

PROGRAMAS DE FORMACIÓN y PROMOCIÓN PARA LA INNOVACIÓN

INFORME TÉCNICO Y DE DIFUSIÓN

Apoyo a la participación en
actividades de formación

DESARROLLO DE EMPRESAS RURALES: ENFOQUE
DE CADENA PRODUCTIVA
Propuesta FIA FP-V-2004-1-G-007

Ancud, Enero 2005

INFORME TECNICO Y DE DIFUSIÓN

INDICE GENERAL

I.- INFORME TÉCNICO

| | |
|--|-----------|
| 1.- ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA | 02 |
| 2.- ALCANCES Y LOGROS DE LA PROPUESTA | 03 |
| 2.1.- JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA | 03 |
| 2.2.- OBJETIVOS PLANTEADOS INICIALMENTE EN LA PROPUESTA | 03 |
| 2.3.- OBJETIVOS ALCANZADOS TRAS REALIZACIÓN DE PROPUESTA | 05 |
| 2.4.- RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS INICIALMENTE EN LA PROPUESTA | 07 |
| 2.5.- RESULTADOS ALCANZADOS TRAS REALIZACIÓN DE PROPUESTA | 08 |
| 2.6.- RESULTADOS ADICIONALES | 14 |
| 2.7.- APLICABILIDAD | 18 |
| 2.8.- DETECCIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES Y ASPECTOS POR ABORDAR | 20 |
| 3.- ASPECTOS RELACIONADOS CON ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROPUESTA | 22 |
| 3.1.- FOTOGRAFÍAS DE ACTIVIDADES | 25 |
| 3.2.- CONTACTOS OBTENIDOS | 28 |
| 3.3.- MATERIAL RECOPIADO | 29 |
| 3.5.- MATERIAL PROPORCIONADO POR EL CURSO | 32 |

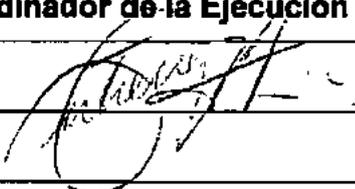
II.- INFORME DIFUSION

| | |
|---|-----------|
| 1 .- PROGRAMA DE DIFUSIÓN | 33 |
| 1.1.- ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN | 33 |
| 1.1.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS A DIRECTORIO AGROCHILOE | 33 |
| 1.2.- DIFUSIÓN RADIAL | 34 |
| 1.3.- PRESENTACIÓN DEL ENFOQUE CADENAS DE VALOR A PROFESIONALES FIA | 35 |
| 1.4.- PUBLICACIÓN | 35 |
| 1.2.- MATERIAL PREPARADO Y ENTREGADO EN ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN | 37 |
| 1.3.- EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN | 38 |
| 1 .- EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA | 39 |

INDICE DE TABLAS Y DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| TABLA 1.-: BALANCE DE EFECTIVIDAD EN PROYECTO FORMATIVO | 06 |
| TABLA 2.-: BALANCE DE EFECTIVIDAD EN RESULTADOS ESPERADOS | 13 |
| TABLA 3.-: CURSO DESARROLLO EMPRESAS RURALES : ENFOQUE CADENA PRODUCTIVA | 23 |
| TABLA 3.1.-: PROGRAMA CURSO DESARROLLO EMPRESAS RURALES | 24 |
| FIGURA 1.-: ENFOQUE METODOLÓGICO DE CATIE | |

INFORME TÉCNICO Y DE DIFUSIÓN

| |
|---|
| Fecha de entrega del Informe |
| 10 de Enero del 2005 |
| Nombre del coordinador de la ejecución |
| Sandor Gutiérrez López |
| Firma del Coordinador de la Ejecución |
|  |

| |
|--|
| 1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA |
| Nombre de la propuesta |
| Desarrollo de Empresas Rurales. Enfoque de Cadena Productiva |
| Código |
| FIA-FP-V-2004-1-G-007 |
| Postulante o Postulantes |
| AGROCHILOE |
| Entidad Patrocinante o Responsable |
| AGROCHILOE |
| Lugar de Formación (País, Región, Ciudad, Localidad) |
| Costa Rica, Ciudad de Turrialba, |
| Tipo o Modalidad de Formación (curso, pasantía, seminario, entre otros) |
| Curso |
| Fecha de realización (Inicio y término) |
| Inicio: 11 de Septiembre del 2004 Término: 26 de Septiembre del 2004 |

INFORME TÉCNICO



2. ALCANCES Y LOGROS DE LA PROPUESTA

2.1.- Justificación De La Propuesta

En el marco de acción de la Unidad de Gestión Agrochiloé y en torno al proyecto "Gestionadora comercial", uno de los output más importantes y de mayor impacto esperado es el desarrollo de un "Modelo de Gestión Productiva y Comercial", que además de permitir definir las funciones de la unidad de gestión, tiene por objetivo establecer una estrategia de desarrollo sustentable de la agricultura campesina, que permita efectivamente transformar la actividad económica de ese sector en una oferta seria, relevante y competitiva para mercados globales. Si no se puede alcanzar un objetivo de sustentabilidad económica del sector entonces la actividad campesina rural esta condenada inminentemente al desaparecimiento o a la supervivencia solo en función de una política o estrategia gubernamental de corte asistencialista, que no constituye una forma eficiente de asignar los recursos.

El modelo de gestión productivo y comercial a desarrollar, debe considerar todas las variables claves que afecten el desarrollo del sector económico campesino de Chiloé y debe cumplir con un enfoque de integración vertical, donde se definan explícitamente los actores, las competencias esperadas para cada uno de ellos y los incentivos que los hacen permanecer en el sistema (pecuniarios, sociales, culturales, emocionales, etc). Cada uno de los actores, debe conocer su dependencia y su integración al sistema total, además de entender la necesidad de que toda la actividad se oriente hacia la demanda, de producir lo que el mercado espera, y de alcanzar niveles de competitividad. Todos estos elementos en conjunto, garantizaran la sustentabilidad de la actividad económica.

CATIE sostiene, al igual que el equipo técnico de Agrochiloé, que la única forma de sacar a la agricultura campesina del círculo vicioso de la pobreza, es a través de ser más competitivos, enfocar u orientar la actividad hacia el desarrollo de cadenas de valor, fortaleciendo aquellos ámbitos de acción que el agricultor domina, externalizando los otros ámbitos de acción, y consolidando así unidades de negocio sustentables con valor agregado y con un enfoque empresarial. En este sentido, resulta destacable que Agrochiloé en los últimos meses, con las lecturas, análisis y aprendizajes obtenidos, halla llegado a la misma conclusión de CATIE, respecto al desarrollo de la actividad campesina rural. Ese organismo en Costa Rica, ha recorrido el mismo camino, pero en forma anticipada, con mayor experiencia, mayores resultados y un saber hacer más desarrollado, por lo cual la visita de Agrochiloé a CATIE, sin duda constituye un salto largo en el estado de las artes del proyecto y del modelo de gestión en desarrollo.

2.2.- Objetivos Planteados Inicialmente En La Propuesta

Objetivo General

Formar y capacitar al equipo técnico y a los actores más relevantes del proyecto en Desarrollo de Empresas Campesinas, con un enfoque nuevo de cadena productiva y valor agregado, y prepararlos para la transferencia de la información a otros agricultores; a objeto de fortalecer las capacidades empresariales, aumentar la competitividad y adquirir herramientas para la ingeniería del modelo de gestión comercial.



Objetivos Específicos

1. Adquirir conocimientos e internalizar experiencias prácticas en terreno, relativos a eslabones de la cadena productiva y las implicancias de los encadenamientos productivos hacia atrás y hacia delante, en la sustentabilidad y rentabilidad del negocio.
2. Conocer los conceptos y ejemplos de modelos de integración vertical y horizontal en la cadena productiva y sus implicancias.
3. Conocer y entender las implicancias productivas, comerciales y económicas del acceso a la información, al know how y a la tecnología.
4. Aprender a reconocer sus propias capacidades y destrezas en forma realista y conocer las ventajas asociadas al externalizar funciones importantes de la cadena de valor, como son el procesamiento y la comercialización, confiando en la administración del negocio a Gerentes idóneos que puedan mantener la actividad en el tiempo, con buenos índices de rentabilidad y capaces de mantener vinculaciones con mercados especializados y globales.
5. Lograr un cambio de enfoque en los agricultores, que permita redefinir las estrategias de producción con valor agregado con calidad y competitividad y sustentables en el corto mediano y largo plazo.
6. Generar redes de contacto con otras organizaciones campesinas del globo.
7. Conocer los avances en el desarrollo de la Agricultura campesina en Costa Rica.
8. Generar redes de contactos con potenciales clientes.
9. Generar un informe de la participación del curso, con todos los aprendizajes, conclusiones y lineamientos estratégicos definidos.
10. Generar un material gráfico para la transferencia de la información a otros agricultores.
11. Desarrollar en los agricultores el sentido para aprovechar oportunidades en mercados especializados y globalizados.



2.3.- Objetivos Alcanzados Tras La Realización de la Propuesta

1. Adquirir conocimientos e internalizar experiencias prácticas en terreno, relativos a eslabones de la cadena productiva y las implicancias de los encadenamientos productivos hacia atrás y hacia delante, en la sustentabilidad y rentabilidad del negocio. (CUMPLIDO)
Alcanzado
2. Conocer los conceptos y ejemplos de modelos de integración vertical y horizontal en la cadena productiva y sus implicancias. (CUMPLIDO)
3. Conocer y entender las implicancias productivas, comerciales y económicas del acceso a la información, al know how y a la tecnología. (CUMPLIDO PARCIALMENTE)
4. Aprender a reconocer sus propias capacidades y destrezas en forma realista y conocer las ventajas asociadas al externalizar funciones importantes de la cadena de valor, como son el procesamiento y la comercialización, confiando en la administración del negocio a Gerentes idóneos que puedan mantener la actividad en el tiempo, con buenos índices de rentabilidad y capaces de mantener vinculaciones con mercados especializados y globales. (CUMPLIDO PARCIALMENTE).
5. Lograr un cambio de enfoque en los agricultores, que permita redefinir las estrategias de producción con valor agregado con calidad y competitividad y sustentables en el corto mediano y largo plazo. (CUMPLIDO)
6. Generar redes de contacto con otras organizaciones campesinas del globo. (CUMPLIDO)
7. Conocer los avances en el desarrollo de la Agricultura campesina en Costa Rica. (CUMPLIDO).
8. Generar redes de contactos con potenciales clientes (CUMPLIDO PARCIALMENTE)
9. Generar un informe de la participación del curso, con todos los aprendizajes, conclusiones y lineamientos estratégicos definidos. (CUMPLIDO)
10. Generar un material gráfico para la transferencia de la información a otros agricultores. (CUMPLIDO PARCIALMENTE)
11. Desarrollar en los agricultores el sentido para aprovechar oportunidades en mercados especializados y globalizados.(CUMPLIDO)

El balance de efectividad en el cumplimiento de los objetivos, se presenta en cuadro siguiente (Tabla 1).



Tabla 1

Balance De Efectividad En Proyecto Formativo

| N° OBJETIVO | % CUMPLIMIENTO |
|------------------------|-----------------------|
| 1 | 100 |
| 2 | 100 |
| 3 | 50 |
| 4 | 50 |
| 5 | 100 |
| 6 | 100 |
| 7 | 100 |
| 8 | 50 |
| 9 | 100 |
| 10 | 50 |
| 11 | 100 |
| Total Ponderado | 81,8 % |

Nota: El cumplimiento parcial de objetivos se valorizó con un 50%.



2.4.- Resultados e Impactos Esperados Inicialmente en la Propuesta

1. En el ámbito de la gestión se podrán aplicar los conocimientos adquiridos de enfoque de cadena productiva y valor agregado. Esto es de gran relevancia en el desarrollo de la ingeniería del modelo de gestión.
2. En el ámbito de la calidad, se podrán aplicar los conceptos de integración a mercados globales, competitividad y exigencias.
3. El desarrollar aprendizajes relativos a la integración vertical y horizontal de negocios, permitirá una aplicación directa en el ámbito de la gestión, y de cómo enfocar el negocio de Agrochiloé frente a las iniciativas individuales de cada uno de los grupos u organizaciones representadas.
4. En el ámbito productivo se verá positivamente impactado cuando el productor asimile los conceptos relativos a la competitividad, y a como debe integrar su fase productiva a una cadena de valor con calidad.
5. La teoría de diseño de unidades de negocios sustentables y verticalmente integradas permitirá que el agricultor quiebre la inercia de paradigmas clásicos de la agricultura que en definitiva le han significado una falta de desarrollo en su actividad. Esto tiene implicancias positivas en el ámbito de la gestión y de la economía agraria.
6. El conocimiento de experiencias de otros países en la formación de empresas con un enfoque globalizado, de cadena de valor y rentabilidad, les permitirá a los agricultores menor resistencia en la ejecución del modelo de gestión comercial. Aquí, los ámbitos afectados positivamente son la gestión, la economía agraria, y la comercialización.
7. Los agricultores aprenderán a ver su actividad con un enfoque autocrítico, reconociendo sus propias capacidades en forma realista y confiando las otras etapas de la cadena productiva a profesionales idóneos, capaces de procesar con calidad y eficiencia y a vincular la producción con mercados globales. Esto es positivo para los ámbitos de la economía agraria, la gestión y la eficiencia, y también la calidad.
8. Con el cambio de enfoque de los agricultores, se pretende redefinir la estrategias de producción y romper el círculo de pobreza de las economías rurales campesinas, evolucionando de una actividad de subsistencia a una productiva y que busca rentabilidad, y en general generando riqueza para el sector. Aquí las implicancias positivas para la economía agraria son inmedibles.
9. Generar redes de contacto con otras organizaciones campesinas del globo y con potenciales clientes es también un resultado esperado. En definitiva la visita a Costa Rica también permitirá que el agricultor se globalice y pueda expandir su mente a una comercialización Global. Esto sin duda impactará el ámbito de la gestión, la comercialización, la economía agraria y la calidad.

2.5.- Resultados Alcanzados Tras La Realización de la Propuesta

Resultado Esperado 1

En el ámbito de la gestión se podrán aplicar los conocimientos adquiridos de enfoque de cadena productiva y valor agregado. Esto es de gran relevancia en el desarrollo de la ingeniería del modelo de gestión. (LOGRADO)

Efectivamente, la teoría de las cadenas de valor, son absolutamente aplicables en el marco de la gestión de la U.G. Agrochiloé, y de esa forma se aplicó en el desarrollo y sistematización del modelo productivo y comercial propuesto por esa oficina técnica, en el ámbito del proyecto FIA "Gestionadora Comercial".

Resultado Esperado 2

En el ámbito de la calidad, se podrán aplicar los conceptos de integración a mercados globales, competitividad y exigencias (LOGRADO PARCIALMENTE)

Las actividades realizados en el marco del programa de formación, permitieron que los participantes se interiorizaran de cadenas de valor existentes y formalizadas en Costa Rica y países vecinos, como son las de Café y de Queso Turrialba. De esas cadenas, fácilmente se desprende el enfoque hacia la demanda, y de las implicancias de entrar a mercados globales .

Por lo tanto, los conceptos de competitividad, calidad e integración a mercados globales, fueron efectivamente adquiridos por los participantes. No obstante, queda una segunda etapa en que estos serán aplicados a las diferentes unidades de negocios, que hoy en el marco del modelo de gestión productiva y comercial ya sistematizado, puedan desarrollarse. Ello explica el carácter parcial del presente resultado.

Resultado Esperado 3

El desarrollar aprendizajes relativos a la integración vertical y horizontal de negocios, permitirá una aplicación directa en el ámbito de la gestión, y de cómo enfocar el negocio de Agrochiloé frente a las iniciativas individuales de organizaciones representadas.(LOGRADO)

Los ejemplos de integración vertical y horizontal en cadenas de valor en Costa Rica y países vecinos, manejados por CATIE, en especial el referido al "Queso Turrialba", que se conoció de cerca con visitas a terreno, permitió al gerente comercial de Agrochiloé, tomar conocimiento de una disciplina que proporciona el respaldo teórico al enfoque de



competitividad, orientación hacia la demanda y hacia los medios de vida (saber hacer local), propiciado por U.G. Agrochiloé, como estrategia para sacar a la agricultura campesina del escenario del asistencialismo histórico y proporcionarle sustentabilidad económica.

En el marco de lo anteriormente expuesto, el proyecto de formación actualmente registra una aplicación directa en el ámbito de la gestión del proyecto Agrochiloé, al entregar herramientas para el modelamiento y sistematización del modelo de gestión productiva y comercial propuesto por la Unidad de Gestión y al constituir una metodología y un *saber hacer* clave para respaldar el enfoque de ese modelamiento, además de constituir un apoyo para preparar el material de difusión y de justificación del mismo.

Resultado Esperado 4

En el ámbito productivo se verá positivamente impactado cuando el productor asimile los conceptos relativos a la competitividad, y a como debe integrar su fase productiva a una cadena de valor con calidad. (LOGRADO PARCIALMENTE).

Efectivamente, en los tres productores que participaron en la gira formativa, ocurrió un fuerte impacto al recibir y entender los conceptos de competitividad, y la importancia de integrarse a una cadena productiva con calidad. Muchos de esos conceptos ya habían sido entregados por la U.G. Agrochiloé, pero sin duda que es mejor verlos aplicados en la práctica y con resultados.

No obstante lo anterior, este resultado se considera parcialmente logrado, por cuanto se pretende generar ese mismo impacto en las otras agrupaciones asociadas al proyecto. Se espera en la primera mitad del año 2005, incorporar a través de las capacitaciones estos valores en las organizaciones y en las bases en general, después de lo cual este resultado estará 100 % logrado.

Resultado Esperado 5

La teoría de diseño de unidades de negocios sustentables y verticalmente integradas permitirá que el agricultor quiebre la inercia de paradigmas clásicos de la agricultura que en definitiva le han significado una falta de desarrollo en su actividad. Esto tiene implicancias positivas en el ámbito de la gestión y de la economía agraria. (LOGRADO PARCIALMENTE)

Actualmente existe una inercia en el desarrollo de la agricultura campesina, como consecuencia de paradigmas clásicos e históricos asociados al rubro. Por ejemplo el paradigma que el agricultor es un emprendedor perfectamente capacitado para ser un



emprendedor, un administrador, y para enfrentar su actividad económica en forma integral, sin requerir de otros actores. Esto, no obstante los dramáticos ejemplos donde el agricultor solo ha terminado endeudado, en peores condiciones socioeconómicas que en un principio, deprimidos y sin una actividad relevante desde el punto de vista económico. Lo que se quiere propiciar, es un modelo de desarrollo sustentados en nuevos paradigmas para la agricultura, como son:

- a) La competitividad en los términos enunciados por Porter (1991), quien sostiene que la forma de ser competitivo es realizar aquellas tareas que sabemos hacer mejor y externalizar las otras.
- b) Una orientación hacia la demanda, donde la producción agrícola campesina debe ser completamente reformulada en atención a los satisfactores que impone el mercado demandante. Es decir, no vender lo que se produce sino producir lo que se vende.
- c) Una orientación hacia mercados más globales y exigentes.
- d) Un enfoque hacia el saber hacer local, donde las oportunidades de negocio que ofrece el mercado, deben ser contrastadas con las capacidades locales, y en su conciliación obtener unidades de negocios potenciales y sustentables económicamente en el tiempo.
- e) Un enfoque hacia el valor agregado, donde el productor pueda incrementar sus beneficios económicos.

Quebrar esos paradigmas es una tarea de largo aliento, por las resistencias naturales al cambio que se generan en las bases y en los organismos públicos y privados. La U.G. Agrochiloé ha orientado esfuerzos en la promoción de sus valores, sus avances y su enfoque, lo cual sin duda ha sido un aporte al cambio de paradigmas. No obstante, queda mucho por hacer y por ello este resultado esperado se considera parcialmente logrado.

Resultado Esperado 6

El conocimiento de experiencias de otros países en la formación de empresas con un enfoque globalizado, de cadena de valor y rentabilidad sostenida, les permitirá a los agricultores menor resistencia en la ejecución del modelo de gestión comercial. Aquí, los ámbitos afectados positivamente son la gestión, la economía agraria, y la comercialización. (LOGRADO)

La experiencia de los productores participantes en el proyecto formativo, quienes conocieron la realidad de la agricultura en Costa Rica, y también de otros países, a través de recopilar experiencias de otros participantes, permitió que mejoraran su comprensión del modelo de



gestión productivo y comercial propuesto por la U.G. Agrochiloé, y su disposición a su promoción, puesta en marcha, validación y operación. En la actividad de difusión desarrollada con todo el directorio de Agrochiloé, este sentir fue transmitido a todas las organizaciones representadas.

Resultado Esperado 7

Los agricultores aprenderán a ver su actividad con un enfoque autocrítico, reconociendo sus propias capacidades en forma realista y confiando las otras etapas de la cadena productiva a profesionales idóneos, capaces de participar de la cadena de valor con calidad y eficiencia y a vincular la producción con mercados globales. Esto es positivo para los ámbitos de la economía agraria, su gestión, su eficiencia y su calidad. (LOGRADO PARCIALMENTE)

El proyecto FIA “Gestionadora Comercial”, con sus avances a la fecha y con la aplicación de herramientas adquiridas, entre las que se cuenta la presente gira formativa, ha logrado establecer un modelo de desarrollo productivo y comercial para el sector agrícola campesino, que contempla la participación integrada y coordinada de diferentes actores, cada uno de los cuales posee diferentes competencias que permiten eficientar el sistema o actividad global. Si el productor logra producir en la mejor forma con el apoyo de unidades de gestión que les fortalezcan sus capacidades, orientando la actividad, buscando nuevas oportunidades de mercados, incorporando a las MMPP valor agregado, y promoviendo valores de calidad y competitividad, y una orientación a mercados globales, sin duda que se lograrán mejores resultados que los históricos.

De lo anterior, se desprende la importancia que el productor entienda lo clave que es una integración a un sistema o cadena de valor, y la participación de otros actores o eslabones y el apoyo de profesionales idóneos y capaces de mejorar los resultados de la actividad. Hoy la U. G. Agrochiloé ya ha promovido esa integración, apoyándose, entre otras disciplinas, en el enfoque de cadena de valor, pero se esperan mayores resultados luego de algunas actividades de capacitación programadas para el primer semestre del 2005.

Resultado Esperado 8

Con el cambio de enfoque de los agricultores, se busca redefinir la estrategias de producción y romper el círculo de pobreza de las economías rurales campesinas, evolucionando de una actividad de subsistencia a una productiva que busca rentabilidad, y genera riqueza para el sector. Las implicancias positivas para la economía agraria son inmedibles (LOGRADO PARCIALMENTE).

Este resultado esperado corresponde además a uno de los objetivos transversales del proyecto FIA “Gestionadora Comercial Agrochiloé”. Con el reenfoque estratégico que le proporcionó



el equipo técnico a este proyecto, el modelo de gestión originalmente concebido como uno de naturaleza comercial, fue transformado en uno de tipo productivo y comercial. Esto, bajo la convicción absoluta, que un modelo de desarrollo de la agricultura debe orientarse primeramente a redefinir las estrategias de producción orientando la actividad económica a las expectativas de la demanda, es decir “producir lo que se vende”.

Si el producto se concibe con valor agregado, competitivo, capaz de cumplir con exigencias de mercados globales, estará en condiciones de posicionarse con una demanda sostenida o creciente que permitirá que la actividad económica sea sustentable y genere riqueza permanente.

Lo anterior, sin duda representa un cambio de enfoque tanto en el sector público como privado que apoya a la agricultura campesina, y también en las bases que históricamente han escuchado un discurso en otra dirección. El factor clave, ajeno a lo que normalmente se dice, no es comercialización. Ahí no está la debilidad del sector, la debilidad se encuentra en la producción. Un buen producto incluso se puede vender solo. Los esfuerzos deben orientarse a fortalecer la oferta, constituir a la producción en más competitiva, orientada hacia la demanda, de alta calidad, con los mejores estándares de proceso, etc

El modelo de gestión productiva y comercial contiene todos esos elementos precitados, y como representa un cambio de paradigma debe ser apoyado, validado, y sustentado en un marco teórico. En este sentido, el aporte del enfoque de cadenas productivas y de valor ha sido clave.

Las estrategias de producción, al menos en formas genérica, ya han sido redefinidas. No obstante queda aplicarlas para finalmente hacer andar la rueda de generación de riqueza permanente; por ello este resultado se considera logrado solo parcialmente.

Resultado Esperado 9

Generar redes de contacto con otras organizaciones campesinas del globo y con potenciales clientes es también un resultado esperado. En definitiva la visita a Costa Rica también permitirá que el agricultor se globalice y pueda expandir su mente a una comercialización Global. Esto sin duda impactará el ámbito de la gestión, la comercialización, la calidad y los resultados financieros. (LOGRADO).

Este resultado se logró con mucho éxito. Los contactos, tanto con empresas consultoras, académicos, expertos consultores, otras organizaciones y potenciales clientes, se presentan en el punto que dice relación de contactos establecidos.

El balance final de logro de resultados, al momento de presentación del presente informe, se presenta en el siguiente cuadro siguiente (Tabla 2).



Tabla 2

Balance De Efectividad En Resultados Esperados

| Resultado Esperado N° | % CUMPLIMIENTO |
|------------------------------|-----------------------|
| 1 | 100 |
| 2 | 50 |
| 3 | 100 |
| 4 | 50 |
| 5 | 50 |
| 6 | 100 |
| 7 | 50 |
| 8 | 50 |
| 9 | 100 |
| Total Ponderado | 72,2 % |

Nota: El cumplimiento parcial de objetivos se valorizó con un 50%.



2.6.- Resultados Adicionales

Resultado Adicional 1

Se desarrollo un contacto formal con CATIE, para generar una alianza estratégica con Chile, que puede significar realizar el mismo diplomado en nuestro país, hacer investigación en el ámbito de las cadenas de valor de la agricultura campesina nacional. Las puertas están abiertas para una eventual reunión con FIA-CATIE.

La mayoría de los países latinoamericanos, están suscritos a un convenio con CATIE, lo que representa ventajas en el ámbito del conocimiento, la investigación, y el desarrollo tecnológico. Al principio eran solo países tropicales, pero hoy existen asociados otros como Bolivia, Perú, e inclusive últimamente Argentina. A través de la presente gira formativa, quedó abierta la posibilidad de incorporar a Chile a estos acuerdos de colaboración, donde los términos de la alianza deben ser posteriormente establecidos. Lo importante es que ya existe un acuerdo inicial para continuar avanzando este tema, y que idealmente debiera manejar directamente FIA con CATIE.

Resultado Adicional 2:

El expositor de CATIE en los temas relativos a cadenas productivas y de valor, don Mark Lundy, accedió a participar en Chile como expositor invitado, en el marco de un seminario organizado por Agrochiloé.

En el marco de un seminario de difusión del proyecto FIA “Gestionadora Comercial” y de promoción del modelo productivo y comercial propuesto, resulta muy coherente y pertinente tocar en profundidad el tema de las cadenas de valor, que coincide estrechamente con los valores propiciados por ese modelo. Es interesante considerar que el costo de traer a este experto, sería solo el referido a pasajes y estadía, sin cobro alguno por horas profesional, lo cual representa un alto ahorro considerando los altos costos que normalmente cobra el CIAT, organismo al cual este profesional pertenece.

Resultado Adicional 3

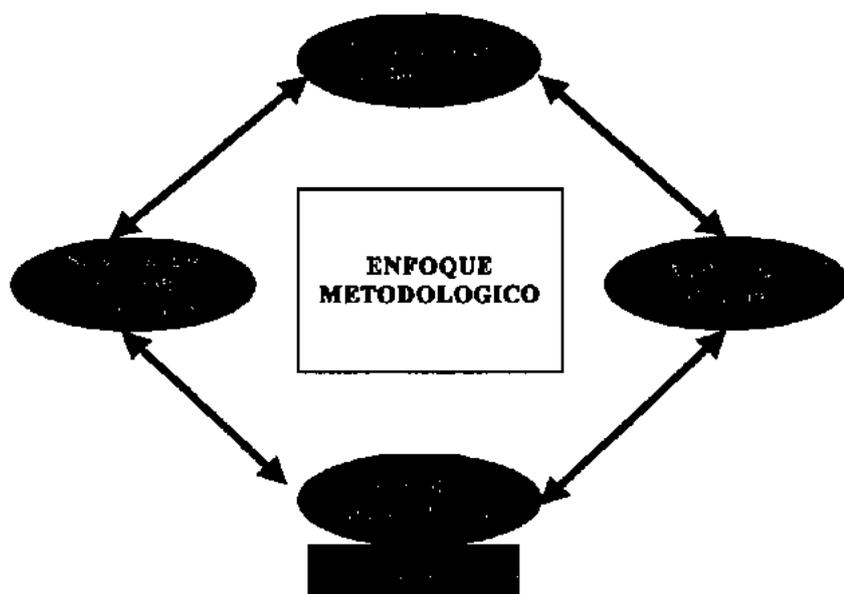
Se tomo conocimiento del impacto que el enfoque conceptual CATIE, que da origen al contenido del diplomado en Desarrollo Empresarial Rural, puede representar para la agricultura campesina de Chile.

El enfoque conceptual CATIE, contiene elementos que en conformidad a lo sostenido por U.G. Agrochiloé, se consideran claves para un auténtico desarrollo de la agricultura de Chiloé y para poder efectivamente representar una oferta relevante para mercados exigentes de un escenario globalizado. Los componentes que ese enfoque contiene, son los siguientes:

1. Fundamentos para la organización de pequeños productores en empresas rurales.
2. Enfoque empresarial, incluyendo una fuerte orientación hacia la demanda. Esto representa un sentido de jalar la demanda desde la producción y no empujar la producción hacia la demanda.
3. Desarrollo de empresas rurales. Enfoque de cadenas productivas.
4. Integración vertical, donde cada uno de los actores de la cadena de valor comparte un objetivo común, y reconoce la importancia y la dependencia de los demás.
5. Enfoque de medios de vida, o saber hacer local, donde las capacidades locales actuales o de aprendizaje, son consideradas en el sistema de la cadena de valor.
6. Participación de los actores locales en la toma de decisiones.
7. Construcción de capacidades locales, sustentadas en las que ya existen.
8. Concertación entre los diferentes actores.
9. Equidad en acceso a oportunidades.
10. Inserción de empresas rurales en mercados internacionales y globales: Enfoque de cadena de valor.
11. Servicios de desarrollo empresarial para fomentar la competitividad de empresas rurales. Se consideran claves para que el sistema de las cadenas de valor y generación de riqueza permanente, resulte.

En forma genérica, el enfoque metodológico se puede representar como sigue (Fig. 1).

Fig. 1. Enfoque Metodológico De CATIE





Resultado Adicional 4

Se despertó un nivel mayor de confianza por parte de los productores respecto a la idoneidad del equipo técnico.

En efecto, el enfoque de CATIE, y el fundamento teórico del mismo, se ajusta muy bien a los valores propiciados por el equipo técnico de la U.G. Agrochiloé, en los últimos meses, para el desarrollo del modelo de gestión productivo y comercial. Las lecturas de CATIE, y del enfoque de cadenas de valor en general, respecto de la agricultura, son muy similares a las de esta oficina técnica, lo cual valida las capacidades e idoneidad del equipo.

Resultado Adicional 5

La adquisición de herramientas metodológicas, que más allá de servir solo para el enfoque de cadena de valor, son aplicables en una serie de otras metodologías y por ello fortalecen las capacidades del equipo técnico de U.G. Agrochiloé.

Por ejemplo, técnicas de diálogo como la entrevista semiestructurada, técnicas de diagnóstico participativo como el mapeo de sistema, técnicas de análisis de problemas y soluciones como matriz de priorización, y técnicas de planificación, como matriz de objetivos (marco lógico).



2.7.- Aplicabilidad

Situación Actual En Chile

La agricultura campesina de Chiloé, y de Chile en general, destaca por los altos esfuerzos financieros y técnicos destinado a su desarrollo pero sin ningún resultado de generación de riqueza sustentable. En efecto, históricamente el sector ha sido objeto de una marcada estrategia de asistencialismo, que más que favorecerlo, le ha eliminado toda capacidad de autogeneración de desarrollo, de competitividad, y de sobreponerse al nuevo escenario de mercados globalizados. Esto, sin mencionar el alto costo social que representa una asignación de recursos no efectiva y un flujo financiero permanente sostenido o creciente para mantener la actividad.

Mucho se habla en el país de los nuevos tiempos, con un escenario globalizado donde las empresas deben adaptar sus estrategias de desarrollo convencionales, incorporando elementos de competitividad, calidad y excelencia. Entre otros temas, se habla de buenas prácticas de proceso, calidad total, certificación de calidad, producción orgánica, inserción en cadenas de valor, desarrollo endémico, trazabilidad, etc. No obstante la agricultura familiar campesina de nuestro país, sigue relegada a una condición de subsistencia, siendo un actor poco relevante respecto del aporte al PGB y lo que es aun más preocupante, con una migración de las nuevas generaciones desde las bases hacia otras actividades económicas.

Por otro lado, el sector público y privado, insiste en generar sobre-expectativas de sus propias capacidades en el agricultor campesino, llamándolo a ser un emprendedor, un empresario, un productor, un procesador y un comercializador. Lo capacita permanentemente, aun cuando muchas veces el productor ni siquiera maneja un lenguaje básico para entender y mucho menos internalizar los contenidos. Si existen experiencias exitosas de productores campesinos empresarios, estas son las menos, y se ven eclipsadas por el gran número de experiencias desastrosas a lo largo de nuestro.

Por otro lado, en el ámbito público y privado que apoya al sector, también se maneja un lenguaje que, si bien puede ser coherente, pertinente y necesario, en la práctica no tiene un sustento teórico y no se utiliza con todo el rigor técnico requerido. Por ejemplo, se habla de inserción en cadenas de valor pero no de las implicancias que este enfoque tiene, como son una orientación hacia el valor agregado, hacia la competitividad, hacia el fortalecimiento de la oferta, hacia una orientación a la demanda, etc.

La Realidad En Centro América, Costa Rica y CATIE

El CATIE, es un organismo con años de experiencia en investigación, en fortalecimiento de capacidades, y en la aplicación de herramientas para el desarrollo empresarial de comunidades agrícolas tropicales y de Latinoamérica con niveles socioeconómicos bajos. Por ello, ha debido ser muy efectivo al adentrarse en el tema de desarrollo del sector y generación de riqueza de esas comunidades agrícolas, y buscar elementos de sustentabilidad económica y social, que legitimen



las metodologías y justifiquen los recursos utilizados en un marco de eficiencia en la asignación de los mismos.

Por lo anterior, no parece extraño que CATIE comprometa gran parte de sus esfuerzos al fomento de la competitividad de empresas rurales en mercados agrícolas globalizados, y que culmine su avance metodológico en el enfoque de cadena de valor. Este último, motivado en la necesidad de que las empresas rurales deben proveer productos competitivos que representen una oferta relevante en volumen y calidad para insertarse en forma efectiva en mercados globales, y de mejorar sus capacidades productivas y empresariales para integrarse con otros actores en torno a una misma cadena productiva.

Adicionalmente, un tema muy interesante y en realidad clave, consiste en la consideración del enfoque de cadena de valor respecto a que los proveedores de servicios de desarrollo empresarial (en nuestro caso consultores y asesores públicos y privados), deben jugar un rol fundamental en fortalecer capacidades empresariales de la agricultura campesina, no obstante normalmente no cumplir en forma efectiva esa misión. Por ello, este enfoque considera también el fortalecimiento de las capacidades de los proveedores para proporcionar servicios más eficaces.

Un Nuevo Escenario Propiciado Por La Gira Formativa

El enfoque de cadena de valor, presenta también los más relevantes o claves elementos identificados por la U.G. Agrochiloé, como imprescindibles para el desarrollo sustentable de la agricultura campesina y su integración efectiva a los mercados globales: Enfoque empresarial y orientación hacia la demanda; desarrollo empresarial rural; integración vertical; enfoque de medios de vida o saber hacer local; y desarrollo de Servicios de Desarrollo Empresarial. La consideración efectiva de estos elementos, no solo en el papel o en el discurso, requiere o representa el quiebre obligado de paradigmas anquilosados en la conciencia colectiva de la agricultura campesina, tanto en los organismos de apoyo como en las mismas bases. Por ello, este enfoque, resulta tan relevante para los objetivos del proyecto "FIA Gestionadora Comercial", toda vez que legitima y valida los avances en el estado de las artes del proyecto o modelo propuesto.

Los alcances del enfoque de cadena de valor, más allá de los intereses particulares de nuestro proyecto FIA referido, son muy interesantes de aplicar en toda la agricultura campesina de nuestro país. Capacitar a los organismos de apoyo o consultores públicos y privados, analizar las cadenas de valor de diferentes productos, generar un lenguaje común y capacidades técnicas a favor de este enfoque, puede representar un impacto gigantesco en el mediano y largo plazo, en términos de finalmente poder alcanzar el objetivo de posicionar la actividad de ese sector en mercados globales.

2.8.- Detección de nuevas oportunidades y aspectos que quedan por abordar

Participación de Equipo Técnico en Otro Modulo

El curso al cual se asistió: Desarrollo de Empresas Rurales, Enfoque de cadena productiva, corresponde al modulo 2, desarrollado en el marco del Diplomado "Desarrollo Empresarial Rural", impartido por CATIE. Los otros módulos son los siguientes:

Modulo 1: Fundamentos para la organización de pequeños productores en empresas rurales.

Modulo 3: Inserción de empresas rurales en mercados internacionales: Enfoque de cadena de valor.

Modulo 4: Servicios de desarrollo empresarial para fomentar la competitividad de empresas rurales.

Para la aplicación de la metodología, se considera necesario que el equipo técnico pueda cursar también el modulo 3, que da cuenta de cómo insertar efectivamente las empresas rurales en mercados internacionales. Los temas de ese curso son:

1. Enfoque internacional para el desarrollo empresarial rural.
2. Formación de consolidación de alianzas estratégicas entre empresas rurales y comercio alternativo.
3. Análisis participativo de la cadena de valor.
4. Normativa y estándares relacionados con al seguridad, la salud y el medio ambiente en mercados internacionales.
5. Regímenes internacionales de certificación y acreditación.
6. Diseño y uso de sistemas de inteligencia de mercado.

Bastará que un integrante del equipo técnico asista a este curso, para teorizarlo, y luego replicarlo y promocionar los aprendizajes el interior de la organización y considerarlos en la retroalimentación del modelo de gestión productivo y comercia l propuesto, que se espera también sea aplicable a otras organizaciones en otros lugares del país.

También queda la posibilidad que se lleve a efecto el contrato de alianza estratégica FIA. CATIE, que permitiría realizar este curso en forma mucho más económica en nuestro país, y además concertar a organismos de apoyo al sector, con el consecuente impacto asociado a la internalización y uso de los valores promovidos por la metodología, y el acercamiento hacia una agricultura sustentable y efectiva en mercados globales.

Alianza FIA-CATIE

En el marco de la presente gira formativa, el equipo técnico de U.G. Agrochiloé sentó las bases para una eventual alianza estratégica entre FIA y CATIE. Hoy Chile es prácticamente el único país de Latinoamérica no asociado a este organismo, lo cual en definitiva representa una desventaja, tanto desde el punto de vista de acceso a la información y a la tecnología, como respecto al eventual acceso a financiamiento internacional de proyectos de desarrollo empresarial rural.

El enfoque de cadenas de valor, tal y como debiera plantearse en forma integral con todos sus elementos, sin duda representa un cambio de paradigmas de la agricultura campesina en Chile, por lo cual tiene evidentes componentes de innovación tecnológica, que justifican que el organismo público nacional más adecuado para representar a Chile en esa eventual alianza sea FIA.

Cursos En Chile

Existe la posibilidad de convocar a participantes nacionales y desarrollar los cuatro módulos del diplomado "Desarrollo Empresarial Rural", en Chile. Para los asistentes, respecto a los cursos impartidos en Costa Rica, representa una baja en el costo por concepto de traslado a ese país, además de una baja sustancial en el ítem honorarios profesor, por cuanto uno de los participantes del presente proyecto formativo, podría apoyar impartiendo algunos contenidos del curso.

Ello permitiría en forma más efectiva y en el mediano plazo contar con un grupo de profesionales capacitados en el enfoque de Cadenas de Valor, con todas sus herramientas metodológicas, y con las habilidades para transmitir ese enfoque a los productores, y orientarlos en el desarrollo efectivo y sustentable de su actividad económica.

La posibilidad de este curso, ya fue conversada entre CATIE y la gerencia comercial de U.G. Agrochiloé, y las puertas están abiertas para pasar a un segundo nivel de conversación, donde debiera participar FIA, por la componente de innovación que el enfoque predicho representa.

Continuar Investigando el Tema De Cadenas De Valor

El tema de las cadenas de valor, es interesante y cautivante, con ejemplos concretos y prácticos que validan la metodología donde ciertamente ha existido un desarrollo económico y social sostenido de las comunidades agrícolas campesinas. Esto mueve al equipo técnico de U.G. Agrochiloé, a seguir investigando, aplicando y perfeccionándose en este enfoque y metodología.,



3. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Programa de actividades

| Fecha | Actividad | Objetivo | Lugar |
|----------------------------|--|--|---|
| 12/09/04 | Arribo A CATIE | Reconocimiento De Lugar | Centro CATIE |
| 13/09/04 | Comienzo Curso-Presentaciones | Conocer a los expositores y a los demás participantes | Centro CATIE |
| 13/09/04 al 18/09/04 | Capacitación Teórica Capacitación En Terreno Actividades de trabajo práctico | Internalizar el enfoque de cadenas productivas y sus herramientas metodológicas. | Centro CATIE San José De Turrialba Turrialba Supermercados de San José |
| 19/09/04 | Día Libre | Reconocimiento y visita a centros turísticos de Costa Rica | Áreas Turísticas de Costa Rica |
| 20/09/04 al 24/09/04 | Capacitación Teórica Capacitación En Terreno Actividades de trabajo práctico | Internalizar el enfoque de cadenas productivas y sus herramientas metodológicas. | Centro CATIE San José De Turrialba Turrialba Supermercados de San José |
| 24/09/04 | Cena de clausura | Termino Actividad Formativa | Centro CATIE |
| 25/09/04 | Regreso a Chile | | |
| | | | |

Cabe mencionar que todas las actividades se desarrollaron con un estricto cumplimiento del programa de trabajo, en conformidad al detalle en cuadro Adjunto (Tabla 3).



Tabla 3.- Programa Curso desarrollo de empresas rurales: Enfoque de cadena productiva
13 al 24 de septiembre del 2004

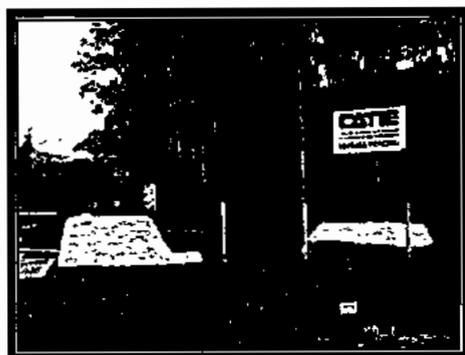
| | Lunes, 13 Septiembre | Martes, 14 Septiembre | Miércoles, 15 Septiembre | Jueves, 16 Septiembre | Viernes, 17 Septiembre | Sábado, 18 Septiembre |
|------------------------|---|--|---|--|---|---|
| 08:00-10:00 | <ul style="list-style-type: none"> - Inauguración - Presentaciones del CATIE, CeCoEco y Proyecto de Agroempresas/CIAT - Descripción del Diplomado en Desarrollo Empresarial Rural, Reglas de Juego | Conceptos III Dietmar Stoian | Métodos I Selección de cadenas promisorias en una región Criterios de selección, métodos participativos y diseño de una herramienta de priorización Mark Lundy | Métodos III Reconciliando el mundo campesino con el mercado Análisis de disyuntivas entre los medios de vida y el desarrollo empresarial rural Dietmar Stoian | Métodos VII Análisis participativo de la cadena Identificación de actores: - Prestadores de servicios de desarrollo empresarial - Mapeo de cadenas Mark Lundy | Preparación Recolección de Datos II Diseño de herramientas para la identificación de actores y el análisis de la cadena Mark Lundy, Dietmar Stoian |
| 10:00-10:30 | Receso | | | I. Receso | II. Receso | Receso |
| 10:30-12:00 | Introducción II <ul style="list-style-type: none"> - Inscripción - Presentación participantes - Análisis de expectativas - Presentación del contenido - Revisión del programa - Reglas de convivencia - Sistema de Retroalimentación | Conceptos IV Conceptos de cadenas <ul style="list-style-type: none"> - Cadenas de comercialización - Cadenas productivas - Cadenas de valor - Cadenas competitivas Dietmar Stoian | Métodos II Identificación de oportunidades de mercado Inteligencia de Mercado - Diagnóstico rápido de mercados - Construcción de una herramienta de campo Mark Lundy | Métodos IV Análisis Participativa de la Cadena Métodos participativos para un estudio de pre-factibilidad de un proyecto empresarial rural Dietmar Stoian | Métodos VIII Factores que limitan la competitividad de una cadena (a) Análisis de problemas (b) Priorización de problemas Mark Lundy | Recolección de Datos I Visita de la Feria de Agricultores en Turrialba |
| 12:00-14:00 | Almuerzo | Almuerzo | Almuerzo | Almuerzo | Almuerzo | Almuerzo |
| 14:00-15:30 | Conceptos I Mark Lundy | Conceptos IV Conceptos de cadenas (cont.) | Visita de Reconocimiento Producción de leche y queso en Santa Cruz de Turrialba Salida al campo | Métodos V Análisis participativo de la cadena Identificación de actores: - Conceptos básicos de triangulación Mark Lundy | Métodos IX Factores que limitan la competitividad de una cadena - análisis de causas y efectos de los problemas Mark Lundy | Recolección de Datos II Análisis de la cadena de queso en Santa Cruz de Turrialba |
| 15:30-16:00 | Receso | Receso | Receso | III. Receso | Receso | Receso |
| 16:00-17:30 | Conceptos II | Conceptos V Desarrollo empresarial rural Un enfoque integral Mark Lundy | Visita de Reconocimiento Cont. Visita a cadenas detallistas, Hipermás, Tres Ríos. | Métodos VI Análisis participativo de la cadena Identificación de actores: Estudios de caso de cadenas de comercialización en Bolivia Dietmar Stoian | Preparación Recolección de Datos I Diseño de herramientas para la identificación de actores y el análisis de la cadena Mark Lundy, Dietmar Stoian | Trabajo en grupos: - Productores de leche - Procesadores - Intermediarios - Detallistas - Prestadores de servicios |
| 17:30-17:40 | Evaluación del día | Evaluación del día | Evaluación del día | Evaluación del día | Evaluación del día | Evaluación del día |
| 17:45-18:30 | | Cena | Cena | Cena | Cena | Cena |
| 18:30-20:00 (opcional) | Cena de bienvenida: (18:00-20:30) | | | | Grupo focal para la evaluación de la primera semana. | Sistematización y análisis de la información recogida Participantes |

Tabla 3.- Programa Curso desarrollo de empresas rurales: Enfoque de cadena productiva

| | Domingo, 19 Septiembre | Lunes, 20 Septiembre | Martes, 21 Septiembre | Miércoles, 22 Septiembre | Jueves, 23 Septiembre | Viernes, 24 Septiembre |
|-------------|------------------------|---|--|---|---|---|
| 08:00-10:00 | libre | Sistematización Análisis de la cadena de queso en Santa Cruz de Turrialba Análisis de la información levantada (cont.) | Ampliación de conceptos y métodos II <i>Facilitando negociaciones entre los actores</i> Taller de negociación Mark Lundy | Preparación Recolección de Datos Faltantes Diseño de la metodología de campo Selección de herramientas para la priorización de problemas, análisis de sus causas y efectos y de las posibles soluciones | Ampliación de conceptos y métodos VI Benchmarking Perspectivas de mercado Mark Lundy | Síntesis I Reflexión y retroalimentación sobre el proceso de diseño de la estrategia de competitividad |
| 10:00-10:30 | | | | IV. | V. Receso | Receso |
| 10:30-12:00 | libre | Cont. | Ampliación de conceptos y métodos III Factores que aumentan la competitividad de cadenas Panel respecto a la diferenciación de productos. | Recolección de Datos Faltantes <i>Identificación y análisis de los puntos críticos</i> <i>Salida al campo: Grupos focales con productores, procesadores, comercializadores y prestadores de servicios</i> | Sistematización II <i>Análisis de la cadena de queso en Santa Cruz de Turrialba</i> <i>Preparación de la mesa de negociación y estrategia de competitividad</i> | Síntesis II Evaluación del desarrollo del proceso y evaluación final del curso |
| 12:00-14:00 | | Almuerzo | Almuerzo | Almuerzo | Almuerzo | Almuerzo |
| 14:00-15:30 | libre | Plenaria I Información de la cadena - Revisión de resultados: presentación por grupo y discusión - Identificación de vacíos de información - Plan de investigación para llenar los vacíos | Ampliación de conceptos y métodos IV Factores que aumentan la competitividad de cadenas - Certificación de productos y procesos (ISO, Orgánico, Forestal, HACCP) Dietmar Stoian | Recolección de Datos Faltantes (cont.) | Mesa de negociación Estrategia de Competitividad para la cadena de productos lácteos de Santa Cruz de Turrialba - Resultados: presentación - Puntos críticos: revisión - Estrategia de competitividad: bosquejo inicial | Seguimiento Definición y asignación de tareas a ejecutarse en los países de origen |
| 15:30-16:00 | | Receso | Receso | Receso | Receso | Receso |
| 16:00-17:30 | libre | Ampliación de conceptos y métodos I <i>Relacionando todo - construcción de caminos lógicos</i> - Identificación de causas básicas de los problemas - Identificación de puntos de apalancamiento para aumentar la competitividad de la cadena Mark Lundy | Ampliación de conceptos y métodos V Nuevas tendencias en los marcos regulatorios - Ley de Bioterrorismo - Eurepgap - Traceabilidad Dietmar Stoian | Sistematización I <i>Análisis de la cadena de queso en Santa Cruz de Turrialba</i> <i>Sistematización de la información levantada</i> | Cont. | Cont. |
| 17:30-17:40 | libre | Evaluación del día | Evaluación del día | Evaluación del día | Evaluación del día | |
| 17:45-18:30 | | Cena | Cena | Cena | Cena de Clausura 18:00-20:30 | |

3.1.- Fotografías De Actividades

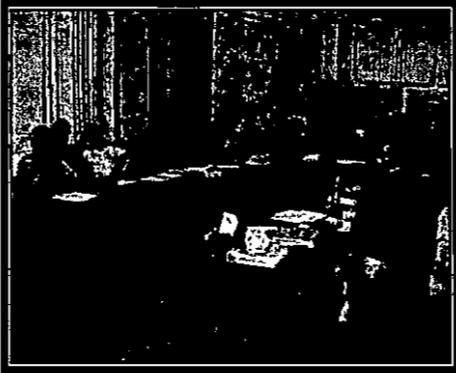
Accesos a Centro de Capacitación CATIE



Actividades En Terreno



En La Sala De Clases



Todos Los Participantes





3.2.- Contactos Obtenidos

| Institución/ Empresa/Organi- zación | Persona de Contacto | Cargo | Fono/Fax | Dirección | E-mail |
|---|--------------------------------|--|-----------------|---|---------------|
| Centro De Servicios Empresariales | Pablo Leta | Profesional Consultor Participante | | Av. 12 de Abril 1-23 y Av.Loja Cuenca ECUADOR | |
| Pueblo En Acción Comunitaria | Corstiaan van Aalsburg | Profesional Consultor Participante | | Apartado Postal E 36. Managua Nicaragua | |
| Programa Manejo Integral de Cuenkas (PROMIC) | Wilma Meza Medina | Consultor Participante | | Casilla 4909, Av. Atahualpa Final - Parque Tunari | |
| PROFIM - COSUDE | Marcelo Collao Grandi | Consultor Gerente Participante | | Av. 6 de agosto2577, Edif., 2 Torres Piso 12 Murillo, La Paz, BOLIVIA | |
| SNV - Bolivia | Natasja Van der Geest | Profesional Consultor | | Casilla 245, Calle Colón 2, Sucre, BOLIVIA | |
| SNV - Honduras | Miguel Méndez | Consultor Participante | | La Esperanza, HONDURAS | |
| OXFAM GRAN BRETAÑA | Carlos Enrique Vargas Gálvez | Encargado Comercio Justo Caribe Participante | | Urb. Lomalinda, Pje. Monteverde N° 18 San Salvador, EL SALVADOR | |
| Servicios Técnicos Forestales | Apolinar Arteaga Medrado | Consultor Gerente Participante | | Calle 27, N° 705, Altos Col. Centro 86900 Tenosisque Tabasco, MEXICO | |
| Fundación BIDA (Biodiversidad y Desarrollo Ambiental) | Efraín Zelada S. | Consultor Gerente Participante | | Sacaba, Cochabamba, BOLIVIA | |
| Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales | Esteban Trujillo Murcia | Académico Participante | | Edificio del ININEE, Ciudad Universitaria Morelia, Michoacán, MEXICO | |



| Institución/ Empresa/Organización | Persona de Contacto | Cargo | Fono/Fax | Dirección | E-mail |
|--|----------------------|------------------------|----------|--|--------|
| Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo | Mercedes Díaz Arauz | Profesional Consultor | | Distribuidora Vicky 1 c. Abajo, ½ c. Al sur Managua, NICARAGUA | |
| CATIE-CECOECO | Dietmar Stoian | Investigador Expositor | | CATIE 7170, Turrialba, Costa Rica | |
| CATIE-CECOECO | Ruth Junkin | Investigador Expositor | | CATIE 7170, Turrialba, Costa Rica | |
| CIAT-CATIE | Mark Lundy | Consultor Expositor | | A.A. 6713, Cali, Colombia | |
| CATIE-CECOECO | Eliécer Vargas | Investigador Expositor | | CATIE 7170, Turrialba, Costa Rica | |
| CATIE-CECOECO | Jose Manuel Gonzalez | Investigador Expositor | | CATIE 7170, Turrialba, Costa Rica | |

3.3.- Material Recopilado

| Tipo de Material | Nº Correlativo (si es necesario) | Caracterización (título) |
|------------------|----------------------------------|---|
| CD | Correlativo 1 | Diplomado En Desarrollo Empresarial Rural:Modulo 2:Desarrollo Empresas Rurales:Enfoque Cadena Productiva |
| CD | Correlativo 2 | SIDALC: Sistema de Información y Documentación Agropecuario de las Americas: AGR12000.megabase |
| Libro | Correlativo 3 | Geilfus, Frans, "80 Herramientas para el desarrollo participativo", Costa Rica, IICA, 208 pp., 1998. |
| Libro | Correlativo 4 | Ballesteros, Enrique, "Economía de la Empresa agraria y alimentaria", Madrid, Ediciones Mundi- Prensa, 416 pp., 2000. |



| Tipo de Material | N° Correlativo (si es necesario) | Caracterización (título) |
|------------------|----------------------------------|--|
| Libro --- | Correlativo 5 | Aguilar, Alfredo et G. Guerra, "El Riesgo y la Incertidumbre en los Agronegocios", México, SOMEXAA, 102 pp., 2001. |
| Libro | Correlativo 6 | De Janvry, Alain et P. Glikman, "Encadenamientos de Producción en la Economía Campesina en el Ecuador", Costa Rica, IICA, 529 pp., 1991. |
| Libro | Correlativo 7 | De Villalobos, Ruy et G. Howe, "Hacia una estrategia de desarrollo campesino en el Paraguay", Costa Rica, IICA, 502 pp., 1992. |
| Libro | Correlativo 8 | Bertrand, Benoit et B. Rapidel, "Desafíos de la calificación en centroamérica", Costa Rica, IICA, 496 pp., 1999. |
| Libro | Correlativo 9 | Pomareda, Carlos et J. Torres, "Modernización de la agricultura en américa latina y el Caribe", Costa Rica, IICA, 323 pp., 1990. |
| Libro | Correlativo 10 | De Janvry, Alain et alter, "Reformas del sector agrícola y el campesinado en México", Costa Rica, IICA, 453 pp., 1995. |
| Libro | Correlativo 11 | Pomareda, Carlos, "La agricultura en el desarrollo económico de centroamérica en los 90", Costa Rica, IICA, 200 pp., 1992. |
| Libro | Correlativo 12 | D. Brathwaite, Chelston, "La real contribución de la agricultura a la economía", Costa Rica, IICA, 2003. |
| Libro | Correlativo 13 | Gittinger, Price, "Glosario anotado de términos utilizados en el análisis económico de proyectos agrícolas", Washington, D.C., IICA, 134 pp., 1994. |
| Libro | Correlativo 14 | G. Muller, Paul et R. Riel, "Tecnologías de américa del norte para el procesamiento de alimentos", Costa Rica, IICA, 131 pp., 1990. |
| Libro | Correlativo 15 | Kaimowitz, David, "El apoyo tecnológico necesario para promover las exportaciones agrícolas no tradicionales en américa central", Costa Rica, IICA, 101 pp., 1992. |



| Tipo de Material | N° Correlativo (si es necesario) | Caracterización (título) |
|-------------------------|---|---|
| Libro | Correlativo 16 | M. Cirio, Félix, " Desarrollo tecnológico y organización institucional", Costa Rica, IICA, 88 pp., 1993. |
| Libro | Correlativo 17 | Vásquez Roberto et alter, " Inversión y mecanismos para la movilización de recursos financieros para la agricultura", Costa Rica, IICA, 75 pp., 1989. |
| Libro | Correlativo 18 | Pomareda, Carlos et alter, " Las políticas macroeconómicas y la agricultura", Costa Rica, IICA, 67 pp., 1989 . |
| Libro | Correlativo 19 | Chiriboga, Manuel et O. Plaza, " Desarrollo rural microrregional y descentralización", Costa Rica, IICA, 110 pp., 1993. |
| Libro | Correlativo 20 | M. Lundy et. al, " Diseño de Estrategias Para Aumentar La Competitividad de Cadenas Productivas Con Productores de Pequeña Escala", CIAT, 84 PP., 2004. |
| Libro | Correlativo 21 | Saravia Antonio "Un Enfoque de Sistemas Para el Desarrollo Agrícola", Costa Rica, IICA, 265 PP.,1985. |
| Carpeta | Correlativo 22 | Diplomado En Desarrollo Empresarial. Curso internacional Desarrollo de Empresas Rurales: enfoque de Cadena Productiva. Contenidos |

3.5.- Material Proporcionado Por El curso

El Material proporcionado para el desarrollo del curso, se adjunta al presente documento y consiste en lo siguiente:

1. Carpeta de Capacitación: Diplomado En Desarrollo Empresarial. Curso internacional Desarrollo de Empresas Rurales: enfoque de Cadena Productiva. Contenidos. Contiene en su interior, todos los contenidos impresos, que fueron presentados en data show. Este material corresponde al **Correlativo N° 22**.
2. Libro Para el Desarrollo de Herramientas Metodológicas: Geilfus, Frans, “80 Herramientas para el desarrollo participativo”, Costa Rica, IICA, 208 pp., 1998. **Correlativo N° 3**.
3. Manual de Campo Para Diseño de Estrategias: M. Lundy et. al, “ Diseño de Estrategias Para Aumentar La Competitividad de Cadenas Productivas Con Productores de Pequeña Escala”, CIAT, 84 PP., 2004. **Correlativo 20**.

INFORME DIFUSIÓN

1.- PROGRAMA DE DIFUSIÓN

1.1.- ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN

Las actividades de difusión desarrolladas hasta la fecha son solo tres y se presentan a continuación. No obstante, paralelamente se está desarrollando una publicación, que restará lista en marzo del año en curso, en donde se detallan los aportes de la actividad de formación en el desarrollo y sistematización del modelo de gestión productiva y comercial Agrochiloé. Las tres actividades desarrolladas son las siguientes:

1.1- Presentación de Resultados A Directorio Agrochiloé

Tipo de actividad: Charla Técnica.

Objetivo de la Actividad: Promocionar los resultados de la actividad al interior de las bases que componen la Asociación Gremial y explicarles los avances del proyecto “Gestionadora Comercial”, y su relación con el enfoque de cadenas de valor.

Fecha de Realización: Viernes 29 de Octubre del 2004.

Lugar de Realización: Oficina de U.G. Agrochiloé.

Temas Tratados:

- Organización del curso.
- Realidad de la agricultura campesina en Costa Rica.
- Introducción al Enfoque de Cadena.
- Aplicación del enfoque de cadenas en Chiloé.
- Avances en modelo de gestión y aportes del enfoque de cadenas.

Destinatarios de Actividad: Directorio de Agrochiloé A.G., compuesto por productores o agricultores, dirigentes de las organizaciones bases que componen la Asociación Gremial. (Adjunto se presenta listado participantes)

Organizaciones Participantes:

- Cooperativa de trabajo Punta Chilén
- Comunidad Koñimó - Lamekura
- Artesanas De Quemchi.
- Agricultores de Quemchi.
- Cooperativa Campesina Lemuy
- Artesanas de Pufolil
- Productores Ovinos de Quilipulli-Romazal

- Expositores:
- María Soto Upil. (Participante Gira Formativa)
 - Nora Martines (Participante Gira Formativa)
 - Andrea Curumilla (Participante Gira Formativa)
 - Sandor Gutierrez (Participante Gira Formativa)

Nivel de Apertura : Actividad cerrada, solo destinada a miembros del directorio de la Asociación Gremial.

1.2.- Difusión Radial

Tipo de actividad: Presentación en Vivo, en programa radial "Conversando de Agricultura".

Objetivo de la Actividad: Promocionar los valores propiciados por Agrochiloé, respecto al desarrollo de la agricultura campesina, y sustentarlos en un enfoque técnico como es el de cadenas de valor.

Fecha de Realización: Sábado 13 de Noviembre del 2004.

Lugar de Realización: Radio Fundación Estrella Del Mar. Ancud.

Temas Tratados:

- Globalización y cambio
- Nuevos paradigmas para la agricultura.
- Enfoque de cadena de valor.
- Aplicación del enfoque de cadenas en Chiloé.
- Avances en modelo de gestión y aportes del enfoque de cadenas.

Destinatarios de Actividad: - Todos los productores y agricultores campesinos que fielmente escuchan este programa desde Llanquihue a Palena.

Organizaciones Participantes: - U.G. Agrochiloé
- Cooperativa de Trabajo Archipiélago.

Expositores:

- Oreste Mora (Asesor predial)
- Omar González (Asesor predial y administrativo)
- Sandor Gutierrez (Gerente Comercial U.G. Agrochiloe)

1.3.- Presentación Del Enfoque Cadenas de Valor a Profesionales FIA

Tipo de actividad: Charla técnica,

- Objetivo de la Actividad: Promocionar el enfoque de cadenas de valor al interior de FIA, los nuevos paradigmas para el desarrollo sostenido de la agricultura campesina, y motivarlos para su acercamiento a la metodología.

Fecha de Realización: Lunes 11 de Octubre del 2004.

Lugar de Realización: Oficinas de FIA. Av. Santa María 2120. Santiago.

Temas Tratados:

- Enfoque de cadena de valor.
- Mapeo de cadenas de valor
- Ejemplos de cadenas de valor en Centro a América
- Avances en modelo de gestión y aportes o relaciones con el enfoque de cadenas.

Destinatarios de Actividad: - Todos los profesionales de la oficina técnica de FIA.

Organizaciones Participantes: - FIA
- U.G. Agrochiloé.

Expositores: - Claudio Soler
- Sandor Gutierrez (Gerente Comercial U.G. Agrochiloe)

A continuación se describe la actividad en preparación

1.4.- Publicación (En Preparación)

Tipo de actividad: Publicación.

Tiraje: 300 Ejemplares.

Objetivo de la Actividad: Promocionar los avances del modelo de gestión productivo y comercial del proyecto FIA "Gestionadora Comercial", presentar los valores internalizados para el desarrollo de una agricultura campesina sustentable y relevante para mercados globales.

Fecha de Realización: Disponible la última semana de marzo del 2005.

- Lugar de Realización:** Oficinas Agrochiloé. Ancud.
Taller Imprenta. Temuco.
- Temas Tratados:**
- Avances proyecto FIA Gestionadora Comercial.
 - Presentación modelo sistémico y lógico.
 - Modelo metodológico de enfoque cadenas de valor
 - Análisis de medios de vida.
 - Enfoque de cadenas productivas.
 - Ejemplos de cadenas de valor en centro América.
 - Aplicaciones de enfoque de cadenas de valor en Chiloé.
 - Coincidencias con el modelo de gestión propuesto por UG. Agrochiloé e impactos del enfoque.
- Destinatarios de Actividad:**
- Distribución según FIA (150 ejemplares)
 - Distribución Agrochiloé: Organizaciones, sector público y privado de Chiloé
- Organizaciones Participantes:**
- FIA
 - U.G. Agrochiloé.
- Expositorés:**
- Sandor Gutierrez (Gerente Comercial U.G. Agrochiloé)



1.2.- Material Preparado y Entregado en Actividades de Difusión

| Tipo de material | Nombre o identificación | Preparado por | Cantidad |
|-------------------------------------|--|----------------------------------|----------|
| Presentación Digital Para Data Show | Contenido de curso | CATIE | 1 |
| Diapositivas Impresas | Contenido de curso | CATIE | 1 |
| Publicación | Libro Cadenas de Valor y Modelo de Negocios Agrochiloé | UG. Agrochiloé. Sandor Gutiérrez | 300 |

1.3.- Evaluación De Actividades de Difusión

El enfoque de cadenas de valor ha resultado muy interesante, tanto para los organismos públicos como para los productores interiorizados a través de las actividades de difusión.

Al interior de las organizaciones, a través de lo que se les ha informado a los directivos, ha resultado muy buena la actividad de difusión, toda vez que a través de los mismos productores o agricultores que participaron en la gira formativa, han podido entender algunos principios del enfoque y sus aplicaciones a la realidad de la agricultura del territorio.

Algunas de las organizaciones están expectantes de aplicar el modelo de negocios de Agrochiloé en ellas, y de desarrollar una caracterización de su actividad con el enfoque de cadenas productivas y de valor. Tal es el caso de Pufolil, organización con la cual se pretende dar forma a una unidad de negocios para la producción de jabones; y de igual forma Punta Chilén, que esta mas avanzada en la aplicación y resultados del modelo de gestión productiva y comercial de UG. Agrochiloé, que tomó o coincide con varios elementos contenidos en la teoría de las cadenas de valor.

La actividad de difusión en preparación (publicación con 300 ejemplares), a juicio del equipo técnico de Agrochiloé será vital para llamar a la reflexión del sector público y privado, en especial de FIA y Agrochiloé, respecto al enfoque metodológico propuesto por la UG. Agrochiloé, y su acercamiento a las cadenas de valor. Existen expectativas, para ir desatollando o evolucionando en pos de nuevos paradigmas para el desarrollo efectivo de la agricultura campesina, y su posicionamiento en mercados globales.

Los mayores impactos de la gira formativa, creemos que ocurrirán en el presente año, donde están programados, en el marco del proyecto FIA “Gestionadora Comercial”, varios eventos de capacitación y de difusión en los cuales se podrá informar y presentar el enfoque de cadenas de valor y los avances de Agrochiloé afines con ese enfoque. Incluso está programado un seminario en el cual asistirá como expositor Mark Lundy, la persona encargada de entregar los contenidos de Cadena de Valor, en el curso en análisis.



1. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Organización durante la actividad (indicar con cruces)¹

| Ítem | Bueno | Regular | Malo |
|---|-------|---------|------|
| Recepción en país o región de destino según lo programado | X | | |
| Cumplimiento de reserva en hoteles | X | | |
| Cumplimiento del programa y horarios según lo establecido por la entidad organizadora | X | | |
| Facilidad en el acceso al transporte | X | | |
| Estimación de los costos programados para toda la actividad | X | | |

Evaluación de la actividad de formación

En esta sección se debe evaluar la actividad en relación a los siguientes aspectos:

a) Efectividad de la convocatoria

Buena Convocatoria, tanto respecto a número de personas como a países representados. En efecto, participaron 17 personas de Centroamérica, América Andina, México y Europa.

b) Grado de participación de los asistentes (interés, nivel de consultas, dudas, etc)

Muy bueno e nivel de participación, y en general el nivel académico de los participantes.

c) Nivel de conocimientos adquiridos en función de lo esperado (se debe indicar si la actividad contaba con algún mecanismo para medir este punto)

Al final de la actividad se realizó una evaluación de las capacidades de aplicación de la herramienta. El contenido del curso fue bastante extenso para 11 días de clases lectivas y de terreno. El tema no es trivial, y requiere cierto tiempo para decantarlo y madurar los contenidos. La actividad exige tiempo para profundizar los temas tratados. Para ello se entregó un muy buen material adicional. En general el nivel de conocimientos adquiridos fue bueno.)

¹ En caso de existir un ítem Malo o Regular, señalar los problemas enfrentados durante el desarrollo de la actividad de formación, la forma como fueron abordados y las sugerencias que puedan aportar a mejorar.



d) Calidad de material recibido durante la actividad de formación

Muy Bueno

e) Nivel de adecuación y facilidad de acceso a infraestructura/equipamiento necesario para el logro de los objetivos de la actividad de formación.

Muy Bueno. Existió libertad para utilizar la biblioteca libremente. También existió disponibilidad de usar infraestructura y equipamiento para actividades extraprogramáticas, gimnasio, casino, etc.

f) Indique las materias que fueron más interesantes, más desarrolladas a lo largo de la actividad de formación y las que generan mayor interés desde el punto de vista de la realidad en la cual se desenvuelve el participante.

El enfoque de cadenas productivas, fue sin duda el más interesante, complementado con el hecho de que el expositor Mark Lundy es extremadamente claro en la entrega de contenidos. Adicionalmente destaca las actividades en terreno para aplicar herramientas adquiridas.

g) Problemas presentados y sugerencias para mejorarlos en el futuro

Es extremadamente alto el valor del curso y de algunos servicios, si se comparan por ejemplo con cursos en Chile. El valor alcanza casi al de un diplomado completo en nuestro país. Esto se puede subsanar con una eventual alianza estratégica entre FIA y CATIE, que permita impartir los cursos en Chile.

Aspectos relacionados con la postulación al programa de formación o promoción

a) Apoyo de la Entidad Patrocinante (cuando corresponda)

___ bueno ___ regular ___ malo

Justificar:

b) Información recibida por parte de FIA para realizar la postulación

amplia y detallada ___ aceptable ___ deficiente

Justificar: FIA brindo todas las facilidades para el buen desarrollo de la presente propuesta, sus informes de resultados.

c) Sistema de postulación al Programa de Formación o Promoción (según corresponda)

adecuado ___ aceptable ___ deficiente

Justificar: Tiene una pauta confeccionada con un marco lógico, que facilita el desarrollo de la propuesta. Además, se ajusta al formato de otros instrumentos FIA ya conocidos.



d) Apoyo de FIA en la realización de los trámites de viaje (pasajes, seguros, otros) (sólo cuando corresponda)

bueno regular malo

Justificar: La propuesta estaba muy ajustada en tiempo, FIA realizó esfuerzos para apurar la cotización y compra de pasajes, y otros servicios..

e) Recomendaciones (señalar aquellas recomendaciones que puedan aportar a mejorar los aspectos administrativos antes indicados)

Solo podemos sugerir, la incorporación de un sistema o apartado, que permita hacerle seguimiento a la actividad de formación y a sus impactos. Incluir en el formato y en el sistema de evaluación del proyecto formativo, la posibilidad, que en forma opcional se puedan desarrollar informes de avance o diagnóstico de resultados de actividades futuras, que también generaran un impacto como consecuencia de la gira formativa. Esto, será de extrema importancia, en especial para aquellas giras formativas que se desarrollan en el marco de algún proyecto de innovación FIA.

Atil,

SGL.
U.G. Agrochiloé
Enero, 10 2005

ANEXOS AL INFORME DIFUSIÓN

ANEXO 1
INFORME DE DISUSION
DIRECTORIO DE PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES DE DIFUSION

| NOMBRE | APELLIDO PATERNO | APELLIDO MATERNO | RUT | ORGANIZACIÓN | DIRECCION | FONO | FAX |
|-------------------|------------------|------------------|-----|--|--|------|-----|
| María Purísima | Soto | Upil | | | Huite - Quemchi | | |
| Nora del Carmen | Martínez | Oyanedel | | Artesanos Pufolil | Km. 1223 Panam. Sur Pulpito 2 Chonchi | | |
| Héctor Orlando | Zúñiga | Bustamante | | | Pje. Los Aromos N° 125 Ancud | | |
| Juvenal Neftalí | Santana | Ampuero | | Cooperativa de Trabajo "El Roble" | Pedro Montt N° 478 | | |
| María Angélica | Ampuero | Ampuero | | Cooperativa de Trabajo "El Roble" | | | |
| Héctor Hermógenes | Ojeda | Gallardo | | Lemuy | Pedro Montt N° 478 | | |
| Darío Heriberto | Bahamonde | Bahamonde | | Archipiélago | Pedro Montt N° 478 | | |
| Juan Carlos | Viveros | | | | | | |
| Alex | Calcheo | Nonque | | Comunidad Indígena Kofimo-Lamekura | | | |
| Ana | Díaz | Díaz | | Cooperativa de Trabajo P. Chilen | Camino Rural Punta Chilen S/N | | |
| Raquel | Díaz | Curumilla | | Cooperativa de Trabajo P. Chilen | Camino Rural Punta Chilen S/N | | |
| Hernán | Barra | Aguila | | Cooperativa de Trabajo P. Chilen | Camino Rural Punta Chilen S/N | | |
| María Aída | Galindo | | | Cooperativa de Trabajo P. Chilen | | | |
| Mirna Luz | Vergara | Aranda | | Agrupación Artesanas Quemchi | | | |
| Cecilia Matilde | Espinoza | Mascareño | | Agrupación Artesanas Quemchi | | | |
| Rosa Amanda | Carrera | Taiguel | | Productoras de Hortalizas " La Pincoya | | | |
| Lucinda | Nancul | Gamin | | Productoras de Hortalizas " La Pincoya | | | |
| Sonia Lidia | Haro | Aro | | Grupo Artesanal Los Petanes | | | |
| Petronila Edith | Márquez | Márquez | | Grupo Artesanal Los Petanes | | | |
| Blanca Edilia | Márquez | Velásquez | | Grupo Artesanal Los Petanes | | | |
| Mirna Galicia | | | | | | | |
| Oreste Nicomedes | Mora | Avendaño | | Archipiélago | Pedro Montt N° 478 Ancud | | |
| Laubridel Omar | González | Astorga | | Archipiélago | Pedro Montt N° 478 Ancud | | |
| PROFESIONALES FIA | | | | | Av. Santa María N° 2120 Prov. Santiago | | |