



gla

FOLIO DE BASES **072**

CÓDIGO (uso interno) **FIA-PI-C-2002-1-P-023**

1. ANTECEDENTES GENERALES DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SNACKS DE CARNE DESHIDRATADA BOVINA

Línea Temática **Generación y Comercialización de Productos con Mayor Valor Agregado**

Rubro: **Bovinos de Carne**

Región(es) de Ejecución: **SEXTA REGIÓN**

Fecha de Inicio: **15.10.02**

DURACIÓN: **27meses**

Fecha de Término: **31.12.04**

AGENTE POSTULANTE:

Nombre : **ASOCIACIÓN GREMIAL DE PEQUEÑOS AGRICULTORES DEL VALLE DE SANTA CRUZ, AGRO DEL VALLE**

Dirección: **ADRIANO DÍAZ Nº 73 SANTA CRUZ, VI REGIÓN**

RUT :

Teléfono:

Fax y e-mail

Cuenta Bancaria:

AGENTES ASOCIADOS: NO

REPRESENTANTE LEGAL DEL AGENTE POSTULANTE:

Nombre: **GONZALO PALMA CALBUCÁN**

Cargo en el Agente Postulante: **PRESIDENTE**

RUT:

Firma:

Dirección: **ADRIANO DÍAZ Nº 73 Ciudad y Región: SANTA CRUZ, VI REGIÓN**

Fono - Fax:

[Handwritten signature]





COSTO TOTAL DEL PROYECTO

(Valores Reajustados) :

FINANCIAMIENTO SOLICITADO

(Valores Reajustados) : \$

%

APORTE DE CONTRAPARTE

(Valores Reajustados) : \$

%



2. EQUIPO DE COORDINACIÓN Y EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO

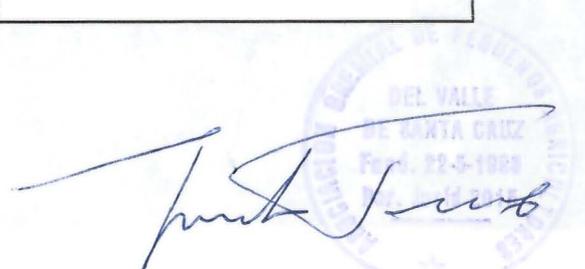
2.1. Equipo de coordinación del proyecto (presentar en Anexo A información solicitada sobre los Coordinadores)

COORDINADOR DEL PROYECTO

NOMBRE	RUT	FIRMA
GONZALO PALMA CALBUCAN		
AGENTE ASOCIACIÓN GREMIAL DE PEQUEÑOS AGRICULTORES DEL VALLE DE SANTA CRUZ, AGRO DEL VALLE	DEDICACIÓN (%/año)	PROYECTO
	50	
CARGO ACTUAL PRESIDENTE	CASILLA	
DIRECCIÓN AVDA. ADRIANO DÍAZ N° 73	CIUDAD SANTA CRUZ	
FONO	FAX	E-MAIL

COORDINADOR ALTERNO DEL PROYECTO

NOMBRE	RUT	FIRMA
GASTON PADILLA ROJAS		
AGENTE ASOCIACIÓN GREMIAL DE PEQUEÑOS AGRICULTORES DEL VALLE DE SANTA CRUZ, AGRO DEL VALLE	DEDICACIÓN %/AÑO	PROYECTO
	100	
CARGO ACTUAL VICEPRESIDENTE	CASILLA	
DIRECCIÓN AVDA. ADRIANO DÍAZ N° 73	CIUDAD SANTA CRUZ	
FONO	FAX	E-MAIL



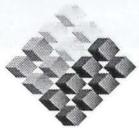


2.2 . Equipo Técnico del Proyecto

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

Nombre Completo y RUT	Profesión	Especialidad	Función y Actividad en el Proyecto	Dedicación al Proyecto (%/año)	Firma
Gonzalo Palma Calbucán			Coordinador del Proyecto	50	
Gaston Rojas Padilla			Coordinador Alterno	100	
Héctor G. Binimelis Greene	Ingeniero Agrónomo M.B.A. ©	Ganadería, Administración y Marketing	Coordinador Técnico y Marketing	80	
Hugo Kalasic Ñuñez	Ingeniero Agronomo	Tecnología de los alimentos	Asesor Tecnología de la Carne	20	
Patricio Rojas Gutierrez	Medico Veterinario o M.B.A Marketing	Marketing	Encargado del Marketing y Lanzamiento del producto	30	
Hugo Díaz Farías	Tecnico Agricola	Agroindustrias	Encargado Planta	100	





3. BREVE RESUMEN DEL PROYECTO

(Completar esta sección al finalizar la formulación del Proyecto)

Una de las opciones para mejorar la competitividad de la agricultura es la incorporación de mayor tecnología productiva y comercial en los rubros actuales y/o la incorporación de nuevos rubros de mayor rentabilidad y con proyecciones comerciales en el corto y mediano plazo.

El consumidor, en tanto, debido a su gran preocupación por la calidad e inocuidad de los alimentos, exigirá transparencia e información sobre las diferentes fases del proceso productivo.

En la actualidad los sectores pecuario y de tecnificación de carnes rojas se enfrentan a una creciente competencia de países vecinos, el aumento de productos sustitutos y un menor consumo de parte de la población esencialmente por razones de salud (alto consumo de colesterol y de grasas) por lo cual es indispensable explorar alternativas de utilización de estos productos. Una de las opciones que no ha sido explorada con detención es la carne seca salada (charqui) que en la actualidad es mayoritariamente una actividad artesanal, carente de mínimas condiciones sanitarias y técnicas.

El concepto propuesto en este proyecto es la obtención de un producto más atractivo, tanto en presentación como en las características organolépticas, esto genera un producto de gran diferenciación con el charqui original y popular y con aquellas alternativas más tecnificadas presentes en el mercado. Debe incluso plantearse un cambio de nombre genérico para el producto en cuestión.

Con estos antecedentes, se presenta este proyecto cuyo objetivo general es "Mejorar la productividad y competitividad de los productores ganaderos, mediante la validación de procesos productivos innovativos a nivel de pequeña y mediana empresa que permitan aprovechar la oportunidad internacional de Chile como país productor de carnes bovinas sanas, libres de fiebre aftosa y del síndrome de "vacas locas" y para el desarrollo de productos cárnicos con valor agregado en mercado de calidades exigentes".

Para ello se busca obtener productos distintivos derivados de carne bovina mediante tecnología innovativa, definir una estrategia comercial para identificar alternativas de inserción del producto obtenido definiendo segmentos, nichos y formas de presentación de productos e implementar un programa de divulgación de los logros obtenidos.

Múltiples son los impactos que un proyecto de este tipo genera desde el punto de vista económico, se genera un cambio positivo en el ingreso de las explotaciones al ofrecer un producto diferenciado por sí mismo,

Desde el punto de vista social, el ofrecer alternativas para los pequeños y medianos productores, de modo de potenciar la actividad agropecuaria y contribuir al reconocimiento de la importancia estratégica de la actividad. Se contribuye además a la valoración del trabajo asociativo de los pequeños y medianos agricultores para mejorar su protagonismo





4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

La pequeña agricultura campesina se encuentra formada por productores con escaso grado de articulación con las cadenas agroalimentarias, y en los casos que existe vinculación, esta es generalmente individual e inorgánica. Dentro de este segmento de productores también existen diferencias, las que tiene que ver con la toma de decisiones y la gestión en el uso de tecnologías y costos de producción, factores que los hacen diferentes en cuanto a las utilidades que logran como empresarios y al riesgo y estabilidad futura de sus sistemas productivos.

Las principales limitantes asociadas a las características propias de la pequeña producción son:

- Reducida Escala de Producción
- Altos Costos de Producción
- Bajo Poder Negociador
- Calidad Limitada
- Bajo Valor Agregado
- Desconocimiento de las Características de los mercados actuales y/o potenciales para las diferentes alternativas de productos

Estos elementos hacen difícil para estos productores montar sistemas productivos y de comercialización eficientes, y por lo tanto lograr niveles de competitividad que les permitan insertarse y mantenerse en mercados cada vez más exigentes.

A partir de lo anterior, podemos decir que los elementos centrales en el mejoramiento de competitividad del sector campesino son:

- La Integración Asociativa
- La Incorporación de Innovaciones Tecnológicas Duras y Blandas.

Es importante destacar el rol que pueden cumplir las organizaciones de productores en la materialización de las perspectivas de modernidad y de mayor competitividad, en la medida que puedan abocarse a desarrollar actividades que permitan superar las restricciones que la escala de producción y la escasez de recursos imponen al sector.

Las organizaciones de productores, deben fortalecerse en su operatoria, deben ser la alternativa que permita el acceso a mejores mercados y mejores precios de venta; dado por una parte, al desplazar a agentes intermediarios que integran la cadena agrocomercial, y por otro al mayor poder negociador que pueden ejercer por los mayores volúmenes que se comercializan. Sin embargo, el acceder a mejores mercados necesariamente va acompañado de ciertas mejoras que los productores deben realizar, principalmente en lo relacionado a la calidad del producto y la gestión.

Sin embargo, no basta con que los productores se organicen y se integren hacia adelante, ya que para que este proceso sea exitoso se requiere del manejo de ciertas habilidades en el ámbito del emprender, innovar, de arriesgar, de tomar decisiones, en definitiva, de gestionar correctamente sus negocios.



[Handwritten signature]





En esa línea, la Asociación Gremial de Pequeños Agricultores del Valle de Santa Cruz, AGRO DEL VALLE, organización con 12 años de existencia y 100 socios activos, ha ido incorporando paulatinamente a su accionar actividades productivas y comerciales que complementen su quehacer gremial, de modo de explorar alternativas que puedan apoyar el mejoramiento de la rentabilidad de las explotaciones del segmento que representa.

Una de estas acciones (entre muchas otras) fue la creación de un Banco Ganadero Bovino para ir en apoyo de los productores de la zona. Esta iniciativa plantea los siguientes objetivos:

- Mejorar la Economía Campesina
- Propender al Mejoramiento Genético de la Masa Bovina ya existente.
- Utilizar en mejor forma los Recursos Forrajeros, Desechos Agrícolas y Hortalizas.
- Crear una Dinámica Rotacional de la Ganadería, insertada en la Agricultura.

El Banco Ganadero, comienza a operar en 1995, favoreciendo en su primera etapa a 20 productores de las comunas de Lolol, Pumanque, Palmilla y Santa Cruz. Se hace entrega de 5 vaquillas preñadas a cada uno de los beneficiados, lo que junto con un manejo adecuado contribuyera a la búsqueda de mejorar la calidad y la productividad. En 1998, se pone en marcha la ampliación del Banco Ganadero, entregando 65 vaquillas a 13 familias de las comunas de Santa Cruz y Palmilla.

El Banco Ganadero se inserta en un marco general que se define a continuación:

- "En la producción ganadera se detecta una gran atomización de los productores, tanto desde el punto de vista del número de explotaciones como de su dispersión geográfica. Lo anterior se agrava por la baja asociatividad del sector que podría haber ayudado a solucionar, al menos parte de sus problemas
- "La masa ganadera está estabilizada, lo cual significa que hay que efectuar algunas acciones de fomento técnico - económico que permitan crear las condiciones para que esta masa crezca, fomentando especialmente la crianza."

Por otra parte, a nivel nacional, con el paso de los años se han presentado algunas variables que dificultan la rentabilidad del sector. Si bien la producción nacional de carne bovina se ha incrementado en la última década por sobre el crecimiento poblacional, el consumo ha crecido a tasas muy superiores, lo que ha debido ser suplido con importaciones.

El aumento del consumo de carne bovina en la última década se ha debido fundamentalmente a dos factores: El primero, el más significativo, es el aumento del ingreso de la población, y el segundo, la caída del precio a nivel consumidor.





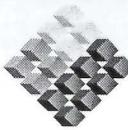
Es así, que por las altas elasticidades ingreso y precio de la carne bovina es dable esperar que el volumen del mercado interno de carne siga aumentando. La proporción de este

crecimiento dependerá fundamentalmente del aumento de la productividad y por lo tanto de la rentabilidad del negocio a nivel ganadero.

A nivel industrial la integración vertical y horizontal de las plantas faenadoras, ocurrida durante los últimos años, les ha permitido enfrentar una situación de baja rentabilidad del negocio. La actividad se ha mantenido con márgenes estrechos fundamentalmente porque no es posible subir los precios de la carne, ya sea en vara o en cortes, porque el techo está fijado por las importaciones y además no se puede obtener disminuciones en los costos de materia prima, porque dadas las bajas rentabilidades obtenidas por los productores, significaría que a un precio menor, muchos de ellos abandonarían el negocio.

De la misma forma, si bien el mercado está constantemente enviando señales que deberían estimular la introducción masiva o segmentada de mejores tecnologías o innovaciones en la oferta, el sector ha sido lento en responder. La búsqueda de alternativas en este contexto y que sean rentables en el largo plazo es la respuesta a esas problemáticas que pretende este proyecto.





5. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La justificación de un proyecto de estas características obedece a razones de un amplio espectro. A continuación se presentan las principales de ellas.

1. REALIDAD DE LA PEQUEÑA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA

Cuando se piensa en Chile, surgen invariablemente imágenes de gran belleza natural, muchas de ellas directamente vinculadas con una de las actividades más nobles del ser humano: la producción de alimentos para la humanidad y la importancia geopolítica de la vida y el desarrollo rural.

Desgraciadamente ésta ha ido perdiendo importancia relativa en la misma medida en que se sale del subdesarrollo.

Las razones son diversas. Por una parte, existe una política económica definida por el país hace ya varios años, que ha permitido que la agricultura se entregue a los vaivenes de un mercado internacional muchas veces distorsionado lo que, en definitiva, se ha traducido en un empobrecimiento o bajo crecimiento de este sector productivo.

Así se explica la pérdida de competitividad de una mayoría importante de rubros del sector, lo que, unido a medidas macroeconómicas perjudiciales sectorialmente, han derivado en un severo nivel de incertidumbre en el agricultor.

Hay quienes sostienen que nuestro país debe importar productos alimenticios, independientemente del nivel de distorsiones de precio, de tal forma de permitir a los consumidores acceso a alimentos más baratos que existan en el mercado mundial, con aranceles muy por debajo de su valor histórico. Quienes así opinan, aún cuando están en su legítimo derecho, no han tenido la visión suficiente para comprender que la agricultura expresa sus resultados años después y hoy se puede apreciar el nivel de desempleo, las cifras intolerables de pobreza rural y el incremento de anillos de allegados en las grandes ciudades.

Las principales vías de solución para rentabilizar la agricultura pasan por transformarla en empresa mediante la incorporación de mayor tecnología productiva y comercial en los rubros actuales y/o la incorporación de nuevos rubros de mayor rentabilidad y con proyecciones comerciales en el corto y mediano plazo. Sin embargo, la transformación indicada podrá ser llevada a cabo en forma exitosa en aquellas empresas agropecuarias que logren profesionalizar su gestión empresarial.

En el modelo económico de libre mercado adoptado por el país, la competitividad se constituye en el eje central de los procesos económico-productivos. Existe consenso de que ésta depende en mayor medida de la calidad de los recursos humanos y de la incorporación de innovaciones tecnológicas y comerciales, que de las ventajas salariales o de los recursos naturales disponibles.

Justamente, la breve enumeración anterior, muy incompleta por cierto, muestra tal vez una primera aclaratoria, en el sentido que, cuando se habla de desarrollo rural, se están tomando en cuenta muchas actividades además de la agricultura, la que a veces ni siquiera está presente en algunos ámbitos rurales.





El desarrollo rural involucra numerosos los aspectos que deben abordarse: rol de la mujer en el desarrollo rural, actividades educacionales y culturales, la arquitectura, la artesanía, la participación del segmento campesino en la protección de los recursos naturales y la conservación de nuestro patrimonio genético y la organización de los productores.

El problema del desarrollo rural surge como una tarea de análisis y solución urgentes y debe incluir al menos los siguientes aspectos: ser integral, generar excedentes económicos, involucrar a las organizaciones y habitantes del mundo rural, concentrar el apoyo de organizaciones gubernamentales y privadas, considerar la participación de la familia rural en su contexto y decididamente considerar en todo su espectro el respeto por el medio ambiente y sus especies nativas, generando ojalá excedentes económicos.

En tal sentido la actitud de las organizaciones de agricultores que normalmente tienden a respetar el ambiente normalmente son proactivas más que las conductas individuales en forma reactiva. En este sentido nos parece que es fundamental que los productores internalicen la importancia de participar preferentemente a través de sus organizaciones, destacando y difundiendo los resultados en la gestión de los negocios de la asociatividad versus la conducta individualista.

Desde el punto de vista productivo, la necesidad permanente de innovar en la agricultura guarda hoy en Chile poca relación con la antigua preocupación malthusiana por un crecimiento de la población que podría llegar a superar el crecimiento de la producción de alimentos. El problema que se debe enfrentar en el sector agrícola es una disponibilidad cada vez menor de tierras agrícolas aptas y de aguas para riego de buena calidad, por la competencia de zonas urbanas y de otros sectores económicos.

En segundo lugar, una conciencia colectiva cada vez más explícita por conservar el medio ambiente para las futuras generaciones, lleva a exigir sistemas de producción sustentables con planificaciones integrales a largo plazo.

En tercer término, una competencia en el mercado con productos importados que exhiben precios declinantes a través del tiempo. En esta situación se encuentran principalmente los segmentos de la pequeña y mediana agricultura.

Una alternativa para sortear estas condiciones aparentemente irreconciliables es el avance tecnológico que, además de reducir costos de unitarios de producción, permite producir en forma cada vez más exigente. Otra solución es la búsqueda de alternativas productivas y/o comerciales que puedan al mismo tiempo abordar los aspectos detallados, mediante la diversificación a través de la agregación de valor e integración hacia delante por medio de la industrialización de productos antes vendidos como bienes finales, la diferenciación por calidad y de posicionamiento de marca. Tal es la visión de este proyecto.

2. FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

- PRESENTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN GREMIAL

AGRO DEL VALLE es una Asociación Gremial de productores agrícolas con cobertura para la Sexta Región, fundada el 22 de Mayo de 1990 en la ciudad de Santa Cruz. Actualmente cuenta con asociados en las comunas de Chépica, Lolol, Nancagua, Palmilla, Placilla, Peralillo, Pumanque y Santa Cruz, en la Provincia de Colchagua.





Los socios activos, más de 100, además de 50 que no participan en forma tan activa, se dedican principalmente a los Cultivos Tradicionales, Cultivos Hortícolas y Agroindustriales, Frutales y Viñas, Ganadería Bovina, Ovina y Caprina, Plantaciones Forestales y Artesanía Tradicional.

- OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN
- Mejorar la Calidad de Vida de los Asociados.
- Contribuir a la Elevación Cultural de los Asociados, Mediante Cursos Técnicos y Otros Medios Afines.
- Promover la Creación de Empresas Privadas y/o Cooperativas del Rubro Agroindustrial, Crear Centrales de Abastecimientos de Insumos y Comercialización de la Producción.
- Promover el Folklore Nacional y sus Raíces para Rescatar la Identidad Cultural del Hombre de Campo.
- Protección de los Recursos Naturales

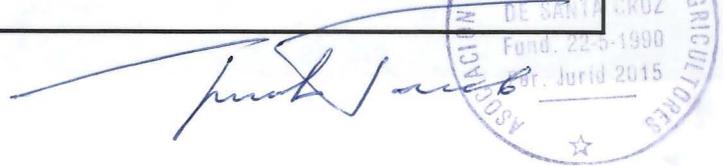
3. APOYO AL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO GANADERO EN LA ZONA

En la dinámica del comercio mundial, la comercialización de productos de origen animal, ha experimentado fuertes cambios. Hay países que cuentan con una gran masa ganadera, exportando anualmente, grandes volúmenes de carne en vara así como también gran número de ganado en pie. Constituyendo el más importante ingreso de las explotaciones agropecuarias.

En Chile, la masa ganadera no alcanza a cubrir las necesidades de la población, importándose anualmente un importante volumen de carne bovina, especialmente desde Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil. Esta situación no es ventajosa, dado que, en algún momento, por un aumento del Valor Internacional, por sobre las posibilidades económicas de nuestro país, ocurra una falla en la oferta interna y determine un alza que afecte directamente a la población, Cabe hacer notar que cualquier variación en el valor de la carne de vacuno, origina una serie de cambios económicos en los productos de origen animal.

En los últimos años la ganadería nacional ha formado ventajas comparativas al lograr la erradicación de la Fiebre Aftosa y normar mediante una ley, la comercialización de carne bovina. Los esfuerzos desarrollados por los organismos estatales y privados para incrementar la ganadería pasa por desarrollar nueva tecnología, mejorar la calidad genética e introducir los subproductos agroindustriales en la alimentación animal. El mayor desafío de los criadores de ganado es bajar los costos de alimentación sin perjudicar la condición corporal no la fertilidad del rebaño.

El mejoramiento de la pequeña agricultura requiere una conformación más dinámica en el ámbito productivo y comercial. La diversificación de rubros, el hecho de incorporar, valor agregado, la asociatividad y la participación en la cadena comercial, son algunos de las herramientas que favorecen los ingresos del productor rural. La ganadería no escapa a esta concepción competitiva del mercado actual, y debe readecuarse para insertarse con la agricultura, en la rotación de cultivos, generando una alternativa que aproveche los desechos agrícolas transformándolos en carne.





Para la familia campesina tradicional la explotación ganadera es una alternativa importante, pues representa como un abono que le permite enfrentar y superar problemas puntuales; como lo es salud, vestuario y escolaridad, en el fondo la tendencia de ganado es un respaldo inmediato.

En el caso de la VI Región, En los últimos veinte años el paisaje agrícola de ha cambiado radicalmente. De productora de cereales, chacras y rubros pecuarios, más algunos frutales (manzanos y cítricos), dirigidos mayoritariamente al mercado interno, se ha transformado en una de las regiones exportadoras de mayores dimensiones del país, con una oferta diversificada de vinos, frutas frescas y procesadas, hortalizas transformadas en pastas o congeladas y semillas de variada índole En relación a las existencias de ganado mayor durante los últimos dos decenios en la VI Región se ha producido una importante baja.

Es así como en el ciclo 1975-76 un número de 18.135 explotaciones declaró poseer bovinos, cantidad que se redujo a 7.523 explotaciones en el ciclo 1996-97.

Inventario ganadero, VI Región (cabezas)

	1975-76	1996-97
Bovinos	192.073	157.034
Ovinos	315.975	184.680
Equinos	54.926	44.997
Caprinos	56.369	36.964
Camélidos	106	711

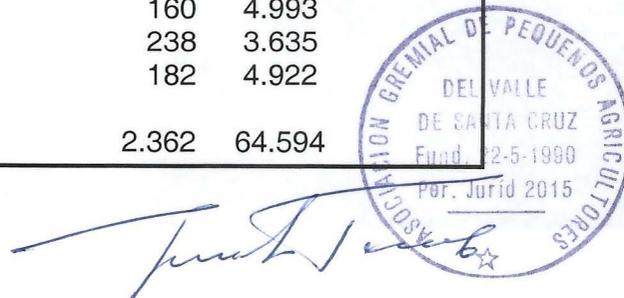
Fuente: V y VI Censos Agropecuarios. INE.

La única evolución positiva se observa en las existencias de los exóticos camélidos (alpacas y llamas), que aunque en número pequeño aparecen en varias explotaciones. Los bovinos, mayoritariamente destinados a leche en Cachapoal y Colchagua (38 y 41% de las existencias, respectivamente), se han reducido en menor proporción que los ovinos, siendo estos últimos todavía dominantes en Cardenal Caro (60%).

El análisis de la Provincia de Colchagua provee los siguientes datos:

EXISTENCIA DE GANADO BOVINO EN LA PROVINCIA DE COLCHAGUA. INE 1997.

Comuna	Explotaciones Informantes		Bovinos	
	Nº	Sup. (Has.)	Informantes	Cabezas
San Fernando	606	167.204	369	13.128
Chimbarongo	1.074	30.201	502	14.895
Placilla	216	6.546	100	1.418
Nancagua	264	8.023	110	1.945
Chépica	556	32.967	192	5.732
Santa Cruz	576	28.173	221	5.340
Lolol	390	50.162	208	8.586
Pumanque	285	40.130	160	4.993
Palmilla	553	12.340	238	3.635
Peratillo	330	23.656	182	4.922
TOTAL	4.850	399.401	2.362	64.594





Con respecto al faenamiento, debe indicarse que en la zona existen dos mataderos, uno ubicado en la localidad de Lihueimo, comuna de Palmilla que faena como promedio 300 animales al mes y el otro, ubicado en la comuna de Peralillo que faena 90 animales por mes. Además hay una feria ganadera que funciona los días miércoles, en la cual se transan 800 vacunos mensuales.

4. MERCADOS Y OFERTA DE CARNES DESHIDRATADAS

Una empresa de cualquier tipo con frecuencia obtiene niveles de ventas y utilidades inferiores a las proyectadas, ante lo cual se deben analizar las diversas alternativas de crecimiento existentes, entre las cuales está la diversificación.

Desde el punto de vista de los mercados, en el caso del agro, éste debe enfrentarse a un nuevo esquema globalizado, lo cual lleva a la búsqueda de una transformación radical. Los primeros indicios de cómo será la agricultura del Siglo XXI ya se aprecian en los países industrializados: El consumo de alimentos preparados, el gusto por los exóticos, las exigencias de calidad e inocuidad alimentarias, la concentración de la comercialización en grandes empresas o conglomerados, la información sobre el origen y procesos de productos, la fusión vertical de las empresas, desde la producción hasta el procesamiento son sólo algunos.

Dentro de los rubros consignados como "promisorios", además de las frutas y hortalizas, está el cada vez mayor interés por el consumo de productos inocuos para la salud.

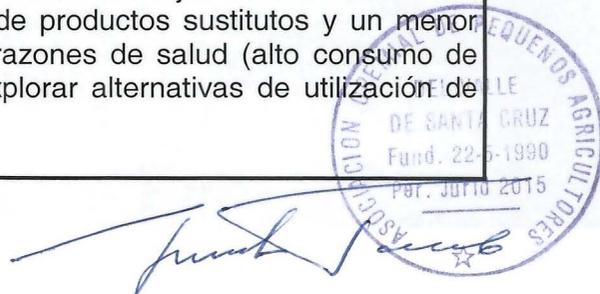
La mayor disponibilidad de ingresos y la valoración de lo nuevo, distinto y exótico, llevarán al consumo de gran diversidad de alimentos, de distintos orígenes geográficos, preparaciones y presentaciones.

El consumidor, en tanto, debido a su gran preocupación por la calidad e inocuidad de los alimentos, exigirá transparencia e información sobre las diferentes fases del proceso productivo.

En tal sentido, si bien en nuestro país es una tendencia nueva presenta un gran crecimiento. La proliferación del comercio detallista especializado (delikatessen), los restaurantes familiares de comida fina y la venta directa de productor a consumidor, fomentada por el turismo rural, crearán y fomentarán nichos interesantes y atractivos que deben explorarse.

Hay que responder a las tendencias que apuntan mercados y consumidores, cada día más exigentes en cuanto a la higiene en el manejo de los alimentos, reducción de posibles efectos nocivos sobre la salud, mejores características organolépticas, etc. Se incluye además el desarrollo de formas de producción y procesos industriales más amistosos con el medio ambiente no sólo como condición indispensable para la sustentabilidad de la propia actividad agrícola, sino también a la exigencia de los mismos consumidores.

En la actualidad los sectores pecuario y de tecnificación de carnes rojas se enfrentan a una creciente competencia de países vecinos, el aumento de productos sustitutos y un menor consumo de parte de la población esencialmente por razones de salud (alto consumo de colesterol y de grasas) por lo cual es indispensable explorar alternativas de utilización de estos productos.





Una de las opciones que no ha sido explorada con detención es la carne seca salada (conocida como "charqui") que en la actualidad es mayoritariamente una actividad artesanal, carente de mínimas condiciones sanitarias y técnicas.

El charqui es producido desde hacia largos años en diferentes partes del mundo pero de formas distintas y con variados tipos de carnes, en Chile se puede decir que el consumo es discreto.

El proceso de elaboración al cual estamos acostumbrados presenta falencias sanitarias, las que en gran medida con la integración de maquinaria y un flujo de operaciones en cuanto a tiempo menor de proceso, permitiría un producto final de mejor calidad sanitaria. Por otra parte, el tratamiento físico adicional en el proceso tecnológico permitirá un producto de una textura y estructura de características diferentes al producto tradicionalmente comercializado.

En la actualidad también el charqui es consumido por grupos de personas debido a su gran aporte alimenticio, su sabor, su gran digestibilidad especialmente apta para ocasiones tales como excursiones, picnic, escalamientos, navegaciones, mochileo, etc. Los más fanáticos suelen incluso intercambiar datos y competir sobre los lugares que conocen donde se pueden encontrar los mejores.

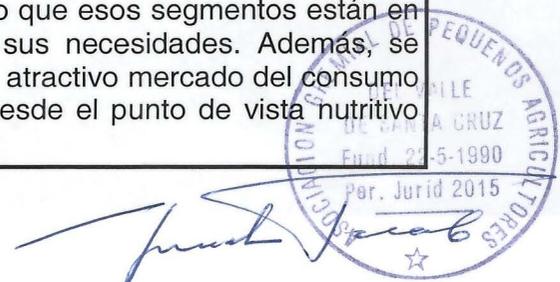
Sin desmedro de todas sus características positivas, el charqui tradicional tiene aspectos peculiares que condicionan normalmente su consumo a circunstancias más bien privadas o de clara permisividad de modales, hechos que a una mayoría los desestimula a consumirlo en toda ocasión, o al menos con la frecuencia que su personal preferencia y apetencia les dictarían.

En la actualidad no existe elaboración de charqui a gran escala, sin embargo algunos antecedentes hacen suponer que hay un sistema de elaboración más o menos de uso generalizado, que se basa en lo ya conocido. Sin embargo nuestra propuesta se enfoca a la creación de procesos innovativos que hagan del producto una propuesta viable para el mercado.

El concepto es la obtención de un producto más atractivo, tanto en presentación como en las características organolépticas, especialmente en lo referente a un producto más blando, de color homogéneo y atractivo, crocante y con el aditamento optativo de especias exóticas. Esto genera un producto de gran diferenciación con el charqui original y popular y con aquellas alternativas más tecnificadas presentes en el mercado. Debe incluso plantearse un cambio de nombre genérico para el producto en cuestión.

Si bien los deshidratados son distintos a los productos frescos, presentan la ventaja que para su conservación requieren almacenamiento simple. Además la elaboración de charqui constituye una vía interesante de aprovechamiento de carnes y de diversificación de consumo, es un producto que ofrece características apropiadas para emplear en sitios donde se deben preparar volúmenes de raciones alimenticias (Fuerzas Armadas, grupos de montañismos).

Paralelamente se presenta como una alternativa altamente atractiva el de los pubs y centros nocturnos ofreciendo un producto de tipo snack considerando que esos segmentos están en constante búsqueda de nuevos productos para satisfacer sus necesidades. Además, se busca evaluar la factibilidad de incorporarlo en el sumamente atractivo mercado del consumo de niños en abierta competencia con productos inferiores desde el punto de vista nutritivo (papas fritas, etc.).





Sin embargo a pesar del favorable panorama descrito no es posible pensar en un desarrollo del mercado del charqui en términos de una elaboración artesanal sino en términos más tecnificados. En efecto los procedimientos empleados, además de utilizar tiempos prolongados, otorgan una alta susceptibilidad a la contaminación del producto por manipulación excesiva, daño por insectos y roedores. Dentro de este contexto el producto obtenido ofrece una enorme variabilidad en estándar de calidad, lo que se pretende es tecnificar y homogeneizar los procesos que generan una incidencia en la mantención y expansión del mercado.

Ante ello, se conocen algunas experiencias que han incorporado diversos grados de tecnología que han mejorado sustancialmente la condición sanitaria de los productos ofrecidos. No obstante, siguen utilizando como materia prima bovinos viejos y enfermos y de otras especies -principalmente equinos- y, en forma eventual, caprinos. Esto, permite definir el posicionamiento de este producto como más bien "popular" pensado en habitantes rurales y en los segmentos de ingresos medios bajos y bajos.

Entre estas experiencias se puede indicar una fábrica localizada en Chimbarongo en la VI Región. No obstante, el tipo de producto se acerca más a lo que tradicionalmente se vende, con el agregado único que cuentan con Resolución Sanitaria.

Por otra parte, se conoce una fábrica ubicada en la Región Metropolitana que ha desarrollado un producto bastante más tecnificado. El procedimiento de producción de este producto tiene las siguientes operaciones principales: desengrasado, laminado, sazonado, secado y desemparrillado. Con ello, de acuerdo a definición de la propia empresa se "obtiene un producto, de características muy peculiares y exclusivas, tales como ser altamente fragilizado, texturizado, y con surcos preferenciales de trozado, una apariencia enteriza, de un color atractivo café moro a rojo dorado y con aroma natural no sebosa." Ese producto, sin embargo, no ha definido aspectos complementarios en el contexto de comercialización, como tipos de envases y segmentación comercial, aspectos de diferenciación, limitándose a replicación de experiencia extranjera en el proceso tecnológico.

La idea base se origina en la demanda existente en países desarrollados de productos cárnicos deshidratados, en la cual ya existe oferta de países sudamericanos como Uruguay, y con precios atractivos para eventuales exportaciones.

El Beef Jerky como se le ha denominado, en una derivación del vocablo charqui, presentado como Snack, o producto de mayor tecnología y normalización para ser consumido en horarios informales a la alimentación básica, como complemento en el consumo de bebidas, y en general a lo relacionado con el ámbito recreativo o de la colación escolar. Se genera la ventaja del alto contenido proteico, palatabilidad agradable de un producto crocante, producido bajo normas de salubridad, en envase atractivo y con marca que asume la responsabilidad de las características inherentes.

Se pretende, dentro de la estrategia comercial de este proyecto, la certificación del contenido envasado por alguna institución de prestigio o aceptación por la comunidad: Universidad de Chile, Católica, Fundación Chile, etc., que desarrolle una imagen de marca de carnes sanas, bajo contenido graso, blandas, lo que conlleva el concepto de seguridad alimentaria, tecnologías avanzadas pero con sabores naturales, ausencia de preservantes o colorantes artificiales, destacando la calidad zoonosanitaria de las carnes chilenas: ausencia de fiebre aftosa o el mal de las vacas locas. Esto último generará ventajas comparativas.





El charqui tradicional tal como se señalaba anteriormente, es muy diferente al producto de este proyecto. El primero se le señala como de características de difícil trozado en la boca por su carácter de carne dura, chiclosa o a veces de aromas poco agradables por la alta presencia de grasas y procesos técnicos de secado al sol y carnes no seleccionadas, incluso producto de animales viejos, enfermos o dudosa procedencia. Se confunde o se duda si éste es bovino o de origen equino. Carece de normalización en envasado y su mercado no alcanza a niveles socioeconómicos medios o medio-altos que evocan el producto pero no lo consumen por razones higiénicas y de dureza.

En síntesis, un producto heterogéneo de dudoso origen en calidad, normalmente duro, fibroso y características chiclosas, mezclado con colores y sabores poco agradables por los procesos de secado al sol –con bajas normas higiénicas- y contenidos altos de grasa. Un producto no diferenciable y de bajo desarrollo comercial.

El producto pretende desarrollarse hacia el consumo masivo mediante la venta en supermercados, centros de reuniones y diversión, como también la realización de convenios institucionales como fuerzas armadas, excursionistas y similares. Sondeos preliminares en centros nocturnos y de agentes vinculados al sector supermercados, indican como atractiva la idea en términos comerciales. Existe publicidad en Internet para este producto, Jerky, en EE.UU. indicando diversos envases, y la adición de diferentes especias y ahumado de maderas nativas.

La tecnología no es sencilla, pero es viable de desarrollar, para producir un producto de las características referidas y con ribetes de diferenciación mediante el ahumado con leña de maderas nativas accesibles. En EE.UU. existe una asociación que da un piso para las bases de la normalización de este producto, la SFA, Snack Food Association, que indica ventas cercanas a los US\$ 900 millones en 1997 con volúmenes de ventas de 28 millones de Kg. de producto comercial, aproximadamente, en ese país. Nótese el precio promedio minorista resultante de US\$ 32/Kg. en ese mercado.

A nivel nacional no hay un desarrollo claro al respecto en lo productivo: Procesos, alternativas de productos, estudios o investigaciones de la problemática o mejoramiento de procesos, tipos de insumos, microbiología y bioquímica de los procesos intermedios y finales, edulcorantes, acidulantes, pH y agua libre, interrelaciones de factores, etc.), en lo comercial: envases –tipos y tamaños-, sabores aditivos o mezcla sazonzadora -ajo, pimienta negra, roja, cebolla, tomillo, romero, mezclas, etc.-, mercados focalizados que demandan alternativas del uso de insumos de mayor aceptación en salud humana como sales de bajos contenidos en sodio, mecanismos de distribución, estudios promocionales, etc.

La idea es replicable y puede generar las tendencias en Chile de consumo en países modelos del consumo masivo en nuestro país, como EE.UU. Las ventajas comparativas señaladas en cuanto a calidad sanitaria, y el posicionamiento de Chile en el comercio internacional en cuanto a seriedad y cumplimiento de calidades y volúmenes en sus productos agrícolas exportados, pueden generar la apertura de este producto al comercio en el Hemisferio Norte.



6. MARCO GENERAL DEL PROYECTO

La VI Región de Chile se encuentra situada entre los 33°51' y 35°01' de Latitud Sur y desde los 70°02' de Longitud Oeste hasta el Océano Pacífico, calculándose una superficie de 16.341 Km.2. Se divide político - administrativamente en las Provincias de Cachapoal, Colchagua y Cardenal Caro, siendo su población regional de 696.369 habitantes, de los cuales aproximadamente el 36% viven en el sector rural.

El clima mediterráneo templado cálido definido para la región se caracteriza por presentar lluvias invernales, con escasa concurrencia de heladas más bien en los cambios de estación, principalmente en primavera y con una luminosidad que permite la explotación de casi todos los rubros agrícolas.

- **Área Objetivo Del Proyecto**

El área física geográfica objetivo del proyecto comprende las comunas de Santa Cruz, Chépica, Palmilla, Peralillo, Lolol y Pumanque, de la provincia de Colchagua, VI Región del país.

- **Descripción del Área: Riego y Secano**

Dentro del área objetivo, se encuentran factores de suelo, clima y en forma especial disponibilidad de agua de riego, que demarcan diferencias dentro del sector respecto a sus necesidades, conformando zonas de Riego y Secano.

La agricultura de riego ha vivido un proceso de mejoramiento tecnológico muy rápido en los últimos años, lo que ha permitido que la agricultura regional haya alcanzado buenos niveles de rendimiento, principalmente en los rubros frutícola y hortícola. Sin embargo, subsisten problemas de rentabilidad, competitividad, calidad de los productos y de comercialización; lo que afecta especialmente a los pequeños productores limitando sus oportunidades en los mercados y posicionamientos ascendentes en la economía regional y nacional.

Por su parte, el sector de secano que ocupa el 55% de la superficie regional permanece en las mismas condiciones que hace dos décadas; un bajo nivel de capitalización y tecnología, un constante deterioro de los recursos naturales y un deficiente proceso de comercialización. Esto hace que se mantengan las condiciones de pobreza. La situación de pobreza en recurso tierra y capital y el deterioro ambiental generan una cultura marcada con poca esperanza que mira más al pasado y poco hacia el futuro.

- **Caracterización De La Pequeña Agricultura De La VI Región**

- Descripción

Los pequeños productores de la VI Región, están definidos como todos aquellos que tienen una superficie menor o igual a 12 H.R.B. Esta categoría de pequeños productores como es sabido no es homogénea en el país. Pero dado su potencial de desarrollo ha sido necesaria la búsqueda de formas de articulación que permitan la focalización de las innovaciones tecnológicas y demás recursos del Estado.





También la Ley N° 19.034 del Servicio de Impuestos Internos define al pequeño productor agrícola como una persona natural, sin inicio de actividades en el Servicio, tributa en forma presunta y que explota uno o varios predios agrícolas cuyo avalúo fiscal total es igual o menor a 100 UTM del mes de enero de cada año, o el volumen total de ventas anuales es menor o igual a 200 UTM del mismo mes.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que los pequeños agricultores constituyen una categoría social heterogénea, ya sea por el tamaño de la superficie que explotan, por la situación respecto a la estructura de tenencia de la tierra; oficiando muchos de ellos de medieros o arrendatarios o bien por la gran diversidad agroecológica respecto a las tierras que explotan tanto a nivel del país como de la región.

En efecto, la variable agroecológica durante muchos años se ha constituido en un factor básico para explicar situaciones de atraso y marginalidad a nivel de la pequeña agricultura, pero la búsqueda de nuevos instrumentos que articulen los procesos de crecimiento, ha permitido una zonificación con microregiones homogéneas básicas para definir los tipos de desarrollo agrícola. Así en la VI Región se pueden distinguir seis grandes áreas: montañas, costa, secano interior, valles de secano, valles de riego y precordillera.

Por otra parte, también se observan diferencias intra agricultores en relación a los ingresos; observándose grupos de pequeños productores que tienen un pasar próspero, con maquinarias y vehículos de transporte de alto valor con gran dependencia del capital; así como de los precios de mercado y de las condiciones climáticas. Otros grupos de pequeños productores venden parte de su fuerza de trabajo como asalariados, son campesinos pobres que se encuentran localizados en zonas en las cuales se presentan procesos de degradación de suelos que contribuyen a la marginalidad.

Desde el punto de vista tecnológico, y a partir de las tres últimas décadas, la economía de la pequeña agricultura chilena ha tenido transformaciones significativas en la adopción generalizada de agroquímicos que han aumentado los rendimientos físicos de los cultivos como el maíz, leguminosas, frutales y también hortalizas.

En este contexto, se observan otros cambios que han posibilitado el desarrollo de nuevos cultivos destinados a la demanda urbana reflejando cada vez más las variaciones en los patrones de consumo de las ciudades.

Otro factor que ha influido en los cambios de la pequeña agricultura, ha sido la creciente monetarización debido a una mayor vinculación a los mercados, corroborando al observar las distintas formas de articulación con agroindustrias, empresas de supermercados y las sociedades comerciales de exportación entre otras.

Sin embargo, en el contexto de la modernización de la pequeña agricultura es necesario mejorar la competitividad de las diferentes producciones mediante el desarrollo tecnológico de sus sistemas de producción lo cual requiere el mejoramiento de los vínculos con los mercados, así como también con las fuentes de financiamiento e información. Es fundamental además conocer las fortalezas y debilidades en las actividades productivas y económicas en función de las ventajas competitivas ya existentes.

No obstante lo anterior, la realidad de las explotaciones de los pequeños agricultores permite observar la existencia de otros factores tales como la diferenciación del producto, las





economías de escala, la asociación para la compra y venta de productos y otros componentes que permiten crear o disolver distorsiones favorables o desfavorables para el desarrollo del mercado y de las unidades de producción.

Finalmente, cabe consignar que, específicamente el progreso técnico no se limita al desarrollo y a la adaptación de tecnología sino además a la capacidad de gestión empresarial y al mejoramiento de la organización en general así como la calidad de la mano de obra. De esta manera la búsqueda de la modernización a través del logro de la competitividad de los sistemas de producción de pequeños agricultores también influirá en un nivel de empleos con productividad creciente.

• **Tenencia de la tierra**

No son comparables las cifras intercensales respecto a tenencia, dado que en el Censo anterior aún no se asignaban las tierras de la Reforma Agraria ni se habían realizado las restituciones a sus propietarios originales.

Es así como en 1975 se registraron 445 predios del sector reformado, con 515 mil hectáreas, además de 64 predios del sector público con 138 mil hectáreas.

En el último registro censal aparecen 30.967 explotaciones agropecuarias con tierras en la VI Región, de las cuales 27.000 son de productores individuales y 3.000 son sucesiones y sociedades de hecho pertenecientes a familias campesinas.

La fragmentación en la propiedad de la tierra es excesiva y, sin duda, constituye uno de los factores estructurales que limita el crecimiento agrícola, la superación de la pobreza rural y la sustentabilidad de los recursos naturales.

Un 57% de las explotaciones agrícolas de la Región controla menos de 5 hectáreas y explota sólo 2,7% de la superficie regional. Si se agrega el estrato de 5 a 19,99 hectáreas, las explotaciones menores a 20 hectáreas pasan a representar 82% de todas las unidades agrícolas, con 9,3% de la tierra.

Cuadro 6.4. Número y superficie de las explotaciones, VI Región

Estratos de tamaño (hectáreas) Número de explotaciones % Acumulado

Superficie total (has.) % Acumulado

Menos de 1	9.186	29,7	4.401	0,4
1 a 4,99	8.564	57,4	27.877	2,7
5 a 9,99	3.866	69,9	27.848	5,0
10 a 19,99	3.759	82,0	52.534	9,3
20 a 49,99	2.871	91,3	89.716	16,6
50 a 99,99	1.377	95,7	95.513	24,4
100 a 199,99	652	97,8	90.548	31,8
200 a 499,99	397	99,1	120.118	41,6
500 a 999,99	156	99,6	107.725	51,2
Más de 1.000	139	100,0	613	100,0

Fuente: Censo Agropecuario 1996-97. INE.





• El Empleo Sectorial

La estructura ocupacional en la agricultura regional está conformada mayoritariamente por los asalariados vinculados a las empresas agrícolas y, en un número relativamente muy inferior al de otras regiones del país, por jefes de explotaciones campesinas o trabajadores por cuenta propia.

El número de empleadores agrícolas, que teóricamente debiera aproximarse al número de empresas agrícolas, es poco superior a 2.100 y en 1996 dieron ocupación a una cantidad estacionalmente variable de asalariados, en el rango de 70 a 76 mil trabajadores, cifra que se ha reducido en los últimos años.

La agricultura campesina, compuesta en 1996 por un número de jefes de explotación que fluctuó entre 11,7 y 16 mil personas, muestra durante el año una fuerte variación en la ocupación de otoño-invierno respecto a la de primavera.

Cuadro Categorías ocupacionales en la agricultura, VI Región (1996)

	Abril - Junio	Octubre - Diciembre
Agricultura empresarial	72.480	78.030
Empleadores	(2.160)	(2.130)
Asalariados	(70.320)	(75.800)
Agricultura campesina	13.750	19.270
Cuenta propia	(11.730)	(16.000)
Familiares no remunerados	(2.020)	(3.270)

Fuente: Encuesta Nacional del Empleo. INE. Trimestres móviles 1996.

Alrededor de 15% de la fuerza de trabajo ocupada durante el último trimestre del año en la agricultura de la Región corresponde a mujeres, la mayor parte de las cuales son asalariadas de la fruticultura.

Los niveles de empleo agrícola se han reducido en los últimos cinco años (a partir de 1992-93), como resultado de los ajustes de los costos y la introducción de tecnologías mecanizadas, en las faenas de cosecha principalmente, pero también en otras labores vinculadas a las siembras, fertilizaciones, riego y aplicaciones de pesticidas.

Otro elemento que destaca en la ocupación regional es la fuerte estacionalidad, condicionada en parte importante por el gran peso específico de la fruticultura y viticultura, actividades caracterizadas por pronunciadas fluctuaciones de la demanda laboral. Es así como entre los meses de invierno y de verano el empleo medio se eleva en 35%.





Cuadro Variaciones del empleo agrícola, VI Región (miles de trabajadores)

Ciclo	Invierno (Mayo - Junio)	Verano (Diciembre - Febrero)
1986-87	86,3	101,9
1987-88	85,8	106,0
1988-89	90,6	109,9
1989-90	89,4	110,9
1990-91	88,0	112,4
1991-92	89,1	112,0
1992-93	89,9	108,1
1993-94	87,3	108,1
1994-95	78,8	98,1
1995-96	78,9	---
1996-97	---	99,7
1997-98	73,7	---

Fuente: Encuesta Nacional del Empleo. INE.

La baja relativa en la cotización del dólar ha tenido un doble impacto sobre el empleo agrícola: por un lado, ha contribuido a una baja de rentabilidad, obligando a reducir los costos de la mano de obra y, por otra, ha significado una reducción de los costos de la maquinaria en relación a salarios en alza.

Las empresas agrícolas de ciertos sectores geográficos de la Región tienen mayores dificultades para acceder a la fuerza de trabajo de localidades cercanas, debiendo incurrir en crecientes costos de transporte para obtenerla y compitiendo, además, con la demanda de mano de obra de otras actividades no agrícolas.

El proyecto se enmarca dentro de los siguientes referentes:

- Ante la globalización de los mercados y el creciente aumento de la competitividad, la pequeña y mediana agricultura enfrenta importantes desafíos para su sobrevivencia que van desde el mejoramiento de la capacidad de gestión hasta la diversificación productiva.
- Pese a los importantes esfuerzos desplegados, existe una alta tasa de emigración desde zonas rurales a urbanas, con el paulatino envejecimiento de la población rural.
- Una de las formas más eficientes de enfrentar los desafíos actuales es la asociatividad, para lo cual AGRO DEL VALLE parece ser la organización apropiada para ello
- AGRO DEL VALLE es una organización gremial con 12 años de existencia y con más de 100 asociados.
- Pese a estar ubicados en una zona con condiciones climáticas favorables, este segmento no ha podido insertarse en el llamado mundo de los negocios.
- La cercanía relativa de los grandes centros de consumo favorece toda iniciativa de desarrollo de productos alimenticios.





- La comuna de Santa Cruz ha establecido como estrategia de desarrollo comunal, el área turismo rural donde el proyecto se inserta cabalmente.
- Las líneas de acción del Ministerio de Agricultura se insertan en el apoyo a la innovación tecnológica.





7. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

(Anexar además un plano o mapa de la ubicación del proyecto)

El proyecto se desarrollará en la propiedad de AGRO DEL VALLE, ubicada en la Calle Adriano Díaz N° 73, e en la comuna de Santa Cruz, Provincia de Colchagua, VI Región.

Considerando que los asociados de la A. G. se encuentran en todas las comunas de la Provincia de Colchagua, se puede indicar que la presencia será provincial.





OBJETIVOS DEL PROYECTO

8.1. GENERAL

Mejorar la productividad y competitividad de los productores ganaderos, mediante la validación de procesos productivos innovativos a nivel de pequeña y mediana empresa que permitan aprovechar la oportunidad internacional de Chile como país productor de carnes bovinas sanas, libres de fiebre aftosa y del síndrome de "vacas locas" y para el desarrollo de productos cárnicos con valor agregado en mercado de calidades exigentes.

8.2 ESPECÍFICOS:

1. Obtener productos distintivos derivados de carne bovina mediante la validación de procesos y técnicas industriales innovativas, tendientes a la producción de carne deshidratada (seco-saldados) de alta calidad.
2. Definir y desarrollar una estrategia comercial para identificar alternativas de inserción del producto obtenido en mercados interno y externo.
3. Evaluar e implementar las diversas alternativas de inserción en el mercado, definiendo segmentos, nichos y formas de presentación de productos y realizando acciones de distribución y venta de productos.
4. Implementar y desarrollar programas de capacitación y divulgación de los logros obtenidos en las diferentes etapas del proceso productivo y económico para facilitar el proceso de replicabilidad del negocio.





9. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS

(Describir en detalle la metodología y procedimientos a utilizar en la ejecución del proyecto)

En la actualidad, la sobrevivencia de las explotaciones y de los productores agrícolas depende cada vez más fuertemente de la capacidad de conocer y de aprovechar las oportunidades. La orientación de la actividad productiva de la empresa hacia el mercado es una exigencia de los tiempos.

En el agro las transformaciones de esta naturaleza no han sido fáciles. La experiencia de los países industrializados es elocuente. Los nuevos desafíos que han debido afrontar las empresas agrícolas familiares, han puesto en evidencia la necesidad de desarrollar la capacidad de gestión de los agricultores.

Básicamente el plan de acción del proyecto consiste en articular los diferentes eslabones de la cadena productiva en torno a un proyecto que agrupa a un grupo de ganaderos líderes, inicialmente socios de la organización, uno o los dos mataderos existentes en la zona y que cumplen con las normas de certificación establecidas por el Servicio de Salud, empresas de ventas al detalle básicamente supermercados, carnicerías casinos, con redes de distribución y comercialización. El proyecto se basa en la producción y venta de carne salada deshidratada, conocida como charqui, con técnicas y procesos Innovativos, de modo de obtener un producto "nuevo" o diferente.

Una de las falencias que enfrenta el mercado de la carne deshidratada (charqui) es la falta de producto con los parámetros de calidad requeridos por los consumidores, cada vez más altos.

Actualmente no existe una mercado estructurado de oferta en la cadena de producción de carne deshidratada y por lo tanto tampoco existe una definición de los requerimientos productivos, técnicos y de calidad que permitan obtener productos homogéneos en el tiempo.

Por lo tanto, el primer elemento a considerar es la creación de un concepto, tanto de marca como de calidad, para un producto en que tradicionalmente la marca no ha tenido importancia ya que es normal que se relacione al producto con excesiva manipulación, producción artesanal, producto de difícil deglución, etc. La creación de esta asociación producto - marca ayudará a poner fin a una tradicional anomalía del mercado cual es la no-valoración de la calidad en carne deshidratada (charqui) lo que termina afectando incluso el desarrollo de la ganadería nacional, al no contar con mayor variedad de agregación de valor al producto carne.

Otro tipo de rigidez se relaciona con la desconfianza del consumidor en términos sanitarios, el origen de la carne (bovina y no equina), y la calidad de carne empleada. Por esta razón, la información y educación en términos del consumidor y/o la confianza que puede otorgar al público un determinado sello pasa a ser un elemento fundamental en el éxito de un proyecto de este tipo.





Se busca mejorar el conocimiento del consumidor medio, de aquellos factores que influyen para lograr los atributos que ellos consideran como calidad en carne, para que con su reconocimiento ya sea directo o a través de la confianza de un sello de calidad, sirva como un elemento dinamizador de toda la cadena.

Las mermas en este negocio se relacionan en parte con pérdidas físicas que ocurren en diferentes eslabones de la cadena, pero fundamentalmente con la pérdida de oportunidad de agregar valor tanto al producto principal (carne certificada) como de productos secundarios (cortes no certificados y subproductos).

Los temas a abordar serán los siguientes:

I. COMPONENTE COMERCIAL

El éxito o fracaso de muchos proyectos, está condicionado porque en el análisis de la atractividad del negocio, generalmente no se efectúan los estudios del modo adecuado y en la profundidad requerida.

Debido a que es altamente probable que la industria cambie, muy probablemente de manera impredecible, cualquier metodología de análisis debe reconocer las futuras tendencias, así como las Oportunidades y Amenazas que acarrear dichos cambios para la empresa y el negocio.

En este caso, pareciera importante poner especial énfasis en los siguientes aspectos:

a) ANÁLISIS INDUSTRIAL

Con el Análisis Competitivo de la Industria se busca captar y definir los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo, así como identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos.

Para este caso se considerarán dos metodologías básicas que permiten obtener antecedentes adecuados:

- a.1. El modelo de las 5 Fuerzas de Porter para el análisis estructural de la industria y
- a.2. El examen del medio a nivel de negocio basado en el análisis de los Factores Externos.

a.1. El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Este modelo es el que más se utiliza para la evaluación del atractivo del negocio. Postula que existen 5 fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria:

- La Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores
- La Amenaza de Nuevos Participantes
- La Amenaza de Sustitutos
- El Poder de Negociación de los Compradores





- El Poder de Negociación de los Proveedores

Estas 5 fuerzas permiten delimitar los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria. La estructura genérica de una industria está representada por los principales participantes, su interrelación y los factores subyacentes que ayudan a explicar el atractivo de la industria.

a.2 Examen del Medio a Nivel del Negocios sobre la base del Análisis de los Factores Externos

Este examen se basa en la identificación de aquellos factores externos críticos considerados como determinantes centrales del atractivo de la industria en opinión de los directivos claves del negocio.

Esta segunda opción metodológica, brinda la libertad de identificar los factores externos que los directivos consideran particularmente pertinentes para la industria en que compete o competirá el negocio.

b) ESTUDIO DE MERCADO PROPIAMENTE TAL

El análisis de los clientes se lleva a cabo porque no todos los clientes tienen las mismas necesidades de productos o servicios. Esto condice en forma automática a la implicación estratégica de que los negocios pueden decidir atender diferentes segmentos de clientes. Por lo tanto una primera práctica en esta etapa será segmentar en forma adecuada los clientes.

Los clientes pueden diferir también en sus necesidades de información, confianza, apoyo técnico, servicio, distribución y otra gran variedad de beneficios “que no son del producto” y que son parte de su compra.

La segmentación del mercado es de hecho uno de los aspectos más importantes de la Planeación Estratégica de Mercado, y puede ser el más difícil, por lo que las variables y la forma de realizarlo deben ser prolijas y detalladas utilizando variables de segmentación apropiadas para el tipo de negocio.

El tipo de producto, en sí plantea una serie de inquietudes relacionadas con su imagen actual, por lo que su mejoramiento deberá ser una de los primeros objetivos de un “producto mejorado” como es este caso. Esto requiere acciones no sólo relacionadas con hablar de snacks de carne deshidratada sino de algunas mucho más complejas. Los riesgos del desarrollo de un nuevo producto son mucho más amplios que la introducción y aceptación por parte del mercado.

Cabe preguntarse ¿porqué fracasan tantos nuevos productos? Las razones son diversas: Se sobrestima el mercado, quizás el producto real no está tan bien diseñado, o bien no tiene un posicionamiento correcto en el mercado. Finalmente, es sabido que con frecuencia los costos de desarrollo de un nuevo producto son mayores a los esperados. También se desconoce la respuesta que pueden tener eventuales competidores.





La idea de producto puede convertirse en varios conceptos. Luego de desarrollar conceptos de categoría, será necesario realizar las pruebas de conceptos, es decir, probar éstos con un grupo adecuado de consumidores meta. Resulta ideal utilizar productos completamente idénticos a los que se ofrecerán con posterioridad como producto final. Se pide a los consumidores que respondan a las siguientes preguntas:

1. ¿Son los beneficios claros y creíbles para usted?
2. ¿El producto satisface una necesidad?
3. En la actualidad ¿otros productos cubren esta necesidad y le satisfacen?
4. ¿Es razonable el precio en relación con el valor?
5. ¿Compraría usted el producto?
6. ¿Quién usaría este producto y con que frecuencia?

El número de encuestas deberá estar en relación con los mercados metas finalmente elegidas y se deberán sintetizar al nivel de atractividad y fuerza para el consumidor.

Con esta metodología se pretende además recabar información relativa a los siguientes puntos:

1.- Análisis de concepto.

Objetivo: Determinar el mercado objetivo en que se intentará situar el producto y medir las motivaciones y actitudes que los consumidores respecto al producto potencial.

- ✘ Etapas: * Análisis de tendencias del mercado (snack)
- ✘ Análisis de las características de los productos concurrentes
- ✘ Análisis de hábitos de uso de estos productos
- ✘ Análisis del posicionamiento de marcas existentes
- ✘ Análisis de los beneficios ofrecidos

* Determinación de expectativas sobre el producto presentado

- ✘ Determinación de las expectativas no cubiertas por los productos existentes en el mercado
- ✘ Determinación del concepto de producto más creíble y válido para el target Group al cual se dirigirá.

2. Análisis de producto

Objetivo: determinar el diseño del producto que se lanzará al mercado (considerará: envase, contenido, etiqueta y marca)

Metodología básica:

Realización de testeo de envase, contenido, marca en muestras representativas del target Group seleccionado al cual se dirigirá el producto.

Este proceso es clave y debe ser realizado con una alta frecuencia, de modo de identificar con claridad los eventuales problemas que podría tener el producto futuro en el mercado. Como se ha indicado, esto debe ser hecho con distintos tipos de carne y con diferentes procesos.





II MÉTODOS DE PRUEBAS DE MERCADO PARA EL PRODUCTO JERKY

Al probar un producto alimenticio, se busca estimar cuatro variables: prueba, primera repetición, adopción y frecuencia de compra, es evidente que se busca encontrar altos niveles de estas variables. Métodos existen varios. En este caso se plantean dos de ellos.

• **INVESTIGACIÓN DE LA OLA DE COMPRAS.**

Consiste en ofrecer de nuevo el producto a los consumidores que lo probaron por primera vez sin costo, o bien a los que compran un artículo competidor (otro tipo de snacks) a precios ligeramente menores. Se les ofrecerá el producto hasta tres veces (olas de ventas) para observar cuantos consumidores seleccionaron de nuevo nuestro productos y el nivel de satisfacción que informen. Se recomienda incluir asimismo la exposición de los consumidores a uno o más conceptos de básicos de publicidad para determinar el impacto que la publicidad tiene sobre la repetición en las compras.

Esta metodología permite estimar el nivel de repetición de compras en condiciones en las que los compradores gastan su propio dinero y eligen entre marcas en competencia. Permite además medir el impacto de conceptos publicitarios alternos; implantar con rapidez la investigación en olas de compras, realizarla con cierta seguridad competitiva y llevarla a cabo es necesidad de desarrollar en empaque y la publicidad finales.

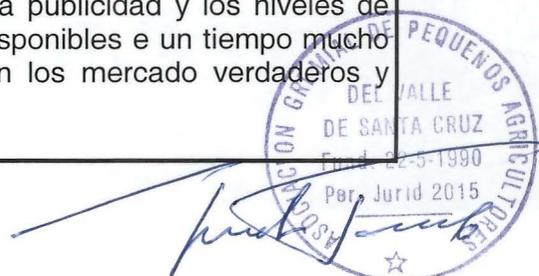
No obstante, no permite conocer los niveles de juicio que se lograrían con distintos incentivos de promoción de ventas, ya que se preselecciona a los consumidores que probarán el producto. Tampoco indica el poder de la marca para ganar distribución y una posición favorable en lo estantes de por ejemplo supermercados. Por ello, debe ser complementada con otra metodología, en este caso se propone el Mercado de Prueba Simulado.

• **MERCADO DE PRUEBA SIMULADO**

El mercado de prueba simulado busca encontrar 30 a 40 compradores calificados (en un supermercado, pub, colegio u otro lugar) y hacerles preguntas sobre su familiaridad y preferencias de marcas en la categoría respectiva de producto. Luego se les lleva a una breve exhibición de comerciales y anuncios impresos, incluyendo los ya conocidos y unos nuevo.

Un anuncio presenta el snack de carne deshidratada pero no está separado para llamar la atención. Los consumidores reciben una pequeña cantidad de dinero y se les invita a una tienda en la que pueden adquirir cualquier artículo- Incluso aquellos que no compran la nueva marca con el nuevo producto reciben una muestra de ésta en forma gratuita. Con esto se observa cuántos consumidores adquieren la nueva marca y las marcas y /o productos competidores. Se pregunta a los consumidores las razones de su compra o no compra. Luego de un tiempo se les entrevista por teléfono de nuevo para determinar las actitudes hacia el producto, el uso, la satisfacción e intención de comprarlo de nuevo y se les ofrece la oportunidad de comprar de nuevo cualquier producto.

Este método tiene varias ventajas, incluyendo la eficacia de la publicidad y los niveles de prueba (y de repetición si se extiende) resultados que están disponibles e un tiempo mucho más breve y a una fracción del costo de utilizar pruebas en los mercados verdaderos y seguridad competitiva.





La principal pregunta es ¿qué cantidad y tipo de pruebas de mercado? En general se afirma que los productos que suponen una inversión y/o riesgo elevado merecen ser probados en el mercado a fin de no cometer errores. Los artículos de alto riesgo: aquellos que dan origen a nuevas categorías de productos o que poseen características novedosas requieren más pruebas de mercado que aquel modificado.

En casos en que se está contra el tiempo (presión de competidores por ejemplo) se reducen el número de pruebas. Por lo tanto como este no es el caso se recomienda realizar al menos 15 pruebas de la primera opción y 10 de a segunda de modo de poder conocer con absoluta claridad las preferencias de los consumidores a los distintos tipos de carne, los distintos tipos de corte y los diferentes procesos que se puedan utilizar. Ello no es fácil ni barato, pero constituye un referente válido para conocer la respuesta que podría tener nuestro producto en el mercado.

✧ LANZAMIENTO DEL PRODUCTO AL MERCADO

Constará de las subetapas

- 1.- Diseño de campaña promocional
- 2.- Promoción en los puntos de venta y programa de reposición en las bocas de salida elegidas.

✧ Diseño de la Campaña Promocional

- Publicidad
- Promoción de Venta
- Venta
- RR. PP.

✧ Diseño de la Introducción del Producto en el Mercado.

- Lanzamiento
- Promoción y degustación
- Reposición
- Mantención del producto en los puntos de venta.

III. COMPONENTE PRODUCTIVO

Estos temas serán tratados en forma directa con los participantes del proyecto, poniendo especial énfasis en aquellos puntos críticos para el éxito de la explotación. En forma esquemática se presentan los siguientes:

Diseño básico o plataforma de procesos tecnológicos sobre la base de validación de metodologías extranjeras para la obtención de productos de alta calidad susceptible estratégicamente de comercialización en el mercado internacional.

Se realizará un seguimiento constante en cada uno de los módulos del proceso permitiendo a los asociados seleccionados que se reúnan en giras técnicas para que intercambien sus experiencias.





Se postula realizar un video que reúna todos los procesos productivos, recopilando, en lo posible, las experiencias exitosas de otros países productores –como Uruguay- y su inserción tecnológica y comercial en el mercado estadounidense.

Finalmente se realizarán actividades de divulgación con los diferentes estamentos públicos y privados relacionados con el agro, de modo que conozcan los avances logrados tanto desde el punto de vista técnico como comercial.

El procedimiento de producción de este nuevo charqui tiene las siguientes operaciones principales: Trozado, desengrasado, laminado, sazonado, deshidratado y desemparrillado.

El desengrasado consiste en retirar el máximo de grasa u otros accidentes no deseables a los trozos de carne fresca, sin producir desmembramientos excesivos y manteniendo unidades adecuadas para efectuar las operaciones siguientes usándose par estos productos, dentro de lo posible, carnes magras y homogéneas.

El laminado se efectúa por los procedimientos usuales que incluyen modelados, golpe de frío y laminado o corte en fiambreras de disco, con espesores de corte de alrededor de dos milímetros.

El sazonado consiste inicialmente en la salación normal de carnes con sal común o de cloruro de potasio en una proporción de 5%, con un período de permanencia que asegure una apropiada difusión en la carne. A continuación, se agregan los demás condimentos para lograr los matices de sabor que se quiere obtener.

El deshidratado se efectúa en horno convectivos por aire caliente, a temperaturas de alrededor de 60° C, asegurándose que todo lo procesado permanece por lo menos algunos minutos a 70° y a niveles higrométricos de alrededor de 80% de humedad relativa. El horno tiene una base energética eléctrica y con reguladores de temperaturas y tiempos de secado, con dispositivos de alta tecnología. En su interior posee un pequeño cubículo donde se insertan trozos de leña, aproximadamente 750 gramos, donde se genera el humo y el cual recircula en forma interna dentro del horno. Solamente al final del proceso hay un escape de estos humos, los cuales son insignificantes y se disipan casi instantáneamente –el volumen interno ocupado por las parrillas no supera 0,5 m3. Cabe destacar las características de automatización del horno, de muy fácil manipulación. La temperatura máxima se puede prefijar en el diseño electrónico del equipo, por lo que este horno solamente podría ser empleado en la actividad de deshidratación y no de cocción, lo que evita el mal uso y un desgaste prematuro.

La carne se enrolla sobre sí misma formando tubos alargados, los que se disponen sobre parrillas metálicas de barras de acero inoxidable. El reticulado de la parrilla permite obtener figuras sobre la carne.

El desemparrillado es la operación de retirar de las parrillas la carne deshidratada, con un contenido de alrededor de 20% de humedad base seca, por medios de espátulas.

A continuación, la carne deshidratada se selecciona y calibra de acuerdo a las normas de envasado, que se asocian a tamaño de los trozos. El producto calibrado se envasa y almacena a la espera de su distribución comercial, en recinto aislado.





En las diferentes etapas del proceso, se realizará sistemas de medición de la calidad y del rendimiento obtenido. Básicamente se medirá contenido graso visual de la carne, textura y características de óptima palatabilidad. Al producto deshidratado se le medirá humedad, pH, contenido de sal, presencia de sabores o colores extraños, palatabilidad, resistencia a la presión y a la tracción. Además, en forma externa, se enviará periódicamente muestras para análisis bromatológico y microbiológico.

Se deberán realizar además ensayos con diversos tipos de corte y de preparación, en la búsqueda de aquellos que satisfagan de un mejor modo los requerimientos de los potenciales consumidores y que permitan un mayor aprovechamiento de la materia prima. Opcionalmente se ensayarán diversos tipos de ahumados y procesos similares.

IV MODELO DE GESTIÓN

Es sabido que la principal dificultad que tienen los pequeños agricultores para sumarse a aquellas alternativas más rentables siempre pasa por la falta de poderes compradores que satisfagan de una forma adecuada sus expectativas económicas. Este proyecto, pretende lograr ese complemento de un modo aceptable para ambas partes. Ello se logra garantizando la compra de la producción que cumpla con las exigencias planteadas por la planta (que a su vez depende de las exigencias de los consumidores) y un precio mínimo garantizado.

Para ello, se plantea establecer algún tipo de relación más o menos formal de modo que los productores realicen un manejo ad hoc para obtener carne de primera calidad.

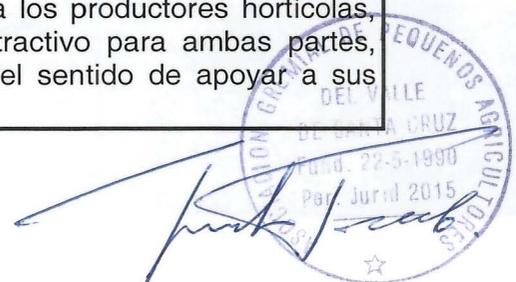
Agro del Valle, seleccionará a los socios proveedores de acuerdo a parámetros técnicos y en menor grado de compromiso y participación en la organización, estableciendo acuerdos formales con ellos (tanto productores actuales como potenciales) de modo de favorecer la obtención de materia prima por parte de los socios.

Cabe recordar que la organización tiene en funcionamiento un Banco Ganadero con un importante número de socios; él cual debiera ser el puente de inicio a esta propuesta.

Los animales serán faenados en el matadero local, que cuenta con tecnología moderna. De acuerdo a lo conversado con los dueños de la planta faenadora, la opción más adecuada es la contratación de servicios de faenamiento, vendiéndoles la carne que no se utilizará en la producción de Jerky. En la actualidad el matadero vende carne en vara al por mayor y por menor por lo que no existirían dificultades para una operación como la propuesta.

Debe recordarse que se consideran evaluaciones de diferentes cortes, por lo que los porcentajes de la canal que se utilizarán para Jerky y aquellos que serán vendidos al matadero, serán variables. Es opción organizacional, evaluar alternativas de uso directo del total de la canal (por ejemplo venta directa a través una carnicería, o, la utilización en otros subproductos), favoreciendo así la comercialización de la producción de los socios.

La relación con los proveedores se establecerá a través de contratos de producción similares a los que actualmente utilizan las plantas agroindustriales para los productores hortícolas, procurando llegar a un tipo de vínculo que sea altamente atractivo para ambas partes, cumpliendo además con los objetivos de la organización, en el sentido de apoyar a sus asociados





En estos convenios quedarán establecidos los deberes y derechos de ambas partes para garantizar una entrega fluida, constante y oportuna de materia prima.

Con esta operatoria, se logran varios efectos importantes, además del funcionamiento del negocio:

- Se fortalece a la organización campesina, validándola frente a los socios y otros agricultores.
- Se potencia el Proyecto Banco Ganadero que la Asociación mantiene en la actualidad.
- Se “garantiza” un poder comprador a los productores ganaderos actuales y de acuerdo a la marcha del negocio, permitiría un aumento de los asociados dedicados al negocio y una diversificación de sus explotaciones, tal cual se indica en el proyecto original





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

AÑO 2002

Objetivo Especif N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
1	1.1.	Habilitación planta deshidratadora de carne bovina en Santa Cruz	02 noviembre	18 enero
1	1.1.1.	Diseño arquitectónico	02 de noviembre	15 noviembre
1	1.1.2.	Equipamiento de acuerdo a exigencias técnicas, sanitarias y comerciales (revestimientos, construcciones propuestas, conexión a sistemas de alcantarillado, a sistema eléctrico, etc.)	01 noviembre	30 diciembre
1	1.1.3.	Permisos Municipales, Sanitarios y Ambientales	01 noviembre	30 noviembre
1	1.1.4.	Adquisición de Equipos Proceso Tecnológico	20 noviembre	10 diciembre
1	1.1.5.	Marcha Blanca. Prueba de equipos y Productos.	20 diciembre	18 enero
1	1.1.5.1.	Identificar formas de faenamiento que aseguren calidad de la carne para un mejor tratamiento de secado.	20 diciembre	30 diciembre





10. ACTIVIDADES DEL PROYECTO (adjuntar Carta Gantt mensual) AÑO 2003

Objetivo Especif. N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
1	1.1.5.2.	Análisis y evaluación de alternativas de líneas de elaboración óptimas para productos de alta calidad.	2 enero	28 febrero
1	1.1.5.3.	Desarrollo de técnicas de higiene y saneamiento para los procesos involucrados. Pruebas bioquímicas y bromatológicas	13 enero	28 febrero
1	1.2.	Fabricación del producto con las técnicas innovativas propuestas	01 marzo	31 diciembre
1	1.2.1.	Evaluación y Seguimiento	01 marzo	31 diciembre
1	1.3	Mantenimiento de la Planta	02 enero	31 diciembre
2	2.1	Análisis del alcance actual y futuro del negocio de snacks de carne deshidratada bovina	2 enero	15 febrero
2	2.2.	Análisis Competitivo y Estructural del Negocio de Elaboración y Comercialización de Snacks de carne deshidratada bovina.	2 enero	15 febrero
2	2.3.	Definición de la forma de abordar el Negocio de Snacks de carne Deshidratada bovina de un modo competitivo	15 febrero	1 marzo
2	2.4	Definición de Estrategia (s) de Negocios	15 febrero	01 marzo
2	2.5	Actualización Información Estratégica	01 marzo	31 diciembre
3	3.1	Recopilar información relevante sobre el mercado (tasa, crecimiento, proyecciones), sector industrial y macroambiente. Analizar y Evaluar Propuestas.	04 marzo	15 agosto
3	3.1.1.	Análisis y Desarrollo de Pruebas de Concepto	4 marzo	15 abril
3	3.1.2.	Análisis Desarrollo de Pruebas de Producto	15 abril	15 agosto
3	3.2.	Segmentación de Mercados	15 agosto	30 agosto
3	3.3.	Definición y Diseño de la Presentación del Producto	15 agosto	10 septiembre
3	3.4	Fijación de Estrategias de Marketing y Programas de Acción	10 septiembre	30 octubre
3	3.5.	Registro de Marca y Logo	10 septiembre	30 octubre
3	3.6	Lanzamiento del Producto	10 septiembre	31 diciembre
3	3.6.1.	Diseño de la Campaña Promocional	10 septiembre	31 diciembre
3	3.6.2.	Diseño de la Introducción del Producto en el	10	31





		Mercado	septiembre	diciembre
3	3.7	Venta Comercial del Producto	10 septiembre	31 diciembre
3	3.8	Participación en Ferias y Exposiciones Típicas y Gastronómicas	01 septiembre	31 diciembre
4	4.1.	Divulgación de Resultados	15 agosto	31 diciembre





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

AÑO 2004

Objetivo Especif. N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
1	1.2.	Fabricación del producto con las técnicas innovativas propuestas	02 enero	31 diciembre
1	1.2.1.	Evaluación y Seguimiento	2 enero	31 diciembre
1	1.3	Mantenimiento Planta	2 enero	31 diciembre
1	1.1.5.2.	Análisis y evaluación de alternativas de líneas de elaboración óptimas para productos de alta calidad.	2 enero	31 diciembre
1	1.1.5.3.	Desarrollo de técnicas de higiene y saneamiento para los procesos involucrados. Pruebas bioquímicas y bromatológicas	2 enero	31 diciembre
2	2.5.	Actualización Información Estratégica	2 enero	31 diciembre
3	3.7.	Venta Comercial de Productos	2 enero	31 diciembre
3	3.8.	Participación en Ferias y Exposiciones Típicas y Gastronómicas	2 enero	30 diciembre
3	3.9	Promoción y Difusión de la marca y la calidad del producto	2 enero	30 diciembre
4	4.1.	Divulgación de Resultados	2 enero	31 diciembre





11. RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES

11.1 Resultados esperados por objetivo

Obj. Esp. N°	Resultado	Indicador	Meta Final	Parcial	
				Meta	Plazo
1	Planta construida y equipada con implementos necesarios para su adecuado funcionamiento	Planta Operativa		100 %	Diciembre 2003
2	Definición de Estrategia Comercial	Documento Análisis Estratégico	1	1	01 marzo 2003
3	Desarrollo, Prueba y Lanzamiento del Producto	Documentos Técnicos,	4	100%	Diciembre 2004
		Pruebas de Mercado,	30	100%	Diciembre 2004
		Diseño del Producto	Producto Comercial	100%	Septiembre 2003
		Ventas / año equivalente Kg. Seco	3.712 Kg.	3094 Kg. 3.712 Kg.	2003 2004
4	Programas de Capacitación y Divulgación	Días de Campo/año	4	2	2003
				2	2004
		Charlas técnicas /año	4	2	2002
				2	2003
		Capacitación es en gestión de negocios (N°)	2	1	2003
		1	2004		





11.2 Resultados esperados por actividad

Obj. Esp. Nº	Activid. Nº	Resultado	Indicador	Meta Final	Parcial	
					Meta	Plazo
1	1.1	Planta Habilitada	Informe administración general visado por Coordinadores y FIA	100%	100%	15 marzo 2003
1	1.1.1	Plano arquitectónico. Lay Out	Documento	1	100%	15 noviembre 2002
1	1.1.2.	Infraestructura habilitada	Informe Coordinador	1	100%	30 noviembre 2002
1	1.1.3.	Permisos sanitarios y municipales	Documentación disponible	4	100%	10 diciembre 2002
1	1.1.4.	Equipos en bodega	Documentos recepción	6	100%	10 diciembre
1	1.1.5.	Equipos funcionando	Informe coordinador	6	100%	18 enero 2003
1	1.1.5.1.	Estudio Tipos de faenamiento	Documento Técnico	1	100%	30 diciembre 2002
1	1.1.5.2.	Estudio Formas de presentación del producto	Documento Técnico	1	100%	28 febrero 2002
1	1.1.5.3.	Estudio Alternativas Procesos	Documento Técnico	1	100%	28 febrero 2003
1	1.2.	Productos finales definidos	Informe Técnico Coordinador. Tipos de Cortes Seleccionados	1 A de finir	100%	31 diciembre 2003
1	1.2.1.	Estudio calidad productos terminados	Documentos	40	1 mensual	Mayo 2003 a septiembre 2006
1	1.3.	Planta y equipos funcionando correctamente	Informe administración de procesos técnicos	13	1 trimestral	Mayo 2003 a septiembre 2006
2	2.1.	Definición de Misión del Negocio	Documento Técnico	1	100%	15 febrero 2003
2	2.2	Examen del Medio externo a Nivel de Negocio	Documentos. Modelos 5 de Fuerzas de	1	100%	15 febrero 2003





			Porter y Análisis Factores Externos.			
2	2.3	Evaluación Interna a Nivel de Negocio	Documento. Cadena del Valor. Examen de Fortalezas y Debilidades.	1	100%	1 marzo 2003
2	2.4.	Información Estratégica	Estrategias de Negocios. Documentos e Implementación	7	1 semestral	15 febrero 2003 a diciembre 2004
2	2.5.	Información Estratégica	Documentos Técnicos	8	1 trimestral	
3	3.1	Situación Actual y Análisis de Oportunidades de Mercadotecnia	Documento Técnico	1	100%	15 agosto 2003
3	3.1.1.	Análisis de Concepto	Pruebas de Consumidores	15	100%	15 abril 2003
	3.1.2.	Análisis del Producto	Pruebas de Mercado	15		15 agosto 2003
3	3.2.	Selección de Mercado Objetivo	Documento Técnico con Proceso de Segmentación de Mercados y Definición de Mercados Meta	1	100%	30 agosto 2003
3	3.3.	Presentación del Producto	Selección Envase, Contenido, Etiqueta y Marca	1	100%	10 septiembre 2003
3	3.4	Estrategias y Programas de Acción	Documentos Técnicos	2	100%	30 septiembre 2003
3	3.5.	Definición de Marca y Logo	Patentes Comerciales	2	100%	30 septiembre 2003
3	3.6	Lanzamiento del Producto	Estrategia de Promoción	1	100%	Septiembre 2003
3	3.6.1.	Campaña Promocional	Promoción de Venta y Publicidad	100%	100%	Septiembre 2003
3	3.6.2.	Introducción del Producto en el Mercado	Lanzamiento, Promoción y Degustación; Reposición, Mantención del Producto en Puntos de Venta	100%	100%	Septiembre 2003





3	3.7.	Venta de Producto	Ventas/año equivalente seco Kg.	3.712.	2.527 3.712	Septiembre 2003 2004
4	4.1.	Días de Campo Talleres Cursos Capacitación	Número de	2 2 1 anual	2 2 1	Agosto 2003 Diciembre 2004





12. IMPACTO DEL PROYECTO

12.1. Económico

Múltiples son los impactos que un proyecto de este tipo genera desde el punto de vista económico, se genera un cambio positivo en el ingreso de las explotaciones al ofrecer un producto diferenciado por sí mismo, con utilización de tecnologías y procesos que cumplen con todas las exigencias de los consumidores modernos: limpios sanos, con bajo contenido de grasas, de procesos no dañinos al medio ambiente, autosustentables, replicables, y generadores de respuestas a grupos asociativos de pequeños empresarios ganaderos. Una segunda fase debe contemplar el acceso a mercados externos de altas exigencias, como el estadounidense o europeo, aprovechando las ventajas zoosanitarias comparativas de la carne chilena.

12.2. Social

Desde el punto de vista social, el ofrecer alternativas para los pequeños y medianos productores, de modo de potenciar la actividad agropecuaria y contribuir al reconocimiento de la importancia estratégica de la actividad.

Contribuir a la valoración del trabajo asociativo de los pequeños y medianos agricultores para mejorar su protagonismo.

Con respecto al impacto sobre los beneficiarios, estos son múltiples: se logra posicionar a su organización en una unidad de negocios nueva, innovativa y rentable.

Desde el punto de vista individual, la presencia de nuevos poderes compradores para sus productos, siempre será favorable ya que les permitirá negociar de mejor forma sus productos al existir otras alternativas compradoras.

La gran mayoría de los productores maneja bovinos de carne en un número más bien bajo, pese a que es una muy buena alternativa para aprovechar rastrojos, terrenos en rotación, etc. No obstante, en la gran mayoría de los casos, la crianza de animales es una alternativa de búsqueda de autosuficiencia familiar, básicamente por la falta de compradores que cumplan as expectativas de los productores.

Una alternativa como la propuesta, debiera traducirse, de cumplirse las expectativas planteadas, en un incremento de la crianza de bovinos y por consiguiente una mayor diversidad en la oferta de los productores y por ello una mayor rentabilidad de sus explotaciones.





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

Fortalecer en toda la organización una disciplina orientada al mercado, a través del trato directo con proveedores y por una política de bases profesionales en procesos y en la comercialización.

Reconocimiento de la Provincia de Colchagua como zona productora de carne deshidratada con características que garanticen su trazabilidad y que se relacionen con la calidad de otros productos ofrecidos en la zona (vinos, quesos, etc.).

En íntima relación con lo anterior, promover un registro de marca que identifique claramente el producto.





13. EFECTOS AMBIENTALES

13.1. Descripción (tipo de efecto y grado)

Considerando la opción tecnológica propuesta, el proyecto no tendrá efectos ambientales negativos.

Debido a los volúmenes involucrados, basta con una carta dirigida al Director Regional del CONAMA con una descripción detallada de los procesos para obtener los permisos ambientales respectivos.

Todos los procesos cumplen con todas las exigencias solicitadas por el Servicio de Salud Ambiental del Hospital de Santa Cruz, con cuyo encargado ha existido un permanente contacto.

De acuerdo con lo expresado por el Jefe Comunal, una planta con las características propuestas, no generará ningún tipo de impacto ambiental.

Todos los procesos de fabricación serán con electricidad, por lo que no se generarán productos de combustión, sólo vapor de agua.

Residuos sólidos, restos de carne o grasa no constituirán problemas debido a que su cantidad no será significativa.

Los residuos líquidos generados por el lavado de la planta (todas las superficies internas deben ser lavables) serán canalizados por el servicio de alcantarillado, por lo que tampoco se genera algún tipo de contaminación. Para ello, se cuenta con el permiso respectivo de ESSEL S.A., empresa de agua de la región que por un pago mensual realiza el tratamiento de riles en la planta respectiva, una de las más modernas de la VI Región

13.2. Acciones propuestas

No se consideran.

13.3. Sistemas de seguimiento (efecto e indicadores)

Pese a lo expuesto, en el sentido que no se generarían efectos ambientales negativos, el compromiso expresado por la organización tanto en lo formal, está indicado en sus estatutos, como en las acciones desarrolladas por muchos años en defensa del medio ambiente, garantizan que existirá un seguimiento interno que busque la solución rápida y eficaz a eventuales dificultades.

El objetivo de garantizar calidad y sanidad de los productos entregados (indicador de ventaja competitiva) es otro fuerte aliciente para llevar a cabo un control constante sobre todos los procesos desarrollados tanto en la planta como en el transporte hacia y desde ella.

Lo controles de calidad serán ejecutados en el laboratorio que se implementará junto con la planta, y que permitirán garantizar la calidad sanitaria de los productos entregados.





16. ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO

16.1. Criterios y supuestos utilizados en el análisis

Indicar criterios y supuestos utilizados en el cálculo de ingresos (entradas) y costos (salidas) del proyecto

Los niveles de producción son a nivel de planta piloto, por tratarse del desarrollo de producto. Los precios unitarios mayoristas planteados consideran una marginación de por lo menos 100% en la distribución. Actualmente caben en ese rango de precios productos de muy inferior calidad al planteado en este proyecto a nivel supermercado del sector oriente de Santiago (\$2.000 la unidad de 70 gramos de un producto no mejorado, en envase poco atractivo, claramente no diferenciado). Se plantea un precio de \$15.000/Kg. neto de IVA.

El objeto de diferenciación por calidad trae inversiones en instrumental de análisis químico y físico, y el envío de muestras periódicas a laboratorios especializados en bromatología y microbiología (del INIA por ejemplo).

El horno de secado planteado es de tecnología de punta, de marca prestigiosa estadounidense, con control computarizado de tiempos y variables como temperatura, tiempo de secado y tiempo de ahumado, velocidad del flujo de aire forzado en el interior del horno, fuente energética eléctrica no contaminante. Además su programación en rangos bajos de temperatura, para deshidratado y no para cocción de alimentos, permitirá un uso exclusivo en actividades ligadas al proyecto. Es de un nivel relativamente alto de inversión (US\$ 9.000 aproximadamente) que se justifica por la flexibilidad y control de variables para la obtención de productos normalizados.

El nivel de ventas o de demanda aparente en el mercado interno debería superar ampliamente lo indicado en este proyecto, por lo que sus niveles son logrables. Es decir, las metas más difíciles de cuantificar en un proyecto, las de ventas, están en un contexto de criterio conservador.

Por otra parte, los costos no consideran rebajas, no han sido minimizados, cabiendo la consideración que los medios pueden ser disminuidos por efectos de economías de escala.

En general los criterios empleados en la evaluación son conservadores. Las ventas del primer año no se consideraron como ingreso y se destinaron a gasto promocional.

La evaluación arroja una alta atractividad económica, con una Tasa Interna de Retorno de 25,3% y un valor actual neto de aproximadamente 5,6 millones (en dos años), por sobre los niveles exigidos por el proyecto. Esto puede explicarse por las características del desarrollo de un producto con una demanda potencial atractiva.

En el siguiente cuadro se observa los flujos de caja anuales y los índices de rentabilidad señalados, TIR, VAN al 10%, de las cifras reajustadas de acuerdo a lo indicado por el FIA.





En síntesis, un proyecto muy atractivo económicamente.

Finalmente es necesario señalar que esta evaluación omite el concepto financiero, haciéndose esta en una perspectiva “económicamente pura”. También se hace abstracción del contexto tributario y otros conceptos de gastos no desembolso, en un contexto de análisis operacional.

La inexistencia de otro negocio actual no hace necesario un análisis incremental de la evaluación económica.





17. RIESGOS POTENCIALES Y FACTORES DE RIESGO DEL PROYECTO

17.1. Técnicos

Los riesgos técnicos son menores y, probablemente, el mayor riesgo esté en ser los pioneros en la validación de este tipo de tecnología. El proceso relativamente simple, con empleo de horno de alta tecnología de calor radiante y convección, automatizado y controles digitales. Bajo riesgo de procesos y pequeños volúmenes a proceso, por lo que hay amplia flexibilidad en cambios de caracterización del producto de acuerdo a los requerimientos de mercado.

17.2. Económicos

Los riesgos asociados son todos aquellos inherentes al desarrollo de productos. Existe en cierta medida la necesidad de educar a los consumidores y existe incertidumbre sobre la demanda futura. Es reconocido que el consumidor actual es fuertemente experimentador por lo que debiera existir un consumo inicial de importancia. No obstante, ese mismo factor podría afectar el consumo posterior.

Desde el punto de vista de los potenciales competidores ellos contarán con información más actual y podrán aprender de la experiencia adquirida.

Otro riesgo es la exposición a seguidores que puedan ser capaces de imitar la innovación a menores costos que le costo de innovar.

Bajo riesgo sobre las ventas de medidas macroeconómicas

17.3. Gestión

En este ámbito se observan algunos factores de riesgo.

- **Gestión de Ventas:** El desarrollo de un producto es el mayor riesgo de este negocio. Su estrategia está en establecer que el producto ofrecido no es el tradicional charqui, sino un producto distinto, desarrollando imagen de marca y con garantía de calidad como servicio de post venta. Debe diferenciarse de los competidores que ingresan al negocio después. En lo posible la imagen la imagen de la VI Región o el nombre de la zona como de los mejor calidad de snack de carne deshidratada.
- **Gestión Financiera:** Si hay una adecuada planificación financiera, especialmente en lo referente a la inversión en capital de trabajo, se limitan los problemas de solvencia a corto plazo. Controlar el empleo adecuado de este capital para un resultado equilibrado de las masas patrimoniales.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Debe incluir un reclutamiento adecuado, capacitación continua y métodos de evaluación que permitan un trabajo en equipo y motivación en un clima organizacional positivo.





17.4. Otros

- Otros Riesgos: Se observan los siguientes riesgos asociados al negocio:
- Bajas Barreras de Entrada al Negocio: producto sólo diferenciado en términos de marca y calidad.
- Bajo Requerimiento de Capital. Fácilmente puede significar pronto ingreso de nuevos competidores al sector.
- Proveedores: De bajo riesgo por la amplia oferta de materias primas. Puede disminuir algún riesgo con integración vertical hacia atrás, criando propios animales.
- No Profesionalización del Negocio: la presión cultural de prescindir de asesoramiento técnico económico puede llevar al fin del negocio, en la medida que el mercado meta presenta características de alta exigibilidad de calidad en cuanto a producto, oportunidad y cantidad. El no-cumplimiento significaría perder imagen de marca. Se considera este aspecto cultural, junto a la incertidumbre inicial en las ventas, como los mayores riesgos de fracaso del negocio.





17.5. Nivel de Riesgo y Acciones Correctivas

Riesgo Identificado	Nivel Esperado	Acciones Propuestas
Costo de ser Pionero	Medio	Mantener altos niveles de diferenciación con productos de alta calidad
Incertidumbre de Demanda	Medio	Estudios de Mercado, Planes de Marketing
Cambios en la necesidades del consumidor	Medio	Estudios de Mercado, Planes de Marketing
Imitación de Bajo Costo	Alto	Mantener la diferenciación y continuar búsqueda de alternativas atractivas para los consumidores
Gestión de Ventas	Medio	Monitoreo permanente de lo relacionado con precio, plaza de venta, características del producto y la promoción
Gestión Financiera	Medio	Estructura financiera de corto plazo conservadora, con inversión en capital de trabajo.
Gestión de Recursos Humanos	Medio	Capacitación y Desarrollo del personal





18. ESTRATEGIA DE TRANSFERENCIA DE RESULTADOS

La transferencia de los resultados obtenidos se abordará a través de la difusión de los resultados obtenidos tanto a nivel de productores como de autoridades y profesionales y técnicos de los diversos programas de desarrollo de instituciones dedicadas a ello.

Con relación a las actividades de difusión, se proponen las siguientes:

1. El desarrollo de un plan de marketing, el cual deberá indicarnos la mejor opción a seguir.
2. Se consideran recursos en degustaciones en distintos puntos de venta (en especial cadenas de supermercados y colegios) con la metodología ya detallada. Estas actividades debieran realizarse al menos inicialmente en las Regiones VI, VII y Metropolitana.
3. Se contempla la participación en ferias típicas, gastronómicas y turísticas, tanto a nivel regional como nacional para dar a conocer el producto.
4. Se consideran la confección de cartillas, trípticos y videos promocionales.
5. Además debiera contemplarse publicidad directa y el diseño de una página Web.





19. CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

19.1. Antecedentes y experiencia del agente postulante y agentes asociados

(Adjuntar en Anexo B el Perfil Institucional y documentación que indique la naturaleza jurídica del agente postulante)

- **BREVE RESUMEN DEL HISTORIAL DE AGRO DEL VALLE**
- EXPERIENCIA EN PROYECTOS

La Asociación Gremial Agro del Valle, ha participado en diferentes proyectos dirigidos a satisfacer las demandas de los productores agrícolas, en búsqueda de la generación de alternativas con la optimización de los recursos disponibles. Se busca además facilitar el acceso a instrumentos y servicios.

El historial es largo. A continuación se presenta en forma resumida y esquemática las principales actividades desarrolladas:

- **SERVICIOS DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

Durante siete años la Asociación Gremial participó como ejecutor del Servicio de Desarrollo Tecnológico del INDAP.

- **SERVICIOS DE RIEGO**

A través del Servicio de Riego Campesino de INDAP, AGRO DEL VALLE ha realizado 40 Proyectos Menores de Riego: Construcción de Norias, Sistemas de Distribución y Almacenaje de Agua.

- **PROYECTO BANCO GANADERO**

Ya descrito

- **VIVERO FORESTAL**

Con el apoyo de INDAP, AGRO DEL VALLE estableció en el año 1997 un Vivero Forestal Tecnificado, actualmente ubicado en propiedad de la organización en Adriano Díaz N° 73 en Santa Cruz, destinado a la producción de plantes forestales, frutales y ornamentales.

- **PROGRAMA DE FORESTACIÓN CAMPESINA**
- **AGRO DEL VALLE COMO CONSULTOR Y EJECUTOR**

Agro del Valle como consultor y ejecutor, ha redoblado esfuerzos y asignación de recursos organizacionales y profesionales para fortalecer iniciativas que se enfoquen en el desarrollo personal y técnico de sus asociados y otros pequeños y medianos empresarios.





Se ha definido como un objetivo estratégico de nuestra organización el desarrollo y capacitación de las personas con el objeto de obtener una alta capacidad de adaptación para absorber y resolver con éxito las demandas derivadas de un medio en constante cambio y que impone fuertes desafíos a las empresas en especial a las pequeñas y medianas.

Ante ello, AGRO DEL VALLE, sin dejar de lado todas las acciones ya descritas, ha centrado esfuerzos en todas las instituciones que desarrollan y apoyan actividades de capacitación., entre ellas el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

- FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL (FOSIS)

Durante las dos últimas temporadas, nuestra organización ha presentado 6 proyectos al Programa de Apoyo a la Microempresa de FOSIS, adjudicándose dos de ellos. En 1998 – 99, fue ejecutado con gran éxito el Proyecto “Apoyo a Productoras de Flores en Invernadero en la Comuna de Palmilla”. En la temporada, 1999 – 2000, se ejecutó el Proyecto “Apoyo Técnico Productivo y en Gestión a Microempresarios Hortícolas de la Comuna de Pumanque”.

- SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO (SENCE)

En agosto de 1999, nuestra organización ha sido reconocida por el SENCE como Organismo Técnico de Capacitación (OTEC).

Conscientes que el tema de la capacitación es uno de los pilares del desarrollo de las empresas (independiente de su tamaño) AGRO DEL VALLE ha centrado esfuerzos en tal sentido.

Por ello ha incrementado fuertemente el número de cursos de modo de contar con una amplia oferta y gama de temas a tratar que puedan aportar al desarrollo de todos los micro, pequeños y medianos empresarios del área de acción de nuestra organización.

En la actualidad AGRO DEL VALLE cuenta con más de 100 socios activos de todas las comunas de la Provincia de Colchagua, tanto del sector de riego como de seco. Además, continúa con una fuerte y estrecha relación con todos los agricultores que han sido beneficiados por los diversos programas de desarrollo y que no pertenecen a la organización.



19.2. Instalaciones físicas, administrativas y contables

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

Arriendo de:

- ❖ Sede de la Sociedad AGROCOL S.A. con un terreno de 12.000 m² y una construcción de 540 m². con 6 oficinas completamente equipadas: Computadores con conexión a Internet, Fono fax, Fotocopiadora, Proyectoras de Transparencias y Diapositivas, Mesas, 150 sillas, escritorios, etc. Cuenta además con dos salones de reuniones para 15 y 150 personas.
- ❖ Galpón de estructura metálica de 12 x 20 m, con piso de concreto.
- ❖ Construcción de madera con 3 oficinas en el terreno.
- ❖ Profesionales externos de los ámbitos productivo y comercial

2. Capacidad de gestión administrativo-contable.

La experiencia de sus dirigentes y personal administrativo en los proyectos descritos por más de 10 años permite garantizar que existe una adecuada capacidad administrativa.

Han recibido permanente capacitación en conceptos de administración y gestión. Además, en los últimos años, AGRO DEL VALLE ha reforzado su quehacer hacia aspectos comerciales, lo que se ha traducido en

AGRO DEL VALLE es socio fundador de un Centro de Gestión ubicado en la comuna de Santa Cruz, que dentro de los servicios que provee está el apoyo contable, por lo que no existen limitaciones al respecto.





20. OBSERVACIÓN SOBRE POSIBLES EVALUADORES

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

Nombre	Institución	Cargo	Observaciones
NINGUNO			



CURRICULUM VITAE

1. DATOS PERSONALES

Nombre : HUGO NUÑEZ KALASIC
Nacionalidad : Chilena
Cédula Nacional de Identidad :
Fecha de nacimiento : 9 de Septiembre de 1956
Lugar de nacimiento : Antofagasta, Chile
Dirección : El Parque 2662 B501 Macul, Santiago

2. FORMACION PROFESIONAL

- Ingeniero Agrónomo Mención en Agroindustria por la Universidad de Chile, 1981. Santiago-Chile
- Diplomado en Tecnología de Alimentos por el Ministerio de Educación y Ciencias en el Instituto de Agroquímica y Tecnología de Alimentos, 1989. Valencia, España.
- Magister (c) en Ciencias Agropecuarias, Mención en Ciencia y Tecnología de Alimentos, 2002. Universidad de Chile.

3. EXPERIENCIA LABORAL

- 2002. Académico J/C, Profesor Asistente en el Departamento de Agroindustria y Enología de la Universidad de Chile. Desde 1991.
- 2002. Académico J/P en la Universidad Católica de Valparaíso, Facultad de Agronomía. Desde 1995.
- 1999 Académico J/P en la Universidad Mayor, Facultad de agronomía. Desde 1996.
- 1995. Académico J/P, Universidad Tecnológica Metropolitana. Desde 1994.
- 1995. Académico J/P en la Facultad Tecnológica, Universidad de Santiago de Chile. Desde 1994.
- 1990. Académico J/C, Ayudante Primero, Departamento de Agroindustria y tecnología de Alimentos de la Universidad de Chile. Desde 1987.
- 1987 a 1988 Académico J/P, Departamento de Productos Agropecuarios de la Universidad de Santiago Chile.
- 1981 a 1986. Académico J/C, Ayudante Segundo, Departamento de Agroindustria y Tecnología de Alimentos de la Universidad de Chile.

4. ACTIVIDAD DOCENTE

- 2002. Profesor responsable de las asignaturas de Tecnología de Carne (Desde 1982), Tecnología de los Productos vegetales (Desde 1992) y Procesamiento de Alimentos (Desde 2001), Departamento de Agroindustria y Enología, Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile.
- 2002. Profesor colaborador de las asignaturas de Bioquímica de Alimentos (Desde 1995), Seminario de Agroindustria y Enología (Desde 2000), Departamento de Agroindustria y Enología, Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile. Desde 1995
- 2002. Profesor colaborador de la asignatura Higiene y Tecnología de los Alimentos. Dpto. de Medicina Preventiva Animal, Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias, Universidad de Chile. Desde 1999.



- Profesor responsable de las asignaturas de Industrialización de productos pecuarios (U. Católica de Valparaíso, 1995-2002); Tecnología Agroindustrial (U. Mayor, 1999-1995); Materias Primas Vegetales y Materias Primas Animales (UTEM, 1994-1995); Práctica Agroindustrial (USACH, 1987-1988) y

4.2. Docencia de post-título

- 2002. Profesor participante del diploma de postítulo "Gestión en Empresas de Alimentos", Profesor responsable de la asignatura de Procesos y Biotecnología. Campus Sur, Universidad de Chile.
- 1998. Profesor participante del diploma de postítulo "Producción, comercialización y mercado de jugos de frutas" (192 horas). Departamento de Agroindustria y Tecnología de Alimentos, Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, Universidad de Chile. Profesor colaborador, 16 horas. 1 de abril de 1997 al 20 de enero de 1998

4.3. Dirección de memoria de pre-grado

- Profesor guía memoria de título Carrera ingeniería Agronómica (últimos 5 años): 5 memorias
- Profesor Consejero memoria de título Carrera ingeniería Agronómica (últimos 5 años): 32 memorias

5. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACION O PERFECCIONAMIENTO (Ultimos 5 Años)

- 2001. Curso Perfeccionamiento Académico en "Planificación y diseño curricular". 23 al 27 de julio. Dirección de Recursos Humanos, Departamento de Capacitación, Universidad de Chile - CEICAPER
- 2001. Curso Perfeccionamiento Académico en "Docencia Universitaria". 15 al 19 de enero. Dirección de Recursos Humanos, Departamento de Capacitación, Universidad de Chile - CEICAPER.
- 2000. Curso "La planilla de cálculo Excel avanzado y sus aplicaciones". 18 de mayo al 30 de junio. Unidad de Multimedia, Facultad de Ciencias Agronómicas. Universidad de Chile.
- 2000. Curso "Métodos no térmicos en el procesamiento de alimentos". 10 al 12 de mayo. Departamento de Agroindustria y Enología, Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile.
- 1999. Curso "Diseño, confección, publicación y mantención de páginas web en Internet". 6 al 22 de enero. Facultad de Ciencias Forestales, Universidad de Chile. 24 hrs.

6. INVESTIGACION

6.1 Proyectos de investigacion (Ultimos 5 años)

- 2002 - 2003. Producción y comercialización de snacks de carne deshidratada bovina. Financiado por FIA PI-C- 2002-1. Asesor tecnológico.
- 1997 - 2000. Aprovechamiento alternativo de la carne y leche de caprino en la IV Región. Financiado por FIA. C97-2P-121. Coinvestigador
- 1996 a 1999. Investigador principal del proyecto "Utilización tecnológica de la carne de conejo", financiado por Depto. Agroindustria y tecnología de alimentos, Universidad de Chile
- 1995 a 1998. Investigador principal del proyecto "Elaboración de productos cárneos utilizando carne de caprino", financiado por Depto. Agroindustria y tecnología de alimentos, Universidad de Chile.

6.2 Corrección de proyectos y artículos de revistas

- Corrección proyectos de investigación (últimos 5 años): 11 proyectos
- Corrección artículos de revista científica (últimos 5 años): 9 artículos.



A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Frank J. ...". To the right of the signature is a faint, circular purple stamp, likely from the University of Chile, though the text is mostly illegible.

7. PARTICIPACION EN REUNIONES CIENTIFICAS (últimos 5 años)

- 2002. XIII Congreso Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos.
"Diseño de un sistema de aseguramiento de calidad basado en el modelo ISO 9002 en una empresa congeladora de frutas y hortalizas".
Lillo, S.; Nuñez, H. y Aravena, W.
Chillán, Chile. 22 al 25 de octubre 2002-10-30
- 2000. XI Seminario Latinoamericano y del Caribe. XIII Congreso Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos.
"Elaboración de productos cárneos escaldados utilizando carne de caprino"
Nuñez, H. y Vallejos, X.
Santiago, Chile. 9 al 12 de mayo 2000.
- 2000. XI Seminario Latinoamericano y del Caribe. XIII Congreso Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos.
"Elaboración de productos cárneos crudos madurados utilizando carne de caprino"
Nuñez, H. y Vallejos, X.
Santiago, Chile. 9 al 12 de mayo 2000.
- 1998. Jornadas internacionales de alimentos de origen agropecuario
"Efecto del tiempo de escaldado de dos tamaños de alcachofines sobre el pH, acidez, color y actividad enzimática en el proceso y almacenamiento congelado"
Nuñez, H.; Alvarado, P. y Gaete, C.
Mendoza, Argentina, 30 septiembre 1-2 octubre 1998

8. PUBLICACIONES

- 2002. H. Nuñez K. "Diseño de un congelador prototipo para simulación de procesos aplicables a frutas y hortalizas". Tesis de Magister en Ciencias Agropecuarias con mención en Ciencia y Tecnología de Alimentos. 65 p.
- 2001. H. Nuñez K. "Calidad en la producción de papas fritas". Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Agronómicas. Publicaciones Misceláneas Agrícolas. Nº 50:41-48.
- 1999. H. Nuñez K. "Elaboración de productos cárneos utilizando carne caprina". Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile, Manual de Curso. 43 p.
- 1999. H. Nuñez, M. Schwartz y A.M. Muñoz. "Efecto tres temperaturas de almacenamiento sobre la calidad de la pulpa de kiwi concentrada a presión reducida". Archivos Latinoamericanos de Nutrición 49(4):
- 1999. M. Schwartz, H. Nuñez y A.M. Muñoz. "Efecto de la temperatura de concentración de pulpa de kiwi sobre el color, clorofila y ácido ascórbico". Archivos Latinoamericanos de Nutrición 49(1):44-48
- 1998. M. Schwartz y H. Nuñez. "Deshidratación solar de pimientos húngaro utilizando un túnel solar radia convectivo. Edit. U. de Chile. ISBN Nº 956-1002591
- 1998. Hugo Nuñez K.; Marcela Samarotto C. y Moisés Escaff G. "Evaluación de características análíticas y sensoriales de 11 variedades de espárrago verde fresco, escaldado y congelado". Alimentos 23(1):33-48.
- 1998. H. Nuñez K. "Manipulación y conservación de alimentos". Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, Manual de curso. 93 p.

9. CURSOS DE EXTENSION

- 2002. H. Nuñez K.. Curso de capacitación "Procesamiento de yoghurt, dulce de leche y queso fundido a partir de leche de cabra", dirigido a monitores de actividades de transferencia y capacitación. Organizado por Departamento de Agroindustria y Enología, U. de Chile. Cofinanciado por FIA. Santiago - 21 AL 25 de enero 2002. Coordinador y profesor del curso.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Juan Nuñez", written over a faint circular stamp that partially overlaps with the University of Chile stamp on the left.

- 1999. H. Núñez K. Curso de capacitación "Elaboración de productos cárneos utilizando carne caprina". Organizado por el Departamento de Agroindustria y Enología, Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile. Tulahuén, IV Región. 15 al 19 de noviembre de 1999.
- 1999. Charla "Calidad en la producción de papas fritas" en Seminario Presente y perspectivas de la industria de snack en Chile. Organizado por el Departamento de Agroindustria y Enología, Universidad de Chile. Santiago, 1-2 diciembre de 1999.
- 1998. Programa de capacitación "Manipulación y conservación de Alimentos" Programa Chile joven, Ministerio del Trabajo. Profesor y coordinador. 250 horas, 24 marzo al 5 de junio.

10. ACTIVIDADES DE ADMINISTRACION ACADEMICA

- 2002. Subdirector Departamento de Agroindustria y Enología, Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile. Desde 1999.
- 2002. Miembro del Comité de Informática de la Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile. Desde 1996.
- 2002. Estadístico para memorias de pregrado del Departamento de Agroindustria y Enología, Universidad de Chile. Desde 1995.
- 2000. Delegado de las Universidades Chilenas en el proceso de aplicación de la Prueba de Aptitud Académica (P.A.A.) para el ingreso a las universidades. Desde 1991
- 1998. Jefe de Area Departamento de Agroindustria y Enología, Universidad de Chile. Desde 1994.

11. LABORES EXTRAUNIVERSITARIAS

- 2002. Secretario Técnico del Comité del Instituto Nacional de Normalización para la elaboración de normas chiles: Alimentos infantiles y Conservas de pescado.
- 2002. Instituto Nacional de Normalización. Comité Productos Hidrobiológicos, Normas: Determinación de pH; Determinación de cloruros parte 1 y parte 2. (junio); Norma: Limón de pica - Requisitos (Mayo); Comité carnes. Norma: Canales bovinas - Requisitos de tipificación. (Abril).
- 2001. Instituto Nacional de Normalización. Comité Envases Metálicos. Norma: Envases metálicos - Doble Cierre - Requisitos. (Noviembre-Diciembre); Comité Encurtidores y aceitunas. Norma: aceituna de mesa - Requisitos. (agosto); Comité Alimentos congelados. (Noviembre- mayo). Normas: maíz en grano, arvejas, frambuesas, frutillas, espárragos; Comité Concentrado de tomates. (enero - mayo)
- 2000. Instituto Nacional de Normalización. Comité Conservas de Durazno. (Septiembre-Noviembre)

12. PRESTACION DE SERVICIOS

- 1999. Asesoría técnica a Comité Productivo Esperanzas, El Membrillo, Lolol VI Región. Abril-mayo.
- 1998. Asesoría técnica a empresa Productos MEL. Marzo a diciembre.
- 1997. Diseño de Layout de nueva planta agroindustrial Productos MEL en Huechuraba. Enero- marzo.
- 1996. Propuesta para el estudio de factibilidad de una planta de congelado de frambuesa. INDAP VII Región. Elaboración del proyecto.
- 1995. Asistencia técnica empresa Frutas Naturales S.A. por proyecto FONTEC "Desarrollo de hojuelas deshidratadas crocantes de manzana". Agosto.
- 1988. Desarrollo de productos con utilización de ciruelas secas de descarte. Asociación de productores de ciruelas secas. Mayo-Septiembre.



A handwritten signature in blue ink over a circular blue stamp. The stamp contains the text "INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACION" and "VALLE DE SANTA CRUZ".

- 1988. Desarrollo de 6 tipos diferentes de pulpa de papaya, evaluación de su calidad y su rendimiento. Industria Bernie. Abril.
- 1987. Elaboración de Jugo clarificado y concentrado de uva, muestras para exportación. Industria Bernie.
- 1986. Elaboración de productos marinos enlatados. De Chang. Julio 1986-Enero 1987.
- 1985. Elaboración de pulpa de piña. Licores el Gaitero. Septiembre-Noviembre 1985, Marzo-Julio 1986.



CURRICULUM VITAE

• ANTECEDENTES PERSONALES

NOMBRE : HUGO FERNANDO DIAZ FARIAS
CEDULA IDENTIDAD :
ESTADO CIVIL : CASADO
DOMICILIO : NEGRETE N°975 - TELEFONO (72)712929
COMUNA : SAN FERNANDO
TITULO PROFESIONAL : TECNICO AGRICOLA

• ANTECEDENTES ACADEMICOS

ESTUDIOS BASICOS : ESCUELA N°55 PALMILLA

ESTUDIOS TECNICOS : * ESCUELA AGRICOLA SAGRADA FAMILIA ,
ESPECIALIDAD GANADERIA , VII REGION.
* UNIVERSIDAD AUSTRAL DE VALDIVIA ,
ESPECIALIDAD INSEMINACION ARTIFICIAL
PRODUCCION Y EXTRACCION, CONSERVACION Y
USO DE SEMEN .



A handwritten signature in blue ink. To its right is a faint, circular blue stamp, partially obscured by the signature, which appears to be from the same institution as the stamp on the left.

• *CURSOS PERFECCIONAMIENTO :*

- * *EXTENSION AGRICOLA*
- * *ADMINISTRACION RURAL*
- * *ORGANIZACIÓN*
- * *COMERCIALIZACION*
- * *FRUTALES*
- * *RIEGO*
- * *CONTROL DE MALEZAS*
- * *CULTIVOS EXTENSIVOS*
- * *CULTIVO DEL CHAMPIÑÓN*
- * *HORTALIZAS DE INVIERNO*
- * *CULTIVOS FORZADOS*
- * *FRUTALES MENORES*
- * *VITIVINICULTURA*
- * *JUGOS CONCENTRADOS , MERMELADAS*
- * *PRODUCTOS LACTEOS*
- * *CONSERVACION DE SUELOS*
- * *OVINOS*
- * *MANEJO GANADO LECHERO*
- * *PRODUCCION DE OLIVOS Y SU INDUSTRIALIZACION*
- * *TECNOLOGIAS ARTESANALES DE BAJO COSTO*
- * *SECADO Y ALMACENAJE DE GRANOS*
- * *DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EMPRENDEDORA*



• ANTECEDENTES LABORALES

1970 - 1980 : JEFE ADMINISTRADOR AGROINDUSTRIAS LACTEAS Y LECHERAS , CONTROLES FISICOS Y QUIMICOS DE LA LECHE, PRODUCCION Y ELABORACION DE QUESOS , QUESILLOS , LECHES CON SABOR , MANJAR , MANTEQUILLA , YOGURT , COTTAGE, RICOTA , MEZCLAS Y ELABORACION DE HELADOS (CHAMONIX).

1980 -1990 : ASISTENCIA TECNICA AGRICOLA INTEGRAL , CORPRIDE PLAN DE EXPLOTACION , CREDITOS Y CAPACITACION DE AGRICULTORES , COMUNAS DE CHEPICA, SANTA CRUZ Y PALMILLA.

1992 - 1998 : ASESOR TECNICO PROGRAMA DE TRASFERENCIA TECNOLOGICA , Consultora AGRO DEL VALLE , COMUNAS LOLOL Y PUMANQUE.

EN LA ACTUALIDAD : SE DEDICA A CONSULTORIAS PARTICULARES .

HUGO FERNANDO DIAZ FARIAS
TECNICO AGRICOLA



CURRICULUM VITAE

ANTECEDENTES PERSONALES

NOMBRE : JESUS MARIO PATRICIO ROJAS GUTIERREZ

FECHA DE NACIMIENTO : 28 de abril de 1948

CEDULA NACIONAL :

ESTADO CIVIL : Casado

DOMICILIO : Pedro Rico 5440, Ñuñoa

TELEFONO : 388 91 14, Oficina

ESTUDIOS TITULOS Y GRADOS

1968-1972 : Universidad de Chile. Facultad de Medicina Veterinaria, obtuvo:

- Título de Médico Veterinario
- Grado de Licenciado en Ciencias Pecuarias y Medicina Veterinaria.

1975-1976 : Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas, obtuvo:

- Grado de Magister en Ciencias Administrativas con Mención en Comercialización.

1974 (Julio a Diciembre) : Universidad de Chile: Vicerrectoría Sede sur

- Postítulo: "Metodología de Enseñanza – Aprendizaje, para el perfeccionamiento de adultos"

1985 : STAGE DE PERFECCIONAMIENTO EN EUROPA:
Becado por Fundación Bekaert. Estudio comparado de los MBA de las Principales Escuelas de negocio, de Europa. ESADE y IESE en España. Universidad de Lovaina en Bélgica, HEC, INSEAD y ESCP de París en Francia, U. Luiggi Bocconi en Italia, RTF en Holanda, London Institut en Inglaterra. IMD en Suiza.



1998 y 1999

: **STAGE EN CANADA, USA Y MEXICO.**
Estudio de Benchmarking de los MBA de las siguientes Escuelas de Negocio:: HEC de Montreal, Universidad de Toronto, Universidad Wilfrid Laurier de Canadá. Universidad de Boston, Universidad de la Américas Washington, Universidad George Town, Universidad de Luossiana, U. De New Orleans, U. De Tennessee, U. San Diego de California, U. De los Angeles California, U. De Sacramento California, Texas Christian U., south Methodist U., U. Panamericana de Texas; USA. U. De las Américas, U. Iberoamericana. Instituto Tecnológico de Monterrey sede México city, Instituto Tecnológico de Monterrey Sede Monterrey, México.

CURSOS Y SEMINARIOS DE PERFECCIONAMIENTO

- 1971 Sept.- Octubre : Universidad de Chile, Departamento de Extensión:
- Ecología y conservación de recursos naturales.
- 1972 Noviembre : Universidad de Chile, Departamento de Extensión:
- Ecología
- 1974 Julio - Agosto : Universidad de Chile, Departamento de Extensión:
- Seminario sobre Política Económica y participación.
- 1974 Julio - Agosto : Universidad de Chile, Departamento de Extensión:
- Seminario sobre los cambios en el mundo moderno.
- 1974 : Universidad de Chile, Vice-Rectoría Sede Sur:
- Administración de Programas de Salud
- 1975 Abril - Mayo : Universidad de Chile, Departamento de Extensión:
- La Ciencia ambiental y el destino del hombre.
- 1975 Noviembre--Diciembre : Universidad de Chile, Departamento de Extensión:
- Técnicas modernas de Enseñanza-Aprendizaje
- 1975 Marzo - Junio : Instituto Chileno Norteamericano de Cultura:
Curso Regular de inglés.



- 1975 Marzo - Mayo : Universidad de Chile, Departamento de Salud Pública, Facultad de Medicina:
- Seminario de Gestión de Salud Pública
- 1976 Julio : Corporación Internacional de Desarrollo para América Latina - CINTAL
- Programa especial sobre Administración Estratégica. Dictado por IGOR ANSOFF.
- 1977 : Corporación Internacional de Desarrollo para América Latina _ CINTAL:
- La Creatividad en Marketing
- 1977 Junio : Universidad de Chile. Facultad de Agronomía y Organización de los Estados Americanos (O.E.A.).
- Concepto y funciones de las Cooperativas en el desarrollo rural.
- 1980 : Universidad Católica, Facultad de Economía:
- Técnicas avanzadas en Investigación de Mercado.
Relator: Paul Green.
- 1982 Noviembre : Universidad de Valparaíso y Escuela Empresarial Andina.
- Metodologías y Técnicas Docentes para La Enseñanza de la Administración.
- 1987 Enero : Universidad Diego Portales, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Marketing Estratégico
Relator: Jean Jacques Lambin
- 1990 Julio : Instituto de Salud Pública de Méjico y OEA. Cuernavaca - MEJICO. Becado por la OPS y el BID
- Programa Full time sobre Administración y gestión de Programas de Salud. Dictado por expertos internacionales.
- 1995 Julio : Universidad de Santiago de Chile.
- Chile y el Mercosur: Seminario de Integración Económica.
- 2001 Diciembre : Universidad de Santiago de Chile
- "El método de casos: técnicas para construir casos y su aplicación en la docencia"



- 2202 Enero
Ingeniería : Universidad Católica de Chile. Facultad de
- El Nuevo Imperativo estratégico: La organización orientada al cliente.
- 2002 Febrero – Abril : AFTAL – CANADA
- Curso intensivo de inglés avanzado

ACTIVIDAD LABORAL

En la actualidad-

Profesor Fulltime con jerarquía de Titular en la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile .

2000

Director comercial del Hotel Regal Pacific

1999

Gerente de Marketing de INTEGRAMEDICA S.A.

1991 -1999

Director del Magister en Administración y Dirección de Empresas - MADE de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile

En este cargo le correspondió crear el programa, diseñar su plan de estudios, seleccionar y contratar al cuerpo de profesores y administrar el programa en su Integridad.

1995- 1996

: DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION. Facultad De Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile.

1990-1991

INSTITUCION
CARGO

: SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES
: JEFE DEPARTAMENTO CONTROL DE ISAPRES.

En este cargo le correspondió controlar jurídica financieramente a las Instituciones de Salud Previsional y administrar la atención de público y los juicios que los afiliados presentaban contra sus ISAPRES. Bajo su dependencia había 2 unidades con un total de 40 profesionales.

1989-1990

INSTITUCION
CARGO

: FONDO NACIONAL DE SALUD (FONASA)
: JEFE DE OPERACIONES

En este cargo le correspondió Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las oficinas de atención de público, regular el régimen de prestaciones, administrar a los prestadores institucionales y médicos. En dicho cargo



[Handwritten signature]

tuvo bajo su dependencia a más de 600 personas a lo largo de todo el país.

1984 julio - 1989

INSTITUCION

CARGO

: **UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES**
: **DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Julio 1984- septiembre 1988

En este cargo le correspondió crear la Facultad, organizarla administrativamente, dirigir su desarrollo, planificar las actividades docentes, de investigación y administrativas a través de un equipo de 45 Profesores Jornada, 250 Profesores Part-Time, 60 Administrativos; quienes laboraban en 9 Departamentos Académicos, 3 Escuelas (Ingeniería Comercial, Contador Auditor e Ingeniería de Ejecución) con 2.500 alumnos en total.

CARGO - 1988

: **DIRECTOR DEL INSTITUTO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA**

En este cargo le correspondió crear el Instituto, organizar su estructura administrativa, desarrollar sus programas: M.B.A. en Alta Dirección Estratégica, Diplomados en Marketing, Finanzas, Comercio Exterior, Dirección de Ventas y Seminarios Gerenciales. A su vez le correspondió suscribir convenios con la Universidad de Lovaina y un acuerdo con la Universidad Luigi Bocconi de Milán, para lo cual visitó a estas Universidades en 1988.

1977 enero - 1984 junio:

INSTITUCION

CARGO

: **UNIVERSIDAD DE SANTIAGO, Facultad de Administración y Economía**

: **PROFESOR JORNADA COMPLETA**

En dicho cargo le correspondió realizar docencia en diversas cátedras y realizar estudios de marketing para diferentes productos, marcas y empresas.

CARGO

: **DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y JEFE DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL (1981)**

En este cargo le correspondió dirigir, planificar y organizar el Departamento de Administración de la Universidad, coordinar las actividades de



A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Juan Carlos' followed by a flourish.

los académicos y administrar la carrera.

1978 marzo - 1984 junio

INSTITUCION

CARGO

: **IPEVE (Instituto de Publicidad y Ventas).**

: **COORDINADOR DE MARKETING**

En este cargo le correspondió diseñar el plan curricular de marketing del Instituto, seleccionar al cuerpo de profesores de esta unidad y coordinar sus actividades docentes.

CARGO

: **DIRECTOR DEL PROGRAMA SUPERIOR DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS (PROSAD)**

En este cargo le correspondió crear el programa, diseñar su plan de estudios, seleccionar y contratar al cuerpo de profesores y administrar el programa en su integridad.

1974 mayo - 1976 abril:

INSTITUCION

: **UNIVERSIDAD DE CHILE, Departamento de Extensión**

Central.

CARGO

: **JEFE DE PROGRAMA DE DESARROLLO DE COOPERATIVAS Y MICROEMPRESAS DEL SECTOR RURAL**

Le correspondió dirigir y administrar el programa de desarrollo integral para los pequeños empresarios de cooperativas y microempresas rurales..

1973 agosto - 1976 abril:

INSTITUCION

: **UNIVERSIDAD DE CHILE, Departamento de Ciencias**

Sociales, Vice Rectoría Sede Sur

CARGO

: **PROFESOR AYUDANTE**

LABOR DOCENTE

1973-A LA FECHA

En el ámbito NACIONAL

Ha desarrollado labor docente en las siguientes Universidades: U. De Chile. U de Santiago de Chile, U. De Talca, U. Católica de Valparaíso, U. De Valparaíso, U. Diego Portales. U. de los Lagos. U de la Frontera. U del Bío Bio. U. Austral

En dichas Instituciones de Educación Superior ha dictado docencia en cursos como los siguientes: Marketing General, Marketing Estratégico, Investigación de Mercado, Planificación Estratégica, Marketing Relacional, Gerencia de Ventas.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Juan Carlos" followed by a flourish.

Administración de empresas. Dirección de empresas. Comportamiento Organizacional. Comunicación Efectiva. Planificación y Administración de Negocios.

Esta docencia la ha dictado en carreras de pregrado: Ingeniería comercial y contador Auditor y en Postgrados como el De Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Santiago, en la Universidad de Talca, en la Universidad de los Lagos, en la Universidad del Bío Bío..

En el ámbito INTERNACIONAL

Ha dictado docencia regular en: Universidad de San Ignacio de Loyola, Lima Perú. Universidad de la Concordia en Asunción, Paraguay, En la Universidad de San Simón en Cochabamba, Bolivia, En el Instituto Tecnológico de Monterrey en Monterrey México. En el Instituto de la empresa, San Pedro Sula, Honduras.

Es profesor visitante en el HEC de la Universidad de Montreal en Canadá y dicta la cátedra "Como hacer Negocios en América Latina" en el MBA y

A su vez ha participado como profesor visitante y dictado docencia en Universidad de Lovaina la Nueva en su programa de Postgrado en Administración de empresas. En el HEC de Montreal en su programa de pregrado de Administración de Empresas En la Universidad del Valle, Cali Colombia.

RELATOR EN PROGRAMAS PARA EJECUTIVOS.

Ha participado en una multiplicidad de programas para Ejecutivos dictados por Instituciones como: CINTAL, Universidad Diego Portales, Universidad de Valparaíso, Universidad Austral, Universidad de Santiago. Universidad del Bío Bio, Universidad de Talca, Universidad de los LGOS

Ha relatado como docente en Seminarios y Diplomas tales como: Product Manager, dirección de Ventas para ejecutivos, Diploma en Administración de negocios, Diploma en Administración de Marketing. Administración de Bases de Datos, Gerencia de Marketing Estratégico. Sistema de Información para Marketing. Planificación Estratégica, Diploma EN Administración de Negocios y otros.



CONSULTORIAS Y ASESORIAS

Consultor Experto de la OPS

Trabajo como consultor experto de la OPS en un estudio sobre la administración y enfoque a los usuarios a proporcionar al Hospital Benjamin Bloom en San Salvador – Salvador.

Consultor de Pequeñas Empresas

Trabajo con la Federación de Cooperativas de la Región del Maule, en un programa de capacitación de los asociados y en una puesta en marcha de sistemas de administración de las pequeñas Cooperativas de la Región.

Ha trabajado en programas de desarrollo y perfeccionamiento de pequeños y micro empresarios en el Programa APYME de la Universidad de Santiago de Chile.

Consultor en Institución de Educación

Participó como consultor para la Rectoría de la Universidad de Talca, en la elaboración con el Cuerpo directivo de dicha Universidad del “Plan Estratégico de la Institución”

Participo como consultor principal en el “Plan Estratégico de la Universidad Diego Portales” y como consultor en la implementación del plan en la estructuración organizacional de la Universidad.

Consultor Principal de CENAFON (Instituto profesional), en el cual participo como consultor Jefe del equipo que constituyó las carreras del Instituto, los Perfiles profesionales y planes de estudio.

Consultor Principal de ESUCOMEX (Instituto Profesional) . Estructuro la Carrera de Administración de Empresas: perfil profesional y planes de estudio.

CONSULTOR EN GESTION

Ha trabajado como consultor permanente en las siguientes instituciones: , COPASIN, RENAULT CHILE, VETERQUIMICA, MSA-CHILE, MAYOCAR, AGRICOLA INDUSTRIAL LO VALLEDOR S.A.A, Punto Venta Promociones, TAS Ltda. Promociones, Hotel Real Pacific, SPES Ltda. Laboratorio di Foresta



Consultor de Instituciones del Estado

MINISTERIO DE SALUD (Asesoría de Plan Estratégico del Ministerio, con la participación del Ministro y Directivos principales del Ministerio. (1990)

Asesoría a los Servicios de Salud) en el desarrollo de su plan estratégico: Servicios: Temuco, Valparaíso, Santiago Oriente, Santiago Norte, La Serena (1991),

Estudio para el Ministerio de Obras Públicas, sobre el uso del subsuelo de las plazas Constitución y Libertad.

Proyectos y Estudios

Estudio de Mercado para el Laboratorio Abbott para la introducción de un nuevo fármaco para las disfunciones sexuales del varón (2002)

Estudio sobre la percepción de la calidad del servicio de los distintos centros de salud de INTEGRAMEDICA (2000)

Estudios de mercado para la localización de una empresa de alimentos preelaborados en el Centro de Santiago (COPASIN LTDA.)

Estudio sobre el Potencial de Mercado de los elementos de seguridad, para la empresa MSA-Chile

CONSEJO SUPERIOR DE EDUCACION: Evaluación de planes y programas sobre carreras relacionadas con Administración de Instituciones de Educación Superior.

Análisis Organizacional de MSA – Chile, con análisis específico de descripción y análisis de cargo, sistema de remuneraciones para el departamento de ventas y análisis del clima organizacional general.

Análisis organizacional de MARYOCAR LTDA. (análisis y descripción de cargos, organización y métodos y clima organizacional)



Durante su vida profesional ha sido Relator en numerosos Seminarios y Symposiums nacionales e internacionales.

SEMINARIOS : *Fundamentos de Marketing, Dirección de Ventas para Ejecutivos. Product Manager, Técnicas de Ventas, Marketing Estratégico. Sistema de Información en Marketing.*

SIMPOSIUM : - *Encuentros de Facultades de Administración*
- *El Administrador del año 2.000*
- *Desafíos del Administrador del Futuro.*

CONFERENCIAS INTERNACIONALES

CALI, COLOMBIA 1987 : - *Desafíos y estrategia de desarrollo para una Facultad de Administración (Patrocinado por O.I.T. INTERMAN)*

BRUSELAS, BELGICA 1985 : - *Perfil y perspectivas del Ingeniero Comercial en Chile.*

UNIVERS. DE LOVAINA 1984 : - *Análisis de los enfoques comerciales utilizados por las empresas chilenas y perspectivas futuras.*

En su calidad de Profesor Guía de Seminarios de Título para Ingenieros Comerciales e Ingenieros de Ejecución en Administración, ha dirigido alrededor de 300 estudios sobre los más diversos productos, marcas y empresas.

IDIOMAS

INGLES : *Lee bien, entiende y conversa en forma regular.*

FRANCES : *Lee, entiende y conversa en forma aceptable.*

USO DE TECNICAS : *Maneja con facilidad office 2000 y software SPSS*



A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Paul Jacob".