

PROYECTO DE CONSOLIDACIÓN



MODELO DE GESTION PRODUCTIVA Y COMERCIAL PARA LA INCORPORACIÓN DE COMPETITIVIDAD A LA AGRO CULTURA CAMPE SINA DE CHILOE

(Consolida Proyecto “ Gestionadora Comercial Para
Productos De Empresas Productivas Campesinas
De Chiloe- Cod. FIA C01-1G- 096).

20 Diciembre 2005



VENTANILLA ABIERTA DE PROYECTOS DE CONSOLIDACIÓN 2002

FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

La propuesta de proyecto deberá presentarse en este formulario, en tres ejemplares (un original y dos copias) y en disquet. Aquellos postulantes que no cuenten con medios computacionales, pueden transcribir el contenido del proyecto directamente a este cuadernillo.

Antes de iniciar la preparación del proyecto y el llenado del formulario se solicita leer con detención todos los puntos del "Instructivo para la Presentación de Propuestas", a fin de evitar errores que dificultarán posteriormente la evaluación de la propuesta por parte de la Fundación, o que puedan ser motivo de rechazo de la propuesta en las etapas de admisión o evaluación.

El formulario está dividido en secciones, que incluyen cierto espacio para la presentación de la información. Si el espacio en una sección determinada no es suficiente, se podrán agregar hojas adicionales, identificando la sección a la cual pertenecen. Podrá adjuntarse además cualquier otro tipo de información adicional o aclaratoria que se considere importante para la adecuada descripción de la propuesta.



OFICINA DE PARTES - FIA
RECEPCIONADO
Fecha 22 Dic. 2005
Hora 8:20
Nº Ingreso 5048

FOLIO DE
BASES

CÓDIGO

(uso interno)

1. ANTECEDENTES GENERALES DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO

Consolidación De Modelo De Gestión Productiva y Comercial Para La incorporación De Competitividad A la Agricultura Familiar Campesina De Chile

REGIÓN(ES) DE EJECUCIÓN

Décima Region

FECHA INICIO: 01 de Enero de 2006

FECHA TÉRMINO: 01 de Enero de 2007

AGENTE POSTULANTE:

Nombre : AGROCHILOE A.G.
Dirección :
RUT : Ciudad y región : Ancud, Décima
Teléfono : Fax :
e-mail :
Cuenta Bancaria (tipo, N°, banco) :

REPRESENTANTE LEGAL DEL AGENTE POSTULANTE

Cargo en el agente postulante : Presidenta Asociación Gremial
Nombre : María Soto Upil
Firma :
Dirección :
RUT :
Ciudad y región : Ancud, Décima.
Teléfono :
Fax :
e-mail :

AGENTES ASOCIADOS:

No hay Agentes Asociados



COSTO TOTAL DEL PROYECTO:

FINANCIAMIENTO SOLICITADO:

----------------------	----------------------

APORTE CONTRAPARTE:

----------------------	----------------------



2.- EQUIPO DE COORDINACIÓN Y TÉCNICO DE PROYECTO CONSOLIDACIÓN

2.1.- EQUIPO DE COORDINACIÓN DEL PROYECTO

COORDINADOR DEL PROYECTO

Nombre : María Soto Upil

Dirección :

Ciudad :

RUT :

Agente : Agrochiloe A.G.

Cargo Actual : Presidenta

Fono :

e-mail :

Región: Décima

Firma :

Fax :

DEDICACIÓN AL PROYECTO: 15%

COORDINADOR ALTERNO DEL PROYECTO

Nombre : Andrea Curumilla

Dirección :

Ciudad :

RUT :

Agente : Agrochiloe A.G.

Cargo Actual : Tesorera

Fono :

e-mail :

Región: Décima

Firma :

Fax :

DEDICACIÓN AL PROYECTO: 10%



2.2.- EQUIPO TECNICO DEL PROYECTO

NOMBRE COMPLETO Y RUT	PROFESIÓN	ESPECIALIDAD	FUNCIÓN Y ACTIVIDAD EN EL PROYECTO	DEDICACIÓN (%)	FIRMA
Sandor Gutiérrez López	Ingeniero Civil Industrial	Gestión Productiva Y Comercial, Eficiencia de Procesos.	Gerente Técnico y Comercial	70%	
Daniela Gallardo	Contadora General Mención Computación	Manejo de Sistemas de producción pecuarios	Secretaria Asistente Contable	75%	
POR CONTRATAR	Ingeniero Civil	Gestión De proyectos	Control de Unidades de Negocio	50%	



3.- ESTADO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA INICIATIVA

El proyecto que hoy se busca consolidar, inicialmente fue concebido como eminentemente comercial, como respuesta al paradigma: “Vender Lo Que Se Produce”. En contraste con ello, luego de cumplir con la recomendación de FIA, de convocar capacidades profesionales para la ejecución del proyecto y operación de una oficina técnica, ocurrió un cambio clave en el enfoque estratégico, orientándose los esfuerzos hacia la incorporación de competitividad y hacia la gestión productiva, bajo el nuevo paradigma: “Producir Lo Que Se Vende”, cual da cuenta de una orientación hacia la demanda como una condición necesaria para dar sustentabilidad a cualquier iniciativa de gestión productiva o comercial.

3.1.-CRISIS DE ENFOQUE

Una vez implementada la oficina técnica Agrochiloe, el equipo técnico entrante, constituido entre otros por un ingeniero civil industrial, con un enfoque interdisciplinario realizó un diagnóstico inicial del proyecto, identificándose algunos problemas que ponían en riesgo el impacto del proyecto y la sustentabilidad en el tiempo de los resultados. Esto no obstante, estar muy de acuerdo con la problemática y con el espíritu del mismo. Estos problemas identificados, se pueden resumir en dos elementos:

- Paradigma de comercialización obsoleto
- Nula competitividad del producto.

Paradigma De Comercialización Obsoleto

El enfoque de buscar mercado para vender los productos disponibles de la agricultura familiar campesina, se relaciona con el ya obsoleto paradigma “**Vender Lo Que Se Produce**”, utilizado en tiempos de la revolución industrial, cuando absolutamente todo lo que se producía tenía mercado.

El problema de ese paradigma, es que no considera un atributo actual de los sistemas de comercialización, como es la orientación del producto hacia la demanda o hacia las expectativas del consumidor final. Si los procesos productivos no consideran las expectativas del cliente, entonces se podrá vender solo una vez, porque un cliente insatisfecho no volverá a comprar. Por tanto, de esa forma se pierde una condición necesaria para que el proyecto sea exitoso, como es la sustentabilidad del negocio en el tiempo.

En cambio, el paradigma del enfoque interdisciplinario del equipo técnico ha sido: “**Producir Lo Que Se Vende**”. La virtud de este nuevo paradigma, es que hace eco a los nuevos tiempos y a las actuales condiciones de mercado, donde la última palabra la tiene el cliente. Un producto que tiene los atributos esperados por el cliente final, es un producto que tiene efectivas y serias opciones de posicionarse permanentemente en mercados globales, y de esa forma representa la posibilidad cierta de constituir una unidad de negocio generadora de riqueza permanente o sostenible en el tiempo, para los productores.

Nula Competitividad Del Producto

La oferta de productos disponibles de la agricultura campesina de Chiloé, y de las organizaciones asociadas al proyecto, carece de todo elemento de competitividad, como resultado de un escenario histórico caracterizado por lo siguiente:

- Sistemas productivos de baja o nula tecnología.
- Bajos índices de eficiencia productiva.
- Altos costos de producción.
- Recurso ocioso respecto al uso de factores productivos.
- Volumen irrelevante para mercados mayores.
- Baja calidad respecto a expectativas de mercado.
- Baja participación de unidades de negocio con valor agregado.
- Materias primas de discreta calidad en las unidades de negocio con valor agregado.
- Régimen productivo bajo cultura de subsistencia.
- Orientación de la producción hacia el mercado local.

Ello en definitiva, ha significado que la agricultura campesina de Chiloé, hasta la fecha no allá podido consolidarse como una actividad económica capaz de representar generación de riqueza relevante y permanente para los productores del sector.

3.2.- MODELO DE GESTION SISTEMATIZADO

Uno de los output esperados para el proyecto en referencia, tanto por FIA como por la oficina técnica Agrochiloé, fue la obtención de un modelo de gestión, que finalmente resultó con una naturaleza productiva y comercial, que permitiera replicar los aprendizajes y aumentar el impacto del proyecto. Hoy, dicho modelo esta totalmente sistematizado y en gran parte validado. Este resultado esperado, fue paulatinamente tomando mas fuerza dentro de la ejecución del proyecto, en especial cuando se hizo cargo de ella el equipo técnico y ocurrió un reenfoque estratégico.

La importancia de ese modelo de gestión, hoy de naturaleza productiva y comercial, esta en representar un derrotero para la generación de competitividad del sector, que se considera una necesidad generalizada, tanto dentro como fuera del territorio. Contar con un modelo sistematizado y validado, permitiría su replicación en otras organizaciones y representa un mayor impacto potencial.

Para el desarrollo del modelo, previamente se realizó un análisis crítico del sector agrícola campesino de Chiloé, con la identificación de algunos problemas que en definitiva representan una nula o baja competitividad, y que se abordarían con la ejecución del proyecto:

- Bajo nivel tecnológico involucrado en los procesos productivos
- Producción con orientación hacia la demanda local, sin posibilidades de Expansión a mercados mas globales y exigentes.
- Nula estrategia productiva y comercial.
- Capacidades ociosas en el uso de factores productivos.
- Baja eficiencia en el uso de factores productivos.
- Baja incorporación de valor agregado.
- Orientación productiva amparada en una cultura de subsistencia.



El principio detrás de ese modelo, es que primero se debe tener un producto de buena calidad, alineado con la demanda, competitivo y solo una vez cumplida esa condición se pueden orientar esfuerzos hacia la comercialización. Solo así se puede tener una actividad económica sustentable en el tiempo, capaz de generar riqueza permanente al sector.

El modelo fue sistematizado, identificándose sus actores y sus interrelaciones. Se caracteriza por tener una fuerte orientación hacia la demanda o hacia las expectativas de mercado, siempre considerando las destrezas territoriales y el saber hacer local. Considera, además, una intervención en toda la cadena de valor desde la producción primaria hasta la comercialización.

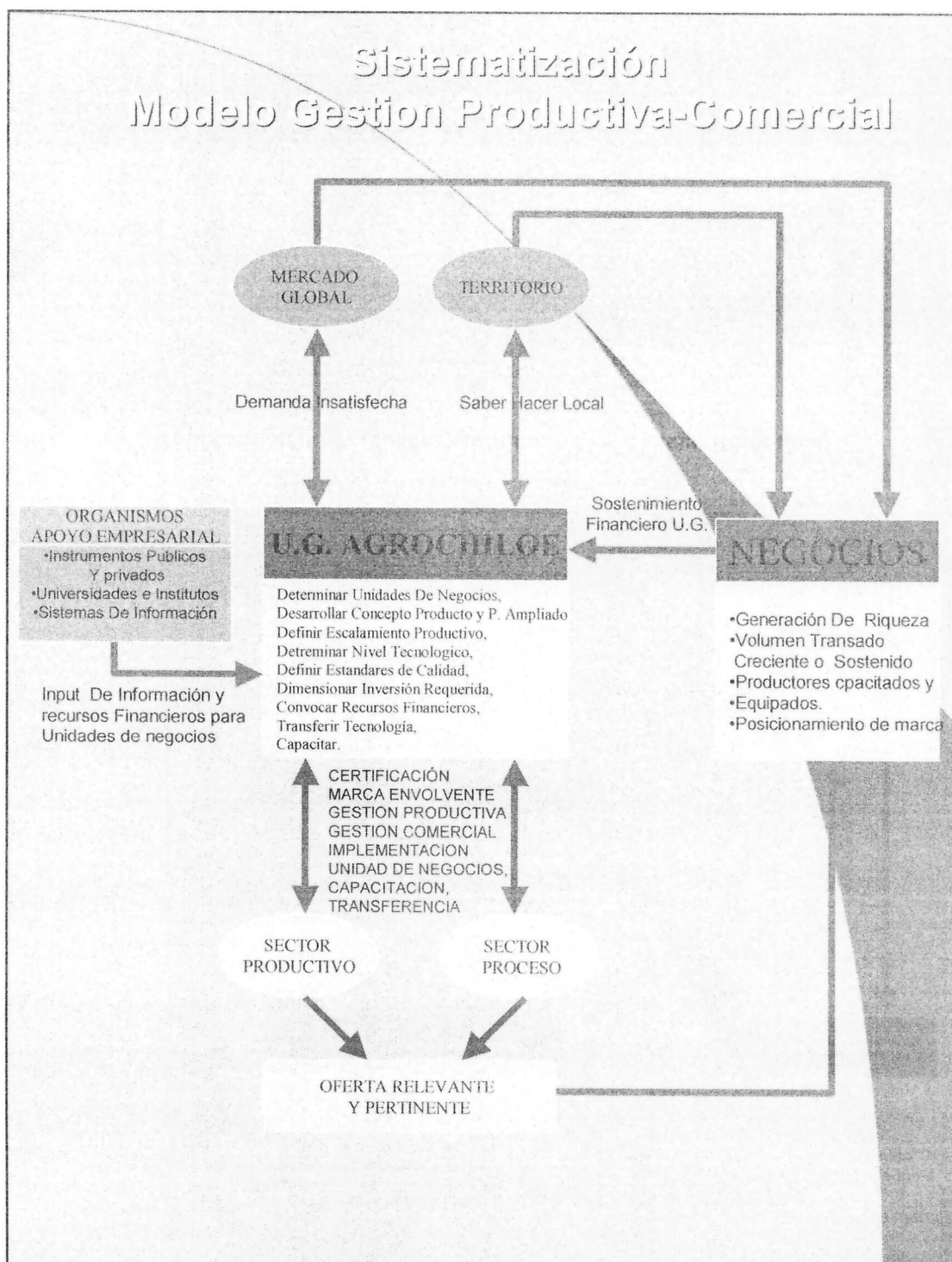
El modelo también considera la incorporación de competitividad en toda la cadena de valor, desde los proveedores de materias primas e insumos, hasta los sistemas de acopio y distribución, pasando por los procedimientos de proceso, capacidades de infraestructura y equipamiento, competencias laborales del equipo de trabajo, etc.

El modelo también consigna la transferencia y adopción de tecnología, con el concurso de entidades públicas y privadas de investigación, la articulación con organismos que otorgan financiamiento y subsidios, y el apoyo directo y permanente de la unidad de gestión, que se preocupa de dirigir y diseñar el proceso de incorporación de competitividad, identificar unidades de negocios potenciales, desarrollar y fortalecer una marca transversal y orientar permanentemente respecto a las estrategias a seguir en función de lecturas permanentes del escenario o entorno, y sobre todo una perspectiva de negocios de largo plazo (Fig. 1).



Fig. 1

Sistematización Del Modelo Productivo y Comercial Agrochiloé



3.3.-MODELO DE GESTION VALIDADO

Así como el modelo de gestión productiva y comercial se fue desarrollando, cada uno de sus elementos constitutivos se fue validando con Punta Chilén, una de las organizaciones pertenecientes a Agrochiloé, quien tenía mas avanzado el concepto de valor agregado, con su productos pasta y mousse de ajo chilote. El modelo desarrollado básicamente apunta a incorporar competitividad en la agricultura campesina, atributo estrechamente relacionado con el nivel tecnológico disponible. Por ello, se debió articular con diferentes organismos públicos y privados a objeto de convocar los recursos financieros necesarios, para el mejoramiento de infraestructura, equipamiento, y desarrollo de imagen necesario para que esta unidad de negocio adquiriera un nivel de competitividad adecuado a mercados globales y exigentes.

Los avances en mejoramiento de infraestructura y equipamiento de Punta Chilén, demuestran la efectividad del modelo, al contar hoy con una planta 100 % sanitaria, con equipamiento industrial de vanguardia, que permite un escalamiento productivo y una calidad en el proceso alineada con mercados exigentes. Adicionalmente, también existen avances en imagen grafica y presentación de producto, desarrollándose la marca transversal "Sabor Chilote", la cual se pretende posicionar para así dar cobertura también a otros productos que pueden estar disponibles mas adelante, como consecuencia de replicar dicho modelo. Esa imagen de sabor Chilote, ha sido fortalecida con la creación de la página web "Agrochiloe", que tiene un link de "Sabor Chilote", ambas marcas registradas y con dominio inscrito.

Por un atraso en etapas previas del proyecto que resultaron en una oficina técnica implementada a fines de mayo del 2003, la sistematización del modelo se terminó recién a fines del 2004, en tanto que el proceso de validación del mismo aun esta en curso. A principios del presente año, una vez sistematizado el modelo de negocios, se llevo a efecto una actividad de socialización del mismo fortaleciendo a las organizaciones, entregándoles valores de competitividad y preparándolos para el desarrollo de unidades de negocios en las cuales replicar dicho modelo.

3.4.- ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Adicionalmente, en el transcurso de la ejecución del presente proyecto, se han desarrollado actividades que aunque complementarias y no consideradas en la propuesta inicial, han resultado relevantes en la ejecución del proyecto. Por un lado, la ejecución de una gira formativa a Costa Rica, financiada también por FIA, donde el equipo técnico y algunos lideres de Agrochiloé asistieron a un seminario sobre Cadenas de Valor, que permitieron fortalecer el enfoque del modelo, principalmente en sus componentes de orientación hacia la demanda, y hacia el saber hacer local. Por otro lado diferentes giras tecnológicas y de prospección comercial cofinanciadas por FIA y por ProChile, respectivamente, que han permitido consolidar aspectos estratégicos del ámbito productivo y comercial del modelo, además de promocionar los productos desarrollados en mercados de América del Norte.

En el ultimo año, se han orientado esfuerzos en definir otras unidades de negocio que eventualmente podrían constituir una cartera de proyectos con los cuales replicar el modelo de gestión productivo y comercial ya validado con Punta Chilén, con el objeto de aumentar el impacto en el sector y generar riqueza sustentable en un mayor universo de productores. Entre



estas unidades de negocio potenciales, se tiene la del “Cordero Chilote”, que ya se encuentra bastante avanzada con una alianza estratégica entre Agrochiloé y Carnes Nuble, y que ha derivado en un proyecto PDP-CORFO, postulado por la industria, y que hoy se encuentra en ejecución en su etapa de diagnóstico. Adicionalmente, se han postulado a un financiamiento FIA, para proyecto de Fitoterapia y Papa Nativa. Este último al amparo de los resultados obtenidos en un proyecto de calidad FIA adjudicado para su ejecución en el año 2004.

Los aprendizajes de la oficina Agrochiloé, obtenidos en el período de ejecución del proyecto, han podido replicarse parcialmente en otras organizaciones a las cuales se les ha entregado servicio de asesoría técnica con financiamiento INDAP. Esto además de enriquecer las capacidades del equipo técnico ha permitido el beneficio adicional de reunir recursos financieros para cubrir aportes de contraparte necesarios para ejecutar los diferentes proyectos ejecutados. Adicionalmente, ha permitido promocionar el modelo de negocios y los valores del proyecto.

El comparar los avances obtenidos en Punta Chilen en los últimos dos años, como consecuencia de la aplicación del modelo propuesto, frente a un largo período anterior sin resultados relevantes, valida el modelo y da cuenta del beneficio social obtenido, al comparar 8 años de asesoría sin resultados y dos años aplicando una metodología para adquirir competitividad. En ese marco, se valida la operación de una oficina técnica como la de Agrochiloé, y se justifica el apoyo financiero para su sostenimiento.

Cabe mencionar que paralelo al desarrollo del proyecto, algunas organizaciones han solicitado su participación formal como miembros de Agrochiloé, lo cual representa un aumento del impacto del proyecto y un incremento del 30% en el número de organizaciones que constituyen la A.G.

3.5.- ACTIVIDADES DESARROLLADAS

El detalle de las actividades desarrolladas se presenta en el siguiente cuadro (Tabla 1).

Algunas Actividades programadas para el período en referencia se reprogramaron para ser ejecutadas en el período de consolidación. Entre estas se cuentan:

- Actividades de Capacitación.
- Seminario de Cierre del proyecto

3.6.- RESULTADOS LOGRADOS POR OBJETIVO

En el cuadro presentado a continuación se presentan los resultados obtenidos por objetivo en la etapa de ejecución del proyecto “Gestionadora Comercial Agrochiloé”. Todos ellos están básicamente relacionados con los avances respecto al desarrollo del modelo de gestión productiva y comercial para el desarrollo de la competitividad (Tabla 2). Queda pendiente la tarea para el proceso de consolidación de replicar el modelo en dos unidades de negocio adicionales y desarrollar herramientas para la consolidación del modelo.



Tabla 1

Estado de Cumplimiento De Programación Período Anterior

ACTIVIDAD	RESULTADO	INDICADOR	META	PARCIAL	PLAZO
Ingeniería y Desarrollo De Modelo De Gestión	U.G. Agrochiloé Cuenta Con Modelo de Negocios	% Modelo Productivo Comercial Sistema-tizado Con Desa-rollo Lógico e identificación de actores	100 % Modelo De Negocios Desarrollado, Caracterizado y validado	Según Carta Gantt	Diciembre 2004
					EJECUTADO
Selección y Contratación De Personal	U.G. Agrochiloé Cuenta Con Equipo Técnico Idóneo y Capacitado	% De R.R.H.H. Necesario Contratado	100 % RRHH necesario Contratado	Según Carta Gantt	Diciembre 2004
					EJECUTADO
Identificación De Unidades De Negocios Potenciales	U.G. Agrochiloé Identifica Potenciales Unidades De Negocio	N° De Informes Perfil Técnico Económico Para Cada Unidad De Negocios Potencial Portafolio De Proyectos (Perfil)	Identificar Al menos 6 Unidades De Negocios 100 % De los Perfiles Técnico-Económicos Ejecutado	Enero-Abril 2005: Prospección De Mercado	Mayo 2005
					EJECUTADO
Análisis Del Saber Hacer Local y Selección De Unidades De Negocio	U.G. Agrochiloé, ha identificado Fortalezas En El Saber Hacer Local y Capacidades De Aprendizaje Para el Desarrollo DE Unidades De Negocio	%Diagnósticos De Saber Hacer Local Para Cada Unidad De Negocio	100 % De Los Diagnósticos De Saber Hacer Local Desarrollados	Según Carta Gantt	Abril-Agosto 2005
					EJECUTADO
Determinación y Caracterización De Las Cadenas De Valor Asociadas a Las unidades De Negocios y Sus Productos	U.G. Agrochiloé cuenta Con La Caracterización De Las Cadenas De Valor De Los Productos Desarrollados Por Unidades De Negocios	%Mapa De Cadenas De Valor %De Actores Identificados	100 % De Los Mapas Desarro-llados 100% De Los Actores identificados	Según Carta Gantt	Abril-Octubre 2005
					EJECUTADO
Taller Diagnóstico Inicial Nivel Socialización Agrochiloé	UG. Agrochiloé, Conoce El nivel De Socialización Que Tiene En Las Bases y Organizaciones Asociadas.	Test Escritos Individuales Analizados. Informe Consultor Disponible	50% de Participación y 100 % de Representatividad De Las Bases	Según Carta Gantt	Enero 2005
					EJECUTADO
Taller Diagnóstico Final Nivel Socialización Agrochiloé (Post Socialización)	UG. Agrochiloé, Conoce El Resultado De La Actividad Para Socializar El Modelo, Y Genera Un Plan De Trabajo En Esa Dirección.	%Test Realizados. Informe Consultor Disponible	Un 50% De Los Evaluados Informados Y Alineados Con El Modelo. 50% De Participación y 100% De Representatividad	Según Carta Gantt	Abril 2005
					EJECUTADO
Taller Para El Fortalecimiento Empresarial y Desarrollo De Capacidades De Integración a Cadenas De Valor	Dirigentes y Personas Claves De Las Organizaciones Cuentan Con Herramientas Facilitadoras Para Su Integración A Cadenas Productivas y Participación En Unidades De Negocios	% De Curso Taller Realizado.	Test Final De Cada Modulo, con 50% De Retención De Conceptos	Según Carta Gantt	Agosto 2005
					EJECUTADO
Curso Taller "Buenas Practicas De Manufactura"	Las Organizaciones Que Participan En Unidades De Negocios Con Valor Agregado, Cuentan Con Capacidades Para Aplicar En Sus Procesos Buenas Prácticas De Manufactura.	% Curso desarrollado % de Las Organizaciones Con Procesamiento	100 % Curso desarrollado 100 % de Las Organizaciones Con Procesamiento de MPPP	Según Carta Gantt	Agosto 2006 Mayo 2005 Mayo 2006
					EJECUTADO



	Sanitarias y De Calidad.	de MMPP Representadas	Representadas		
ACTIVIDAD	RESULTADO	INDICADOR	META	PARCIAL	PLAZO
Curso Taller "Sistema De Aseguramiento De Calidad"	Las Organizaciones Que Participan En Unidades De Negocios Con Valor Agregado, Conocen y Comprenden El Concepto de Aseguramiento De Calidad, y El Sistema HACCP, orientado A Una futura certificación	% Curso desarrollado % de Las Organizaciones Con Procesamiento de MMPP Representadas	100 % Curso desarrollado 100 % de Las Organizaciones Con Procesamiento de MMPP Representadas	Según Carta Gantt	Junio 2005 Junio 2006 EJECUTADO
Campaña De Promoción De Modelo de Negocios, Unidades De Negocios y Productos Desarrollados	Las Unidades De Negocios Sus Productos Y el Modelo De Gestión Productiva Comercial Cuenta Con Una Promoción En Mercados Relevantes: Trader, Distribuidores, Oficinas Prochile, y contactos Comerciales	Numero De Contactos Comerciales. Número de Países Representados Número De	Al menos, tres contactos Por Unidad de Negocios	Según Carta Gantt	Noviembre 2005 EJECUTADO
Selección De Empresas Viabiles para el Modelo De Negocios.	U.G. Agrochiloé Cuenta Con una Definición De Las Empresas Participantes Directas En El Modelo De Negocios y De Sus Unidades Económicas	Ficha De Evaluación	100% De Empresa Socias y Otras Evaluadas en su Idoneidad Para El Modelo.	Febrero 2005: Test De Evaluación Formulado Abril 2005: Selección de organizaciones viables	Mayo 2005 EJECUTADO
Plan de Negocios De Consolidación Comercial Agrochiloé	U.G. Agrochiloé Cuenta Con Un Programa De Desarrollo comercial Y Plan De Marketing Consolidado	% Plan De Negocios Formalizado En Un informe Escrito	100% Del Plan De Negocios Desarrollado	Según Carta Gantt	Agosto 2005 EJECUTADO
Plan Estratégico Productivo y Comercial Unidades Negocios	U.G. Agrochiloé Cuenta Con Un procedimiento Para Elaborar Plan Estratégico Productivo y Comercial Para Cada Unidad De Negocio U.G. Cuenta Con Un Plan Estratégico Productivo y Comercial Para Cada Unidad De Negocios Definida.	% rocedimiento Para Elaborar Plan Estratégico. % Plan Estratégico Para Cada Unidad De Negocio	100 % De Procedimiento Para Elaborar Plan Estratégico 100 % Plan Estratégico Productivo Comercial	Según Carta Gantt	Julio-Agosto 2005 EJECUTADO

Tabla 2

LOGRADOS PARA OBJETIVO RESULTADOS LOGRADOS PARA OBJETIVOS INICIALES
RESULTADOS E INDICADORES POR OBJETIVO

Obj. Esp. N° 1	Resultados Alcanzado	Indicador	Meta Propuesta	Meta Lograda
1	Agrochiloe cuenta con un modelo para la incorporación de competitividad en la AFC.	Sistematización del modelo propuesto	100 % de modelo sistematizado	100%
2; 3	Agrochiloe cuenta con un modelo aplicado y validado en algunas unidad de negocios	N° unidades de negocio con aplicación del modelo	3 unidades de negocio con aplicación modelo	30%
4	Las bases de Agrochiloe y sus líderes cuentan con capacidades para facilitar la aplicación del modelo de competitividad	% de la organización fidelizada con modelo	100 % de organización fidelizada	100%



4.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

4.1.- AMBITO NACIONAL DEL PROBLEMA A RESOLVER

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

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

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

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

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

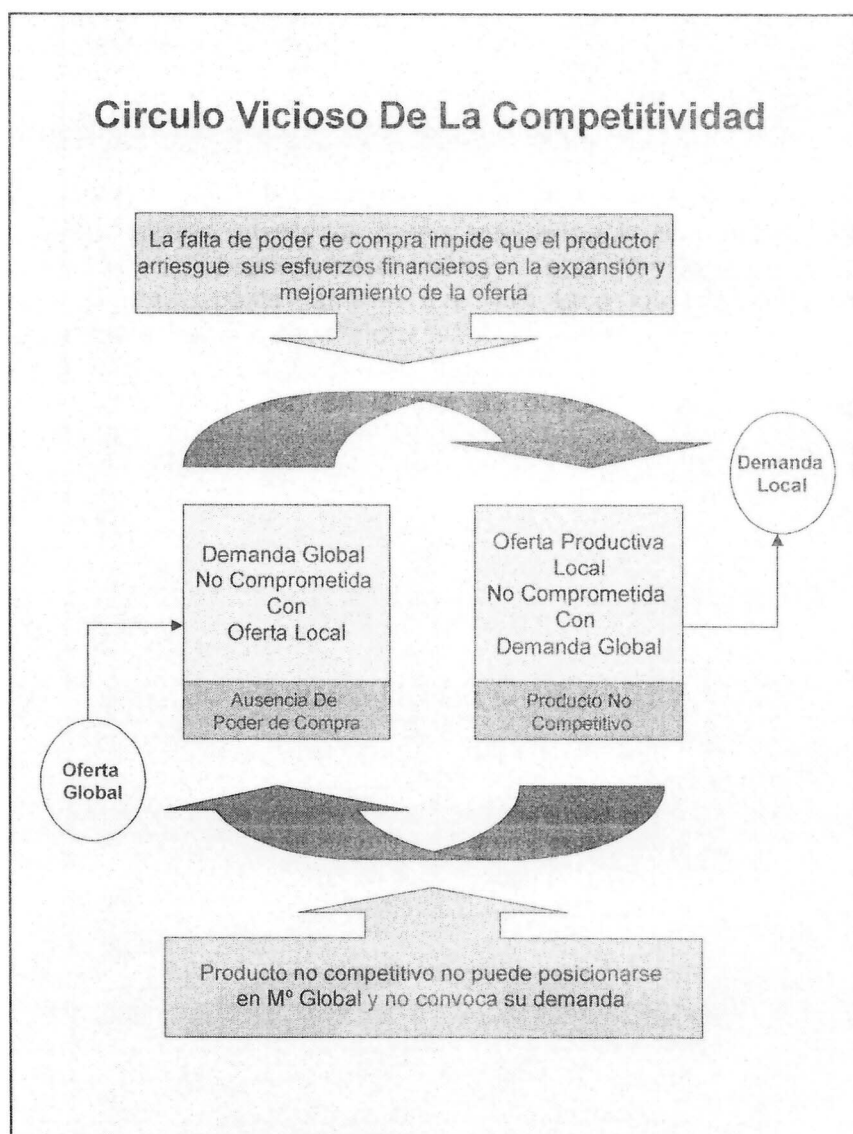
Aun cuando existe una conciencia pública que la agricultura campesina no logra generar riqueza a partir de su actividad, normalmente se circunscribe el problema a uno de tipo comercial, sin considerar el proceso productivo y su orientación obligada hacia la demanda. Es decir, no se tiene conciencia que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

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

4.2.- AMBITO TERRITORIAL DEL PROBLEMA A RESOLVER

En Chiloé la actividad agrícola campesina ha terminado siendo principalmente de subsistencia, con policultivos orientados primeramente hacia el consumo familiar, con una comercialización solo de excedentes en el mercado local mas próximo, sin representar un ingreso relevante al presupuesto familiar. Por otro lado los mercados globales y mas exigentes no representan poder de compra alguno para el territorio lo cual no representa incentivos para que el productor local oriente esfuerzos en mejorar o expandir su oferta. Este escenario se representa muy bien en lo que se puede llamar el “circulo vicioso de la competitividad”. (Fig. 2).

Fig. 2





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

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

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

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



5.-MARCO ESTRATÉGICO PARA DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1.- REENFOQUE ESTRATEGICO

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

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

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

Cambio Estratégico De Objetivos

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

Cambio Estratégico De Objetivo General

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

Cambio Estratégico De Objetivos Específicos

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



5.2.- DEFINICIÓN ESTRATEGICA

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

Visión

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

Misión

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



6.- OBJETIVOS PROYECTO ORIGINAL

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

6.1.- OBJETIVO ESPECIFICO

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

6.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

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



7.- OBJETIVOS PROYECTO CONSOLIDACIÓN

7.1.- OBJETIVO GENERAL

Replicar el modelo para desarrollo de competitividad del sector de la agricultura campesina, propuesto por oficina técnica Agrochiloe, para reforzar su validación y desarrollar herramientas para su replicación y sustentabilidad..

7.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Desarrollar dos unidades de negocio para replicar el modelo propuesto.
2. Aplicar un proceso de certificación orgánica a una cadena de valor.
3. Formar destrezas y capacidades para competitividad al interior de las unidades de negocio.
4. Desarrollar herramientas para sustentar el modelo de competitividad propuesto.
5. Promocionar el modelo de competitividad propuesto en organismos públicos y privados.



8.-METODOLOGÍA

8.1.- VALORES TACTICOS PARA EL DESARROLLO METODOLOGICO

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

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

Orientación Hacia La Demanda

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

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

Calidad

El concepto de orientación a la demanda, esta estrechamente relacionado con el concepto de calidad, entendiéndose por calidad el conjunto de atributos tanto del producto como del proceso productivo que permiten dar fiel respuesta a la necesidad o expectativas del cliente. Esos características son atributos de tipo físicos del producto, atributos ampliados como la imagen de marca asociada al producto, y otros atributos que el cliente espera del producto, como el precio. Un producto puede ser muy bueno para satisfacer una necesidad, pero si tiene un precio muy alto no tendrá calidad desde la perspectiva del cliente. Todos los atributos de un bien o producto ellos deben estar alineados con lo que el consumidor espera.



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

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

Respeto Al Saber Hacer Local

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

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

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

Eficiencia

El principio de la eficiencia es clave a la hora de diseñar un proceso productivo o desarrollar una unidad de negocio. Es un concepto que se refiere al mejor uso alternativo de los recursos, que siempre son escasos. La eficiencia implica producir un producto de buena calidad, ajustado a las expectativas de mercado, pero al menor costo y en el menor tiempo posible.

La eficiencia se puede lograr en base a innovaciones tecnológicas, tanto técnicas productivas como administrativas o de gestión. También, manteniendo los recursos disponibles, pueden lograrse mejores índices de eficiencia accediendo a economías de escala, aumentando el volumen producido y prorrateando en un mayor número de unidades los costos fijos, con lo cual el costo unitario y también el tiempo unitario de proceso es reducido.

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

La eficiencia tambien tiene la consideración intrínseca de que el objetivo I mew

Capacitación

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

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

Mejoramiento Continuo

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

Todo modelo que pretenda generar riqueza permanente para un sector, a través de la implementación de unidades de negocio sustentable en el tiempo, debe considerar el mejoramiento y cambio continuo. Ello se refiere al “feed back” permanente respecto a cada uno de los elementos y procesos inherentes a la unidad de negocio, los cuales deben modificarse continuamente según el nuevo escenario lo exija.

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



Asociatividad Funcional

El valor de la asociatividad funcional se refiere a armar asociatividad en función de una unidad de negocio, o de algún poder de compra. En este caso la asociatividad se considera un medio y no un fin en sí misma, y se reduce el riesgo que quiebres entre personas miembros de una organización representen un quiebre para la asociatividad o para la unidad de negocio.

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

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

Articulación y Vinculación

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

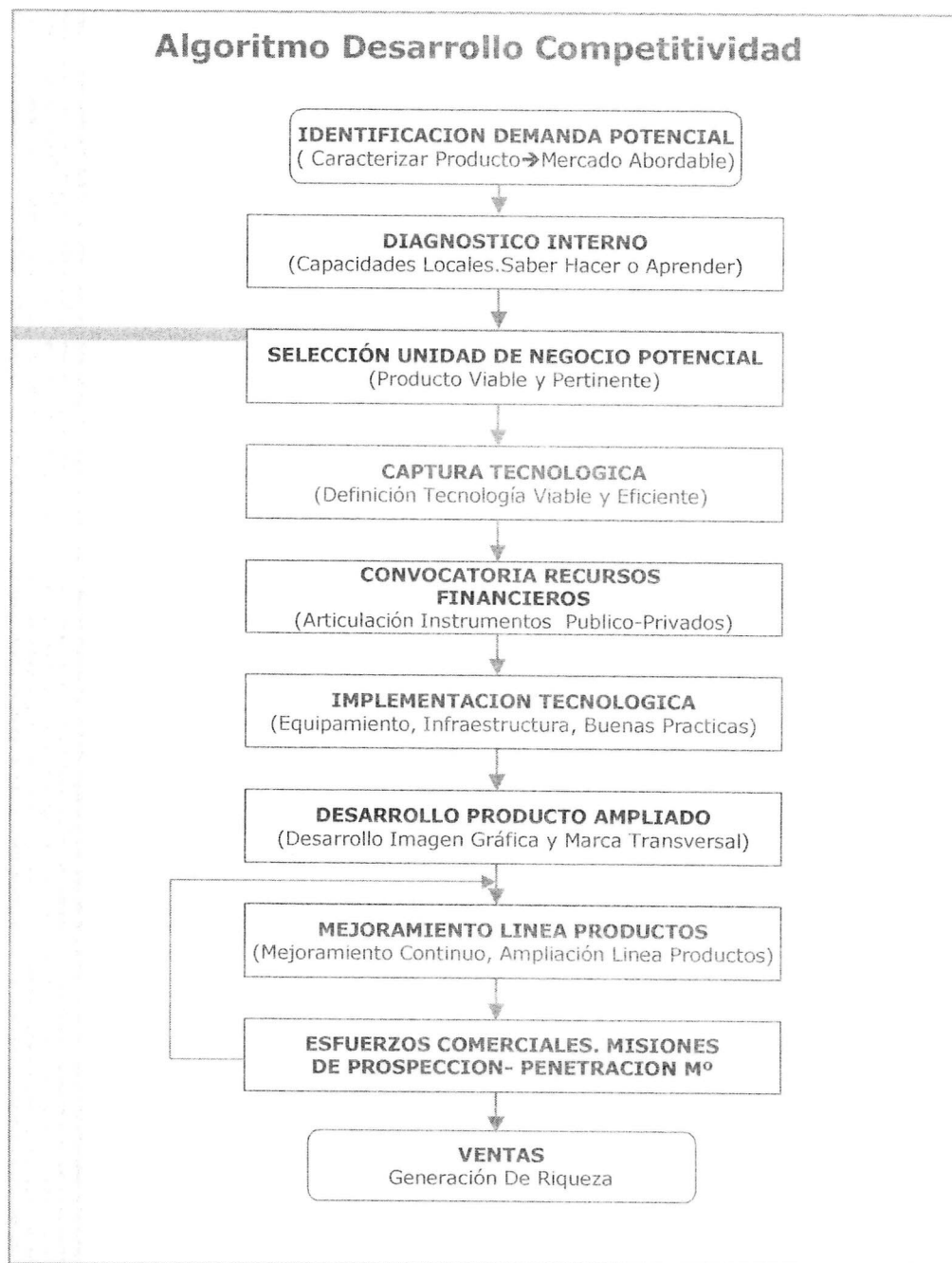
Se requiere articular al sector agrícola campesino, que hoy es eminentemente un productor primario, con otros eslabones de la cadena, con poderes de compra, con universidades que pueden transferir tecnologías, y con organismos públicos y privado que apalanquen recursos u ofrezcan subsidios y créditos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



8.2.- METODOLOGÍA PARA DESARROLLO DE UNIDADES DE NEGOCIO

La metodología utilizada para el desarrollo de la competitividad de las unidades de negocio será la misma utilizada en la validación del modelo con la unidad de negocio "Pasta de Ajo Sabor Chilote". Esta se presenta como un algoritmo para la competitividad (Fig. 3).

Fig. 3





8.3.- ACCIONES PROPUESTAS Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Las actividades del proyecto, junto con sus indicadores, resultados esperados y metas, se presentan en el cuadro siguiente y en la carta gantt (Tabla 3; Fig. 4). Detallando se tiene:

Lanzamiento Modelo De Gestion

Con esta actividad se formaliza el lanzamiento del modelo y su marcha blanca. Consta de dos subactividades, la primera una ceremonia de lanzamiento en Ancud, y la segunda un link especial describiendo el modelo en la página web de Agrochiloe.

Proceso de Certificación Unidad De Negocio Integral

Esta actividad busca desarrollar competencias para la certificación de una cadena de valor completa. Se implementara en la unidad de negocio Pasta de Ajo Sabor Chilote, por ser la de mayor avance. Se certificara orgánicamente el proceso de producción primaria, la planta de proceso, y el proceso de exportación.

Formación de Destrezas y Capacidades Para La Competitividad

Con esta actividad se pretende desarrollar competencias al interior de la organización, y en especial entre los actores de las unidades de negocio, para que el modelo de competitividad propuesto pueda ser administrado en forma sustentable. Consigna 4 talleres de capacitación, que se detallan a continuación.:

- Taller 1: Buenas Practicas de Proceso 1
- Taller 2: Buenas Practicas de proceso 2
- Taller: 3: Manejo y Elaboración de Productos con Valor Agregado
- Taller: 4: Potencialidades Comerciales en Productos para Fitoterapia

Misiones Promocionales y Comerciales Mercados Externos

Esta Es una de las actividades mas representativas de la efectividad del modelo propuesto. Aquí se busca validar la capacidad de este, para lograr la inserción de la agricultura campesina de Chiloe en mercados globales. Se ejecutará con la unidad de negocio Pasta de Ajo Sabor Chilote, en el mercado de Guadalajara- México. Considera 3 visitas para desarrollar la promoción en puntos de venta de tiendas gourmet.. La primera visita también considera la participación en una Feria, de esa misma ciudad.

Desarrollo de Unidades de Negocio Para Replicación del Modelo De Competitividad

Con esta actividad se busca identificar y caracterizar dos unidades de negocio donde replicar el modelo propuesto.

Desarrollo de Herramientas Para Sustentar Modelo de Competitividad

Aquí se obtendrá un documento formal que consigne el protocolo de aplicación del modelo y de aseguramiento continuo de la competitividad.



9.- IMPACTOS DEL PROYECTO

9.1.- IMPACTO ECONOMICO DEL PROYECTO

La aplicación sistemática del modelo propuesto permitirá al sector generar competitividad y contar con unidades de negocio viables, autosostenidas y sustentables económicamente, capaces de generar riqueza y resultados económicos relevantes para el presupuesto familiar de productores involucrados.

Los productores involucrados podrán quebrar un círculo vicioso de pobreza solapada y obtener recursos financieros permanentes para mejorar su estándar de vida.

La replicación del modelo, permitirá también disponer recursos para en el mediano y largo plazo sostener la oficina técnica de Agrochiloé y aumentar así el impacto de la metodología propuesta.

9.2.- IMPACTO SOCIAL DEL PROYECTO

El contar con un modelo para el desarrollo de la competitividad como el propuesto, validado y replicado en diferentes unidades de negocios de la agricultura campesina, permitirá tener en el mediano plazo un sector autosustentado económicamente y disminuir así el costo social por subsidios agrícolas.

El modelo propuesto aumentará la eficiencia en el uso de los factores productivos y aumentará el costo de oportunidad del sector, lo que implicará un quiebre positivo en el proceso de emigración hacia centros urbanos y deserción hacia otras actividades observado en Chiloé en los últimos años.

El modelo propuesto representa una opción efectiva para que el sector agrícola campesino de Chiloé pueda beneficiarse del nuevo escenario de apertura de mercado, que ha representado un costo alto de negociaciones para el país.

9.3.- OTROS IMPACTOS

Las destrezas desarrolladas por el equipo técnico de Agrochiloé, y por los actores de las unidades de negocio, representan un know how, un saber hacer o una tecnología para transferencia de la competitividad que podría eventualmente ser replicada en el sector de la agricultura campesina de otros territorios o en otros sectores de la economía.



14.- ESTRATEGIA DE TRANSFERENCIA DE RESULTADOS

12.2- FLUJO ECONÓMICO DEL PROYECTO DE CONSOLIDACIÓN

--



ANEXO A

ANTECEDENTES DEL EQUIPO DE COORDINACIÓN Y EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO

Sandor A. Gutiérrez López

Curriculum Vitae

I.- PERFIL

Ingeniero Civil Industrial Mención Gestión(UFRO), e Ingeniero Pesquero (UCV), Postulado en Ingeniería Ambiental (USACH). Capacidades en los ámbitos de gestión, administración, y procesos.

II.- APTITUDES

Habilidades técnicas en el desarrollo, formulación y gestión de proyectos, y planificación estratégica, estandarización de procesos, control y desarrollo de productividades, y optimización de recursos en organizaciones productivas..

Experiencia en Jefatura de Producción, en Ingeniería de Desarrollo, Administración de Procesos productivos, con mejoras demostrables en la productividad y estándares de proceso, y en ventas técnicas de soluciones ambientales.

Capacidad inherente, para la capacitación, formación, desarrollo y control de equipos de trabajo.

Habilidades para trabajar como parte de un equipo, y administrar grupos de trabajo.

Buen nivel de experiencia en el ambiente salmonero y acuícola.

III.- ESTUDIOS y CURSOS RELEVANTES

1996-2000: Ingeniero Civil Industrial, mención Gestión

1982-1988. Ingeniero Pesquero, Universidad Católica de Valparaíso (Titulado).

1996-1999. Ingeniero Civil Industrial Mención Gestión, UFRO.

1993-1994. Postulado En Ingeniería Ambiental, Universidad de Santiago (Título).

2001 Participa en Curso: "Desarrollo y Aplicación de Planes HACCP Para Plantas de Proceso". Aprobado y con Credencial SERNAP.

2004 Participa en Curso: "Buenas Practicas de Manufactura". Aprobado y con Certificado del Instituto Nacional de Normalización (INN).

2004 Participa en Curso: "Desarrollo de Empresas Rurales: Enfoque de Cadena Productiva", Impartido por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Costa Rica.

IV.- HISTORIAL LABORAL

- 2003 Gerente Comercial Agrochiloé. Gestión comercial, Gestión de Proyectos y Administración Proyecto FIA "Gestionadora Comercial".
- 2002-2003 Ingeniero de proyectos, responsable cambio de planta Procint a Produal.
- 2002-2003 Ingeniero Consultor, Evaluador de Proyectos en áreas de ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Pesquera y Acuícola.
- 2000-2001 Ingeniero de Desarrollo, Procint Ltda. A cargo del proyecto de cambio de planta desde Fitz-Roy a Produal, Gerencia de Proyecto. Control de proyectos de ingeniería estructural, eléctrico, de frío, de aguas y riles, obras civiles. Desarrollo del proyecto de ingeniería de procesos.
- 2002 Jefe de Producción. Trusal. Mejoramiento de productividad en líneas de proceso.
- 2001-2002 Jefe de Planta, Procint Ltda. A cargo del procesamiento de Salmones, en líneas de filete, HG, Fishblock, etc. Mejoramiento de los estándares de productividad, control y estandarización de resultados. Mejoramiento continuo de los procesos.
- 1998-1999 Asesor Administrativo, Proingraf Ltda. A cargo del mejoramiento administrativo, Elaboración de Sistema de control de costos, y formulación de precios.
- 1996-1998 Supervisor de ventas, AFP Summa Bansander (Part time)
- 1996-1998 Consultor CORFO. Miembro del directorio de consultores CORFO-SERCOTEC, en la IX y X Región, en el rubro Pesquero. Desarrolló tres proyectos con los pescadores artesanales de Nehuentue en el rubro, Mitílicos (Desarrollo de un Hatchery, Desarrollo de una Planta depuradora, desarrollo de un sistema de cultivo suspendido).
- 1993-1995 Ingeniero de Ventas, Fishtec S.A.. A cargo del desarrollo de proyectos técnicos para la venta, y representación de equipos de plantas de proceso (Flotweg). Instalación de actual planta Salmón Oil.
- 1993-1993 Administrador de Cultivos. Hidrocultivos S.A. A cargo centro de cultivo, obtención de MMPP, manejo de centro, ventas de producto. Ostra Japonesa y mitílicos.
- 1991-1993 Ingeniero de proyectos, Sectorialista. Subsecretaría de Pesca, Departamento de Estudios. Desarrollo de proyectos, preparación y control de estándares e índices de evaluación del sector Pesquero Nacional.

Atentamente,

Sandor Gutiérrez López
Ancud 2005