



FOLIO DE  
BASES

CÓDIGO

(uso interno)

C 00 - 1 - 6 - 096

**1. ANTECEDENTES GENERALES DEL PROYECTO**

**NOMBRE DEL PROYECTO:**

GESTIONADORA COMERCIAL PARA PRODUCTOS DE EMPRESAS PRODUCTIVAS  
CAMPELINAS DE CHILOE

**Línea Temática:**

Gestión Agraria

**Rubro:**

Gestión Comercial

**Región(es) de Ejecución:**

Décima Región, De los Lagos, Provincia de Chiloé

**Fecha de Inicio:**

Octubre 2002

**DURACIÓN:**

39 meses

**Fecha de Término:**

Diciembre 2005

**AGENTE POSTULANTE:**

Nombre : Asociación Gremial de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé

Dirección :

Ciudad y Región: Ancud, Décima Región

RUT :

Teléfono : Fax /e-mail: Fax:

Cuenta Bancaria (tipo, N°, banco):

**AGENTES ASOCIADOS:** Fundación Con Todos; Cooperativa de Trabajo Tecnología y Desarrollo Insular Archipiélago

**REPRESENTANTE LEGAL DEL AGENTE POSTULANTE:**

Nombre: José Nelson Delgado Barría.

Cargo en el agente postulante: Presidente

RUT:

Firma:

Dirección:

Ciudad y Región: Ancud, Décima Región

Fono:

Fax /e-mail:

**COSTO TOTAL DEL PROYECTO**

(Valores Reajustados) : \$

**FINANCIAMIENTO SOLICITADO**

(Valores Reajustados) : \$

**APORTE DE CONTRAPARTE**

(Valores Reajustados) : \$



## 2. EQUIPO DE COORDINACIÓN Y EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO

### 2.1. Equipo de coordinación del proyecto

(presentar en Anexo A información solicitada sobre los Coordinadores )

COORDINADOR DEL PROYECTO		
NOMBRE	RUT	<del>VIRMA</del>
José Nelson Delgado Barría		
AGENTE		<del>DEDICACIÓN</del> PROYECTO (%/año)
Asociación Gremial de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé		40
CARGO ACTUAL		CASILLA
Presidente		
DIRECCIÓN		CIUDAD
		Ancud
FONO	FAX	E-MAIL
COORDINADOR ALTERNO DEL PROYECTO		
NOMBRE	RUT	<del>FIRMA</del>
Héctor Orlando Zúñiga Bustamante		
AGENTE		DEDICACIÓN PROYECTO %/AÑO
Cooperativa de Trabajo Tecnología y Desarrollo Insular "Archipiélago"		20
CARGO ACTUAL		CASILLA
Ingeniero Agrónomo. Coordinador Técnico de Asesorías y Proyectos.		
DIRECCIÓN		CIUDAD
		Ancud
FONO	FAX	EMAIL



## 2.2. Equipo Técnico del Proyecto

(presentar en Anexo A información solicitada sobre los miembros del equipo técnico)

Nombre Completo y Firma	RUT	Profesión	Especialidad	Función y Actividad en el Proyecto	Dedicación al Proyecto (%/año)
Patricio Alfredo Guentelican Bustamante		Ingeniero en Ejecución Agroindustrial	Gestión	Coordinador de Terreno	100
Ingeniero Comercial o Ingeniero en Agronegocios, con al menos 3 años de experiencia acreditable en gerencia de negocios agrícolas. Usuario Windows y preferentemente bilingüe.				Jefe Comercial	100
Secretaria Administrativa titulada, con manejo de PC a nivel usuario y conocimientos de contabilidad. 2 años de experiencia en cargo similar.				Secretaria	100



### 3. BREVE RESUMEN DEL PROYECTO

El proyecto que se presenta a continuación, en la esperanza de ser financiado obteniendo el fondo concursable que la Fundación para la Innovación Agraria dispone para estos efectos, se plantea como una solución, de naturaleza comercial, para superar el problema socioeconómico que sufren las familias campesinas involucradas en el mismo.

La necesidad de obtener mejores condiciones de salud y educación, y en general de mejorar la situación del ingreso familiar, plantea el desafío de llevar adelante acciones que permitan ampliar el hacer de las unidades económicas campesinas. Como una salida de naturaleza económica, parte integral de un proyecto mayor, se erige la implementación de una unidad de negocio que permita derribar las barreras de entrada a mercados mayores, aquellas que todo productor pequeño y periférico debe dificultosamente sortear para acceder a mayores niveles de demanda y, eventualmente, de ingreso.

En este sentido, se presenta el proyecto *Gestionadora Comercial para Productos de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé*, el que se basa en tres principios fundamentales, a saber, incorporar al pequeño agricultor chilote a las ventajas del modelo económico imperante, que privilegia la asociatividad y las economías de escala, tanto productivas como comerciales; instalar capacidades de gestión de negocios en las unidades económicas campesinas, como una manera de sostener su competitividad; finalmente, incrementar el nivel de vida de las familias involucradas, sin que esto conlleve, necesariamente, a un abandono en la identidad cultural propia de los habitantes de la isla.

El proyecto contempla la apertura de una oficina comercial, dotada de recursos humanos y técnicos idóneos, capaz de comercializar convenientemente los productos de las empresas productoras campesinas comprometidas en este proyecto, cuyas acciones se vean fuertemente sustentadas en un trabajo comercial serio y en la instalación progresiva de distinciones y conocimientos que viabilicen el proyecto más allá de los recursos humanos contratados para tal efecto. La idea central es crear una unidad especializada capaz de realizar una gestión eficiente y veraz, cuyos beneficios económicos obtenidos del sobreprecio de los productos comercializados, en tanto organización sin fines de lucro, se traspasarán vía aumento de los precios a los productos de las empresas.

El proyecto se plantea de un modo dinámico, donde los ingresos de la gestionaora van cubriendo progresivamente sus costos de operación para, finalmente, establecerse como una alternativa válida y fiable de desarrollo económico para la sociedad chilota, a través del trabajo de sus integrantes.



#### 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

La pequeña agricultura chilota presenta una serie de características, que encuadran el problema del que este proyecto se hace cargo.

- 1.- La lejanía geográfica de los productores respecto de los grandes mercados nacionales encarece, en términos relativos la producción chilota.
- 2.- La estructura productiva predominante corresponde a la agricultura de subsistencia, por lo que los volúmenes de producción de cada unidad económica resultan bajos. En este sentido se complicaría el acceso a los mercados nacionales importantes, con precios competitivos, dado que los costos de transporte elevarían el costo unitario de los productos.
- 3.- Se estima que este modelo de producción campesina constituye una arraigada forma de vida para el campesino chilote. Este hecho dificulta la tenencia de competencias comerciales que les permita un acceso competitivo a los mercados. En estricto el enfoque ha estado centrado en la producción, materia que es propia del ser campesino.
- 4.- Para todo el área interior de Chiloé, correspondiente a más del 50% de las explotaciones, existe un sistema productivo mixto agropecuario y marítimo. En tanto existen mayores problemas para producir y comercializar productos del mar, debido a la marea roja y sus consecuencias sanitarias, se establece una presión sobre la producción agropecuaria tal que se haga cargo de sostener el ingreso de las familias involucradas.
- 5.- La venta de los productos se realiza principalmente a través de intermediarios quienes logran un volumen de oferta atractivo para los mercados. Queda por tanto, un menor margen para los productores que aquel que permiten los mercados.
- 6.- La inestabilidad de los mercados constituye una parte fundamental de su funcionamiento, siempre dinámico. La ausencia de competencias comerciales en los productores les lleva a interpretar negativamente dichas variaciones, lo que conduce a un progresivo proceso de desmotivación, con variadas implicancias productivas, económicas y sociales.
- 7.- La toma de decisiones comerciales requiere de información fresca y fluida, tal que fundamente las acciones a tomar en tal sentido. En este contexto, no está disponible para la oferta productiva chilota un sistema de información que la entregue en calidad y oportunidad, ni aún investigaciones que establezcan la situación que enfrente en otros mercados

En vista de la ausencia de competencias comerciales en las unidades económicas, los elevados costos de accesos a los grandes mercados para los productos chilotes, de la importancia económica de la actividad agrícola en la isla y de la escasez de información comercial relevante para la toma de decisiones, se concluye que el problema comercial integral que enfrenta la oferta productiva chilota es la falta de poder de negociación ante los grandes mercados. Este factor ha traído en consecuencia débiles resultados comerciales para la gestión de los productores en sus intervenciones dentro del mercado y, tras esto, disminuidos niveles de ingreso para las familias productoras involucradas, con las esperables implicancias sociales que esto conlleva.



## 5. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

### Antecedentes

La conciencia del problema antes descrito, no es un asunto nuevo para los productores chilotes. Desde principios del siglo XX, los escritos de autores locales dan cuenta de una preocupación por las dificultades comerciales que presentan los productos campesinos del archipiélago. Antecedentes de iniciativas en pos de mejorar este aspecto se observan en diarios de la década de los '30, cuando campesinos y pescadores del golfete de Quetalmahue se organizaron en sindicatos para trabajar por el mejoramiento del precio de la *Ostrea Chilensis*. Así mismo, el desarrollo organizacional generado y apoyado por el Estado en las décadas de los '60 y '70, con la aglutinación de miles de campesinos en cooperativas, tuvo como elemento importante la preocupación por el destino de la producción, cuyo mayor auge estuvo marcado por la existencia de la empresa de comercio agrícola. En la actualidad la comercialización sigue siendo un tema primordial para las economías campesinas locales, donde las instituciones del Estado de Chile les han apoyado en desarrollar programas de apoyo a la comercialización de sus productos, como es el caso del ajo chilote y del queso artesanal.

En el caso particular de las organizaciones involucradas en este proyecto, la preocupación por dar solución al problema de la comercialización, se ha dado a partir de la asociatividad, primero a partir de la conformación de cada una de ellas como agrupación, dentro de la década de los '90, para acceder de mejor manera a los mercados locales, y luego en la conformación de la asociación gremial postulante, esta vez focalizando el esfuerzo hacia mercados de mayor tamaño.

Finalmente, existe para Chiloé un posicionamiento fuerte y favorable en la población que conforma el mercado nacional, como consecuencia de su particular rol en la Historia del país y sus características culturales únicas, poseedoras de una mitología y un trasfondo cultural característicos y dotados de atributos de identidad exclusivos. En condiciones normales, este posicionamiento genérico sólo se puede desarrollar artificialmente mediante niveles de inversión muy altos, por lo que la presencia gratuita de éste importa un ahorro de esfuerzo comercial notable y una oportunidad de explotación comercial muy interesante.

### Justificación del Proyecto

Este proyecto se justifica en la medida que se haga cargo de la solución total o parcial del problema descrito. Si el problema es que la población involucrada, a partir de los productores, posee un nivel de vida, mediatizado por sus ingresos, menor al que le es potencial, en tanto comercializa sus productos en condiciones menos favorables que su óptimo, léase por ejemplo sin intermediación, y que el problema comercial asociado a éste resulta del menguado poder de negociación desarrollado, entonces los productores deben hacerse cargo de los factores que provocan este estado, a saber, las insuficiencias presentes en las unidades económicas a nivel de competencias comerciales, condiciones de acceso al mercado y disponibilidad de información.

El proyecto de gestadora comercial se hace cargo del desarrollo de competencias comerciales al interior de las organizaciones involucradas al incluir dentro de sus productos la capacitación de los productores campesinos en técnicas de gestión, de comercialización y control de calidad, temas incorporados a través del instrumento INDAP SAT – Empresa o mediante talleres dictados por Archipiélago, según las empresas cuenten o no con este beneficio. El trabajo sobre estas habilidades instalará en las organizaciones competencias que mejorarán los resultados comerciales atendiendo a estos tres aspectos, en tanto a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la administración de recursos, dar mejor manejo al poder de negociación dentro del mercado y dar entera satisfacción a los requerimientos del



mercado, respectivamente. En un principio, estas distinciones deberán estar presente en el personal contratado para ejecutar las actividades propias de la gestionaora.

A su vez, el proyecto se hace cargo de una mejora en las condiciones de acceso al mercado, entendida ésta como un beneficio en términos de precio y/o costo, para los productos campesinos involucrados, al incluir dentro de sus productos:

- 1.- El desarrollo de un modelo de gestión factible a las condiciones socioeconómicas y culturales de los productores campesinos y, a la vez, funcional a las facticidades propias de los mercados asociados a su gestión, como una manera de operativizar la oferta productiva relevante dentro del mercado, tal que garantice ventajas de costo producto de una adecuada administración de los recursos.
- 2.- La disponibilidad de una infraestructura tecnológica, ubicada en un lugar estratégico, que permita acceder a la demanda con eficiencia, a un costo menor de comunicación.
- 3.- El desarrollo de una imagen común a los productos comercializados a partir de esta instancia, como una manera de estimular una disposición favorable de la demanda hacia los productos originarios de Chiloé, tal que se traduzca en un diferencial positivo en el nivel de precios.
- 4.- La disponibilidad de una estrategia comercial que optimice la coordinación entre la oferta productiva campesina y las condiciones de satisfacción de la demanda, tal que redunde en la obtención de mejores precios de venta y ahorros en los costos de comercialización.

El proyecto de gestionaora comercial se hace cargo de la disponibilidad de información relevante al interior de las organizaciones involucradas al incluir dentro de sus productos, la disponibilidad de un estudio de mercado que fundamente la toma de decisiones comerciales y el establecimiento de estrategias y políticas. Asimismo, se contempla contar con un diagnóstico acerca de la calidad actual de los productos involucrados en este proyecto, como una fuente de información necesaria para la toma de decisiones productivas en torno al tema de la calidad, entendido este como primordial para la satisfacción de los requerimientos del mercado. En este contexto se contaría con información de naturaleza interna y externa, determinante para la sustentabilidad del negocio en el tiempo

Adicionalmente, este proyecto involucra una potencia en la participación de las Instituciones del Estado en el ámbito del desarrollo agrícola, dentro del directorio de la gestionaora, en tanto estas debieran coordinar la toma de decisiones con las políticas de desarrollo económico operativas en la región instalando dentro del proyecto una favorable coherencia con el devenir de su entorno.

A través de la presencia conjunta de todos los productos esperados, se pretende generar un efecto tal que el problema que nos ocupa se transforme en una oportunidad que, aprovechada entregue una solución satisfactoria al problema comercial de los pequeños productores campesinos de Chiloé.



## 6. MARCO GENERAL DEL PROYECTO

El marco general donde se inserta este proyecto se caracteriza por una economía mundial globalizada, entendida como homogeneizándose en sus prerrogativas y requerimientos y especializándose productivamente, y una economía nacional en proceso de apertura a un ciclo económico positivo en términos de crecimiento. En este contexto, la competitividad de una unidad económica resulta fundamental para sostener su vida productiva y es en éste aspecto donde todo proyecto, que considere una dimensión económica, debe poner su énfasis esencial.

Las condiciones de competitividad que presenta el proyecto son las propias de su agente postulante, la asociación gremial, mas su referente efectivo está constituido por la totalidad de las agrupaciones que la conforman y, en última medida, con las unidades económicas que estas últimas integran. En vista de la gran extensión de éstas, a la disponibilidad de información de las agrupaciones, a la homogeneidad geográfica, productiva y social de las mismas y a la importancia de este aspecto, auténtico marco donde se insertarán las actividades del proyecto, se describirá cada una de las organizaciones involucradas en sus términos más fundamentales.

### Asociación de Productoras de Hortalizas La Pincoya

Ubicada en la comuna de Queilen, se trata de una agrupación de 18 mujeres campesinas que producen actualmente lechugas, en volumen de 50.000 unidades anuales, para el mercado local, a un precio que fluctúa entre los \$100 y \$250. En el mediano plazo tienen proyectada la construcción de 8 invernaderos de 400 m<sup>2</sup>, cuya implementación les permitiría duplicar su oferta. En la actualidad se encuentran firmemente organizadas y apoyadas con asesoría y capacitación, contando con infraestructura tecnológica y productiva.

### Cooperativa Campesina Lemuy

Ubicada en la comuna de Puqueldón, se trata de una cooperativa formada por 73 socios que producen principalmente ajo chilote y papas en volúmenes de 20 y 290 toneladas, respectivamente, con precios aproximados de \$1.000/kg y \$60/kg. Actualmente no comercializan preferentemente en forma conjunta dada la ausencia de competencias comerciales adecuadas.

### Sociedad Anónima Agricultores de Quemchi

Ubicada en la comuna de Quemchi, se trata de una empresa conformada por 15 comités, representativos de 250 productores, que producen actualmente queso en volúmenes de 6.000 kg. con proyecciones de crecimiento de un 70% y se están iniciando en la producción de miel con un volumen de 1.500 kg., rubro en el que tiene grandes proyecciones de crecimiento. Actualmente el queso lo comercializan a través de la sociedad a intermediarios y la miel la venden en forma individual. Asimismo, esta empresa productiva campesina considera el rubro papas dentro de su producción.

### Asociación Comunal de Artesanas de la Comuna de Quemchi

Ubicada en la comuna de Quemchi, conformada por 15 mujeres artesanas, que realizan distintos trabajos en lana comercializando sus productos a turistas que visitan la zona.

### Cooperativa de Trabajo El Roble



Ubicada en la comuna de Ancud, se trata de una cooperativa conformada por 10 agricultores que se dedican a la producción de queso de vaca, para este año tienen proyectada una producción de 46.000 Kg., producción que venden a un precio que fluctúa entre los \$1.250 y \$1.600 el kilo. Comercializan su producto en la planta y a intermediarios.

#### Cooperativa de Trabajo Punta Chilen

Ubicada en la comuna de Ancud, se trata de una cooperativa conformada por 16 agricultores productores de ajo en volúmenes de 10.000 kilos anuales, quedando un 50% de la producción para semillas. Venden el producto a granel y procesado principalmente a intermediarios.



## 7. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

El proyecto se localizará en la provincia de Chiloé, específicamente en las comunas donde se ubican las organizaciones integrantes de la asociación gremial, esto es Ancud, Quemchi, Puqueldón y Queilen. La cobertura del proyecto puede ampliarse en la medida que otras organizaciones productivas se interesen por participar del proyecto.

### Asociación de Productoras de Hortalizas La Pincoya

Ubicada en la comuna de Queilen, en la localidad de Agoní Alto, a 15 km. de Queilen.

### Cooperativa Campesina Lemuy

Ubicada en la comuna de Puqueldón.

### Sociedad Anónima Agricultores de Quemchi

Ubicada en la comuna de Quemchi, en todas sus localidades.

### Asociación Comunal de Artesanas de la Comuna de Quemchi

Ubicada en la comuna de Quemchi

### Cooperativa de Trabajo El Roble

Ubicada en la comuna de Ancud.

### Cooperativa de Trabajo Punta Chilen

Ubicada en la comuna de Ancud, en la localidad de Punta Chilén.

## 8. OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 8.1. GENERAL:

El objetivo fundamental del proyecto es mejorar el poder de negociación de los productores campesinos de Chiloé, con el propósito de incrementar el nivel de ingresos de la población involucrada en el mismo.

### 8.2 ESPECÍFICOS:

1.- Generar y desarrollar canales de comercialización para los productos originarios de Chiloé.

Se requiere de un proceso de apertura y posterior fortalecimiento de canales de distribución para los productos campesinos como una manera de establecer, y luego consolidar, una presencia comercial sustentable de los mismos en mercados mayores a los locales. La disposición favorable de estos canales resulta condición previa necesaria para ejercer el poder de negociación deseado.

2.- Entregar una mejor oferta al mercado en términos de calidad y de volumen.

Se requiere mejorar la oferta productiva campesina para acceder en condiciones competitivas favorables a los canales de comercialización mencionados. Una oferta potente, en términos de volumen de los agregados ofrecidos y de calidad de los mismos, se erige como condición suficiente para mejorar el poder de negociación de la oferta productiva relevante, en cuanto a márgenes de contribución unitarios y mejora en el nivel de precios.

3.- Generar un posicionamiento favorable de los productos originarios de Chiloé.

Se requiere el posicionamiento de la oferta productiva de Chiloé, como condición suficiente para fortalecer el poder de negociación de los productores campesinos en los canales de distribución operativos.



## 9. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS

Entendemos como la metodología del proyecto la manera en que se ejecutarán las actividades del mismo, en el período estipulado y en las condiciones previstas. Para ello se describirá el modo en que el ejecutor tomará las decisiones del mismo y el sentido concatenado de los grupos de actividades que lo suponen.

### **Modelo de toma de decisiones**

En general, la manera en que se tomarán las decisiones de proyecto, que en amplios ámbitos se confunde con las decisiones de la gestionaora comercial, será de tipo cooperativa, en tanto las instituciones involucradas participarán abiertamente del proceso. Para ello, el modelo decisional contará con la institucionalidad necesaria para actuar en el marco legal, léase las empresas productivas campesinas que forman la asociación gremial postulante y la forma legal propia de la gestionaora, como sociedad sin fines de lucro.

Este será un modelo donde convivan diferentes actores: las pequeñas unidades económicas campesinas que ofician de productores, las organizaciones que los agrupan y representan dentro de la asociación gremial, esta misma, los organismos de Estado, organismos técnicos privados y la gestionaora, brazo comercial de la asociación gremial. Sus roles serán:

Unidades Económicas Campesinas: Generadoras de la producción a comercializar. Venderán su producción, según acuerdos y conveniencia, a las empresas productivas campesinas en que están asociadas. Corresponden, en el mayor número de los casos, a familias campesinas.

Empresas Productivas Campesinas: Serán las generadoras, a través de sus asociados en los pequeños predios o en el proceso de transformación realizado en las instalaciones con las que ya cuentan, de los productos que serán colocados en el mercado por la gestionaora comercial. Sus dirigentes se integrarán a esta última como directores, representando a sus organizaciones dentro de la gestionaora. Se trata de grupos estructurados productiva y comercialmente grado variable, con personería jurídica y negocios con un cierto nivel de funcionamiento que los constituyen como un punto de partida para la ejecución del proyecto. En la actualidad, cuentan con apoyo tecnológico brindado por las empresas consultoras y financiado principalmente por INDAP.

Asociación Gremial: Entidad que aglutina inicialmente a 6 grupos legalmente constituidos en forma de cooperativa de trabajo, cooperativa campesina, asociaciones de productores con personería jurídica municipal y sociedad anónima integrada por comités de pequeños productores. Sus grupos constituyentes serán, asimismo, los que integren la dirección de la gestionaora comercial. Su rol resulta amplio respecto a este proyecto, mas en su respecto concierne como nexo entre las organizaciones de base y las unidades económicas campesinas que las constituyen, y su papel administrador de este proyecto, en tanto postulante a su ejecución. De esta forma, la asociación gremial postulante y sus organizaciones se comprometen a entregar sus productos al mercado mediante la gestionaora comercial.

Organismos Técnicos Privados: Empresas consultoras dedicadas actualmente a apoyar en el desarrollo productivo y comercial a las pequeñas empresas productivas campesinas y sus asociados. Sus funciones serán contribuir a mejorar el funcionamiento de la estructura organizacional de las pequeñas empresas, entregar apoyo técnico que permita mejorar los volúmenes, rendimientos, calidad y gestión de las organizaciones y sus productos.



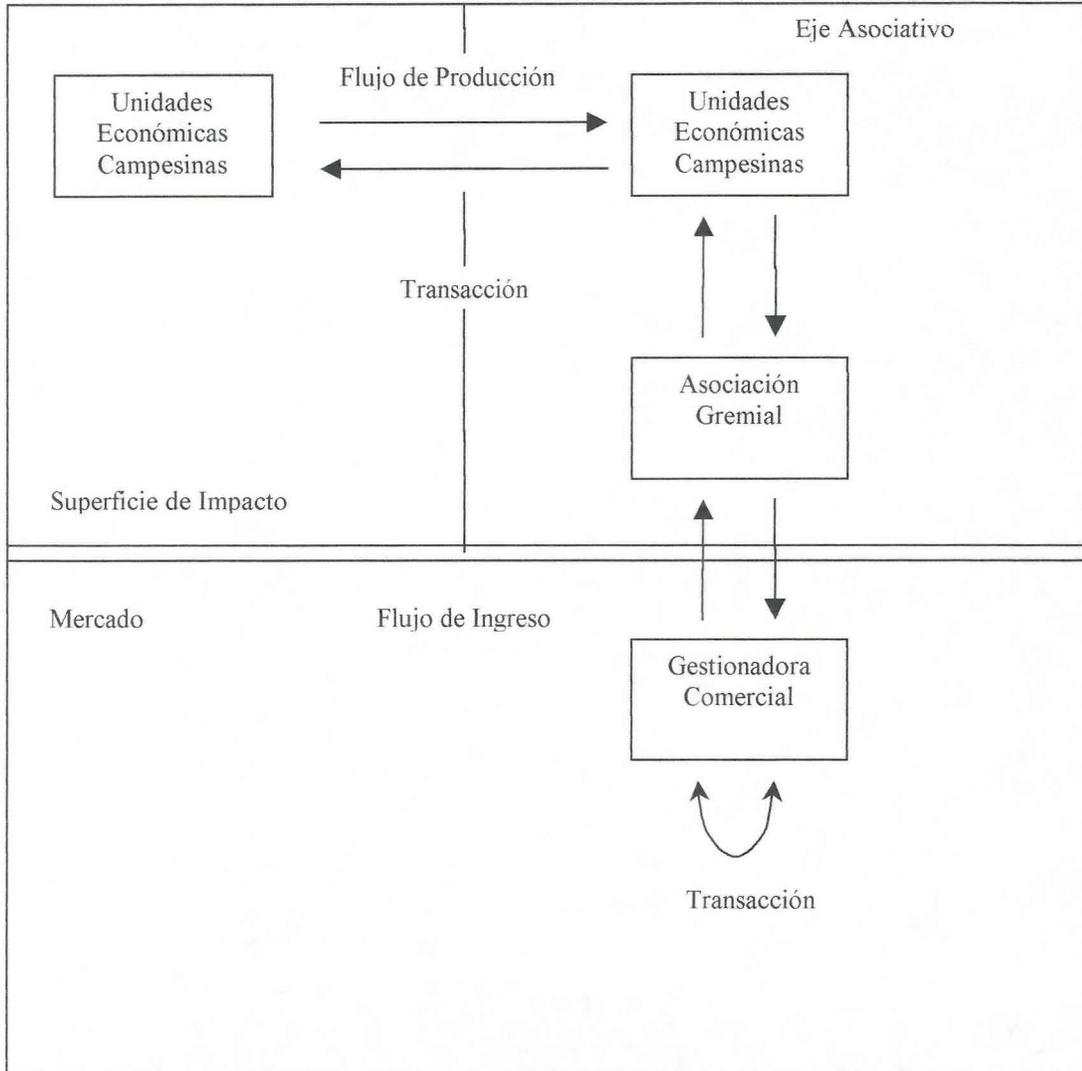
Organismos del Estado: Entidades de naturaleza pública cuya misión esté enfocada al desarrollo de la agricultura y que estén involucrados, directa o indirectamente, en el proyecto, esto es, FIA, INDAP y FOSIS. Estos organismos técnicos estarán presentes en el Directorio, donde aportarán en labores de evaluación, readecuación de los lineamientos estratégicos y definición de políticas de gestión de la estructura en su conjunto.

Gestionadora Comercial: Será una sociedad sin fines de lucro, propiedad de los agrupados en la asociación gremial y cuya alta dirección estará encarnada en su Directorio. Esta entidad reportará a dicha asociación y sus propósitos fundamentales serán velar por el estricto cumplimiento de las actividades del proyecto y, en general, administrar estratégicamente la gestionaora, en tanto organismo de naturaleza comercial. Será integrado por 5 dirigentes de la A.G., 2 representantes de los organismos técnicos privados asociados y 2 representantes de los organismos del Estado asociados a la vida rural, INDAP y FIA, estos cuatro últimos sin derecho a voto. Los representantes de los productores no podrán ser más de uno por organización y, en lo posible, un representante por rubro. Este se reunirá cada dos meses. Así, la sociedad gestionará los productos de las empresas campesinas y los beneficios obtenidos serán traspasados a las organizaciones vía precios.



### Modelo de Gestión

La base fundamental del modelo de gestión que utilizará la gestionadora se explicita en el siguiente esquema:



En este modelo, el flujo de producción se origina en las Unidades Económicas Campesinas, generalmente familias pero también comités, que vende toda o parte de su producción a las Empresas Productoras Campesinas, que manufacturan o envasan la producción. Esta es la primera transacción.



Estas entidades, en tanto pertenecientes al Eje Asociativo, vía Asociación Gremial, y comprometidas con la Gestoradora Comercial, ofrecen parte de su producción para que sea gestionada en el mercado. El fin del flujo de producción es el origen del flujo de ingreso tras ésta, flujo que se dirige, vía precios, hacia la Asociación Gremial, las Empresas Productoras Campesinas y la Superficie de Impacto, léase las Unidades Económicas Campesinas, convirtiéndose en aumento de los ingresos de las familias involucradas, en forma de mejoras en los precios.

No obstante lo anterior, el proyecto contempla el diseño de un modelo de gestión acabado, no en calidad de esbozo como el precedente, y conformado por los procedimientos normativos que este flujo de intereses económicos supone.

### **Modelo Administrativo**

El proyecto contempla la utilización de un modelo administrativo básico:

Gerente: Su función será gestionar la comercialización de la oferta disponible. En lo estricto, sus actividades serán estructurar la oferta productiva de la gestoradora; identificar, analizar y seleccionar los segmentos de mercado; estructurar e implementar la estrategia comercial y el plan de marketing; posicionar los productos; negociar convenientemente en los mercados; finalmente, controlar el orden administrativo y financiero.

Gestor de Terreno: Reporta al Gerente. Su función será coordinar las acciones de las empresas productivas campesinas, de tal forma operativizar el plan de marketing interno la oferta de la gestoradora. En lo estricto, sus actividades serán operativizar la estrategia comercial y el plan de marketing; coordinar la oferta de las empresas hacia el mercado, gestionar la fluidez de los flujos de información desde y hacia la gestoradora; finalmente, gestionar las actividades de control de calidad.

Secretaria: Reporta al Gerente. Su función será mantener el contacto expedito con los actores del entorno y mantener el orden administrativo.

### **Modelo de Actividad**

El modelo de actividad se muestra como un modo para ejecutar el proyecto, interviniendo mediante tres líneas gruesas de acción: la instalación de competencias en las agrupaciones, un continuo monitoreo al proyecto y su sostenido fortalecimiento comercial traducido en ventas y en mejores ingresos para las unidades económicas campesinas. La hipótesis de trabajo tras este postulado señala que agrupaciones dotadas de distinciones y habilidades de emprendimiento, de corte empresarial y de naturaleza comercial, serán capaces de dar mejores, más rápidas y más flexibles soluciones a las circunstancias que les toque vivir. En el marco del proyecto, esto se traduciría en sustentabilidad desde las bases de intervención.

No obstante lo anterior, la instalación de competencias no supondría fortalecer necesariamente el proyecto, atendiendo a que éste es ejecutado por los beneficiarios pero no es sólo los beneficiarios. Postulamos que un emprendimiento de carácter comercial necesita de sólidos fundamentos de mercado, por lo que debe ser factibilizado previamente mediante una investigación de mercado que, en caso afirmativo, entregue la información relevante para el diseño de una estrategia comercial operativa, a cargo del personal contratado, en conformidad a un modelo de comercialización novedoso y eficiente. Asimismo, se postula realizar un monitoreo de las actividades del proyecto, utilizando la base conceptual que aporta el Marco Lógico, con el propósito de dar un control evaluativo coherente con su formulación y atendiendo a que su metodología se hace cargo del sentido del proyecto, centrando su



evaluación en el impacto socioeconómico que logra tras su ejecución. Esta última actividad será realizada por el Directorio.

El proyecto está planificado para un total de 39 meses, a partir de Octubre del año 2002 hasta Diciembre del año 2005. Su modelo de actividad serán las siguientes:

Las actividades comienzan con la prospección de mercados, entendiéndose que toda actividad comercial necesita de una factibilidad de mercado para fundar su operación posterior. Este estudio se realizará preferentemente en el mercado nacional central y sur, y estará a cargo de una empresa consultora contratada específicamente para estos efectos. El objetivo general de esta investigación será determinar las características generales del mercado, los atributos buscados por la demanda en los productos relevantes, la factibilidad de utilizar determinados canales de comercialización, la evaluación de la situación competitiva, la caracterización de la demanda, el comportamiento de compra de los grupos de compradores relevantes y el posicionamiento de Chiloé como marca y como atributo de producto.

Durante esta primera etapa se contempla la generación de un modelo de gestión para la gestionaora, que involucre procedimientos, políticas, normas y planes de acción, a modo de planificación estratégica y operativa, como una forma de definir, controlar y evaluar el devenir comercial, administrativo, financiero y económico de la gestionaora.

Se seleccionará al personal ejecutivo de la gestionaora, léase gerente, gestor de terreno y secretaria, de acuerdo a un perfil idóneo de candidato, que tras un proceso de convocatoria, postulación y búsqueda, y finalmente un proceso de evaluación de los candidatos, supondrá la selección de los adjudicados y contratación de los mismos. Este proceso estará a cargo de la Cooperativa Archipiélago.

Una vez contratado el Gerente, se le encargará a éste la generación de la estrategia comercial de la gestionaora, así como su derivativo plan de marketing, necesariamente en conjunto con los representantes de las empresas productivas campesinas. Esta actividad no se contrata externamente en el afán de utilizar este período y esta actividad como compenetración del profesional en la realidad productiva y comercial de la gestionaora, y como prueba de su compromiso con los fines del proyecto ampliado. En un principio, el profesional trabajará en las dependencias de la contraparte, utilizando su infraestructura.

En presencia de la estrategia comercial y su plan de marketing, se contratará a un profesional del área Diseño Gráfico para que confeccione la marca común de los productos comercializados por la gestionaora y su imagen corporativa asociada, además de sus aplicaciones. Se trata de dar coherencia comercial a la oferta de la gestionaora y de encarnar los atributos destacables de la oferta, según la investigación de mercado y sus derivaciones.

Se realizará una campaña de marketing interno sobre las unidades económicas campesinas, preferentemente en su forma radial y mediante reuniones informativas y afiches gráficos, de tal forma ofrecer a la gestionaora como una oportunidad para el desarrollo económico del campesinado, fortaleciendo el compromiso de las bases con las empresas productivas campesinas y ampliando, eventualmente, la oferta física de productos.

Tras estas actividades, se habilitará la infraestructura de la gestionaora, en forma de oficina comercial, preferentemente en la ciudad de Ancud. Se trata de crear un espacio físico capaz de generar las condiciones de trabajo que la gestión requiera, dotado de los suplementos tecnológicos del caso, léase computador, línea y equipo telefónico, equipo de fax, acceso a internet, mobiliario para tres personas, etc.



La inauguración de la oficina supondrá el inicio oficial de las actividades de negociación comercial, acciones éstas que no forman parte de proyecto como actividades, en tanto corresponden a actividades de la gestionaora. La apertura será dos meses antes del inicio del período de demanda estacionalmente alta, de tal forma potenciar los resultados comerciales durante un período favorable.

Previa y paralelamente a estas actividades, se ha comenzado con el programa de capacitación a los representantes de las empresas productivas campesinas, sean estos sus dirigentes o quienes la dirigencia designe como relevantes para instalar capacidades en ellos. El programa de capacitación contempla cuatro cursos y/o talleres, a saber, generación de habilidades empresariales, tal que los capacitados obtengan distinciones en lo que significa ser y ver como empresario, realizando un Taller de Habilidades Emprendedoras y Empresariales con Planes de Negocio, según metodología CEFE; gestión de empresas, de tal forma instalar distinciones en el área gestión de negocios que permitan un desempeño mejor en sus unidades económicas; comercialización, de tal manera no sólo se comprenda mejor el desempeño de la gestionaora y su desempeño en los mercados, sino que se factibilicen recursos humanos para una eventual y posterior incorporación en las gestiones de la entidad; control de calidad, así sean las empresas productivas campesinas aquellas que velen, con fundamento técnico, por la calidad del producto entregado. Se trata de que la labor de la gestionaora no se conforme como un hecho distante para las organizaciones de base, sino que en un lenguaje común, provistos de distinciones comunes y potentes, desarrollen una actividad coordinada y conveniente. Estos talleres serán dictados por organismos técnicos de capacitación y financiados principalmente vía INDAP y su instrumento SAT Empresa.

En tanto visto como estratégico desde el punto de vista comercial, que no sólo productivo, el tema de la calidad no se abordará sólo a través de una capacitación para su control, sino que contempla realizar una diagnosis para cada uno de los productos comercializados a través de la gestionaora, cuyo resultado, en presencia de recursos humanos capacitados, derivará en un programa de mejoramiento de la calidad de los productos, el que se llevará a cabo durante el segundo año de operación. Desconociendo aún el total de las actividades que supondrá, en tanto depende de la diagnosis, se contemplan acciones a nivel de productos y de procesos.

La actividad promocional de la oferta productiva campesina se realizará en tres etapas. La primera, durante el primer semestre del proyecto, será interna según lo dicho precedentemente. La segunda, será una campaña promocional dentro de los canales de comercialización, donde el foco estará puesto con énfasis sobre los productos y, secundariamente, sobre la imagen. Las acciones ejecutar dependerán de los canales a intervenir, pero se puede suponer la utilización de métodos de precios rebajados en canales mayoristas, promociones en puntos de venta para supermercados y participación en ferias del mundo rural. La tercera, será una campaña publicitaria, entendiendo que el marketing interno haya afianzado la confianza en la gestionaora desde sus bases y las promociones hayan colaborado en la apertura de los canales de comercialización, la publicidad de los productos de Chiloé será la consolidación, como imagen, del origen de sus productos. Se efectuará durante la segunda temporada estival.

Los resultados de la primera temporada de operación de la gestionaora generarán una serie de oportunidades comerciales. Estas se darán por el hecho de conocer mejor los mercados relevantes y las falencias de los productos ofertados respecto de esos requerimientos. Desde una perspectiva comercial estricta, se presupone como inevitable la realización de un programa de desarrollo comercial, que incorpore tanto la incorporación de nuevos mercados, mediante acciones de comercialización, como de nuevos productos, vía confección y testeo de prototipos de producto, entendido su acepción amplia. Se trata de reaccionar positivamente ante la experiencia de ese primer año de operación y, de esta forma, acudir a una segunda temporada comercial con fuertes posibilidades de consolidación.



En cuanto a las actividades de monitoreo comercial, se plantea un período equivalente hasta el mes 30 del proyecto, donde trimestralmente un equipo consultor evalúe comercialmente el desempeño de la gestionaora, en conjunto con las empresas productoras campesinas, instalando competencias y distinciones comerciales en éstas. Este es un punto esencial del proyecto, pues el interés del monitoreo no está solamente en los resultados, sino principalmente en el proceso de aprendizaje que sufren las agrupaciones durante las jornadas de evaluación.

Finalmente, se postula un trabajo continuo, en forma de cinco jornadas de trabajo, donde se evalúe el desarrollo del proyecto desde la perspectiva del impacto que su ejecución genera en las agrupaciones ejecutoras. Estas instancias se proponen como un estadio de toma de decisiones y de aprendizaje, conjuntamente, y con el propósito de maximizar el éxito de la iniciativa en su evidente perspectiva socioeconómica.

Se contempla que para el mes 30, escenario del segundo seminario de difusión de proyecto, con el primero al inaugurar las oficinas, se cuente con resultados, comerciales, económicos y sociales, evidentemente satisfactorios que mostrar a los distintos actores interesados en este tipo de iniciativas.



## 10. ACTIVIDADES DEL PROYECTO (adjuntar Carta Gantt mensual para la totalidad del proyecto)

AÑO 2002

Objetivo especific. N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
1	1.1	Realización de un estudio de mercado sobre los productos de AGROCHILOÉ	4 Oct	13 Dic
2	2.1	Realización Campaña de Marketing Interno Organizaciones Campesinas de base.	Octubre	Diciembre



## 10. ACTIVIDADES DEL PROYECTO (adjuntar Carta Gantt mensual)

AÑO 2003

Objetivo Especif. N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
1	1.2	Diseño de modelo de gestión para la gestionadora comercial	6 Ene	28 Feb
1	1.3	Selección de personal para gestionadora comercial	31 Mar	25 Abr
		Jornada Monitoreo de Proyecto (I)	4 Abr	4 Abr
1	1.4	Realización de curso-taller de desarrollo de habilidades empresariales	7 Abr	30 Abr
1	1.5	Diseño de estrategia comercial para los productos de AGROCHILOÉ	5 May	2 Jun
1	1.6	Confección de plan de marketing para los productos de AGROCHILOÉ	3 Jun	16 Jun
1	1.7	Diseño y aplicación de imagen gráfica para los productos de AGROCHILOÉ	17 Jun	11 Jul
1	1.8	Habilitación de oficina de la gestionadora comercial	14 Jul	31 Jul
2	2.1	Realización de campaña de marketing interno para las organizaciones de base	21 Jul	22 Ago
1	1.9	Realización de curso-taller de gestión de empresas	4 Ago	22 Ago
		Jornada Monitoreo de Proyecto (II)	4 Sep	4 Sep
3	3.1	Realización de seminario de difusión del impacto del proyecto (I)	5 Sep	16 Sep
2	2.1	Realización Campaña de Marketing interno para las Organizaciones Campesinas de base.	Enero	Diciembre
2	2.2	Diagnóstico de calidad de los productos de AGROCHILOÉ	29 Sep	24 Oct
1	1.10	Realización de curso-taller de comercialización	13 Oct	31 Oct
1	1.11	Realización de campaña de promoción de los productos de AGROCHILOÉ	17 Nov	19 Dic



## 10. ACTIVIDADES DEL PROYECTO (adjuntar Carta Gantt mensual para la totalidad del proyecto)

AÑO 2004

Objetivo especific. N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
2	2.3	Realización de curso de control de calidad	5 Ene	23 Ene
2	2.4	Ejecución de programa de mejoramiento de calidad de productos	30 Ene	31 Dic
	2.4.1	Diseño de programa de mejoramiento de calidad de productos		
	2.4.2	Implementación de programa de mejoramiento de calidad de productos	15 Ene.	15 Mar.
	2.4.3	Evaluación de programa de mejoramiento de calidad de productos		
		Jornada Monitoreo de Proyecto (III)	4 Mar	4 Mar
2	2.5	Ejecución de programa de desarrollo comercial	12 Abr	30 Jul
	2.5.1	Diseño de programa de desarrollo comercial		
	2.5.2	Implementación de programa de desarrollo de productos		
	2.5.3	Implementación de programa de desarrollo de mercados	15 Ene.	15 Mar.
	2.5.4	Evaluación de programa de desarrollo comercial		
3	3.2	Realización de campaña publicitaria para los productos de AGROCHILOÉ	16 Ago	26 Nov
		Jornada Monitoreo de Proyecto (IV)	4 Dic	4 Dic
2	2.1	Realización Campaña Marketing Interno para las Organizaciones participantes del proyecto.	Enero	Diciembre
1	1.12	Realización Campaña de Promoción de los Productos de la Asociación Gremial "AGROCHILOÉ".	17 Nov.	19 Dic.



## 10. ACTIVIDADES DEL PROYECTO (adjuntar Carta Gantt mensual para la totalidad del proyecto)

AÑO 2005

Objetivo especific. N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
2	2.1	Realización de Campaña Marketing Interno para Organizaciones Campesinas de base.	Enero	Diciembre
3	3.3	Realización de seminario de difusión del impacto del proyecto (II)	7 Mar	25 Mar
		Jornada Monitoreo de Proyecto (V)	26 Dic	26 Dic



## 11. RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES

### 11.1 Resultados esperados por objetivo

Obj. Esp. N°	Resultado	Indicador	Meta Final	Parcial	
				Meta	Plazo
1	Los productos de AGROCHILOÉ se comercializan en nuevos y mayores mercados	Ventas netas, provenientes de mercados nuevos y mayores, en \$.	100% de las ventas netas provienen de mercados nuevos y mayores	50% de las ventas netas provienen de mercados nuevos y mayores	Mar 2004
2	Oferta comercial mejorada en términos de volumen.	Volumen físico de ventas.	80% de la capacidad productiva comercializada.	75% de la capacidad productiva comercializada.	Mar 2004
2	Oferta comercial mejorada en términos de calidad.	Normas estándar de calidad.	80% de la producción cumplen las normas de calidad impuestas.	Normas de calidad impuestas	Dic 2004
3	AGROCHILOÉ cuenta con un fuerte posicionamiento a partir de su atributo de origen.	% de reconocimiento favorable para el posicionamiento deseado en el mercado relevante	30% de incremento en el reconocimiento favorable para el posicionamiento deseado en el mercado relevante	% base de reconocimiento favorable para el posicionamiento deseado en el mercado relevante.	Jun 2003



## 11.2 Resultados esperados por actividad

Obj. Esp. N°	Activid. N°	Resultado	Indicador	Meta Final	Parcial	
					Meta	Plazo
1	1.1	Gestionadora cuenta con fundamentos de mercado acerca de los productos de AGROCHILOE.	% de variables relevantes de mercado analizadas	100% de variables relevantes de mercado analizadas	Estudio de mercado	Dic 2002
1	1.2	Gestionadora cuenta con un modelo de gestión.	% Modelo de gestión operativo.	100% Modelo de gestión operativo.	Modelo de gestión diseñado	Feb 2003
1	1.3	Gestionadora cuenta con RRHH idóneo.	% de RRHH necesario contratado	100% de RRHH necesario contratado	Perfil de RRHH diseñado.	Abr 2003
1	1.4	Gestionadora cuenta con habilidades emprendedoras instaladas.	% Curso-taller realizado	100% Curso-taller realizado	Curso-taller de desarrollo de habilidades empresariales contratado	Mar 2003
1	1.5	Gestionadora cuenta con estrategia comercial	% Estrategia comercial operativa	100% Estrategia comercial operativa	Estrategia comercial diseñada.	Jun 2003
1	1.6	Gestionadora cuenta con plan de marketing	% Plan de marketing operativo	100% Plan de marketing operativo	Plan de marketing diseñado.	Jun 2003
1	1.7	Productos de Agrochiloé cuentan con imagen gráfica	% Imagen gráfica operativa	100% Imagen gráfica operativa	Imagen gráfica diseñada.	Jul 2003
1	1.8	Gestionadora cuenta con infraestructura.	% Oficina operativa	100% Oficina operativa	Oficina implementada	Jul 2003
1	1.9	Gestionadora cuenta con distinciones en gestión de empresas instaladas.	% Curso-taller realizado	100% Curso-taller realizado	Curso-taller de gestión empresarial contratado	Jul 2003
1	1.11	Gestionadora cuenta con distinciones en gestión comercial instaladas.	% Curso-taller realizado	100% Curso-taller realizado	Curso-taller de gestión comercial contratado	Sep 2003
1	1.12	Productos de Agrochiloé cuentan con promoción en el mercado objetivo.	% Campaña de promoción operativa	100% Campaña de promoción realizada	Campaña de promoción diseñada	Oct 2003
2	2.1	Las unidades económicas campesinas se informan y motivan acerca del proyecto	% de unidades económicas campesinas involucradas en el proyecto.	100% de unidades económicas campesinas involucradas en el proyecto	Actividades de marketing interno operativas.	Ago 2003
2	2.2	Gestionadora cuenta	% Diagnóstico	100%	Diagnóstico de	Sep



		con diagnóstico acerca de la calidad de los productos de Agrochiloé.	de calidad operativo	Diagnóstico de calidad realizado.	calidad contratado.	2003
2	2.3	Gestionadora cuenta con distinciones de control de calidad instalados.	% Curso operativo	100% Curso operativo	Curso de control de calidad contratado	Dic de 2003
2	2.4	Gestionadora cuenta con programa de mejoramiento de calidad de productos.	% de incremento en el cumplimiento de normas de calidad.	30% de incremento en el cumplimiento de normas de calidad.	Programa de mejoramiento de calidad de productos diseñado.	Feb 2004
2	2.5	Gestionadora cuenta con programa de desarrollo comercial.	% Programa de desarrollo comercial operativo.	100% Programa de desarrollo comercial realizado.	Programa de desarrollo comercial diseñado.	Abr 2004
3	3.1	Gestionadora transfiere resultados del proyecto.	% Seminario de difusión operativo.	100% Seminario de difusión realizado	Diseñar seminario I	Ago 2003
3	3.2	Gestionadora transfiere resultados del proyecto.	% Seminario de difusión operativo.	100% Seminario de difusión realizado	Diseñar seminario II	Feb 2004
3	3.3	Posicionamiento de los productos AGROCHILOÉ favorable en los mercados.	% de reconocimiento favorable de marca.	50% de reconocimiento favorable de marca	Campaña publicitaria diseñada.	Jul 2004



## 12. IMPACTO DEL PROYECTO

### 12.1. Económico

El impacto económico del proyecto se puede derivar de varios factores.

Efecto precio. En la medida que la gestionadora negocia los productos de Agrochiloé en conocimiento de las condiciones de mercado, acorde con una estrategia comercial y un plan de marketing que acogen y explotan estas condiciones, obtendrá beneficios económicos, vía precio, con mayor probabilidad. En tanto se trata de una entidad que pretende traspasar dichos beneficios a las unidades económicas campesinas, lo hará también vía precios de compra de la producción.

Efecto volumen. En la medida que la gestionadora negocia volúmenes de producción mayores con el mercado, obtiene beneficios por escala, los que también son traspasables a las unidades económicas campesinas, por ejemplo vía dividendos.

Efecto calidad. En la medida que la gestionadora negocia una producción de mayor calidad, atendiendo lo estándares del mercado, obtendrá beneficios económicos por el diferencial de precio que tal condición otorga.

Atendiendo a la suma de estos traspasos, independiente de su modo, se logrará incrementar el ingreso de las unidades económicas campesinas, con el consiguiente e inmediato impacto económico, ya sea verificable en un aumento en la capacidad de consumo o en un incremento en la dotación productiva.

### 12.2. Social

El impacto social del proyecto se entiende en dos instancias.

Efecto ingreso. El hecho de aumentar los ingresos supone una mayor probabilidad de incrementar el nivel de vida de la población involucrada y, por tanto, el acceso potencial mayor a mejoras en el nivel educacional y de salud de las familias involucradas. En estricto, su capacidad de entrar en un nuevo campo de posibilidades.

### 12.3. Otros (legal, gestión, administración, organizacionales, etc.)

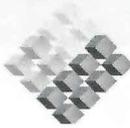
Efecto organizacional. El desempeño de la gestionadora implicará, en su éxito, componer un tejido social centrado en las empresas productivas campesinas, en forma de mejora en los compromisos de las unidades económicas campesinas con las empresas, potenciando la asociatividad y sus beneficios.

Efecto administración. La implementación de la gestionadora implicará un fortalecimiento de la Asociación Gremial como referente para las organizaciones, en tanto establecerá un espacio de posibilidades mayor para las unidades económicas campesinas no involucradas aún en el proyecto.

## 13. EFECTOS AMBIENTALES

### 13.1. Descripción (tipo de efecto y grado)

No hay efectos ambientales



<b>II. PROYECCIÓN SITUACIÓN SIN PROYECTO</b>						
<b>ITEM</b>	<b>AÑOS DE LA PROYECCIÓN</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>1. ENTRADAS</b>						
<b>Subtotal Entradas</b>						
<b>2. SALIDAS</b>						
<b>2.1. Inversiones</b>						
<b>2.2. Gastos de Operación</b>						
<b>2.3. Otros</b>						
<b>Subtotal Salidas</b>						
<b>3. BENEFICIOS NETOS TOTALES (1-2)</b>						
<b>VAN (12 %)</b>						
<b>TIR</b>						



ITEM	AÑOS DE LA PROYECCIÓN			
	2002	2003	2004	2005
1. SUBTOTAL ENTRADAS SIN PROYECTO				
2. SUBTOTAL ENTRADAS CON PROYECTO				
<b>3. ENTRADAS TOTALES (2-1)</b>				
4. SUBTOTAL SALIDAS SIN PROYECTO				
5. SUBTOTAL SALIDAS CON PROYECTO				
<b>6. SALIDAS TOTALES (5-4)</b>				
<b>7. BENEFICIOS NETOS INCREMENTALES DEL PROYECTO (3-6)</b>				
<b>8. BENEFICIOS NETOS TOTALES CON PROYECTO (2-5)</b>				
<b>9. BENEFICIOS NETOS TOTALES CON PROYECTO DESPUÉS DEL IMPUESTO</b>				
VAN (12%)				
TIR				



## 17. RIESGOS POTENCIALES Y FACTORES DE RIESGO DEL PROYECTO

### 17.1. *Técnicos*

Clima: Se trata de un riesgo inherente a la actividad agrícola, de tal forma afecta el volumen y las características de la oferta productiva campesina. En condiciones climáticas desfavorables, ésta se resiente.

### 17.2. *Económicos*

Nivel de Actividad Económica: Entendiendo que existe una correlación directa entre el nivel de ingreso de la población y el nivel de gasto en la economía de una nación, luego la demanda de cualquier producto normal depende del nivel de ingreso y, por tanto, el nivel de actividad económica del país, resulta fundamental para todo proyecto poseedor de una dimensión económica, tal es el caso. A menor presión sobre el gasto, será menor el nivel de actividad económica, menor el producto y el ingreso disponible, y por ende, menor la demanda por productos, asunto que resulta recursivo. Aún cuando esta no es la situación del país, en estricto la actividad económica hoy se encuentra debilitada, disponiendo mercados con menor poder adquisitivo y menores tasas de crecimiento.

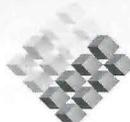
### 17.3. *Gestión*

Compromiso de las Unidades Económicas Campesinas: El grado de compromiso al nivel más básico del modelo planteado, el que corresponde a las Unidades Económicas Campesinas, resulta crítico a efectos del proyecto, en tanto de ellas depende la producción a comercializar. La prerrogativa de vender una parte de su producción por otros canales, generalmente locales, pone en riesgo los volúmenes de oferta.

Competencias Comerciales del Equipo Ejecutor: Los recursos humanos involucrados en una organización de tipo comercial resultan críticos para los resultados económicos de las mismas. En la medida que el grupo humano complete las competencias comerciales mínimas, tanto en su nivel gerencial como ejecutivo, el riesgo será minimizado.

### 17.4. *Otros*

### 17.5. *Nivel de Riesgo y Acciones Correctivas*



<b>Riesgo Identificado</b>	<b>Nivel Esperado</b>	<b>Acciones Propuestas</b>
Clima desfavorable	Bajo	Se mantendrá un constante monitoreo sobre las condiciones climáticas, con respecto a los efectos que pueda tener en la oferta comercial, incorporando estos en los planes y presupuestos.
Nivel de actividad económica deprimido	Bajo	Se mantendrá un constante monitoreo sobre las variables económicas relevantes, con respecto a los efectos que pueda tener en la demanda, incorporando estos en los planes y presupuestos.
Bajo nivel de compromiso de las unidades económicas campesinas con el proyecto	Medio	La campaña de marketing interno ya descrita pretende minimizar el riesgo de desvinculación entre las unidades económicas campesinas y la gestionadora, generando en las primeras un sentimiento de pertenencia.
Ausencia de competencias comerciales mínimas en el equipo ejecutor	Medio	El programa de capacitación propuesto, así como el proceso de selección de personal para los funcionarios de la gestionadora, obedece a la minimización del riesgo de incompetencia.



## 18. ESTRATEGIA DE TRANSFERENCIA DE RESULTADOS

El proyecto contempla una estrategia de transferencia con una dimensión interna y otra externa. La dimensión interna implica no sólo la comunicación de los logros y conocimientos adquiridos tanto a las empresas productivas campesinas y a sus constituyentes unidades económicas campesinas sino que, por sobre todo, la transferencia de prácticas comerciales y empresariales, con fin de sintonizar el afán de la gestionadora y de sus relacionados en un modelo de gestión conveniente. Así, al interior de la estructura se va a emplear fundamentalmente la reunión y los informes escritos. El hecho que en el directorio diferentes instituciones comparten las responsabilidades, facilita el proceso de transferencia.

A su vez, la dimensión externa contempla la absoluta disposición a colaborar en la réplica de esta experiencia, en tanto sea exitosa, en otros lugares, según dispongan los interesados, preferentemente si se trata del Estado de Chile. Hacia el exterior, la estrategia considera la realización de dos seminarios, además de la asistencia de representantes del proyecto a otros seminarios, talleres, reuniones donde sea pertinente entregar información sobre los resultados del proyecto. Además, el proyecto entregará sus resultados a medios de comunicación escritos, audiovisuales y radiales. En este sentido la estrategia considera los suplementos agrícolas de diarios regionales y nacionales a los que hará llegar por lo menos una vez a año información detallada con los resultados. Lo mismo ocurrirá con las revistas especializadas sobre la materia. Las radios locales permitirán, a través de sus programaciones habituales, ir entregando avances de resultados, mientras que el programa especial que se difundirá por una emisora local, permitirá entregar los resultados del proyecto en forma masiva, a toda la zona sur de la décima región.



## 19. CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

### *19.1. Antecedentes y experiencia del agente postulante y agentes asociados*

### *19.2. Instalaciones físicas, administrativas y contables*

#### *1. Facilidades de infraestructura y equipamiento importantes para la ejecución del proyecto.*



No existen instalaciones físicas propias de la Asociación Gremial, más durante el período inicial del proyecto se cuenta con las oficinas de las empresas productoras campesinas miembros de las Asociación y de las dependencias de los agentes asociados.

2. Capacidad de gestión administrativo-contable.

La capacidad de gestión administrativa y contable se considera buena, a la luz de las competencias que detentan los directivos de la Asociación Gremial y del aporte que supondrá el recurso humano contratado y las competencias a adquirir durante el proceso de capacitación.



## 20. OBSERVACIÓN SOBRE POSIBLES EVALUADORES

*(Identificar a el o los especialistas que estime inconveniente que evalúen la propuesta. Justificar)*

Nombre	Institución	Cargo	Observaciones
Carlos Silva Ponce	D&C Ltda.	Gerente de Proyectos	Empresa colaboradora en la formulación del proyecto.

# **ANEXOS**

# **COORDINADOR GENERAL**

## CURRÍCULUM VITAE.

### ANTECEDENTES PERSONALES :

**NOMBRE COMPLETO** : José Nelson Delgado Barría.

**FECHA DE NACIMIENTO** :

**CEDULA DE IDENTIDAD** :

**ESTADO CIVIL** :

**NACIONALIDAD** : Chileno.

**DOMICILIO** :

### ANTECEDENTES ACADÉMICOS:

1977 : Egresado de Enseñanza Básica del Colegio rural G 833 Manao comuna de Ancud.

1994 : Curso de Perfeccionamiento "Técnicas para Mejorar la Microempresa" (Universidad Católica de Chile).

1998 : Curso de Perfeccionamiento "Comercialización y Ventas, Aspectos Jurídicos y Económicos" (Pet-Archipiélago).

1999 : Programa de Capacitación en "Gestión Empresarial Agrícola" con mención en : Administración y Gestión de la Pequeña Empresa Agrícola (Universidad Católica de Chile).

- 2001 :Gira Tecnológica "Prospección de Mercados para el Ajo Chilote" California Estados Unidos (Pro-Chile-Agraria).
- 2002 :Curso de Perfeccionamiento "Capacidad de Gestion de Recursos Humanos y de Adecuación a los Procesos Económicos y Tecnológicos"(Ministerio Del Trabajo- AYDE).

**ANTECEDENTES LABORALES** :

- 1989 :Coordinador en terreno del Proyecto "Suministro de agua domiciliaria para familias de Punta Chilen" (Fosis).
- 1991 :Encargado en terreno de la ejecución del Proyecto "Mejoramiento de las Condiciones Sanitarias de la la Comunidad de Punta Chilen"(Fosis).
- 1996 :Presidente de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos de la Comuna de Ancud.
- 1997 :Coordinador en la ejecución del Proyecto "Construcción y Habilitación de sala de uso múltiple para la Comunidad de Punta Chilen"(Gobernación).

**OCUPACIÓN LABORAL ACTUAL:** :

:Administrador de la Cooperativa de Trabajo Punta Chilen y asesor de Organizaciones Sociales.

**JOSÉ NELSON DELGADO BARRIA**

# **COORDINADOR ALTERNO**

# CURRICULUM VITAE

## I. ANTECEDENTES PERSONALES

NOMBRE : Héctor Orlando Zúñiga Bustamante

FECHA DE NACIMIENTO:

LUGAR DE NACIMIENTO:

CEDULA DE IDENTIDAD :

ESTADO CIVIL :

NACIONALIDAD : Chilena.

LICENCIA DE CONDUCIR:

DOMICILIO PARTICULAR:

## II. ANTECEDENTES ACADEMICOS.

### ***Enseñanza Básica:***

1964 – 1971: Cursa Primero a Octavo Año en las Escuelas de Huite y Quemchi.

### ***Enseñanza Media:***

1972 – 1976: Cursa Enseñanza Media Agrícola en:

- Escuela Agrícola Quinta de Tilcoco de Rancagua.
- Escuela Agrícola de Puerto Montt.
- Escuela Agrícola de Adultos Hospital. Instituto de Educación Rural. Región Metropolitana.

1976: Egresado de la Enseñanza Media Agrícola para optar al Título de Técnico Agrícola.

### ***Estudios Superiores:***

1977 Medicina Veterinaria. Universidad Austral de Chile. Valdivia.

1979 – 1985: Agronomía. Universidad Austral de Chile. Valdivia.

1985 : Licenciado en Agronomía.

1990 : Ingeniero Agrónomo.

### III. ASISTENCIA A CURSOS Y SEMINARIOS.

- 1987, 1988 y 1991 : Jornadas Equipos Técnicos. AGRARIA LTDA. Punta de Tralca y Linares.
- 1987 – Julio : Producción y Almacenamiento de la Papa. INIA Remehue. Castro.
- 1987 – Octubre : Primer Encuentro Nacional de la Juventud Campesina. Punta de Tralca.
- 1988 (Abril a Julio): Curso de Capacitación A Técnicos y Profesionales de Instituciones No Gubernamentales de Apoyo al Campesinado. Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA). Academia de Humanismo Cristiano.
- 1988 : 4º Día de Campo. Subestación Experimental Quimei. Proyecto CIID – UACH. San Juan de la Costa.
- 1989 – Agosto : Producción y Almacenamiento de Papa con Pequeños Productores. INIA Remehue – Quilamapu. Concepción.
- 1990 – Junio : Curso de Capacitación en Métodos de Extensión. AGRARIA – INDAP. Castro.
- 1990 - Noviembre : Curso de Capacitación CET – INDAP. Nivel II. Notuco, Chonchi.
- 1991 – Enero : Curso de Capacitación, Métodos de Extensión Agrícola. PIIE.
- 1991 – Junio : Curso de Capacitación a Extensionistas del Programa de Transferencia Tecnológica de INDAP, Décima Región. CONAF. Castro.
- 1991– Noviembre : Curso de Planificación de la Extensión Agrícola. Embajada de Israel e INDAP Séptima Región. Linares.
- 1991, 1992 y 1993: Curso Taller: Metodología para Mejorar la Producción y Uso de los Tubérculos – Semilla de Papa en Chile, INIA – CIP.
- ~~1992~~ Curso Taller: Hortalizas Bajo Plástico para el Sur de Chile. Temuco 20 y 21 de Julio. INIA Carillanca.
- ~~1998~~ : Curso de Producción y Procesamiento de Especies Hortícolas. Universidad Católica de Temuco.

#### IV. ANTECEDENTES LABORALES.

- 1983: Ayudantía en proyecto "Evaluación Sensorial de Productos Lácteos". Centro Tecnológico de la Leche, UACH. Valdivia.
- 1985: Encuestador. Estratificación Socioeconómica. Ilustre Municipalidad de Valdivia.
- 1986 - Marzo a Agosto: Profesor de la Escuela Agrícola de Adultos, **Instituto de Educación Rural, IER.** Castro.
- Agosto de 1986 a Abril 1988: **Estudios Agrarios Ancud.** Encargado Campo Experimental Caulin, ubicado en la localidad de Caulin Alto, comuna de Ancud. Este Campo Experimental tuvo como objetivo: estudiar y buscar respuesta a los problemas tecnológicos de la Agricultura de Chiloé.
- Mayo 1988 a Abril 1990: **Consultorías Profesionales AGRARIA LTDA.,** donde desarrolla las siguientes funciones:
  - Encargado Campo Experimental Caulin, localidad de Caulin Alto, comuna de Ancud.
  - Realiza Investigación Adaptativa en: Papa, Trigo, Lupino, Praderas Suplementarias.
  - Transferencia de Tecnología a través de: Días de Campo y Reuniones Técnicas.
  - Profesor Guía en Práctica Profesional de 2 alumnos egresados de la Escuela Agrícola de Adultos de Chiloé. IER. Castro.
  - Participa en la realización de un Diagnóstico del Sector Campesino de la comuna de Ancud (20 localidades).
  - Participa en la Elaboración de un Estudio Diagnóstico de los Sistemas Ganaderos Campesinos de la Zona Norte y Centro de la Provincia de Chiloé.
  - Participa de un Diagnóstico Preliminar de los socios de la Cooperativa Campesina Victor Shenke de Achao. Provincia de Chiloé.

- Mayo 1990 a Octubre 1992: Consultorías Profesionales AGRARIA LTDA., donde desarrolló la actividad de Jefe Técnico del programa de Transferencia Tecnológica Básica. AGRARIA – INDAP, comunas de Ancud y Quemchi, provincia de Chiloé.
- Octubre de 1992 a Diciembre de 2000: **Instituto de Investigaciones Agropecuarias. INIA** Centro Regional de Investigación Remehue, con residencia en Chiloé, donde ha desarrollado las siguientes funciones:
  - Encargado Oficina Técnica del INIA en Chiloé (Octubre 1992 a Junio 1997).
  - Encargado de 2 Centros de Ajuste y Transferencia de Tecnología CATT en las comunas de Ancud y Castro, en los que se desarrollo investigación adaptativa en rubros de la provincia de Chiloé (Octubre de 1992 a Diciembre de 1997).
  - Coordinador del Grupo de Transferencia Tecnológica, GTT de Ancud, año 1995.
  - Profesional participante de Proyectos de Investigación de Drenaje en Chiloé, desde 1993 hasta 2000. Además ha participado en la postulación de proyectos de Drenaje campesino a la Comisión Nacional de Riego.
  - Profesional participante de Proyecto de investigación en fertilidad de Suelos en la provincia de Chiloé, 1995 a 1999.
  - Formulador y Encargado del Proyecto “Análisis Técnico y Económico de un Sistema Productivo Integral” o “Granja Chilota”. F.N.D.R. Noviembre 1998 a Diciembre de 2003.
  - Integrante Comisión Organizadora y Presidente de la **Comisión Técnica del Ajo Chilote**. Agosto de 1998 hasta el presente. En esta Comisión le ha correspondido realizar varias actividades en el fomento y desarrollo del rubro Ajo Chilote:
    - a) Seminario Técnico, “Perspectivas de Comercialización del Ajo Chilote”. Castro 1999.
    - b) Tercer Seminario del Ajo Chilote, realizado en Ancud. Junio de 2000.
    - c) Participación en propuestas de Búsqueda de Mercados del Ajo.
    - d) Activa participación en la coordinación de las instituciones y organizaciones ~~que trabajan en el rubro Ajo Chilote.~~

- e) Formulador junto a otros Profesionales y Encargado por parte del INIA del Proyecto “Diagnóstico, Evaluación y Control de los Problemas Fitosanitarios en el Cultivo de ajo Blandino (*Allium ampeloprasum*) en la Provincia de Chiloé, Xª Región, Chile. Presentado al Fondosag, Abril de 1999. Proyecto en ejecución Agosto de 1999, hasta Diciembre de 2002. Este Proyecto integra a instituciones como: SAG; INIA; INDAP; Municipios; ONGs y Productores.
- f) Integrante del Equipo Técnico que formuló el proyecto “**Gestionadora Comercial para productos de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé**”, presentado al FIA. Mayo de 2001 y aprobado en Agosto del mismo año.
- g) Integrante del Equipo Técnico que apoyó a los productores campesinos para la formación de la “**Asociación Gremial de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé**”, integrada por 6 Empresas Campesinas representando a: 380 familias campesinas.
- Marzo de 1993 y adelante: Junto a otros Técnicos y Profesionales de la comuna de Ancud, fundan la **Cooperativa de Trabajo “Tecnología y Desarrollo Insular Ltda.”**, “**Archipiélago**”. Organización en la que ha desempeñado las siguientes funciones: Presidente, Administrador y Profesional de Apoyo Técnico. Organización en la que actualmente labora como Asesor Agronómico en temas de: Producción de Leche; Hortalizas; Producción de Ajo Chilote; Desarrollo Organizacional; Elaboración de Proyectos, etc. Actualmente presta Asesorías a Pequeños Agricultores de las comunas de: Ancud, Quemchi, Chonchi y Queilen.
- h) Desde fines del año 2002, actúa como Coordinador de la Comisión de Producción Limpia en la Provincia de Chiloé.
- i) Actualmente Coordinador Técnico de Programas y Proyectos de la Cooperativa de Trabajo Archipiélago.
- j) Estudios en la Universidad de la Frontera en Temuco para optar al Título de Magister en Desarrollo Humano a escala Local y Regional.

## V. PARTICIPACION EN ACTIVIDADES DE EXTENSION.

- 1986 – 1990: Organiza, Coordina y Ejecuta Días de Campo y Reuniones Técnicas en el Campo Experimental Caulin.
- Septiembre de 1989: Encuentro de Comunidades Campesinas “Chiloé, pasado, presente y futuro”. Participación con el tema: Perspectivas del Cultivo de Papa en Chiloé. Castro.
- 1990 – 1992: Organiza, Coordina y participa en la Ejecución de diversas actividades de extensión con 216 agricultores de las comunas de Ancud y Quemchi. Programa de Transferencia Tecnológica Básica AGRARIA – INDAP.
- 1993: Reunión Anual. Programa de Transferencia Tecnológica. Exposición con el tema: Centros de Ajuste de Transferencia Tecnológica de INIA en Chiloé. Villarrica.
- 1993 – Noviembre: Seminario Agrícola. Participación con el tema: “Producción de Papa Primor”. Actividad organizada por la Empresa SOPORTE LTDA. Castro.
- 1993 – 1997: Coordinación y Ejecución de Reuniones y Giras Técnicas con Agricultores y Técnicos de la Provincia de Chiloé en temas de: Ganadería de Leche, Papa y Hortalizas. Centros de Ajuste y Transferencia de Tecnología INIA, en la localidad de Choroihué en la comuna de Ancud y en la localidad de Puyán en la comuna de Castro, Chiloé.
- 1994 – Diciembre: Primer Encuentro de Dirigentes Campesinos. Participación con el tema: “Diagnóstico de las Problemáticas del sector rural de la comuna y vías posibles de desarrollo para el sector”. Organizado por la Organización No Gubernamental Estudios Agrarios de Ancud. En Quemchi.
- 1995 – Diciembre: Asesoría Técnica en Sanidad del Cultivo de Papa. Cooperativa Campesina “Victor Shenke”. Achao.
- 1997 – Enero: Seminario. Diagnóstico Nutricional de los Suelos de Chiloé. Participación con el tema “Sistemas Agropecuarios de la Provincia de Chiloé”. INIA. Ancud.
- 1999 – Enero: Seminario. Perspectivas de Comercialización del Ajo Chilote. Participación con el tema: “Cultivo del Ajo en Chiloé”. Organizado por la Comisión Técnica del Ajo Chilote. Castro.

- 1996 – 2000: Participación en la presentación de proyectos de Drenaje Campesino; comuna de Quemchi, localidades de: Aucho, Tubildad y Montemar Alto. INIA, Centro Experimental Butalcura.
- 1999 – 2000: Organización de Actividades de Difusión del Cultivo de Ajo Chilote. Centro Experimental Butalcura. INIA.
- 1999 - 2000: Expositor en Seminarios del Cultivo de Ajo Chilote.

## **VI. PUBLICACIONES**

- Resultados de Investigación en Papa. Campo Experimental Caulin. Publicado en el Informe Anual 1987 – 1988. Mejoramiento de Cultivos Pequeños Agricultores. CIID – Universidad Austral de Chile. 1988.
- Resultados Investigación. Campo Experimental Caulin. AGRARIA LTDA. 1990.
- Evaluación del Proceso de Reforma Agraria en la Provincia de Chiloé. Tesis Ingeniero Agrónomo. Universidad Austral de Chile, Valdivia. 1990.

**HECTOR ORLANDO ZUÑIGA BUSTAMANTE**  
**Ingeniero Agrónomo**

Agosto de 2002