

FOLIO DE
BASES

FIA-PI-C-1997-2-G-043 b
CÓDIGO
(uso interno)

40

1. ANTECEDENTES GENERALES DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:

CENTRO DE GESTIÓN DE LOS ÁNGELES

Línea Temática:

Rubro:

Región(es) de Ejecución:

Fecha de Inicio:

Fecha de Término:

DURACIÓN:

AGENTE POSTULANTE:

Nombre : Centro de Gestión Los Ángeles
Organización Funcional Comunitaria
Dirección : Km. 6 camino a Antuco, Los Angeles
RUT :
Teléfono : Fax:

AGENTES ASOCIADOS:

REPRESENTANTE LEGAL DEL AGENTE POSTULANTE:

Nombre: Patricio Guzmán Acuña
Cargo en el agente postulante: Presidente del Consejo
RUT:
Dirección: Km. 6 camino a Antuco, Los Angeles
Fono: Fax:

Firma:

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 PATRICIO GUZMAN ACUÑA	RUT	FIRMA
AGENTE CENTRO DE GESTION LOS ANGELES		DEDICACIÓN PROYECTO (%/año) 20
CARGO ACTUAL PRESIDENTE CGLA		CASILLA 2-D
DIRECCIÓN KM. 6 CAMINO A ANTUCO		CIUDAD LOS ANGELES
FONO	FAX	E-MAIL
COORDINADOR ALTERNO DEL PROYECTO		
NOMBRE VINICIO CONTRERAS IBACETA	RUT	FIRMA
AGENTE CENTRO DE GESTION LOS ANGELES		DEDICACIÓN PROYECTO %/AÑO 10
CARGO ACTUAL TESORERO CGLA		CASILLA 2-D
DIRECCIÓN KM. 6 CAMINO A ANTUCO		CIUDAD LOS ANGELES
FONO	FAX	EMAIL





2.2 . Equipo Técnico del Proyecto
(presentar en Anexo A información solicitada sobre los miembros del equipo técnico)

Nombre Completo y Firma	RUT	Profesión	Especialidad	Función y Actividad en el Proyecto	Dedicación al Proyecto (%/año)
Karin Odette Monsalve Bertin		Ingeniero Comercial	Gestión	Gerente	100%
Boris Bladimir Solar Ravanal		Ingeniero Agrónomo	Economista Agrario, Gestión Agrícola	Jefe Técnico	100%
Miguel Angel Cano Soto		Programador de Aplicaciones	Sistema computacional Agrícola	Digitador y supervisor digitadores	100%
Andrea Cecilia Gutiérrez Urrutia		Secretaria Ejecutiva	Computación	Secretaria y digitadora	100%
Juan Eduardo Otazo Hermosilla		Ingeniero Agrónomo	Administración de Empresas	Técnico en Terreno Los Angeles	100%
		Técnico Agrícola		Técnico en Terreno Chillán	100%
				Digitador Chillán	100%

K4



3. BREVE RESUMEN DEL PROYECTO

(Completar esta sección al finalizar la formulación del Proyecto)

El proyecto responde a la innegable necesidad del sector agrícola de enfrentar su rentabilidad decreciente, en la cual escasa injerencia puede tener un productor sobre los precios. Queda entonces una segunda vía: el mejoramiento de la eficiencia y lograr con ello una reducción de los costos unitarios. Dicho mejoramiento posee, por supuesto, un componente netamente técnico, como es el aumento de los rendimientos en la producción, pero posee un componente aún más importante que es de gestión, que es la forma en que el productor administra sus recursos para generar y comercializar su producto.

El Centro de Gestión de Los Angeles se formó hace tres años con apoyo del FIA y bajo el alero de la CODESSER / SNA, para trabajar precisamente en el mejoramiento de la gestión de los productores, labor en la cual se ha desempeñado con buenos resultados, a pesar de las fuertes barreras socioculturales y económicas que ha debido enfrentar. Hoy participan y se benefician directamente de este Centro 41 productores de las provincias de Ñuble, Bio-Bío y Malleco, de la VIII y IX región, además de profesionales, organizaciones y un amplio número de agricultores que obtienen beneficios indirectos de su labor, ya sea a través de sus cursos y seminarios, su apoyo en análisis y evaluaciones o, simplemente, a través del empleo de información fidedigna sobre los costos y resultados económicos de diversos rubros (frutales, hortalizas, lechería, producción de carne, cereales, praderas, etc.). El avance logrado por los productores y la experiencia metodológica obtenida por parte del Centro, hace necesario proyectar en el tiempo su labor, con miras a lograr un mejoramiento continuo en gestión, abordando cada vez mayores niveles en dicho proceso. En este sentido, es indispensable un nuevo periodo de apoyo financiero al CGLA, que le permita aumentar el número de usuarios y desarrollar economías de escala por esta vía, a la vez que avance en servicios de gestión.

En este contexto se enmarca el presente proyecto, que tiene por objetivo profundizar el mejoramiento en gestión de los productores, como un proceso continuo destinado a mejorar su rentabilidad, a través de nuevos servicios y la proyección del CGLA como una unidad sustentable en el tiempo. Para ello se definió dos objetivos específicos:

1. Profundizar el mejoramiento en gestión de los productores, a través del desarrollo de nuevos servicios, que permitan avanzar en este ámbito y que cuenten con un perfil comercial que facilite su llegada a más beneficiarios.
2. Desarrollar nuevas formas de abordar los servicios actuales, en busca de mayor eficiencia y mayores economías de escala, que permitan maximizar el resultado futuro de los productores.

Para su logro se ha programado acciones tendientes a desarrollar servicios en el ámbito de la planificación (valiéndose de los registros ya existentes), las jornadas de análisis de resultados por rubro y la información técnica, comercial y de gestión. Los primeros significarían alcanzar nuevos niveles en el perfeccionamiento, mientras los dos últimos permitirían además, ampliar a otros los beneficios del sistema. Para el logro del segundo objetivo se trabajaría en el mejoramiento de la eficiencia del actual servicio de registros; se ampliaría la cobertura del Centro a través de una reestructuración funcional del equipo, la promoción de sus servicios y la incorporación de un nuevo técnico de terreno; y se daría los





primeros pasos hacia una fórmula más virtual del servicio (con menos visitas a terreno), a través de una experiencia piloto en que los productores ingresen directamente su información al sistema.

El proyecto está planteado con una fórmula que permitiría ampliarse y atender un total de 60 agricultores; desarrollar al menos cuatro servicios nuevos; reducir considerablemente los costos unitarios del servicio de registros; contar con una experiencia y un plan para hacer más virtual el servicio y, en definitiva, proyectar el CGLA y el mejoramiento en gestión hacia el futuro, con un aporte creciente de los productores y la venta de servicios a terceros. Para ello se estructuró un presupuesto total de \$ 97,1 millones (sin reajuste), con un 42% de contraparte privada. Se contempla también una fórmula alternativa, con la formación de un PROFO de gestión relacionado (con aporte de CORFO), que constituiría una sucursal de bajo costo en la provincia de Ñuble (Chillán) y permitiría potenciar mucho más los resultados: atender 100 agricultores en total; contar con mayores economías de escala; cubrir una zona que lo requiere fuertemente; promover más los servicios y, en definitiva, reducir el riesgo del proyecto. Esta fórmula tendría un costo total de \$130,3 millones, con un 30% de contraparte privada, un 43% de aporte FIA y un 27% de aporte CORFO.

KL



4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

El problema de fondo a resolver es las escasas o nulas técnicas de gestión de empresas que aplica la mayor parte de los agricultores en Chile, sin contar con sistemas en su empresa que le permitan controlar los costos, planificar a largo y corto plazo, presupuestar un año agrícola, programar inversiones, etc.

Los métodos tradicionales de administración de los predios generan fuertes ineficiencias y errores en la gestión, los cuales podían pasar desapercibidos cuando la rentabilidad de los distintos rubros era atractiva; pero en la situación actual, con precios decrecientes en la mayoría de los rubros y con costos que se incrementan o se mantienen, las bajas rentabilidades hacen insostenible una gestión con estas características.

Las falencias en gestión es por todos reconocida y ello ha motivado diversas acciones para avanzar en su perfeccionamiento, tanto en el ámbito público como privado. El Centro de Gestión de Los Angeles es sin duda una de las que ha logrado mayores éxitos, con un grupo de productores comprometidos y un trabajo sostenido en mejoramiento, que les permite mostrar resultados claros y metodológicamente confiables.

Sin embargo, es también reconocido el hecho de que este tipo de iniciativas no son actualmente sustentables sin subsidio, tal como ha ocurrido en países de la Unión Europea y Latinoamérica (es el caso de Argentina, Francia y el País Vasco, por nombrar algunos). De hecho, no son pocas las instancias en que se ha discutido sobre la forma en que debieran apoyarse para permitir su desarrollo y proyección en el tiempo, pero hasta ahora no existe una solución.

Este es precisamente el problema que enfrenta hoy el CGLA, que deja de recibir el apoyo FIA a contar de octubre del año 2000 y corre el serio riesgo de perder el esfuerzo de tres años y 41 agricultores, con todo lo que ello implica. De hecho, se trata de un Centro observado por todos sus similares, por el grado de avance que ha logrado y por haber obtenido ya resultados claros de su labor, siendo doblemente dañina su eventual desaparición. Hoy se enfrenta a la opción de obtener los recursos y capitalizar con ello los avances en gestión, siendo el primero en abordar nuevas etapas en el mejoramiento de la gestión, o bien cerrar puertas y echar por la borda todo lo logrado. Un apoyo por dos a tres años adicionales, podría significar no sólo la capitalización de estos logros para los agricultores y el país, sino también una primera experiencia de este tipo que logra el autofinanciamiento, al cabo de dicho periodo.

ky



5. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La experiencia nacional e internacional en el desarrollo de iniciativas como los Centros de Gestión para el agro, deja en evidencia la necesidad de un número importante de años para su establecimiento como organización de los productores. En Argentina se habla de 8 años o más, mientras en Europa este plazo supera los 12 años. En este sentido, la corta existencia del Centro de Gestión de Los Angeles (CGLA), sus importantes logros en tan breve plazo y el ejemplo que constituye para las demás iniciativas de este tipo, hacen evidente la necesidad de prolongar su existencia más allá del término del plazo originalmente trazado. El término del apoyo estatal al financiamiento del Centro significaría, sin duda, la pérdida de una valiosa oportunidad de capitalizar una experiencia exitosa, de replicarla en otros grupos de agricultores y de avanzar hacia nuevos niveles en el ámbito del mejoramiento en gestión, aprovechando los avances ya logrados. Significaría, asimismo, una pérdida de incentivo para otros esfuerzos similares actualmente en ejecución en Chile.

Algunos de los avances logrados y actividades desarrolladas por el CGLA, que muestran su nivel de importancia en el mejoramiento de la gestión de los productores, se presentan a continuación:

- Por supuesto, el más relevante desde el punto de vista de los logros y los avances en mejoramiento de la gestión, es el desarrollo y ejecución ininterrumpida del servicio de registros o contabilidad de gestión, en el cual participan 41 agricultores y gracias al cual se ha logrado completar dos temporadas de análisis de más de 20 rubros, representando una muestra bastante representativa de la rentabilidad del sector. A partir de él se ha detectado factores importantes de considerar para la rentabilidad de las empresas, como la injerencia de los costos indirectos; la justificación de contar con maquinaria propia; la necesidad de crecer en escala de producción; la conveniencia de eliminar ciertos rubros de una explotación; la existencia de ítems de costos claramente determinantes en la rentabilidad; los estrechos márgenes reales entre el precio de algunos productos y su costo unitario; etc.
- Organización de Giras Tecnológicas: dos giras; la primera a los Centros de Gestión de Francia y el País Vasco, y la segunda a Argentina y Uruguay, para conocer los grupos CREA y la experiencia de las asociaciones que los agrupan: AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola) y FUCREA (Federación Uruguaya de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola).
- Perfeccionamiento de agricultores y profesionales de la zona: se ha realizado varias actividades en este ámbito, considerando tanto a agricultores del Centro, como a otros ajenos a él. Entre los temas cubiertos en los distintos cursos y seminarios realizados, se cuentan los siguientes: determinación y control de costos; comercialización; evaluación de proyectos; mejoramiento de la productividad y calidad; estrategia empresarial; administración de personal; gestión y economía de la producción lechera; gerencia agrícola; etc. Destacan en este ámbito la realización del "Ciclo de Actualización en Administración de Empresas Agropecuarias", dictado por la Universidad Católica y los dos cursos dictados por la Universidad Adolfo Ibañez: "Fundamentos de gerencia agrícola" y "Administración de Empresas Familiares", este último por realizarse a mediados de agosto.



klf

Junto a lo anterior, los profesionales del Centro han sido capacitados en diversos ámbitos de la gestión empresarial.

- Apoyo en información y análisis a grupos GTT y organizaciones ligadas a la agricultura: por el hecho de contar con antecedentes fidedignos de los costos e ingresos de diversos rubros, el CGLA ha realizado presentaciones de resultados económicos en varios grupos GTT (12 en total) y se ha entregado información a Fedeleche, Socabio, Fenare, Bioleche y al INIA (para presentarlo en un Encuentro Internacional en Uruguay), entre otros.
- El Centro de Gestión diseñó una Rueda de Negocios, el cual lleva 9 ejemplares a la fecha. Esta ha servido para que varios agricultores realicen intercambios comerciales, pero sin olvidar que el Centro sólo cumple una función informativa, ya que la responsabilidad de los negocios es de los propios agricultores.
- Se desarrolló un esquema en el cual se cierra cada temporada por medio de talleres de análisis por rubro, en el cual se exponen los resultados detallados de cada agricultor y se intercambia luego experiencias sobre ellos. Esta iniciativa ha significado un fuerte beneficio a los productores, quienes pueden detectar falencias u oportunidades de mejorar en aspectos específicos de su gestión. También ha servido para hacer más tangibles los beneficios del servicio de control de gestión y para perfeccionar el sistema de registros, al visualizar modificaciones necesarias en cada caso. Entre los rubros o áreas de rubro abordados en los talleres, se cuentan los siguientes: lechería, cultivos (Trigo, Raps y Maíz de Silo), remolacha, espárrago, etc.
- Participación en diversas actividades en el ámbito del programa de gestión de Fundación Chile y el Ministerio de Agricultura, como: la elaboración del manual de criterios comunes; la planificación estratégica para los Centros de Gestión y grupos asociados; apoyo al desarrollo y perfeccionamiento del software Agrogestión, etc.
- Recepción de grupos de agricultores y profesionales interesados en conocer la experiencia del CGLA; entre ellos se cuentan los siguientes:
 - ✓ Centro de Economía Rural de Frutillar.
 - ✓ Centro de Gestión SOFO, Temuco.
 - ✓ Centro de Gestión Talca, Codesser.
 - ✓ Centro de Gestión San Fernando, Copeval.
 - ✓ CorpArauco.
 - ✓ Red Centro de Gestión Fundación Chile.
 - ✓ Cooperativa Chacay de San Carlos.
 - ✓ Presidente Nacional de los GTT
 - ✓ Grupo de Gestión de Indap área Los Angeles.
 - ✓ Profo de Gestión y Comercialización de Linares.
 - ✓ Profo Lechero de Linares.
 - ✓ Profo Lechero Proleval S.A. de San Fernando.
 - ✓ Grupo CREA de Corrientes, Argentina.

KY



Los nuevos servicios que se pretende desarrollar a través del presente proyecto apuntan a profundizar en el mejoramiento de la gestión y fueron seleccionados sobre la base de consideraciones como las siguientes:

- Se enmarcan dentro de la línea de apoyo a la gestión y permiten profundizar en su perfeccionamiento.
- Logran un buen nivel de interés entre los miembros actuales del CGLA.
- Cuentan con características que lo harían atractivo para otros clientes (productores, profesionales u otros, externos al CGLA).
- Existen experiencias y/o argumentos que avalan la estimación de que lograrían un buen resultado.
- Son potencialmente "rentables"; es decir, cuentan con la posibilidad de generar con el tiempo ingresos suficientes como para cubrir sus costos y contribuir con su margen al financiamiento de los costos fijos.

Pero la continuidad del CGLA depende de la posibilidad de obtener recursos del Estado para un nuevo periodo y, principalmente, de su capacidad para convertir el Centro en una unidad rentable, o al menos autosustentable, en el largo plazo. Este último desafío es, al mismo tiempo, un elemento que seguramente cualquier nuevo aporte público pondrá como requisito al proyecto.

Esperar que el financiamiento provenga exclusivamente del aporte de los agricultores parece lógico a simple vista, pero un análisis más detenido permite darse cuenta de que, para ésta y cualquier otra iniciativa similar, existen barreras socioculturales y económicas que difícilmente se podrán superar en el corto plazo. Los productores tienden a ser muy concretos en sus juicios y a evitar involucrarse en nuevas experiencias, cuando no les es fácil medir los beneficios que ellas le reportarán; además, actualmente requieren de un retorno de su inversión lo más rápido y seguro posible, dada la escasez de capital operacional con que trabaja la mayoría, y el escaso apoyo que recibe de la banca. En este sentido, el alto monto que anualmente debiera desembolsar cada agricultor (como se verá en el proyecto); la lentitud con que se comienza a percibir beneficios tangibles de estos servicios; la larga tradición de trabajo sin conocer de técnicas de gestión, sumadas la actual crisis de rentabilidad del sector, son factores que se unen para generar resistencia de parte del productor a ingresar a un Centro de Gestión y, en la práctica, impedir que una fórmula basada exclusivamente en el aporte de los productores de resultado por ahora. Hay que considerar además que, en la mayoría de los casos, el productor no sólo debe asumir el gasto de las cuotas en el Centro, sino que además debe contratar personal adicional que lleve los registros en el predio, lo que supera en seis o más veces el costo de participar en esta experiencia, sin ver resultados durante bastante tiempo.

Por esta razón el presente proyecto pretende obtener un nuevo periodo de apoyo estatal, mientras se profundiza los servicios, se incorpora nuevos usuarios y se superan las barreras que hoy dificultan el financiamiento basado en las cuotas de los socios. Se busca también avanzar hacia nuevos servicios y técnicas en el ámbito del mejoramiento en la gestión, pero todo ello dentro de un marco que intenta hacer realmente sustentable el Centro de Gestión de Los Angeles hacia el largo plazo, basado en una mayor prioridad de los aspectos comerciales para atraer y predisponer a los productores; en la generación y venta de servicios y en un aporte creciente de los socios.



Handwritten signature or initials.

6. MARCO GENERAL DEL PROYECTO

A nivel sectorial existe una clara necesidad de mejorar en gestión de los productores y, además, de los propios profesionales que los atienden. Por las razones antes enunciadas, el tema ha cobrado tal relevancia, que se ha generado líneas de acción públicas y privadas para abordarlo, participando en él organismos públicos como la Fundación para Innovación Agraria - FIA, el Instituto de Desarrollo Agropecuario - Indap y la Corporación de Fomento - CORFO, además de empresas privadas en su trabajo con los proveedores (productores). Como también Instituciones Gremiales, que han impulsado diversos proyectos, tales como la SNA/CODESSER, SOFO A.G., APROLECHE, etc.

En todas estas y otras instancias se ha desarrollado una discusión sobre la forma en que debiera apoyarse las iniciativas que favorezcan la gestión, dado que la experiencia externa y la reciente en Chile, demuestra que no es posible esperar que se financien por sí solas, pudiéndose lograr sólo en un periodo mayor de tiempo (6-8 años parece lo más probable).

En este contexto se generó a nivel país un Programa de Gestión Agropecuaria liderado por el Ministerio de Agricultura y a cargo en su ejecución de Fundación Chile, que no sólo evidencia la relevancia del tema, sino además una instancia que ha facilitado la interrelación entre las distintas iniciativas existentes, la aplicación de criterios comunes y el desarrollo de técnicas y herramientas específicas.

Dentro de dicho programa y de otras instancias de decisión relativas al tema, el CGLA ha cobrado especial relevancia, no sólo por ser el primero en trabajar realmente en torno a los costos reales, sino también porque metodológicamente es uno de los que ha mostrado resultados más confiables. Esta situación ha generado, además, que la mayor parte de los grupos, Centros y Profos que trabajan en torno a la gestión, hayan recurrido al CGLA para conocer su experiencia y/o solicitar apoyo para orientar sus acciones, lo que también genera gran inquietud al enfrentar hoy una situación de incertidumbre, por terminarse su apoyo financiero por parte del FIA. Cuando ya ha sido difícil motivar a los agricultores a involucrarse en este esfuerzo, resulta especialmente desmotivador el ver que una de las pocas experiencias hasta ahora exitosas puede quedar sin respaldo para proyectar su labor.

La importancia del tema y del propio CGLA, otorgan real relevancia al presente proyecto, por todo lo que involucra en el marco nacional en que se inserta.

KU





7. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

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

El CGLA se ubica en las instalaciones de la Escuela Agrícola "El Huertón", en la ciudad de Los Angeles, provincia Bío-Bío; pero el radio de acción del Centro incluye las provincias de Ñuble, Bio Bio y Malleco, es decir, VIII y IX Región.

Además, se contempla abrir una sucursal en la ciudad de Chillán.

KL





8. OBJETIVOS DEL PROYECTO

8.1. GENERAL:

Profundizar el mejoramiento en gestión de los productores como un proceso continuo destinado a mejorar su rentabilidad, a través de nuevos servicios y la proyección del CGLA como una unidad sustentable en el tiempo.

8.2 ESPECÍFICOS:

1. Desarrollar nuevas formas de abordar los servicios actuales, en busca de mayor eficiencia y mayores economías de escala, que permitan maximizar el resultado futuro de los productores
2. Profundizar el mejoramiento en gestión de los productores, a través del desarrollo de nuevos servicios, que permitan avanzar en este ámbito y que cuenten con un perfil comercial que facilite su llegada a más beneficiarios.

fill



9. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS

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

9.1 Los lineamientos estratégicos del proyecto

La problemática antes planteada, que combina la necesidad de trabajar en un mejoramiento continuo de la gestión de los productores, con la necesidad de sustentar en el tiempo el Centro de Gestión que les permitiría lograrlo, es el norte principal del enfoque metodológico y estratégico del proyecto. Ello reconociendo las limitaciones socioculturales y económicas existentes en el sector y trabajando desde el comienzo en superarlas, buscando mientras tanto formas alternativas de financiamiento.

En este sentido, existen varios aspectos a considerar, siendo el eje central de ellos el desarrollo de nuevos servicios y la profundización de los actuales, acompañado de un perfil más empresarial al Centro, que le permita captar un número creciente de nuevos clientes, con economías de escala para proyectarse en el tiempo. En otras palabras, el CGLA debiera transformarse en una verdadera Unidad de Negocios, que preste servicios en el ámbito de la gestión y cobre por ellos tarifas más reales, pero que sus clientes estén dispuestos a pagar. Lo anterior no significa, sin embargo, que su objetivo deba transformarse en generar utilidades y que ello sacrifique el fin original con el que fue creado, pero sí que se tenga claro que es la única forma de permanecer en el tiempo, primera obligación de cualquier organización. De hecho, un eventual aporte de recursos de parte del Estado siempre tendrá un plazo delimitado, luego del cual el Centro deberá ser capaz de autosustentarse; ello requiere, por lo tanto, de abordar con mucha anticipación la tarea de compatibilizar la venta de servicios y generación de ingresos, con el cumplimiento de la misión con que fue creado.

Concebido en esta forma, el CGLA debiera preocuparse de dos grandes temas entrelazados entre sí, los que deben abordarse en el marco de una estrategia de largo plazo:

1) Potenciar el ingreso de nuevos productores al Centro y su permanencia activa en él, valiéndose de técnicas que le permitan hacer más tangibles los beneficios de los servicios que ofrece.

Esto es de especial importancia, dado el tradicional desconocimiento de la gestión en el sector agrícola y la lentitud con que se logran los primeros beneficios tangibles, percibiéndose todo el primer tiempo sólo los costos adicionales que involucra el aplicar técnicas de gestión. La evidencia empírica y los resultados de estudios sociológicos, han demostrado lo importante que es para los agricultores el percibir beneficios concretos de cualquier gasto que realicen, y esto es lo que debiera lograrse en el CGLA. Dichos estudios indican, además, que el testimonio de quienes han logrado éxitos es una muy buena forma de hacer tangible los beneficios de un esfuerzo, elemento para el cual el CGLA ya cuenta con un avance importante. Se plantea, por lo tanto, la realización de un esfuerzo promocional que apunte a posesionar una imagen cargada de beneficios concretos, el que en principio se basaría en el testimonio bien conducido de quienes ya han avanzado en el tema.

Como clientes deben considerarse tanto a los internos (socios), como los externos (socios potenciales o clientes simplemente), dado que ambos son sujeto de los servicios del Centro



fu

y constituyen sus fuentes de ingresos. Debiera existir, por lo tanto, un esfuerzo constante no sólo por aumentar su número, sino también por animarlos en la tarea de mejoramiento en gestión, y siempre orientado a atraer y conservar agricultores de buen perfil, permeables al mejoramiento y capaces de valorar realmente los beneficios que el Centro les reporta.

2) Lograr la autosustentabilidad, a través de la generación de márgenes positivos en su prestación de servicios.

Como los márgenes son el resultado de la diferencia entre los ingresos y los egresos, el aumentarlos posee un componente de aumento de ingresos y uno de control y/o reducción de costos:

a) El aumento de ingresos tiene directa relación con el aumento de clientes, el número de productos y servicios, y la tarifa asociada a éstos, debiendo considerarse que la reducción del aporte público significará una fuerte presión de reducción de los ingresos actuales, lo que habría que revertir con mayores ventas. Por las razones antes expuestas, un aumento importante de la tarifa se ve difícil actualmente y requiere de un trabajo sistemático previo, para hacerlos percibir beneficios muy concretos a cambio de su cuota, siendo irreal pensar que sería ésta la vía para aumentar los ingresos por ahora; aquí es donde existe aún un trabajo importante por hacer.

Por su parte, el desarrollo de nuevos productos y servicios es una vía tan importante como la anterior para ampliar la cartera de clientes, debiendo estar presentes ambas en la actividad del Centro. Por lo demás, ésta es además un paso lógico para mantener la participación de quienes ya han avanzado en el control de gestión. Sin embargo, un efectivo aumento del número de clientes requiere de un esfuerzo de promoción también importante y, seguramente, de la ampliación de la cobertura del CGLA, a través de un trabajo más virtual y/o el establecimiento de sucursales en otras provincias de la VIII región. Ello se propone en el proyecto como una opción de complementación del aporte FIA, con un aporte de CORFO para la formación de un Profo de Gestión en la provincia de Ñuble, lo que permitiría nuevas economías de escala y potenciar los beneficios al sector; esta opción se presenta en el ítem 15.5.

b) La reducción de los costos significa, en el fondo, aumentar la eficiencia en el desempeño de las actividades del Centro y/o el desarrollo de economías de escala, lo que requeriría de una cierta reestructuración, un rediseño de procesos e incorporación de más tecnología en ellos. En este sentido, los mayores costos directos están en la recolección en terreno de los registros, siendo la ruta lógica para mejorar eficiencia, el aprovechamiento de tecnologías modernas de comunicación e información, incorporando a nivel predial un mayor uso de la informática y caminando hacia el ingreso en línea de los datos, a través de Internet. Esta innovación, sin embargo, se ve distante aún, enfrentando barreras que van desde las culturales hasta las tecnológicas, por los problemas de conectividad en el campo; sería necesario, en consecuencia, dar los primeros pasos desde ya en ese sentido, para llegar a una fórmula de trabajo más virtual en el largo plazo. Ello permitiría acercar a la larga las tarifas que los productores pueden llegar a pagar, con el costo que los servicios efectivamente tienen.

En consecuencia, el esfuerzo por dar continuidad al CGLA debiera incorporar al menos los siguientes elementos, en busca de su autosustentabilidad futura:





- Relacionar los servicios del CGLA con beneficios concretos para los productores, haciéndolos claramente tangibles y efectivamente atractivos. Ello facilitará su decisión final de pagar una cuota más real en el futuro.
- Aumentar la cartera de clientes o usuarios, dando especial prioridad a su capacidad potencial y a mantenerlos motivados y satisfechos. Ello, sin embargo, significará también nuevos costos, por lo cual se deberá manejar muy bien las economías de escala y los distintos niveles de costos fijos que ello involucra.
- Diversificar la cartera de productos y servicios que ofrece el Centro, de tal modo de canalizar los nuevos intereses que se generan en quienes van superando etapas y, paralelamente, ampliar el mercado al cual acceder.
- Trabajar con la máxima eficiencia posible, cuidando que el aumento del número de clientes y del nivel de ventas vaya efectivamente acompañado de nuevas economías de escala. Esto a través de una adecuada combinación de control de gestión interno, trabajo virtual y apertura de sucursales.
- En general, enfrentar el desafío del autofinanciamiento como una verdadera unidad de negocios, que sin olvidar que su misión es apoyar el mejoramiento de la gestión de los agricultores, su única forma de hacerlo con proyecciones hacia el futuro, es orientándose al cliente y aplicando técnicas comercialmente probadas, que le permitan superar las barreras o resistencias existentes en ellos; esto desde el diseño de los servicios, hasta su desarrollo y promoción posterior.

En este marco se han definido los objetivos y las actividades para el presente proyecto, apuntando al perfeccionamiento y la profundización de los servicios, la ampliación de su cobertura y el logro del autofinanciamiento en el largo plazo.

9.2 Los Servicios del Centro

Los servicios actuales del CGLA se han concentrado mayoritariamente en el sistema de registros para el control de gestión, además del intercambio de información técnica y comercial (rueda de negocios) y la organización de cursos y seminarios que permiten alcanzar nuevos niveles de perfeccionamiento. Esto además de las acciones mencionadas anteriormente (ítem 5).

El actual servicio de registros para el control de gestión, parte esencial de éste y los restantes Centros equivalentes, mantendrá su prioridad en el presente proyecto; pero se incorporará nuevos elementos que apunten a su perfeccionamiento. Esto porque, al margen de que el CGLA haya logrado grandes avances y que es uno de los pocos del país que puede exhibir resultados importantes en esta materia, este servicio enfrenta siempre serias dificultades para ser sustentable en el tiempo. Las estimaciones realizadas muestran grandes dificultades para su autofinanciamiento bajo las condiciones actuales, al menos con las tecnologías actualmente empleadas, por lo tanto debe al menos buscarse la forma de aumentar al máximo la eficiencia y de potenciar su demanda por parte de los productores, de tal modo de suplir un déficit lo más reducido posible. Ese es precisamente el enfoque del esfuerzo en torno a este servicio, buscando fórmulas que faciliten su permanencia en el tiempo. Para ello se abordará los siguientes aspectos:

- Mayor estructuración del servicio, definiendo claramente y exigiendo el cumplimiento de las obligaciones de ambas partes.
- Diferenciación de tarifas, en función del número de rubros, complejidad del servicio tomado y la distancia del predio.



- Desarrollo de un sistema de control de gestión interna del servicio, apuntando a un aumento de eficiencia, basado en el cumplimiento de metas por parte del personal.
- Redistribución de roles, priorizando la dedicación de horas profesionales a tareas de mayor exigencia, y las horas de técnicos y personal de apoyo a las tareas rutinarias.
- Reorganización del equipo técnico, conformando un esquema en módulos que permita el desarrollo gradual de economías de escala, con una unidad central en Los Angeles y un número creciente de sucursales hacia el largo plazo, en otros puntos de la región; ellas serían muy reducidas en infraestructura y equipamiento (serían más bien virtuales), y preferentemente en alianza con productores locales y/u otra organización, que permita reducir a un mínimo los costos.
- Reducción de la dispersión geográfica y temática de los productores, a través del esquema de sucursales y/o la división en grupos lo más homogéneos posible, en rubros y localización.
- Avance hacia un servicio más virtual, que involucre una mayor participación del productor en el ingreso de los registros y reduzca considerablemente el costo de la prestación del servicio.

En estos servicios se ha logrado claros resultados hasta ahora, pero con un fuerte esfuerzo que no ha dejado lugar a un real aprovechamiento de la información obtenida. Los talleres por rubro y los análisis específicos realizados con los productores, han sido el principal beneficio obtenido hasta ahora de la información registrada, permitiendo tomar ya decisiones a partir de ella. Sin embargo, la calidad y constancia con que se está registrando la información, permiten obtener de ella niveles muy superiores de utilidad: para planificar en detalle; para mejorar procesos internos; para diseñar sistemas de incentivos; para evaluar rentabilidad real y/o para difundir resultados confiables hacia el sector, entre otras opciones. Los nuevos servicios a desarrollar pretenden precisamente aprovechar la información con estos fines.

9.3 Metodología planteada

La metodología en general se basa en la complementación de la experiencia y enfoque práctico de los productores, con el conocimiento de los profesionales del Centro y, en algunos casos, de especialistas externos. A través de reuniones de trabajo y ejercicios prácticos, apoyados en los registros ya existentes en el Centro, se pretende construir en conjunto los distintos servicios, apuntando a responder efectivamente a los requerimientos. Asimismo, con la misma complementación se pretende avanzar en el perfeccionamiento de los servicios ya existentes, en busca de un mejor servicio y mayor eficiencia, que permitan hacer sustentable el Centro hacia el futuro.

9.3.1 Para el Objetivo 1:

En el caso del logro del objetivo 1, la metodología programada considera básicamente seis actividades generales:

Mejoramiento de la eficiencia en los servicios actuales:

En este sentido se trabajará mayoritariamente en una revisión de los procesos actuales en busca de factores que permitan mejorar la eficiencia, unido al desarrollo de un sistema de control de gestión interna, que apunte a hacer cada vez más eficiente los servicios y, por lo tanto, más sustentables en el tiempo.



KY



Se evaluará la gestión actual y se intercambiará experiencias con otros Centros y Profos de Gestión, para detectar puntos críticos donde actuar para mejorar la eficiencia; ello considera, por ejemplo, el tiempo empleado por visita, la distribución de funciones, las planillas de campo, etc. Se trabajará también en una mayor estructuración del servicio hacia los usuarios, en el sentido de definir condiciones más claras y las obligaciones de ambas partes, apuntando a reducir el tiempo de cada visita en terreno. También se definirán indicadores de gestión (como el número de visitas por día, el número de registros por día, el porcentaje de productores atrasados en su información, etc.), los que se publicarán en el Centro y se revisarán periódicamente, en un esfuerzo por involucrar a los propios productores en su logro.

Diferenciar los servicios de registro y control de gestión, en función de los distintos tipos de usuarios existentes.

Se trabajaría con un sistema de servicios y tarifas diferenciadas, de acuerdo al esquema presentado más adelante; ello apuntaría a ampliar la cobertura y a asegurar una mayor correspondencia entre el costo de prestación del servicio y el valor pagado por él. También permitiría mantener en el sistema a productores ya capacitados y que, cancelando una suma bastante inferior, puedan funcionar autónomamente y recibir sólo aquella parte del servicio que les permita la comparación y la seguridad de un proceso idóneo.

La diferenciación se hará en función de tres variables:

- El número de rubros
- La distancia desde el Centro
- La complejidad del servicio solicitado.

Ampliar la cobertura y el número de productores atendidos con el servicio de registros

Se busca por esta vía potenciar los beneficios al sector y, paralelamente, lograr mayores economías de escala y avanzar hacia la autosustentabilidad. La gran limitante es el máximo de agricultores que puede atender un sólo equipo, formado por una persona de terreno y un digitador; quienes de acuerdo a la experiencia previa, no podrían atender más de 40 productores. Por esta razón, cada 40 nuevos productores debiera contarse con un nuevo equipo, específicamente dedicado a esta labor. Por esta razón se tenderá a estructurar el Centro en módulos, que permitan, con el tiempo, ir ampliando cada vez más la cobertura y el número de agricultores atendidos (véase ítem 9.4).

Se desarrollaría acciones permanentes y programadas de captación de productores, en forma paralela a la implementación del sistema de registros con los nuevos usuarios. Se harían presentaciones, reuniones y, en general, acciones de difusión, que tiendan a mostrar los beneficios de participar en el Centro de Gestión, para captar así nuevos productores. Se emplearía las experiencias de algunos empresarios del CGLA para hacer más tangibles los beneficios y, a partir de ello, lograr mayor interés. La meta para el presente proyecto es lograr 60 empresarios agrícolas y con la sucursal en Chillán llegar a 100.

Realizar una experiencia piloto de procesamiento de la información por parte del propio agricultor, como un primer paso hacia la realización de estos servicios en forma virtual.



[Handwritten signature]

Se diseñaría un sistema de digitación directa y virtual de la información por parte del productor, con sus herramientas y procesos, sus requerimientos informáticos y de capacitación. Sobre esa base se seleccionaría dos productores entre los más avanzados, para implementar una experiencia piloto. Ello incluiría el equipamiento; el desarrollo de procesos y herramientas; la capacitación del empresario y de los trabajadores responsables de la captura de datos y la realización de una marcha blanca, la cual se ejecutaría durante toda una temporada y se evaluaría los resultados con posterioridad.

Construcción de un plan de ampliación de la experiencia piloto hacia el universo de los empresarios agrícolas del CGLA, sobre la base de los resultados obtenidos

Se aplicaría los resultados de la experiencia piloto para el trazado de un plan que permita, en el largo plazo, conformar una suerte de red virtual de control de gestión. Para ello se haría una evaluación previa, que comprendería desde la calidad de los datos y su ingreso al sistema, hasta las diferencias de costos que ello involucra.

9.3.2 Para el Objetivo 2:

Para el objetivo 2, la acción apuntará a construir servicios que signifiquen un aporte importante al mejoramiento de la gestión de los agricultores, pero que a la vez cuenten con un buen perfil comercial. Para ello se aplicará conocimientos técnicos y de marketing, pero siempre asociados a una participación activa de los propios productores en el diseño del servicio. Esto considera actividades generales como las siguientes:

Diseñar e implementar servicios en el ámbito de la Planificación.

Se desarrollarán dos servicios en el ámbito de la planificación, tanto de corto como de largo plazo:

- Asistencia técnica en planificación, que combinará el apoyo profesional con el informático, a través de un trabajo conjunto entre los profesionales del Centro y la adaptación de una aplicación computacional apropiada. A través de él se pretende estructurar un sistema de apoyo al productor en la construcción de su plan operativo anual, con un método que permita cierta autonomía en dicha labor por parte de los productores, evitando así un requerimiento muy elevado de tiempo del profesional del Centro. Para su realización se diseñaría el servicio con la participación de los agricultores del Centro, quienes entregarán los requerimientos y evaluarán posteriormente las propuestas del equipo profesional. Se buscará en el mercado un software genérico apropiado como base para el servicio en desarrollo, recurriendo luego a un especialista para su adaptación y/o complementación con otra aplicación; no se pretende desarrollar un software específico de planeación, sino sólo emplear lo existente y adaptarlo, para apoyar la construcción de un plan.
- Taller de planificación, que permita capacitar a los productores en técnicas de planeación, a través de una metodología participativa y bien estructurada. Para su cumplimiento se conceptualizará primero el servicio, en un trabajo conjunto entre profesionales y productores; se revisará experiencias previas; se definirá las herramientas y procesos necesarios; se diseñará en forma específica y, luego, se realizará una primera experiencia, para detectar elementos a modificar. Este primer taller sería realizado por un especialista en Gestión, quien además participaría previamente en el diseño del servicio, de tal modo de capacitar en todo el proceso a los profesionales del Centro para su posterior realización.

key





Transformar en un producto la experiencia obtenida en los Talleres de Análisis por Rubro.

Mediante un proceso similar al descrito para la primera actividad de este objetivo, se dará un perfil más amplio a los talleres hasta ahora realizados en el CGLA como cierre de temporada, convirtiéndolos en seminarios y sin por ello sacrificar su calidad ni nivel de contribución. Por el contrario, se pretende por esta vía complementar y profundizar los beneficios que hoy reportan los actuales talleres, los que, de hecho, seguirán existiendo como servicio interno. En este caso, se trabajará el diseño con un valioso aporte de parte de los productores, siendo precisamente la primera actividad el análisis de los talleres actuales; a partir de éste se definiría los requerimientos prioritarios, que se cruzarían con experiencias de terceros (institutos, universidades, empresas, etc.) para basar el diseño del producto. Luego se realizaría un primer seminario como experiencia piloto, con productores invitados, para su evaluación. Ello permitirá perfeccionar el producto e iniciar su realización en forma continua, aunque siempre estacional.

Desarrollar servicios de información, a través de la búsqueda y transferencia de información. Entregar información de mejores alternativas productivas, comerciales, de procesos y tecnológicas disponibles.

Se seleccionará un conjunto de suscripciones y servicios de información especializados, por medios impresos y electrónicos, que permitan contar con un flujo de información constante y amplio. La temática se centrará tanto en temas técnicos como comerciales, además de los resultados en el ámbito de la gestión, con prioridad a permitir evaluar y/o detectar diferentes opciones productivas. Pero su particularidad estará en que agregará valor a la información a través de su revisión, selección, integración y síntesis, de tal modo de facilitar al productor el conocimiento de los temas relevantes publicados. Se definirá en primera instancia los temas específicos de mayor interés, a través de repetidos ejercicios con los productores; se seleccionará en conjunto las suscripciones y servicios de información a contratar, a partir de una selección previa que haría el equipo profesional del CGLA. Se definirá los procesos y herramientas a través de los cuales se procesará dicha información, los criterios de almacenamiento y descarte, la periodicidad más conveniente y los medios para su envío final hacia los productores, los que en principio serían vía fax y correo electrónico. Luego se diseñará una maqueta del producto y se iniciará su producción, primero como marcha blanca y luego en forma continua.

Se incorporará al boletín la actual Rueda de Negocios, la que se perfeccionará previamente y se abrirá a otros productores que se interesen en recibir el boletín.

También se incluye en este ámbito la definición de las vías a través de las cuales se aportará información de costos y resultados económicos al sector, con las políticas que regulen su venta y/o simple donación.

Fomentar y difundir los distintos mecanismos de apoyo que el que el sector público y privado otorga al sector silvoagropecuario

Se entregará constantemente información sobre los distintos mecanismos y herramientas existentes, de apoyo al sector silvoagropecuario, ya sea del sector público o privado. De esta forma los agricultores podrán mejorar distintas áreas en su empresa, como por ejemplo: la utilización de la franquicia SENCE, los instrumentos de CORFO (FAT, PROFO, PDP, FONTEC), FIA, PROCHILE, SAG, etc.

kl



9.4 Estructura del Centro de Gestión

La estructura del Centro se modificaría en función de lo que la experiencia obtenida y la estrategia a futuro indican como más conveniente. En este sentido, los cambios apuntan a lograr un mayor aprovechamiento de las capacidades profesionales; un empleo de horas de menor valor para labores rutinarias y, por supuesto, a facilitar el aumento del número de usuarios con una fórmula que permita economías de escala. En este sentido, se ha diseñado la siguiente estructura que se desarrollaría en hacia el largo plazo, aunque en el presente proyecto sólo se considere un primer paso en este sentido:

- a) Un **Directorio**, que representa al universo de socios del CGLA y que entrega las directrices para la conducción del Centro, siendo además quienes ejercen el control de los avances del proyecto.
- b) Un **Gerente**, ingeniero comercial, encargado de la dirección del Centro y de su relación institucional, incluyendo labores propias del financiamiento, de la administración de operaciones, de la planificación y de la dirección estratégica, entre otras. Una de sus principales funciones son las relacionadas con el marketing, tanto a nivel de diseño de estrategias y productos, como en su implementación y en la ejecución directa de acciones de captación de nuevos productores. También participa directamente en la ejecución de ciertos servicios no masivos y con valor agregado, pero básicamente como apoyo al Jefe Técnico.
- c) Un **Jefe Técnico**, economista agrario, a cargo de la dirección y supervisión de las operaciones, entendiéndose como tales fundamentalmente la prestación de servicios de gestión. Él cumpliría diversas funciones, siendo las más relevantes las relacionadas con el análisis de la información de los registros, la captación de nuevos clientes y el desarrollo de nuevos productos y servicios (en conjunto con el Gerente). También participa en la supervisión de las operaciones y la ejecución directa de algunos servicios, como el apoyo a la planificación predial; la atención de productores clave y otros.
- d) Un **Técnico en Computación**, que realizaría las funciones de procesamiento de la información de un número base de usuarios, junto con aquellas de supervisión de los digitadores que se incorporen a futuro y de asistencia técnica computacional.
- e) Dos **Técnicos de terreno**, preferentemente Técnicos en Administración Agrícola, quienes se encargarán de las visitas a los predios para la obtención de los registros y el apoyo directo al productor, capacitándolo a él y a quien llevará los registros, asistiéndolos posteriormente y manteniendo en gran medida la relación más directa y constante con él. Ello requerirá, por lo tanto, no sólo de características técnicas apropiadas, sino también de un perfil humano que facilite la llegada a los productores y el establecimiento de vínculos positivos con ellos. Se estima que un Técnico totalmente concentrado en estas labores, podría llegar a atender un máximo de 40 productores, siempre y cuando éstos no estén demasiado distanciados entre sí, cumplan con su parte del trato y no posean en promedio más de cinco rubros cada uno. Más allá de esta cifra, la calidad de la atención podría verse sacrificada y, por lo tanto, no parece lógico arriesgarse; sin duda dicha calidad es lo más importante de cuidar.
- f) Un **Digitador y/o Programador para Chillán**, que cuente con conocimientos de contabilidad y que esté a cargo del procesamiento de la información y emisión de informes de un grupo de productores. Se estima que un digitador totalmente dedicado debiera ser capaz de procesar la información de hasta 40 productores, si estos poseen un promedio de cinco rubros como máximo y cumplen adecuadamente con la toma de datos.
- g) Una **secretaria ejecutiva con mención en computación**, que aporte el apoyo logístico a la gestión del Centro y que, en los periodos de transición entre dos niveles de escala





(dos niveles de costos fijos también), apoye en la digitación de datos. En el presente proyecto, esta secretaria deberá suplir la necesidad de mayor digitación, al superar los 40 clientes actuales y llegar hasta 60.

- h) Como externos al Centro, pero como parte del staff de asesores, participaría además un número variable de profesionales, que apoyarían el desarrollo de productos y servicios a los productores.

La organización hacia el largo plazo se basaría en el Centro de Gestión de Los Angeles como unidad central, con su gerente, agrónomo jefe, técnico en computación y secretaria. En la medida que aumente el número de usuarios, se formaría uno o más módulos compuestos de un técnico en administración agrícola y un digitador (por cada 40 agricultores), que serían supervisados por el Centro. En este esquema, una sucursal correspondería a un módulo ubicado físicamente en otra zona, lo que contemplaría un mayor nivel de costos fijos, por el arriendo de oficina, teléfono y equipamiento mínimos; sólo lo esencial. El gran centro de actividad seguiría siendo el actual CGLA, pero estos polos o módulos permitirían aumentar la escala de operación, con un bajo nivel de costos fijos adicionales, permitiendo también con el tiempo la sustentabilidad hacia el largo plazo.

En el presente proyecto sólo se incorpora un técnico de terreno adicional, de tal modo de dar un primer paso en esta vía y liberar de este modo un número de horas del ingeniero agrónomo, quien deberá dedicar su tiempo prioritariamente al desarrollo de los nuevos servicios y el análisis de información.



Handwritten initials 'PU'

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

AÑO 2001

Objetivo Especif. Nº	Actividad Nº	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
1	1.1	Mejorar la eficiencia en los servicios actuales.	01/01	30/12/01
	1.1.1	Revisión de Procesos del servicio registros	01/01	30/03/01
	1.1.2	Intercambio de experiencias con otros Centros y Profos de Gestión	01/01	30/03/01
	1.1.3	Mejoramiento del servicio en términos de eficiencia	01/01	30/12/01
	1.1.4	Desarrollar sistemas de control de gestión interna	01/02	30/04/01
	1.1.5	Implementar sistema de Control de Gestión.	01/04	30/05/01
	1.1.6	Definir los indicadores de gestión	01/04	30/04/01
	1.1.7	Implementar el panel mural con los indicadores de gestión.	01/05	30/05/01
	1.1.8	Ejecutar sistema de control de Gestión	01/05	30/12/01
1	1.3	Diferenciar los servicio de registros, en función de los distintos tipos de usuarios existentes	01/01	30/04/01
1	1.2	Ampliar la cobertura y en número de productores atendidos con el servicio de registros	01/01	30/12/01
	1.2.2	Acciones permanentes de captación de productores (reuniones, difusión, etc.)	01/01	30/012/01
	1.2.3	Imagen corporativa y diseños	01/01	30/02/01
	1.2.4	Realizar presentaciones de difusión	01/03	30/12/01
1	1.4	Realizar una experiencia piloto de procesamiento de la información por parte del propio agricultor, como un primer paso hacia la realización de estos servicios en forma virtual	01/05	30/12/01
	1.4.1	Diseñar un sistema de digitación directa y virtual de la información	01/05	30/07/01
	1.4.2	Desarrollar herramientas y procesos	01/07	30/09/01
	1.4.3	Implementar y desarrollar experiencia piloto	01/09	30/12/01

KY





2	2.1	Diseñar e implementar servicios en el área de la Planificación	01/01/01	30/12/01
	2.1.1	Diseñar servicio Asistencia Técnica en Planificación	01/01	30/04/01
	2.1.2	Definir las herramientas y los procesos de Asistencia técnica	01/02	30/04/01
	2.1.3	Implementar la asistencia técnica.	01/04	30/04/01
	2.1.4	Realizar asistencia técnica en planificación	01/05	30/09/01
	2.1.5	Selección / adaptación del software.	01/09	30/12/01
	2.1.8	Diseñar Taller de Planificación	01/09	30/12/01
2	2.2	Transformar en un producto la experiencia obtenida en los Talleres de Análisis por Rubro	01/02	30/08/01
	2.2.1	Análisis de los talleres actuales del CGLA.	01/02	30/03/01
	2.2.2	Revisar experiencias de terceros en seminarios.	01/02	30/04/01
	2.2.3	Diseñar seminarios de análisis por rubros	01/04	30/05/01
	2.2.4	Realizar un seminario como experiencia piloto	01/06	30/06/01
	2.2.5	Evaluar el seminario piloto y perfeccionar	01/06	30/07/01
	2.2.6	Realizar seminarios por rubro.	01/07	30/08/01
2	2.3	Desarrollar servicios de información, a través de la búsqueda y transferencia de información técnica y de mercado, con énfasis en la detección de nuevas opciones productivas	01/04	30/12/01
	2.3.1	Seleccionar suscripciones y servicios de información especializados	15/01	15/03/01
	2.3.2	Realizar reuniones de trabajo con los productores.	01/03	15/05/01
	2.3.3	Definir procesos y herramientas para trabajar la información	01/03	30/05/01
	2.3.4	Diseñar la maqueta del producto	15/03	15/05/01
	2.3.5	Implementar el servicio como marcha blanca	01/06	30/08/01
	2.3.6	Evaluar y perfeccionar.	30/07	15/09/01
	2.3.7	Implementar el servicio	15/09	30/09/01
	2.3.8	Realizar servicio en continuidad	30/09	31/12/01
2	2.4	Fomentar y difundir los distintos mecanismos de apoyo que el que el sector público y privado otorga al sector silvoagropecuario	01/06	31/12

KLJ



10. ACTIVIDADES DEL PROYECTO (adjuntar Carta Gantt mensual)

AÑO 2002

Objetivo especific. N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
1	1.1	Mejorar la eficiencia en los servicios actuales	01/01	30/12/02
	1.1.3	Mejoramiento del servicio en busca de mejorar aspectos críticos	01/01	30/03/02
	1.1.8	Ejecutar sistema de control de Gestión	01/01	30/12/02
	1.1.9	Realizar servicio de información	01/01	30/12/02
1	1.2	Ampliar la cobertura y en número de productores atendidos con el servicio de registros	01/01	30/12/02
	1.2.2	Acciones permanentes de captación de productores (reuniones, difusión, ec)	01/01	30/12/02
	1.2.4	Realizar presentaciones de difusión	01/01	30/12/02
1	1.4	Realizar una experiencia piloto de procesamiento de la información por parte del propio agricultor, como un primer paso hacia la realización de estos servicios en forma virtual	01/01	30/11/02
	1.4.3	Implementar y realizar experiencia piloto	01/01	30/08/02
	1.4.4	Evaluar experiencia piloto	01/01	30/09/02
		Construcción de un plan de ampliación de la experiencia piloto hacia el universo de los productores del CGLA, sobre la base de los resultados obtenidos	01/09	30/12/02
	1.4.5	Evaluar la factibilidad de implementar servicio virtual de gestión	01/09	30/10/02
	1.4.6	Diseñar un plan para desarrollar un sistema virtual de control de gestión	01/10	30/11/02
2	2.1	Diseñar e implementar servicios en el área de la Planificación	01/01	30/12/02
	2.1.4	Realizar asistencia técnica en planificación	01/05	30/09/02
	2.1.5	Selección / adaptación del software.	01/01	30/04/02
	2.1.6	Implementar uso del software.	01/04	30/04/02
	2.1.7	Aplicar software en asistencia técnica.	01/05	30/12/02
	2.1.8	Diseñar Taller de Planificación	01/01	30/04/02
	2.1.9	Realizar un taller de planificación como experiencia piloto	01/04	30/04/02
	2.1.10	Evaluar Taller piloto y perfeccionarlo	01/05	30/05/02
	2.1.11	Realizar talleres de planificación	01/05	30/07/02



Handwritten initials



2	2.2	Transformar en un producto la experiencia obtenida en los Talleres de Análisis por Rubro	01/01	30/12/02
	2.2.6	Realizar seminarios por rubro.	01/06	30/08/02
2	2.4	Fomentar y difundir los distintos mecanismos de apoyo que el que el sector público y privado otorga al sector silvoagropecuario	01/01	31/12/02

ky





11.2 Resultados esperados por actividad						
Obj. Esp. Nº	Activid. Nº	Resultado	Indicador	Meta Final	Parcial	
					Meta	Plazo
1	1.1.1	Elaboración de un diagnóstico del servicio	Informe de diagnóstico	1	-	-
1	1.1.2	4 Reuniones con Profos y Centros de Gestión	Reuniones	100%	50%	02-2001
1	1.1.3	Elaboración de un Informe con las mejoras propuestas	Informe de mejoras	100%	50%	06-2001
1	1.1.4	Desarrollo de sistemas de control de gestión	1.Los sistemas de control 2.Pertinencia de los sistemas de control en relación a los objetivos	100% 90%	50% -	03-2000 -
1	1.1.5	Implementación de los sistemas de control	1.Pertinencia del servicio en operación 2.Evaluación de los usuarios del servicio	90% 90%	- -	- -
1	1.1.6	Definición de los indicadores de gestión	Los indicadores de gestión	100%	-	-
1	1.1.7	Implementación del Panel mural	1.Panel Mural 2.Publicación de información periódicamente	100%	-	-
1	1.1.8	Ejecución del sistema de control	Evaluación del personal del centro	100%	-	-
1	1.1.9	Realización del sistema de información	Evaluación de los usuarios	100%	-	-
1	1.2.1	Definición de las estrategias	Estrategia definida	100%	50%	11-2000
1**** 3 años	1.2.2	Captar nuevos clientes	Nº de clientes nuevos anualmente	60 cliente s	20 cliente s	anuales
1	1.2.3	Diseño de la imagen corporativa	La imagen corporativa	100%	50%	02-2001
1	1.2.4	6 Presentaciones de difusión	Las presentaciones	100%	50%	01-2002
1	1.3.1	Diferenciación de los servicios de registros	1.Pertinencia de la diferenciación de los servicios de registro en relación a los	90%	-	

ky





			objetivos 2.Evaluación de los usuarios del servicio	90%	-	-
1	1.4.1	Diseño del sistema	Diseño del sistema	100%	50%	06-2001
1	1.4.2	Desarrollo de herramientas	Las herramientas	100%	50%	08-2001
1	1.4.3	Implementación de experiencia piloto	La experiencia Piloto	100%	50%	12-2001
1	1.4.4	Evaluación de la experiencia piloto	Relación de los resultados de la experiencia piloto en relación a los resultados proyectados	100%	50%	04-2002
1	1.4.5	Claridad sobre la viabilidad de un servicio más virtual	Informe sobre la viabilidad	1		10-2002
2	2.1.1	Diseño del servicio	El servicio	100%	50%	03-2001
2	2.1.2	Definición de las herramientas y procesos	Las herramientas y los procesos diseñados	100%	50%	03-2001
2	2.1.3	Implementación de la asistencia técnica	La asistencia técnica implementada	100%	-	-
2	2.1.4	Realización de la asistencia técnica	Evaluación de la asistencia por parte de los usuarios	100%	-	-
2	2.1.5	Implementación del software	El software funcionando	100%	50%	11-2001
2	2.1.6	Diseño del Taller de Planificación	El taller	100%	-	-
2	2.1.7	Adaptación del software	Pertinencia de la herramienta con respecto a las necesidades	90%	-	-
2	2.1.8	Utilización del software	Proporción de utilización con respecto a lo proyectado	90%	-	-
2	2.1.9	Aplicación del software en la asistencia técnica	Porcentaje de utilización del software en la asistencia técnica	90%	-	-
2	2.1.10	Desarrollo de Taller piloto	Taller piloto	100%	100%	04-2002
2	2.1.11	Evaluación de taller piloto	1.Pertinencia del taller piloto 2.Evaluación de	90%	-	

ky



			los asistentes al taller	90%	-	-
2	2.1.12	Realización de 2 actividades	1. Actividades 2. Evaluación de los asistentes a la actividad	100% 90%	50% -	11-2002 -
2	2.2.1	Elaboración de un Informe con el análisis de los talleres realizados en el pasado	Informe de análisis	100%	50%	04-2001
2	2.2.2	Revisión de seminarios de terceros				
2	2.2.3	Diseño de 2 seminarios	Los seminarios	100%	50%	04-2001
2	2.2.4	Realización del seminario piloto	El seminario piloto	100%	100%	06-2001
2	2.2.5	Evaluación de la actividad piloto	1. Pertinencia de la actividad piloto 2. Evaluación de los asistentes a la actividad	90% 90%	- -	- -
2	2.2.6	Realización de los 2 seminarios	Los seminarios	100%	-	-
2	2.3.1	Suscripción a información	Cantidad de suscripciones realizadas en relación a las consideradas útiles	80%	50%	02-2001
2	2.3.2	Realización de dos reuniones	Las reuniones	100%	50%	04-2001
2	2.3.3	Difinición de herramientas y procesos	Las herramientas y los procesos	100%	50%	04-2001
2	2.3.4	Diseño de la maqueta	La maqueta	100%	50%	04-2001
2	2.3.5	Implementación de la marcha blanca del servicio	El servicio	100%	50%	07-2001
2	2.3.6	Evaluación de la marcha blanca	1. Pertinencia del servicio en su marcha blanca 2. Evaluación de los usuarios del servicio	90% 90% 90%		
2	2.3.7	Implementación del servicio	El servicio implementado	100%	-	
2	2.3.8	Realización del servicio	El servicio funcionando	100%	-	

KU





12. IMPACTO DEL PROYECTO

12.1. Económico

Se espera un importante impacto económico como consecuencia del presente proyecto, pues su realización significará capitalizar para el sector los beneficios del esfuerzo realizado en los años anteriores, desde la formación del CGLA, así como la posibilidad de profundizar en ellos y potenciar la cantidad de beneficiarios.

El impacto más directo será sobre la rentabilidad de las explotaciones agrícolas, ocasionado por un mejor control de costos, asociado a un adecuado análisis y asesoría sobre el tema. Ello les permitirá a los productores del Centro avanzar en el mejoramiento de la eficiencia en su empresa, decidir sobre la conveniencia de determinados rubros e, incluso, sobre aspectos como la propia administración de su tiempo y la justificación real de contar con maquinaria propia o contratar los servicios.

Asimismo, el mejoramiento en la planificación y la consecuente programación de los recursos operacionales, no sólo permitirá la toma de decisiones más oportunas y una adecuada programación de las labores (con su consecuente efecto sobre la productividad de los recursos), sino que también facilitará la reducción de ineficiencias en el ámbito del financiamiento.

Pero estos efectos no sólo se producirán en los productores del Centro, sino en un nivel mucho más amplio en el sector entero, dado que el testimonio de los productores participantes, unido a las actividades de difusión de resultados y de promoción del uso de la gestión, generará con el tiempo un mayor interés y mejor disposición hacia la introducción de técnicas de gestión en la empresa agrícola en general; esto además de un mayor conocimiento de los niveles de rentabilidad real de diversos rubros. En esta misma línea, la organización de cursos, seminarios, talleres, giras y otros que ya ha desarrollado y seguirá haciendo el CGLA, significan también un efecto multiplicador de los beneficios del CGLA, con un público amplio y con la introducción al tema de una amplia diversidad de productores y profesionales del sector. Todo ello con un efecto que es doblemente multiplicador, por el hecho de tratarse del proyecto que más atentamente observan otros similares.

12.2. Social

- ✓ Este proyecto incentiva a la capacitación de los trabajadores lo que implica una mejora en la calidad de vida de los trabajadores agrícolas y sus familias.
- ✓ Mayor empleo, ya que los productores deben tener gente especializada en la toma de registros.

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



KL



13. EFECTOS AMBIENTALES

13.1. Descripción (tipo de efecto y grado)

El día a día del Centro está basado en el uso racional de los recursos de cada empresa agrícola y su entorno, para lo cual se debe mantener el mejor equilibrio del ecosistema.

13.2. Acciones propuestas

Se darán a conocer a los empresarios agrícolas herramientas para mejorar su productividad utilizando los caminos que impliquen un mínimo deterioro ecológico y que cumplan con la normativa internacional vigente.

13.3. Sistemas de seguimiento (efecto e indicadores)

KL





14. COSTOS TOTALES DEL PROYECTO

Para el cálculo de los costos involucrados en el Proyecto se consideró la opción de potenciar el proyecto con la formación de un Profo de Gestión relacionado, que involucra mayores costos, pero también mayores beneficios. La primera de las fórmulas permitiría perfeccionar y profundizar los servicios del CGLA, así como aumentar el número de agricultores atendidos y los beneficios que ellos recibirán; pero no cabe duda que la complementación con un Profo de gestión relacionado permitiría hacerlo mucho más rápido y con mayores resultados, atendiendo a 100 agricultores en lugar de 60, ampliando la cobertura con una sucursal en Chillán y liberando más tiempo del Ingeniero Agrónomo para el desarrollo de nuevos servicios y la profundización de los actuales.

Se presenta en primer lugar los costos del proyecto en sí (cuadro resumen) y, luego, las fuentes de financiamiento de éste. Posteriormente se presenta la situación resultante con la formación del Profo relacionado, que significaría mayores recursos (FIA, CORFO y Privados) y, por lo tanto, la posibilidad de hacer más ambicioso el proyecto, manteniendo siempre un 30% de contraparte privada como mínimo.

Cabe destacar que el efecto del Profo se incluye en términos de la ampliación de presupuesto que involucraría y los cambios más directos en los planes de acción, pero las conversaciones posteriores con CORFO podrían traducirse en cambios que incorporaran además otras actividades, como giras, seminarios, etc. Ello podría favorecer aún más al proyecto, sin que en ningún caso vaya a sacrificar el logro de los objetivos aquí planteados.

ky





CGLA a la fecha). Se considera un mejoramiento de productividad en este aspecto, que se traduce en una reducción gradual del recorrido promedio por agricultor, llegando a 63 km a fines del primer año, a 53,6 a fines del segundo, y 44 km a fines del tercer año. El número de agricultores por mes y por tipo de servicio, se incluye en los parámetros de la evaluación económica, pero en síntesis se estima que el inicio de un nuevo periodo del CGLA, en el que se deberá asumir un riesgo mayor y un compromiso de hacer sustentable el Centro hacia el futuro, significaría la salida de alrededor de 20 a 25% de sus actuales integrantes, razón por la cual se consideró sólo 30 productores el primer mes; ya al cabo de 12 meses se contaría con 42 integrantes y al cumplir dos años el proyecto (septiembre del año 2002), se alcanzaría la meta de 60 productores.

Gastos Generales:

Se consideró valores similares a los pagados actualmente por el CGLA, incrementando algunos de ellos levemente, por un mayor costo al atender más agricultores y contar con un profesional adicional.

- En consumo Telefónico se consideró \$80.000 reajustándose luego un 4% cada año.
- Mantención de oficinas: se consideró la suma de \$30.000 para pago de correo, y gastos varios. Valor que se reajusta en un 4% cada año.
- En fotocopias e información se consideró un total de \$30.000 al mes, monto que se emplearía en la suscripción de publicaciones y servicios de información; como también en fotocopias.
- En materiales de oficina se consideró un valor global, tomado del gasto histórico del CGLA, de \$56.400 / mes el primer año y reajustado para los siguientes.
- Como arriendo de oficina se consideró los \$155.000 que actualmente paga el CGLA, considerando una oficina más y la luz y el agua.
- Como internet se considera el costo de la conexión equivalente a la actual, con un valor de \$10.000 / mes.
- Cabe destacar que algunos de estos ítems de gasto se ven incrementados durante el proyecto, por un aumento lógico generado por el aumento de productores atendidos, principalmente las comunicaciones (fono y fax), que aumentan en \$ 710/mes por cada agricultor. En el caso de los fungibles y otros gastos varios (principalmente por los reportes o informes), se incrementarían en \$380/mes por cada agricultor.

KY



17. RIESGOS POTENCIALES Y FACTORES DE RIESGO DEL PROYECTO

17.1. Técnicos

Que por problemas de conectividad en sectores rurales se restrinja mucho el número de productores que pudiesen hacer la experiencia piloto del sistema virtual, o que se generen problemas con el sistema por conectividad deficiente.

17.2. Económicos

El único riesgo relevante que se visualiza, es la probabilidad de que no sea posible captar los 60 productores contemplados, lo que influiría sobre la sustentabilidad futura del CGLA. Aunque la existencia de productores en espera de la oportunidad para ingresar permita ser optimista, no existen garantías de que efectivamente ingresen luego.

Aunque el riesgo no es de gran magnitud y no incidirían mayormente en el logro de los objetivos del proyecto, vale la pena tenerlo en consideración. Lo más importante, en este sentido, será las estrategias que se empleen para hacer más tangible los beneficios para los potenciales clientes, así como la inversión de tiempo y recursos para promover los servicios del CGLA.

17.3. Gestión

Que los agricultores que integren el CGLA no cumplan con los registros y no implementen sistemas de control de gestión en sus predios.

17.4. Otros





18. ESTRATEGIA DE TRANSFERENCIA DE RESULTADOS

En gran medida la estrategia de transferencia es parte muy involucrada en la actividad diaria del proyecto, por un lado por la necesidad de promover y difundir los beneficios que se presta y, por otro lado, porque la labor que se realiza con los empresarios agrícolas posee un carácter de transferencia permanente de conocimiento.

Se organizará para esto presentaciones ante grupos de productores, en alianza con los Grupos de Transferencia Tecnológica (GTT); se participará en las distintas instancias relevantes del sector; se aportará a medios especializados y algunas organizaciones gremiales parte de la información resultante, de tal modo de permitir su mayor aprovechamiento e introducir mayor conocimiento en el sector a nivel país.

Además, se seguirá recibiendo a aquellos Centros de Gestión y Profos que deseen conocer la experiencia del Centro, como también aquellos grupos que quieran asociarse para llevar en conjunto la gestión agrícola.

Además, se darán a conocer las actividades del Centro a través de la Revista del Campo Sureño, Diario La Tribuna, Agroeconómico, Revista El Campesino y Radio Agricultura.





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)

El proyecto será ejecutado por el mismo equipo técnico que ejecutó el anterior periodo, en un esfuerzo común con los productores. Su capacidad de ejecución está ya probada y, además, cuentan con la experiencia como equipo, que los hace doblemente preparados.

Como Centro de Gestión se conoce bien la temática de la gestión, a pesar que como organización recién obtuvieron su personalidad jurídica propia; ésta se realizó a través de la Municipalidad, y el nombre de la Organización Funcional Comunitaria es Centro de Gestión Los Angeles, el cual será manejado por un Directorio y la Gerente del CGLA. Además, los socios son garantía de las capacidades de ejecución, como empresarios agrícolas y de otros rubros.



ky



19.2. Instalaciones físicas, administrativas y contables

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

El CGLA cuenta con todo el mobiliario e implementos básicos para su funcionamiento, los que provienen de la etapa anterior de formación del Centro. Ellos no se valoran en el presupuesto, justamente por provenir de un cofinanciamiento público-privado. Sólo haría falta algún equipamiento computacional, el que sí se incluye en dicho presupuesto.

El Ejecutante anterior del proyecto fue la Sociedad Nacional de Agricultura SNA, quienes harán entrega de los Activos adquiridos para el desarrollo de la primera etapa del CGLA.

2. Capacidad de gestión administrativo-contable.

Los profesionales del Centro cuentan con la capacidad de administrar el Centro de Gestión, ya que lo han demostrado en la primera etapa del proyecto.

Para un mayor control se tomarán los servicios de un Contador para el tema tributario de la organización.

KY





20. OBSERVACIÓN SOBRE POSIBLES EVALUADORES
(Identificar a el o los especialistas que estime inconveniente que evalúen la propuesta. Justificar)

Nombre	Institución	Cargo	Observaciones

KY





ANEXO A

ANTECEDENTES DEL EQUIPO DE COORDINACIÓN Y EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO



ky

CURRICULUM VITAE

ANTECEDENTES PERSONALES

NOMBRE : PATRICIO GUZMÁN ACUÑA
FECHA NACIMIENTO : 08/10/1956
CEDULA IDENTIDAD :
ESTADO CIVIL : Casado, 3 hijos.
PROFESIÓN : MEDICO VETERINARIO
DIRECCIÓN : Fundo Santa Isabel, Los Angeles
TELÉFONO :

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

1974 – 1978 : Medicina Veterinaria, Universidad Austral de Chile

ANTECEDENTES LABORALES

1979 – 1987 : Médico Veterinario, ejercicio libre de la Profesión.

1984 – 2000 : Agricultor, Socio Agropecuaria Santa Isabel, Los Angeles

OTROS ANTECEDENTES:

1997 – 1998 : Presidente Consejo Regional GTT Bío-Bío

1998 – 2000 : Presidente Consejo Agricultores Centro de Gestión Los Angeles.



ky

CURRICULUM VITAE

ANTECEDENTES PERSONALES

NOMBRE : VINICIO ANTONIO CONTRERAS IBACETA
CEDULA IDENTIDAD :
ESTADO CIVIL : Casado 3 hijos
PROFESIÓN : INGENIERO EJECUCIÓN MECÁNICO
DIRECCIÓN : San Francisco 200
TELÉFONO :

ANTECEDENTES ACADEMICOS

1981 Se titula de Ingeniero Ejecución Mecánico en la Universidad de Concepción.
1984 Realiza Post-Titulo de Analista de Sistema en la Universidad de Concepción.
1987 Realiza Post-Titulo de Evaluación de Proyectos de Inversión en la Universidad de Concepción.

ANTECEDENTES LABORALES

1981 – 1983 Varias ocupaciones de acuerdo a sus estudios
1984 – 1989 Se desempeña como Jefe de Producción en Calzados Gacel, Concepción.
1990 – 1992 Se desempeña como Administrador en el Fundo el Tambillo
1993 – 2000 Se desempeña como Gerente de Serra y Wyneken Ltda.



Ky

CURRICULUM VITAE

NOMBRE : **BORIS BLADIMIR SOLAR RAVANAL**
RUT :
FECHA DE NACIMIENTO : 9 de julio de 1969
NACIONALIDAD : Chilena
ESTADO CIVIL : Soltero
DIRECCION : Diego Portales N° 621 Santa Bárbara VIII Región

EDUCACION BASICA : · Liceo B-76, Santa Bárbara (1975-79)
· Liceo Alemán del Verbo Divino, Los Angeles (1980-82)
EDUCACION MEDIA : · Liceo Alemán del Verbo Divino, Los Angeles (1983-86)
EDUCACION SUPERIOR : · Agronomía. Facultad de Ciencias Agrarias, Veterinarias
y Forestales, Universidad de Concepción (1987-92)
· Magister en Ciencias Agropecuarias, Mención Producción
de Cultivos. Universidad de Chile (1995-96)
· Doctorado en Economía. Universidad de Lleida (España)
Universidad Internacional SEK (Chile) (1995-97)

TITULO PROFESIONAL : · **INGENIERO AGRONOMO**

GRADOS ACADÉMICOS : · Licenciado en Agronomía
· Magister © en Ciencias Agropecuarias
· Doctor © en Economía



EXPERIENCIA PROFESIONAL:

- 1993 - 2000 - **Grupos de Transferencia Tecnológica (G.T.T.)**. Coordinador G.T.T. Cato, Chillán. Organizador de las actividades de transferencia de los empresarios, preparación de días de campo, charlas, giras técnicas, respaldo en sus actividades.
- 1994 - **Instituto Profesional Diego Portales**, Chillán. Profesor de Asignatura. Dicta las asignaturas de Práctica de Campo y Enología, las cuales abarcan conceptos generales de cultivos, fruticultura, producción animal, silvicultura, vitivinicultura y prácticas de los alumnos de la carrera de Técnico Agrícola.
- 1997 - 1998 - **Universidad de Chile. Fac. de Ciencias Agrarias y Forestales**. Asistente de Cátedra. Asignatura Relación Suelo-Agua-Planta. Miembro del grupo de investigación para Producción de Cultivos en Cero Labranza y bajo Condiciones de Estrés Hídrico.
- 1997 - 2000 - **Sociedad Nacional de Agricultura (SNA). Centro de Gestión Los Angeles**. Economista Agrario encargado de llevar la capacitación, los análisis, estudio, seguimiento, asesoría e interpretación de la información de los 41 empresarios asociados.
- 1992 - - **Ejercicio privado de la profesión**. Orientado especialmente a la elaboración y asesoría de proyectos de explotación agrícola, desarrollo de masa ganadera, estudio y análisis suelos, manejo cultural, análisis económico, charlas técnicas, asesoría técnica en general. **CONSULTOR F.A.T. Corfo**.
- 1995 - - **Agricultor Propietario**. Productor particular de frambuesas y alfalfa. Santa Bárbara.



OTROS ANTECEDENTES LABORALES:

- Gestor y Coordinador del Proyecto de Desarrollo Agropecuario de los Trabajos de Verano de la Universidad de Concepción, durante tres temporadas, en Alto Bio-Bío, 1992 - 1994.
- Alumno ayudante de la cátedra de Cultivos, Departamento de Producción Vegetal de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Concepción, 1992.
- Evaluación de temporada en maíz. Análisis del crecimiento y producción de grano de híbridos comerciales Pioneer, Tracy y Cargill. Codesser. Provincia de Ñuble, 1993.
- Miembro del equipo elaborador y evaluador de impacto ambiental del proyecto "Vertedero Río Peuco", Región Metropolitana, 1995.
- Asesor Profo Lácteos Arauco, Arauco. 1999-2000.
- Asesor Profo Manzanas Ñuble, Chillan. 1999-2000.
- Experiencia en producción agrícola de cultivos, frutales y ganadería; de secano (trigo, raps, avena, praderas y ganado de carne) y de riego (lecherías, frambuesas, espárragos, cultivos y praderas); invernaderos; flores; tractores y maquinaria agrícola.

Computación: - Dominio, a nivel de usuario, de diversos Procesadores de Texto, Planillas de Cálculo (ambiente DOS, Windows, UNIX), Programas Estadísticos (S.A.S., M-STATC), Programas de Gestión (S.I.G.E.A., FORTUNE, AgroGestión), Sist. de Información Geográficos (IDRISI) e INTERNET.



REFERENCIAS:

CARLOS LAGOS S., Ingeniero Agrónomo. Ex-Director INIA Quilamapu. Ex-Concejal por Chillán. Gerente CAR Chillán. Fono: 09-3335076.

FERNANDO BORQUEZ L. Ingeniero Agrónomo Mg.Sc. Decano Facultad de Agronomía de la Universidad de Concepción. Fono: 42-216333.

EDMUNDO ACEVEDO H. Ingeniero Agrónomo M.Sc. Ph.D. Ex- Investigador en ICARDA (Siria) y CIMMYT (México). Ex - Decano Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la Universidad de Chile 1994-1998. Fono: 2-6785858.

ALEJANDRO TORO Y. Ingeniero Agrónomo. Dow Elanco Chile. Fono: 2-2300900.

MARGARITA LETELIER C. Médico Veterinario. Agricultora Fundo Rondadero. Presidenta G.T.T. Cato, Ñuble. Fono: 42-216200.

MANUEL SAAVEDRA C. Ingeniero Agrónomo. Economista Agrario. Universidad Mayor. Manuel Saavedra y Asociados. Fono: 2-6969450.

ANTONIO BLANC. Doctor en Economía. Universidad de Lleida, España.
blanc@dpub.udl.es



PUBLICACIONES:

- SOLAR, B. 1994. Crecimiento y producción de grano de cuatro híbridos comerciales de maíz bajo 2 densidades de población, Provincia de Ñuble. Tesis Ing. Agr., Universidad de Concepción, Chile.
- SOLAR, B., LAGOS, C. y FIGUEROA, M. 1994. Análisis del crecimiento y producción de grano de híbridos comerciales de maíz bajo dos densidades poblacionales. *Simiente*. 64: 113.
- SOLAR, B. 1994. Malezas y Entomología Aplicada. *Publicación Docente*. Instituto Profesional Diego Portales, Chillán. pp 28.
- ACEVEDO, E., SOLAR, B., BAGINSKY, C. y CECCARELLI, S. 1997. Discriminación isotópica de ^{13}C y su relación con el rendimiento y eficiencia de transpiración de genotipos locales y mejorados de cebada bajo diferentes condiciones hídricas. *Investigación Agrícola (Chile)*. 17: 41-54
- SOLAR, B., BAGINSKY, C. y ACEVEDO, E. 1999. Selección indirecta en cebada para condiciones de sequía: uso de ^{13}C . En: Beratto, E. (Ed.). Segundo Congreso de Cebada Maltera. FAO/INIA, Temuco, Chile. pp 125-130.
- ACEVEDO, E., SILVA, H., SILVA, P. and SOLAR, B. 1997. Wheat: Production system in Mediterranean environments. In: Satorre, E. and Slafer, G. (Eds.). Wheat: Ecology and Physiology of Yield Determination. NY. United States
- SOLAR, B. 1997. Política Nacional e Internacional de los Mercados Agroalimentarios. Universidad de La Serena. pp 24.

DISTINCIONES PROFESIONALES:

- Premio al 3^{er} lugar por trabajo presentado en el Primer Simposio Latinoamericano de Investigaciones Agrícolas, Colombia, 1994.



ky

PERFECCIONAMIENTO EN EL AREA ECONOMICA, GESTION Y EXTENSION:

CURSOS:

- Ene, 1993 - **Curso Internacional** "Manejo Integrado de Plagas y Extensión Agrícola". Centro de Cooperación Internacional para el Desarrollo Agrícola, Estado de Israel - Universidad de Concepción, Facultad de Agronomía, Chillán. Alumno.
- Ago - Dic, 1995 - Curso "Metodologías para la Evaluación del Impacto Ambiental". Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, Departamento de Manejo de Recursos Forestales, Santiago. Alumno.
- May, 1996 - Curso "Evaluación de Impacto Ambiental". Universidad de Santiago de Chile, Fac. de Ingeniería, Programa en Gestión y Ordenamiento Ambiental, Santiago. Alumno.
- Jun - Sep, 1997 - Curso "English Grammar in Use". Instituto Chileno Norteamericano de Cultura. Santiago. Alumno.
- Ago, 1998 - Curso "Evaluación de Proyectos Agropecuarios". Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales - Codesser. Los Angeles. Alumno.
- Oct, 1998 - Curso "Mejoramiento de la Productividad y Calidad". Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales - Codesser. Los Angeles. Alumno.
- Nov, 1998 - Curso "Estrategia Empresarial". Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales - Codesser. Los Angeles. Alumno.
- Jun-Oct, 1998 - Curso "Ciclo de Actualización en Administración de Empresas". Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultades de Ciencias Agrarias y Forestales - Codesser. Los Angeles. Alumno.
- Jul, 1999 - Curso "Decisiones Agrícolas y Análisis Contable - Financiero". Universidad Adolfo Ibañez. Santiago. Alumno.
- Oct, 1999 - Curso "Fundamentos de Gerencia Agrícola". Universidad Adolfo Ibañez. Los Angeles. Alumno.



- Jun, 2000 - Curso "Formulación de Proyectos". Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Temuco. Alumno.
- Ago, 2000 - Curso "Dirección de Empresas Familiares". Universidad Adolfo Ibáñez. Los Angeles. Alumno.

CONGRESOS:

Asistente:

- Jul, 1993 - 36º World Congress of International Association of Agricultural Students, Agronomía. Jaboticabal, Piracicaba y Viçosa, Brazil.
- Sep, 1996 - 1º Encuentro Nacional de la Asociación de Economistas Agrarios. Universidad de Chile, Santiago.
- Jul, 1997 - VI Encuentro Nacional de Grupos de Transferencia Tecnológica, G.T.T.. Valdivia.
- Nov, 1997 - 2º Encuentro Nacional de la Asociación de Economistas Agrarios. Universidad de Talca, Talca.
- Jul, 1999 - VII Encuentro Nacional de Grupos de Transferencia Tecnológica, G.T.T.. Viña del Mar.

Expositor

- Oct, 1992 - II Congreso Nacional de Estudiantes de Agronomía. Universidad Austral de Chile, Valdivia. Tema: "Proyecto Laja - Diguillín".
- Oct, 1993 - III Congreso Nacional de Estudiantes de Agronomía. Universidad de Concepción, Chillán. *Coordinador General.*



SEMINARIOS:

- Ago, 1994 - Seminario "Comercio Nacional e Internacional de Productos Agropecuarios". Universidad Católica de Temuco - INIA Carillanca, Temuco. Asistente.
- Oct, 1996 - Seminario "Impacto de Mercosur en el sector alimentario y agroindustrial". Universidad de Santiago de Chile, Santiago. Asistente.
- Jul, 1998 - *Seminario Internacional "Administración Laboral Agrícola"*. Universidad de California - Fundación Chile, Temuco. Asistente.
- Jun, 1999 - Seminario "Capacitación para Coordinadores G.T.T.". Codesser - G.T.T. Los Angeles. Asistente.
- Sep, 1999 - Seminario "Inserción de la Agricultura Chilena en el Nuevo Escenario de la OMC". IICA- CEPAL - MINAGRI. Temuco. Asistente.

GIRAS TECNOLOGICAS:

- Agosto de 1993. Brasil. Gira organizada y financiada por la International Association of Agricultural Students que permitió visitar los principales sistemas de producción agropecuaria en Minas Gerais y Sao Pablo.
- Octubre de 1998. España y Francia. Gira organizada por el Centro de Gestión Los Angeles y co-financiada por la Fundación para la Innovación Agraria que permitió visitar los principales Centros de Gestión en el País Vasco y Le Chanteres Maritime.
- Agosto de 1999. Argentina y Uruguay. Gira organizada por el CGLA y co-financiada por el FIA con la cooperación de los grupos CREA. Participa como Coordinador del Proyecto.
- Abril del 2000 Estados Unidos. Gira organizada y financiada por la Fundación Rotaria. Participa como Líder del Group Study Exchange en el Estado de Louisiana.



ORGANIZACIONES A LAS QUE PERTENECE:

- Sociedad Agronómica de Chile.
- Asociación Nacional de Economistas Agrarios A.G.
- Federación de Rodeo de Chile. Asociación Bio-Bío. Club Santa Bárbara.
- Rotary International. Distrito 4360. Rotary Club Santa Bárbara.

ACTIVIDAD GREMIAL:

- 1989 - 1995 - Socio Fundador del Rotaract Club Chillán, perteneciente al Rotary International. Cumple cargos de Presidente y Director de Avenidas.
- 1990 - 1991 - Dirigente del Centro de Alumnos de la Carrera de Agronomía de la Universidad de Concepción.
- 1992 - 1994 - Coordinador 2º, 3º y 4º Trabajos Voluntarios de Verano de la Universidad de Concepción Campus - Chillán. Comunidades Indígenas Alto Bio-Bío.
- 1992 - 1993 - Miembro del Grupo de Teatro de la Universidad de Concepción, Campus Chillán.
- 1993 - Coordinador General del III Congreso Nacional de Estudiantes de Agronomía. Universidad de Concepción, Chillán
- 1993 - 1994 - Gobernador Distrital de Rotaract Distrito 4360 del Rotary International.
- 1995 - 1996 - Fundador y Vice-Presidente del Centro de Estudiantes de Post-Grado de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la Universidad de Chile.
- 1998 - 2000 - Coordinador Programa de Proyectos de Servicio a la Comunidad del Rotary Club de Santa Bárbara.

BORIS SOLAR RAVANAL
Ing. Agrónomo Mg.Sc. Dr. ©


Santa Bárbara, septiembre del 2000



Miguel Angel Cano Soto

Información personal

- Estado civil: Casado
- Rut:
- Nacionalidad: Chilena
- Edad: 37 años
- Lugar de nacimiento: Los Angeles
- Familia: 2 hijas

Objetivo

Encargado de Sistema, Centro de Gestión Los Angeles.

Educación

1968 - 1972	Colegio John Kennedy, Los Angeles.
1973 - 1980	Licco Alemán del Verbo Divino, Los Angeles.
1981 - 1983	Publicidad, ESANE, Santiago.
1984 - 1985	Programación de Aplicaciones, ASPRO, Santiago.

Títulos y Cursos de Perfeccionamiento

- Publicista, mención en Medios de Comunicación y Marketing (1983)
- Programador de Aplicaciones Computacionales (1985)
- Seminario "Introducción al uso del Sistema operativo UNIX", (1991, Universidad Católica de Chile, sede Talcahuano.)
- Excell para Windows, (1994, ICADE, Los Angeles.)
- Manejo de Windows y uso de Correo Novell, (1995, Universidad Católica de Chile, Los Angeles.)
- Manejo de Excel 5.0 para Windows, (1995, Universidad Católica de Chile, Los Angeles.)
- Ciclo de Actualización en Administración de Empresas, (1998, Universidad Católica de Chile y Corporación Educacional S.N.A., Santiago)
- Seminario "Decisiones Agrícolas y Análisis Contable-Financiero", (1999, Universidad Adolfo Ibañez Santiago.)
- Seminario "Gestión y Economía de la Producción Lechera", (2000, Universidad Católica de Chile, Los Angeles.)



ky

**Experiencia
laboral**

1984 - 1985 Carmona y Carmona,
Los Angeles

[Puesto o Cargo desempeñado]

- Ventas, departamento de Ventas Productos Agrícolas.

1985 - 1997 Industria Azucarera Nacional S.A.
Los Angeles

[Puesto o Cargo desempeñado]

- Romana y Despacho de Sub-productos, IANSA, Metrenco.
- Ayudante Administrativo, Bodega de Materiales, IANSA, Los Angeles.
- Ayudante Administrativo, Despacho y Ventas, IANSA, Los Angeles.
- Digitador-operador Equipo Computacional, IANSA, Los Angeles.
- Ayudante Administrativo, Cuentas Corrientes Agricultores, IANSA, Los Angeles.
- Ayudante Computación, IANSA, Los Angeles.
- Soporte Informática, Empresas IANSA, Los Angeles.

1997 Financiera Conosur, Los Angeles.

[Puesto o Cargo desempeñado]

- Ventas, Plataforma Los Angeles.

1998 - 2000 Centro de Gestión Los Angeles
Los Angeles

[Puesto o Cargo desempeñado]

- Encargado de Sistema Computacional.

Firma



K4

JUAN EDUARDO OTAZO HERMOSILLA

Antecedentes Personales

Fecha de Nacimiento : 24 de Mayo de 1972
Cédula de Identidad :
Nacionalidad : Chilena.
Estado Civil : Casado.
Título Profesional : Ingeniero Agrónomo.
Domicilio : Tolhuaca 715 Departamento L.

Ciudad : Temuco.

Antecedentes Académicos.

1978 – 1989 : Enseñanza Básica y Media, Colegio Seminario Pontificio Menor de Santiago.

1989 – 1991 : Estudios Superiores, Universidad Mayor de Santiago. Carrera de Agronomía

1991 – 1997 : Estudios Superiores, Universidad de La Frontera. Carrera de Agronomía,
Temuco.

1997 – 1998 : Desarrolla Tesis de Grado: "Validación de una metodología para detectar alteraciones de la tendencia de producción en el primer tercio de la lactancia en un rebaño bovino lechero del valle central de la IX región", Dirigida por Sr. Horacio Miranda Vargas, Médico Veterinario Msc. Bioestadística.

1998 : Rinde Examen de grado y obtiene el Título de INGENIERO AGRÓNOMO

1999 : Cursa **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**,
Universidad Austral de Chile Sede Temuco.



KY

Antecedentes Laborales.

- Enero, 1992 : Práctica agrícola realizada en la Estación Experimental Maipo, perteneciente a la Universidad de La Frontera. Rubros: huertos frutales, hortalizas, cultivos, lechería, ganadería.
- Enero, 1993 : Práctica agrícola realizada en el Predio El Tirol. Perteneciente al Ing. Agrónomo Edmundo Klein. Rubros: huertos de frutales menores, centro de acopio de berries. IX región.
- Enero, 1994 : Práctica agrícola realizada en la Industria Azucarera Nacional S. A. (IANSA), en la planta de jugos concentrados. Quepe.
- Octubre, 1998 : Reemplazo Profesor de Asignaturas Tecnológicas, Area Agrícola. En el Liceo Agrícola Metodista "La Granja" Camino Nva. Imperial - Temuco Km.1.
- Abril, 1999 a la fecha: Se desempeña como consultor de INDAP, Programa de Recuperación de los Suelos Degradados. IX Región.
- Octubre, 1999 a la fecha: Asesorías agrícolas, Elaboración y evaluación de proyectos para el programa joven INDAP en la comuna de Carahue y Saavedra.

Cursos y Seminarios.

- Octubre, 1994: XIX Reunión Anual Sociedad Chilena de Producción Animal. Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad de La Frontera.
- Junio, 1995 : Seminario "Manejo Apícola Moderno". Departamento de Ciencias Agropecuarias y Forestales de la Universidad Católica de Temuco.
- Agosto, 1995 : VII Jornadas de Extensión Agrícola. Comercialización, Mercados y Perspectivas del Rubro Leche". Universidad Católica de Temuco e Instituto de Investigaciones Agropecuarias. Temuco.
- Septiembre, 1996 : VIII Jornadas de Extensión Agrícola y I Encuentro de Informática Agrícola. Departamento de Ciencias Agropecuarias de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Forestales de la Universidad Católica de Temuco. Temuco.
- Mayo, 1997 : **Tasación de Bienes Agrícolas.** Ministerio de Obras Públicas y Colegio de Ingenieros Agrónomos A.G.
- Junio, 1997 : Curso Avanzado de Drenaje. INIA - Remehue. Temuco.
- Julio, 1999 : Técnicas para el Manejo de los Recursos Naturales en el **Programa de Recuperación de Suelos Degradados** en la Novena Región INIA Carillanca - INDAP. Temuco.
- Octubre, 1999 : Curso "**Cultivo y Manejo de Plantas Bulbosas Ornamentales**" Universidad Austral de Chile, Inst. De Producción y Sanidad Vegetal.



KU

Organiza.

- Julio, 1996 : Seminario "Malezas y Alternativas de Control". Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad de La Frontera. Temuco.
- Agosto, 1996 : II Jornadas Científicas de Estudiantes de Agronomía. Carrera de Agronomía de la Universidad de La Frontera. Temuco.
- Septiembre, 1996 : Seminario "Perspectivas del sector Agrícola Regional" Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad de La Frontera. Temuco.

Extensión.

- Agosto, 1998. : Expone en IV Jornadas Científicas Nacionales de Estudiantes de Agronomía en el marco de Innovación tecnológica y su aplicación en la agricultura, "Metodología de detección de alteraciones tempranas de producción de leche". Facultad de Ciencias Agrarias Universidad de Talca.

Otros Antecedentes.

- Se desempeña como ayudante de la asignatura de Computación Aplicada a cargo del profesor Horacio Miranda V. Facultad de Ciencias Agropecuarias y Forestales, Universidad de La Frontera.
- Conocimientos computacionales en el ámbito de usuario de Windows en Microsoft Word, Excel, Power Point. Además, conocimiento de manejo estadístico en Mstat y Spss.
- Licencia de conducir clase B al día.

JUAN EDUARDO OTAZO HERMOSILLA



CURRICULUM VITAE

ANTECEDENTES PERSONALES

NOMBRE	Andrea Cecilia Gutiérrez Urrutia
FECHA NACIMIENTO	Julio 06 de 1971
EDAD	29 años
LUGAR NACIMIENTO	Los Angeles
CEDULA IDENTIDAD	
ESTADO CIVIL	Casada
TITULO	Secretaria Ejecutiva en Español con Mención en Computación.
DIRECCIÓN	Amperes 1483, Pobl. Endesa

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

1976 - 1984	Escuela D-953, Los Angeles
1986	Liceo Gabriela Mistral, Temuco
1988 - 1991	Liceo Politécnico "Pueblo Nuevo" con la especialidad de Técnico en Programación de Computadoras, Temuco.



Ky

1992 - 1993

Secretariado Ejecutivo en Español con mención en Computación en el Instituto Profesional del Sur - Escuela de Administración, Los Angeles.

1993

Participa en un Seminario de "Relaciones Públicas" dictado por el Vicerrector Académico del Instituto Profesional del Sur, sede Osorno; don Gabriel Venegas.

MANEJO COMPUTACIONAL

Dominio a nivel de usuario de los siguientes Software: Dbase III Plus, Personal Editor, Word, Excel y Power Point para Windows y Works 3.0 para Windows; Windows '95 y '98; Sistema Banco de Datos desarrollado por la Cooperativa de Mejoramiento Genético de Forestal Mininco S.A. U.A.C.H. y Empresas Forestales, Sistema Capturador de Datos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

1994

Desde enero a julio, es contratada como Alumna en Práctica por el Instituto Profesional del Sur - Escuela de Administración, para desempeñar el cargo de Secretaria del Rector, Los Angeles.

1994

Desde agosto a octubre, es contratada como Secretaria de Rectoría del Instituto Profesional del Sur - Escuela de Administración, Los Angeles.



RM

1994 - 1997

Desde noviembre de 1994 al 30 de agosto de 1997 se desempeña como Secretaria Ejecutiva en Empresa Contratista de Forestal Mininco S.A. S.I.F. Ltda., Los Angeles.

1998

Entre el 5 de febrero y el 13 de marzo realiza reemplazo y apoyo administrativo en diferentes áreas en la Empresa R & Q Ingeniería Ltda. en el Proyecto dependiente del Ministerio de Obras Hidráulicas "Laja-Diguillin".

1998

Desde el 28 de abril hasta el 31 de diciembre de 1999 se desempeña como Secretaria del Proyecto de Fomento CORFO, Apícola Los Angeles.

2000

Entre el 06 de febrero y el 05 de marzo realiza reemplazo en la Empresa Soc. Muebles Rucue Ltda.

2000 a la fecha

Desde el 06 de marzo y hasta el 15 de Septiembre realiza reemplazo pre y post natal en la Empresa CODESSER-S.N.A., Agente Operador CORFO, dependiente del Servicio Nacional de Agricultura.

ANDREA GUTIÉRREZ URRUTIA

