



## Resultados y Lecciones en Organización de empresas asociativas campesinas

Proyecto de Innovación en  
**IX Región de la Araucanía**





**Fundación para la Innovación Agraria**  
MINISTERIO DE AGRICULTURA



# **Resultados y Lecciones en Modelo Organizacional de Empresas Asociativas Campesinas**



**Proyectos de Innovación en  
IX Región de la Araucanía**

Valorización a junio de 2010



## Agradecimientos

En la realización de este trabajo agradecemos sinceramente la colaboración de los productores, técnicos y profesionales vinculados al proyecto evaluado, en especial a:

- Héctor Marín, Corporación Kom Kelluhayin.
- Sandra Aileo y Juana Pincheira, productoras del proyecto propuesta de manejo para cultivo de quínoa orgánica.
- Pablo Flores, consultor externo, participó en el equipo de CETSUR.
- Eduardo Letelier, economista de CETSUR.
- Claudio Soler, profesional FIA a cargo del proyecto precursor.

## Resultados y Lecciones en

### **Modelo Organizacional de Empresas Asociativas Campesinas**

Proyecto de Innovación en la IX Región de la Araucanía

Serie **Experiencias de Innovación para el Emprendimiento Agrario**

**FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA**

Registro de Propiedad Intelectual N° 197.628

ISBN N° 978-956-328-069-2

ELABORACIÓN TÉCNICA DEL DOCUMENTO

Marcela Salinas B. y Fernando Cartes M. – Cartes y Le Bert Cía. Ltda. (Capablanca Ltda.).

REVISIÓN DEL DOCUMENTO Y APORTES TÉCNICOS

María Francisca Fresno R. y Margarita Casadio P. - Fundación para la Innovación Agraria (FIA)

EDICIÓN DE TEXTOS

Andrea Villena Moya

DISEÑO GRÁFICO

Guillermo Feuerhake

IMPRESIÓN

Ograma Ltda.

Se autoriza la reproducción parcial de la información aquí contenida, siempre y cuando se cite esta publicación como fuente.

# Contenidos

---

---

<b>Sección 1. Resultados y lecciones aprendidas</b> .....	5
1. Antecedentes .....	5
2. El valor de la herramienta desarrollada .....	7
3. La innovación tecnológica.....	8
4. La conveniencia económica para el productor.....	16
5. Las claves de la viabilidad .....	17
6. Asuntos por resolver .....	18

---

<b>Sección 2. El proyecto precursor</b> .....	19
1. Entorno económico y social.....	19
2. El proyecto precursor .....	21
3. Desarrollos posteriores .....	23

---

<b>Sección 3. El valor del proyecto aprendido e iniciativa precursora</b> .....	25
---	----

---

<b>ANEXOS</b>	
1. Metodología: Diagnóstico .....	29
2. Orientación estratégica para cada estructura competitiva.....	31
3. Competencias y/o capacidades necesarias para la adecuación según tendencia estratégica (genérica).....	32
4. Metodología: descriptiva (análisis comparativo) actividad: definición de factores críticos .....	33
5. Metodología: Taller participativo (Diseño Estructura Organizacional).....	34
6. Metodología: Taller participativo (Juego de Roles) .....	37
7. Literatura consultada .....	39
8. Documentación disponible y contactos.....	40

---



## SECCIÓN 1

# Resultados y lecciones aprendidas

El presente documento tiene el propósito de compartir con los actores del sector los resultados, experiencias y lecciones aprendidas del estudio “Desarrollo de un Modelo de Gestión Organizacional que Facilite el Aumento de la Productividad y Rentabilidad en la Empresa Asociativa Campesina”, ejecutado por la Cooperativa Centro de Gestión Empresarial IX Región, localizada en Temuco, Región de la Araucanía, orientados a empresas asociativas campesinas y que contaron con el financiamiento de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

Se espera que esta información, que se ha sistematizado en la forma de un “modelo de gestión aprendido”,<sup>1</sup> aporte a los interesados elementos claves que les permitan consolidar o comenzar nuevas iniciativas en el ámbito de la gestión de sus negocios.

## ► 1. Antecedentes

El origen de las empresas asociativas campesinas se atribuye a la necesidad de agrupar a individuos capaces de producir un producto similar o parecido, generando sinergias, con el objeto de potenciar sus capacidades y habilidades, para así compensar los diferentes poderes de negociación existentes en el mercado. Es decir, la asociatividad se justifica por el beneficio de productores individuales al comercializar volúmenes de producción más competitivos en el mercado de una forma agrupada, insertándose, desde un punto de vista productivo y comercial, con mayores ventajas dentro de la cadena de comercialización orientada hacia el cliente final.

Las empresas asociativas campesinas (EAC) se caracterizan por (BERDEGUÉ, JULIO (2003):

- Ser una organización legalmente constituida.
- Estar integrada exclusiva o mayoritariamente por pequeños productores y campesinos, quienes tienen la facultad legal de controlar el proceso de toma de decisiones en la organización.
- Su principal propósito es mejorar el desempeño y resultados de sus socios como agentes económicos que participan en el mercado.
- Realizar acciones orientadas a mejorar la dotación de activos de sus socios, de mejoramiento de la producción y la productividad, de mercadeo, de agregación de valor y de administración y gestión empresarial.

Para lograr avanzar en la participación de la agricultura campesina en las transformaciones experimentadas por el agro en las últimas décadas, el Estado de Chile, a través del INDAP, decidió apoyar

<sup>1</sup> “Proyecto o modelo de gestión aprendido”: iniciativa que incorpora la información validada de los proyectos analizados, las lecciones aprendidas durante su desarrollo y los aspectos que quedan por resolver.

la generación de sistemas de producción competitivos y empresas agrícolas asociativas eficientes, para lo cual -entre otras medidas- apoyó nuevas modalidades de gestión de las unidades productivas; y muy principalmente, promovió la creación de empresas asociativas.

Los argumentos de que la asociatividad de los pequeños agricultores es una medida adecuada y, en ciertos rubros, indispensable para contribuir a su competitividad son los siguientes (ECHEÑIQUE, JORGE):

- permite lograr economías de escala,
- permite reducir costos de transacción con el entorno económico,
- permite acceder a servicios técnicos y apoyos a la gestión,
- permite negociar volúmenes de producción e insumos atractivos para los mercados,
- permite iniciar procesos de manejo de post-cosecha y
- permite la elaboración de productos con mayor valor agregado.

Sin embargo, para que los resultados positivos derivados de la asociatividad se obtengan, ésta debe funcionar y con eficiencia. En el paso de la teoría a su materialización real es donde se manifiestan restricciones y obstáculos de distinto orden. Esto se ve corroborado por el estudio realizado por J. Berdegué (2003), en el que de una muestra de 410 EAC, encontró que menos del 20% era sustentable, desde el punto de vista económico y financiero.

El estudio de J. Berdegué también analiza los factores de éxito y concluye que las EAC exitosas se caracterizan por un buen desempeño institucional, el cual se expresa en un sistema de normas que ordenan las relaciones entre los socios, entre éstos y la EAC, y entre ésta y el exterior. Este sistema de normas implica:

- Límites bien definidos de quiénes son socios, cuáles son sus obligaciones y cuáles los beneficios que se derivarán de su participación societaria. Si sólo se establecen obligaciones y no se contemplan beneficios específicos para los socios (relación beneficio costo positiva), la sociedad no funciona.
- Participación de los socios en la construcción y modificación del sistema de reglas, a fin de garantizar su legitimidad. Que de las autoridades externas las respeten el derecho de los socios a fijar sus reglas.
- Sanciones graduales por violación de las reglas y su aplicación efectiva por incumplimiento, a través de un buen sistema de monitoreo.
- Mecanismos de bajo costo (sin crisis) para la solución de los conflictos.

El mismo estudio plantea que el desarrollo institucional de las organizaciones económicas es tan o más importante que su fortalecimiento técnico o empresarial, pero este desarrollo institucional se debe orientar a facilitar y promover la exposición de los campesinos a las leyes y reglas del mercado. Este desarrollo institucional se produce como resultado de un proceso de aprendizaje social, el cual puede ser facilitado por agentes externos, pero no puede ser sustituido mediante la transferencia de capacidades humanas, tecnológicas o financieras.

Por otra parte, el estudio realizado por De la Barra, A. *et al* (2002), denominado "Factores de roce y desgaste interno en empresas asociativas campesinas", determinó que los principales factores de desgaste organizacional en las EAC son las faltas de retroalimentación de la comunicación entre directivos y asociados, la socialización de problemas no intervenibles, la insatisfacción grupal de logro y la percepción de no retribución del esfuerzo directivo, generando falta de motivación, participación y compromiso de los asociados.



Desde sus inicios las organizaciones creadas bajo el alero de INDAP han sido apoyadas por programas orientados a la Gestión Productiva, como también, a la Gestión Comercial, adoleciendo de un Modelo que involucre la Gestión Organizacional que integre los parámetros de la productividad de sus sistemas de producción y la gestión comercial de manera sistémica.

Por consiguiente, las empresas asociativas pertenecientes a la agricultura familiar campesina, no cuentan, en su mayoría, con una Estructura Organizacional Estratégica acorde a sus necesidades, condiciones de mercado, ni a su forma jurídica, es decir, carecen de un diseño organizacional inmerso en su dinámica productiva y comercial, como también en sus necesidades de gestión particular.

Derivado de lo anterior, no existe una definición o manifestación de las características de un modelo organizacional propiamente tal, como son: reglas y procedimientos, división del trabajo y ámbito de control, coordinación y jerarquía de autoridad; problemas que en conjunto limitan los procesos de toma de decisiones, y por consiguiente, la productividad de las organizaciones y su evolución.

## ► 2. El valor de la herramienta desarrollada

La herramienta desarrollada intenta revertir la debilidad de las Empresas Asociativas Campesinas al no tener una estructura organizacional estratégica acorde a sus necesidades, condiciones de mercado y forma jurídica. Para tal efecto, se propone una metodología que permite el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Organizacional, orientado a aumentar la productividad de las empresas campesinas desde el punto de vista productivo y comercial, considerando las condiciones externas del mercado en que se encuentran inmersas.

### ► 3. La innovación tecnológica

---

Esta sección se refiere al modelo de gestión organizacional para empresas campesinas que desarrolló el Centro de Gestión Empresarial de la Araucanía (CEGES), como resultado de la realización del proyecto precursor, y la metodología que propone para su implementación, con el fin de contribuir a mejorar la competitividad de este tipo de organizaciones.

Como se ha mencionado, el objetivo central de esta herramienta es responder a la necesidad de aumentar los niveles de competitividad de una empresa campesina, para lo cual es importante observar y mantener una comunicación constante con el entorno, el cual se caracteriza por ser competitivo y cambiante, lo que obliga a modificar y adaptar la forma en que se organiza internamente la empresa. Es decir, para definir las relaciones funcionales de la organización, el modelo sostiene que debe existir una Estructura Organizacional Flexible en el tiempo.

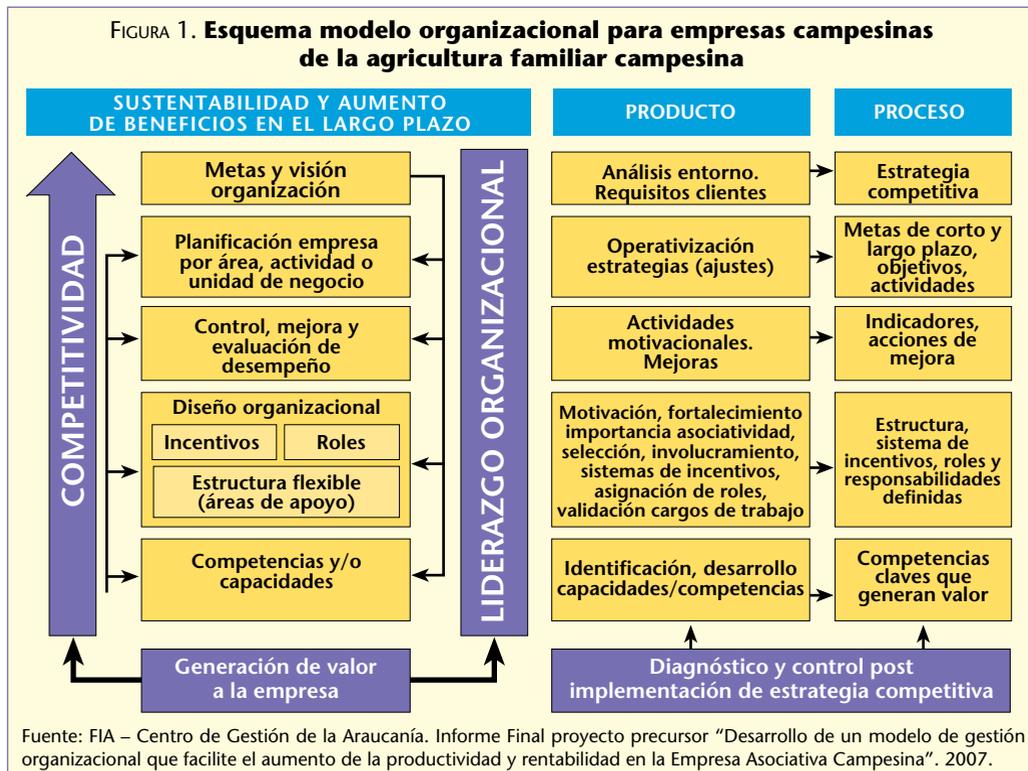
Mejorar la competitividad de una empresa, tiene relación directa con orientar los esfuerzos de la organización para alcanzar la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo, así como también aumentar sus beneficios económicos. En este sentido, es importante el rol que juegan las competencias y capacidades interna. Estas competencias deben ser identificadas en todo momento, y si no están presentes en la empresa, necesariamente deben ser “incorporadas”, ya sea a través de un proceso de desarrollo y capacitación, o bien, por medio de su contratación; aún cuando esto último puede resultar difícil, dado las restricciones presupuestarias que enfrentan las empresas asociativas campesinas; sin embargo, es importante buscar mecanismos para acceder a ellas.

Si bien el modelo propuesto se basa en una amplia revisión de modelos de gestión y organizacionales vigentes y posturas teóricas al respecto, en él se han extraído sólo aquellos aspectos que, a juicio se quienes lo desarrollaron, son factibles de implementar en las empresas asociativas campesinas, y cuya incorporación tendría un impacto positivo sobre los resultados de este tipo de empresas.

En general, las empresas campesinas se caracterizan por tener desarrollados o dirigir sus esfuerzos sólo a tres de los cuatro pilares empresariales fundamentales: producción, comercialización, gestión y organizacional; contando con intervenciones y apoyo, principalmente, en temas relacionados con la producción, comercialización y gestión, aunque con menor intensidad en este último. En cambio, el ámbito organizacional, prácticamente no es foco de análisis al interior de estas organizaciones, incluso en situaciones cuando se analizan sus debilidades, desconociendo que éste es uno de los conceptos de mayor relevancia y trascendencia en grupos de personas que intentan desarrollar un proyecto en común, orientado a lograr su sustentabilidad en el largo plazo.

En el modelo propuesto, el liderazgo organizacional es considerado como una directriz necesaria en toda la extensión y alcances de la organización, requiriéndose en todos los niveles, capacidad de liderazgo que motive y genere las confianzas necesarias de quienes tienen directa participación, tanto en los aspectos operativos, como estratégicos.

En la Figura 1 se muestra un esquema del modelo organizacional desarrollado en el proyecto precursor. En él se distinguen cinco niveles en los cuales se debe organizar el trabajo: metas y visión de la organización; planificación de la empresa por áreas, actividades o unidades de negocio; control, mejoramientos y evaluación de desempeño; diseño organizacional; y competencias y capacidades. Para cada uno de ellos, se establecen los procesos que deben llevarse a cabo y los resultados esperados. Tal como se ha mencionado previamente, la condición de liderazgo debe estar presente en todos los niveles, lo que impactará en la generación de valor de la empresa, contribuyendo a aumentar su competitividad.



Para implementar este modelo organizacional, se plantea una metodología que establece y define la realización de una secuencia de 16 etapas; sin embargo, se debe tener en cuenta que ella es de carácter referencial y su implementación, en términos del alcance y tiempo que se destine a cada una de estas etapas, depende de la realidad de cada organización y de los factores o elementos facilitadores que dispongan, o que requieran “incorporarse”, para llevar a cabo cada una de estas fases, que se detallan a continuación:

### 3.1 Diagnóstico Inicial

El proceso de implementación de un modelo de gestión organizacional que sea capaz de fortalecer la competitividad de las empresas asociativas, se inicia con una mirada interna de la organización, capturando las potencialidades y competencias internas existentes, por medio de un proceso que permita extraerlas directamente desde las bases de la organización, es decir, desde sus propios asociados.

La idea en identificar las Competencias del “Saber Ser”, “Saber Hacer” y “Saber Querer”, definidas en el Modelo de Gestión por competencias, por medio de una metodología plenamente participativa denominada Técnica de Jerarquización Temática;<sup>2</sup> donde:

“**saber**”: es el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia, los que pueden ser de carácter técnico (orientados a la relación de tareas) o de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales);

“**Saber Ser**”: es el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.);

<sup>2</sup> La metodología de la Técnica de Jerarquización Temática se explica en detalle en el Anexo I.

“**Saber Hacer**”: es el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen, sean estas habilidades técnicas, sociales o cognitivas, entre otras;

“**Saber Querer**”: son los aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia.

### 3.2. Identificación sector competitivo

---

Conocer los mercados en que se encuentran inmersas las empresas resulta esencial al momento de definir cuáles son los planes de acción y estrategias de desarrollo de las mismas. Si no se posee una visión práctica del entorno, es muy difícil “acertar”, sobre todo en ambientes tan competitivos y cambiantes como los de cualquier mercado actual. Conocer la estructura de mercado orienta el desarrollo de capacidades empresariales de las organizaciones, ya sea por medio de la contratación y/o formación de las mismas, siempre en armonía a las exigencias de competitividad del mercado.

La idea es definir cual es la estructura de mercado que más se asemeja al rubro estudiado, a modo de orientar la estrategia que deben adoptar para aumentar su competitividad actual, considerando las características y factores claves del mercado. La orientación estratégica,<sup>3</sup> podrá estar basada ya sea en acciones que promuevan una diferenciación, o que inciten una disminución de los costos de producción (Estrategia de Costos o Estrategia de Diferenciación).

### 3.3 Captura antecedentes sectoriales

---

Paralelo al estudio anterior, es necesario contar con las principales características del mercado, ya sea en base a estadísticas y/o publicaciones, o entrevistas a expertos en la materia. La idea es identificar el comportamiento de las principales características de cada rubro. Para ello, se sugiere abordar el análisis considerando variables como por ejemplo: atomización (de todos los eslabones de la cadena de comercialización); volatilidad de precios; importancia de la calidad y certificación; riesgos del negocio; normativa legal; necesidades de capital de trabajo (rubro intensivo en capital; impacto o importancia de tecnología, entre otros.

Una vez definida la estrategia genérica, se procede a identificar cuáles son las competencias y/o capacidades con que debe contar la empresa para su adecuación competitiva.<sup>4</sup>

### 3.4 Identificación de los factores críticos

---

Definido el entorno competitivo de las empresas asociativas, así como también el diagnóstico interno (organizacional) y la visión global del líder de opinión de cada empresa, se procede a la identificación de los principales factores críticos, por medio de la conciliación de ambas realidades (externa e interna).

Se realiza una tercera actividad asociada a identificar **cuáles son las competencias necesarias dentro de la estrategia a adoptar**; es decir, definir **cuáles son las competencias de que carece la empresa** según el diagnóstico organizacional inicial. Al entrelazar ambos tipos de información es posible visualizar y determinar los **factores críticos de la empresa**.<sup>5</sup> Los factores críticos son definidos como Competencias y/o Capacidades a desarrollar o incorporar en la empresa, dada su inexistencia e importancia en la estrategia.

<sup>3</sup> En Anexo II se encuentra una orientación estratégica para cada estructura.

<sup>4</sup> En Anexo III se proponen competencias y/o capacidades pertinentes a cada orientación estratégica, como apoyo en la definición de las competencias necesarias de desarrollar o incorporar en la organización.

<sup>5</sup> En Anexo IV se especifica la metodología para esta actividad.

### **3.5 Exposición resultados de diagnóstico**

---

Siguiendo con las actividades participativas, es importante mantener al tanto de los resultados a los productores. En este contexto, una actividad de mucha importancia es la exposición y explicación de los resultados obtenidos en el Diagnóstico Inicial. Los resultados se deben presentar claramente clasificados en puntajes y gráficos para facilitar el entendimiento, además de contar con la explicación técnica de la situación.

En la sesión de trabajo se recomienda dar respuesta a todas las interrogantes que tenga el equipo de productores a modo de, por una parte, entregar una clara visión de la realidad empresarial actual de la organización y, por otra parte, afinar desviaciones que se tengan en cuanto a expectativas del trabajo en general.

### **3.6 Importancia de la asociatividad**

---

A lo largo del proceso de implementación del modelo, es necesario generar un ambiente propicio al cambio de mentalidad, afitando la importancia que tiene la forma en cómo ellos interactúan entre su mundo productivo y comercial. La asociatividad responde a un fenómeno coyuntural, donde muchas pequeñas empresas se constituyeron sin un previo análisis de viabilidad organizacional (determinación de perfiles comunes). En definitiva, la base de las empresas y la mentalidad de las personas son las que validarán todo proceso de mejora organizacional en grupos asociativos. Se sugiere en este sentido, incorporar metodologías altamente participativas, y dinámicas que mezclen una posición individual y asociativa, a modo de aclarar y fortalecer la importancia de estar unidos ante todas las adversidades y oportunidades.<sup>6</sup>

### **3.7 Consolidación (o definición) unidades de negocios, líneas de productos**

---

La empresa puede evolucionar en su oferta productiva, teniendo mayor protagonismo en las ventas, o interés estratégico en determinadas líneas de productos o unidades de negocios específicas. En estos casos, la estructura funcional tradicional suele generar serios problemas de control y coordinación, siendo difícil identificar rentabilidades por producto o por líneas de negocio. Como solución a estas dificultades surge la estructura por divisiones de producto, ya sean unidades de negocios o líneas de productos. La idea final es integrarlas en el sistema estructural organizacional asignando, en la medida de ser posible, responsabilidades en base a igual unidad de división empresarial o de gestión, dejando a cargo personal específico que se sitúe principalmente en los niveles tácticos y/u operativos, según sea el número de líneas asociadas al negocio o tamaño en cuanto a volumen de la organización.

### **3.8 Elaboración de la estructura organizacional**

---

Una correcta estructura organizacional facilita el seguimiento de la estrategia de la empresa, lo cual a su vez, ayuda a lograr los objetivos organizacionales con mayor eficiencia, por lo que debe existir una congruencia entre los sistemas de control, la estructura organizacional y la estrategia de la empresa.

En este nivel ya se conoce cuál es la orientación estratégica de la empresa. Es decir, estratégicamente se ha definido en términos generales hacia dónde debe tender la estrategia de la

---

<sup>6</sup> Las metodologías posibles de utilizar en esta actividad, responden a procesos diversos que se centren en el objetivo de motivar el estar unidos y trabajar asociadamente. Se deja a criterio del equipo profesional a cargo de la implementación, la elección de dinámicas y talleres que fortalezcan este sentido.

empresa: si se orienta hacia la Diferenciación o hacia una Estrategia Basada en Costos (no necesariamente son excluyentes ambas opciones estratégicas). Este tipo de información, ayuda a definir cuáles son las principales competencias que deben estar presentes en la empresa, a modo de sustentar un aumento de la competitividad, así como también, los Factores Críticos Organizacionales (competencias ausentes y que son necesarias para el desarrollo estratégico de la organización).

La idea es incorporar las áreas de desarrollo incipientes en la Estructura Organizacional de la Empresa, por medio de la elaboración de un componente flexible y dinámico en la Estructura como lo son las Áreas de Apoyo.

Las Áreas de Apoyo entregan dos resultados positivos: el primero de ellos es que integra definitivamente a los socios como agentes activos dentro de la estructura organizacional (Malla Organizacional y Funcional), lo que aporta a los niveles de compromiso y sentido de pertenencia e identidad mayores, al tener claro los roles individuales y al poder visualizar su influencia dentro del todo de la organización. En segundo lugar, la organización incorpora las competencias individuales de que carece en su interior y las utiliza acorde sus necesidades, según informe de Factores Críticos.

La Metodología de elaboración y diseño del organigrama debe ser altamente participativa, logrando un efecto positivo en los socios, al ser considerados en el diseño de su propia empresa. Se proponen dos metodologías sencillas, según sea el tipo de grupo empresarial y las condiciones del lugar de trabajo para ello.<sup>7</sup>

### 3.9. Definición funcional de la empresa

---

Esta actividad tiene por objeto identificar los niveles de autoridad y de toma de decisiones en la empresa, los cuales pueden ser claramente definidos en la Estructura organizacional. Se trata de tres niveles:

- Nivel Estratégico
- Nivel Táctico
- Nivel Operativo

El aporte funcional lo entrega la descripción de cada Nivel y de los Flujos de Información. Se sugiere no realizar extensos sistemas de procedimientos internos comunicacionales, dado que inhiben el flujo normal y espontáneo de los grupos asociativos.<sup>8</sup>

Es así como se describen los diferentes “cargos” que componen cada nivel, a quiénes se reportan las actividades, y qué actividades se deben realizar en un período de tiempo determinado. La metodología responde a un análisis descriptivo.

### 3.10 Motivación roles individuales

---

Al momento de establecer la operatividad de toda estrategia, como parte fundamental, es necesario definir un “sistema de incentivos” acorde con la naturaleza de cada cargo o vinculación que se tenga en la empresa. Por ello, esta actividad enmarcada en una línea motivacional corresponde a la definición de estos aspectos, por medio de una metodología participativa, donde los mismos miembros de la empresa definen, en grupos, las características de cada responsable o cargo de-

<sup>7</sup> Ambas metodologías se explican en Anexo V.

<sup>8</sup> Los procedimientos son eficientes en la medida en que definan secuencias operativas de procesos productivos o técnicas, entre otras, pero no si las reglas limitan o rigen las formas de de relación humanas.



finido en la estructura. Para ello se sugiere una metodología específica denominada “Juego de Roles”.<sup>9</sup>

### **3.11 Proyección de la empresa**

A este nivel ya se debe contar con la definición de la orientación estratégica con las competencias necesarias para llevarla a cabo, y la Estructura Organizacional que aporta con los conceptos estratégicos necesarios. Por consiguiente, es necesario definir participativamente cuáles serán las actividades y metas de corto plazo que se realizarán estructuradas, ya sean por unidades de negocios, líneas de productos o segmento de mercado. La asignación de responsabilidades en la planificación se deberá realizar en base a las competencias de cada agente asociado a las áreas de apoyo y/o a cada cargo de la Estructura Organizacional.

Es necesario tener en cuenta que son diferentes las actividades que se le asignarán a las áreas de apoyo y a los cargos formales. Los integrantes de las áreas de apoyo deberán responder a un perfil estratégico y no operativo. Es decir, se enmarcan en las líneas de investigación, prospección, desarrollo y contactos, innovación, entre otros.

La definición de las actividades requiere del análisis y exposición grupal de la realidad económica, comercial y financiera de la empresa, así como también, la exposición de la realidad del mercado y entorno en general en que se está inmerso, actividad que debe estar a cargo de profesionales de apoyo expertos.

La información anterior debe vislumbrar cuáles son las principales oportunidades y amenazas del mercado externo y, a su vez, la realidad interna de la empresa, a modo de revertir los aspectos negativos y fortalecer las fortalezas existentes.

### **3.12 Acompañamiento en la implementación de la estructura, planificación y estrategia genérica**

Identificación de dificultades, problemas de incentivos, responsabilidades, control de actividades, ajuste simultáneo a la implementación. La idea es inicialmente definir cuáles son las dificultades o aspectos que no fueron incorporados, ya sea por falta de claridad o entendimiento, para posteriormente ajustar o intervenir su adecuación, recordando la premisa de que nada es rígido en este proceso. Esta etapa debe estar a cargo de profesionales líderes que actúan en todo el proceso de cambio propuesto.

<sup>9</sup> La metodología de Juego de Roles se detalla en Anexo VI.

### **3.13 Diagnóstico post implementación**

---

Esta actividad tiene como objetivo identificar el cambio (si existe) en la mentalidad de los productores o asociados de la empresa, correspondientes a las bases de las mismas, para posteriormente realizar un análisis comparativo de los escenarios pre y post intervención organizacional. Se sugiere para ello realizar un taller similar al desarrollado en la actividad de Diagnóstico Inicial, bajo la metodología participativa Técnica de Jerarquización Temática, con el fin de asegurar su carácter comparativo. El análisis debe incorporar la determinación del cambio en puntuación de las competencias internas de la empresa y verificar un mayor equilibrio interno de las mismas.

### **3.14 Evaluación y análisis de impacto**

---

El impacto y su posterior análisis responde a la idea lógica de implementar actividades de seguimiento y mejora continua al interior de las empresas, es decir, otorgar una retroalimentación interna a la organización, proceso carente en la gran mayoría de las empresas de la AFC.

El análisis se centra en identificar el cambio de mentalidad de las bases de la empresa, respecto a conceptos estratégicos claves al momento de identificar sus propias competencias internas para afrontar la estructura y entorno competitivo en el cual se encuentran inmersas. Del análisis se deben extraer aquellas competencias que no se han desarrollado o internalizado, así como también competencias de mayor despliegue en el proceso de cambio, a modo de aportar con un importante insumo a los posteriores procesos de mejora y adaptabilidad competitivas de la organización, ya sea, definición de temáticas de capacitación, asistencias, contratación, entre otros.

### **3.15 Mejora continua**

---

La mejora continua es un aspecto esencial que sustenta a las organizaciones modernas que buscan asegurar niveles de competitividad altos. La mejora continua sustenta los modelos de gestión de la calidad a nivel internacional, así como también, la orientación hacia la satisfacción de las expectativas y requisitos de los clientes. Esta actividad responde a un eje o directriz que estará presente a lo largo de toda la vida del negocio, y responde a ajustes sistemáticos y periódicos a los aspectos definidos en el proceso, mejora en aspectos de débil implementación, mantención del espíritu asociativo, aplicación de dinámicas de grupo, exposición periódica de resultados de la empresa, facilitación de programas de capacitaciones, participación de incentivos y desarrollo de nuevas iniciativas y ajustes en planificaciones de mediano plazo.

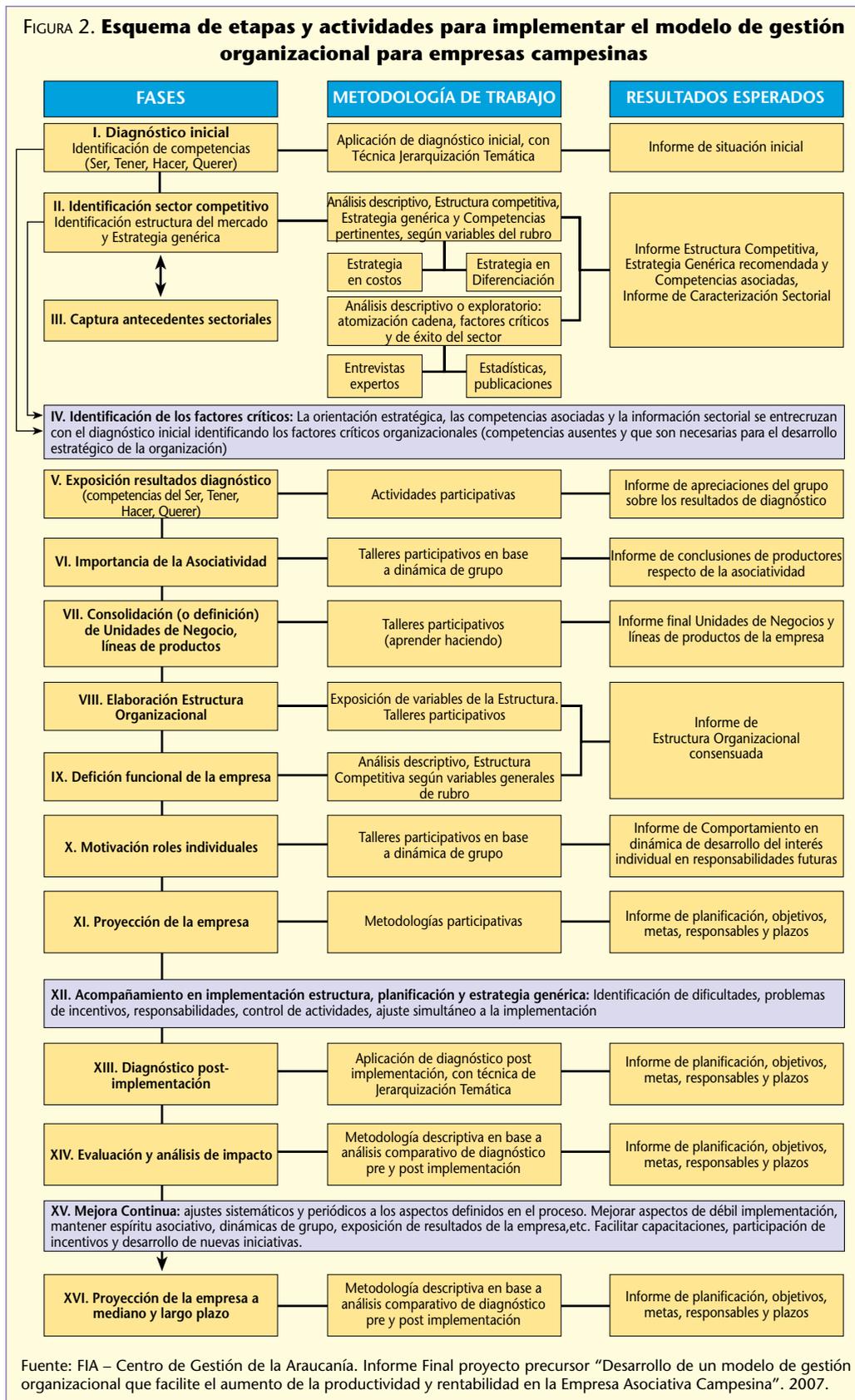
### **3.16 Proyección de la empresa a mediano y largo plazo**

---

Esta etapa final permite otorgar la característica de flexibilidad y ajuste ante cambios del entorno competitivo, ya sea desde el punto de vista comercial o desde la perspectiva productiva, en cuanto a técnicas y tecnologías se refiere. La idea es adoptar cambios de mediano y largo plazo, por medio del ajuste incansable de la estrategia y por ende de la Estructura, recordando siempre que los ajustes a esta última se atribuyen principalmente a las gestiones encargadas a las áreas de apoyo. El objetivo es no perder la visión del negocio y la orientación de todas las áreas de trabajo organizacional, manteniendo siempre una armonía entre: mercado - estrategia - estructura.

A continuación se muestra un esquema de la metodología desarrollada en el proyecto precursor, donde se señala para cada etapa, el marco metodológico que se recomienda para llevarlas a cabo, así como los resultados que se espera obtener (Figura 2).

**FIGURA 2. Esquema de etapas y actividades para implementar el modelo de gestión organizacional para empresas campesinas**



Fuente: FIA – Centro de Gestión de la Araucanía. Informe Final proyecto precursor “Desarrollo de un modelo de gestión organizacional que facilite el aumento de la productividad y rentabilidad en la Empresa Asociativa Campesina”. 2007.

#### ► 4. La conveniencia económica para el productor

Las Empresas Asociativas Campesinas, no cuentan en su mayoría con una Estructura Organizacional Estratégica acorde a sus necesidades, condiciones de mercado, ni a su forma jurídica y, por lo tanto, no existe una definición o manifestación de las características de un modelo organizacional propiamente tal, como son: reglas y procedimientos, división del trabajo y ámbito de control, coordinación y jerarquía de autoridad.

Las carencias señaladas limitan los procesos de toma de decisiones y, por consiguiente, la productividad de las organizaciones y su evolución. Desde este punto de vista, resulta conveniente que las EAC implementen un modelo de gestión organizacional a partir de la metodología propuesta en este trabajo, lo cual contribuirá a aumentar la productividad y rentabilidad, desde el punto de vista productivo y comercial.

En el caso de APICENT S.A., una de las empresas que participó en el proyecto precursor formada por un grupo de apicultores, tenía las competencias básicas de una organización, similar a un “club” de personas que han declarado su visión y misión, que adoptaron una estructura básica dada por el sistema en que estaban insertos, y que compartían el interés que los convocó inicialmente y que los ha mantenido unidos hasta la fecha. Sin embargo, esto no ha sido suficiente para que logren avanzar a un nivel de empresa, propiamente tal, en la cual exista interés por invertir tiempo y dinero para crecer y proyectarse en el largo plazo, debido principalmente a la carencia de un proyecto de desarrollo organizacional estructurado que les permitiera definir los pasos que deben emprender para ello y con menor riesgo que el que puedan imaginar.



La aplicación del modelo de gestión desarrollado en el proyecto precursor les permitió visualizar la importancia que tiene para el desarrollo de su empresa “el saber hacer”, tanto en el ámbito comercial, como de gestión, aspectos que para la organización no eran prioritarios antes del proyecto. Junto con esto, uno de los líderes más importantes del grupo<sup>10</sup> reconoció que, después de la intervención, los socios: adquirieron mayor preocupación por la empresa y las decisiones que se adoptan; adquirieron conciencia de que las decisiones y cosas que se hacen tienen un costo y que hay que asumirlo; tienen claridad sobre cómo participan los socios en la empresa, identificando aquellos que realmente están interesados en ella; y cuentan con una visión y estructura organizacional que les permite enfrentar de mejor forma los nuevos desafíos.

Por su parte la empresa AGROBOT S.A. también evidenció variaciones en las percepciones sobre las competencias que deben desarrollar como empresa. Al respecto, es importante destacar que la percepción de las competencias está directamente relacionada con las posibilidades de éxito de una empresa puesto que, de una u otra forma, condicionan el carácter y las directrices que los asociados traducen en su gestión organizacional.

Así antes del proyecto, las principales competencias que priorizaban los asociados de AGROBOT se relacionaban con el saber ser (valores), seguido por el saber hacer el negocio y en tercer lugar, las competencias relacionadas con los conocimientos técnicos para llevar a cabo el negocio. En cambio, después de la intervención, los asociados privilegiaban competencias del saber hacer relacionadas con la existencia de los recursos (humanos y físicos, entre otros), comercial y en gestión, reconociendo su importancia y visualizándolos como los objetivos que debían incorporar en su proceso organizacional, para aumentar efectivamente la competitividad de la organización, junto con mantener las competencias del saber ser, pero con una ponderación más armónica con las otras capacidades. La entrevista realizada por el Centro de Gestión de la Araucanía al principal líder de la organización, refleja el cambio de visión de los socios respecto de la empresa, los que antes se preocupaban principalmente de los aspectos productivos, después del proyecto comenzaron a interesarse en cómo vender mejor, ya que una de sus principales debilidades que presentaban como empresa era la falta de vinculación con las demandas del mercado, ahora están su principal interés de buscar variedades con mejores perspectivas comerciales, mantener el contacto y las relaciones comerciales con los clientes y buscar nuevos mercados.

## ► 5. Las claves de la viabilidad

---

Es fundamental un sólido apoyo técnico y profesional de un equipo de profesionales de las ciencias sociales (por ejemplo, psicólogo social e ingenieros comerciales), que conozcan a la organización y tengan experiencia a nivel rural en la aplicación de las herramientas metodológicas propuestas.

El proceso de implementación debe ser flexible, de manera de que sea capaz de adaptarse a las particularidades de la organización y a las características propias del negocio que desarrollan.

El tiempo de duración del apoyo profesional debe contemplar un periodo de acompañamiento posterior a la implementación para fortalecer los cambios. El periodo de tiempo, los requerimientos de talleres y personal dependerán de las características propias de la organización que se interviene.

---

<sup>10</sup> El proyecto precursor realizó encuestas a líderes de opinión de las organizaciones participante, con el objeto de extraer conclusiones sobre la metodología y resultados alcanzados.

## ▶ 6. Asuntos por resolver

---

Es poco probable que las propias empresas asociativas campesinas inicien procesos espontáneos de diseño e implementación de un modelo de gestión organizacional orientado a aumentar la productividad y rentabilidad, ya sea porque no cuentan con las herramientas profesionales para detectar estas falencias y priorizar su solución y/o porque no disponen de los recursos suficientes para autofinanciar un proceso de este tipo. En este escenario, resulta fundamental el apoyo estatal, mediante instrumentos o programas orientados a la gestión como área de intervención, tal como lo hace en la actualidad con áreas como la comercialización y producción.

## SECCIÓN 2

# El proyecto precursor

El modelo de gestión organizacional descrito en la primera sección, surge de la realización del proyecto “**Desarrollo de un modelo de gestión organizacional que facilite el aumento de la productividad y rentabilidad en la Empresa Asociativa Campesina**”. La iniciativa fue llevada a cabo por el Centro de Gestión Empresarial de la Araucanía (Cooperativa Centro de Gestión Empresarial IX Región), entre noviembre de 2005 y agosto de 2006, y consideró la implementación del modelo en dos empresas campesinas de la Región de la Araucanía: Agrícola Botacura S.A. y Central Apícola Temuco S.A.

## ► 1. Entorno económico y social

El proyecto precursor fue concebido como un medio para revertir una debilidad existente en las Empresas Asociativas Campesinas, las que en su mayoría no cuentan con una Estructura Organizacional Estratégica acorde a sus necesidades, condiciones de mercado, ni a su forma jurídica; es decir, carecen de un diseño organizacional adecuado a su dinámica productiva y comercial, como también a sus necesidades de gestión particular.





El estudio se centró en dos empresas asociativas campesinas de la novena región: Central Apícola Temuco S.A. (APICENT S.A.), empresa del rubro apícola ubicada en la ciudad de Temuco y Agrícola Botacura S.A. (AGROBOT S.A.), empresa dedicada a la producción de semilla de papa, ubicada en las cercanías de Gorbea, camino a Botacura.

Estas empresas han experimentado un crecimiento sostenido de sus actividades, ya que han desarrollado a lo largo de su trayectoria nuevas Unidades de Negocio que van inicialmente desde la comercialización de productos, para posteriormente implementar sistemas de producción, con niveles de agregación de valor y finalmente, desarrollo de asesorías técnicas y capacitación. Este desarrollo ha sido posible gracias al apoyo de organismos y programas de fomento, como INDAPI, desde el punto de vista comercial y productivo y a los conocimientos y experiencias individuales de los productores en cada uno de sus rubros.

Sin embargo, estas empresas no contaban con un ordenamiento organizacional que tuviera presente los siguientes factores críticos: Definición de Funciones (para la realización de actividades); Segmentación Estratégica del Mercado (producto) y Área Geográfica. Derivado de lo anterior, no existía una definición o manifestación de las características de un modelo organizacional propia tal, como son: reglas y procedimientos, división del trabajo y ámbito de control, coordinación y jerarquía de autoridad; carencias que en conjunto, limitaban los procesos de toma de decisiones, y por consiguiente, la productividad de las organizaciones y su evolución.

## ► 2. El proyecto precursor

---

El objetivo del estudio realizado fue diseñar e implementar un modelo de gestión organizacional orientado a aumentar la productividad y rentabilidad, desde el punto de vista productivo y comercial, de empresas asociativas campesinas, mediante una estructura organizacional acorde a sus necesidades productivas y comerciales, considerando sus características internas y los aspectos estratégicos del entorno en que se encuentran inmersas.

El modelo que se diseñó tenía como objetivo potenciar a las organizaciones desde sus bases, fortaleciendo los procesos de comunicación interna y toma de decisiones asociadas a la producción y comercialización eficiente.

El desarrollo del estudio se llevó a cabo a cuatro etapas:

- Etapa I : Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional
- Etapa II: Implementación del Modelo de Gestión Organizacional en dos empresas asociativas campesinas.
- Etapa III: Evaluación de la implementación del Modelo de Gestión Organizacional.
- Etapa IV: Difusión de los resultados obtenidos.

Para la etapa del diseño del modelo se comenzó realizando un análisis de los modelos vigentes, tanto en Chile como en el extranjero, y de acuerdo a las ventajas y desventajas de cada uno, se seleccionaron aquellos más afines a la organización de cada empresa.

Luego se identificaron las carencias que cada empresa tenía de acuerdo a los modelos seleccionados, mediante el uso de planillas de diagnóstico diseñadas por el facilitador en gestión organizacional, que fueron aplicadas directamente en la empresa usando técnicas participativas y democráticas, con respuestas individuales y grupales, con supervisión dirigida, en un tiempo de seis semanas.

Después, mediante técnicas de exploración (entrevistas con expertos en gestión empresarial y del rubro agropecuario) y análisis descriptivo (revisión bibliográfica, publicaciones, estadísticas, etc.), se realizó una caracterización de la estructura de los mercados en los cuales participan estas empresas. Además se determinaron los factores relevantes y críticos en la implementación de un modelo de gestión.

Posteriormente, usando la información generada en las etapas anteriores y tomando los mejores elementos de los modelos seleccionados, se diseñó el modelo que mejor se adecuaba a las necesidades de cada de empresa, definiendo roles, objetivos, responsabilidades e indicadores.

Una vez diseñado el modelo y después de generar entre los asociados una apertura al cambio y lograr consensos respecto al sentido, finalidad e importancia de mantener la asociatividad mediante talleres que se desarrollaron durante dos semanas en cada empresa, los asociados debieron definir sus productos y mercado objetivo; consensuar una estructura organizacional en conjunto con sus normas, sistemas de control interno, descripciones de cargos y sistemas de comunicación; y esquematizar los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Con estas definiciones se trabajó en generar los cambios conductuales, las capacitaciones y el empoderamiento de cargos, de acuerdo a los objetivos planteados y el modelo de organización definido.



Las definiciones mencionadas y la implementación del modelo se llevó a cabo mediante la realización de talleres dentro de cada empresa. En la etapa de seguimiento se evaluaron los resultados obtenidos y se determinaron oportunidades de mejoras.

La última etapa, de difusión de la experiencia, se llevó a cabo en dos seminarios dirigidos a dirigentes y representantes de las empresas asociativas campesinas de la IX Región y X Región, preferentemente a organizaciones pertenecientes al Programa de Centros de Gestión Empresarial (CEGE) de INDAP, debido a que presentan una mayor solidez empresarial.

A nivel general, el proyecto generó varios cambios dentro de las organizaciones donde se realizó, cambios que son evaluados como positivos por el personal del Centros de Gestión Empresarial de la Araucanía y por los mismos socios de las empresas.

El primer cambio y el más global es que las organizaciones lograron consensuar sus objetivos y establecieron brechas de competencias en la organización, equilibrando las áreas de trabajo que estaban muy fortalecidas, con otras muy debilitadas y se definieron los roles y responsabilidades.

Por otro lado, producto del trabajo en conjunto, de los consensos logrados y de los talleres de conocimiento desarrollados durante la ejecución del proyecto, mejoró el clima de trabajo dentro de la organización: los socios comenzaron a valorar el aporte de cada integrante de la organización y a formar equipos de trabajo para cada tema, de acuerdo a la competencia de cada uno, equipos que cuentan con la confianza del resto de la organización.

De acuerdo a lo expresado por el Presidente de APICENT, Gamaliel Zapata, este esquema de trabajo basado en equipos para cada tema, permite mejorar su competitividad mediante una capacidad de respuesta más rápida ante las variaciones del mercado y una mejor gestión de la innovación.

Las organizaciones abandonaron la focalización en la temporada, para adoptar una visión de largo plazo, respaldada con un sistema de incentivos que se alinea con los objetivos de cada organización.

Producto de estos cambios, ambas empresas cambiaron de gerente y en el caso de BOTACURA se realizaron redefiniciones comerciales, como por ejemplo se cambió de variedad de papa y reorientó la producción a la línea cosmética.

### ▶ 3. Desarrollos posteriores

---

El Centro de Gestión Empresarial de la Araucanía ha aplicado esta metodología en otras empresas, aunque no de forma integral, pero sí para resolver problemas puntuales que enfrentan algunas organizaciones con las que trabajan. Durante el año 2008 se adjudicaron fondos del Programa de Desarrollo Local (PRODESAL) de INDAP para trabajar con 4 cooperativas, en las que se aborda el tema de reorganización, a través de la aplicación de la metodología desarrollada en este proyecto precursor.



## SECCIÓN 3

# Valor del proyecto aprendido e iniciativa precursora

Las Empresas Asociativas Campesinas carecen, por lo general, de un diseño organizacional adecuado a su dinámica productiva y comercial, como también a sus necesidades de gestión particular. Esto se manifiesta en la inexistencia de un modelo organizacional propiamente tal, como son: reglas y procedimientos, división del trabajo y ámbito de control, coordinación y jerarquía de autoridad. Estos problemas afectan la gestión de las EAC, ya que limitan los procesos de toma de decisiones y, por consiguiente, la productividad de las organizaciones y su evolución. La metodología propuesta es un buen instrumento para resolver esta deficiencia y mejorar la competitividad y rentabilidad de las EAC y fortalecer su permanencia en el mercado y crecimiento en el largo plazo.

La aplicación de la metodología a dos empresas asociativas campesinas de la IX Región: Central Apícola Temuco S.A. (APICENT S.A.) y Agrícola Botacura S.A. (AGROBOT S.A.), generó cambios dentro de las organizaciones que son evaluados por personal del CEGES Araucanía y por los mismos socios de las empresas como positivos. Uno de los más significativos es que ambas empresas lograron consensuar sus objetivos, se equilibraron las brechas de competencias en las distintas áreas y se definieron roles y responsabilidades al interior de la empresa. Además, mejoró el clima de trabajo dentro de la organización y las empresas abandonaron la visión del negocio focalizado en cada temporada, para adoptar una visión de largo plazo, respaldada con un sistema de incentivos que se alinea con los objetivos de cada organización.





# Anexos

---

Anexo 1. Metodología: Diagnóstico

---

Anexo 2. Orientación estratégica para cada estructura competitiva

---

Anexo 3. Competencias y/o capacidades necesarias para la adecuación según tendencia estratégica (genérica)

---

Anexo 4. Metodología: Descriptiva (análisis comparativo) actividad: definición de factores críticos

---

Anexo 5. Metodología: Taller participativo

---

Anexo 6. Metodología: Taller participativo

---

Anexo 7. Literatura consultada

---

Anexo 8. Documentación disponible y contactos

---



## ANEXO 1. Metodología: Diagnóstico

---

### Actividad: **Técnica de Jerarquización Temática**

**Objetivo metodológico:** Obtener información clasificada en niveles de importancia, según priorización de los grupos de forma individual.

**Descripción metodología:** La técnica consiste en realizar la siguiente secuencia de actividades:

1. Identificación de grupos de trabajo (división al azar de los productores en cuatro grupos en total), y entrega de una planilla u hoja de trabajo sobre la cual deben identificar el N° de Grupo asignado por el facilitador.
2. Cada grupo procede al llenado de la primera columna contenida en la Planilla con un listado de 9 competencias y capacidades que poseen para aportar a la empresa o como empresa, según los productores (ejemplo: “tenemos un producto de calidad, posicionamiento, sabemos del rubro, podemos comercializar bien, etc.).
3. Una vez concretado ello, se procede a rotar las planilla de un grupo a otro, en forma circular (el grupo 1 queda con la planilla del grupo 4, el grupo 2 con la del grupo 1, y así sucesivamente). A continuación, los grupos proceden al llenado de la segunda columna, por medio de la priorización de las 5 competencias más importantes de las descritas en la primera columna por el grupo anterior.
4. Posterior a ello, nuevamente se rotan las planillas de los grupos circularmente (en el mismo sentido anterior), para proceder al llenado de la tercera columna, por medio de la elección de las 3 competencias de mayor relevancia según consenso registradas en la segunda columna que se consideren de mayor relevancia.
5. Luego, se procede a un nuevo traspaso circular de las planillas, y los grupos deberán escoger la competencia de mayor relevancia para ellos, de entre las que lograron llegar a la tercera columna. Para ello encierran en un círculo la letra de la competencia y la capacidad más relevante del la tercera columna.
6. Finalmente, las planillas se rotan, por última vez, llegando cada una al grupo original a modo de identificar el comportamiento del equipo en general.

**Puntuación:** Una vez concluido el proceso de aplicación de la Técnica y recogida de las diferentes apreciaciones grupales de la metodología, el facilitador asigna una puntuación a cada competencia escrita. Se asigna 25 puntos a cada Competencia, en cada columna. Así, las competencias de la columna 1 tendrán 25 puntos, las que pasen a la columna 2 tendrán 50 puntos, las de la columna 3 tendrán 75 y la seleccionada en la fase final tendrá 100 puntos.

**Procesamiento de los datos:** Se generan categorías a partir de las competencias definidas por cada grupo, en cada planilla, desde la perspectiva del Modelo de Competencias: del Saber Ser, Saber Hacer y Saber Querer). Finalmente, se clasifican de acuerdo al tipo de competencias y se suman los puntajes totales. En definitiva, el resultado permite disponer de la información de competencias y/o capacidades asociadas a diferentes ámbitos de la naturaleza humana que existe al interior de la organización, evidenciando las carencias del grupo, la falta de equilibrios internos,

entre muchos otros antecedentes de valor al momento de reestructurar equipos de trabajo asociativos.

Es conveniente que los resultados se resuman, en forma de tablas, con puntajes y gráficos para facilitar su comprensión y presentación.

**Planilla de diagnóstico: jeraquización temática de competencias y/o capacidades**

Empresa	Grupo N°	Fecha
Competencias y/o actividades que tenemos para aportar a nuestra empresa	Elección 5 más importantes	Elección 3 más importantes
A.		
B.		
C.		
D.		
E.		
F.		
G.		
H.		
I.		

Elección competencia más importante:

---

## ANEXO 2. Orientación estratégica para cada estructura competitiva

Competencia Perfecta	Oligopolio	Monopolio
Estrategia basada en diferenciación	Estrategia basada en costos	Estrategia basada en costos o en diferenciación.
<p><b>Observación:</b> Si el producto ya está diferenciado por normas, certificaciones o presenta un posicionamiento competitivo real, deberán promoverse ambas estrategias. Esta estrategia está enfocada a aumentar el mercado y a fidelizar a los clientes, desarrollando nuevas alternativas y mejorando el posicionamiento.</p>	<p><b>Observación:</b> La estrategia en costos podrá ser alusiva tanto a la incorporación de economías de escala en costos fijos o por aumento de rendimiento y productividad por peso gastado (costos variables). Esta estrategia está enfocada a aumentar los beneficios (o utilidades) considerando la posición competitiva.</p>	<p><b>Observación:</b> La tendencia es utilizar estrategias de costos en ambientes de poca competitividad, a modo de favorecer el crecimiento de las utilidades.</p>

### Observaciones

En aquellos entornos altamente competitivos, el control y reducción de costos se encuentra implícito, por lo que necesariamente los actores oferentes deberán desarrollar iniciativas que conlleven hacia una diferenciación del producto para fortalecer la posición. Crear ventajas en diferenciación deberá ser el objetivo implícito en todas las actividades de investigación, desarrollo o expansión. Una **estrategia de diferenciación** deberá incluir actividades que promuevan una imagen “diferenciada” ya sea por origen, composición del producto, valor agregado, etc.

En las estructuras de mercado en que suelen existir bajos niveles de competencia (pocos participantes oferentes), la tendencia es que se intensifiquen los esfuerzos por disminuir los costos, ante el riesgo de la búsqueda de nuevos sustitutos o de la entrada de nuevos competidores al rubro o mercado. La estrategia en costos podrá incorporar actividades de investigación, creación de estrategias de integración vertical u horizontal, incorporación de tecnología, entre otras.

Las estrategias que se proponen no son de carácter excluyentes, ni tampoco requieren de sólo un análisis de la Estructura de Mercado, si bien esto marca una tendencia, se requiere de mayor información sectorial para la toma de decisión. Si bien, se propone una orientación, esta puede mezclar ambos tipos de tendencia. La idea fundamental es definir, previo análisis de la situación del entorno, cuál es la ruta en que deberán dirigirse todos los esfuerzos por mejorar la competitividad de la empresa. De esta manera se estaría promoviendo un análisis de la realidad actual.

Las **estructuras competitivas** responden a definiciones teóricas que no tienen una operatividad en los mercados reales. Sin embargo, identificar en “términos generales” cuál es la tendencia genérica de la competencia, permite vislumbrar cuál es la orientación estratégica, siendo este último la finalidad del proceso de investigación para la posterior adecuación de competencias pertinentes al entorno.

### ANEXO 3. **Competencias y/o capacidades necesarias para la adecuación según tendencia estratégica (genérica)**

<b>Estrategia de Diferenciación</b>	<b>Estrategia Basada en Costos</b>
Comerciales	Técnicas
Marketing	Productivas
Investigación e Innovación	Investigación e Innovación
Desarrollo de productos	Desarrollo de procesos
Tecnológicas (TIC)	Tecnológicas

#### **Observación**

Las competencias finales que se escojan como necesarias a implementar o desarrollar, deberán incorporar, además de la estructura de mercado, información respecto a las diferentes características del sector, ya sean variables de mercado o de la estructura de la cadena de comercialización.

Las competencias y/o capacidades descritas en el cuadro, no se deben considerar como únicas, dado a que cada empresa es diferente y por ello presenta diferentes necesidades de corto plazo, por lo tanto, ameritan incorporar otro tipo de capacidades internas. En definitiva, esta actividad pretende incentivar a quienes las desarrollan a interiorizarse de la verdadera realidad de la empresa, previo a la incorporación de aspectos necesarios, y no recurrir a recetas estándares o preestablecidas.

## ANEXO 4. **Metodología: Descriptiva (Análisis comparativo)**

### **Actividad: definición de factores críticos**

---

#### **Objetivo metodológico**

Determinar cuáles son aquellas carencias de la organización asociadas a la posición estratégica del mercado competitivo, según las competencias y/o capacidades.

#### **Descripción metodología**

Para el desarrollo de esta actividad se debe considerar la siguiente información:

- Actividad 1: Diagnóstico Inicial.
- Actividad 2: Estrategia Genérica y Competencias necesarias que deben existir en las empresas.
- Actividad 3: Análisis sectorial (Identificación de las principales variables estructurales y de mercado).

Una vez obtenida la información anterior, se procede a comparar el Diagnóstico Inicial, basado en las competencias existentes actuales y las competencias necesarias o aquellas que debería contar la empresa para ser competitivos, y se definen **cuáles son las competencias de las que carece la empresa**.

La idea es entrelazar ambos tipos de información y determinar **los factores críticos de la empresa**, los que para este estudio son definidos como Competencias y/o Capacidades a desarrollar o incorporar en la empresa, dado su inexistencia e importancia en la estrategia

## ANEXO 5. **Metodología: Taller participativo**

---

### Actividad: **Diseño Estructura Organizacional**

#### **Objetivo metodológico**

Construir una Estructura Organizacional, que integre factores competitivos del entorno, a través del incorporación de las competencias individuales de las bases, por medio de una participación activa, discusión y posterior consolidación de ideas.

Para esta actividad se proponen dos tipos de metodologías:

#### **Descripción metodología 1**

1. Cada participante del Taller diseña una estructura, según cómo cree debe estar organizada su empresa.
2. Posterior a ello, un facilitador transcribe en la pizarra los esquemas desarrollados por cada uno de los productores.
3. Cada productor defiende y expone su propuesta.
4. En cada intervención el facilitador promueve la discusión y preguntas de los oyentes y extrae las principales conclusiones.
5. Finalmente, el facilitador construye el organigrama final que considera las diferentes características consensuadas por los participantes.

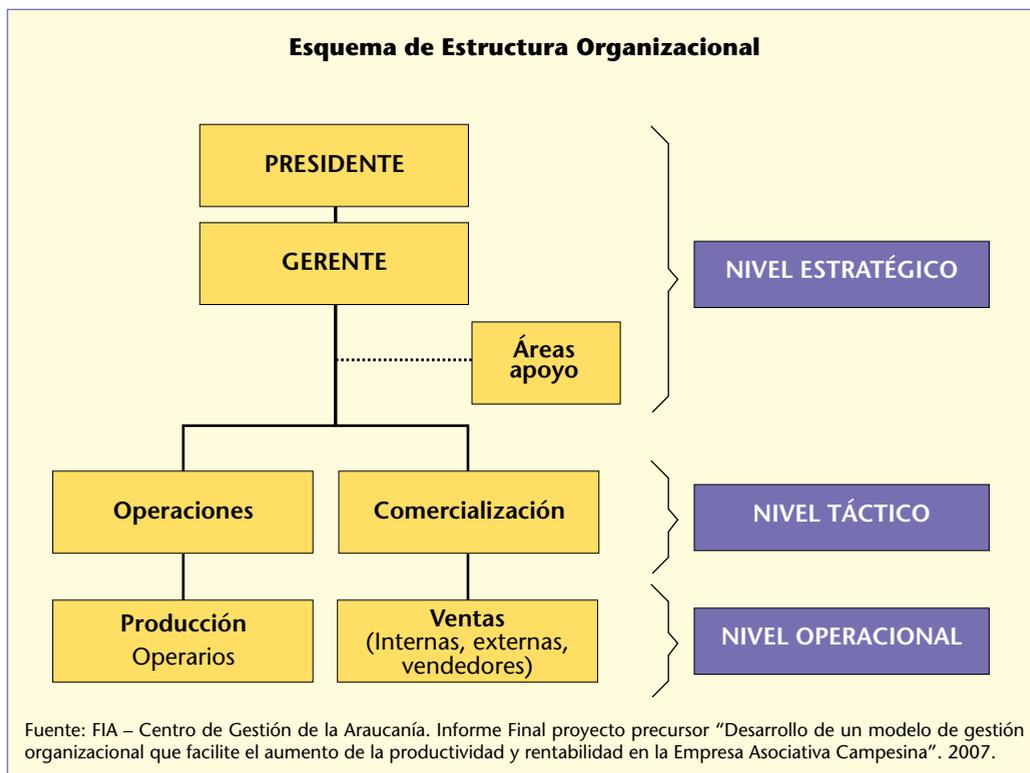
#### **Descripción metodología 2**

Para aquellos casos en que las condiciones de infraestructura y equipamiento o perfil de los productores impidan desarrollar la metodología anterior, se propone elaborar la una Estructura de manera consensuada bajo un Taller “dirigido” por el facilitador, el que deberá ir plasmando paso a paso bosquejos en común acuerdo y consenso de los asistentes.

#### **Características Estructura Final:**

La estructura final, podrá ser de diferentes formas, promoviendo la comunicación y delimitando los tres niveles de decisión (nivel estratégico, táctico y operativo). Como único elemento crucial, será la incorporación de las Áreas de Apoyo, elemento que caracterizará la estructura de las convencionales y tienen por objeto incorporar el rol y responsabilidades de los socios o productores de la empresa, según sean sus competencias, capacidades e intereses individuales.

La estructura genérica propuesta responde al siguiente esquema:



## CONSIDERACIONES POR NIVEL

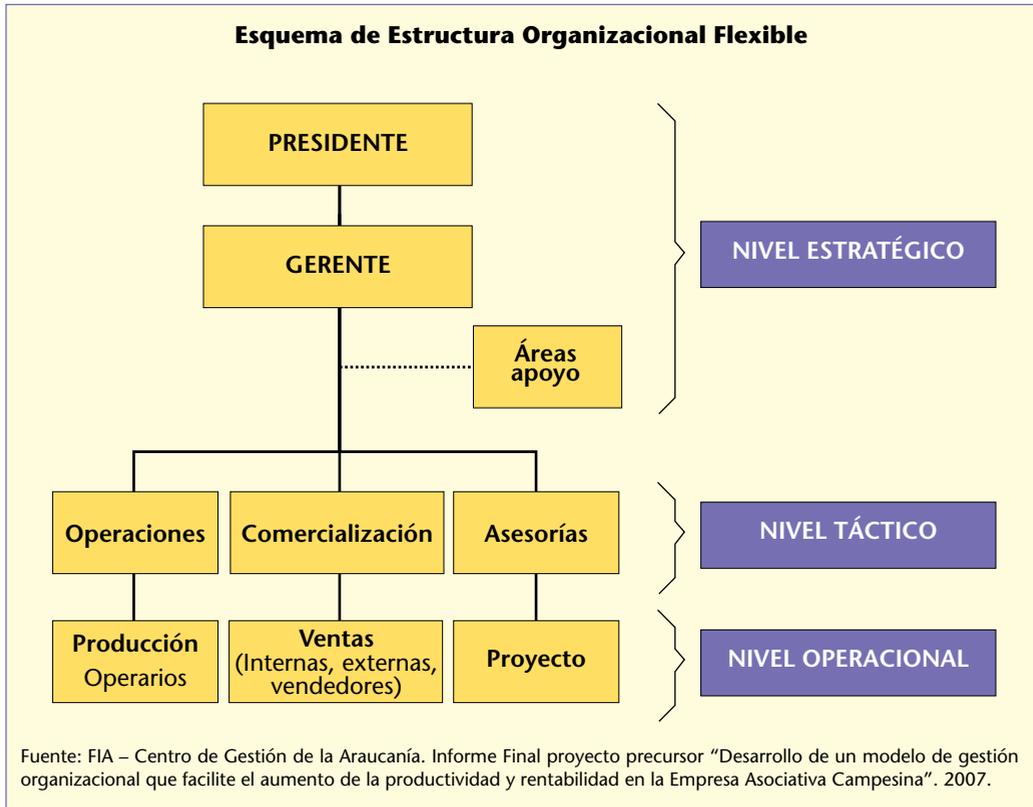
### Nivel Estratégico

Este nivel tiene por objetivo proveer a la organización de una visión de empresa a largo plazo, tendiente a delimitar las acciones, según sea el fin último de la misma, así como también la filosofía organizacional y el espíritu que como grupo de personas los une y que, de una u otra manera, define los objetivos conjuntos. En este nivel se encuentra comúnmente el Directorio, Asamblea y Gerente, además del nivel de Apoyo estratégico incorporado (competencias individuales socios) para aumentar el soporte a la toma de decisiones de la empresa ya la dirección de la misma.

### Nivel Táctico

El objetivo de este nivel es asegurar la coordinación de la visión de la empresa hacia la operatividad de la misma. La componen mandos medios, cuya finalidad es principalmente la organización interna, control y ejecución de actividades.

Este nivel divide la “funcionalidad interna” de la empresa en dos canales: operaciones y comercialización. En caso de existir actividades como Asesorías, capacitaciones, u otras, de diferente naturaleza, se debe incorporar un canal funcional más como lo muestra el siguiente esquema.



**Nivel Operativo**

Este nivel, en definitiva, tiene en sus manos la labor de “ejecutar” las actividades últimas dentro del negocio. Estas actividades contemplan: ventas, envasado, etiquetado, orden, entre otras, según sea la actividad o negocio de una empresa. Es importante considerar, que en este último nivel es donde deben existir más esfuerzos de coordinación y control.

Este nivel se encuentra dividido en dos flujos de actividades, que viene predeterminado del nivel anterior. El primero, está representado por todas aquellas labores internas operativas, principalmente de producción y técnicas y, por otra parte, actividades de comercialización, como por ejemplo de ventas directas al público, atención de pedidos, cotizaciones, ventas externas, etc.

## ANEXO 6. Metodología: Taller participativo

Actividad: **Juego de Roles**

### Objetivo metodológico

Definir participativamente cuáles son las responsabilidades específicas y naturaleza de los roles involucrados en las áreas de apoyo y en la estructura de cargos de la empresa, a modo de definir cuál es el sistema de incentivos apropiado y consensuado del modelo organizacional.

### Descripción metodología:

1. Los productores se agrupan en parejas y proceden al llenado de la “Planilla Juego de Roles”, la cual consiste en la descripción de las actividades por cargo, la definición de la naturaleza de las responsabilidades de cada cargo y finalmente, la descripción de los sistemas de incentivos necesarios.
2. Posterior a ello, se agrupan todos los antecedentes obtenidos en el taller participativo y se clasifican todas las ideas textuales de cada planilla, a modo de evidenciar la claridad respecto a las principales actividades que cada cargo definido en el organigrama de la empresa debería desempeñar normalmente.
3. Considerando que en todo proceso de planificación es factible de corregir, se sugiere considerar tres tipos de colores asignados de la siguiente manera:
  - Rojo: cuando se detecta contradicción de roles.
  - Verde: cuando se detecta una actividad que no lo es propiamente tal, sino que corresponde a un “deber”.
  - Azul: cuando se detecta una actividad que es necesario reconsiderarla y/o analizarla.

A continuación, se encuentra la Tabla Resumen de la Consolidación de los resultados de la actividad, la cual considera la identificación de aquellos puntos que se deben corregir y/o aclarar en la próxima reunión o taller. Cabe destacar, que el rol de los asociados (productores) también debe incorporarse dentro del taller, para definir de igual forma las responsabilidades, actividades y sistema de incentivos.

**Tabla Resumen de Consolidación Resultados Juego de Roles**

CARGO	Nº actividades asignadas	Nº actividades por reconsiderar	Nº actividades contradicción	Nº no responden a actividades
TOTALES				
Porcentajes				

Es importante considerar, que las actividades propuestas no se deben juzgar, según sea o no pertinente, pues son los propios productores los que entienden su negocio, por lo cual la experiencia es un claro patrón decisorio en este tipo de actividades.

---

### Planilla Taller “Juego de Roles”

Empresa:

GRUPO N°:

CARGO:

REPORTA A:

Actividades:

- 
- 
- 
- 
- 
- 

---

### Cargo:

**Responsabilidades (responder con un sí o un no).**

Dinero, cuentas, caja

Personal a cargo

Horario que cumplir

Stock inventarios

Contacto con clientes

Ventas directas

Compra proveedores

Otros

- 
- 

---

### Incentivos

**Marcar con una X lo que considere adecuado.**

Remuneración

Comisión

Participación

Otro

- 
-

## ANEXO 7. **Literatura consultada**

---

BERDEGUÉ, Julio, “Cooperando para Competir: Desarrollo institucional y desempeño económico en Empresas Asociativas Campesinas en Chile” en <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=894> (visto en julio 2010).

DE LA BARRA A., R., HOLMBERG F., G. y VILLARROEL T., Dagoberto. “Factores de roce y desgaste interno en empresas asociativas campesinas”. *Agro sur*. [online]. ene. 2002, Vol. 30, No. 1, pp. 1-11. Disponible en [http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0304-88022002000100001&lng=es&nrm=iso](http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0304-88022002000100001&lng=es&nrm=iso) (visto en julio 2010).

ECHENIQUE, Jorge. “Asociatividad rural exitosa (II): La historia”. Disponible en: [http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/561/ASOCIATIVIDAD\\_RURAL\\_EXITOSA\\_II\\_LA\\_HISTORIA.html](http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/561/ASOCIATIVIDAD_RURAL_EXITOSA_II_LA_HISTORIA.html) (visto en julio 2010).

FIA – Centro de Gestión de la Araucanía. Propuesta e Informe Final proyecto precursor “Desarrollo de un modelo de gestión organizacional que facilite el aumento de la productividad y rentabilidad en la Empresa Asociativa Campesina”. 2007.

Además se utilizó la información obtenida de las entrevistas realizadas a las siguientes personas:

- Claudio Oyarzún Sepúlveda, Gerente Centro de Gestión Araucanía.
- Gamaliel Zapata, Presidente Central Apícola Temuco S.A. (APICENT S.A.)
- Héctor Fuentes Núñez, Gerente Agrícola Botacura (AGROBOT)
- Mariela Fernández, Centro de Gestión Araucanía.

## ANEXO 8. Documentación disponible y contactos

---

La publicación “Resultados y Lecciones en Modelo Organizacional de Empresas Asociativas Campesinas”, así como información adicional sobre los proyectos precursores y los contactos con los productores y profesionales participantes en éstos, se encuentran disponibles en el sitio de FIA en Internet [www.fia.gob.cl](http://www.fia.gob.cl)

La documentación de los proyectos precursores a texto completo (propuesta, informes técnicos y actividades de difusión, entre otras), puede consultarse en los centros de documentación de FIA, en las siguientes direcciones:

### **Santiago**

Loreley 1582, La Reina, Santiago.

Fono (2) 431 30 96

### **Talca**

6 Norte 770, Talca.

Fono-fax (71) 218 408

### **Temuco**

Miraflores 899, oficina 501, Temuco.

Fono-fax (45) 743 348