



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA

PROPUESTA DEFINITIVA	"CREACIÓN DE UN SISTEMA ESPECIALIZADO DE CONTROL DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL A CAMPOCOOP LTDA., EN APOYO AL PROCESO DE DECISIONES EN LA RAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y SERVICIOS CONEXOS"
CODIGO	B-00-18 / FIA - CO - V - 2000 - 1 - G - T
ENTIDAD RESPONSABLE	CAMPOCOOP LTDA.
SUPERVISOR PROPUESTA	José Manuel Ortiz
COORDINADOR EJECUCION	Juan E. Martínez Briceño
MODIFICACIONES	


COORDINADOR PROPUESTA


SUPERVISOR
FIA



FORMULARIO
PRESENTACIÓN DE PROPUESTA
PROGRAMA DE CONSULTORES CALIFICADOS

FOLIO DE
BASES

065

CÓDIGO
(uso interno)

B-00-18

SECCIÓN 1: ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA

TITULO DE LA PROPUESTA

Creacion de un Sistema Especializado de Control de Gestión Organizacional a Campocoop Ltda., en apoyo al Proceso de Decisiones en la Rama de Desarrollo Empresarial y Servicios Conexos

ESPECIALIDAD :Economistas

IDENTIFICACIÓN CONSULTOR (adjuntar *currículum vitae*, Anexo 1 y carta de compromiso, Anexo 2)

Nombre: Sergio Oxman E.

RUT:

Firma:

Nombre: Carlos Lea-Plaza M.

RUT:

Firma:

Institución / Empresa: KIEN Consultores

RUT:

Firma:

Dirección Postal: Guardia Vieja 255 Of. 605

Teléfono:

Fax:

e-mail:

Ciudad: Santiago

País: CHILE

ENTIDAD RESPONSABLE

Nombre : Confederación Nacional de Cooperativas Campesinas,

REPRESENTANTE LEGAL DE LA ENTIDAD RESPONSABLE

Nombre: Manuel Antonio Peñailillo Troncoso

Cargo en la Entidad Responsable: Presidente

RUT:

Firma:

Dirección: : Lira N° 220, Santiago

Fono:

Fax:

E-mail:

COORDINADOR DE LA EJECUCIÓN (adjuntar *currículum vitae* completo, Anexo 3)

Nombre: Juan Esteban Martínez Briceño

Cargo en la Entidad Responsable: Asesor

RUT:

Firma:

Fono:

Fax:

Dirección: Lira N° 220, Santiago

E-mail:

COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA

FINANCIAMIENTO SOLICITADO

69,7 %





TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EL CONSULTOR

Breve Reseña

Desarrollo Reciente de CAMPOCOOP LTDA (Confederación Nacional de Cooperativas Campesinas): al menos desde 1991, junto a su actividad gremial, ha venido desarrollando actividades empresariales destinadas a fomentar posibilidades productivas de las cooperativas campesinas y dar servicios conexos.

En esta línea y como culminación de una idea de varios años de desarrollo, se aprueba en octubre de 1999 por el Banco Interamericano de Desarrollo, el proyecto **Central de Comercialización de productos hortofrutícolas (CC)**, para constituir una estructura de canalización de la producción de las cooperativas campesinas. Se trata de un proyecto de gran significación y volumen, que involucra nuevas funciones y responsabilidades a CAMPOCOOP. Por otra parte, el apoyo técnico asociado al proyecto es un aporte relevante para el sector social representado y para el país.

Sin embargo, CAMPOCOOP ha carecido de mecanismos adecuados de control profesional de su gestión y a partir de marzo de 2000 su CONSEJO DE ADMINISTRACION ha tomado la decisión de enfrentar y resolver esta deficiencia.

Dos decisiones estratégicas dan cuenta de este propósito:

- (a) Nombrar por primera vez (desde 1993) un profesional al frente de las responsabilidades gerenciales y
- (b) Generar una instancia especializada en el desarrollo de las actividades empresariales, especialmente en el área de la comercialización y prestación de servicios conexos.

Terminos de Referencia

Una nueva estructura de dirección y gestión

El desafío de llevar adelante estos proyectos empresariales, sin descuidar la labor gremial de CAMPOCOOP ni abandonar responsabilidades asumidas en proyectos anteriores, hace necesario reorganizar su estructura y asumir el costo de una nueva modalidad de dirección, con la incertidumbre respecto de sus beneficios.

Esta asesoría tiene por objetivo justamente: definir sus características, su estructura de responsabilidades, los flujos de información y los mecanismos de control y evaluación que aseguren eficacia en el logro de sus propósitos a un nivel de eficiencia compatible con los recursos disponibles.

La creación en marzo de 2000 del cargo de Gerente, dependiente del Consejo de Administración de CAMPOCOOP, fue justamente el reflejo de esta necesidad.

Cabe considerar que a la fecha, CAMPOCOOP carece de un sistema objetivo de Control de Gestión que le permita evaluar la eficiencia administrativa de su estructura organizacional y apoyar sus procesos de decisión relativos a sus actividades de





comercialización y servicios conexos.

Funciones de la nueva estructura de dirección y gestión

- Encauzar los problemas jurídicos y financieros asociados a deudas de proyectos anteriores y a la implementación del nuevo proyecto
- Asegurar que las decisiones y responsabilidades se asuman en las instancias definidas
- Velar porque la información que sustenta el proceso exista y sea correcta
- En el proyecto BID- CAMPOCOOP, asegurar las definiciones de los contratos y su cumplimiento

En particular, las primeras responsabilidades que deberán asumirse son:

1º Cuantificar deudas y compromisos vigentes, sus condiciones, responsabilidades legales y la forma en que se manejará en los próximos años.

2º Separar operativa y contablemente los flujos de ingresos y gastos asociados a cada una de las funciones y compromisos que tiene CAMPOCOOP. En particular, identificar y separar aquellos de los que devengan del proyecto de la Central de Comercialización.

Una innovación institucional

La creación de un mecanismo de comercialización que potencie la viabilidad de las cooperativas campesinas es una experiencia innovadora que requiere saltos en los niveles de capacidad de gestión. Una consolidación de esta estructura en un medio dominado por poderosas empresas ligadas a la comercialización minorista, le daría viabilidad económica a un sector que hoy tiende a la marginalización económica y social.

La carencia de una estructura adecuada

La principal enseñanza de estas experiencias apunta al 'costo de oportunidad' que representa para CAMPOCOOP carecer de un sistema moderno de control de gestión, lo que incluso pone en juego la proyección de su sobrevivencia organizacional. Por una parte y entre otros efectos, se dificultan la transparencia y seguimiento de las operaciones comerciales, la formulación de políticas comerciales respecto de las cooperativas y otros pequeños productores asociados y la negociación de precios y términos de las formas de pago, los que quedan sujetos a reacciones subjetivas de contingencia y a los criterios de los operadores. Por otra, al carecer de sistemas objetivos (cualitativos y cuantitativos) de retroalimentación se pierde continuidad y objetividad en la planificación, formulación de programas y proyectos y la realización práctica de las actividades, perjudicando la actualización y modernización de los diseños.

En síntesis, la falta de una estructura eficiente, con sus controles de gestión bien definidos, dificulta una adecuada representación de su base: 256 Cooperativas y 13.500 socios.

FEDERACIÓN NACIONAL DE
COOPERATIVAS CAMPESINAS LTDA





SECCIÓN 2: PROPONENTES (adjuntar c. vitae resumido de acuerdo a pauta adjunta, Anexo 4)

NOMBRE	RUT	FONO	DIRECCIÓN EMAIL	REGIÓN	LUGAR DE TRABAJO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	FIRM.
1. Campocoop Ltda				RM	Lira N° 220, Santiago	Cooperativa Agrícola	
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							





SECCIÓN 3: DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Objetivo general (técnico y económico)

El objetivo general de la propuesta es el fortalecimiento institucional de CAMPOCOOP a través de:

- 3.1.1 Delimitar las funciones, ámbito de decisiones y responsabilidades en CAMPOCOOP: Consejo de Administración, Comité Ejecutivo, Gerente, administrador de la futura Central de Comercialización y sus responsables por línea de operación.
- 3.1.2 Explicitar la forma en que se tomarán las decisiones del área empresarial, incluyendo la base información necesaria para éstas
- 3.1.3 Proponer criterios para evaluar funciones y responsabilidades

El propósito es contar con una estructura sencilla, flexible, replicable en organizaciones similares, que promueva relaciones de confianza y transparencia, facilite las comunicaciones y la resolución de conflictos organizacionales, pero sobretodo formalice la toma de decisiones.

3.2. Objetivos específicos (técnicos y económicos)

- 3.2.1 Proponer instrumentos de planificación para definir los objetivos cuantificables y no cuantificables fundadamente, facilitando su posterior evaluación
- 3.2.2 Proponer instrumentos para precisar los recursos involucrados en los objetivos propuestos
- 3.2.3 Proponer criterios preliminares de organización y control de gestión en la Central de Comercialización, pues el proyecto no está concluido a nivel de detalle

SECCIÓN 3: DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

3.3. Justificación de la necesidad y oportunidad de contar con el apoyo de un consultor

Esta consultoría apunta en lo esencial a identificar, dentro del conjunto de funciones de CAMPOCOOP, las condiciones organizacionales y de gestión para poder desarrollar un proyecto complejo, en un marco competitivo y de exigencias como es la Central de Comercialización. Respecto de esto y del entorno que lo afecta, deben quedar claramente definidas funciones, responsabilidades y criterios de evaluación para las funciones del Consejo de Administración, Gerente y responsables de la Central de Comercialización.



Continuación 3.3

La incorporación de estas técnicas de gestión tiene un marcado carácter innovativo para las organizaciones campesinas con potencialidades de crecimiento económico y ofrece también una oportunidad única para estudiar su replicabilidad tanto en otros niveles de la organización de cooperativas campesinas, como en otras organizaciones de pequeños productores agrícolas con diferente perfil jurídico.

SECCIÓN 3: DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

3.4. Antecedentes técnicos y viabilidad de incorporación al sistema productivo nacional de la(s) tecnología(s) involucrada(s)

Tres años de operación del Centro de Oportunidades en Agronegocios, 1 año de operación de una oficina y bodega de comercialización hortofrutícola posicionada en la Central de Abastecimientos MERSAN, 5 años de coordinación de servicios de consultoría profesional y al menos 7 años de mantenimiento continuo de asesorías en planificación, gestión y difusión, permiten que CAMPOCOOP reconozca una situación operativa marcada por crecientes exigencias de eficiencia y productividad planteadas como condición para mantener una posición de competitividad en los mercados.

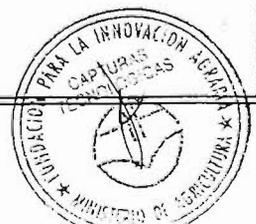
Los primeros esfuerzos de CAMPOCOOP se orientaron a normalizar sus registros financiero-contables, pero ello no ha sido, ni será suficiente, si no se enmarca en un sistema de control administrativo integrado con una planificación y una constante retroalimentación a través de indicadores de desempeño a todo nivel.

SECCIÓN 3: DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

3.5. Coherencia de la propuesta con las actividades innovativas que los proponentes desean desarrollar en el corto plazo

Desde 1993 a la fecha, CAMPOCOOP ha explicitado amplia y profusamente su opción estratégica por el desarrollo de una pequeña agricultura empresarial que resulte competitiva bajo cualquier condición de mercado.

Desde 1993 a 1999, ha sido capaz de crear (1996) un CENTRO DE OPORTUNIDADES EN AGRONEGIOS (COA), cuya función principal se relaciona con el manejo de información útil y oportuna para la orientación de las actividades productivas y comerciales de sus asociados; y (1999) de obtener la aprobación de un financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para poner en marcha una CENTRAL DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS HORTOFUTICOLAS (CC), posicionada en los mercados mayoristas de Santiago, proyecto actualmente en su etapa inicial de ejecución.





Continuación 3.5

Además, se viene trabajando en la coordinación operativa de trabajos de consultores especializados en la prestación de servicios profesionales en el área de la forestación, captura de nuevas tecnologías, planificación estratégica, gestión comercial y financiera, capacitación y difusión.

En la actualidad, CAMPOCOOP privilegia el desarrollo de actividades relacionadas con la prospección de mercados externos para rubros de la pequeña agricultura, mismas para las cuales se espera contar con el apoyo de ODEPA y PROCHILE, a contar del presente año.

Todas estas actividades suponen la adopción urgente en CAMPOCOOP de una estructura de gestión que considere la importancia de la confianza, continuidad, mantenimiento de canales adecuados de comunicación, como bases para el establecimiento de relaciones comerciales de largo plazo, teniendo en cuenta no sólo los escenarios de la demanda, sino también el número y dispersión geográfica de nuestros asociados y usuarios, así como diversidad productiva de los mismos.

SECCIÓN 3: DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

3.6. Resultados o productos esperados con la realización de la propuesta

En lo principal, CAMPOCOOP LTDA. procederá a contratar servicios profesionales especializados en Desarrollo Organizacional y Control de Gestión con el propósito de dejar establecido un conjunto de estructuras, procedimientos y pautas de trabajo que faciliten la toma de decisiones y el seguimiento de las responsabilidades adecuado a las necesidades de la rama empresarial de la Confederación.

El proyecto contempla tres etapas de desarrollo:

1) Diagnóstico organizacional de CAMPOCOOP

Esta etapa considerará:

- Los problemas o situaciones pendientes
- Las áreas de responsabilidad que hoy existen
- Los requerimientos organizacionales que plantea el proyecto del Centro de Comercialización.

A partir de este diagnóstico, se precisará la estructura del informe final. Esta etapa concluirá en un Taller de ½ día, que abordará las ideas fuerzas e implicancias de gestión, y en el cual participarán el Consejo de Administración, Gerente y profesionales de la institución. Esta actividad se efectuará a las 3 semanas de iniciada esta asesoría.

En este Taller los consultores testearán las propuestas y de la discusión obtendrán los comentarios e indicaciones de CAMPOCOOP, elementos que se considerarán en el informe final.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
CAMPOCOOP LTDA.





Continuación 3.6

2) Informe final

El informe final dará cuenta de los objetivos definidos en los Términos de Referencia y los objetivos generales y específicos de esta presentación, considerando los cambios y sugerencias que surjan en la etapa de diagnóstico, mencionada en el párrafo anterior.

Por lo tanto incluye los resultados:

Referidos a los objetivos generales

2.1. **Propuesta de estructura**, con delimitación de funciones entre Campocoop y la Central

2.2. **Propuesta de normativa** del proceso de decisiones

2.3. **Propuesta de criterios objetivos de seguimiento y evaluación** del funcionamiento de la estructura, incluyendo su personal con responsabilidades directivas

Respecto de los objetivos específicos

2.4. **Propuesta de instrumentos adecuados de administración** por objetivos

2.5. **Propuesta de instrumentos de control financiero**, tales como, centros de costo y fondos de reserva

2.6. **Propuesta de un modelo preliminar de Control de Gestión** en planilla Excel

El avance, hasta la definición de indicadores de desempeño por centro de responsabilidad y el diseño de indicadores de registro para el proyecto "Central de Comercialización", dependerá del grado de explicitación de ese proyecto a nivel de estructura de costos, configuración de activos y definición de líneas de proceso.

Este informe se entregará a los 45 días de iniciado esta asesoría en 3 copias anilladas.

3) Difusión

Con este propósito se realizarán, dos eventos de transferencia: uno, en la sede de CAMPOCOOP (Lira N° 220, Santiago) con los dirigentes titulares y suplentes del Consejo de Administración y dirigentes de las Federaciones Regionales socias (14+6 dirigentes); y, otro, un encuentro regional al que se invitará a 1 dirigente por cooperativa activa entre las regiones IV y X, a realizarse en Puerto Montt. Se espera la participación de, al menos, 20 dirigentes de cooperativas campesinas provenientes de todas las regiones. Con estas actividades se pretende capacitar a un mínimo de 40 dirigentes del movimiento cooperativo campesino representado por CAMPOCOOP LTDA.

SECCIÓN 4: COMPROMISO DE TRANSFERENCIA

Conforme se señala en la carta compromiso en Anexo, CAMPOCOOP LTDA., se compromete formalmente a la difusión de las propuestas que surjan de esta consultoría y a poner su experiencia en la adopción del sistemas de control de gestión en conocimiento de todas las organizaciones campesinas interesadas.

Con este propósito se realizarán las actividades comprometidas en la etapa de difusión señalada en la etapa 3 de la sección 3.6 de esta propuesta.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
CAMPOCOOP LTDA.





SECCIÓN 6: IMPACTOS ESPERADOS

La adopción de las estructuras que proponga la consultoría, supone esperar un fuerte impacto, primeramente, en los procesos internos de CAMPOCOOP, en las áreas de Administración y Gestión y, como resultado inmediato, en:

- La promoción de relaciones de confianza y transparencia entre CAMPOCOOP, sus Federaciones Regionales asociadas, el universo de las Cooperativas Campesinas y los pequeños productores agrícolas vinculados a las actividades empresariales y comerciales de la organización de cooperativas.
- El desarrollo de las comunicaciones y la resolución de conflictos organizacionales.
- La réplica del sistema en organizaciones similares.

CONFEDERACIÓN NACIONAL DE
COOPERATIVAS CAMPESINAS LTDA.





SECCIÓN 7: PROGRAMA DE ACTIVIDADES

FECHA	LUGAR (Institución/ Empresa/Productor)	ACTIVIDAD	OBJETIVO	Nº y TIPO DE PARTICIPANTES	INFORMACIÓN A ENTREGAR
14/05/2001 01/06/2001	Campocoop	Etapa de Diagnóstico Organizacional de Campocoop	3.1 y 3.2	Consultores; Directivos y Técnicos de Campocoop Nº: 15	Informe Preliminar de Diagnostico
05/06/2001	Campocoop	Taller Interno y Presentación Ideas Fuerza Y validación de propuestas	3.1 y 3.2	Consultores; Directivos y Técnicos de Campocoop Nº: 8	Informe de Diagnostico (validado) y Planes Acción
06/06/2001 06/07/2001	Campocoop	Elaboración de las propuestas. Entrega de 3 copias anilladas del informe	3.1 y 3.2	Consultores; Directivos y Técnicos de Campocoop Nº: 12	Informe Final Ver detalle en punto 3.6.2
11/07/2001	Lira Nº 220, Santiago (Sede de CAMPOCOOP)	Difusión 1: Difusión a Dirigentes Regionales	3.6.3	DIRIGENTES DE FEDERACIONES REGIONALES Nº: 20	Modelo de gestión resultado de la consultoría
18/07/2001	Puerto Montt, Llanquihue, X Región, De los Lagos.	Difusión 2: Difusión a dirigentes de Cooperativas	3.6.3	DIRIGENTES DE COOPERATIVAS CAMPESINAS DE BASE Convocados: 190 cooperativas	Modelo de gestión resultado de la consultoría



CONSEJO DE
COOPERATIVAS
AGRI-COLAS
DE LA
REGIÓN DE
LOS LAGOS



ANEXO 1: CURRICULUM VITAE
CONSULTOR(ES)

CONFESIÓN DE LA FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA
SOCIETAT D'INNOVACIÓ AGRÀRIA I PESQUERA LYDA





Nota Biográfica

Sergio Oxman – Economista. Experto en Gestión de Empresas y Asesoría Internacional. Socio Principal de KIEN Consultores. Santiago Chile

El Sr. Oxman actualmente apoya al Ministerio de Transporte, en la evaluación y preparación de la potencial transformación de la flota de vehículos de transporte público, taxis y colectivos a combustible alternativo Gas Natural (GNC) ó Gas Licuado a Presión (GLP).

Actuó como Coordinador Técnico de Azurix, consorcio americano desarrollando actividades en el mercado de privatización de sanitarias en América Latina.

Se desempeñó como Asesor Económico y Financiero de la Unidad de Estudios, en el desarrollo del Programa de Infraestructura Pública de la Coordinación General de Concesiones del Ministerio de Obras Públicas.

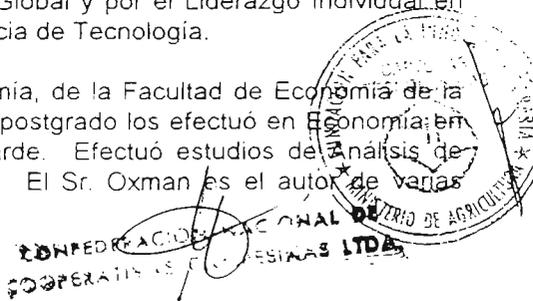
El Sr. Oxman ha trabajado extensivamente en gestión de proyectos empresariales, desarrollo e implementación de programas de reconversión industrial y medioambientales. Más reciente, sirvió en Washington D. C., EEUU, como **Coordinador Regional para América Latina**, en la División de Coordinación Medioambiental del **Banco Mundial**, para el Protocolo de Montreal.

Entre 1980 a 1989, el Sr. Oxman actuó como Gerente General; Gerente de Marketing y/o Gerente de Administración y Finanzas en empresas chilenas. Asimismo, participó como Miembro del Directorio de la Asociación de Cajeros Automáticos Banlíder y la Asociación de Avisadores, Anda.

Entre 1989 a 1993, el Sr. Oxman actuó como consultor de empresas.- en el ámbito de la re-ingeniería de procesos y la optimización de gestión.- tanto en proyectos internacionales, como nacionales. Los proyectos internacionales incluyeron asistencia al desarrollo de los Planes Estratégicos para la disminución del consumo de Sustancias Depredadoras del Ozono, ODS, asistiendo en dicha función a los Gobiernos de Costa Rica, Cuba, Guatemala, Panamá, República Dominicana, Argentina, Bolivia, Chile, Uruguay y México, donde desarrolló las propuestas de los proyectos. Estas actividades las efectuó, para el Programa de Naciones para el Medioambiente, UNEP, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, UNDP y el Banco Mundial.

Fue galardonado el Sr. Oxman, con el **Stratospheric Ozone Protection Award**, prestigioso Premio en la Protección de la Capa de Ozono, por la Agencia de Protección del Ambiente, USEPA de los EEUU, en 1993, en reconocimiento a la excepcional contribución a la Protección del Medioambiente Global y por el Liderazgo Individual en Economía Global y Cooperación en la Transferencia de Tecnología.

El Sr. Oxman, recibió su especialidad en Economía, de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile en 1976, y sus estudios de postgrado los efectuó en Economía en el programa de ESCOLATINA dos años más tarde. Efectuó estudios de Análisis de Sistemas, en el Colegio de Ingenieros de Chile. El Sr. Oxman es el autor de varias





- Responsable del desarrollo de servicios: apoyo comercial, integración a la fuerza de ventas e interfaces operacionales.
- Responsable directo de la política de precios y de descuentos a grandes empresas.
- Creación y desarrollo del servicio de valijas comerciales y renovación de paquetería
- Subrogación durante cuatro meses al gerente comercial, período en que se planificó una renovación del equipo de ventas y se inició un cambio de imagen corporativa, procesos que quedaron avanzados en el área de grandes clientes.

Analista, Asesoría de Planificación

junio 1998 – agosto 1990

INSTITUTO DE FOMENTO PESQUERO

1983 - 1988

Jefe de Proyectos, División Aprovechamiento de recursos

1985 - 1988

Tareas y responsabilidades principales:

A cargo de un proyecto de elaboración y comercialización de nuevos productos congelados. Instalación de una pequeña industria en Talcahuano, en la que se automatizó una línea de proceso de pulpa de pescado. En el proyecto, conformado por cinco profesionales de distintas áreas, se desarrollaron varios productos, se organizó un panel de degustación y se mantuvo el control de la producción, la calidad microbiológica y la comercialización con marca propia ("Bocados del mar") en dos cadenas de supermercados de Santiago

Investigador, Unidad de Economía

1983 - 1984

CENTROBANCO

1981 -1983

Analista de riesgo Gerencia Comercial

Exposiciones en Seminarios

- U.C. de Valparaíso, "Jornadas Pesqueras" en 1986 y 1987
- CORFO. Seminario a Inversionistas, 1987
- F.A.O. Consulta Técnica Latinoamericana sobre Comercialización de Recursos Pesqueros. 1986
- U.P.A.E.P. Profesor del curso " Gestión Empresarial Postal", para Directivos de Correos de América Latina.

Publicaciones

- Evolución del Consumo de Alimentos en Santiago según Presupuestos Familiares. Tesis de Grado 1981
- La Agricultura Chilena en el Nuevo Modelo de Acumulación, Revista GEA, 1978, republicado en 1982
- Diagnóstico de la Pesquería de Langostas en Juan Fernández, IFOP 1986
- La Comercialización de Pescado Fresco en Chile IFOP 1987
- Elaboración y Comercialización de Productos Congelados a Base de Pescado. IFOP-FAO 1987
- Conceptos Estratégicos en la Dirección de un Instituto Tecnológico. Tesis del Magister 1989 (distinción)

Idioma

Inglés

Estudios universitarios

- 1970 - 1972 Facultad de Ingeniería, Universidad de Chile
- 1972 - 1977 Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Chile





1987 - 1988 Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibañez

- Licenciado en Ciencias Económicas (nota 6.0 en Examen de Grado)
- Máster en Dirección de Empresas

Otros :

Curso de Control de Gestión, Prof. Nicolás Majluf, U. C. 1990. Complementó un curso del post-grado
Diversos cursos de Marketing, entre 1986 y 1992

