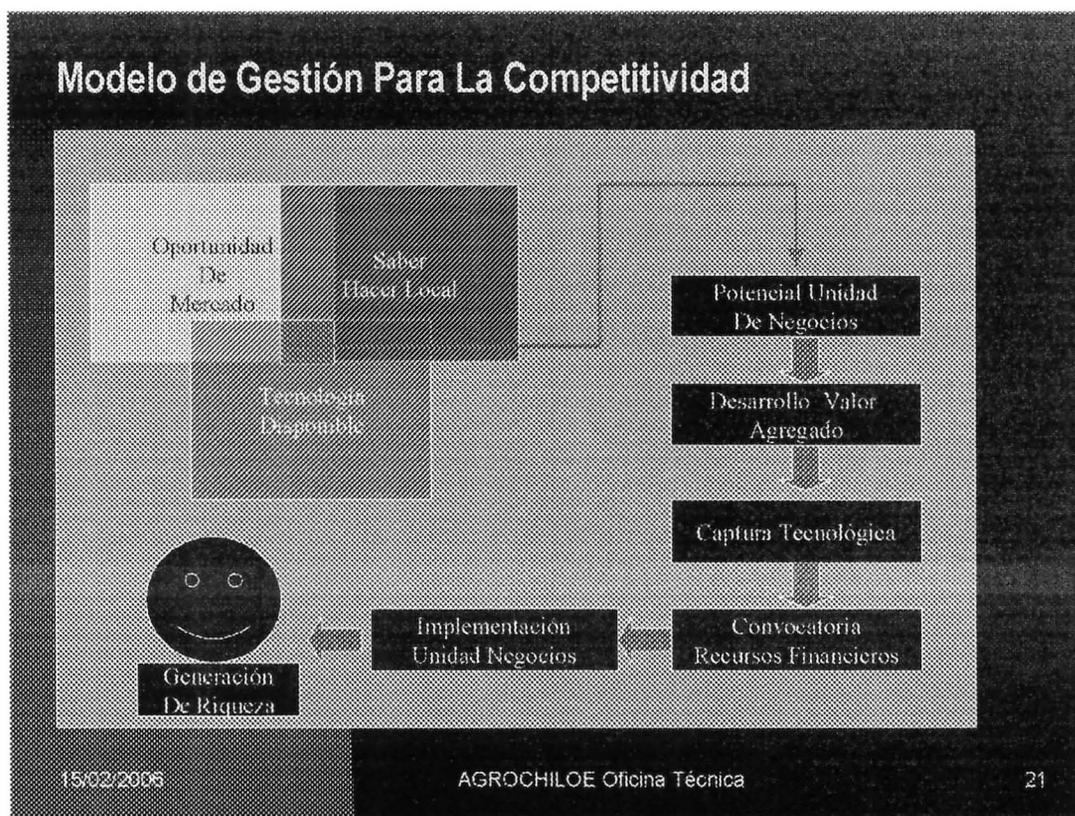
Donde la oportunidad de mercado se intercepta con el saber hacer local, o el saber aprender, con la tecnología disponible, se tiene una potencial unidad de negocio. El modelo es un modelo para la generación de riqueza por tanto preferentemente busca vincular directamente al productor con la etapa de valor agregado. Es decir, entregar un producto capaz de posicionarse en un mercado sin requerir procesos adicionales.

Cuando ya esta diseñada la unidad de negocio, viene la etapa de captura tecnológica, buscando alcanzar índices productivos competitivos, eficiencias, disminución de costos y calidades esperadas por el mercado. Una vez que se tiene definida la tecnología y se conoce que esta disponible, desde un punto de vista de la inversión requerida y del escalamiento productivo necesario, entonces se pasa a la etapa de implementación, previa obtención de recursos para la compra de infraestructura equipamiento y asesorías necesarias para obtener una unidad de negocios capaz de producir con los estándares esperados.

De esa implementación debe resultar, en primer lugar un mercado conforme y satisfecho con el producto y en segundo lugar una actividad económica capaz de generar riqueza para el sector pero con un carácter de sustentable en el tiempo (Fig. 5)..

Si la tecnología disponible no esta al alcance en términos económicos o si la escala de producción asociada a esa tecnología es inalcanzable por el productor, entonces se debe abortar el proyecto o en su defecto buscar la asociatividad con alguna industria que pueda constituir un poder de compra.

Fig. 5



Sistematización del Modelo

Al sistematizar el modelo propuesto, se identifican siete elementos relacionados:

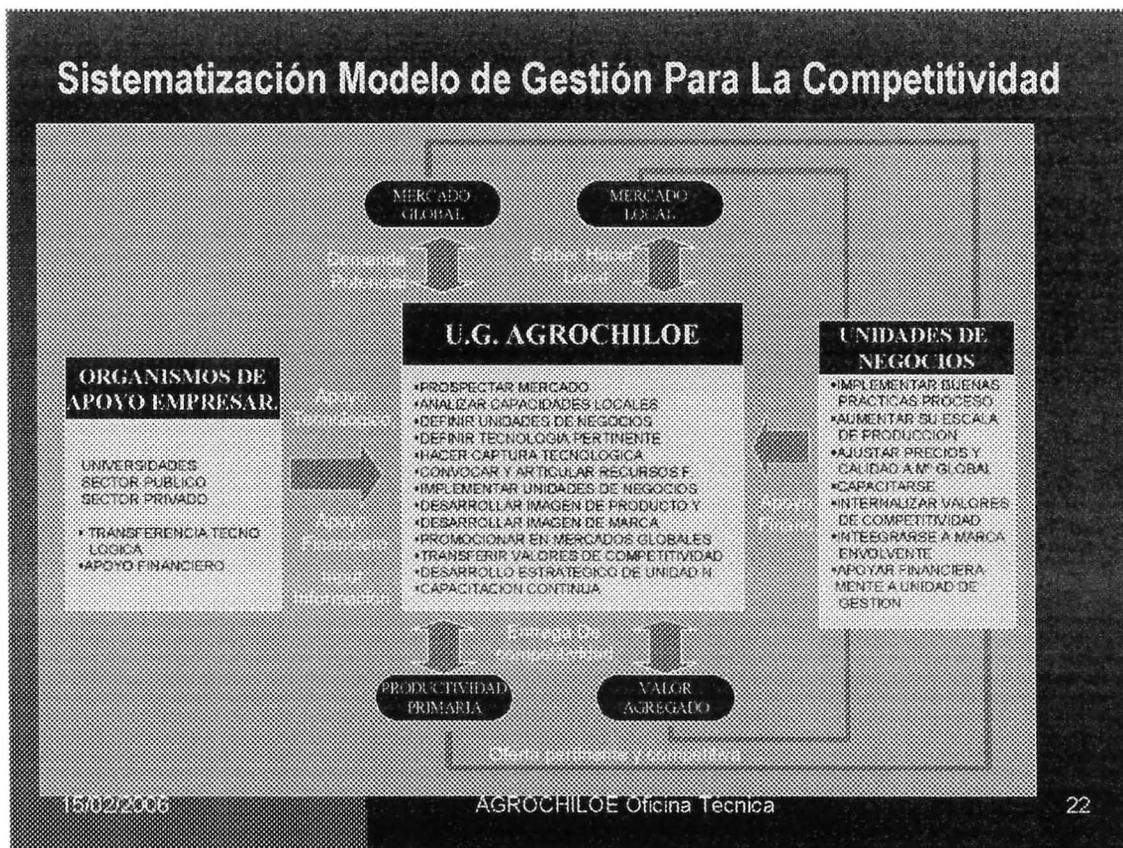
1. Mercado global demandante.
2. Mercado Local oferente.
3. Sector productivo primario.
4. Sector productivo de valor agregado.
5. Unidades de apoyo empresarial.
6. Unidades de Negocios.
7. Unidad de gestión central.

Mercado Global Demandante:

Se refiere a los mercados potenciales, externos y exigentes que demandan productos con un determinado estándar de calidad. Se relaciona con la unidad central de gestión (U. G. Agrochiloe), porque esta ultima tiene la responsabilidad de prospectar ese mercado para definir unidades de negocios potenciales. También se relaciona con la unidad de negocio porque será quien demande los productos producidos (Fig. 6).

El flujo de ese mercado global desde y hacia la unidad de gestión Agrochiloe es básicamente de información, en tanto que el flujo desde y hacia la unidad de negocio s de productos y valores.

Fig. 6



b) Mercado Local Oferente:

Se refiere a la oferta local productiva primaria, la cual debe estar capacitada para producir o aprender a producir y/o capturar tecnología para entregar al mercado demandante productos que satisfagan las expectativas de este último.

Este mercado local oferente se vincula con la unidad de gestión central, que evaluará el potencial para responder a la demanda identificada y en caso de ser este positivo, define cursos de acción para lograrlo el producto y la competitividad deseada. Los productores deben someter su desarrollo a la propuesta técnica de la unidad de gestión y ello debe ser un proceso continuo. Una vez que se define claramente la viabilidad de que la oferta local responda al mercado y la estrategia para la competitividad, entonces se da lugar a la unidad de negocio que se forma en el núcleo de esa oferta territorial (Fig. 6)

c) Sector Productivo Primario:

Se refiere a los productores quienes desarrollan una oferta local de tipo primario ya sea para alimentar a la etapa de proceso o de valor agregado siguiente o para su comercialización final como producto primario. Su competitividad debe ser desarrollada en función de la estrategia definida por la unidad de gestión, para finalmente lograr un producto competitivo de alta calidad y con buenos índices de eficiencia productiva. Esta es una etapa clave para finalmente tener una unidad de negocios efectiva y sustentable.

d) Sector Productivo Secundario:

Se refiere al sector productivo de valor agregado. Debe ser una etapa privilegiada y propiciada por la unidad de gestión. De preferencia debe ser una condición para el desarrollo de la unidad de negocios. Esto, por cuanto mientras más valor se le incorpore al producto más fácil será redituarse de los avances tecnológicos, a menudo asociados a un alto costo de inversión, y más viable económicamente será la unidad de negocio. Además, es más probable ser competitivo en un escenario que considere la incorporación de tecnología e innovación que en otro que no.

Un buen trabajo en esta etapa permitirá tener una unidad de negocio efectiva y generadora de riqueza. Los atributos de competitividad deben ser entregados por la unidad de gestión, y todo el proceso de captura e implementación tecnológica apoyado por ella.

e) Unidades de apoyo empresarial:

Se refiere a todos los organismos, empresas con y sin fines de lucro, universidades, agentes públicos y privados que otorgan financiamiento, inversionistas, consultoras y asesores, que tienen una ingerencia en el desarrollo táctico de la unidad de negocios. Entre estas se tienen:

- Universidades, que son responsables de entregar su conocimiento científico y tecnológico para el desarrollo de procesos productivos efectivos y competitivos.
- Organismos públicos que entregan subsidios y créditos para el apoyo técnico y para la adquisición de tecnología, infraestructura y equipamiento.
- Organismos públicos que entregan subsidios y créditos para el apoyo técnico y para la adquisición de tecnología, infraestructura y equipamiento.
- Organismos privados que entregan subsidios y créditos para el apoyo técnico y para la adquisición de tecnología, infraestructura y equipamiento.
- Inversionistas, capaz de incorporarse en la cadena productiva con el objetivo de reeditar del negocio, vinculado estrechamente con los agentes productivos.
- Consultoras y otros organismos como agentes operadores de recursos estatales, que pueden insertarse con una función clave para el desarrollo efectivo de la unidad de negocio y su competitividad.

f) Unidades de Negocios:

Son aquellas unidades productivas desarrolladas en función de una propuesta estratégica que nace como consecuencia de tener una demanda insatisfecha y una capacidad productiva local o una capacidad de aprender a producir. El productor es aquí es el actor mas importante, porque es el quien debe internalizar los valores de competitividad para que su unidad de negocio produzca bajo las condiciones establecidas explicita o implícitamente por el mercado demandante y hacer que su negocio sea sustentable en el tiempo. Para que esto ocurra, se debe cumplir para el productor las siguientes condiciones:

- Implementar y controlar las buenas practicas en su proceso productivo.
- Desarrollar el escalamiento productivo.
- Incorporar eficiencia a su proceso productivo a fin de lograr precios y calidad competitivas, según las expectativas de mercados globales.
- Capacitarse y desarrollar sus competencias productivas y asociativas.
- Internalizar valores de competitividad y calidad.
- Integrarse a una marca envolvente o “paraguas”.

- Apoyar financieramente a la unidad de gestión en el momento que reditúe.

h. Unidad de gestión central.

La unidad de gestión central o unidad técnica de gestión es la precursora y responsable final del desarrollo de la competitividad del productor. Cuenta con un modelo de negocios a implementar y con un algoritmo para el desarrollo del sector. Es capaz de diseñar el desarrollo estratégico y gestionar los ámbitos productivo y comercial, vinculando y articulando actores y recursos para ello. Esta unidad constituye un elemento clave que permitirá en forma definitivamente contar con un sector productivo campesino competitivo capaz de desarrollar y posicionar sus productos en mercados globales. La existencia de esta unidad, debiera marcar un antes y un después en el desarrollo del sector como generador de riqueza. Entre sus funciones se pueden mencionar:

- Prospectar inicialmente el mercado para identificar demandas potenciales.
- Analizar las capacidades locales de hacer y de aprender para satisfacer esa necesidad.
- Definir las unidades de negocio viables.
- Identificar tecnologías disponibles y pertinentes.
- Desarrollar la captura y transferencia tecnológica.
- Desarrollar imagen de marca y de producto.
- Implementar la unidad de negocios en su cadena de valor.
- Vincular la unidad de negocio con los agentes de apoyo empresarial.
- Promocionar el producto en mercados globales.
- Entregar valores de competitividad a la unidad de negocios.
- Definir el desarrollo estratégico de la unidad de negocio.
- Capacitar en forma continua a productores y personal de planta.
- Controlar el cumplimiento de objetivo y efectividad de la unidad de negocio.

2.- ALGORITMO PARA LA COMPETITIVIDAD DESARROLLADO

Junto con el desarrollo del modelo genérico para lograr la competitividad del productor y desarrollar una unidad de negocio sustentable y generadora de riqueza, la ejecución del presente proyecto permitió además validar dicho modelo aplicándolo paralelamente en una unidad de negocio. DE esta forma, se pudo obtener como resultado adicional un algoritmo replicable o un conjunto de pasos básicos necesarios para obtener esa competitividad objetivo, el cual facilita la replicación de la metodología desarrollada en otras unidades de negocio (Fig. 7).

a) Identificación de la demanda Potencial:

Se define en forma gruesa el negocio a desarrollar en base a lo que el mercado demandante espera.

b) Diagnostico Interno Local:

Se analizan las capacidades de la organización o de los productores para poder enfrentar la demanda potencial encontrada. Aquí no solo importan las capacidades productivas actuales si no también las capacidades locales de aprender o de capturar tecnología productiva. A este nivel se define si se sigue con el proyecto de unidad de negocio.

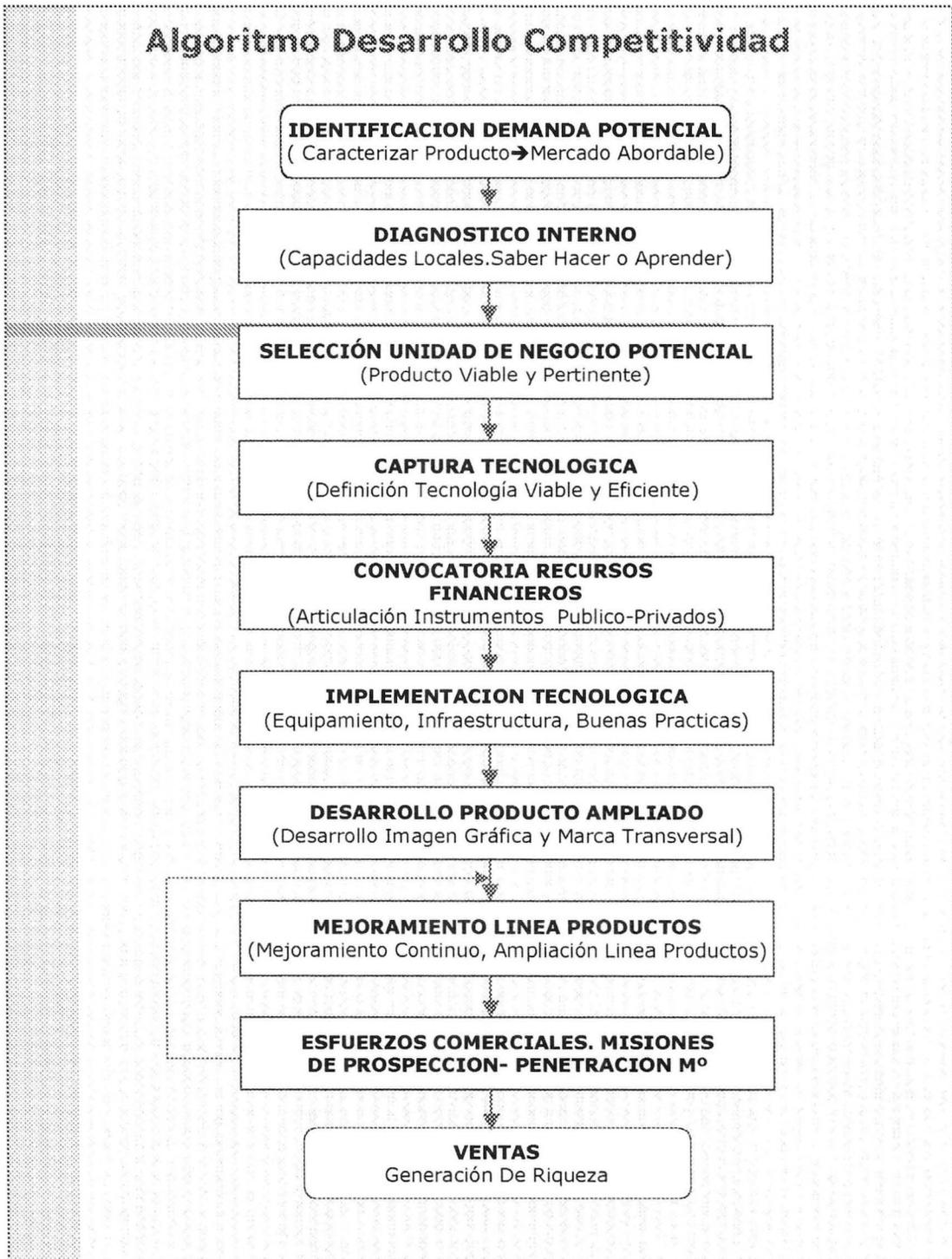
c) Definición De Unidad De Negocios:

Donde coinciden las expectativas del mercado y los atributos esperados del producto con las capacidades potenciales de producción local, entonces se tiene una unidad de negocio potencial sobre la cual trabajar.

d) Identificación y Captura Tecnológica:

En esta etapa se deben buscar tecnologías disponibles y pertinentes para aplicar en la unidad de negocio, de forma tal de incorporar atributos de eficiencia y calidad al producto. No solo se determina la tecnología disponible para los procesos productivos, si no también las capacidades de escalamiento productivo en relación a la materia prima disponible, y el valor de la inversión requerida. Por ejemplo, podrías ser que la tecnología estuviera disponible pero no al alcance financiero de la unidad de negocio, o que esa tecnología demande un volumen de materia prima imposible de alcanzar en el mediano plazo.

Fig. 7



e) Convocatoria De Recursos Financieros:

Cuando se tiene clara la naturaleza del negocio a implementar, las expectativas del mercado y las capacidades locales, es necesario convocar recursos financieros para adquirir tecnología, equipamiento, infraestructura y/o capacitación de los productores. Para ello se pueden convocar recursos públicos disponibles, además de subsidios entregados por la empresa privada.

Adicionalmente, si la escala de producción requiere una inversión muy alta, y el negocio se proyecta como muy rentable, se puede considerar eventualmente la participación de inversionistas privados. Ello en nada quiebra el objetivo de generación de riqueza sustentable para el sector, detrás de modelo de negocios a implementar.

f) Etapas de Implementación Tecnológica:

Una vez que se cuenta con los recursos financieros, se adquiere el equipamiento y se implementan las mejoras en infraestructura para tener la unidad de procesamiento o incorporación de valor agregado. Esto requiere un control estricto sobre el proyecto de mejoramiento y capacitación de los productores o personal de operación en planta.

En el caso de productos con bajo valor agregado o comercializados en forma primaria, las mejoras normalmente van por el lado de la logística, contar con centros de acopio, y capacitando y transfiriendo tecnología de producción.

g) Desarrollo De Producto Ampliado:

Esta etapa se refiere al desarrollo de todos los elementos de marketing del producto, imagen gráfica, diseño de marca, presentación del producto, sistema de embalaje, etc. Esta condicionada por el tipo de mercado meta al que se pretende apuntar con el producto, y en su desarrollo requiere algo de benchmarking, para conocer e imitar lo mejor que la competencia ofrece.

Es una etapa de vital importancia, porque define como se presentara el producto al consumidor final, los atributos o valores que se quieren resaltar, y condiciona la primera respuesta del cliente hacia el producto.

h) Mejoramiento Línea de Productos:

Para diversificar el riesgo de sustentabilidad de la unidad de negocio, una vez que se ha definido el producto base de ella, es recomendable diversificar la línea de productos, incluso utilizando la misma materia prima base. Esto permite disminuir costos promocionales y logísticos asociados al producto, y ofrecer una línea mas completa a potenciales clientes, a menudo una de las condiciones impuestas por ellos.

i) Esfuerzos Comerciales y Promocionales:

Recién una vez que el producto esta desarrollado y mejorado, se pueden convocar recursos para el desarrollo de esfuerzos promocionales y comerciales. Los mercados globales son exigentes, tanto en calidad del producto como en presentación y si se hace esto antes de tiempo se corre el riesgo de matar mercado.

Esta etapa de misiones promocionales y/o comerciales, es parte de un proceso mas genérico que busca el mejoramiento continuo, a veces casi de prueba y error. Se debe ser sensible a lo que el mercado y personas claves sienten respeto al producto, y en función de ello reformular el plan estratégico del producto y mejorar su calidad, entendiéndose por calidad lo que el cliente potencial espera.

j) Ventas y Generación De Riqueza:

Los ajustes en la calidad del producto como consecuencia de los esfuerzos comerciales y promocionales, debieran derivar en la consolidación comercial y por tanto en la generación de riqueza sustentable para el sector. Ello demanda, de una capacidad de respuesta rápida ante los requerimientos de la demanda global y potencial prospectada.

3.- RESULTADOS POR OBJETIVOS

Contrastando los resultados obtenidos con los objetivos del proyecto, se puede considerar lo siguiente:

1. Se tiene el diseño y sistematización de un modelo para incorporar competitividad a la gestión productiva y comercial de A.C.
2. Se transfirieron capacidades creadas y transferidas a las bases y dirigentes de Agrochiloé para propiciar la implementación del modelo de competitividad.
3. Se ha logrado validar el modelo de competitividad propuesto, en la unidad de negocio Pasta de Ajo Sabor Chilote, en Punta Chilén, hasta etapa de venta.

Tabla 2

Recursos Convocados Para La Organización Por Parte de Oficina Tecnica

Año	Financiamiento	Beneficiario
2003	EmpredeChile	Pta Chilen
2003	Indap	Pta Chilen
2004	Indap	Pta Chilen
2004	Fundacion Andes	Pta Chilen
2004	Gobierno Regional	Pta Chilen
2004	Prochile	Pta Chilen
2005	Indap	Pta Chilen
2005	Indap	Pta Chilen
2005	Prochile	Pta Chilen
2004	Indap	Pufolil
2003	Indap	Petanes
SUBTOTAL RECURSOS CONVOCADOS		

Tabla 3

Resultados Económicos Brutos En Unidad De Negocio Pasta De Ajo Punta Chilen

Año	Producto	Cliente	Volumen (N° Frascos)	Precio (US\$/Frasco)	Ingreso Bruto (US\$)
2005	Pasta Ajo	Comercio Justo Belga	12000	1.116	13.392
2005	Pasta Ajo	Comercio Justo Belga	18000	1.2	21.600
2005	Pasta Ajo	Mercado Nacional	3000	1.339	4.017
Subtotal Ventas Post-Proyectos (US\$)			33.000		39.009
Subtotal Ventas Post-Proyectos (\$)					21.845.040

6.- IMPACTOS EN CAPACIDADES DE GESTION

6.1.- Gestión De Proceso:

En el ámbito de la gestión de proceso e ingeniería de planta, se pueden mencionar los siguientes avances:

1. Reducción de Costo Proceso en un 30%.
2. Aumento Productividad desde 220 frascos / día a 2.500 frascos / día, que representa un incremento de 11,4 veces.
3. Aumento de la velocidad de respuesta a requerimientos de producto.
4. Internalización de valores de calidad producto y de control del proceso.
5. Desarrollo de un enfoque estratégico para desarrollo productivo.

6.1.- Gestión De Comercialización:

En el ámbito de la comercialización, se desarrollaron capacidades para promocionar el producto en mercados globales, mayores y exigentes. Efectivamente se ha podido promocionar el producto en América del Norte: Guadalajara, Nueva York y Toronto. El impacto en este ámbito se puede describir de la siguiente forma:

1. Desarrollo de la capacidad de vinculación y articulación con Prochile, y convocatoria de recursos financieros para misiones promocionales y comerciales en mercados externos.
2. Expertise en el desarrollo de imagen grafica, para mercados externos y globales.
3. Desarrollo de la capacidad de benchmarking en mercados globales.
4. Desarrollo de capacidad de negociación en mercados globales.
5. Desarrollo de capacidad exportadora en mercados externos (Bélgica).
6. Desarrollo de un enfoque estratégico para el desarrollo comercial.

VIII.- DISCUSIONES

1.- SUSTENTABILIDAD DEL MODELO PROPUESTO

El modelo de negocio, requiere una unidad técnica central para su gestión y aplicación. Debe ser una entidad interdisciplinaria, y con capacidades técnicas y profesionales para administrar la aplicación del modelo. La unidad de gestión productiva y comercial Agrochiloe, tiene un costo mensual que bordea los el cual debe necesariamente ser cubierto de alguna forma para sustentar su operación.

Dicho costo a diferencia de lo previsto en la propuesta inicial del proyecto, que sostenía el autofinanciamiento por comisiones de venta, es muy difícil de cubrir al menos los primeros años de vida del proyecto. Un dato interesante de considerar, es que la respuesta del consumidor a un esfuerzo de promoción de productos, en el mercado gourmet prospectado en América del norte, puede ser igual o superior a 5 años. Por tanto no se puede asegurar, que una unidad de gestión pueda mantenerse con comisiones de venta, al menos en el mediano plazo. Para sostener la oficina técnica se pueden considerar las siguientes alternativas:

- Financiamiento directo del sector público, con algún sistema de control de avances o de resultados.
- Autofinanciamiento a través de asesorías, INDAP y otras (Actualmente se esta aplicando).
- Postulación a otros proyecto de Innovación en otras organizaciones donde aplicar el modelo.

El costo social y público, asociado a un eventual aporte financiero estatal, es bajo si se consideran los avances conseguidos en los últimos dos años en Punta Chilen, respecto de los avance históricos, tanto en esa organización como en el sector en general de la A.F.C. del territorio.

2.- COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CAMPESINO

El desarrollo y paliación del modelo propuesto, tiene la gran virtud de demostrar que el sector de la agricultura campesina puede desarrollar la competitividad del producto y lograr en forma definitiva posicionarse en mercados externos globales y exigentes, de forma tal de consolidarse en el escenario actual de apertura de mercado y constituirse en un sector económicamente sustentable, un resultado por tantos años esperado po parte del sector público.

En efecto, como resultado de la validación del modelo se puede establecer que el concepto de competitividad, luego de la incorporación de esta organización al proyecto FIA

AGROCHILOE, ha sido internalizado fuertemente en toda la cadena de productiva. Esto demostrado por los significativos avances, en aspectos tecnológicos, mejoras en infraestructura y equipamiento, en desarrollo de imagen grafica, en capacitación en buenas practicas agrícolas y de proceso, y en la promoción del producto en mercados exigentes.

3.- ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR

Un enfoque estratégico interdisciplinario, ha permitido en menos de tres años de ejecución del proyecto contar con resultados efectivos y largamente buscados para el sector. Ese enfoque estratégico contempla los ámbitos productivo y comercial, y da cuenta de la reformulación del proyecto por parte del equipo técnico quien, no obstante estar muy de acuerdo con el espíritu del proyecto, vio una debilidad en buscar objetivos eminentemente comerciales, sin contemplar el nivel de competitividad de los productos del sector.

Ese enfoque estratégico tanto en el ámbito productivo y comercial da garantías de lograr los resultados esperados e generación de riqueza permanente para el sector y lograr la sustentabilidad económica largamente esperada y deseada .

4.- NUEVO PARADIGMA PARA LA AGRICULTURA CAMPESINA

El modelo propuesto por Agrochiloe, busca desarrollar la competitividad de ese sector, proponiendo una estrategia con una orientación hacia la demanda, hacia el valor agregado y hacia los medios de vida, o destrezas y capacidades locales. Se propone un nuevo paradigma, cual es que la agricultura familiar campesina no tiene porque circunscribirse al escenario de asistencialismo histórico que ha imperado, pudiendo armarse de los atributos de competitividad para alcanzar mercados globales y lograr la sustentabilidad económica de la actividad.

De esa forma, se sostiene que en los mercados globales que hoy dominan y en el escenario de apertura donde Chile se abre al mundo con tratados de libre comercio recientemente suscritos, la única opción de la agricultura campesina, para dejar de ser una carga social para el país, es ponerse pantalón largo y reenfocar su actividad de negocios en una forma competitiva capaz de alcanzar y posicionarse en esos mercados globales y exigentes. Este postulado requiere del estado un ultimo esfuerzo de asistencia y apoyo financiero, en las primeras etapas donde el sector debe adquirir esa competitividad; no obstante, sin duda que ese costo será muy significativamente menor que el costo histórico hasta el momento experimentado.

El escenario actual de producción dela AFC, en general y en conflicto con el potencial productivo y comercial, corresponde a una actividad tradicional que se ha visto en los últimos años muy desmejorada, donde paulatinamente, salvo casos aislados, se ha ido perdiendo la oferta de variados productos tradicionales que han representado en algunos casos grandes perdidas para el sector por las ventajas comparativas y la alta competencia de la producción en el continente.

Por todo lo antes expuesto, el presente proyecto pretende ver el escenario actual como una oportunidad que representa el desarrollar una actividad productiva y comercial en base a la producción de productos tradicionales donde existen destrezas probadas, con carácter de competitividad para posicionarse en mercados globales y exigentes. Concibiéndose un negocio de una alta articulación, con una alta integración vertical, con un desarrollo profesionalizado y sistémico en base al modelo de gestión ya validado (Agrochiloe), que proporcione atributos de competitividad, a objeto de tener una unidad de negocio sustentable y generadora de riqueza.

En conformidad a lo anterior, el presente proyecto permitirá implementar una unidad de negocio funcional y rentable económicamente, amparada en una estrategia productiva y comercial (modelo Agrochiloe), que permita desarrollar una oferta competitiva, capaz de posicionarse en mercados globales y exigentes, y que efectivamente represente riqueza permanente para los productores.

Para cada una de las unidades de negocio desarrolladas se debe proponer a priori una estructura funcional, constituida por una unidad de control y de gestión (como U.G. Agrochiloe), y por unidades de producción primaria y/o de incorporación de valor agregado.

En conformidad a lo anterior, se puede concebir el desarrollo de otras unidades de gestión, como la de Agrochiloe, que en otros territorios puedan desarrollar el mismo ámbito de acción y constituirse en un actor efectivo para entregarle competitividad al sector, y posicionarlo en mercados globales.

5.- RESPECTO A LA METODOLOGÍA

El gran aporte del presente proyecto, mas allá de los resultados productivos económicos y comerciales asociados a la unidad económica donde es validado el proyecto, es contar con una metodología clara, con detalle de algoritmos para el logro de la competitividad de unidades de negocios del sector de la agricultura campesina. Ello le otorga al proyecto una capacidad de replicabilidad que puede representar un efecto multiplicador en el impacto del proyecto.

6.- RESPECTO A LOS RESULTADOS

Existen resultados cuantificables que dan cuenta de la efectividad del modelo respecto al objetivo de generación de competitividad y riqueza sustentable para el sector. Entre ellos se pueden mencionar los recursos financieros convocados, las capacidades de vinculación y articulación con organismos públicos y privados, el producto final obtenido y desarrollado con la aplicación del modelo, y los avances promocionales y comerciales en mercados globales.

7.- NECESIDAD DE VALIDACIÓN

Será necesario validar el modelo con al menos una unidad de negocio adicional a la de Pasta de Ajo de Punta Chilen. Además será necesario avanzar en el tema de consolidación comercial de la Pasta de Ajo en mercados de América del Norte, donde hoy se entra a un proceso de consolidación.

Para entrar un producto a un mercado se puede demorar hasta 5 años, o inclusive mas. Con el presente proyecto, una vez sistematizado el modelo, recién a principios del 2005 se comenzaron a orientar esfuerzos al tema de promoción y comercialización, por lo cual será justo darle un plazo de al menos dos temporadas mas para evaluar los resultados comerciales asociados a la aplicación del modelo.

IX.- CONCLUSIONES

1. Con el presente proyecto hoy se cuenta con una metodología efectiva para el desarrollo de la competitividad del sector de la agricultura campesina. Se ha demostrado que es ese el camino para lograr un sector económicamente sustentable que pueda aprovechar las ventajas del modelo económico imperante y del escenario actual de apertura de mercados.
2. El enfoque estratégico e interdisciplinario, ha resultado clave para darle al proyecto la orientación que ha permitido tener una metodología replicable, darle atributos de sustentabilidad al mismo y lograr los resultados obtenidos.
3. El presente proyecto ha permitido cambiar el paradigma del sector de “venderlo que se produce” por el paradigma “producir lo que se vende”. Este último da cuenta de lo imprescindible que resulta la orientación hacia la demanda, para darle sustentabilidad a las unidades de negocio desarrolladas.
4. Respecto al ámbito productivo, el modelo propuesto ha sido validado en un 100%, a través de su aplicación en la unidad de negocios Punta Chilén.
5. Respecto al ámbito comercial, el modelo ha sido validado en gran parte, lográndose promocionar el producto en mercados globales de América del norte. No obstante, se requiere algo de tiempo, al menos dos temporadas para lograr la consolidación comercial en ese mercado.
6. La aplicación del modelo ha permitido definir el requerimiento de recursos financieros para desarrollar la competitividad y mejorar los estándares productivos del sector. En el caso de Punta Chilén se han convocado recursos valorizados en \$ 61 millones de pesos.
7. El desarrollo y aplicación del modelo, ha demostrado la necesidad y lo eficaz que resulta contar con capacidades de articulación y vinculación con otros actores del sector, como son organismos públicos y universidades. INDAP, Prochile, CORFO, empresa privada, etc.
8. Una oficina técnica como Agrochiloe, se requiere en forma permanente para aplicar y controlar los resultados de la generación de competitividad a través del modelo propuesto. El modelo de esta oficina, con su ámbito de acción, podría eventualmente replicarse en otros territorios. Ello representa un requerimiento financiero para la mantención de la oficina.

9. El costo social de ese recurso para mantención de la oficina, puede validarse al comparar resultados con los logros y costos históricos asociados a tantos años de asistencialismo para el sector.
10. La marca transversal ha permitido tener logros de promoción y penetración de marca en mercados globales como son Guadalajara, Nueva York y Toronto.
11. El modelo se ha podido aplicar con buenos resultados en otra unidad de negocio, no pertenecientes a Agrochiloe a la cual se les ha prestado servicio de asesoría. Con ello se ha podido generarse recursos financieros para manutención de la oficina.

Att.
SGL/sgl
Febrero 2006