

INFORME TÉCNICO FINAL

ANTECEDENTES GENERALES

Nombre Del proyecto : "Consolidación de Modelo de Gestión Productiva y Comercial Para la Incorporación de Competitividad a la Agricultura Familiar Campesina de Chiloé".

Código Proyecto : FIA-PI-V-2006-1-G-001.

Nº De Informe : Nº 2 (Final)

Periodo : Agosto de 2006 – Marzo 2007

Fecha De Aprobación : Abril 13 de 2006

Agente Ejecutor : "Asociación Gremial De Empresas Productivas Campesinas De Chiloé (AGROCHILOE)".

Asociados :

Coordinador Proyecto : Sra. María Soto Upil.

Costo Total Del Proyecto :

Aporte De FIA :

Periodo de Ejecución : 12 meses, desde 01 de Enero 2006 al 01 de Enero del 2007.

Firma Coordinador Proyecto:

USO INTERNO FIA	
FECHA RECEPCIÓN	

OFICINA DE PARTES - FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	11 ABR. 2007
Hora	12:50
Nº Ingreso	1606

I.-RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTADO DEL PROYECTO

En esta etapa el presente proyecto llega a su término, con la consolidación del modelo productivo y comercial propuesto por Agrochiloe, validado con la unidad de negocio de pasta de ajo "Sabor Chilote" y replicado en otras unidades de negocio actualmente en formación o desarrollo, como son la planta quesera de Agricultores de Quemchi y el centro de multiplicación de genética ovina Agrochiloe. En esta etapa se logró la culminación de varios procesos e hitos importantes como son:

- Desarrollo y consolidación de la imagen de Sabor Chilote, como una plataforma para una variedad de productos gourmet a desarrollar.
- Ampliación de la línea de productos Sabor Chilote, para su presentación en mercados gourmet de NY, Toronto y México.
- Promoción de la línea de productos de Sabor Chilote en los mercados de: Nueva York, Toronto y México.
- Desarrollo y culminación del proceso de certificación orgánica de ajo chilote en un predio común de productores de Puntas Chilén.
- Inicio del proceso de certificación de la planta HACCP, con la solicitud de PAC a un proveedor de servicios.
- Análisis y Desarrollo estratégico productivo y comercial funcional para Punta Chilén, en el marco de la estrategia genérica de AGROCHILOE.
- Replicación de la metodología para el desarrollo de competitividad en la planta quesera de Agricultores de Quemchi ubicada en Montemar.
- Finalización del diplomado en Marketing y Negocios Internacionales dictado por la Universidad Austral, para dos personas del equipo Agrochile-SaborChilote.
- Visita a la feria alimentaria SIAL en Francia, una de las más importantes en el sector alimentos y bebidas, con el consecuente benchmarking.
- Arriendo de predio de 100 Has para desarrollo de proyecto ovino para mejorar genética territorial y para aumento de estructura para gestión.
- Articulación con organismos públicos como ProChile e INDAP regional.
- Participación en feria Expomundo Rural y premiación al modelo de gestión Agrochiloe-Sabor Chilote, aplicado a Punta Chilén.
- Participación por segunda vez consecutiva en la Feria ANTAD, en Guadalajara-México.

II.- SITUACION AL INICIO DEL PERIODO

En el período anterior, enero-julio 2006, se orientaron esfuerzos hacia la consolidación del modelo de gestión productiva y comercial de Agrochiloé y hacia la multiplicación de su impacto a través de la promoción de sus valores e implicancias tanto dentro del sector público como privado en el territorio. De esa forma, ya en enero del año recién pasado se había realizado el lanzamiento oficial del modelo referido.

En febrero del 2006 se visitó al mercado gourmet de Nueva York, donde se promocionó la marca Sabor Chilote y sus productos elaborados a partir de ajo Chilote, recogiendo impresiones de potenciales clientes, respecto a imagen grafica, presentación y calidad de nuestra oferta. Además de perfeccionar el benchmarking, para preparar una siguiente misión comercial en septiembre del mismo año.

En ese período, también se experimentaron importantes avances en el nivel de vinculación y articulación con el sector público y sus instrumentos de financiamiento. Por ejemplo, la postulación a ProChile y su programa “Internacionalización De La Agricultura Campesina”, permitió financiar un 75% de las misiones comerciales realizadas en Nueva York y Toronto, realizada en febrero como también la que debió ejecutarse en septiembre del mismo año.

También fue posible en el mismo período realizar importantes actividades de promoción en ferias de alimento de Barcelona-España (ALIMENTARIA), y de Guadalajara-México (ANTAD). Además se avanzó en el proceso de certificación orgánica predial para los productores de Ajo Chilote en Punta Chilen. Tendiente a evaluar la viabilidad de este camino como ventaja competitiva.

En el ámbito estratégico, en el período también se realizó una propuesta de consolidación del modelo proyectado a un horizonte de cuatro años.

III.- ACTIVIDADES EJECUTADAS EN EL PERIODO

Las actividades e hitos ejecutadas en el presente periodo, incluyendo su ejecución en el periodo anterior, se presentan en el siguiente cuadro (Tabla 1).

Tabla 1

Hitos o Actividades Desarrolladas En El Periodo

ACTIVIDAD O HITO	FECHA	ESTADO
Lanzamiento Del Modelo De Gestión Productiva y Comercial	16/01/06-16/01/06	EJECUTADA
Misión Comercial Al Mercado Gourmet De Nueva York y Toronto	26/02/06-30/09/06	EJECUTADA
Participación En Feria Expoalimenta Barcelona	06/03/06-10/03/06	EJECUTADA
Participación En Feria ANTAD Guadalajara 2006	28/03/06-03/04/06	EJECUTADA
Certificación Orgánica Punta Chilén	20/02/06-18/03/07	EJECUTADA
Desarrollo Estratégico Corporativo y Funcional Agrochiloé	05/05/06-11/07/06	EJECUTADA
Desarrollo Estratégico De Marca Sabor Chilote	15/10/06-25/10/06	EJECUTADA
Avance En El Desarrollo De Unidades De Negocios	02/02/06-15/03/07	EJECUTADA
Diplomado En Marketing y Comercio Internacional	02/05/06-30/09/06	EJECUTADA
Desarrollo y Consolidación Imagen Sabor Chilote	26/02/06-05/09/06	EJECUTADA
Generación De Capacidades Exportadoras En Mundo Campesino	01/03/06-30/01/07	EJECUTADA
Participación En Gira Tecnológica a Feria SIA París-2006	03/10/06-13/10/06	EJECUTADA
Participación En Feria ExpoMundo Rural - Premiación	05/12/06-10/12/06	EJECUTADA
Participación En Feria ANTAD Guadalajara 2007	16/03/07-23/03/07	EJECUTADA
Desarrollo Proyecto INDAP PDI Inversiones Planta Quesera		
Desarrollo De PAC Para Certificación HACCP	10/03/07-	EN PROCESO

Cabe detallar las actividades e hitos que dicen relación con el desarrollo o consolidación de unidades de negocios, en muchas de las cuales se articularon otros instrumentos de financiamiento y se trabajo vinculado con otros proyectos (Tabla 2).

Tabla 2

Actividades o Hitos Para El Desarrollo Unidades De Negocios

ACTIVIDAD O HITO	FECHA	ESTADO
Arriendo Predio Proyecto Desarrollo Genético Ovino	15/12/06-	EN PROCESO
Postulación y Adjudicación PDI INDAP Planta Quesera Quemchi	01/10/06-15/01/07	EJECUTADA
Postulación proyecto Prodes INDAP Quemchi	07/09/06	EJECUTADA
Postulación proyecto Prodes INDAP Cooperativa Punta Chilen	07/09/06	EJECUTADA
Adjudicación y desarrollo proyecto Prodes INDAP Coop. Punta Chilen	01/11/06	EJECUTADA
Gira tecnológica Punta Chilen a Cooperativa Apicoop Paillaco	30/11/06	EJECUTADA
Premiación FIA Premio Nacional de Innovación 2005 P. Chilen	14/12/06	EJECUTADA
Visita experta Vasca en genética ovina, proyecto FIA	30/01/07	EJECUTADA
Gira tecnológica Argentina Cooperativa Punta Chilen premio FIA	04/02/07	EJECUTADA
Gira Tecnológica ovina país Vasco Agrochiloé	05/03/07	EJECUTADA
Postulación proyecto PDI INDAP Cooperativa Punta Chilen	30/03/07	EJECUTADA
Participación en Feria ANTAD Guadalajara 2007	19/03/07	EJECUTADA
Elaboración proyecto Mejoramiento Equipamiento Punta Chilen a U.E. A través Comercio Justo Belga.	05/03/07	EJECUTADA

IV.- PROGRAMACION Y ANALISIS DE BRECHA

El programa de actividades e hitos consignado en la propuesta inicial del proyecto de consolidación en referencia se presenta en el cuadro siguiente (Tabla 3). Cada una de ellas se explica seguidamente.

Tabla 3
Nivel De Cumplimiento De Actividades Programadas

ACTIVIDAD	FECHA TERMINO PROGRAMADA	FECHA TERMINO EFECTIVA	CUMPLIMIENTO (%)
Lanzamiento Modelo De Gestión	Febrero 2006	Enero 2006	100 %
Modelo De Gestión Cargado En Pagina Web	Octubre 2006	Febrero 2007	100 %
Certificación Unidad De Negocio	Noviembre 2006	Marzo 2007	100 %
Formación Destrezas y Capacidades Para Competitividad	Octubre 2006	Enero 2007	100 %
Misiones Comerciales En Mercados Externos	Septiembre 2006	Septiembre 2006	100 %
Desarrollo Unidades Negocios Para Replicar Modelo	Diciembre 2006	Marzo 2007	100 %
Desarrollo Herramientas Para Sustentar Modelo Competitividad	Octubre 2006	Marzo 2007	100 %
CUMPLIMIENTO TOTAL PONDERADO			100 %

Todas las actividades programadas fueron cumplidas, aun cuando algunas de ellas fuera del plazo proyectado. De esta forma, el cumplimiento de la programación fue de un 100%. No obstante con el correr del período, fueron apareciendo otras inquietudes y otros elementos que fue necesario abordar o ejecutar y que a pesar de no estar considerados en la programación inicial se consideran claves para los objetivos trazados. Estos serán detallados mas adelante.

V.- RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados por actividad:

1.-Lanzamiento Modelo De Gestión Productiva y Comercial

El lanzamiento del modelo para el desarrollo de la competitividad de la agricultura campesina, es una actividad que se cumplió en un 100% en el periodo anterior, al ser ejecutada en enero del año recién pasado. Para ello, se preparó un documento en Power Point que presenta la sistematización del modelo además de los resultados del proyecto "Gestionadota Comercial", que dio origen al actual de consolidación. Mas detalles de esta actividad se presentan en informe anterior.

2.- Modelo De Gestión Cargado En Página Web

Esta actividad desde un comienzo fue asociada al lanzamiento del modelo para la competitividad, referido en el punto anterior. El material grafico estuvo listo en su totalidad a principios de septiembre del año recién pasado y término de ser cargado a la pagina web en marzo del 2007. El detalle se encuentra en www.agrochiloe.cl.

La pagina web Agrochiloé aun esta en proceso de desarrollo, incluyendo un recetario que fue elaborado en base a productos Sabor Chilote y preparado para llevar a la misión de penetración comercial llevada a efecto en Nueva York y Toronto.

3.- Certificación Unidad De Negocios

3.1.- Certificación Orgánica

El proceso de certificación orgánica de un predio destinado a producir ajo chilote en Punta Chilén, comenzó en febrero del 2006, y recién a finalizado en marzo del 2007. Adicionalmente, la consultora y certificadora recomendó además certificar la planta de proceso y el sistema de exportación, etapa que hoy esta en desarrollo. La condición que la certificadora puso para la certificación de planta fue el desarrollo de un Plan de Aseguramiento de la Calidad (PAC).

En informe anterior se presenta un diagrama de flujo con los pasos necesarios para esta certificación, en conformidad al Reglamento (CEE) 2092/91 y/o el Programa Nacional Orgánico (NOP) de Estados Unidos. En detalle, los tramites que se debieron llevar a efecto para esta certificación se presentan a continuación.

3.1.1.-Primer Contacto

Generalmente, la empresa interesada, luego de elegir una potencial empresa consultora para la certificación, se acerca a ella con ciertas preguntas generales, referente a requerimientos de las normas, procedimientos, costo de la certificación. En este caso esta empresa consultora fue CERES, quien envía en respuesta un primer paquete de informaciones, vía e-mail, correo o fax, las cuales son complementadas por teléfono. La documentación recibida incluye:

- Un documento con los requerimientos generales y pasos a seguir.
- Una presentación de la empresa, consultora y la empresa que esta representa para la acreditación.
- Breves informaciones referentes a las exigencias por rubro. Por ejemplo producción vegetal, apicultura, recolección silvestre, procesamiento, etc.
- Un formulario de aplicación.
- Solicitud a la empresa interesada para llenar el formulario de aplicación, con ciertos datos básicos de la unidad a certificarse, que dimensionen el trabajo y horas hombre involucradas, tendiente a estimar el costo de la consultoría.

3.1.2.- Oferta

Sobre la base de las tarifas básica de la empresa consultora o certificadora, valores diarios, rubro y tamaño de la unidad a certificar, esta calcula el costo de la certificación. Envía una oferta escrita a la persona o empresa. Normalmente se trata de una cantidad fija, por lo cual el cliente sabe de antemano lo que le va a costar la certificación independientemente del tiempo que el inspector permanece en la finca o empresa. A ese costo se adicionan los gastos por transporte y hospedaje, para el inspector.

3.1.3.- Contrato

Conjuntamente con la oferta anterior, la empresa certificadora envía un contrato de certificación. Una vez que el postulante a la certificación y la empresa consultora, en este caso CERES, se ponen de acuerdo en el precio y condiciones, el postulante firma el contrato. Con eso se compromete a cumplir las normas orgánicas. CERES recibe el contrato firmado por la empresa interesada y devuelve una copia firmada también por ella.

En este contrato se identifica un responsable de la certificación, por parte de la empresa interesada.

3.1.4 Adelanto

El cliente paga el 50% del precio acordado. CERES envía al cliente un segundo paquete de informaciones, incluyendo, entre otros:

- Documentos, en los cuales CERES explica con mayor detalle sus principios relacionados con ciertas interpretaciones de las normas,
- Las respectivas normas,
- Programa estándar de inspección,

- Pauta para el plan de manejo orgánico.

3.1.5.- Elaboración Del Plan De Manejo Orgánico

El cliente debe completar el plan de manejo orgánico. El formulario invita al cliente a realizar al mismo tiempo una auditoria interna de su unidad, la cual le ayudará a identificar eventuales deficiencias que comprometen la certificación. Un inspector de CERES puede ayudar a elaborar el plan de manejo orgánico, en el transcurso de una pre-inspección.

El plan de manejo orgánico, así como el contrato identifican un responsable de la certificación por parte de la empresa interesada.

3.1.6.- Acciones Correctivas

El plan de manejo orgánico debe incluir acciones correctivas, cuando existan elementos que comprometan la certificación. En efecto, cuando existen no-conformidades, se debe resolver estos problemas antes de que se realice la inspección. Por ejemplo, establecimiento de una separación clara entre producto orgánico y convencional en plantas de procesamiento.

Una vez que el plan de manejo orgánico, incluyendo acciones correctivas, es completado por el cliente, este lo envía a la empresa certificadora quien lo revisa, para continuar con el proceso.

3.1.7.- Acuerdo De Inspección

El inspector y el cliente se ponen de acuerdo en una fecha para la inspección.

3.1.8.- Inspección

La persona responsable de la certificación, por parte de la empresa interesada, debe estar presente. Toda la documentación preparada para la revisión del inspector en terreno. El informe de inspección, elaborado por el inspector de la empresa certificadora debe también ser firmado por el responsable de la empresa interesada.

El inspector verifica, si el plan de manejo corresponde a la realidad y define eventualmente define acciones correctivas.

3.1.9.- Informe De Inspección

Muchas veces, el cliente tiene que entregar documentos adicionales. Inmediatamente después de la inspección, con ellos mas los resultados de la inspección, el inspector termina de redactar su informe. Tan pronto tiene toda la documentación necesaria, envía todo a la central de la empresa certificadora, en este caso CERES.

3.1.10.- Evaluación

El informe es evaluado por el certificador responsable por parte de la empresa certificadora. A veces, se tienen que responder preguntas pendientes con el inspector.

3.1.11.- Acciones Correctivas

En algunos casos, como resultado de la inspección, ciertas acciones correctivas tienen que implementarse antes de emitir el certificado.

3.1.12.- Factura final

Pago del 50% restante, más los gastos de viaje. Emite la factura

3.1.13.- Certificado

La empresa certificadora emite el certificado, lo envía por fax, después el original. Este proceso es aparentemente muy largo y complicado. Sin embargo, muchos de los pasos que aquí se presentan uno tras otro, en realidad se realizan se pueden manejar en forma paralela. Los clientes pueden contribuir a acelerar el proceso:

- Pagando a tiempo las facturas emitidas por la empresa certificadora.
- Completando inmediatamente y con información concientemente detallada los formularios, contratos etc.
- Implementando inmediatamente eventuales acciones correctivas.

En Punta Chilén se certificaron 0,16 Hás, como plan piloto, donde se sembraron aproximadamente 600 kilos de semilla, con lo cual se obtuvo un rendimiento del 40% a diferencia del 150% de rendimiento con cultivo convencional, no orgánico. Esto se debió el terreno no tenía suficiente nutrientes, ya que no había sido cultivado por más de 8 años, y que los fertilizantes orgánicos como el abono rojo son de lenta absorción.

Para que los agricultores no tuvieran perjuicio económico por los bajos rendimientos, la Cooperativa compro el ajo orgánico con un 50% de sobreprecio (ajo convencional \$ 800 Kg. ajo orgánico \$ 1.200 kg.). Actualmente se dispone de 325 kg. de ajo orgánico para el proceso de pasta de ajo orgánica, lo cual se espera comercializar en el comercio justo belga.

El proceso de certificación predial ya finalizó exitosamente, pero actualmente se esta en proceso de certificación de la planta de proceso, como recomendación de la empresa certificadora y por ello aun no se cuenta con el certificado para el predio. Ello obligó a considerar el desarrollo de un PAC para la planta, condición necesaria para la certificación.

3.2.- Certificación HACCP

En la planta de proceso de Punta Chilen, se debe confeccionar un plan de aseguramiento de calidad (PAC). Esta necesidad surgió del proceso de certificación orgánica de un predio de la organización, detallado en punto anterior. No obstante, actualmente en Chile se está exigiendo que las plantas estén certificadas HACCP, apareciendo una norma específica para ello a fines del 2006.

Por ello se solicitó a un consultor que desarrolle dicho plan y se están orientando esfuerzos para mejorar y adaptar infraestructura, tendiente a obtener la certificación HACCP. La metodología del proceso de certificación y desarrollo de PAC incluye las actividades que se detallan adjunto a este documento (**Anexo 1**).

4.- Formación Destrezas y Capacidades Para Competitividad

Detalles de esta actividad se presentan en informe anterior. No obstante, cabe mencionar que los esfuerzos en este ámbito se orientaron primeramente a consolidar la capacidad de la planta de proceso destinada a la producción de Sabor Chilote, capacitando a su personal en buenas practicas de proceso y en la norma HACCP. Además, se capacitó a la administradora de la planta y miembro del equipo técnico de Agrochiloé en marketing y desarrollo de negocios internacionales.

Por su parte en diferentes reuniones con el directorio de Agrochiloé se han ido entregando valores de competitividad identificados en el desarrollo del proyecto.

Por otra parte, a través de medios masivos de comunicación, en especial diarios locales, se ha expuesto la filosofía de trabajo detrás de los resultados que en territorio han generado algo de efervescencia y expectativas.

Además, en el marco de gira tecnológica ovina a España y de la visita a la feria SIAL en Paris, se han realizado eventos de difusión donde se ha invitado a autoridades y productores del sector, y donde se han entregado principios para el desarrollo de negocios y para la exportación.

5.- Misiones Comerciales En Mercados Externos

En el presente período fue posible realizar una misión comercial de penetración de la marca Sabor Chilote en el mercado gourmet de Nueva York y Toronto, en atención al programa y a los recursos convocados a través del instrumento que ProChile tiene para la internacionalización de la agricultura campesina. Esta misión permitió complementar la misión de prospección realizada en febrero del 2006. Los resultados de esta actividad se presentan a continuación:

El informe de resultados de esta misión comercial se entrega anexa al presente documento (**Anexo 2**).

6.- Desarrollo De Unidades De Negocios Para Replicar El Modelo

Mas allá de los avances obtenidos con la validación del modelo de transferencia de competitividad en la planta de procesamiento de Punta Chilén, se han considerado los siguientes elementos para aumentar el impacto del proyecto y el desarrollo de unidades de negocios que favorezcan a otros agentes productivos. Estas son:

- Ampliación de línea de productos Sabor Chilote,
- Implementación de unidad productiva de queso de vaca en Quemchi,
- Implementación de un centro de mejoramiento y multiplicación de genética ovina.

6.1.- Ampliación De Línea De Productos

Esta táctica, obedece a la necesidad de aumentar la línea de productos Sabor chilote, con otro tipo de materias primas para ser procesados, siempre como conservas en vidrio, para nichos gourmet exigentes y de tipo delicatessen. Por ejemplo alcachofas, pimentones, etc. Ello, a objeto de permitir el desarrollo económico de otros grupos productivos que puedan constituirse en proveedores de materias primas y que puedan contar con un poder de compra permanente.

Ello se complementa en un proyecto postulado a FIA, para consolidar la maca Sabor Chilote, actualmente en ejecución (Marzo 2007).

6.2.- Unidad Productiva De Queso De Vaca

Las ventajas del desarrollo e implementación de esta unidad de negocio son:

- Mejorar la economía familiar de muchos productores de la zona rural de la comuna de Quemchi, que hoy se encuentran en la indefensión absoluta por entrar en crisis la única actividad económica que durante años han desarrollado, cual es la producción de leche. Esta crisis, como consecuencia del quiebre definitivo de la empresa Chilolac, que durante el 2006 operó a un 15% de su capacidad de proceso histórica.
- La validación de la misma metodología de competitividad utilizada con la planta de Punta Chilen, que incluye un diagnóstico, una propuesta de infraestructura y layout de planta, una propuesta de equipamiento, y un mejoramiento del proceso.
- La demanda de capacidades ya existentes en el equipo técnico de Agrochiloé, tanto a nivel productivo como comercial.
- La cierta posibilidad de incorporar ingresos por la vía de comisiones por la comercialización, para sustentar oficina técnica Agrochiloé.

Adjunto a este documento se detalla postulación a PDI INDAP para convocar recursos financieros para implementar dicha planta. Este proyecto fue aprobado y se encuentra en ejecución (**Anexo 3**).

6.3.- Centro De Mejoramiento y Multiplicación Ovina

Este proyecto de unidad de negocio oblige a el arriendo de un predio demostrativo que permitirá su desarrollo, implementación y operación con el control de todas las variables. Las ventajas asociadas a esta unidad de negocio son:

- Desarrollar una genética local que permita con la consideración de las capacidades y cultura productiva locales, mejorar índices productivos y tener un producto mas alineado con la demanda actual de la industria.
- Mejorar el presupuesto familiar de productores locales, quienes podrán contar a un precio razonable y viable, por debajo de valor de mercado, con una buena genética que permita mejorar sus resultados productivos, aumentar eficiencias, convocar y lograr un mejor precio de la industria todo lo cual favorecerá el desarrollo de una actividad mas intensiva y de mayor impacto económico.

7.- Desarrollo De Herramientas Para Sustentar Modelo De Competitividad

En el informe anterior, se detallan algunos elementos que ayudan a sentar las bases para la sustentabilidad del modelo de gestión productiva y comercial o modelo para la competitividad, propuesto por Agrochiloé. En efecto, mas allá de la sistematización del modelo predicho, se identifico la necesidad cubierta por esta actividad referida a definir los elementos estratégicos, tanto a nivel corporativo como funcional (para cada una de las unidades de negocios), a objeto de facilitar la replicación del modelo y la efectividad de sus impactos.

Adjunto se presenta desarrollo estratégico para la unidad de negocio Pasta De Ajo, la cual posteriormente debe ser aplicada a otras unidades de negocio (**Anexo 4**).

8.- Otras Actividades

Adjunto a este documento se presentan otras actividades no consideradas en la programación inicial pero sin duda de un alto aporte para el logro de los objetivos del proyecto (**Anexo 5**). Entre estas se tienen:

- Informe visita a Feria SIAL en Paris
- Informe visita Feria ANTAD en Guadalajara.
- Convocatoria de recursos a UE, para adquisición de equipamiento para mejorar parámetros de seguridad alimentaria.
- Confección de recetario gourmet a base de pasta de Ajo.
- Tabla resumen de recursos financieros convocados.
- Participación y premiación en feria Expomundo Rural 2006.

VI.- REFLEXIONES EN TORNO A RESULTADOS DEL PROYECTO

La prerrogativa del proyecto de consolidación en referencia, como también la del proyecto previo que dio lugar a este, ha sido el desarrollo de los productores asociados a Agrochiloé A.G. en el ámbito comercial. No obstante, como consecuencia de un reenfoque técnico, en la primera etapa de ejecución, se orientaron los esfuerzos principalmente hacia el ámbito productivo, eso sí, sin perder la mirada comercial. Ello como consecuencia de la necesidad identificada de mejorar y aumentar la competitividad para así lograr un proceso exportador o comercial de largo plazo con una oferta alineada con los mercados objetivos cada vez mas globales y exigentes. En efecto, con la calidad y oferta productiva inicial de las organizaciones que componen Agrochiloé, como también de otras del territorio, no era posible comercializar en mercados exigentes en forma sustentable.

Por tanto el esfuerzo del equipo técnico de Agrochiloé, tan concentrado en el desarrollo de un modelo o metodología para alcanzar la competitividad, dice relación con una respuesta técnica a la necesidad que tiene la agricultura campesina de Chiloé, y sin duda de otros territorios, de mejorar la oferta para que esta tenga una opción efectiva de posicionarse en mercados mas exigentes internos y externos y de lograr negocios sustentables.

La premisa sobre la cual se sustentó esa mirada primeramente productiva o hacia la competitividad fue: Si logramos calidad para poder promocionar y establecer con éxito nuestro producto en mercados globales, siempre mas exigentes, también tendremos la calidad o competitividad necesaria para alcanzar de buena forma el mercado nacional. Así, el trabajo que la unidad técnica Agrochiloé ha efectuado en los últimos tres años, primeramente el diagnóstico del sector, luego el desarrollo del modelo para la competitividad, la sistematización y validación del mismo, siempre han tenido un objetivo de calidad para exportación y de esa forma los esfuerzos productivos y luego comerciales se han canalizado hacia la promoción y exportación en mercados extranjeros.

El prospectar, promocionar, penetrar y posicionar un producto en esos mercados es un proceso lento que puede tardar mas de cinco años, y por tanto aparentemente resulta una mala estrategia para un proyecto que tiene una duración de dos años o tres años con su alargue. No obstante el gran aporte del proyecto FIA desarrollado a Agrochiloé ha sido, a juicio del equipo técnico, el darle otra cara a la agricultura campesina y lograr que una marca local y sus productos, como Sabor Chilote, pueda desarrollar su competitividad a un nivel tal que les ha permitido pararse de igual a igual con productos gourmet similares en esos mercados exigentes, e iniciar así un proceso de exportación pero con menos recursos financieros que la industria.

En conformidad a lo anterior, la mirada del éxito o fracaso del proyecto en cuestión así como de su predecesor no puede mirarse en términos de volumen de venta, o rentabilidad económica, porque el aporte fue más de gestión estratégica y por tanto con una mirada de mediano y largo plazo. En efecto, gracias al modelo desarrollado y validado, en el plazo que ha sido posible, se logro tener una planta, una marca paraguas y un producto competitivo, con valor agregado y con todos los atributos para posicionarse en mercados globales y exigentes, como lo demuestra el resultado obtenido en la misión de penetración de mercado en Nueva York y Toronto, realizada en

septiembre del año recién pasado. La respuesta de esos mercados fue muy favorable, en especial del primero, donde una importante cadena de tiendas de especialidad ha formalmente manifestado su interés de contar con la oferta de Sabor Chilote.

Sin embargo, a pesar de no ser justo evaluar el éxito del proyecto, cabe considerar que gracias al modelo desarrollado y la competitividad adquirida en Punta Chilén fue posible dar respuesta a un pedido de 30.000 frascos por parte del comercio justo en la temporada 2005-2006

Para lograr el objetivo de competitividad y desarrollo productivo y comercial exportador, en el caso de aplicación del modelo Agrochiloé en Punta Chilén, se convocaron recursos para:

1. Desarrollar una infraestructura de planta y un equipamiento no solo adecuado desde el punto de vista de la eficiencia productiva, al mejorar la linealidad en el layout de proceso y al aumentar la velocidad de procesamiento de 200 unidades/jornada a 3.500 unidades/jornada, sino también con la calidad sanitaria exigida por mercados globales y exigentes para asegurar la inocuidad alimentaria.
2. Capacitar al personal de planta y administrativo en buenas practicas de proceso y calidad alimentaria.
3. Desarrollar actividades de benchmarking en mercados gourmet tan exigentes como el de nueva York, Toronto, España y Francia.
4. Desarrollar una imagen grafica una etiqueta y un formato de presentación, bilingüe y acorde con lo visto en esos mercados.
5. Desarrollar un recetario en Ingles, para promocionar los productos en esos mercados.
6. promoción en nicho gourmet de mercados en Nueva York, Toronto, Guadalajara, España. Estos dos últimos en el marco de las ferias de alimentos y bebidas de Antad y Alimentaria, respectivamente.
7. Certificar como orgánico un predio de Punta Chilén, para tener también una oferta de nicho con el producto.
8. Iniciar un proceso de certificación HACCP.
9. Convocar recursos para lograr financiar dos equipos fundamentales aun necesarios para asegurar la inocuidad del producto como son un exhauster y un autoclave.
10. Diversificar la oferta de productos gourmet envasados en vidrio, en conformidad a lo exigido por esos mercados.

Es interesante señalar, que con un desarrollo efectivo de la competitividad, como se puede califica los resultados obtenidos con la pasta de ajo Sabor Chilote, producida en Punta Chilén, y con la participación de ProChile como agente proveedor de exportaciones con sus instrumentos de financiamiento, resultó según lo previsto, mas económica la promoción en mercados extranjeros, que en el nicho de entros e distribución de consumo masivo en el mercado nacional, como por ejemplo supermercados. Eso explica porque con el presente proyecto de consolidación y el previo proyecto Gestionadota Comercial, fue posible prospectar y promocionar nuestra marca Sabor Chilote y nuestros productos en mercados gourmet tan especializados como los de Nueva York y Toronto.

No obstante la aptitud exportadora del modelo sistematizado de Agrochiloé y su validación con la marca Sabor Chilote y su producto pasta de ajo elaborado en Punta Chilén, hoy se cuenta con la imagen de marca y de producto para incursionar en el mercado nacionales el nicho de retail pero mas masivo como supermercados. Por ello también se están orientando esfuerzos para alcanzar una cadena grande de distribución como es el caso de Jumbo y Líder.

Aquí es justo reconocer la alta capacidad, eficiencia y entrega de ProChile, tanto regionalmente, con su oficina en Puerto Montt, nacional con su departamento exclusivo para la AFC, como en sus oficinas externas, en especial las de Nueva York y Toronto. El acompañamiento, el nivel de compromiso y las competencias técnicas disponibles en este organismo constituyen un facilitador extraordinario para el proceso de prospección, promoción, benchmarking, y eventualmente exportación de productos nacionales.

Por ello otro elemento a considerar para un proyecto productivo comercial, y uno de los atributos mostrados por el proyecto en referencia, es la capacidad de articulación y vinculación con estos organismos públicos y con sus instrumentos de financiamiento disponibles.

Adicionalmente, tanto en el proyecto inicial como en el de consolidación, para el desarrollo efectivo de la competitividad y la replicación del modelo desarrollado y propuesto por Agrochiloé, se identifica la necesidad de crear una oficina técnica central que oriente el desarrollo de la competitividad de las empresas productivas campesinas y las vincule con organismos e instrumentos públicos y con los mercados globales o internos y que sea capaz de vincular no solo con mercados potenciales si no además con cadenas productivas o de valor integradas actualmente por la industria. Las competencias técnicas o cargos necesarios para la operación de esta unidad técnica son:

- Gerente técnico: Ingeniero civil o Ingeniero con magister en gestión.
- Asistente Técnico: Técnico o profesional de alguna especialidad pero con dominio de Ingles oral y escrito.
- Coordinador De Terreno: Técnico, agrónomo o veterinario pero con alguna especialidad o diplomado en el área del desarrollo territorial.
- Secretaria Contable: Contadora general con dominio de herramientas computacionales

Respecto a la operación de esa oficina técnica, es imposible que en el corto plazo esta pueda operar con recursos propios provenientes de comisiones por venta de productos. En el caso de Agrochiloé, el financiamiento de contraparte fue posible lograrlo con el desarrollo de asesorías extras a los proyectos, pero lo que representa un desgaste adicional del equipo de trabajo, el cual debiera concentrarse en la ejecución del proyecto. Ello obliga a considerar el financiamiento público para la operación de esta oficina, al menos durante los primeros años. Esta alternativa resiste el análisis económico y de rentabilidad social, asociado a la autosustentabilidad esperada para las unidades de negocios intervenidas, respecto al asistencialismo histórico experimentado en el sector..

En el período fue posible replicar el modelo de competitividad en otras unidades de negocio, como la planta quesera de Agricultores de Quemchi, lo cual viene a consolidar aun mas la metodología, con una unidad de negocio que hoy esta en etapa de mejoramiento de infraestructura de la planta y de adquisición de equipamiento a través de la convocatoria de recursos financieros hecha por Agrochiloe a INDAP regional y su instrumento PDI.

Respecto al resultado de la misión comercial, existe en el mercado de NY, interés manifiesto de una cadena importante de productos gourmet de contar con los productos Sabor Chilote en sus anaqueles. Esto no ha podido concretarse aun porque esta empresa trabaja con un intermediario que se ha tomado su tiempo. No obstante, se espera una respuesta favorable para el primer semestre del 2007.

VII.- CONCLUSIONES

- La participación del equipo técnico en el proyecto en referencia y su predecesor, permitió identificar la necesidad de un enfoque hacia la competitividad y hacia el desarrollo de una oferta pertinente a los mercados globales y exigentes hoy imperantes.
- No obstante lo anterior, siempre la mirada transversal ha sido el alcanzar el cumplimiento de las expectativas del cliente para lograr una comercialización permanente y sustentable.
- La necesidad anteriormente descrita, mejorar la competitividad, da luces de la brecha que actualmente tiene la agricultura campesina no solo a nivel territorial sino también nacional, y el cambio necesario en el enfoque del apoyo técnico hacia el sector y de las políticas públicas.
- A juicio del equipo técnico de Agrochiloé, el aporte mas relevante del proyecto en referencia y su predecesor, lo constituye el modelo y metodología para el desarrollo de la competitividad del sector. Este al ser validado en la unidad de negocio de Pasta de Ajo, Sabor Chilote y replicado en la planta quesera de Quemchi ha demostrado su efectividad.
- La premisa sobre la cual se orientaron esfuerzos de competitividad tendientes al desarrollo de la exportación fue: Si se logra una calidad del producto que permita promocionar y posicionarse en mercados externos, también se lograra cumplir las condiciones o exigencias por mercados mas locales, siempre menos exigentes que los globales.
- Por lo anterior hoy, ya con una oferta mas amplia al haberse ampliado durante el 2006 la línea de productos de pastas de ajo Sabor Chiloé, se están haciendo esfuerzos para concretar ventas en cadenas de supermercados como Jumbo y lider.
- A juicio de expertos, se sabe que el lograr posicionar un producto en un mercado de exportación como el de Nueva York y Toronto, es lento, sobre todo cuando la oferta productiva tiene que desarrollarse con un proceso previo de aprendizajes en esos mismos mercados. Se considera que u proceso así puede demorar unos 5 o 5 años.
- Por lo anterior, aparentemente es una mala estrategia orientar los esfuerzos hacia la competitividad para la exportación, para un proyecto que tiene una duración de dos años o tres con su alargue. No obstante, aquí es donde esta el aporte y elemento diferenciador del proyecto al permitir eliminar la alta brecha entre la agricultura campesina y la industria nacional y darle otra cara al sector, entregando una metodología y desarrollando un saber hacer para lograr su competitividad efectiva en mercados altamente exigentes. Ello es más importante y sin duda mas valioso que tener resultados económicos del corto plazo.

- En conformidad la evaluación del éxito o fracaso del presente proyecto, no debe ser realizada ni en términos de volumen de venta ni rentabilidad económica, puesto que el aporte fue mas de gestión estratégica y con un resultado esperado para el mediano y largo plazo.
- Una buena evaluación de proyecto resultara si se analizan los avances que el producto pasta de ajo Sabor Chilote, donde se valido el modelo desarrollado, la calidad y alta competitividad del producto actual, su calidad, imagen grafica y formato de presentación y los resultados de la misión comercial realizada en Nueva York, donde un importante cadena de tiendas gourmet manifestó su interés de contar con nuestros productos en sus anaqueles.
- También es justo considerar en la evaluación del nivel de éxito del presente proyecto, que con la aplicación y validación de la metodología para la competitividad en Punta Chilén, el mejoramiento de la calidad del producto, la infraestructura de planta y el aumento de la capacidad productiva, permitieron dar una respuesta adecuada al pedido de 30.000 frascos realizada por el comercio justo Belga durante la temporada 2005-2006. Sin estos avances no hubiera sido posible esa respuesta.
- Se detallan en el presente informe las actividades y proyectos formulados para obtener recursos financieros que deben ser convocados para el desarrollo de la competitividad en una unidad de negocios.
- Lo anterior, permite tener en cuenta de la necesidad y capacidad necesaria del equipo técnico de articulación y vinculación que organismos públicos y sus instrumentos de financiamiento.
- Respecto a dicha articulación, resulta justo destacar el aporte y la eficiencia mostrada por ProChile, su oficina regional y oficinas en mercados de destino Nueva York y Toronto. Tanto sus instrumentos de financiamiento, que cubren el 70 %, apoyo y su acompañamiento hizo posible la promoción y penetración de mercado y a un costo mas bajo que vender en mercados locales como supermercados donde se donde pagar comisiones como rapel, derechos a góndola, etc.
- Respecto a la replicación del modelo de Agrochiloé, en otros territorios, se presenta una estructura técnica básica, lo que representa un requerimiento de de financiamiento para la oficina, puesto que la comisión por ventas no permite el autosostenimiento al menos en el corto y mediano plazo.
- La replicación de la metodología propuesta por Agrochiloé en otras unidades de negocio como planta quesera de quemchi, permite validación y consolidación del modelo propuesto para el desarrollo de la competitividad.
- El proyecto postulado a FIA en la temporada 2006, para la consolidación de la marca Sabor Chilote, en la práctica será un proyecto de continuación y validación del modelo para la competitividad propuesto por Agrochiloé. Además permitirá aumentar los impactos y el numero de actores o productores involucrados.

ANEXO 1

METODOLOGIA HACCP

I Detalle del proyecto Implementación HACCP y pre-requisitos GMP

El proyecto consta de 5 fases:

1. Diagnostico, situación inicial y capacitación

- Diagnostico ambiente de la fabrica y sus alrededores
- Estructuración y diseño de procesos
- Sensibilización de personal (Charla Calidad total)
- Capacitación de personal buenas practicas de producción (GMP) y procedimientos estándares de operación y sanitización (SOP's y SSOP's)
- Formación en higiene de los manipuladores de alimentos
- Formación sobre los procedimientos de seguridad e higiene de los alimentos

2. Confección de la documentación Pre-requisitos HACCP (Manuales procedimientos, instructivos y registros)

Detalle de sistemas de pre requisitos a implementar, en base a las Buenas practicas de Fabricación (GMP):

- Procedimientos operacionales estándares
- Manual de calidad
- Aseguramiento de calidad de los proveedores
- Manuales de higiene y santización
- Sistema de trazabilidad
- Otros

3. Implementación de los procedimientos plan HACCP

- Capacitación equipo HACCP
- Descripción de producto
- Diagrama de flujo
- Análisis de puntos critico
- Identificación de puntos críticos
- Establecer limites críticos
- Establecer procedimientos de monitoreo
- Establecer acciones correctivas y preventivas
- Establecer sistema de registros
- Establecer procedimientos de verificación
- Desarrollo de manual HACCP

4. Auditorias y seguimientos de acciones correctivas

- Implementación de sistema
- Plan de auditoria
- Seguimiento de acciones correctivas en las fechas indicadas

5. Proceso de Certificación

- Apoyo tramites financiamiento (fondo de fomento a la calidad – FOCAL)
- Apoyo en la auditoria de certificación
- Apoyo en la corrección de No Conformidades aparecidas en la auditoria de certificación
- **CERTIFICACIÓN PLAN HACCP**

ANEXO 2

**INFORME MISION COMERCIAL
NUEVA YORK Y TORONTO**



GOBIERNO DE CHILE
DIRECCION GENERAL DE RELACIONES
ECONOMICAS INTERNACIONALES
PROCHILE

MISION COMERCIAL DE CONSOLIDACION

INFORME TECNICO

Antecedentes del Proyecto:	
Nombre del Proyecto: Consolidación de mercado pasta de ajo en América del Norte	
Número de Aprobación: 16301	
Unidad Responsable de ProChile: Oficina ProChile Puerto Montt	
Nombre del Supervisor del Proyecto: Roxana Monsalve Bertin	
Fecha de Inicio del Programa: 01/05/2006	Fecha de Terminación del Programa: 30/12/2006
Presupuesto en Dólares US\$: 	Presupuesto en Pesos \$:
% de Cofinanciamiento: Público: Privado:	

Antecedentes de la Actividad Estratégica:	
Nombre de la Actividad: Misión Comercial de Penetración (Nueva York).	
Breve descripción de la Actividad: Se retomaron contactos de la visita anterior en febrero del mismo periodo, se presentó la nueva línea de productos y nueva imagen de marca. Se visitaron nuevos clientes en el segmento de Food-Service y nicho gourmet.	
Lugar de Ejecución: Nueva York, EE.UU	
Nombre Ejecutor: Sandor A. Gutierrez López Andrea Curumilla Curiñan	RUT Ejecutor:
Fecha de Inicio de la Actividad: 24/09/06	Fecha de Termino de la Actividad: 26/09/06
Total Dólares Actividad:	Total Pesos de la Actividad:

I.- INFORMACIÓN PRIVADA:

Agenda presupuestada. Señale cada una de las reuniones de trabajo planificadas antes de ejecutar su misión.

Domingo 24

Hora	Actividad	Observaciones
11:00	Llegada a la Ciudad de Nueva York, traslado a hotel Milford Plaza	West 45 th Street, New York,

Agenda presupuestada. Señale cada una de las reuniones de trabajo planificadas antes de ejecutar su misión.

Lunes 25

Hora	Actividad	Observaciones
9:00	Traslado desde Manhattan a New Jersey	Blvd. East Guttenberg,
9:30	Reunión con empresa importadora gourmet FoodMatch	Contacto: Ms. Farah Heraux - Purchasing Agent
10:30	Traslado desde New Jersey a Manhattan	Street and Broadway New York, NY
12:00	Reunion con tiendas gourmet Fairway Market	Contacto: Mr. Steven Jenkins-Cheese Counter
14:30	Traslado	West 57 th Street, Suite New York,
15:00	Reunión con empresa importadora gourmet METZGER Specialty Brands, Inc.	Contacto: Mr. Tim Metzger
16:00	Traslado	Columbus Circle Time Warner Center, New York,
16:30	Visita a tienda gourmet Whole Foods Market.	Bench marking Rotulados ingredientes, aditivos y certificaciones

Martes 26

Hora	Actividad	Observaciones
9:30	Traslado a oficina de ProChile Nueva York.	UNITED NATIONS PLAZA, SUITE New York,
10:00	Reunion Oficina ProChile Nueva York.	Contacto: Mr. Juan Somalia - Director. Ms. Veronica Araya - Product Manager.
12:30	Traslado	West 57th Street New York, NY
14:30	Reunion con empresa importadora gourmet DeMedici Imports, Ltd.	Contacto: Paul L. Farber
15:15	Traslado	Bradway,
15:30	Visita a tienda gourmet Fairway	Bench marking Rotulados ingredientes, aditivos y certificaciones

Miércoles 27

Hora	Actividad	Observaciones
9:30	Traslado	Purchase Street New Bedford,
12:00	Reunion con empresa importadora Sid Wainer & Son Specialty Foods	Contacto: Mr. Richard Cole - Purchasing Manager
13:00	Traslado a Aeropuerto	

Indique nombre del (o los) potencial(es) comprador(es) detectados a través de las reuniones sostenidas: monto(US\$) y volumen(cantidad).

Prioridad Negocios	Interés	Empresa	Contacto	Volumen Tranzable (Unidades)	Volumen Valorizado (US\$)
1	Alto	METZGER Specialty Brands, Inc.	Mr. Tim Metzger	1 contenedor o 30.000 unidades	US\$ 33.000
2	Alto	Fairway Market	Mr. Steven Jenkins - Cheese Counter	20 cajas o 240 unidades	US\$ 264
3	Medio	FoodMacht	Ms. Farah Heraux - Purchasing Agent	1 palet	\$ 1.600
4	Medio	Francvin Epicurean Foods & Waters	Claude de Bardin	No definido	---
5	Bajo	DeMedici Imports, Ltd.	Paul L. Farber	No definido	---

Señale (en caso que corresponda) la realización de actividades operacionales complementarias a la misión. Ejemplo: envío de muestras

1. Traslado y entrega de muestras. En cada una de las reuniones realizadas, se entregaron uno o dos set de muestras, según el interés manifestado, de 5 productos cada set.
2. Entrega de recetario en ingles.
3. Visita a tiendas gourmet donde se observó el rotulado, ingredientes, aditivos y certificaciones de los productos de ajo procesado.
4. Compra de muestras para benchmarking.

Señale brevemente si Ud. contó con el apoyo de alguna unidad de ProChile (Oficina Comercial, Oficina Regional, Sede Central).

Oficina Regional ProChile Puerto Montt

Esta actividad contó con la colaboración la Directora Sra. Soledad Sorzano y con el irrestricto apoyo de la product manager Sra. Roxana Monsalve . Apoyo traducido en:

- Preparación estratégica de la actividad.
- Contacto y solicitud de información a la oficina de ProChile en Nueva York.
- Seguimiento de los avances logrados.

Cabe destacar la gran calidad del servicio prestado por esta oficina de ProChile, el cual ha sido clave para el logro de los objetivos propuestos.

Oficina Comercial de ProChile Nueva York

También resultó fundamental, para el logro de los objetivos propuestos, el apoyo prestado por la oficina comercial de ProChile en Nueva York – EE.UU, como ya es habitual, por parte de su Director Sr. Juan Somalia. Además, debe destacarse en forma muy especial la colaboración prestada por la Sra. Verónica Araya. Dicho apoyo se materializó de la siguiente forma:

- Preparación de una agenda comercial para la visita a Nueva York..
- Acompañamiento en las visitas a potenciales clientes considerados claves.
- Traducción e interpretación.
- Seguimiento de enlace con potenciales clientes
- Seguimiento y control de avances
- Invitaciones a participar en muestras y degustaciones de productos.

II.- INFORMACIÓN PÚBLICA: Indique características de los potenciales nichos de mercado identificados para su sector o producto a través de la misión.

El principal nicho de mercado al cual se orientaron los esfuerzos de penetración, fue el de consumidores gourmet de Retail en Nueva York. Este segmento se puede caracterizar fácilmente, en atención a los antecedentes recabados y los aprendizajes obtenidos en las diferentes misiones:

1. Consumidor exigente y sofisticado, respecto al consumidor normal.
2. Mercado donde prevalecen productos de alta calidad, sabores especiales, envase y presentación estética.
3. Nicho en el cual prevalecen los productos presentados en vidrio.
4. Es un consumidor más informado, y preocupado de su salud, de las cantidades de calorías, carbohidratos y colesterol que contiene su dieta diaria.
5. Consumidor de un estrato socioeconómico más alto que el de otros productos (medio-alto).
6. El consumidor están dispuesto a pagar un mejor o mayor precio, por un producto diferenciado y de calidad reconocida.
7. La edad de este consumidor se ubica en un rango entre los 25 y 65 años.
8. Este consumidor valoriza los productos orgánicos y naturales. No obstante, le asigna mayor valor a la inocuidad, buscando preferentemente alternativas ed productos sin grasas, sin colesterol y con aporte a la salud.
9. No es un consumidor compulsivo, por tanto demandan productos con disponibilidad durante todo el año.
10. Privilegian alimentos funcionales, listos para cocinar y que liberen tiempo para otras actividades.
11. También es un consumidor que tiene una tendencia creciente hacia los productos étnicos y con denominación de origen.
12. Mercado donde abundan muchos tipos de productos, múltiples marcas y orígenes, lo cual da indicios de que el consumidor tiene baja lealtad a la marca y más bien una alta lealtad al producto y a su origen.
13. Mercado que para el posicionamiento de productos requiere una alta diferenciación. Como elemento de diferenciación se aprecia una tendencia hacia la denominación de origen y certificación territorial.

Adicionalmente, en esta última misión comercial de penetración se orientaron algunos esfuerzos en el segmento de Food Service, que también tiene atributos y características propias:

1. Prevalece la presentación en display o envases plásticos de 1 o 2 libras y mas.
2. Tiene una marcada orientación hacia comidas étnicas y de especialidad.
3. Destaca el segmento de los condimentos.
4. Aparentemente es un mercado margen de utilidad mas estrecho que el de retail, pero d mayor respuesta en volumen.

Nueva York continúa siendo el mercado gourmet por excelencia. Con un volumen de población similar a otras ciudades del país, como por ejemplo Los Ángeles, consume el doble de productos gourmet. Dentro de los productos gourmet, en ese mercado, la mayor participación en ventas lo tienen los condimentos (Prochile Nueva York, 2004).

Señale brevemente las características de los productos o servicios similares demandados en el mercado objetivo: presentación, envases, etiquetados, embalaje, etc.

Entre las características mas relevantes observadas en los productos similares demandados en el mercado objetivo de retail se tienen:

1. Frascos muy bien presentados, con formas, tamaños y relaciones de aspecto variadas y diferenciadas.
2. Tapas de mayor espesor, con variedad de colores y con rotulación de producto o marca.
3. Sellos de tapa en polietileno sellado al calor.
4. Etiquetas, privilegiando letras y ribetes en color dorado.
5. Información en el frasco clara no saturada y que permite en general un producto muy visible. Buena rotulación, identificación de ingredientes y preservantes.
6. Diseños variados de etiqueta y de alta calidad.

Señale brevemente las exigencias detectadas en el mercado objetivo: normas de calidad, exigencias sanitarias, exigencias medioambientales.

1.- Rotulación e Información Del Producto

La FDA, establece claramente las exigencias respecto a la rotulación del producto. Existen normas para :

Tipografía, tipo y tamaño de letra
Distribución de la información en la etiqueta
Unidades utilizadas.

2.- Tipo y Límites De Aditivos y Preservantes

La Food and Drug Administration, también establece y limita el uso de aditivos y preservantes. En efecto, existen solo algunos insumos permitidos, todos ellos con una dosificación límite.

3.- Normas de Calidad

Las exigencias de calidad las impone el mercado, en el mercado gourmet Retail de Nueva York destaca por tener productos de muy buena calidad y estética, donde prevalece la presentación en vidrio, con etiquetas pequeñas en el frasco o transparentes que permiten mostrar el producto.

Los productos deben ser presentados a los importadores distribuidores con su análisis proximal.

4.- Exigencias Sanitarias

La planta tiene que estar registrada en la FDA. Ello incluso para el envío de muestras

5.- Exigencias Medioambientales

No existen exigencias medioambientales directas, si no solo a través de los límites en el uso de insumos, aditivos y preservantes.

Señale brevemente si existen ventajas de contra estación para su sector o producto en relación a su competencia en el mercado objetivo.

En el mercado gourmet de Retail y Food Service en Nueva York, existe una amplia gama de productos similares elaborados en función de pasta de ajo, provenientes de diferentes partes del mundo como por ejemplo Italia, Grecia, España, Francia, además de la producción propia principalmente de California. Esto significa que los productos elaborados en base a ajo no presenten una estacionalidad significativa que le entregue alguna ventaja a nuestro producto.

Señale barreras de entrada detectadas en el mercado objetivo tales como: aranceles, incentivos para productos similares con distinta procedencia, entre otras.

1.- Volúmenes Demandados

Se puede considerar una barrera de entrada para el producto gourmet, tanto de Retail como de Food Service, el volumen demandado, por lo cual al nicho que se debe apuntar es el de empresas importadoras y distribuidoras de tipo familiar o pequeñas.

2.- Gastos Promocionales

Por otro lado, los importadores a la hora de importar e introducir un producto en el mercado, tienen altos costos promocionales de publicación en revistas especializadas y otros medios, costos que en su totalidad traspasan al proveedor. Esto, para una empresa de nuestra envergadura, sin duda constituye una barrera de entrada.

La participación en ferias de especialidad, y el costo de stand, también es traspasado a los proveedores.

3.- Precios

Otro elemento importante de considerar y que también constituye una barrera de entrada al mercado, es el precio. Existen productos de alta calidad con un precio relativamente bajo, y alcanzar niveles de utilidad con un producto, requiere una alta eficiencia para bajar costos, eficiencia que normalmente está ligada a economías de escala y alta tecnología de producción.

4.- Aranceles

No existen barreras arancelarias para este tipo de producto.

5.- Incentivos

No existen incentivos pesquisados en el mercado en referencia.

Señale si a través de algún tipo acuerdo comercial suscrito entre Chile y el mercado objetivo, su producto o sector obtiene beneficios tales como rebajas arancelarias, cuotas de ingreso, u otros.

Chile, actualmente ostenta un tratado de libre comercio con Estados Unidos, que representa un ingreso a ese país de productos Chilenos, liberado de arancel.

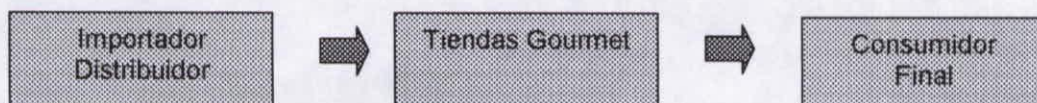
Detalle las ventajas y desventajas de la logística del mercado objetivo en relación a su Oferta Exportable (transporte, comunicaciones, infraestructura pública, entre otros).

La infraestructura vial en el Estado de Nueva York y en los otros estados de Nueva York, es de alto performance. Ello explica en parte el porque distribuidores de productos gourmet de Nueva York, llegan a diferentes estados de la nación con su producto. Entre las ventajas logísticas se pueden mencionar:

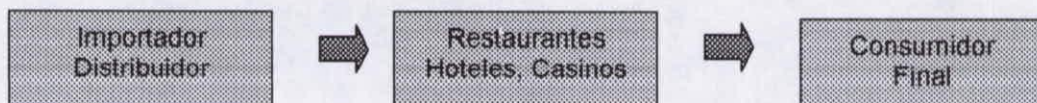
- Disponibilidad de Puertos e infraestructura de desembarque.
- Disponibilidad de Aeropuertos.
- Excelente infraestructura vial.

Detalle los principales canales de comercialización utilizados en el mercado objetivo, y cuál de ellos se adapta para la comercialización de su oferta exportable.

1.- Nicho Retail



2.- Nicho Food Service



Señale principales competidores y/o productos sustitutos: origen, precio de venta, monto (US\$) , volumen(cantidad) y participación de este en el mercado objetivo.

Los principales orígenes de productos similares a nuestra oferta, por orden de importancia son:

- Italia
- Grecia
- California (EEUU)
- Francia

Los precios de productos originarios de esos lugares, son variados y van desde los U\$ 1,9 hasta los US\$ 8,2

A juzgar por la abundancia de esos productos en el mercado, los volúmenes tranzados son muy altos, y por los precios a consumidor final, los precios son relativamente muy competitivos.

En su totalidad, esos destinos representan aproximadamente un 85 % del volumen trazado.

Indique antecedentes recabados sobre el consumidor final tales como, edad, nivel socioeconómico y/o cultural.

1. El consumidor gourmet, es en general un consumidor maduro, mas culto, inteligente e informado.
2. En su mayoría han viajado fuera del país, o esta culturalmente relacionado con otras etnias, o ha tenido experiencias etnicas-culturales..
3. Su edad varía entre los 25 y 65 años.
4. Su nivel socioeconómico es medio alto.
5. Considera los alimentos gourmet como un lujo o privilegio merecido y alcanzable, y esta dispuesto a pagar por esos productos.
6. Es respetuoso del tema medioambiental y ed manejo sustentable.
7. Muy dedicado a cuidar su salud, ajeno a consumir alimentos grasos y altos en carbohidratos y colesterol.
8. Entre dos productos similares prefiere el orgánico aun cuando su precio sea mas alto. Inclusive hasta un 25 % de sobreprecio.
9. Exige una calidad reconocida en los productos que desea consumir.
10. Es un asiduo visitante de restaurantes étnicos.
11. Permanentemente visita tiendas de productos naturales, y cuando no lo hace busca este tipo de productos en las tiendas de especialidad.

Indique antecedentes recabados sobre la percepción de la imagen de Chile en el mercado objetivo de la misión.

En general Chile es percibido y reconocido y como un buen productor de vinos y de fruta. No obstante, en otros productos como el salmón no se reconoce la procedencia Chilena, aun cuando existe producto en el mercado. En diferentes tiendas se observaron filetes de salmón, pero en ninguna de ellas se reconoce la procedencia de Chile, a pesar que lo más probable es que su origen sea chileno. Lo que si tiene denominación de origen en las tiendas gourmet son el aceite de oliva chileno y papayas.

Sin embargo la oficina comercial de ProChile Nueva York realizo como parte de las acciones de promoción de la imagen país en el mes de septiembre de 2006, una actividad denominada Experience the Flavors of Chile ("Sabores de Chile"), evento culinario de alto nivel que permitió festejar la gastronomía, calidad y diversidad de los alimentos y vinos chilenos. Además para el mes de noviembre esta oficina comercial realizara la actividad "Promotion to Consumers", que contempla la degustación en punto de venta de productos Chilenos en las 5 tiendas de la cadena Gourmet Garage de Nueva York

Indique lecciones relevantes de la ejecución de sus actividades que serán de utilidad para las empresas exportadoras del rubro específico.

Las Conclusiones y aprendizajes relevantes derivados de la actividad son los siguientes:

- El margen de precios de productos ingresados a N.Y. es de un 300%, respecto a valor FOB.
- Lo anterior representa que los productos de la competencia debo dividirlos por 3 para obtener mas menos el precio CIF referencial de la competencia.
- La relación CIF-FOB es mas menos 10%, dependiendo del producto, relación de estiba, y transporte.
- El mercado en Nueva York, solo permite el ingreso a productos de alta calidad y diferenciación.
- En la imagen se debe incluir el tema denominación de origen, mapa, etc que posicione geográficamente el origen del producto.
- Resultó clave contar con el feed back de potenciales clientes, para orientarnos a la demanda y al mercado.
- También es necesario conocer lo que los potenciales clientes actualmente compran y que pueden representar nichos de producción.
- Para el desarrollo de la imagen grafica se pueden visitar las paginas de www.tamaya.cl y www.oilsandfoods.com.
- El mercado gourmet de Nueva York, es altamente exigente en calidad e imagen, pero compensa en precio.
- Los resultados promocionales en un mercado tienen una respuesta entre 3 y 5 años.
- Se debe desarrollar un modelo internacional para crear algo internacional, es decir, todo lo que se desarrolle como producto debe tener un estándar competitivo alineado y acorde con ese mercado. Esto requiere compenetrarse del mismo.
- Es importante trabajar el tema de las recetas para validar los usos y la versatilidad del producto.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Anexos

FIRMA DE POSTULANTE N°1

FIRMA DE POSTULANTE N°2

V° B° DE SUPERVISOR

SR.(A).....

FECHA : noviembre de 2006.



MISION COMERCIAL DE PROSPECCION

GOBIERNO DE CHILE
DIRECCION GENERAL DE RELACIONES
ECONOMICAS INTERNACIONALES
PROCHILE

INFORME TECNICO

Antecedentes del Proyecto:

Nombre del Proyecto: Consolidación de mercado pasta de ajo en América del Norte

Número de Aprobación: 16301

Unidad Responsable de ProChile: Oficina ProChile Puerto Montt

Nombre del Supervisor del Proyecto: Roxana Monsalve Bertin

Fecha de Inicio del Programa:
01/05/2006

Fecha de Terminación del Programa:
30/12/2006

Presupuesto en Dólares US\$: []	Presupuesto en Pesos \$: []
% de Cofinanciamiento: Publico: [] Privado: []	

Antecedentes de la Actividad Estratégica:
Nombre de la Actividad: Misión Comercial de Penetración (Toronto)
Breve descripción de la Actividad: Se visitó la ciudad de Toronto en Canadá por segunda vez. Esta ciudad concentra a importadores gourmet que distribuyen en Canadá y parte de Estados Unidos. La oficina comercial de ProChile en Toronto, preparó una agenda repartida en dos días de trabajo, donde se programaron reuniones con importadores y distribuidores de productos gourmet, contactados en la visita anterior. Se visitaron algunas tiendas y supermercados y adquirieron algunas muestras de productos de la competencia, especialmente orgánicos.
Lugar de Ejecución: Toronto, Canadá.

Nombre Ejecutor: Sandor A. Gutierrez López Andrea Curumilla Curiñan	RUT Ejecutor:
Fecha de Inicio de la Actividad: 27/09/06	Fecha de Terminó de la Actividad: 27/09/06
Total Dólares Actividad:	Total Pesos de la Actividad:

I.- INFORMACIÓN PRIVADA:

Agenda presupuestada. Señale cada una de las reuniones de trabajo planificadas antes de ejecutar su misión.

Miércoles 27

Hora	Actividad	Observaciones
19:00	Llegada a Hotel Days Hotel & Conference Centre	Carlton Street Toronto, Ontario

Jueves 28

Hora	Actividad	Observaciones
8:15	Traslado a Somra's Fine Foods & Gifts	Bowes Road, Unit Concord, Ontario
10:00	Reunión con Samora's Fine Foods & Gifts	Importadores y Exportadores de productos gourmet.
13:00	Traslado a Oficinas de Prochile Toronto	Bloor St. West, Suite. Toronto, Ontario; CANADA www.chileinfo.com
10:00	Reunión Oficina comercial de ProChile en Toronto	

Viernes 29

Hora	Actividad	Observaciones
11:00	Traslado a Sonora Foods Ltd	Eastgate Parkway Mississauga, Ontario www.sonorafoods.com
14:00	Reunion con Sonora Foods Ltd.	Importadores y distribuidores Food Service.

De acuerdo a lo antes mencionado, señale las reuniones de trabajo que efectivamente se concretaron y en caso contrario señalar las causas de aquellas no concretadas.

Hora	Actividad	Ejecutada Si-No	Observaciones
10:00	Reunión con Samora's Fine Foods & Gifts	SI	Se acordó seguir trabajando en el desarrollo grafico del producto.
10:00	Reunión Oficina comercial de ProChile en Toronto	SI	

Hora	Actividad	Ejecutada Si-No	Observaciones
14:00	Reunión con Sonora Foods Ltd.	SI	Se dejan muestras de producto en vidrio aun cuando se manifiesta interés por producto tipo Food Service en bolsas de 1 o 2 libras

Indique nombre del (o los) potencial(es) comprador(es) detectados a través de las reuniones sostenidas: monto(US\$) y volumen(cantidad).

Prioridad Negocios	Interés	Empresa	Contacto	Volumen Tranzable (Unidades)	Volumen Valorizado (US\$)
1	Alto	Sonora Food Ltd.	Juan Soissa	1 Pallet	\$ 1.600
2	Medio	Somor'as Fine Foods & Gifts	Lina D'mico	1 Pallet	\$ 1.600

Señale (en caso que corresponda) la realización de actividades operacionales complementarias a la misión. Ejemplo: envío de muestras

5. Traslado y entrega de muestras. En cada una de las reuniones realizadas, se entregaron una o dos unidades de muestra.
6. Visita a tiendas delicatessen donde se observó la gran variedad de productos a base ajo, y su presentación en los anaqueles. Se observó que la mayoría de los productos son de origen orgánico.
7. Compra de muestras para benchmarking, especialmente orgánicos.

Señale brevemente si Ud. contó con el apoyo de alguna unidad de ProChile (Oficina Comercial, Oficina Regional, Sede Central).

Oficina Regional ProChile Puerto Montt

Esta actividad contó con la colaboración la Directora Sra. Soledad Sorzano y con el irrestricto apoyo de la product manager Sra. Roxana Monsalve. Apoyo traducido en:

- Preparación estratégica de la actividad.
- Contacto y solicitud de información a la oficina de ProChile en Toronto, Canadá.

Cabe destacar la gran calidad del servicio prestado por esta oficina de ProChile, el cual ha sido clave para el logro de los objetivos propuestos.

Oficina Comercial de ProChile en Toronto

También ha resultado fundamental el apoyo prestado por la oficina comercial de ProChile en Toronto - Canadá, tanto por su Directora Sra. Claudia Ibáñez y en especial por la señorita Cristina Ariñez. Dicho apoyo, consistió en lo siguiente:

- Preparación de una agenda comercial para la visita a Toronto.

II.- INFORMACIÓN PÚBLICA:

Indique características de los potenciales nichos de mercado identificados para su sector o producto a través de la misión.

Este mercado esta muy desarrollado, existen un gran numero supermercados y tiendas especializadas donde se ofrecen diversos productos importados.

Respecto a los productos elaborados a partir de ajo, se pueden encontrar en diferentes formatos y tipos de procesamientos, como ajo picado y entero en escabeche, puré de ajo, ajo deshidratado y ajo fresco. Cabe recalcar que la mayoría de estos productos son producidos orgánicamente.

Son importados principalmente de Estados Unidos, Italia, y Francia..

También existe una incipiente oferta de hortalizas procesadas provenientes de china.

Señale brevemente las características de los productos o servicios similares demandados en el mercado objetivo: presentación, envases, etiquetados, embalaje, etc.

Los productos elaborados a partir de ajo, orientados al mercado de especialidad, encontrados en Toronto, se pueden caracterizar de la siguiente forma:

- Son de muy buena calidad,
- Existe una gran diversidad,
- Productos de buena presentación,
- Muy bien envasados,
- Bien etiquetados,
- Todos los productos son etiquetados en inglés y francés.
- Buena Rotulación,
- Calidad homogénea del producto,
- Presentan el detalle de factores nutricionales, en conformidad a la normativa de Canadá,

Señale brevemente las exigencias detectadas en el mercado objetivo: normas de calidad, exigencias sanitarias, exigencias medioambientales.

La exigencias por el lado de la rotulación de los productos, la información contenida en las etiquetas y el uso de aditivos permitidos con dosificaciones limites.

Normas de Calidad

Las exigencias de calidad las impone el mercado, en el mercado gourmet de Canadá destaca por tener productos de muy buena presentación donde prevalece la presentación en vidrio y el producto se puede ver.

Exigencias Sanitarias

La planta tiene que estar reconocida por el organismos pertinente.

Exigencias Medioambientales

No existen.

Señale brevemente si existen ventajas de contra estación para su sector o producto en relación a su competencia en el mercado objetivo.

Por la gran variedad de mercados proveedores, americano, español, francés, etc, no existen grandes ventajas para Chile desde el punto de vista de la estacionalidad.

Señale barreras de entrada detectadas en el mercado objetivo tales como: aranceles, incentivos para productos similares con distinta procedencia, entre otras.

Aranceles

No existen barreras arancelarias para este tipo de producto.

Incentivos

Un barrera de entrada para el producto gourmet es el volumen demandado, por lo cual al nicho que se debe apuntar es el mercado gourmet pero de empresa familiar.

Señale si a través de algún tipo acuerdo comercial suscrito entre Chile y el mercado objetivo, su producto o sector obtiene beneficios tales como rebajas arancelarias, cuotas de ingreso, u otros.

De acuerdo con el tratado de libre comercio de Chile con Canadá el producto esta liberado de arancel.

Detalle las ventajas y desventajas de la logística del mercado objetivo en relación a su Oferta Exportable (transporte, comunicaciones, infraestructura pública, entre otros).

Toronto es la ciudad mas grande de Canadá lo cual tiene una alta demanda local a productos gourmet, adicionalmente las superficie del país no esta grande lo que facilita su transporte y distribución.

Detalle los principales canales de comercialización utilizados en el mercado objetivo, y cuál de ellos se adapta para la comercialización de su oferta exportable.

Importador ----- Distribuidor ----- tiendas gourmet -----supermercados -----
consumidor

Señale principales competidores y/o productos sustitutos: origen, precio de venta, monto (US\$) , volumen(cantidad) y participación de este en el mercado objetivo.

Los principales orígenes de productos similares a nuestra oferta, por orden de importancia son:

- Italia
- California (EEUU)
- Francia

Los precios de productos originarios de esos lugares, son variados y van desde los US\$ 2,5 hasta los US\$ 8,5

A juzgar por la abundancia de esos productos en el mercado, los volúmenes tranzados son muy altos, y por los precios a consumidor final, los precios son relativamente muy competitivos.

Indique antecedentes recabados sobre el consumidor final tales como, edad, nivel socioeconómico y/o cultural.

12. El consumidor gourmet, es en general un consumidor maduro, inteligente e informado.
13. Su edad varía entre los 25 y 65 años.
14. Su nivel socioeconómico es medio alto.
15. Considera los alimentos gourmet como un lujo o privilegio merecido y alcanzable, y esta dispuesto a pagar por esos productos.
16. Normalmente es un consumidor que ha viajado fuera del país, o se relaciona indirectamente con otras experiencias étnicas y culturales.
17. Es respetuoso del tema medioambiental.
18. Muy dedicado a cuidar su salud, ajeno a consumir alimentos grasos y altos en carbohidratos y colesterol.
19. Entre dos productos similares prefiere el orgánico aun cuando su precio sea mas alto. Inclusive hasta un 40 % de sobreprecio.
20. Exige una calidad reconocida en los productos que desea consumir.
21. Es un asiduo visitante de restaurantes étnicos.
22. Permanentemente visita tiendas de productos naturales, y cuando no lo hace busca este tipo de productos en las tiendas de especialidad.
23. Por la variedad de productos en los diferentes mercados, se aprecia una baja fidelidad del cliente hacia la marca, con una tendencia hacia la desición de compra por tipo de producto y calidad.

Indique antecedentes recabados sobre la percepción de la imagen de Chile en el mercado objetivo de la misión.

La oficina comercial de Chile en Toronto realiza esfuerzos por desarrollar eventos que potencien la imagen país de Chile, es así como el día 4 de octubre pasado se realizó el lanzamiento de la actividad mediante un showroom-degustación en un restaurante del Distillery District de Toronto. Al evento, enmarcado dentro del circuito "Experience the Flavors of Chile" y organizado por ProChile, asistieron importadores, distribuidores y periodistas especializados en gastronomía y vinos de los principales medios canadienses.



Indique lecciones relevantes de la ejecución de sus actividades que serán de utilidad para las empresas exportadoras del rubro específico.

- 1.- Se requiere una rápida capacidad respuesta.
- 2.- Tener muy claro el precio FOB y CIF a la hora de reunirse con los clientes.
- 3.- Existe una amplia variedad de productos de diferentes orígenes, lo cual denota que hay lealtad al producto y no a la marca, lo que resulta una oportunidad para ofertas emergentes como la nuestra.
- 4.- La calidad de los productos en cuanto a imagen y contenido es alcanzable, solo se necesita desarrollo en tecnología, que esta disponible.
- 5.- El food service es una opción clara de mercado que ha explotar, para ello se debe trabajar el volumen y en un empaque en mayor formato.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Anexos

FIRMA DE POSTULANTE N°1

FIRMA DE POSTULANTE N°2

V° B° DE SUPERVISOR

SR.(A).....

FECHA : noviembre 2006.

ANEXO 3
PROYECTO PDI QUEMCHI

PROPUESTA TECNICA Y ECONOMICA

PROGRAMA DE DESARROLLO DE INVERSIONES

(P D I)

2006

	<i>POSTULACIÓN EMPRESA INDIVIDUAL</i>
	<i>POSTULACIÓN GRUPO DE EMPRESAS INDIVIDUALES</i>
X	<i>POSTULACIÓN EMPRESA ASOCIATIVA</i> AGRICULTORES DE QUEMCHI S.A.
	<i>POSTULACIÓN GRUPO DE EMPRESAS ASOCIATIVAS</i>

Para ser llenado por el Área de INDAP

REGION: DECIMA	AGENCIA DE AREA:
TIENE LA CONDICIÓN DE USUARIO ACTUAL O POTENCIAL DE INDAP SEGÚN LA LEY ORGÁNICA	SI _____ NO _____
CATEGORIA CREDITICIA DEL POSTULANTE	A__ B__ B-__ C__ N__ D__

EN CASO DE SOLICITAR CREDITO DE INDAP PARA FINANCIAR APOORTE PROPIO ♦ ESTA AL DIA EN SUS OBLIGACIONES CREDITICIAS CON INDAP ♦ EL ÁREA OTORGARÁ CRÉDITO AL CLIENTE ♦ TIENE GARANTIAS DE RESPALDO ♦ TIENE CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO ♦ EL CRÉDITO ESTÁ FORMALIZADO		SI _____ NO _____ SI _____ NO _____ SI _____ NO _____ SI _____ NO _____ SI _____ NO _____
ARTICULACION CON OTROS PROGRAMAS (1) PARTICIPA EN EL SAT PARTICIPA EN EL PRODESAL NOMBRE DE LA EMPRESA OPERADORA DE LOS SERVICIOS DE ASESORIA	PROGRAMA RECUPERACION DE SUELOS DEGRADADOS SI _____ NO _____	
	OTROS: SI _____ NO _____ (especificar): _____	
	SI _____ NO _____ SI _____ NO _____	
USUARIO DEL PDI EN EL AÑO 2005 HIZO BUEN USO DE LOS RECURSOS	SI _____ NO _____ SI _____ NO _____	
PERTINENCIA DE LA PROPUESTA DESDE EL PUNTO DE VISTA (2) ADMINISTRATIVO TÉCNICA	SI _____ NO _____ SI _____ NO _____	

Aquellas propuestas que no sean pertinentes desde el punto de vista administrativo por no ajustarse a las bases y/o en su defecto, no sean pertinentes desde el punto de vista técnico por no ser coherentes con los objetivos del programa, deberán ser enviadas a la regional precisando las causa que sugieren a esas postulaciones su no incorporación en el proceso de evaluación y selección.

EL SOLICITANTE POSTULA A INCENTIVOS ECONOMICOS EN:	☐ DESARROLLO AGRÍCOLA Y AGROINDUSTRIAL. ☐ DESARROLLO PECUARIO. ☐ DESARROLLO DEL RIEGO. ☐ APOYO AL PROYECTO DE INVERSIÓN.
---	---

FORMULARIO DE PRESENTACION
PROGRAMA DESARROLLO DE INVERSIONES

I. ANTECEDENTES GENERALES

REGION	AREA	COMUNA	SECTOR
Décima	Quemchi	Quemchi	Montemar

TIPO DE POSTULANTE

Empresa Individual		Grupo de Empresas Individuales (GEI)		Empresa Asociativa Campesina (EAC) ¹	X	Grupo de EAC	
--------------------	--	--------------------------------------	--	---	----------	--------------	--

ANTECEDENTES DEL POSTULANTE

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: Agricultores de Quemchi S.A.					
RUT:					
REPRESENTANTE LEGAL: Maria Purísima Soto Upil					
RUT:					
DIRECCIÓN POSTAL					
FONO FAX:					
CORREO ELECTRÓNICO (E-MAIL):					
NÚMERO DE INTEGRANTES DEL GRUPO U ORGANIZACIÓN:					
TIPO DE TENENCIA (3):					
PROPIETARIO	X	ARRENDATARIO		MEDIERO	
ETNIA SI: _____ NO: _____ (No corresponde)		SEXO MASCULINO: _____ FEMENINO: _____ (No corresponde)		JOVEN ² SI: _____ NO: _____ (No corresponde)	
INICIACIÓN DE ACTIVIDADES: SI: X NO: _____		TIEMPO OPERACIÓN DEL NEGOCIO: AÑO: 1996 MES: Octubre		ROL DE LA PROPIEDAD	
GEORREFERENCIACIÓN:					
COORDENADA		COORDENADA		DATUM	

II. PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.

NOMBRE DEL PROYECTO (4).
REACTIVACION DE PLANTA QUESERA DE AGRICULTORES QUEMCHI
DESCRIPCIÓN DE LAS INVERSIONES Y APOYOS DEMANDADOS.
Existe en Quemchi una agrupación llamada " Sociedad Agricultores de Quemchi", constituida por 16 comités de productores, varios de los cuales han vivido históricamente de la actividad lechera. No obstante, la crisis experimentada actualmente en la empresa Chilolac, su único poder de compra, los ha impactado negativamente, quebrando un círculo histórico de subsistencia que existía alrededor de esa actividad económica, generándose así una inestabilidad e incertidumbre para muchas familias del sector, especialmente los comités de Pido, Lliuco Montaña, Lliuco Media Luna, Lliuco Vega, Aucho, Tubildad, Montemar, que

¹ Deberá adjuntar para verificación, documento pertinente que acredite tales condiciones.

² Se considera Joven a quien presenta una edad igual o menor de 35 años.

en conjunto representan unas 45 grupos familiares.

Por su parte, en períodos recién pasados de Chilolac y el sector público acuñaron el concepto de "Chiloé Isla Lechera", lo cual generó expectativas en los productores, quienes hicieron esfuerzos y orientaron parte importante de recursos propios en el desarrollo y mejoramiento de su masa ganadera con destino lechero. Esto ha hecho mas crítica aun la situación.

De lo anterior, y haciendo conciencia de la precaria situación de estos productores, además de la falta de confianza e incertidumbre que ellos tienen respecto a la empresa Chilolac, nace la necesidad de desarrollar una unidad de procesamiento de leche que pueda demandar su producción primaria de leche. Esa unidad de procesamiento, hoy existe y solo requiere de algo de inversión para ser reactivada.

En efecto, la planta quesera de Agricultores de Quemchi S.A., puede quedar operativa con una relativamente baja inversión, respecto a la alternativa de una planta nueva, y junto con la experiencia histórica en la producción de queso en temporadas pasadas, la disponibilidad de materia prima, y el apoyo irrestricto de organismos públicos como INDAP, representa atributos de viabilidad del proyecto. Por otro lado el presente proyecto tendría el apoyo de Agrochiloé, organización a la cual pertenece "Agricultores de Quemchi", que cuenta con una oficina técnica con capacidades profesionales interdisciplinarias y de gestión y administración productiva y comercial que de alguna forma garantizan la sustentabilidad técnica y comercial del proyecto.

La reactivación efectiva de la unidad económica "Planta Quesera Quemchi", demanda la mejora de infraestructura y equipamiento. Es la única forma de contar con una unidad económica sustentable, con un producto de calidad productiva y sanitaria, con atributos de sabor y textura que cautive al mercado demandante. Históricamente esta planta no ha podido hacer un queso de alta calidad por no contar con un pausterizado estándar y por no contar con una prensa y tina de salado adecuada. Esto ultimo representa un mal proceso de prensado y salado, y un producto con alto nivel de suero residual y con alta rancidez.

1.- INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS ACTUALMENTE DISPONIBLE

Los recursos **con los cuales hoy** se cuenta para poner en marcha la unidad económica "Planta Quesera Agricultores Quemchi", son las siguientes:

1.- Infraestructura De Producción

- Agricultores de Quemchi cuenta hoy con un predio de 570 m2, ubicado en Montemar Bajo, donde se emplaza la planta de proceso.
- Planta de proceso de 90 m2, en estructura de madera con radier de cemento. Contempla sala de proceso, sala de salado, sala de maduración de producto, baño, oficinas.

2.- Equipamiento Planta

- Caldera.
- Tina acero inoxidable de 800 litros.
- Prensa (Debe ser remplazada).
- Tina de salado en fibra de vidrio (debe ser remplazada).
- Pipping red de agua caliente.
- Pipping red de leche.
- Moldes
- Mesa de acero inoxidable

3.- Infraestructura Administrativa y de Gestión:

- Oficina de Agrochiloé en Ancud (50 m2).
- Equipamiento Computacional: Equipos fijos y notebook.
- Jeep Susuki Samurai (de Agrochiloé, al servicio del proyecto).

4.- Otros Activos

- Camión KIA, 2.700 Kg, 1999.
- Camión KIA, 1700 Kg con frío (de Agrochiloé al servicio del proyecto).
- 25 Tarros para transporte de leche de 50 ltrs.

5.- Recursos Humanos

- Ingeniero Civil Industrial. Especialidad en gestión de procesos.
- Ingeniero en agroindustrias. Coordinador en terreno

2.- INVERSIONES Y APOYOS DEMANDADOS

Las inversiones requeridas son las siguientes,

1.- **Pasteurizador de placa 70m3**, capacidad 700lt/hr, temperatura de entrada 5° C min., temperatura de salida 28° C. Operación manual.

2.- **Prensa de palanca tipo granero**, completa en acero inoxidable 304 para una capacidad de 300 kg de queso repartidos en 5 pisos de 6 moldes de 10kg cada uno.

3.- **Tina de salado de 700 lts**, completa en acero inoxidable 316. Medidas de 1960x960x680 mm borde superior reforzado con pliegues, en plancha de 2mm de espesor.

4.- Mejoramiento Infraestructura

Cambio distribución de área de proceso.

Pintado Sanitario,

Piso Sanitario

Paredes Sanitarias

Paredes,

EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL NEGOCIO INVOLUCRADO EN SU PROYECTO DE INVERSIONES.

La experiencia y la idoneidad de Agricultores Quemchi para el desarrollo del proyecto "Planta Quesera de Agricultores de Quemchi", se puede explicar en el marco de tres ámbitos: productivo primario, de procesamiento, de gestión productiva y comercial:

1.- Ámbito Producción Primaria:

Es reconocido territorialmente el hecho que el sector de **Pido, Lliuco Montaña, Lliuco Media Luna, Lliuco**

Vega, Aucho, Tubildad, Montemar, así como otras áreas rurales de Quemchi han sido históricamente buenos productores de leche de vaca con una oferta relevante y con un plantel lechero que se ha incrementado significativamente en los últimos años. Esto consta en las estadísticas que se manejan en la oficina de área INDAP de Quemchi.

2.- Ámbito Valor Agregado:

Aun cuando hoy la planta de producción de queso de Montemar no esta procesando, Agricultores Quemchi, tiene mas de 8 años de experiencia en la producción de queso, en dicha planta, recibiendo la materia prima de parte de productores del sector rural de Quemchi, especialmente de Aucho y Montemar, y dándole valor agregado en la forma de un queso tipo Chanco, que en algún momento fue reconocido como un producto de primera calidad.

Por ello es que se cuenta hoy con una infraestructura y equipamiento para la producción de queso de vaca, la cual solo requiere algunas mejoras en infraestructura y equipamiento para ser reactivada y nuevamente producir queso de alta calidad y darle una salida a la oferta primaria del sector.

3.- Ámbito Gestión Productiva y Comercial:

En este ámbito será responsable la oficina técnica de Agrochiloé, que cuenta con la a expertice, con la capacidad profesional y con herramientas de ingeniería industrial para el desarrollo de valores de eficiencia y calidad en la producción de queso de la planta.

OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.

OBJETIVOS	RESULTADOS (5)³
Inversiones:	
Pausterizador de placas 70 m3	Contar con un proceso de pausterizado estándar y de mayor calidad sanitaria.
Prensa De Palanca Tipo Granero 300 Kg.	Contar con un buen proceso de prensado que represente una alta calidad del producto final.
Tina De Salado 700 ltrs	Contra con un layout o distribución del proceso que elimine puntos críticos o de cruzamiento de producto.
Mejora Sanitaria y de Layout Área Proceso	Obtener un producto final de alta calidad competitivo con atributos deseados o esperados por clientes potenciales y que permita tener un mercado cautivo. Generar un poder de compra permanente y confiable para los productores e leche locales y entregarles una plataforma económica para el presupuesto familiar.

III. ESTUDIO DE MERCADO⁴

³ Al expresar los resultados se debe consignar la situación actual.

RUBRO (6)
Ganadería Bovina (Lácteo)
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO (7)
Queso Chanco
CANTIDAD A VENDER (8)
16.500 Kgs/año de Queso Chanco
55.000 Ltrs/Año de Suero (Subproducto)
MERCADO PRINCIPAL Y OTROS MERCADOS (9)
Los productos derivados lácteos, queso inclusive, son parte de la sociedad chilena, estando en mayor o menor grado arraigados en la cultura de consumo. Como país de tradición lechera, especialmente al sur de Santiago, se puede decir que prácticamente no existe un pueblo donde no se fabriquen estos productos. No obstante, el consumo de queso en Chile es actualmente inmaduro en término de variedades y exigencias, pues aún los chilenos tienen hábitos conservadores en consumo y en probar nuevas variedades que existen en el mercado. En efecto, el mercado interno de quesos factura anualmente una cifra cercana a los US\$ 170 millones, con una participación del 75% para la variedad gauda. Después viene el mantecoso o chanco, y muy por detrás los llamados "quesos finos". "Chile tiene un consumo per cápita de 125 litros de leche, que representan procesado unos 13-14 Kg/de queso. No obstante, el consumo de queso esta muy por debajo de ese valor, con 4 kilos per capita de queso, a diferencia de otros países como Argentina donde se consumen 12 kilos per capita. Esto da luces del enorme potencial que tiene el rubro. "El mercado está en expansión, generándose espacio tanto para variedades tradicionales, como para nuevos tipos de queso. Es así como el mercado en general ha crecido entre 6% y 7% y los quesos finos, que son más nuevos en Chile, han crecido entre 15% y 20%. La Región de los Lagos se concentra el 65% de la recepción de leche en planta del país, con 1.076 millones de litros (2001). De este total, cerca de un tercio se destina a la producción de quesos (44.129 Ton.,2001), equivalentes al 86% de la producción nacional al año a ese valor, se tiene que el consumo de queso se expande a un valor absoluto de 8.385 Ton./año. Cada vez son mas las empresas nacionales que apuntan al mercado exportador, con lo cual existe un volumen creciente de producto que sale al exterior, Ello, junto con el crecimiento natural del mercado demandante de queso, de un 6% anual, genera sin duda un espacio para desarrollar la oferta local y nacional. La producción mundial de quesos de todo tipo, ha crecido sostenidamente durante los últimos 20 años, superando los 13.500.000 ton. El consumo de queso a nivel mundial ha ido aumentando a una tasa de 2% anual desde 1980, con consumos de 13 kg./hab/año en Europa, y 11 kg. en USA. Dentro de este incremento, el consumo de quesos especiales ha ido creciendo a una mayor tasa que la de los tradicionales. LOS MERCADOS A LOS CUALES SE ORIENTARA EL PRODUCTO DEL PRESNTE PROYECTO SON EN ORDEN DE PRIORIDAD LOS SIGUIENTES: 1. Mercado Local o territorial: Relativo a los principales centros de consumo de Chiloé: Castro, Ancud, Quellón, Dalcahue, Quemchi, Chonchi, Achao, Curaco de Vélez.

⁴ Al margen del espacio planteado aquí, se requiere una descripción detallada de cada ítem.

2. Mercado Regional: Puerto Montt
3. Mercado Nacional: Principales Centros de consumo: Santiago, Viña del Mar, Temuco, Concepción.

CLIENTES COMPRADORES, EXIGENCIAS DEL MERCADO (10).

1.- Exigencias De Mercado

Los Atributos de la variedad de queso chanco, esperados por los consumidores y exigidos por el mercado son los siguientes:

1.1.-Características Organolépticas

Esta variedad de queso tiene un mercado demandante muy desarrollado en Chile. Este exige algunas características organolépticas:

- Masa semidura a blanda.
- Mantecoso.
- Corte limpio.
- Sabor suave, levemente ácido.
- Con abundancia de ojos que pueden ser irregulares en tamaño.
- Ausencia de rancidez
- Buena presentación

1.2.-Características Sanitarias y de Calidad

Normalmente los ingredientes utilizados en la fabricación de este queso son:

- Materia prima o leche fresca procesada con un buen proceso de pasteurización.
- Procesamiento sanitario con bajo nivel de manejo humano de materias primas.
- Proceso estandarizado y uniforme.
- Procesado en área de proceso sanitaria.
- Procesamiento lineal y sin cruzamiento de productos.
-

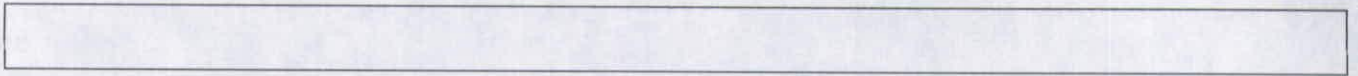
1.3.-Otros Atributos

- Precio de mercado
- Permanencia del producto en el mercado.
- Marca del producto.

2.- Clientes o Compradores

Para el queso Chanco, los principales clientes serán supermercados locales y de la X° región. Entre ellos:

Empresa	Giro	Plaza	Mercado
Beckna	Supermercado	Castro	Detallista-Minorista
Becker	Supermercado	Castro	Detallista-Minorista
Brisas del Mar	Supermercado	Quellón	Detallista-Minorista
Full Fresh	Supermercado	Ancud, Puerto Montt	Detallista-Minorista
La Florida	Supermercado	Ancud	Detallista-Minorista



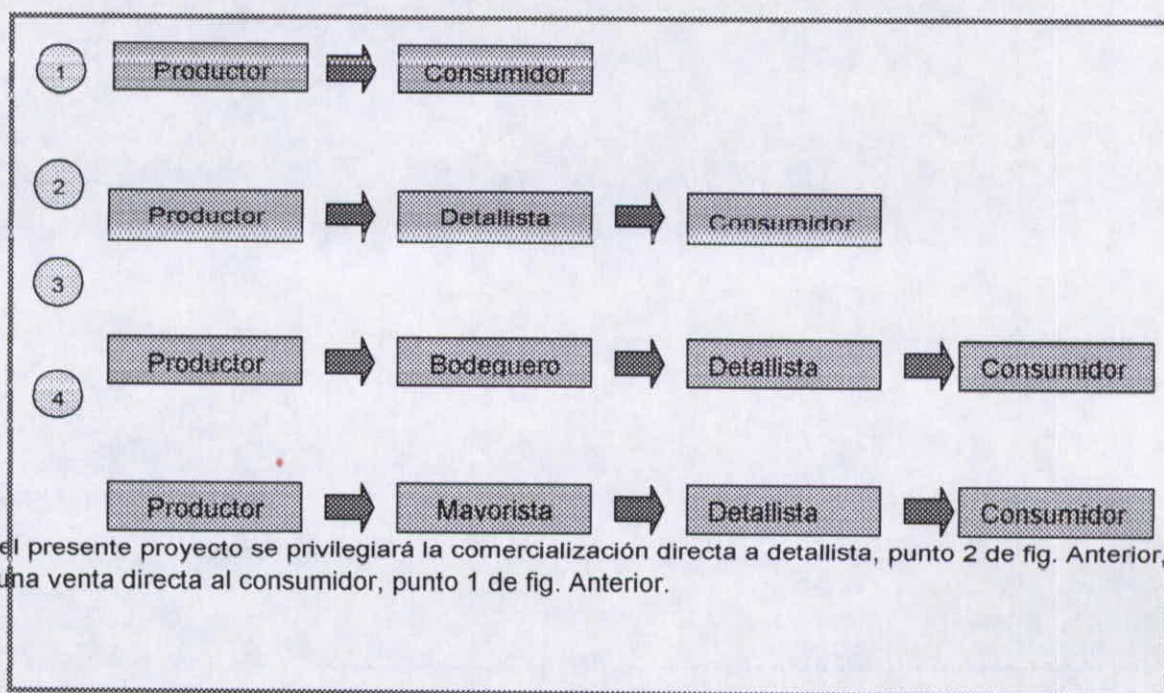
PRECIOS (11).

\$ 2.000/Kg

FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN (12).**Cadenas de Distribución o Comercialización:**

Para la producción de queso nacional de tipo industrial y semindustrial, prevalecen principalmente los sistemas de distribución "3" y "4" del cuadro que se presenta a continuación. Para la producción artesanal local y nacional, en tanto, los sistemas de distribución utilizados son el "1" y "2", de la misma figura (Fig. 1).

Fig.1
Sistemas De Distribución O Comercialización De Queso

**PROVEEDORES (13).****1.- Proveedores De Materia Prima**

Cod.	Nombre Productor	Rut Productor	Dirección	Actividad Actual
1	Ernesto Hernández Vera		Aucho	Productor Lechero - Agricultor
2	Fresia Gloria Cárdenas Cárdenas		Aucho	Productor Lechero - Agricultor
3	Luis Osvaldo Paredes Cárdenas		Aucho	Productor Lechero- Agricultor
4	José Eleodoro Barrientos Alvarado		Aucho	Productor Lechero -

			Agricultor
5	Nelson Yáñez Barría	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
6	Gastón Paredes Barrientos	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
7	Juan Gabriel Zúñiga Bustamante	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
8	Delfín Hernández Barrientos	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
9	Nely Florinda Cárdenas Barrientos	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
10	Alex Cárdenas Cárdenas	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
11	Nelson Cárdenas Cárdenas	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
12	Luis Filiberto Barrientos Cárdenas	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
13	Luis FlorialHernández Barrientos	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
14	Alejandro Ojeda Mansilla	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
15	Manuel Patricio Barrientos Cárdenas	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
16	Manuel Cárdenas Cárdenas	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
17	José Leonidas Cárdenas Cárdenas	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
18	Carlos Justino Cárdenas Cárdenas	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
19	Pedro Andrónico Cárdenas Cárdenas	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
20	Maria Edith Miranda Miranda	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
21	Juan Anselmo Soto Hernández	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
22	José del Carmen Soto Cárdenas	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
23	Claudio Soto Hernández	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
24	Néstor Fabián Cárdenas Cárdenas	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
25	Iliberto del Tránsito Cárdenas Soto	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
26	Ernesto Hernandez Vera	Aucho	Productor Lechero - Agricultor
27	Juana Edith Cárdenas Soto	Lliuco	Productor Lechero - Agricultor
28	Carmen Rosa Paredes Soto	Montemar	Productor Lechero - Agricultor
29	Juan Cecilio Lleucun Naguil	Montemar	Productor Lechero - Agricultor
30	Luis Antonio Doerner Caimapo	Montemar	Productor Lechero - Agricultor
31	Oscar Baudilio Vargas Bahamonde	Montemar	Productor Lechero - Agricultor
32	Juan Oliverio Vargas Cárcamo	Montemar	Productor Lechero - Agricultor
33	Carmen Rosa Paredes Soto	Montemar	Productor Lechero -

				Agricultor
34	Lincoln Antonio Mansilla Bustamante		Montemar	Productor Lechero - Agricultor
35	Manuel Ignacio Vargas Cárcamo		Montemar	Productor Lechero - Agricultor
36	José del Carmen Vargas Cárdenas		Montemar	Productor Lechero - Agricultor
37	Victor Hugo Nail Lleucun		Montemar	Productor Lechero - Agricultor
38	Gustavo René Montaña Cendoya		Montemar	Productor Lechero - Agricultor
39	Nelson Barrientos Cendoya		Pido	Productor Lechero - Agricultor
40	Darío Godofredo Barrientos Cendoya		Pido	Productor Lechero - Agricultor
41	José Erico Ojeda Hernández		Pido	Productor Lechero - Agricultor
42	Fernando Soto Muñoz		Tubildad	Productor Lechero - Agricultor
43	Pedro María Soto Vera		Tubildad	Productor Lechero - Agricultor

2.- Proveedores De Insumos

Proveedor	Rubro	Plaza
Prinal	Insumos y Equipamiento de Alimentos	Santiago
Serlat	Insumos y equipamiento industria láctea	Ancud
Covepa	Veterinaria y Ferretería	Ancud
Dilaco	Insumos lácteos	Santiago

COMPETIDORES (14).

La oferta de producto se orientará hacia el mercado local de Chiloé, además de determinados y puntuales mercados en Chile continental, como los de Temuco, Santiago y Viña del Mar. En esos mercados existen muchos competidores, algunos de ellos con un producto muy industrializado y otros con un producto eminentemente artesanal.

Aun cuando los productores artesanales son muchos, el mercado oferente está dominado por un pequeño concierto de empresas industriales que en total representan casi un 96% de la oferta total. Estas empresas son:

Empresa	Participación M° Queso
▪ Colun	34,6 %
▪ Soprole	25,8 %
▪ Mulpulmo	13,8 %
▪ Chilolac	6,7 %
▪ Cuinco	3,6 %
▪ Quillales	3,2 %

▪ Loncoleche	3,2 %
▪ Cafra	2,9 %
▪ Calán	2,3 %

Respecto a los competidores artesanales, puesto que las barreras de entrada al rubro son bajas por requerirse una tecnología de fácil incorporación, la oferta es muy variada, no obstante irrelevante en volumen, respecto al sector industrial.

Específicamente en Chiloé la oferta de queso, sin considerar la producción de Chilolac, está altamente atomizada siendo de bajo volumen y de discreta calidad, con producciones familiares, que venden sus productos en el mercado local directamente al consumidor o a negocios pequeños de barrio. Esta situación se ha acentuado en los últimos años como consecuencia de que empresas de tamaño intermedio, como Quesera El Roble, han dejado de operar, convirtiéndose en centros de acopio lechero.

IV. ESTUDIO TÉCNICO.

SE DEBEN DEFINIR ASPECTOS TALES COMO: FACTORES DE PRODUCCIÓN, CLIMA, TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN, CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO PRODUCTIVO Y TECNOLOGÍAS, DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS, PERMISOS, RESTRICCIONES LEGALES.

1.-RECURSOS DE PRODUCCION

1.- Infraestructura De Producción

- Agricultores de Quemchi cuenta con un predio de 570 m2, ubicado en Montemar bajo, donde se emplaza la planta de proceso.
- Planta de proceso de 90 m2, en estructura de madera con radier se cemento. Contempla sala de proceso, sala de salado, sala de maduración de producto, baño, oficinas.

2.- Equipamiento Planta

- Caldera.
- Tina acero inoxidable de 800 litros.
- Prensa (Debe ser remplazada).
- Tina de salado en fibra de vidrio (debe ser remplazada).
- Pipping red de agua caliente.
- Pipping red de leche.
- Moldes
- Mesa de acero inoxidable

3.- Otros Activos

- Camión KIA, 2.700 Kg, 1999.
- 25 Tarros para transporte de leche de 50 ltrs.

5.- Recursos Humanos

- Ingeniero Civil Industrial. Especialidad en gestión de procesos.
- Ingeniero en agroindustrias. Coordinador en terreno
- Asistente Contable. Contador general.

2.- ATRIBUTOS DEL PRODUCTO E INGREDIENTES UTILIZADOS

2.1.-Características Organolépticas

El proceso de producción se orienta a obtener un queso chanco con las siguientes características organolépticas:

- Masa semidura.
- Mantecoso.
- Sabor suave, levemente ácido.
- Con abundancia de ojos aunque irregulares en tamaño.

2.2.-Ingredientes

Normalmente los ingredientes utilizados en la fabricación de este queso son:

- Leche fresca pausterizada.
- Fermentos lácticos.
- Cloruro de calcio.
- Cuajo.
- Pintura antimoho
- Sal.

2.3.-Alternativas de Uso

Esta variedad de queso es muy versátil, con usos que van desde su consumo en cocktails, hasta ensaladas, pasando por su utilización en sándwich.

3.- PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo de queso chanco es conocido y de fácil desarrollo, lo cual explica que empresas artesanales tengan bajas barreras de entrada a la actividad. La diferencia en el producto final, más que las etapas operacionales depende de la calidad de la materia prima, y el control de calidad en cada una de las etapas operacionales del proceso.

El proceso comienza con la recepción de la leche cruda, la cual debe ser analizada y manejada para su estandarización. Luego viene la pausterización o tratamiento térmico y posteriormente la coagulación, corte, desuerado y secado, a través del cual el producto adquiere su estructura física para ser moldeado. Esta etapa se desarrolla con la ayuda de catalizadores químicos como el cuajo y fermentos lácticos. También se adicionan nitratos y cloruro de calcio, este último para restituir el calcio que se inestabiliza molecularmente (Fig. 2).

Sigue así la etapa de moldeo y prensado para luego pasar por la etapa de salado y maduración. En el prensado se elimina el suero residual. Es una de las etapas claves porque junto con el salado determinan la humedad residual del producto que incide en la calidad y sabor del queso.

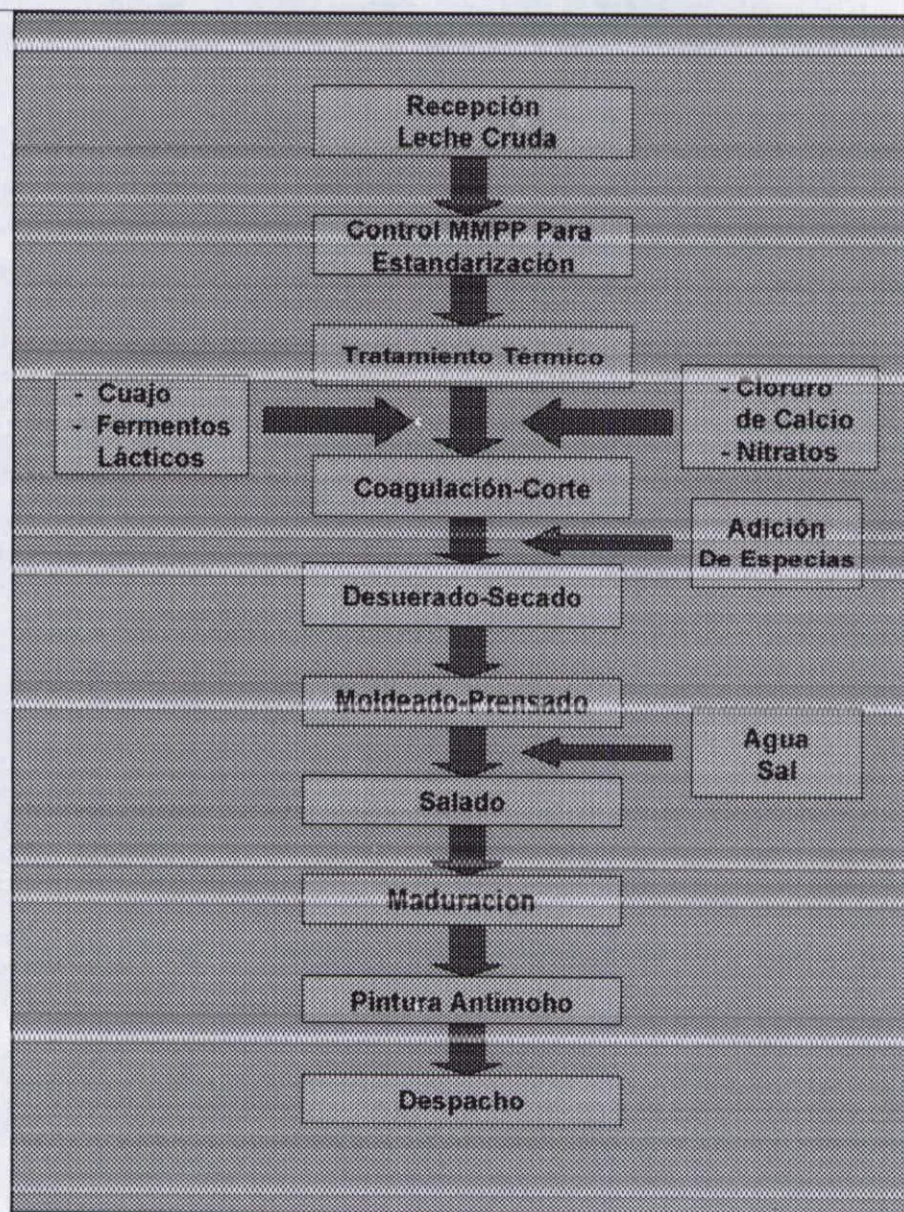
Antes del moldeo, alternativamente se pueden adicionar especias o sabores tradicionales. Con ello se logrará diferenciar el producto y darle un sello tradicional.

El salado, consiste en un proceso en que el quesillo moldeado es puesto en reposo en una solución salina, para incorporar por osmosis sal y eliminar agua residual. Luego de esta etapa operacional viene la maduración del queso que se realiza en cámaras de maduración controlando los parámetros de humedad y temperatura.

Posteriormente a la maduración, el producto es pintado con una mezcla antimoho y embalado, listo para su despacho. En el siguiente cuadro se presenta el diagrama de flujo del proceso (Fig. 2).

Fig. 2.

Etapas Operacionales Producción De Queso



ANEXO 4
DESARROLLO ESTRATEGICO COOPERATIVA
PUNTA CHILEN

**“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE NEGOCIOS PARA LA
COOPERATIVA PUNTA CHILEN”**

Informe de Avance N° 1

I.- ANALISIS DE MEDIOS DE VIDA (objetivo Especifico)

1.- DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Aquí se busca definir el entorno de "Medios De Vida" de la organización, esto es, las capacidades, potencialidades e intereses de los productores. Ellos deben ser gestores de su desarrollo o evolución como organización o como unidad de negocio y por tanto su mirada debe ser clave en la planificación estratégica.

1.1.- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

Jornada ampliada de trabajo con agricultores (6 horas)

1.2.- PRODUCTO ESPERADO

- Identificar producción de materias primas potenciales.
- Definir competencias productivas.
- Determinar capacidades de hacer y de aprender de los productores asociados.

1.2.- METAS

Identificar rubros productivos relevantes, competencias y capacidades de hacer y de aprender de los productores asociados al 20 de octubre de 2006.

2.- DESCRIPCION METODOLOGICA

Se desarrollo una jornada ampliada de trabajo con la organización, donde se elaboro un FODA combinando el punto de vista de los productores y del equipo técnico. Este análisis se realizo para cuatro ambitos de acción: Productivo primario, procesamiento, comercial y gestión y administración. Previo a ello se formuló e impartió a los productores una capacitación sobre "Estrategia y Desarrollo Organizacional", y se definió donde la organización quiere estar y donde quiere posicionarse en los próximos 5 años.

3.- RESULTADOS ACTIVIDAD

3.1.- TALLER FORMATIVO "ESTRATEGIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

3.1.1.- CONTENIDO DEL TALLER

- Concepto e importancia de "estrategia".
- Globalización
- Entorno
- Tendencias
- Evento Crítico
- Impacto.
- Visión
- Misión
- Meta
- Objetivo
- Estrategia
- Fortalezas
- Amenazas

- Oportunidades
- Debilidades

3.2.-ANALISIS FODA

El análisis FODA de desarrollo en 4 ámbitos, como una forma de desagregación para facilitar el análisis y la construcción de la matriz FODA (Actividad siguiente).

- Ámbito productivo.
- Ámbito procesamiento.
- Ámbito comercial
- Ámbito gestión y administración.

A continuación se presenta una tabla resumen del análisis FODA realizado con la organización: Cooperativa De Trabajo Punta Chilen" y el equipo técnico de Agrochiloé (Tabla 1).

De los 4 ámbitos analizados el mayor peso específico está en el de "procesamiento o incorporación de valor agregado" y en el comercial. Ello tiene las siguientes implicancias:

1. La organización tiene conciencia en su tradición en su experiencia y capacidad productiva de ajo chilote.
2. La organización está satisfecha por los avances logrados a la fecha en la unidad de negocio "Pasta de Ajo" y por el apoyo técnico productivo y comercial de Agrochiloé.
3. La organización desea concentrar sus esfuerzos en el cultivo y producción de pasta de ajo para lograr sus aspiraciones económicas, y no tiene una mirada hacia ningún otro rubro, al menos en el corto plazo.
4. En el ámbito de la gestión, la organización está conforme con el apoyo prestado por Agrochiloé, se siente confiada y descansa en su equipo técnico.
5. La organización está consciente que existen problemas que superar en el ámbito del procesamiento, principalmente en lo referido a los estándares sanitarios, insumos ocupados y equipamiento para asegurar el desarrollo de productos inocuos.
6. La organización desea concentrar los esfuerzos en superar aspectos sanitarios de proceso para asegurar un buen desarrollo comercial sostenible en el tiempo al tener un cliente final conforme con el producto.
7. En ámbito comercial, el segundo, con mayor peso específico en el análisis FODA,

Tabla 1.- Resumen análisis FODA por ámbito productivo

AMBITO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Experiencia, tradi-	Baja superficie	Interés creciente en el	Ajo de otras

Productivo Primario	ción y capacidad en producción de ajo. Contar con sistema de acopio de ajo fresco	predial disponible.	mercado por producción orgánica	variedades de menor valor
AMBITO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Procesamiento o valor agregado	Planta con estándar sanitario. Equipamiento de producción idóneo. Buen escalamiento productivo y capacidad de proceso. Convenio con Universidad para mejorar proceso y aumentar línea de productos. Experiencia en procesamiento de mayor volumen para exportación. Personal capacitado y con experiencia de proceso. Apoyo técnico de proceso por parte de Agrochiloé.	Agua de proceso con baja calidad sanitaria Personal con baja capacitación en manejo y Mantenición de equipos. Falta de protocolos programadas ante fallas de equipos. Falta de equipamiento adecuado para pausterizado. Falta de equipamiento para pelado de ajo. Falta de certificación de la planta. Falta de duchas, mallas mosqueteros y sistema de iluminación adecuado en planta. Falta de Plan de Aseguramiento de Calidad o PAC. Falta de un sistema de sanitización Inter-proceso (ej. Espuma clorada). Falta de responsabilidad establecido en el proceso Predios continuos a la planta poco amistosos desde punto de vista ambiental Etapas proceso critica desde el punto de vista sanitario.	Instrumentos publicos para inversiones y mejoramiento de infraestructura y equipamiento. Financiamiento potencial de Comercio Justo Belga, para proyectos de planta.	Interés creciente por el procesamiento de ajo por parte de productores e industriales. Tendencia crecientes de cadenas grandes de supermercados por exigir certificación HACCP que garantice calidad de proceso.
AMBITO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Comercial	Apoyo comercial de AGROCHILOE.	Falta de capital de trabajo.	Mercado nacional gourmet creciente.	La globalización que aumenta el flujo de productos de cada vez mejor calidad y menor precio.
	Posicionamiento en Mercado de Nueva York y Toronto del I° y su línea de pastas en base a ajo chilote.	Falta de recursos para promoción en medios masivos.	Demanda creciente por productos Retail étnicos, funcionales y de conveniencia.	
	Posicionamiento de la marca sabor chilote en mercado nacional y en ámbito del sector público.	Falta de recursos para enfrentar una demanda de productos por parte de algún gran distribuidor de Nueva York.	Cofinanciamiento público (Prochile, FIA, Indap), para desarrollar misiones comerciales y convocar mercados.	
	Flexibilidad para adaptar el producto y el proceso a las expectativas del cliente			
AMBITO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Gestión y administración	Apoyo técnico de AGROCHILOE. Apoyo permanente de Administradora de Planta	Falta de recursos disponibles	Apoyo y cofinanciamiento de entidades publicas para convocar capacidades.	Falta de recursos de Agrochiloé para mantener equipo técnico.

II.- ANALISIS INTERNO- EXTERNO

1- DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Con esta actividad se busca conocer y analizar el escenario interno y externo de la organización y su unidad de negocio, como base para elaborar un plan estratégico básico.

1.1.- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

Aplicación metodología en laboratorio, para desarrollar una matriz de prioridades productos (6 horas).

1.2.- PRODUCTO ESPERADO

-Matriz de prioridades estratégicas en la gestión productiva y comercial.

1.3.- METAS

Definir la estrategia productiva y comercial priorizada, para definir un calendario de actividades y Hitos en los próximos 3 años.

2.- DESCRIPCION METODOLOGICA

Se desarrollo una matriz FODA o DAFO, (Garrido BUG, 2006), que permite identificar las diferentes combinaciones entre factores internos y externos (Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades), determinando las estrategias al desarrollar un análisis cruzado entre ellas. Estas estrategias son las actividades prioritarias para lograr el buen desarrollo de la unidad de negocios.

3.- RESULTADOS ACTIVIDAD

3.1.- MATRIZ FODA

El análisis de la información FODA, permitió definir las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades mas importantes y con ellas desarrollar una matriz FODA donde se establecen las principales estrategias a seguir para lograr el crecimiento y consolidación de la unidad de negocio. La Matriz FODA se muestra a continuación (Tabla 2).-

3.2.- ESTRATEGIAS

Con el análisis de la matriz FODA se puede hacer la siguiente clasificación de estrategias:

3.2.1.- De Posicionamiento y Consolidación de Mercados

- Promoción y posicionamiento en Mº gourmet nacional.
- Consolidación en mercado gourmet de NY.
- Promoción y posicionamiento en otros mercados de Comercio justo en la Unión Europea.
- Mantener una atención y servicio permanente a clientes actuales y potenciales ya convocados

3.2.2.- De Convocatoria De Recursos

- Para inversiones y mejoramiento de estándares sanitarios de procesamiento (Comercio Justo, INDAP, FIA).

- Para cofinanciar plataforma productiva y comercial de Agrochiloé (FIA-INDAP)

3.2.3.- De Diferenciación

- Promocionar valores de tradición, étnicos, de alta calidad y de armonía con el medio ambiente en línea de productos Sabor Chilote.
- Mejorar tecnología de procesos y estándares sanitarios a través de un programa de inversiones en equipamiento e infraestructura.
- Desarrollar un Plan de Aseguramiento de Calidad (PAC), para el procesamiento en planta.
- Obtener Certificación de planta.
- Mejorar el estándar ambiental del entorno a la planta de proceso.
- Identificar y convocar tecnología de mejoramiento sanitario de agua de proceso.

Tabla 2.- Matriz FODA (o DAFO)

	Fortalezas-F 1.- Experiencia y capacidad productiva primaria. 2.- Capacidad y experiencia de Proceso 3.- Capacidad de articulación con universidades y organismos técnicos. 4.- Apoyo técnico y comercial de Agro-Chiloé. 5.-Experiencia de exportación y posicionamiento en M° Gourmet de NY. 6.- Cobertura y posicionamiento de la marca Sabor Chilote. 7.- Orientación hacia el mercado y flexibilidad en desarrollo de producto.	Debilidades-D 1.- Baja superficie predial disponible. 2.- riesgos sanitarios por agua de proceso y por falta de equipamiento en etapa de pasteurizado. 3.-Falta de PAC y certificación de planta. 4.- Bajo estándar ambiental de predios continuos a planta. 5.- Falta de recursos financieros o para mantener para mantener plataforma de gestión productiva y comercial (Termino proyecto Agrochiloé).
Oportunidades-O 1.-Interés creciente en M° gourmet por productos orgánicos, étnicos y funcionales y de conveniencia. 2.-Cofinanciamiento potencial para inversiones y gestión por parte de instrumentos públicos y Comercio Justo. 3.- M° nacional gourmet creciente. 4.- Clientes convocados en el M°	Estrategias-FO 1.- Orientar esfuerzos de posicionamiento de Sabor Chilote en mercado nacional. 2.- Desarrollo de proyectos para postulación a cofinanciamiento para inversión y financiamiento de plataforma productiva y comercial (Comercio Justo-INDAP-FIA). 3.- Diversificar línea de productos, siempre en base a Ajo con valor	Estrategias DO 1.- Consolidar el sello tradicional y la línea de productos diferenciados de mayor valor y el desarrollo de valor agregado. 2.- Desarrollo de proyectos para cofinanciar equipamiento sanitario y mejoras en infraestructura. 3.- Postular proyecto para cofinanciar el desarrollo de un PAC.

Gourmet de NY (EEUU). 5.- Comercio Justo Unión Europea	agregado y de alta diferenciación. 4.- Priorizar la atención de clientes potenciales en EEUU y de Comercio Justo.	4.- Desarrollo de proyectos para cofinanciar plataforma productiva y comercial (INDAP-FIA).
Amenazas-A 1.- Variedades de ajo de menor valor que afectan el mercado commodities. 2.- Otros emprendimientos con ajo procesado en pasta e interés creciente por ello. 3.- Tendencia en Supermercados y cadenas de distribución por exigir certificación de planta (ej. HACCP). 4.- Globalización que aumenta el flujo de productos y coloca en el Mº mejor calidad a menor precio.	Estrategias FA 1.- Desarrollar productos de nicho, de alta diferenciación, mayor tecnología de proceso y mayor precio. 2.- Desarrollar y certificar protocolos HACCP en planta de proceso.	Estrategias DA 1.- Convocar la acción de servicio de salud y ambiente para controlar el comportamiento ambiental en predios contiguos a la planta.

III.- FACTORES CRÍTICOS PRODUCTIVOS PARA ESCALAMIENTO INDUSTRIAL

1.- DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Identificando los nichos a los cuales se quiere orientar el producto, la superficie predial disponible, la capacidad instalada en planta y el volumen potencial de producción se define la capacidad de respuesta actual a los mercados objetivos y un programa de escalamiento productivo para próximos 3 años.

1.1.- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

Definición y análisis del volumen actual de producción y potencial de escalamiento para los productos priorizados (6 horas).

1.2.- PRODUCTOS ESPERADOS

Informe de potencial productivo por unidad de negocio.

1.3.- METAS

Dimensionar el potencial productivo de unidades de negocio a desarrollar o a expandir.

2.- DESCRIPCION METODOLOGICA

La capacidad productiva primaria se obtuvo sumando el potencial productivo de todos los productores, en tanto que la definición de la capacidad actual de planta consideró dos turnos de 8 horas. Los actuales "cuellos de botella" en el proceso, por ejemplo en la etapa operacional de esterilizado, no se consideran porque una de las actividades de este proyecto es definir la estrategia para convocar recursos y mejorar la inversión en etapas de proceso críticas.

3.- RESULTADOS ACTIVIDAD

3.1.- CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

La capacidad productiva de la organización se definió desde un punto vista predial (Producción primaria) y desde la perspectiva de la capacidad de procesamiento en planta. Los parámetros productivos mas importantes se presentan en cuadro siguiente (Tabla 3).

3.1.1.- Producción Potencial De Ajo Fresco

La superficie promedio disponible para producción de ajo chilote, se estimo definiendo el 40% de la superficie disponible por productor al cultivo de Ajo. Este parámetro resulto ser igual a 0,48 Há/Productor.

La superficie total disponible para la producción de ajo chilote en Cooperativa Punta Chilen se estimo multiplicando el numero total de productores de ajo de la organización por la superficie promedio por productor. Su valor resulto ser 7,7 Há.

El potencial productivo de ajo chilote de la organización se estimo multiplicando la superficie disponible por la producción de ajo fresco esperada por Há. Considerando un rango de 9 – 12 ton/Há, con un criterio conservador, el potencial productivo de la organización se mueve en el rango de 70 – 90 Ton Ajo fresco/año.

3.1.2.- Potencial Productivo Planta De Proceso

Para la estimación de este parámetro productivo se consideraron 2 turnos de 8 horas y 24 días operativos al mes. El resultado de este parámetro fue de 864 mil frascos de pasta de ajo al año.

3.1.3.- Relación Producción Primaria-Capacidad De Planta

Para obtener esta relación, se obtuvo el número de unidades producidas en planta que representa la capacidad productiva potencial. Este resultó entre 583 mil y 750 mil año. Con ello la relación entre la capacidad de planta y el volumen producido de ajo fresco se ubica entre 0,67 y 0,86.

3.1.4. Demanda Potencial Por Cliente y Escalamiento Productivo

El comercio justo belga realizó un pedido anual de 30.000 frascos en el año 2005. Considerando una demanda de 5 clientes potenciales, se espera un pedido anual potencial de 150 mil frascos o 3 contenedores.

Por lo anterior se recomienda en el corto y mediano plazo no desarrollar un escalamiento productivo, lo cual permitirá orientar los recursos hacia el mejoramiento de infraestructura y equipamiento de planta para mejorar estándares sanitarios de calidad y apuntar hacia la diferenciación del producto.

Tabla 3.- Potencial Productivo

Parámetro	Unidad Productiva	Capacidad
Superficie Disponible Promedio	Hás/Productor	0,48
Superficie Disponible Total Organización	Hás/Organización	7,7
Potencial Productivo Primario Organización	Ton.Ajo/Fresco/Año	70 – 90
Capacidad Proceso Planta	Frascos/Día	3.000
	Frascos Mes	72.000
	Frascos Año	864.000
Capacidad Productiva Primaria Medida En Unidades Procesadas	Frascos/Año	583.000 – 750.000
Relación Potencial Producción Primaria/ Planta	CapacidadPlanta/ProdPrim	0,67-0,86
Demanda Potencial Cliente 1	Frascos	30.000
Número De clientes Potenciales		5
Dimensionamiento Esperado De La Demanda	Frascos	150.000

SGL/sgl
Diciembre 26/2006

Informe de Avance N° 3

10.1.- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

Desarrollo de plan de negocios genérico o corporativo

10.2.- DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

En base a la información obtenida en la actividad con la agrupación y el desarrollo de análisis FODA, se identifican elementos claves que debe contener el plan estratégico corporativo o de marca.

10.3.- PRODUCTOS ESPERADOS

Plan de negocios corporativo

10.4.- METAS

Contar con un plan de negocios corporativo que oriente el desarrollo de potenciales unidades de negocio

10.5.- DESCRIPCION METODOLOGICA

En función del análisis FODA se proponen los componentes claves de una estrategia de marca o estrategia corporativa.

10.6.- RESULTADOS ACTIVIDAD

10.6.1.- Componentes De Una Estrategia Corporativa o De Marca

- Mejorar las condiciones organolépticas del producto, eliminar amargor, buscar tecnología de conservación natural y orgánica.
- Desarrollar o fortalecer una alianza estratégica con una universidad o laboratorio para un desarrollo tecnológico del producto.
- Proponer, y estudiar continuamente la viabilidad de ampliar la línea de productos con alternativas que aumentan la cartera de la oferta.
- Contratar los servicios profesionales de una empresa de alto reconocimiento de mercado en el desarrollo de imagen gráfica y corporativa, a objeto de lograr un material grafico y promocional del producto ajustado a las expectativas de mercados exigentes y globales.

- En forma continua capturar tecnología de vanguardia que permita desarrollar y mantener la competitividad.
- Propiciar redes con productores primarios para desarrollar productos gourmet con alto valor agregado.
- Profesionalizar en forma continua la imagen grafica de la marca-producto y sus formatos de presentación.
- Posicionar la marca-producto en mercados exigentes globales y además en una cadena de supermercado nacional.
- Desarrollar una política de promoción de la marca-producto. 10.- Desarrollar con chef , un recetario para presentar usos alternativos del producto

11.1- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

Desarrollo de un plan de negocios funcional para las dos unidades de negocios potenciales priorizadas

11.2.- DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

En base a la información obtenida en la actividad con la agrupación y el desarrollo de análisis FODA, se identifican elementos claves que debe contener el plan estratégico funcional o de unidades de negocios.

11.3.- PRODUCTOS ESPERADOS

Plan estratégico para unidades de negocio

11.4.- METAS

Contar con un plan estratégico para las unidades de negocio de mayor potencial

11.5.- DESCRIPCION METODOLOGICA

En función del análisis FODA se proponen los componentes claves de una estrategia de unidades de negocios.

11.6.- RESULTADOS ACTIVIDAD

11.6.1.- Componentes De Una Estrategia Funcional

- Diversificar línea de productos, siempre en base a Ajo con valor agregado y de alta diferenciación.
- Priorizar la atención de clientes potenciales en EEUU y de Comercio Justo.
- Consolidar el sello tradicional y la línea de productos diferenciados de mayor valor y el desarrollo de valor agregado.
- Desarrollo de proyectos para cofinanciar equipamiento sanitario y mejoras en infraestructura.
- Postular proyecto para cofinanciar el desarrollo de un PAC.
- Desarrollo de proyectos para cofinanciar plataforma productiva y comercial. (INDAP-FIA-UE).
- Desarrollar productos de nicho, de alta diferenciación, mayor tecnología de proceso y mayor precio.
- Desarrollar y certificar protocolos HACCP en planta de proceso
- Convocar la acción de servicio de salud y ambiente para controlar el comportamiento ambiental en predios contiguos a la planta.

12.1.- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

Gira tecnológica.

12.2.- DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Se visitó a la Cooperativa Apícola Apicoop en la ciudad de Paillaco, para conocer y compartir experiencias.

11.3.- METAS

Directivos de la organización alineados con un enfoque de plan estratégico y sus efectos, febrero 2007.

11.4.- RESULTADOS ACTIVIDAD



Vista exterior de
oficinas y planta de



Charla con el Gerente
de Apicoop.



Planta de proceso
Apicoop



Planta de proceso
Apicoop



Planta de proceso
Apicoop,
reutilización de la



Sala de
construcción de



Tambores de miel listos
para exportación.