

## Ficha de Valorización de Resultados

27

### GESTIÓN

## Modelo de Gestión Corporación RUF

### Proyectos de Innovación en la precordillera de la IX Región de la Araucanía

La valorización del Modelo de Gestión de la Corporación RUF (Corporación Educacional Residencia Universitaria Femenina) se llevó a cabo a través de tres proyectos financiados por FIA: dos de producción de flores de corte ejecutados por la Corporación RUF en asociación con la Cooperativa CADEPROM Ltda.): “Iris y jacintos: alternativas de producción, investigación y asociatividad”, realizado entre julio de 1999 y julio de 2002; y “Producción forzada de iris a través de una articulación social, tecnológica y científica, y reforzamiento del cultivo de peonías”, realizado entre octubre de 2002 y marzo de 2006.

El tercer proyecto: “Meliliwen”, consistió en la elaboración de cremas y jabones a partir de plantas medicinales, se realizó entre noviembre de 2003 y octubre de 2006, y fue ejecutado por la Corporación Educacional RUF, en asociación con la agrupación de mujeres Liwen Litrán, encargadas del cultivo de plantas medicinales y de la producción de extractos; ACECAP, empresa elaboradora de aceite de avellana donde se realizaron las formulaciones de los productos cosméticos; y Campestre, empresa encargada de la producción de aceites esenciales.



Esta ficha resume los resultados y lecciones aprendidas de estos proyectos, expuestos en detalle en el libro correspondiente de la serie



# Modelo de Gestión Corporación RUF

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

<b>Origen</b>	<p>Esta ficha fue elaborada a partir de la publicación que sistematiza los resultados, experiencias y lecciones aprendidas de la ejecución de tres proyectos financiados por FIA, cuya finalidad fue el desarrollo de oportunidades de negocio a través de un modelo de gestión basado en la articulación social, tecnológica y científica.</p> <p>Estos tres proyectos fueron ejecutados por la Corporación RUF en asociación con organizaciones locales de mujeres, dos de los cuales se orientaron a la producción de flores (iris, jacinto y peonía) y el otro, a la elaboración de cremas y jabones a partir de plantas medicinales.</p> <p>En el caso de la producción de flores, los proyectos precursores fueron realizados en conjunto con la Cooperativa de Trabajo CADEPROM Ltda. (Cadenas Productivas de Mujeres Cunco-Melipeuco) y el desarrollo de cremas y jabones, con el grupo de mujeres mapuches Liwen Litrán, en asociación con ACECAMP y Campestre, productores de aceite de avellana y aceites esenciales, respectivamente.</p>
<b>Propósito</b>	<p>El Modelo tiene como finalidad relevar el rol de la mujer como actor fundamental de la economía familiar campesina y local, a través del desarrollo de negocios rentables y sustentables en un determinado territorio, con énfasis en la generación de cadenas de valor agregado, rescatando los conocimientos existentes en dichas organizaciones.</p>
<b>Forma operativa</b>	<p>El Modelo de Gestión de la Corporación RUF constituye una alternativa de estrategia que permite, al mundo rural campesino, enfrentar el desarrollo de negocios en forma competitiva. Para ello, la organización debe ser en torno a un objetivo común, que represente una oportunidad de negocio rentable y sustentable en el tiempo.</p> <p>En este contexto, primero se identifican alternativas productivas y se evalúa su potencial y aplicabilidad en la zona, en función de las capacidades locales o de la potencialidad de las organizaciones para aprender e incorporar nuevos conocimientos; así se identifican y planifican opciones de negocio que luego son implementadas con el objeto de desarrollar productos competitivos. Este proceso incluye la realización de estudios técnicos relacionados con el negocio y aspectos como: mercado, capacitación de las personas, inversiones de corto y mediano plazo, contacto con otros productores y búsqueda de clientes.</p> <p>La comercialización es un aspecto fundamental en el éxito de estos proyectos y la participación de la Corporación RUF es relevante en materia de marketing (desarrollo del producto, segmentación del consumidor objetivo y promoción del producto) y de contactos con las plazas de venta o intermediarios de la cadena de comercialización. Mediante esta forma de organización se potencia los ingresos de la AFC y se logran mejoras en la calidad de vida de las personas de la zona rural de la Región.</p>
<b>Estrategia de implementación</b>	<p>El Modelo de Gestión implementado se basa en cuatro aspectos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificación de oportunidades de negocio;</li> <li>• articulación de cadenas productivas;</li> <li>• capacitación;</li> <li>• aprendizaje continuo.</li> </ul> <p>El punto de inicio es la identificación de oportunidades de negocio, para lo cual se investiga y caracteriza el mercado objetivo. Las oportunidades de negocio que se escogen tienen relación con las capacidades y conocimientos instalados en la comunidad local, de manera de aprovechar sus habilidades, las que son fortalecidas y potenciadas con la implementación del proyecto, mediante capacitación y transferencia técnica.</p> <p>La articulación de las cadenas productivas es fundamental para incorporar valor agregado a los productos elaborados por las organizaciones beneficiarias de los proyectos, así se contribuye a lograr productos más competitivos y orientados a segmentos de mercado específicos.</p> <p>La importancia de la capacitación efectuada radica en que amplió el conocimiento y las habilidades existentes en las organizaciones de mujeres que forman parte de estas cadenas productivas, mediante la incorporación de nuevas tecnologías y mejores prácticas productivas, así como del desarrollo de habilidades orientadas al gerenciamiento del negocio y a la comercialización de sus productos.</p> <p>Finalmente, a través de un proceso de evaluación continua de los resultados obtenidos se pueden identificar los aspectos positivos y negativos de las experiencias realizadas y, sobre esta base, obtener lecciones con el objeto de mejorar los procesos productivos, reorientar la producción o buscar distintos canales de comercialización, según sea el caso.</p>



## Claves de viabilidad del Modelo

Se han distinguido tres aspectos fundamentales sobre los cuales se basa la viabilidad del Modelo:

- **La apropiación del Modelo** es importante que las organizaciones que integren la cadena productiva estén convencidas que las decisiones y acciones que involucra la implementación del proyecto son las adecuadas para concretar la oportunidad de negocio seleccionada. Esto implica que la organización encargada de formular el proyecto, y de aglutinar a todos los actores relevantes de la cadena productiva, debe tener condiciones de liderazgo y conocimiento del negocio a fin de generar confianza en los participantes y apoyo a las decisiones que se deban tomar.
- **Capacidad de emprendimiento de las organizaciones.** La viabilidad del Modelo descansa también en la capacidad de emprendimiento de las organizaciones y empresas que participen en la cadena productiva. Los negocios requieren flexibilidad y capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, así como creatividad y liderazgo para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la cadena productiva, por lo tanto, la carencia de estas cualidades limitan significativamente el potencial de éxito del Modelo desarrollado por la Corporación RUF.
- **Mercados y estrategias de marketing.** El Modelo basa su éxito financiero en la aceptación y valoración que el mercado da al bien elaborado por la cadena productiva. La experiencia de la Corporación RUF muestra que para ello no sólo es necesario conocer los gustos y necesidades del cliente final, sino también, se debe implementar una estrategia comercial adecuada al mercado al cual se orienta. Esto requiere destinar recursos y esfuerzos para establecer cómo se va a competir, especialmente en aquellos mercados de bienes que no son productos genéricos (commodities) y que, por lo tanto, requieren diferenciación. En estos bienes (como los productos cosméticos naturales), la permanencia del producto en el mercado no sólo depende de sus características técnicas, sino también de la “percepción” que tenga el consumidor, donde se mezclan las características técnicas, las preferencias objetivas y subjetivas del consumidor, así como otros aspectos racionales y emocionales. Las decisiones de la administración para atraer y “retener” a los consumidores tienen que ver con variables como la construcción, fortalecimiento y consolidación de una marca, el diseño del producto, la información entregada a los consumidores, los canales de comercialización seleccionados (venta directa, intermediarios, venta online) y el servicio, entre otros.

## Valor del Modelo

A través de los negocios implementados no sólo se ha relevado el rol productivo de la mujer, sino también se ha logrado que las mujeres participantes desarrollen una imagen positiva de sí mismas, reconociendo sus diferencias y características como fuente de enriquecimiento personal y social, lo que les ha ayudado a desenvolverse en el ambiente público y privado, con independencia y autonomía.

El Modelo aprendido demuestra también que es posible integrar distintos actores productivos locales para ofrecer un producto de mayor valor agregado, cuyo esfuerzo común les permitirá obtener mayores beneficios. La agricultura familiar campesina se caracteriza por la producción de materias primas en bajos volúmenes y con canales de comercialización reducidos lo que se traduce en bajos precios para sus productos, por lo tanto, esta experiencia es muy relevante para este segmento, ya que muestra un esquema de negocio en el que es posible optar a mercados más especializados o de “nicho”, con mejores márgenes de ganancia que la venta de materia prima en bruto.

La experiencia de los proyectos precursores muestra que la implementación de un mecanismo, como el señalado, requiere desarrollar estrategias de comercialización adecuadas al mercado que se pretende ingresar, a fin de atraer o “retener” a los consumidores; por ello es necesario no sólo cuidar los aspectos técnicos relacionados con la calidad del producto, sino también, otros como:

- construcción, fortalecimiento y consolidación de una marca;
- diseño del producto;
- información para los consumidores;
- canales de comercialización seleccionados;
- servicio prestado.

El Modelo de la Corporación RUF también muestra la importancia de disponer de una estructura administrativa y comercial que de soporte a las cadenas productivas, tanto en la identificación de negocios, como en la capacitación de las personas y organizaciones participantes, en la contratación de asesorías especializadas y en la implementación de estrategias de comercialización.

