

INFORME FINAL CONSULTORÍA

**“MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DE CÍTRICOS DE PICA”**

COOPERATIVA AGRÍCOLA DE PICA S.A. / FIA

Consultores

Rossella Cominetti

Guillermo Prieto

Iván Salazar

Tecnomaq Ltda. Octubre 2004

ESTRUCTURA DEL INFORME

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LIMÓN DE PICA NORMALIZADO.....	4
3. MODELO DE NEGOCIOS.....	9
3.1 El Modelo Actual.....	9
3.2 El Modelo de Negocio propuesto.....	10
i. Modelos Alternativos.....	11
ii. Visión, Misión y Objetivos de la empresa.....	17
iii. Los servicios que ofrece la empresa.....	18
iv. Estructura de Propiedad.....	21
v. Relación con Proveedores.....	25
vi. Política de Reparto de Utilidades.....	25
4. PROPUESTA MODELO ORGANIZACIONAL.....	30
4.1 Misión y Objetivos de la Organización.....	30
4.2 Fundamentos para una Organización Sustentable	32
4.3 Modelo Organizacional.....	34
i. Estructura de la Organización y Funciones Mínimas Necesarias.....	34
ii. Sistema de Incentivos.....	40
iii. Estructura y Nivel de Remuneraciones.....	41
iv. Gestión de Información.....	43
5. MANUAL DE CARGOS.....	46
6. PLAN DE TRABAJO.....	56
7. RECOMENDACIONES.....	60
ANEXOS.....	67

RESUMEN EJECUTIVO

En este Informe se discute y propone un modelo organizacional para la comercialización de los cítricos de Pica. Para ello, en una primera etapa se propone un modelo de negocios que responda a la maximización de ingresos de los agricultores de Pica, mediante el aprovechamiento de las economías de escala en la comercialización y la elevación del poder de mercado de los productores de limón de Pica, tomando en consideración una realidad de heterogeneidad los agricultores y dificultades para operar en forma asociativa.

El modelo de negocio propuesto consiste en una empresa asociativa, que ofrece dos tipos de servicios, a través de dos unidades: i. servicios de normalización y certificación del limón de Pica; e ii. servicio de comercialización. Bajo este esquema, la empresa cumple dos roles: es prestadora de servicios a todos los agricultores de Pica, sean estos socios o no socios, y es un poder comprador para la comercialización de los limones. Cada unidad será gestionada en forma rentable, de manera que no existan subsidios cruzados entre ellas y las utilidades derivadas de ambas actividades serán distribuidas entre los socios de la empresa.

Para asegurar el éxito de la organización, se requieren dos condiciones básicas: que el negocio sea rentable y que exista lealtad de parte de los proveedores. A su vez, para que sea rentable, se requiere capacidad de vender una marca diferenciadora del producto (marca Pica), que fortalezca el poder de mercado del limón de Pica. Asimismo, se requiere de una gestión profesional, un sistema de toma de decisión informada y oportuna, así como un sistema de control que permita asegurar una gestión eficiente, capaz de interpretar las tendencias del mercado y adecuarse rápida y oportunamente a ellas. Por otra parte, para asegurar la lealtad de los proveedores, se propone un diseño de incentivos mediante el cual los agricultores grandes se vean beneficiados de comercializar junto a los pequeños, y también los pequeños con los grandes, así como, se procura igualar y mejorar las condiciones en las cuales, los pequeños agricultores venden a los intermediarios en sus predios.

La Organización que se propone consiste en una figura jurídica de sociedad anónima cerrada, en la cual pueden participar todos aquellos interesados, dispuestos a someterse a los estatutos de la empresa y a realizar el aporte de capital mínimo acordado. El diseño considera un equipo mínimo para el inicio de operación, el que deberá ir ajustándose en la medida que el nivel de actividad se incremente. Por otra parte, por consideraciones de eficiencia, se incorporó la tercerización de algunos servicios, como son los de logística y contabilidad. Adicionalmente a la estructura organizacional, se aporta un manual de cargos que permite orientar la selección del personal, factor determinante de la operación eficiente y eficaz de la empresa.

Finalmente, se sugieren algunas recomendaciones y se señalan los próximos pasos que es necesario realizar para una implantación de la organización y puesta en marcha de la empresa.

Entre los próximos pasos se encuentran la creación de la Sociedad y el diseño del sistema de Gestión, que entre otros aspectos, requiere el diseño de Contratos, Formularios de Control de Gestión, Presupuesto y Plan Estratégico.

Otros aspectos prácticos a resolver, dicen relación con la forma en la cual el grupo perteneciente a la comercializadora organizada a través de los instrumentos del INDAP se incorporará a la propiedad de la empresa, así como la valoración del aporte en infraestructura de la Cooperativa Agrícola de Pica.

Entre las principales recomendaciones cabe señalar que es conveniente iniciar la actividad con la venta del limón de Pica y solo una vez consolidada esta actividad, introducir otros frutos y eventualmente otros mercados. Por último, se recomienda promocionar la participación del mayor número de agricultores en la empresa, a través de una presentación en terreno a cada agricultor, para eludir la baja respuesta a convocatoria que caracteriza a los agricultores en la actualidad. Por último, se recomienda iniciar la actividad con aquellos productores motivados, de manera que el proyecto se valide por sí mismo.

1 INTRODUCCION

El presente estudio corresponde a uno de los componentes necesarios para completar el Proyecto **"Normalización de la Producción y Comercialización de Cítricos de Pica, I Región"** financiado por la Fundación de Innovación Agraria (FIA), que busca implementar un sistema de Denominación de Origen para la comercialización de los productos cítricos originarios del Oasis de Pica, implantando un sistema normalizado de producción en todas las etapas de su proceso productivo, y que beneficia a los productores de Pica.

El objetivo de este trabajo es elaborar un estudio para el diseño de un modelo organizacional que contribuya a establecer bases sólidas para la asociatividad del grupo de productores, que buscan la comercialización de sus productos. Una de las principales debilidades y factores de riesgo en la experiencia de emprendimientos que agrupan a pequeños productores agrícolas, se refiere a la asociatividad y el grado de compromiso con la organización por parte de los productores.

Cabe precisar que el alcance del presente estudio considera la propuesta de una estructura organizacional para la comercialización de los cítricos producidos en Pica y no contempla la Implantación de la propuesta aprobada, que significa poner en operación la nueva organización.

Considerando que el éxito de la asociatividad exige de la comprensión y compromiso de sus socios, se empleó una metodología de trabajo con un alto nivel de participación por parte del grupo de socios potenciales involucrados en la producción y comercialización del limón de Pica diferenciado por calidad.

En ese sentido, se realizaron diversas entrevistas en terreno, a fin de precisar las expectativas y elaborar un diagnóstico inicial de las fortalezas y debilidades de los agricultores de Pica para proyectar un trabajo de asociatividad. Asimismo, se realizaron dos talleres de trabajo en coordinación con la Cooperativa Agrícola de Pica y finalmente, se solicitó un trabajo de los interesados que permitiera recoger los comentarios a la propuesta preliminar de modelo organizacional.

El presente informe se organiza de la siguiente manera: en la sección 2 se presentan los principales resultados del diagnóstico inicial del grupo de agricultores interesados en la comercialización de sus productos. En la sección 3 se discuten Modelos de Negocios alternativos y se describe aquel que se consideró para el diseño del modelo organizacional. En la sección 4, se propone el modelo organizacional, precisando la estructura organizacional y el sistema de incentivos, entre otros aspectos, siendo completado con el manual de Cargos que se describe en la sección 5. En la sección 6 se propone un Plan de Trabajo precisando los próximos pasos y en la última sección se presentan recomendaciones que contribuirán al éxito de la empresa. Finalmente, se presenta una sección de anexos que proporciona información complementaria que sirve de sustento al trabajo realizado.

Cabe señalar que, si bien los productos a ser comercializados por la empresa podrán ser diversos en el tiempo, a lo largo del texto se habla indistintamente de cítricos y de limones de Pica como el producto comercializado¹, sin perjuicio que con posterioridad, una vez puesta en marcha la empresa, se agreguen otros frutos de Pica. Asimismo, cuando se menciona productores de Pica, se entiende todos los productores del Distrito I de la comuna de Pica, que incluye a los agricultores de Pica Urbano, Matilla y Valle de Quisma.

2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LIMÓN DE PICA NORMALIZADO

En esta sección se realiza un levantamiento de las principales debilidades y fortalezas a nivel grupal y organizacional, que establecen el marco orientador para el diseño de un modelo organizacional adecuado para el grupo de agricultores potenciales para la comercialización en forma asociativa (Ver Anexo 1 para Informe de Diagnóstico en detalle).

¹ En común acuerdo con la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), se decidió realizar el estudio para el limón de Pica, sin perjuicio que en el tiempo se agreguen otros productos en la comercialización de la empresa.

Una organización de representación relevante de los agricultores de Pica es la "Sociedad Cooperativa Agrícola de Pica Ltda.", constituida el 5 de Febrero de 1965 oficializándose bajo el decreto N°132 publicado en el Diario Oficial el 11 de Julio de 1965. El objeto de la sociedad es *...“proponer el desenvolvimiento técnico y el mejoramiento económico de la agricultura, como también promover el progreso del agricultor en el orden social y cultural”*.

La cultura organizacional que distingue a los productores de limones de Pica se caracteriza por una historia de organización tradicional. La organización ha constituido una instancia relevante en la resolución de problemas puntuales, como lo fue la erradicación de la mosca de la fruta. Con posterioridad su actividad se centró en la entrega de servicios de maquinaria agrícola, comercialización de insumos y a partir de 1995 inicia la entrega de un servicio de Asesoría Agrícola a sus cooperados. Más recientemente, inicia acciones tendientes a mejorar las condiciones de comercialización de sus productos con una estrategia que busca agregar valor a través de la denominación de origen y diferenciación del limón de Pica por calidad. Actualmente la Cooperativa reúne aproximadamente a 200 pequeños agricultores de los sectores de Pica y Matilla.

En el ámbito de la comercialización hubo dos intentos de emprendimientos de naturaleza comercial, los que se dieron al margen de la Cooperativa. Es así como en el año 2000, un grupo de productores de mayor tamaño, informalmente organizados, realizó un intento para introducir el limón de Pica en Santiago. Posteriormente, otro grupo de agricultores, a través de los instrumentos de INDAP organizó una Comercializadora para la comercialización de los frutos de Pica. Ninguno de los dos intentos ha conseguido prosperar según lo proyectado, fundamentalmente por carencias en materia de gestión y debilidad en la fidelidad de los proveedores.

Es interesante señalar, como elemento nuevo, que a raíz de la gira comercial realizada el año 2003 por un grupo de agricultores a otros países de la región (México y Perú), se ha constituido un grupo de productores con una visión más empresarial, que ha comprendido la importancia de la especialización², del compromiso y lealtad en tanto proveedores hacia la empresa comercializadora, de la necesidad de profesionalizar y empresarizar la actividad de comercialización, lo que permite contar con una base sólida

² Se toma conciencia que se requieren expertos comerciales para la comercialización, en tanto que los agricultores deben procurar producción de calidad.

para la futura comercialización de los limones de Pica. Adicionalmente, durante el año 2004, un grupo de agricultores dio inicio a una experiencia de comercialización en forma asociativa, no ambiciosa, al vender sus naranjas y tangelos a Central Restaurantes que presta servicios de alimentación a empresas emplazadas en la zona, lo que ofrece la oportunidad de sentar bases para la comercialización conjunta a mayor escala.

La actividad productiva del limón de Pica se caracteriza por un elevado grado de atomización. En efecto, de acuerdo al Censo de 2002, se estima que el número de agricultores que producen limón de Pica asciende a 66, con una superficie plantada al año 2002 de 86.2 has. Como se observa en el Cuadro 1, los productores de limón de Pica pertenecen a la categoría Mediano o Pequeño Empresarial, con 47 y 36 has plantadas, respectivamente.

Cuadro 1
Pica: Número de Explotaciones y Superficie Plantada de
Limón sutil o de Pica, según Tipo de Agricultor

	Subsisten- cia	Pequeño Empresarial	Mediano	Grande	Sin Clasificar	Total General
Número de Explotaciones	---	48	15	---	3	66
Superficie Plantada (Nº Has)	0.0	36.0	47.2	0.0	2.9	86.2
Fuente: Censo 2002.						

Lo anterior, sumado a la cultura individualista de los agricultores, constituye una amenaza al funcionamiento de la empresa comercializadora, en la medida que no se garantiza la provisión continua de los productos para satisfacer la demanda de los mercados. En ese sentido, se requiere poner énfasis en el diseño de un sistema de incentivos que minimice el riesgo de que los productores adopten conductas individualistas que pongan en peligro la continuidad del negocio del grupo. En definitiva, el éxito de la nueva empresa dependerá en último término de su capacidad de dar un mayor valor a las producciones de los agricultores piqueños.

A continuación se resumen los principales elementos de diagnóstico, recogidos para este trabajo:

- a. En lo organizacional, al momento de realizarse este estudio, la Cooperativa se encuentra en una coyuntura particular, de baja representatividad y bajo nivel de liderazgo. Al respecto, en opinión de los agricultores, la actividad organizacional demanda tiempo, lo que implica un costo personal en la actividad productiva, incidiendo en un bajo interés por comprometerse. A lo anterior se suma una multiplicidad de organizaciones, que también atenta contra la participación³.
- b. Los productores anhelan dedicarse exclusivamente al ámbito productivo y delegar la función de comercialización.
- c. Las experiencias previas de comercialización en forma asociativa no prosperaron según lo esperado por un conjunto de factores asociados con problemas de gestión, deslealtad de los productores respecto de la comercializadora y desconfianzas.
- d. Las expectativas de los agricultores son encontrar un gran espacio de mercado en la Región Metropolitana; con un sistema de comercialización que les permita una mayor participación en la cadena de valor de sus productos y de esa forma, elevar sus ingresos a través de la comercialización no solo del limón de Pica, sino que de todos los frutos (Limón de Pica, Naranja, Pomelo, Tangelos, Guayaba roja, Guayaba blanca y Mango).
- e. Otros elementos importantes recogidos son:
 - Expectativas e importancia de que el pago a los agricultores por los limones entregados al Centro de Acopio, sea al contado.
 - Los productores prefieren sacrificar precio por calidad. Son reacios a la idea que les rechacen los limones.
 - Informalidad de la actividad agrícola (aproximadamente el 60% de los agricultores no tiene iniciación de actividades).

³ Hay organizaciones en torno al agua y en torno a lo productivo (hay 5 comunidades de agua, asociaciones de regantes de pozo y asociaciones gremiales).

- f. Hay un grupo de agricultores medianos que declara estar comprometido con el proyecto, lo que sienta las bases para una estrategia que considere la puesta en marcha del negocio con aquellos productores comprometidos, esperando que otros se sumen una vez que se perciban resultados exitosos.

En síntesis, las principales debilidades y fortalezas a nivel grupal y organizacional se sintetizan en la Tabla 1 siguiente:

Tabla 1

	Grupal	Organizacional
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Individualismo. - Conducta de escasa lealtad. - Experiencias de fracasos. - Algunas opiniones de desconfianza hacia la asociatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excesivas organizaciones, atenta contra la participación. - Organizaciones de baja representatividad. - Falta de Liderazgo. - Costo de participación. Cargo directivo no es remunerado.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Consenso en fuerte interés de poder especializarse en actividades productivas y participar en la comercialización de forma indirecta a través de una empresa - Masa crítica de productores del mismo producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo de agricultores que participaron en Gira comparten visión más empresarial. - Fortalecimiento de experiencia de negocios en asociatividad. Grupo de productores están desarrollando experiencia de negocios juntos con Central Restaurantes, para la naranja.

3. MODELO DE NEGOCIOS

El Modelo Organizacional que se proponga, debe ser consistente con el Modelo de Negocios que se opere. Por ello, a continuación se presenta una revisión de los principales elementos del modelo de negocio de los limones de Pica.⁴

3.1 El Modelo Actual

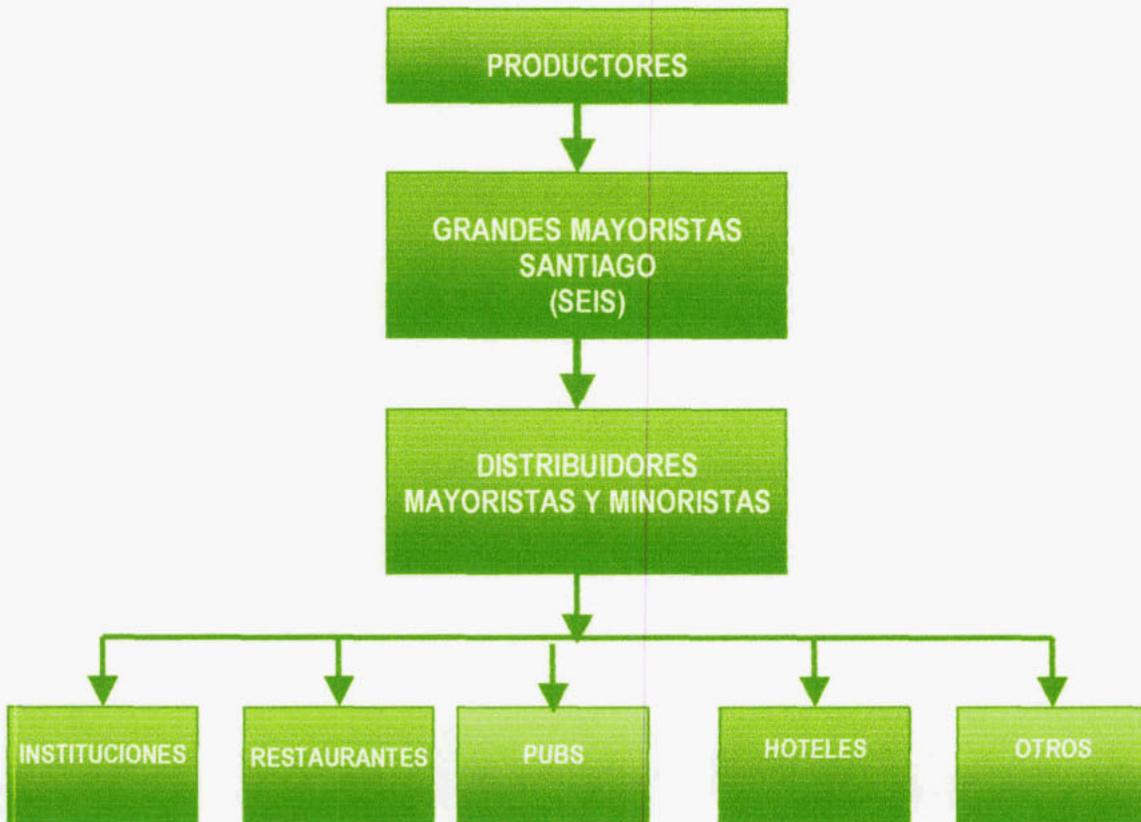
En la actualidad no existe un único modelo de comercialización, cada productor, al margen de producir, se preocupa de la comercialización de sus productos en diferentes modalidades. No obstante, es posible identificar un modelo en forma gruesa que se describe en el diagrama 1, y que se caracteriza por:

- i. Comercialización en forma individual, no asociativa, en un esquema en el que cada productor se preocupa de la búsqueda del cliente, embalaje, transporte y recaudación de los ingresos provenientes de la venta, entre otros.
- ii. Comercialización hacia distintos mercados de destino, predominando la zona Norte: Arica, Iquique y Calama.
- iii. Comercialización a través de intermediarios, que adquieren los productos en el predio o bien los reciben en el mercado de destino (Santiago, u otra ciudad). En el caso de Santiago, como se ilustra en el Diagrama 1, hay 6 grandes mayoristas que reparten a distribuidores mayoristas y minoristas, quienes a su vez, distribuyen el producto a los clientes finales. También ocurre la modalidad de comercialización directa en casas, o a través de parientes localizados en el mercado de destino.

⁴ Cabe señalar que la propuesta organizacional se realiza teniendo antecedentes parciales respecto de la comercialización de los productos en la Región Metropolitana y sin tener en consideración la factibilidad del negocio, toda vez que dichos estudios se encuentran en desarrollo en forma paralela a éste. Por otra parte, ante expectativas de los agricultores que no coinciden con los antecedentes iniciales del presente estudio, se acordó, en conjunto con FIA, centrar esta propuesta considerando la comercialización del limón de Pica en la región Metropolitana, sin perjuicio que como empresa, se decida modificar tanto los productos, como los mercados de destino una vez que sea implantada.

- iv. La calidad del producto está sujeta a la discrecionalidad del productor.
- v. Dada la atomización, no hay política de precios, sino que el precio depende de la negociación de corto plazo, sujeta a los vaivenes del mercado. En general, no hay contratos de mediano plazo.

**DIAGRAMA 1
MODELO ACTUAL DE COMERCIALIZACIÓN**



3.2 El Modelo de Negocio propuesto

Teniendo en consideración los antecedentes y objetivos implícitos de los agricultores de Pica respecto de este emprendimiento, recogidos en el marco de este estudio, así como las opiniones del equipo que participa en la elaboración de la propuesta de comercialización y de factibilidad económica del proyecto, a continuación se describe el modelo de negocios de la comercialización de los limones de Pica, que sirve de base para el diseño del modelo organizacional.

i. Modelos Alternativos

El propósito de organizar esta empresa comercializadora en forma asociativa, dice relación con tres elementos fundamentales:

- Aprovechar las economías de escala y especialización en la comercialización. En efecto, el contar con una estructura organizada y especializada para la comercialización de los limones de Pica normalizados del conjunto de agricultores, permite reducir los costos unitarios de producción, logística y comercialización del limón normalizado, de forma tal que acceder a mercados por parte de un productor individual, resulta muy costoso.
- Agregar valor a los cítricos de Pica a través de la denominación de origen y la normalización de los productos. La comercialización de un producto diferenciado por calidad valoriza el producto y mejora su posición respecto de los sustitutos cercanos.
- Aumento del Poder de Mercado. El operar en forma conjunta y no separada, genera un poder de negociación ante los clientes, poder que se diluye al comercializar en forma individual, ya que el cliente que enfrenta diferentes opciones de compra estará en condiciones ventajosas de negociación del producto.

Para efectos de visualizar la sostenibilidad de la empresa, es necesario considerar la heterogeneidad de los potenciales socios, para lo cual es importante identificar los incentivos y desincentivos de determinadas arquitecturas de negocios, que pudieran amenazar los beneficios de la asociatividad. En este sentido, la mirada debe ser tal que en el diseño todos se beneficien, independientemente del tamaño del productor. Cabe señalar que la promoción de la asociatividad no es deseable por sí misma, sino que lo es en la medida que represente una estrategia que permita mejorar las condiciones de todos los socios y de los productores de limón de Pica en general.

En términos generales, es posible concebir tres modelos de empresa:

- A. Una empresa prestadora de servicios de normalización, en la cual la comercialización es realizada por cada productor por su propia cuenta.
- B. Una empresa que solo provee el servicio de comercialización, opera como poder comprador de limones, los procesa y comercializa, pero no provee servicios de normalización ni a productores socios, ni a no socios.
- C. Una empresa que proporciona tanto servicios de normalización a cualquier productor, como provee el servicio de comercialización.

Teniendo en cuenta que hay productores de distinto tamaño, y que el objetivo es aumentar el margen de contribución de los agricultores de limón de Pica a través del mayor poder de mercado (mejor precio), y explotando la ventaja de la denominación de origen (mejor precio) y las economías de escala (menor costo), a continuación se realiza un análisis de cada uno de los modelos, identificando ventajas y desventajas en cada uno de los casos y las condiciones necesarias para asegurar un equilibrio que beneficie a todos, las que se encuentran sintetizadas en la Tabla 2.

A. Empresa prestadora de servicios de normalización

En este modelo, la empresa solamente provee el servicio de normalización y certificación del producto, pero la comercialización es realizada por cada productor por su propia cuenta.

Si bien es un modelo simple, en el que no se requiere de un capital de trabajo importante, no se aprovechan las economías de escala de la comercialización conjunta, ni se ejerce el poder de mercado, al comercializar en conjunto, de manera tal que el cliente enfrentará una oferta atomizada que le permitirá negociar y reducir los precios, diluyéndose de esa forma el esfuerzo de denominación de origen, por una negociación atomizada. Es un modelo ineficiente, en la medida que cada productor requiere dedicar su atención no tan solo a la producción, sino a la comercialización, con todas las complejidades que ello implica y no asegura la comercialización directa de los pequeños agricultores, quienes seguirán requiriendo de un intermediario. No cumple con el objetivo de mejorar las condiciones de venta y aumentar el margen de contribución para los agricultores, por lo que se descarta como opción.

B. Empresa que solo provee el servicio de comercialización

En este modelo, el objetivo es comercializar toda la producción que logre comprar la empresa, no ofrece servicio de normalización a terceros, sino que este servicio es provisto solamente a los productos comprados por la empresa. Se compra el limón a un precio fijo y se procesa para su comercialización.

En este modelo se benefician solamente los dueños de la empresa, pero no necesariamente el resto de los agricultores de la zona que no posean acciones de la empresa. Ello, puede ser una debilidad en el sentido que los agricultores excluidos, al no tener acceso a ningún servicio, ni de comercialización, ni de normalización, pueden no tener incentivos a vender sus limones a la empresa. Considerando que por razones de volumen, se necesita comprar los limones de los pequeños agricultores, que representan cerca del 50% de la producción, existe un riesgo en la sustentabilidad del negocio. En este caso, es muy posible los actuales intermediarios organicen su propia certificación y compitan en el mercado con la empresa.

En el equilibrio de mediano plazo la tendencia será a la capitalización de la empresa en manos de pocos agricultores de mayor tamaño, a quienes les convendrá beneficiarse del monopolio de la certificación de origen y apropiarse del margen de contribución al que dará origen. Existe un riesgo de capitalización por parte de los dueños de la empresa y a apropiarse de las utilidades del proyecto. En este sentido, cabe señalar que el espíritu del esfuerzo de la certificación de origen, ha sido el de beneficiar a todos los agricultores de la zona, existiendo un riesgo en este caso de que este beneficio no sea traspasado a los pequeños.

C. Empresa que proporciona tanto servicios de normalización a cualquier productor, como provee el servicio de comercialización, mediante un sistema de consignación del limón, bajo la fórmula de un mínimo garantizado y cobro de los servicios que presta, donde incluye una utilidad para la empresa. En este caso, los beneficios logrados de normalizar y comercializar serán distribuidos en proporción a los limones consignados por los productores a la empresa.

El objeto de este negocio es más amplio, dando la opción a la certificación de toda la producción de limones producidos en la zona, independientemente de la condición de socio de la entidad comercializadora. En este caso, la capitalización de la empresa debiera ser del beneficio de todos lo que usen sus servicios, de este modo los pequeños agricultores que poseen alrededor del 50% de la producción tendrán el incentivo para usar los servicios de la empresa. También en este caso es posible que en el caso de los agricultores grandes se incentive la comercialización por su propia cuenta, en forma paralela a la comercializadora. En cualquiera de los casos, es importante tener a la vista que los precios de los servicios proporcionados deben incorporar los costos de marketing y otros incurridos en el posicionamiento de la marca. Sin duda que desde el punto de vista económico, conviene comercializar en forma conjunta, a fin de ejercer el mayor poder de mercado y aprovechar al máximo las economías de escala. El volumen total de la producción en Pica, sugiere que lo óptimo es que exista un solo canal de comercialización.

Otros beneficios de este modelo son que se aprovecha potencialidad del Centro de Acopio, generando ingresos a través de otros servicios. Con una gestión adecuada: permite aprovechar beneficios de denominación de origen; mantener a grandes y chicos unidos aprovechando economías de escala y fortaleciendo el poder de negociación de mercado.

Entre las desventajas de este modelo, se encuentran la mayor complejidad de administración, en la medida que por un lado es necesario, con el objeto de igualar las condiciones entre proveedores grandes y chicos, implantar un sistema de liquidación de limones según el aporte proporcional de limones; y por otro, se requiere implantar un manejo de embalaje diferenciado, para diferenciarse quienes no comercializan a través de la empresa.

Desde el punto de vista de los consultores, se recomienda el modelo C, fundamentalmente al ser un modelo que permite un mejor aprovechamiento de los beneficios derivados de la asociatividad (economías de escala y mayor poder de mercado), así como ofrece una mayor cobertura a la denominación de origen y una fuente más amplia de ingresos.

Tabla 2
Ventajas y Desventajas de Modelos Alternativos

Modelos	A	B	C
	Solo proporciona servicios de Normalización ¹	Solo proporciona servicios Comercialización	Proporciona servicio de Normalización y Comercialización
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo ofrece servicio de normalización a terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> - No ofrece servicio de normalización a terceros. - Solo compra limón a un precio fijo procesándolos para su propia comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece servicio de normalización a terceros. - Ofrece servicio de comercialización, incluye un proceso de reliquidación de precios a los socios.
Efectos	No genera una buena posición negociadora en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Se genera un monopolio del limón de Pica, con tendencia a la concentración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los agricultores se benefician de acuerdo a sus producciones, sean socios o no socios.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - No requiere capital de trabajo importante - Simplicidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalece poder de Negociación, permite ordenar el mercado, puesto que serían los únicos proveedores de limón de Pica normalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estando el 50% de la producción de limón de Pica en manos de los pequeños agricultores, estos verían protegidos sus intereses, asegura que ellos se beneficien de esta actividad (no ocurre ni en A, ni en B) - Se aprovecha potencialidad del Centro de Acopio, generando ingresos a través de otros servicios. - Se aprovecha economías de escala de normalización y comercialización. - Desincentiva la comercialización individual de los productores más grandes.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - No genera Poder de Mercado - Se diluye esfuerzo de denominación de origen, por negociación 	<ul style="list-style-type: none"> - Apropiación de los beneficios solo por parte de los dueños de la empresa, pero no necesariamente a los 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor complejidad de administración. Liquidaciones a agricultores proveedores, control de calidad.

	<p>atomizada</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se aprovechan economías de escala en la comercialización. - No asegura la comercialización directa de los pequeños agricultores. Requieren de un intermediario. - No delega las tareas de comercialización 	<p>agricultores, especialmente en el caso de los pequeños. Los agricultores que no tengan acciones de la empresa, no tienen acceso a sus beneficios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de capitalización de los dueños de la empresa ya que se apropian de las utilidades del proyecto. - Dudas en la sustentabilidad. Los pequeños producen cerca de la mitad de los limones. 	
<p>Condiciones para el éxito o para minimizar Riesgos</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de embalaje diferenciado, para diferenciarse de los que no comercializan a través de la empresa.. - Liquidación de limones según aporte proporcional de limones, para no desincentivar a los grandes. - Precio de venta a terceros del servicio de normalizado y embalaje debe ser tal que desincentive la comercialización independiente. - Sistema de control de calidad simple y transparente.
<p>Conclusión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No cumple con Objetivo de mejorar condiciones de aumentar el margen de contribución para los agricultores. - Se diluye esfuerzo de denominación de origen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos a la Exclusión de los chicos. No se ven beneficiados de esfuerzo de denominación de origen y de comercialización conjunta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con una gestión adecuada: permite aprovechar beneficios de denominación de origen; mantener a grandes y chicos unidos aprovechando economías de escala y fortaleciendo el poder de negociación de mercado.

Fuente: Elaboración Propia.

¹ Por servicio de Normalización se entiende el proceso completo de recepción, selección, lavado, certificación y embalaje.

ii. **Visión, Misión y Objetivos de la empresa**

La visión de la empresa comercializadora puede expresarse como: *El limón de Pica comercializado por una empresa en la que participan en forma asociativa los agricultores, a través de una Unidad Comercializadora, con un margen superior al que se tendría comercializando de manera individual, en reconocimiento a su calidad asociada a las condiciones de origen, y a los beneficios derivados de una comercialización que permite aprovechar economías de escala y mejorar el poder de negociación del producto.*

Conforme a ello, la Misión de la empresa es la *"Comercialización del limón de Pica en la Región Metropolitana, posicionando el producto en el segmento de consumidores de mayores ingresos con reconocimiento del valor que aporta el origen del producto, a través de una gestión eficiente y transparente"*. En este sentido, una de las funciones centrales de la empresa es la creación y promoción de la marca asociada a su origen Pica.

Los objetivos implícitos para la empresa comercializadora que se identificaron, fueron la maximización de ingresos de todos los agricultores socios y no socios y la sostenibilidad del negocio que, entre otros aspectos, depende sensiblemente de la lealtad de los proveedores.

El objeto social de la empresa es la prestación de servicios de Normalización y Certificación de los limones de Pica y la comercialización de cítricos⁵, tanto de producción propia como de terceros, para lo cual se propone conformar una Sociedad Anónima a partir de los productores frutícolas del Oasis de Pica, pero sin restricciones para el acceso de otros socios no agricultores.

Por su relevancia para el éxito del negocio, es importante señalar y poner énfasis como aspecto estratégico de la función de comercialización de Limones de Pica normalizados por parte de la empresa, en el uso de la denominación de origen como una herramienta de marketing, empresa que lleva a cabo una tarea productiva donde el producto es limón con una marca, y donde la marca que vende es Pica.

⁵ Sin perjuicio que luego se incorporen otros frutos como mangos u otras especias frutales. Se recomienda dejar especificado en la constitución de la empresa, la comercialización de otros frutos desde un comienzo, para así evitar posteriores modificaciones a la escritura.

iii. Los servicios que ofrece la empresa

Los servicios que presta la empresa comercializadora son aquellos relacionados, por un lado, con la producción del limón de Pica diferenciado por calidad, que incluye los procesos de selección, limpieza, certificación, refrigeración y embalaje de la fruta, operaciones que se realizan en el Centro de Acopio; y por el otro, la comercialización, que incluye el transporte, la gestión del cliente, de precio y producto, para su colocación en el mercado de destino, con la calidad demandada y a los mejores precios.

El servicio de certificación y embalaje se hará con los limones que compre la empresa comercializadora. La comercialización es una actividad propia de la empresa que realiza con los limones que adquiere a los proveedores de Pica, sean socios o no socios, que vendan sus limones a la empresa. Para ello, se requiere un contrato entre la empresa y los proveedores, en donde se precise los compromisos de cada parte, para una relación de mediano plazo: Precios; calidad de los limones; volúmenes mínimos de limones a ser entregados por los proveedores; condiciones de pago o liquidación. Este sistema proporciona estabilidad a los agricultores y a la empresa. El precio que se establece en el contrato será un mínimo garantizado y una vez vendidos los limones se deberá realizar la liquidación final de acuerdo a los precios efectivamente logrados durante la semana que los limones son comercializados, descontados los gastos incurridos en la transformación del insumo en producto final, incluidos los costos de la logística y margen de comercialización, asimilándose al manejo que hacen las exportadoras con los productores de frutas. Es importante tener presente que el precio mínimo garantizado, variará según las condiciones del mercado y se debiera considerar un margen de capital para los eventos en los que el diferencial entre precio final y precio mínimo garantizado sea negativo, lo que con una gestión eficiente e informada, debiera esperarse solo en forma excepcional. El pago del precio de los limones se hará en el plazo medio que exista entre la entrega de los limones a la empresa y el plazo de pago de los compradores de limón.

En función de este modelo, la empresa se organiza en torno a dos unidades operativas básicas:

- Unidad de servicios de certificación y proceso, que opera en Pica en el Centro de Acopio. Esta unidad debe autofinanciarse a través de los servicios proporcionados, estos son el servicio de normalización y certificación. Los precios que se establezcan para los servicios mencionados deben recoger los costos tanto de operación, como de marketing, esto es particularmente relevante en el caso del embalaje con marca Pica.

Esta Unidad de la empresa presta servicio de Normalización del Limón de Pica, que incluye:

- a. Selección
- b. Lavado
- c. Certificación
- d. Embalaje

Es responsabilidad de esta Unidad la gestión con los proveedores, debiéndose administrar contratos de aprovisionamiento de los agricultores donde se señale volumen; precios; fechas de entrega; calidades donde se especifique qué se entiende por limones de primera, segunda, etc.; castigos y premios; que es necesario diseñar.

- Unidad Comercializadora de los limones de Pica. Esta Unidad comercializa los limones que son recibidos en el Centro de Acopio desde aquellos productores que tienen un contrato de provisión, así como de otros que deseen vender sus limones a través de la empresa comercializadora en el Centro de Acopio. En esta etapa se produce la liquidación a los productores según el volumen de limones aportados y los precios que hayan sido definidos por cada categoría de limones, pasando a ser un producto de la unidad comercializadora, quien lo comercializa en la Región Metropolitana. Las utilidades que se logren una vez realizada la liquidación final a los agricultores son distribuidas entre los socios de la empresa comercializadora al final del período. La organización del proceso de comercialización y distribución de la fruta se realiza a través de un operador logístico externo, cuya función es el transporte de la mercadería desde Pica a las bodegas de los clientes finales en Santiago, poniendo a disposición su propia infraestructura de transporte y bodegaje en el mercado de destino. Al mismo tiempo, se requiere contar con un encargado de comercialización quién ejecuta la gestión de cliente y de productos, a través de la administración de los productos en el lugar de venta, vale decir, en el caso que el cliente sea un supermercado, será responsable de la gestión desde la bodega hasta el lineal del supermercado, haciéndose cargo de todo el proceso en el punto de venta⁶.

⁶ En este caso, por razones de costos, se elimina la infraestructura de bodegaje y empaque en Santiago, que correspondía a las expectativas de los agricultores, y todo el proceso de embalaje para el cliente final se organiza en Pica, desde donde se despacha la mercancía según las solicitudes de los clientes, que administre el encargado de comercialización establecido en la Región Metropolitana.

Entre las funciones asociadas a esta Unidad se encuentran:

- a. Gestión de Clientes: Búsqueda de Clientes; Contrato con Clientes; Atención al Cliente; Liquidaciones, Información acerca de los clientes.
- b. Gestión del Producto: Transporte desde Pica a Mercado de Destino (RM); Distribución de la mercancía; Retiro de mercancía deteriorada en estanterías; información acerca del producto y su calidad.
- c. Gestión de Precios: Determinación y seguimiento a precios de la materia prima, precios de los limones normalizados y precios de los sustitutos.
- d. Gestión de Marca: Promoción y marketing de la marca; Seguimiento y evaluación de la receptividad e identificación de la marca por parte de los consumidores.
- e. Gestión de reposición y exhibición en el punto de venta: Se requiere asegurar el adecuado abastecimiento y presentación del producto en el punto de venta, función normalmente realizada con terceros que prestan servicios a distintos proveedores de los Supermercados.
- f. Gestión de cobranza: Seguimiento al proceso de cobranza a los clientes, conforme a los compromisos concertados. Se deberá establecer la política de cobranza, llevar el control administrativo de quién pagó y quién está pendiente, así como el seguimiento por cliente respecto del volumen de venta, la situación de pago y suspensión de envío de mercadería a quién presente un comportamiento de riesgo para la empresa.

En este modelo de negocio la empresa cumple dos roles:

- Prestadora de servicios de normalización y certificación de origen.
- Consignación para la comercialización de los limones de Pica

A los servicios de normalización de limón de Pica pueden acceder tanto los productores socios y no socios de la empresa, para lo cual deberán remunerar los servicios adquiridos. Cabe señalar que en el caso de un productor que quiera comercializar por su propia cuenta, deberá remunerar a la empresa el esfuerzo de instalación y promoción de la marca, el que se expresará en el costo del embalaje con marca Pica. De esta forma se desincentiva el abuso que pudiera ocurrir por parte de un agricultor que hiciera uso de la marca para su propia comercialización, sin haber aportado al costo de instalación de la misma, que será significativo.

Una estructura de sociedad anónima cerrada que cubra a todo tipo de agricultores, con flexibilidad a la entrada y salida de la propiedad, permite compatibilizar los objetivos de maximización de utilidades de todos los agricultores, socios y no socios. Por otra parte, la participación en la propiedad por parte de los agricultores individuales, genera mayores incentivos a vender a través de la comercializadora de la cual se es propietario, y a realizar el mayor número de transacciones con ella, para participar de los dividendos, contribuyendo de esta forma a la lealtad de los agricultores apropiados de un proyecto de mayor envergadura que la simple venta *spot* de limones en el predio. Por último, otra ventaja de la figura jurídica de Sociedad Anónima cerrada es que presenta una flexibilidad para levantar capital a través de emisiones de acciones, para el financiamiento de nuevas inversiones u otros requerimientos de capital.

Estratégicamente es importante considerar inicialmente la participación un grupo de socios que conformaría la sociedad comercial, que presenten a lo menos las siguientes características:

- Perfil empresarial, vale decir, que sean emprendedores, abiertos a la innovación y con una mirada de negocios respecto de la empresa⁷.
- Contar con un nivel de solvencia que permita realizar los aportes de capital necesarios para poner en marcha la empresa.
- En conjunto, debieran sumar un nivel mínimo de producción que haga viable el negocio⁸.

Bajo este esquema de propiedad, hay varios temas a resolver, tales como la participación de personas jurídicas interesadas en la propiedad de la empresa, la determinación del valor de las acciones y el mecanismo de toma de decisiones.

a. Participación de personas jurídicas representantes de grupos de agricultores

Respecto de la participación de las personas jurídicas que actualmente se encuentran ligadas a la producción de limones de Pica, es necesario señalar que actualmente existen dos entidades que tienen activos que son de utilidad para el funcionamiento de la empresa: la Cooperativa Agrícola de Pica y la Comercializadora de Frutos de Pica, creada al alero de los instrumentos de INDAP.

⁷ Se detectó un número interesante de 6-8 agricultores que coinciden con ese perfil.

⁸ Ese nivel de producción mínimo se derivará del estudio de factibilidad que está siendo desarrollado en forma paralela a este estudio.

- i. Cooperativa Agrícola de Pica: la Cooperativa ha liderado el proceso de denominación de origen para los limones de Pica, así como la puesta en marcha del proceso de comercialización del limón normalizado. La Cooperativa de Agricultores de Pica, a su vez, aporta la infraestructura del Centro de Acopio, toda vez que fue a través de esta entidad y el municipio de Pica que se gestionó el comodato del terreno y la construcción del Centro de Acopio a través de un proyecto FNDR-BID.
- ii. La Comercializadora de INDAP actualmente posee equipos de frío y desverderización, así como un *container* que sirve de oficina.

Ambas entidades pueden incorporarse a la sociedad como un socio más en condición de persona jurídica, con una participación en la propiedad que deberá ser valorizada una vez que se conozca el capital nominativo de la empresa, así como el valor de los activos que cada una aporta. En el caso de la Comercializadora de INDAP, alternativamente se puede concebir una forma diferente de participación, en la que los socios se incorporen como persona natural, una vez que haya sido liquidada la venta de los equipos que aporte a la empresa⁹. Esa es una materia de decisión que deberá ser evaluada por los propios socios de la Comercializadora vinculada a INDAP.

b. Emisión de acciones

Un segundo tema a resolver es la determinación del número de acciones y su valor nominal. Al respecto, en una sociedad anónima cerrada se define el valor de las acciones tomando en consideración el valor del negocio, el que deberá ser determinado una vez que se conozca el estudio de evaluación del proyecto que está en curso.

⁹ Los 8 agricultores que aun permanecen como propietarios y que han asumido la deuda con INDAP para la Comercializadora que se intentó poner en marcha durante el año 2002, estarían en condiciones de aportar la infraestructura de desverderización, oficina *container* y la unidad de refrigeración en un arreglo que pudiera considerar, ya sea la valorización de esos activos como aporte a la sociedad, vale decir, una permuta de equipos por acciones, en cuyo caso las personas naturales debieran seguir haciéndose cargo de la deuda con INDAP, o bien, la venta de estos activos a la nueva empresa comercializadora, lo que permitiría a estos agricultores cancelar la deuda con INDAP, y su incorporación a la empresa quedaría sujeta a la voluntad y capacidad individual de aporte de capital. En esta decisión, deberá considerarse las implicaciones jurídicas y tributarias de cada alternativa.

La Sociedad puede determinar emitir un mayor número de acciones en caso de requerir de mayor capital fresco, como forma de financiar nuevas inversiones, si es que se evalúa que es una mejor opción que otras fuentes de financiamiento, como el endeudamiento con una entidad financiera. En este caso, cambia la estructura de propiedad (cambian las participaciones dentro de la propiedad, y puede ocurrir que ingresen nuevos socios o que los actuales socios incrementen sus acciones).

c. Toma de Decisiones

El tercer tema a definir dice relación con la toma de decisiones. En una sociedad anónima las decisiones se toman a través de un Directorio, elegido en Asamblea General de Socios. Los miembros del Directorio no necesariamente deben ser socios de la empresa. El Directorio se reúne periódicamente, según lo convenido en los estatutos de la sociedad.

En un entorno de dinamismo que caracteriza los mercados, se requiere contar con la capacidad de tomar decisiones rápidas, y proponer soluciones ante imprevistos, asociados por ejemplo a las demandas de los clientes o el incumplimiento de los proveedores. Las tendencias en un mundo crecientemente informatizado, donde las comunicaciones juegan un papel central en el rendimiento de las empresas, inducen a considerar determinadas cualidades organizativas, el respaldo de una plataforma tecnológica mínima y una gestión de información para la toma de decisiones que facilite la resolución de conflictos de una manera ágil.

Para efectos de tomar decisiones de manera ágil y con criterio de negocios, se propone definir un número impar de tres directores, los que serán remunerados, de manera que su participación no represente un costo personal y los socios puedan ejercer en propiedad una gestión eficiente de toma de decisiones, mediante un contrato expreso. Se propone que dos de los directores sean socios de la empresa y como criterio a considerar en su designación se privilegie su visión empresarial y como segundo criterio, que representen los intereses de los agricultores grandes y pequeños. Adicionalmente, se propone un director que no necesariamente sea socio, pero que tenga un perfil empresarial o formación en disciplinas económicas, que aporte una visión empresarial, de manera objetiva, independientemente de otros temas que puedan confundir la toma de decisiones de una empresa conformada principalmente por agricultores.

Es importante señalar que el Directorio deberá representar a la sociedad tanto judicial y extrajudicialmente, y para el buen cumplimiento del objeto social de la empresa, estará investido de todas las facultades de administración y disposición que la ley o los estatutos de la sociedad no establezcan como privativas de la junta general de accionistas.

Los directores serán elegidos a través de un sistema de votación en el cual cada accionista de la sociedad dispone de un voto por cada acción que posea, de modo tal que las personas que resulten elegidas serán aquellas que, en una misma y única votación, obtengan el mayor número de votos, hasta completar el número de directores a elegir.

v. Relación con Proveedores

Es importante señalar que la empresa debe disponer de un Capital de Trabajo que le permita otorgar anticipos por los limones que adquiera a los agricultores, con el objeto de estimular que éstos sean vendidos en el Centro de Acopio, igualando las condiciones de liquidación de los intermediarios en el predio.

Por otra parte, en su relación con los proveedores, la empresa, a través de contratos de provisión, verá fortalecida su relación mediante el destino de una parte de sus utilidades hacia el mejoramiento de la productividad de sus contratistas, vía asesorías técnicas u otros requerimientos que contribuyan a mejorar la calidad de la materia prima, en este caso, los limones de Pica. Relación que se verá particularmente fortalecida en la medida que la sociedad anticipe recursos a los proveedores a fin de lograr dar un adecuado manejo a sus huertos frutales.

vi. Política de Reparto de Utilidades

En cuanto a la política de reparto de utilidades se realiza una vez al año, una vez determinadas contablemente las utilidades del ejercicio. En la primera reunión de directorio deberá fijarse la política de distribución de utilidades, recomendándose no repartir más del 50% de las utilidades, a objeto de contar con un fondo para nuevas inversiones.

Con la finalidad de reforzar la sostenibilidad de la empresa, se propone una política de distribución de dividendos que considere como destino de la distribución anual del 50% de las utilidades no repartidas entre los socios, un fondo para reinversión y para el fortalecimiento de las capacidades productivas de los proveedores, a través de asesorías técnicas, provisión de insumos u otras iniciativas que contribuyan al mejoramiento de la productividad de los proveedores. Ello como una forma de fortalecer la lealtad de los proveedores estrechando el vínculo con la empresa. En todo caso, el alcance de esta propuesta, dependerá de las proyecciones económicas que serán analizadas en el estudio de factibilidad técnico-económica.

Asimismo, con el mismo propósito de fortalecer la lealtad de los productores, se propone que las utilidades, o al menos una parte significativa de las mismas, que la Cooperativa reciba en su calidad de socio de la empresa, sean reinvertidas en sus asociados, a través de asesorías técnicas o servicios de insumos a precios convenientes u otras iniciativas que contribuyan a mejorar la productividad de los mismos. De esta forma, los productores valorarán su participación activa dentro de la Cooperativa, fortaleciendo la organización.

En el Diagrama 2 a continuación se presenta el Modelo de Negocios recién descrito, en el que se sintetizan los procesos reales y las relaciones de flujos monetarios asociados a los distintos eventos de intercambio de productos y servicios, separando las dos situaciones posibles¹⁰:

- i. Actividad de certificación
- ii. Consignación y venta de Limones

¹⁰ Las líneas discontinuas indican flujos monetarios y las líneas continuas, flujos reales.

DIAGRAMA 2

MODELO DE NEGOCIOS PROPUESTO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL LIMÓN DE PICA NORMALIZADO

SERVICIO DE NORMALIZACIÓN DE LIMÓN DE PICA



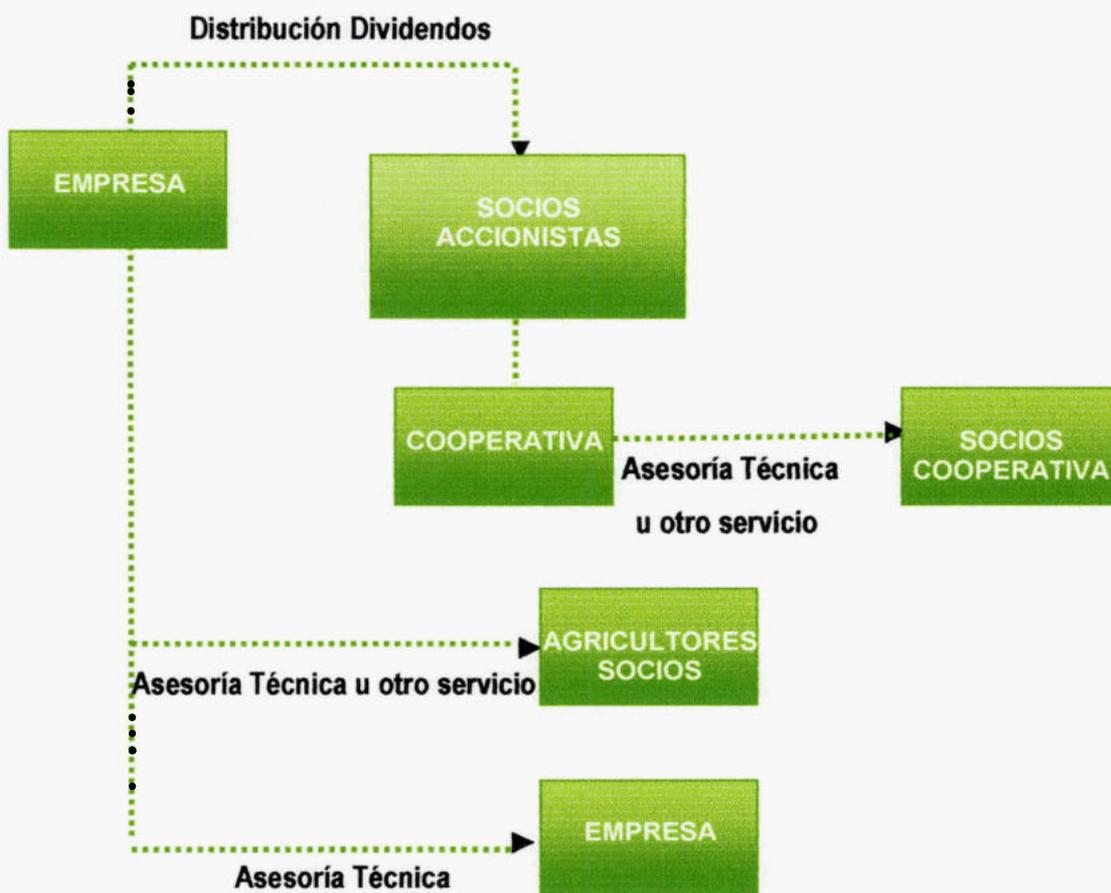
SERVICIO DE COMERCIALIZACIÓN DE LIMONES



Por otra parte, en el Diagrama 3 a continuación se describe la propuesta de política de dividendos propuesta.

DIAGRAMA 3

PROPUESTA POLÍTICA DE DIVIDENDOS



En la Tabla 3 siguiente se sintetizan los principales elementos relevantes del modelo de negocios descrito.

Tabla 3

Elementos del Modelo de Negocios para la Comercialización del Limón de Pica

	Modelo de Negocios
Visión	El limón de Pica comercializado por una empresa en la que participan los agricultores de Pica, a través de una Unidad Comercializadora, con un margen superior al que se tendría comercializando de manera individual, aprovechando las economías de escala y el mayor poder de mercado de comercializar en conjunto y en reconocimiento a su calidad asociada a las condiciones de origen, permitiendo mayores ingresos para los productores.
Misión	Comercialización del limón de Pica en la Región Metropolitana, posicionando el producto en el segmento de consumidores de mayores ingresos con reconocimiento del valor que aporta el origen del producto, a través de una gestión eficiente y transparente.
Rol de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Opera como prestadora de servicios y como Poder Comprador - Administra el Centro de Acopio y la Bodega - Provee Servicios de Asesoría Técnica a sus socios
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Selección - Certificación del limón de Pica - Almacenaje y Refrigeración - Embalaje - Transporte al Mercado de Destino - Comercialización
Proveedores	Agricultores Socios y No socios de la empresa comercializadora
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Socios - Otros Aportes que puedan ser factibles de conseguir a través de los instrumentos
Productos a ser comercializados	Limón de Pica normalizado, sin perjuicio que una vez consolidada la empresa, se adicionen otros productos y u otros mercados
Propiedad	<p>Sociedad Anónima cuyos socios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cooperativa - Agricultores Socios de la Cooperativa - Agricultores No Socios de la Cooperativa - Cualquier persona natural o jurídica que aporte el capital mínimo y se someta a los estatutos de la Sociedad
Política de Dividendos	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución anual de no más del 50% de las utilidades entre los socios. - 50% restante se mantiene como fondo para reinversión y para el fortalecimiento de las capacidades productivas de los proveedores.
Fuente: Elaboración Propia.	

4. PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos. Existe una diversidad de tipos de organizaciones, cada una con características específicas que apuntan a una meta a cumplir.

4.1 Misión y Objetivos de la Organización

Para poder desarrollar la misión de la empresa, es necesario que los miembros de la organización identifiquen y tengan claridad respecto de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización de la cual forman parte.

Se requiere de una declaración de misión que defina el objetivo de la organización y responda claramente al negocio para el cual ésta ha sido estructurada, lo que obliga a los responsables de la administración a identificar el alcance de sus productos o servicios con precisión.

La misión de la empresa debe identificar el objetivo de la organización, el mercado y los clientes, el(los) productos y/o servicios, la cobertura geográfica, así como otros elementos estratégicos o la filosofía que anima al negocio, en el caso que ello sea de particular relevancia para el éxito del negocio. La misión de la organización, por su parte, es procurar el logro del(los) objetivo(s) del negocio, de manera eficaz, transparente y eficiente, en un entorno de mercado desafiante y, en este caso, con un sistema de provisión atomizado y poco disciplinado.

En el caso que nos ocupa, la organización para la empresa que se propone debe ser funcional a la maximización de los ingresos de los socios de la empresa, a través de la provisión de servicios de certificación a los agricultores de Pica y la comercialización de los limones de Pica diferenciados, en el segmento de consumidores ABC1 de la Región Metropolitana, procurando la lealtad de los proveedores, con una gestión eficiente, eficaz y transparente.

Las organizaciones suelen tener múltiples objetivos, tanto relativos al éxito del negocio, como al desarrollo de sus propios empleados. En el ámbito del desarrollo de negocios, es posible identificar objetivos de carácter estratégico y otros relacionados con la rentabilidad del negocio.

Los objetivos financieros se refieren al rendimiento económico de la firma, mientras que los objetivos estratégicos están relacionados con un aspecto de más largo plazo, relativo al posicionamiento y estabilidad en el tiempo de la misma. Algunos ejemplos de objetivos financieros y estratégicos se señalan a continuación.

Objetivos financieros

- Mejorar margen de contribución logrado por los productores
- Mayores dividendos
- Una base de ingresos eventualmente más diversificada

Objetivos estratégicos

- Mayor participación en mercados más atractivos
- Apertura de nuevas plazas para la venta del producto
- Diversificación de la línea de productos (eventual)
- Diferenciación de precios
- Segmentación de mercado
- Estrategias de posicionamiento de la marca
- Mejor calidad del producto
- Costos más bajos en relación con competidores clave
- Un servicio superior al cliente
- Sostenibilidad de la empresa en el mercado

Los objetivos de la empresa de comercialización deben ser definidos por los directores de la empresa quienes darán los lineamientos generales, para efectos que el nivel gerencial organice la operación con el objeto de alcanzar los objetivos establecidos.

4.2 Fundamentos para una Organización Sustentable

Para que una organización sea sustentable se requieren algunas condiciones básicas.

i. Negocio Rentable

La condición fundamental es que el negocio a operar sea rentable. Si el negocio no es rentable, aunque se cuente con el mejor diseño operacional y los mejores profesionales, la organización está destinada a su desaparición.

ii. Flexibilidad en la Organización

La organización debe adecuarse de manera flexible a las cambiantes condiciones de mercado, absorbiendo las nuevas funciones que pueda demandar la empresa de manera oportuna y al menor costo.

iii. Gestión Eficiente y Efectiva

Para una gestión eficiente y efectiva¹¹ que permita a la empresa responder adecuadamente a los mercados, se requiere generar las condiciones para una:

¹¹ Los conceptos de eficacia, efectividad y eficiencia de la Organización son:

EFICACIA: Es la relación Objetivos/Resultados bajo condiciones ideales

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Objetivos}}{\text{Resultados}}$$

Los resultados a considerar en el concepto de eficacia son los que se obtienen bajo condiciones que pueden considerarse ideales. El concepto de eficacia quiere decir que el propósito a que se aspira, puede lograrse bajo las condiciones que favorezcan al máximo su consecución. Dicho de otra manera, cuando se crean condiciones de máximo acondicionamiento para alcanzar un fin y éste se logra, los recursos puestos en función de ese fin fueron eficaces. La eficacia es un punto de referencia para lograr algo que se ha demostrado que es posible.

EFFECTIVIDAD: Es la relación objetivos/resultados bajo condiciones reales.

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Objetivos}}{\text{Resultados}}$$

Los resultados a considerar en este concepto son los que se obtienen bajo condiciones reales. El concepto de efectividad quiere decir que el propósito se ha logrado bajo las condiciones reales del lugar donde se llevó a cabo. Dicho de otra manera, cuando

- Gestión profesional
- Toma de Decisiones Informada y Oportuna
- Transparencia en la gestión

Para que una estructura organizacional opere de forma eficaz y eficiente se requiere considerar:

Eficacia

- a. *Funcionalidad.* La estructura debe ser funcional a la misión y objeto de la empresa, vale decir, debe asegurar que todas las funciones necesarias para una adecuada operación, estén claramente asignadas. Debe haber un responsable de cada función y claridad respecto de las relaciones de reporte, es decir, a quién se reporta.
- b. *Gestión profesional.* La asignación de cargos debe ser realizada de acuerdo al perfil definido, el que deberá considerar las competencias profesionales y las habilidades que requiera el cargo.

Eficiencia

- a. *Número de funcionarios adecuado a los requerimientos.* No debe exceder ni faltar personal para el desarrollo de todas las funciones necesarias. La idea es cumplir con todas las funciones al menor costo.
- b. *Externalización de Servicios.* Debido al tamaño pequeño de la empresa, hay servicios cuya externalización puede resultar más conveniente, en lugar de contar con recursos humanos al interior de la empresa, tales como servicios de contabilidad.

se llevan a la práctica acciones para lograr el propósito que previamente se alcanzó bajo condiciones ideales y éste se consigue bajo las condiciones reales existentes, los recursos puestos en función para ese fin fueron efectivos.

EFICIENCIA: Es la relación recursos/resultados bajo condiciones reales.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos}}{\text{Resultados}}$$

La eficiencia se evalúa a partir de comparaciones. Los estudios de eficacia y efectividad no incluyen recursos, los de eficiencia sí. Para que haya eficiencia el proceso tiene que ser efectivo; el más eficiente es el que mejor relación recursos/resultados presenta.

- iv. Sistema de Incentivos adecuado, que contribuya a un sistema de proveedores operativo que garantice una provisión acorde a los compromisos y requerimientos del mercado.

A continuación, se revisan los principales conceptos y elementos de la organización y el sistema de incentivos, a ser considerados en el modelo organizacional para la empresa comercializadora de limón de Pica diferenciado.

4.3 Modelo Organizacional

i. Estructura de la Organización y Funciones Mínimas Necesarias

La estructura de la organización establece el ordenamiento de los puestos de trabajo de la empresa. Este ordenamiento debe definir al menos los siguientes aspectos:

- a. La denominación de los puestos de trabajo. Esta denominación define el nivel de responsabilidad de un puesto de trabajo y su contenido funcional principal.
- b. La descripción de las funciones de los puestos de trabajo. En caso necesario generar la descripción de las responsabilidades y atribuciones.
- c. Las relaciones de dependencia jerárquicas y funcional en los diferentes puestos de trabajo, que normalmente se expresa en el organigrama.
- d. Diseño de un sistema de gestión y control de la misma.

Un elemento clave de la estructura de la organización es la escala de mando o línea jerárquica, que opera como la columna vertebral de la organización y que desempeña las siguientes dos funciones:

- Transmisión de la información de arriba hacia abajo y viceversa.
- Supervisión.

Estas dos funciones de las líneas jerárquicas son las que garantizan la correcta ligazón entre las decisiones de los niveles directivos y ejecutivos. Para ello es necesario dotar a los mandos de la autoridad necesaria y vigilar y cuidar el mantenimiento de la misma.

A continuación se describen las funciones mínimas a las que la organización de esta empresa debe responder, para asegurar su funcionamiento.

En una empresa de esta naturaleza es posible identificar distintas categorías de funciones:

a. Directivas

Las funciones directivas dicen relación con materias vinculadas a la toma de decisiones respecto de aquellos aspectos de carácter estratégico.

b. Ejecutivas o Gerenciales

Las funciones gerenciales dicen relación con materias vinculadas con la administración general de la empresa.

c. Operativas

Las funciones operativas dicen relación con todos aquellos ámbitos que determinan el proceso productivo, vale decir, con los procesos mediante el cual se transforman los insumos en productos o servicios terminados.

d. De apoyo

Las funciones de apoyo, son aquellas que como su nombre lo indica, representan un apoyo al desarrollo de las funciones anteriormente señaladas, y se caracterizan por no ser particulares a la empresa, sino que son comunes en cualquier empresa, tales como servicios secretariales, contables, informáticos, etc.

e. De control de gestión

Se requiere disponer de los mecanismos de coordinación entre las distintas unidades que permita por una parte, el normal funcionamiento de la empresa y por otra, identificar dificultades de la gestión de la misma, diseñando instancias y formularios que reflejen permanentemente la capacidad de gestión y anticipen quiebres en el normal flujo de los procesos de la empresa.

La cadena de valor del Modelo de Negocios de la empresa de comercialización del limón de Pica se compone, en términos gruesos, de tres etapas: Producción de Materia Prima; Producción de Cítricos Normalizados; Comercialización de los Cítricos Normalizados. En cada una de ellas hay tareas y responsabilidades específicas para un resultado de excelencia.

En la etapa de Producción de Materia Prima que se realiza en los predios, a los productores les compete preocuparse de una producción de cítricos de calidad, los que serán entregados de manera oportuna y según los compromisos adquiridos al Centro de Acopio, para su transformación en frutos normalizados. Es importante señalar los cuidados que los productores deben tener en el proceso de cosecha y poscosecha, hasta que la fruta es entregada al Centro de Acopio.

En la etapa de producción de los cítricos normalizados que se realiza en el Centro de Acopio, hay una serie de funciones que requieren ser desarrolladas por diferentes responsables (administrador del Centro de Acopio y Operarios varios), las que se encuentran extensamente descritas en el Estudio "Normalización de la Producción y Comercialización de Cítricos de Pica", elaborado en el marco del Proyecto FIA "Denominación de Origen Limón de Pica", elaborado por el Instituto de Calidad Alimentaria Ltda.-Grupo AZTI, y que se resumen en el Anexo 2. Para efectos de cubrir todas las funciones en esta etapa, se propone en una primera etapa, operar con el Administrador del Centro de Acopio y con dos operarios que realicen las funciones de: Recepción y Pesaje, Limpieza, Selección Fina, Calibrado, Envasado, Embalado, Almacenamiento y Despacho.

Posteriormente, en la etapa de comercialización de los cítricos, intervienen los cargos gerencial y el operador comercial que opere en el mercado de destino, interviniendo en materias relativas a la gestión de clientes, de productos y de marca, entre otras.

Los Directores y los cargos gerenciales intervienen en la definición de estrategias, políticas y en la conducción operativa de la empresa, respectivamente, sin perjuicio que en materias operativas puntuales los directores participen en la toma de decisión, ello cuando una decisión particular pueda modificar sustancialmente el rumbo o conducción de la empresa. Estos actores, requieren una mirada en todas las etapas de la cadena de valor del limón de Pica diferenciado.

Con el objeto de asegurar eficiencia y eficacia, y tomando en cuenta la restricción de recursos de la empresa, al menos en una primera etapa, en donde adicionalmente los volúmenes de venta irán creciendo de manera gradual, a continuación se realiza una propuesta de organigrama de la empresa. Para ello, se han contemplado los siguientes criterios:

- Que todas las funciones estén cubiertas.
- Minimizar el número de cargos, por razones de costo, lo que implica asignar diversas funciones a un mismo funcionario, así como externalizar otras.

Por otra parte, también es necesario evitar caer en el error contrario, de asignar más funciones a un mismo empleado de las que es capaz de realizar en condiciones normales. En todo caso, tanto un exceso de funciones o de empleados, son materias cuyo ajuste debe ser considerado una vez que la empresa se encuentre en marcha.

En la Tabla 4 se sintetizan las funciones mínimas para los diferentes cargos que se proponen y en el Diagrama 4 se ilustra el organigrama propuesto, en el cual las funciones de logística y contables son externalizadas, las que en todo caso deben ser supervisadas por un responsable de la empresa.

Tabla 4

Funciones a considerar en la Organización

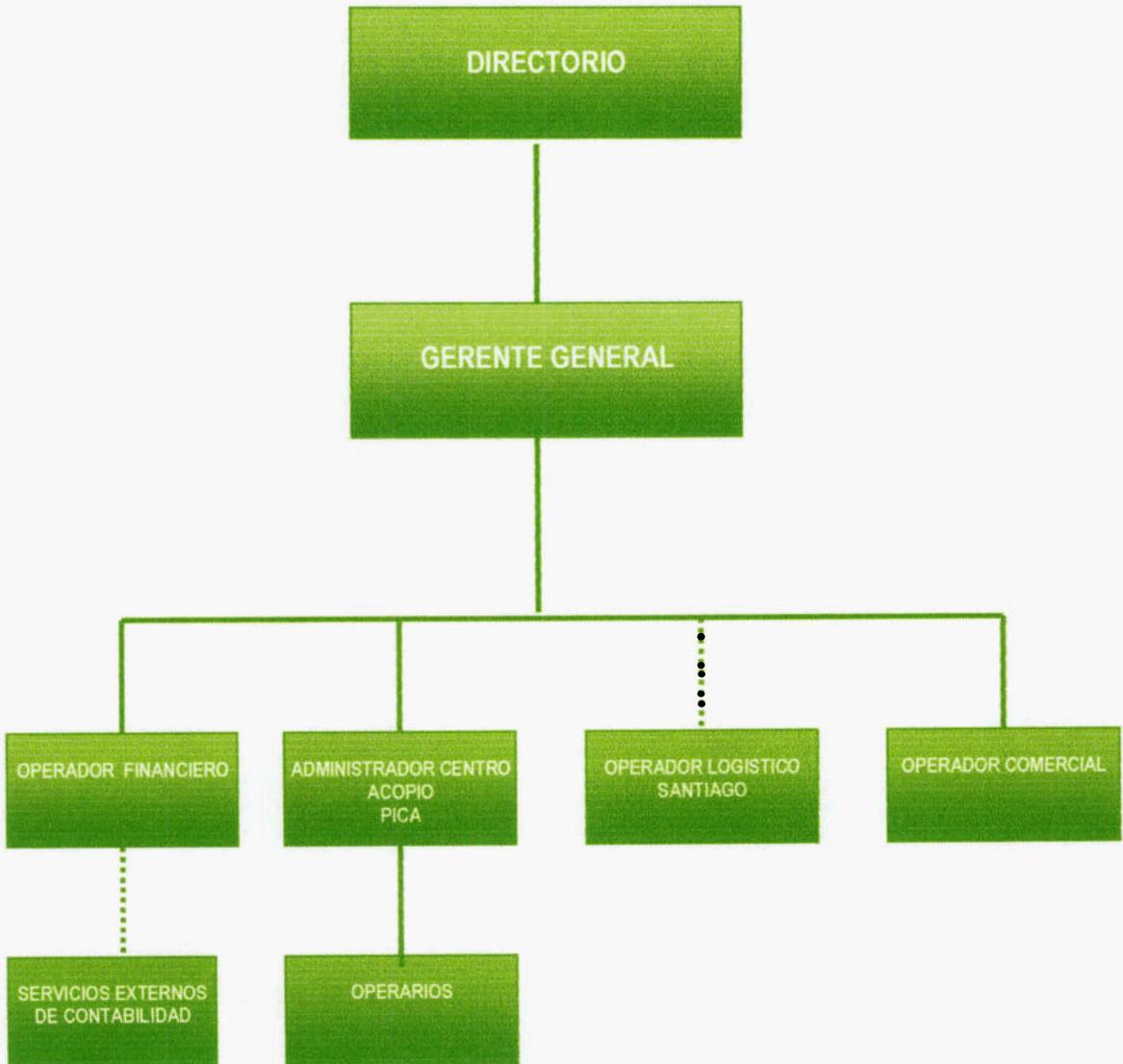
Funciones	Actividades	Responsable
Directivas	<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionar los estatutos de la sociedad para su discusión y aprobación en la primera reunión de Directorio (qué poder tiene cada cual, responsabilidades, etc.). - Política de Inversión - Política de Precios - Política de Marca - Política de Clientes - Política de Productos - Resolución de Conflictos - Movimientos de Personal (sólo de los cargos ejecutivos) 	Directores
Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión Comercial: Contratos, monitoreo, búsqueda de nuevos clientes y cierre de relación contractual, en caso que sea necesario. - Desarrollar el concepto de marca de origen, que el nombre Pica sea reconocido por los clientes y esa sea la base para darle valor al negocio. - Propuesta de Políticas de Precios, Producto, Clientes, Inversión. - Definir Canales de Distribución a usar: Supermercados, Hoteles, Instituciones, Ferias libres, Contratistas, etc. Participación en ferias de alimentos en Santiago. - Gestión Financiera - Gestión del Centro de Acopio - Gestión Recursos Humanos - Relación con Operador Logístico 	Gerente General
Operativas	Función Normalización Limón de Pica ¹ : <ul style="list-style-type: none"> - Selección - Lavado - Embalaje - Liquidación compra de limones 	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado Centro de Acopio - Operarios
	Función Logística <ul style="list-style-type: none"> - Transporte Pica a Santiago - Distribución del producto, desde su Bodega a la bodega del supermercado o cliente final. 	Operador Logístico Externo
	Función Comercialización <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del pedido - Reposición del producto desde la Bodega del supermercado al lineal. - Revisar lo que ocurre en el punto de venta. - Rotación del Producto. 	Operador comercial
Apoyo	Administración financiera	Operador Financiero
	Función Contabilidad	Oficina Contabilidad Externa
	Gestión de Información	Distintos responsables, según ámbitos de la función

Fuente: Elaboración Propia.

Notas: ¹ Ver Tabla 3 para detalle de funciones de operarios vinculados al proceso productivo de normalización de los cítricos.

En el Diagrama 4 se ilustra la estructura organizacional propuesta, en donde las líneas discontinuas reflejan la externalización del servicio.

**DIAGRAMA 4
ORGANIZACIÓN BÁSICA**



ii. Sistema de Incentivos

La fidelización de los proveedores es el desafío más complejo a resolver en el caso de pequeños productores. Normalmente, el pequeño agricultor requiere resolver su comercialización con un criterio de corto plazo, vale decir, si recibe una oferta más conveniente en precios, respecto del acuerdo pactado, se desprende de la mercadería al mejor precio sin considerar las consecuencias a mediano y largo plazo, que implica perder eventuales contratos o acuerdos comerciales que le otorgan una mayor estabilidad en el tiempo, no solamente a él mismo, sino también al resto de los integrantes del grupo.

Para efectos de procurar la fidelización de los proveedores, es necesario construir un sistema de incentivos, que estimule a los productores comprometidos a entregar y vender la fruta a través de la comercializadora.

En tanto propietaria de la empresa, a la Cooperativa le compete un rol importante en la promoción de la lealtad de los proveedores. Como se señaló anteriormente, al ser reinvertidos los dividendos recaudados entre sus asociados, a través de servicios de asesorías técnicas que contribuyan a mejorar los rendimientos y el control de plagas, así como, a beneficiarlos mediante el acceso a insumos en condiciones preferenciales que ayuden a mejorar la competitividad de sus asociados, existirán mayores incentivos a la lealtad de los proveedores tanto hacia la Cooperativa, como hacia la empresa.

Para efectos de asegurar la fidelidad de los proveedores en la empresa de comercialización de limones de Pica normalizados, se propone establecer los siguientes incentivos:

- a. El incentivo por excelencia es el precio y el aumento de ingresos de los agricultores. En la medida que la empresa sea gestionada de manera adecuada, y genere beneficios para sus socios y proveedores de limón, existirán fuertes incentivos a derivar la producción hacia la empresa para efectos de su comercialización, puesto que a mayor nivel de actividad, mayor será el nivel de ingresos tanto para los proveedores agricultores como para la empresa. Asimismo, en la medida que la empresa sea capaz de establecer una política de precios por los limones sin diferenciar, que replica o mejora las alternativas del mercado, existirá un mayor interés por parte de los

- productores por colocar su producción en la empresa, simplificándoles por otra parte, la gestión individual de buscar la colocación de sus limones.
- b. Política de control de calidad que permita orientar en forma clara y transparente al agricultor a producir el limón que el mercado demanda. En la medida que, fruto de la experiencia de comercialización, se logre precisar y transmitir a los agricultores los atributos de calidad más demandados por los consumidores finales, en términos de tamaño, color y jugo, los agricultores podrán orientar su producción hacia ese tipo de frutos, maximizando el rendimiento económico de su predio.
 - c. Concentrarse en lo productivo, delegando lo comercial. Un anhelo expresado por los agricultores es poder desentenderse del proceso de comercialización que implica esfuerzo y desgaste en materias en las que no se encuentran bien preparados. En este sentido, el modelo permite delegar esta tarea y acceder a parte importante de los beneficios que genera ordenar la comercialización de sus productos.
 - d. La empresa debe gestionar la asistencia técnica a todos los productores que tengan contrato con ella, a fin de mejorar la productividad y la calidad de la producción. Esta es una ventaja respecto de otros comerciantes o intermediarios que compran en el predio y no tienen la capacidad financiera ni técnica para transferir asesorías técnicas. Esta es una forma de juntar el concepto origen Pica con calidad, que en el largo plazo es lo único que puede sostener el negocio. El contrato de abastecimiento de limón y el control de calidad que allí se define es la herramienta a usar con este propósito.

iii. Estructura y Nivel de Remuneraciones

En materia de remuneraciones es necesario definir tanto su nivel, como la estructura de las mismas. Por estructura se entiende la composición de las remuneraciones, la que puede ser solo un componente fijo, solo variable o una combinación de ambos. En cuanto al nivel de las remuneraciones es necesario tener en cuenta los siguientes criterios para su determinación:

- a. El Nivel de las remuneraciones debe ser acorde a las funciones, responsabilidades, y competencias que correspondan al cargo.

- b. A su vez, debe ser acorde a las condiciones de mercado, vale decir, a las remuneraciones de la comuna en la cual se ejerza el cargo (Comuna de Pica o similar, Comuna de Santiago).

La estructura es una herramienta que permite determinar los incentivos hacia una gestión eficaz, en la medida que si se consideran componentes variables atados a resultados, existirán incentivos a maximizar los resultados y obtener mayores ingresos personales.

Respecto de la estructura de remuneraciones, para efectos de generar incentivos a una gestión rentable, es conveniente establecer en el caso de algunos cargos un sistema de remuneraciones que contemple una combinación de componente fijo y otro variable.

Por ello, se propone la estructura de remuneraciones que se indica en la Tabla 5.

Tabla 5
Estructura de Remuneraciones para los cargos

Cargo	Componente Fijo	Componente Variable
Director	Si	No
Gerente General	Si	Si, en función de resultados y se paga como un bono de mayores sueldos por año.
Encargado Centro de Acopio	Si	Si, en función de resultados y en función a la minimización de minimización de costos de logística y se paga como un bono de mayores sueldos por año (memas por transporte y deterioro de la mercadería).
Operador Comercial	Si	Comisiones por ventas, estableciendo metas en volumen y precio; ó margen de contribución aportado.
Operador Financiero	Si	Si en relación a resultados pero no más de un 30% de sus ingresos, se paga como sueldo adicional al año.
Operarios	Si	Si en relación a resultados pero no más de un 30% de sus ingresos, se paga como sueldo adicional al año.
Servicios Externalizados		
Operador Logístico	No	Si, en función del volumen.
Servicios de Contabilidad	Si	No
Fuente: Elaboración Propia.		

iv. Gestión de Información

Un factor central del éxito, el desarrollo potencial y la sostenibilidad de una empresa es la disponibilidad y calidad de la información disponible para los tomadores de decisión.

El tipo y volumen de información necesaria varía según el nivel de la cadena productiva, y el objetivo de gestión. Es así por ejemplo, que es posible distinguir cuatro grandes objetivos:

- Operación
- Gestión
- Transparencia
- Control

a. Información para la Operación

Se refiere al flujo de información que fluye en las operaciones relacionadas con el objeto de la empresa, la que da origen a un sistema o mapeo comunicacional que debe garantizar el éxito de cada evento. Un evento por ejemplo es un nuevo pedido de limones de un cliente particular, o por ejemplo, una circunstancia coyuntural de escasez de limones para cumplir un pedido comprometido.

Respecto de los canales de información a ser utilizados en la operación, se recomienda emplear los medios tecnológicos que sean costo efectivos para una operación ágil y expedita. En este sentido, Internet, Telefonía móvil son canales que deben ser empleados tanto para la comunicación interna, como con el mundo externo.

Asimismo, en una segunda etapa es recomendable evaluar la construcción de una Página WEB de la empresa como una forma de atraer y diversificar los clientes a un bajo costo. Pero en ese caso, es indispensable que exista un responsable que haga seguimiento a los clientes a través de este canal.

b. Información para la gestión

La información para la gestión se refiere a aquella información que constituye un instrumento o indicador para mejorar el rendimiento del negocio y que permite apoyar la toma de decisiones de los directivos de la empresa, así como la gestión de los niveles operativos o productivos. En ese sentido, la información relevante es toda aquella que aporta luces respecto de una mejor forma de hacer las cosas en cada uno de los niveles de la cadena productiva, tomando en cuenta el entorno relevante del negocio. En este caso, se requiere de una sistematización a fin de generar una base de información histórica que permita realizar análisis temporales y comparativos, que sirvan para generar una visión de desarrollo e identificar debilidades y fortalezas de las distintas instancias dentro de la cadena de valor.

En la Tabla 6 se ilustran algunos ejemplos de Información para la Gestión que es útil generar y utilizar en el análisis de política y mejoramiento de la gestión.

c. Información para fines de Transparencia

En toda organización, con o sin fines de lucro, es indispensable operar con el máximo de transparencia y orden. En ese sentido, los procesos y la información deben ajustarse a consideraciones de transparencia que eviten espacios para conductas que no se ajusten a las prácticas de probidad establecidas en los estatutos de la empresa.

Los socios deben ser informados periódicamente, conforme a los estatutos, por los directivos respecto de la gestión realizada durante el período, instancia que debe ser aprovechada por los primeros para aclarar todas las dudas y exigir la información deseada.

Una materia de lata sensibilidad será los precios de venta de los productos. En este sentido, debiera publicarse semanalmente los precios promedio logrados para las distintas calidades del producto.

Tabla 6
Ejemplos de Información para la Gestión

Ámbito de la Cadena Productiva	Tipo de Información	Usos
Productivo	<ul style="list-style-type: none"> - Volumen de producción, por tipo de productos. - Estacionalidad de la producción. - Costos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Para compararse los productores con otros y mejorar las prácticas agrícolas. - Mejorar la productividad. - Control de costos.
Procesamiento Centro de Acopio	<ul style="list-style-type: none"> - Volumen de productos ingresados por tipo de producto, de proveedor, según origen. - Tasa de rechazo de limones - Costo de procesamiento (usos de detergentes y otros insumos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de los estándares de los limones - Control de costos
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Registros de Ventas por Cliente - Registro de Venta según tipo de limón. - Margen de contribución por cliente y producto - Estacionalidad de las ventas - Registro de precios según clientes, tipo de limón y estacionalidad. - Registros de tipo de consumidor final del producto. - Costos asociados a la comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la focalización de los clientes. - Ajustar la oferta de limones a la demanda (ej. Mayor consumo los fines de semana) - Control de costos
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Precios y volúmenes de productos sustitutos. - Estacionalidad de los sustitutos 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones estratégicas. - Estabilización de precios. Prevenir períodos de bajas en las ventas y aprovechar períodos de alzas en las ventas.
Financiera - Contable	<ul style="list-style-type: none"> - Registros de ingresos, gastos y resultados operacionales, no operacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis financiero del negocio. ¿Es un buen negocio?
Fuente: Elaboración Propia.		

5. MANUAL DE CARGOS

Un manual de cargos es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

El Manual de Cargos permite alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- b. Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- c. Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- d. Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- e. Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- f. Ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- g. Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.

A continuación se presenta la Descripción de Cargos acorde a la estructura organizacional propuesta en la sección previa.

5.1 Descripción del Puesto: Gerente General

Propósito / Misión del Puesto (Objetivo y Alcance)

Describe la razón principal por el cual existe el puesto, cual es el valor agregado que este trae a la organización, hágase la pregunta: porque existe esta posición?

El propósito del Cargo es liderar la empresa, desde el punto de vista comercial, operacional y administrativo. Dirigir las acciones hacia los objetivos definidos por el Directorio.

Planifica, organiza, coordina y da seguimiento a los servicios de normalización, certificación y comercialización de los limones de Pica.

Relaciones de Supervisión

Describe el nivel de supervisión que necesita este puesto o si ejerce supervisión sobre otros.

Nivel de Supervisión : Alto

Reporta a : Directorio de la Sociedad

Supervisa a : Administrador Centro de Acopio Pica, Encargado Finanzas, Operador Logístico y Operador Comercial.

Responsabilidades Principales

Cuáles son las actividades críticas de su trabajo y su resultado final.

- Proponer metas y estrategias comerciales de la empresa.
- Implementar estrategias aprobadas por el Directorio, y darles seguimiento.
- Elaborar presupuesto anual.
- Orientar la acción del Equipo de Trabajo, motivar e inspirar confianza.
- Coordinar las tareas de cada etapa de los procesos de negocio.
- Gestionar la marca "Limón de Pica".
- Velar por la calidad de los productos comercializados.
- Preparar informes de gestión al Directorio. Incluyendo evolución de cumplimiento del presupuesto anual.
- Asegurar que los registros del negocio se mantengan actualizados.

Relaciones, contactos y nivel de toma de decisiones

Incluya los contactos internos y externos más relevantes a la posición, ya sea con personas, con departamentos o terceros.

Internos : Contacto con los Productores, con los Socios y el Directorio. Al interior de la Empresa, con el Administrador del Centro de Acopio, con los operarios y personal administrativo.

Externos: Clientes Mayoristas y Minoristas (Rubro Hotelero, Gastronómico, Ventas al Detalle, entretención); Instituciones Financieras.

Condiciones de Trabajo

El cargo tiene sede en Pica. Se requiere viajar periódicamente entre Pica y Santiago, y eventualmente a otras regiones si así se define.

El cargo tiene un contrato con un sueldo fijo base y un porcentaje variable, de acuerdo a cumplimiento de metas comerciales.

Requerimientos del Cargo

Cuales son los requisitos mínimos de educación, experiencia y habilidades, necesarias para el trabajo.

Grado Profesional: Universitario o Técnico Profesional del Área Comercial y Administrativa (Ingeniero Comercial, Ingeniero Agrónomo).

Experiencia: Tres años de experiencia en cargos de jefatura o gerencia en empresas agrícolas, o agroindustriales.

Competencias:

- a) **Liderazgo:** Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y retroalimenta al equipo sobre su avance. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
- b) **Pensamiento Estratégico:** Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Capacidad para formar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
- c) **Delegación:** Establece claros objetivos de desempeño al equipo de trabajo y las correspondientes responsabilidades personales.
- d) **Dinamismo y energía:** Capacidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite esta energía a todo lo que emprende.

e) **Orientación al Cliente:** Establece una relación con perspectiva de largo plazo con los clientes para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Mantiene una comunicación abierta con los clientes para conocer sus expectativas y conocer su nivel de satisfacción.

5.2 Descripción del Puesto: Operador Comercial

Propósito / Misión del Puesto (Objetivo y Alcance)

Describe la razón principal por el cual existe el puesto, cual es el valor agregado que este trae a la organización, hágase la pregunta: porque existe esta posición?

El propósito del cargo es gestionar el envío y recepción de los productos comercializados, administrar la oferta del producto en el punto de venta. Encargarse de la entrega de los pedidos a los clientes en los tiempos acordados.

Abrir mercado, generar una cartera de clientes, y asegurar las ventas de la empresa. Dirigir las acciones comerciales hacia los objetivos y metas definidos por el Gerente General.

Planifica, organiza, coordina y da seguimiento a los servicios de promoción y comercialización de los limones de Pica en el mercado de destino.

Relaciones de Supervisión

Describe el nivel de supervisión que necesita este puesto o si ejerce supervisión sobre otros.

Nivel de Supervisión: Medio

Reporta a : Gerente General

Supervisa a : ---

Responsabilidades Principales

Cuales son las actividades críticas de su trabajo y su resultado final.

- Colaborar en el cumplimiento de los objetivos y estrategias comerciales de la empresa.
- Planificar y organizar estrategia de atención a los clientes en el mercado de destino.

- Detectar nuevas oportunidades de negocio en el mercado de los cítricos y de la fruta.
- Formalizar el pedido acordando las condiciones de entrega del producto, los precios y las condiciones de facturación y cobro, en un formulario diseñado con este propósito.
- Crear y mantener una cartera de clientes activos, y generar acciones para fidelizarlos. Informar al cliente acerca de las características del producto o servicio y promover los beneficios para el consumidor.
- Coordinar las tareas de despacho, recepción y entrega de los productos a los clientes.
 - Responder oportunamente a los requerimientos operativos del Gerente General.
 - Mantener una relación fluida y constante con los Clientes.
 - Velar por la calidad de los productos comercializados.
 - Reposición del producto desde la bodega del supermercado al lineal.
 - Revisar e informar lo que ocurre en el punto de venta: Tipo de clientes; Rotación del Producto.
 - Preparar informes de gestión comercial al Gerente.

Relaciones, contactos y nivel de toma de decisiones

Incluya los contactos internos y externos más relevantes a la posición, ya sea con personas, con departamentos o terceros.

Internos : Contacto con Encargado Centro de Acopio, Operador Logístico y Gerencia.

Externos : Con Clientes Mayoristas y Minoristas

Condiciones de Trabajo

El cargo tiene sede en Santiago. Con jornada completa. Requiere de vehículo apto para traslado de mercadería.

El cargo tiene un contrato con un sueldo fijo base y un porcentaje variable, de acuerdo a cumplimiento de metas comerciales.

Requerimientos del Cargo

Cuales son los requisitos mínimos de educación, experiencia y habilidades, necesarias para el trabajo.

Grado Profesional : Título Técnico o equivalente.

Experiencia : Tres años de experiencia en cargos similares en empresas mediana o grandes.

Competencias:

- a) **Iniciativa y autonomía:** Fija sus propios objetivos y toma iniciativas a fin de cumplir con las metas de la empresa. Tiene energía y la transmite a otros en pos del objetivo común de la empresa.
- b) **Calidad del Trabajo:** Entiende y conoce todos los temas relacionados a su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos.
- c) **Productividad:** Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento y los alcanza con éxito. Está comprometido con los resultados y la calidad, esforzándose por una mejora continua.
- d) **Dinamismo y energía:** Capacidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite esta energía a todo lo que emprende.
- e) **Orientación al Cliente:** Mantiene una comunicación abierta con los clientes para conocer sus expectativas y conocer su nivel de satisfacción.

5.3 Descripción del Puesto: Encargado Centro de Acopio

Propósito / Misión del Puesto (Objetivo y Alcance)

Describe la razón principal por el cual existe el puesto, cual es el valor agregado que este trae a la organización, hágase la pregunta: porque existe esta posición?

El propósito del cargo es administrar el Centro de Acopio. Supervisar el trabajo de los operarios, asegurar la calidad de los servicios proporcionados a los agricultores y de los productos enviados al mercado de destino. Organiza, coordina y da seguimiento a los servicios de Recepción y Pesaje, Limpieza, Selección Fina, Calibrado, Envasado, Embalado, Almacenamiento y Despacho de los limones de Pica.

Relaciones de Supervisión

Describe el nivel de supervisión que necesita este puesto o si ejerce supervisión sobre otros.

Nivel de Supervisión: Medio

Reporta a : Gerente General

Supervisa a : Operarios y Administrativos del Centro de Acopio Pica

Responsabilidades Principales

Cuales son las actividades críticas de su trabajo y su resultado final.

- Colaborar en el cumplimiento de los objetivos y estrategias comerciales de la empresa.
- Orientar la acción del Equipo de Trabajo, motivar e inspirar confianza.
- Coordinar las tareas de cada etapa de los procesos del Centro de Acopio.
- Responder oportunamente a los requerimientos de volumen y calidad generados por el operador comercial.
- Mantener una relación fluida y consistente con los productores clave.
- Velar por el aseguramiento de la calidad de los productos comercializados y embalaje.
- Preparar informes de gestión al Gerente.
- Mantener actualizados los registros de Producción y Selección (de acuerdo a los estándares de Normalización).
- Supervisar a los funcionarios a su cargo.
- Generar contrato de abastecimiento de Limones con los Agricultores.
- Verificación diaria de registros y comprobación de que los registros han sido bien completados.
- Verificar que se realicen los procedimientos de monitoreo y la adopción de medidas correctivas oportunas.
- Archivar todos los registros generados.
- Realizar con una periodicidad anual la revisión completa del sistema operativo del Centro de Acopio.
- Generar Informe de producción y costos.

Relaciones, contactos y nivel de toma de decisiones

Incluya los contactos internos y externos más relevantes a la posición, ya sea con personas, con departamentos o terceros.

Internos: Contacto con los Operarios, Operador comercial, personal administrativo, Gerencia.

Externos: Con Productores y Operador Logístico.

Condiciones de Trabajo

El cargo tiene sede en Pica. Con jornada completa.

El cargo tiene un contrato con un sueldo fijo base y un porcentaje variable, de acuerdo a resultado de la empresa.

Requerimientos del Cargo

Cuales son los requisitos mínimos de educación, experiencia y habilidades, necesarias para el trabajo.

Grado Profesional: Técnico Agrícola o Técnico Área Productiva.

Experiencia: Tres años de experiencia en cargos de jefatura o administrativo en empresas agrícolas, o agroindustriales.

Competencias:

- a) **Liderazgo:** Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y retroalimenta al equipo sobre su avance.
- b) **Delegación:** Establece claros objetivos de desempeño al equipo de trabajo y las correspondientes responsabilidades personales.
- c) **Calidad del Trabajo:** Entiende y conoce todos los temas relacionados a su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos.
- d) **Productividad:** Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento y los alcanza con éxito. Está comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.
- e) **Dinamismo y energía:** Capacidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite esta energía a todo lo que emprende.
- f) **Orientación al Cliente Interno:** Demuestra interés en atender a los clientes internos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

5.4 Descripción del Puesto: Operario Centro de Acopio

La descripción del cargo se aplica a todos los operarios que participen en el proceso productivo del limón de Pica normalizado y certificado, y dependiendo de la actividad y del número de operarios con quienes se decida operar, variará en la misión las funciones que le correspondan.

Propósito / Misión del Puesto (Objetivo y Alcance)

Describe la razón principal por el cual existe el puesto, cual es el valor agregado que este trae a la organización, hágase la pregunta: porque existe esta posición?

El propósito del Cargo es operativizar las diferentes etapas del proceso: de Recepción y Pesaje, Limpieza, Selección Fina, Calibrado, Envasado, Embalado, Almacenamiento y Despacho de los limones de Pica.

Relaciones de Supervisión

Describe el nivel de supervisión que necesita este puesto o si ejerce supervisión sobre otros.

Nivel de Supervisión: Bajo

Reporta a : Administrador del Centro de Acopio

Responsabilidades Principales¹

Cuales son las actividades críticas de su trabajo y su resultado final.

- a) Proporcionar un buen servicio de normalización de los Limones de Pica.
- b) Velar por la calidad de los productos seleccionados.
- c) Mantener actualizados los registros de Producción, Selección y Despacho.
- d) Recepción y Pesaje: Control para la aceptación o rechazo de la partida. Realizar control a la Materia Prima en recepción.
- e) Lavado: Descarga de limones a recipiente con desinfectante. Depósito de limones en cinta transportadora.
- f) Selección Fina: Selección fina por color y defectos, para diferenciarlos por categoría.
- g) Envasado: Envasado manual en bolsas o mallas u otro envase. Cierre de envase; sello identificativo; N° de lote y peso aproximado.
- h) Embalaje: En el caso de limones a granel, son embalados manualmente en cajas de cartón o bandejas de plástico.
- i) Almacenamiento y Mantenimiento de cámara de frío.
- j) Despacho: Carga cuidadosa del producto.
- k) Realizar aseo y mantener las condiciones higiénicas del local.

¹ Las funciones responsabilidades se encuentran descritas detalladamente en el Estudio "Normalización de la producción y Comercialización de Cítricos de Pica", elaborado en el marco del Proyecto FIA "Denominación de Origen Limón de Pica", elaborado por el instituto de Calidad Alimentaria Ltda.-Grupo AZTI.

Relaciones, contactos y nivel de toma de decisiones

Incluya los contactos internos y externos más relevantes a la posición, ya sea con personas, con departamentos o terceros.

Internos : Contacto con otros Operarios, personal administrativo, Administrador del Centro de Acopio.

Externos: Con Productores.

Condiciones de Trabajo

El cargo tiene sede en Pica. Con jornada a definir.

El cargo tiene un contrato con un sueldo fijo y un componente variable, en función de los resultados, pero no supera el 30% los ingresos totales.

Requerimientos del Cargo

Cuales son los requisitos mínimos de educación, experiencia y habilidades, necesarias para el trabajo.

Nivel Educacional: Enseñanza Media

Experiencia: Un año de experiencia en trabajo de manejo de cítricos y frutas.

Competencias:

- a. **Calidad del Trabajo:** Entiende y conoce todos los temas relacionados a su especialidad.
- b. **Productividad:** Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas. Está comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.
- c. **Dinamismo y energía:** Capacidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite esta energía a todo lo que emprende.
- d. **Orientación al Cliente Interno:** Demuestra interés en atender a los clientes internos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
- e. **Rigurosidad:** Se preocupa de los detalles. Es ordenado y realiza sus actividades de manera sistemática, se preocupa por las condiciones higiénicas personales y del local.
- f. **Empático:** Sabe escuchar y ponerse en el lugar del otro. Con los proveedores y sus pares cuida las buenas relaciones. Es atento y considerado.

6. PLAN DE TRABAJO

Para efectos de facilitar la puesta en marcha de la empresa, a continuación se describen los principales pasos y tareas necesarios de realizar, poniendo énfasis en los aspectos organizacionales. En la Tabla 7 se resumen las tareas asociadas a las diferentes etapas y tareas por las cuales deberá atravesar la empresa a fin de ponerse en funcionamiento, como son la Constitución de la Sociedad; la organización inicial; el Plan de Trabajo y la estrategia comercial que será definida en el Estudio de Comercialización.

Previamente a la constitución de la Sociedad, se deberá acordar el número de socios que participarán en la sociedad. Una vez definida la cantidad de socios, se requiere definir los estatutos de la sociedad.

En el ámbito Jurídico-Legal, se requiere definir inicialmente una serie de temas relacionados con los estatutos constitutivos de la sociedad. Los principales estatutos que deben acordarse dicen relación con los siguientes temas:

1. Nombre o Razón Social de la sociedad, el domicilio legal de la sociedad, la duración de la sociedad y el objeto de la sociedad. Se sugiere establecer la máxima flexibilidad en aquellos temas sobre los cuales, puedan existir modificaciones a futuro. En ese sentido, conviene establecer un objeto amplio de la sociedad, por ejemplo, en cuanto a los productos a comercializar.
2. Capital de la sociedad y el número de acciones nominativas, sin valor nominal y de una misma serie que se emitirán. El capital de la sociedad deberá ser determinado en función de la inversión necesaria para la instalación y operación de la empresa, el que quedará establecido a partir de un análisis de factibilidad técnico-económica.
3. Número de miembros del Directorio, los cuales deberán ser elegidos por la Junta Ordinaria de accionistas, acordándose el período de duración en el cargo y la forma de reelección. De acuerdo a la normativa vigente este directorio deberá celebrar sesiones ordinarias al menos una vez por año, a través de un aviso escrito con a lo menos 10 días de anticipación, pero podrá sesionar extraordinariamente cuando lo convoque por escrito cualquiera de sus miembros debiendo tratarse sólo las materias que se incluyan en la convocatoria.

4. Quórum necesario para constituir una reunión de directorio y forma de adoptar acuerdos, si es por simple mayoría u otro.
5. Facultades del Directorio. En particular, debe acordarse la facultad de designar un gerente general, lo que permitirá poner en marcha la organización para la operación.
6. Condiciones bajo las cuales podrán tratarse temas como la reforma de estatutos, la disolución, transformación, fusión o división de la sociedad, la emisión de acciones, la enajenación del activo y el pasivo de la sociedad entre otras materias que corresponde según la normativa vigente.
7. Cantidad de balances de las operaciones de la sociedad que se realizarán durante el año, (debiendo efectuarse al menos un balance general al 31 de diciembre de cada año).
8. Política de distribución de las utilidades obtenidas en cada ejercicio financiero.
9. Forma en que el capital de la sociedad se suscribe y se entera por parte de los socios, indicándose explícitamente cuántas acciones suscribe cada socio, cuánto paga por ellas y la forma y plazo de pago.
10. En quiénes recaerá la función de inspectores de cuentas (contador y auditor) y quiénes conformarán la Primera Junta General Ordinaria de accionistas.

En el ámbito de Estrategia Comercial, será función del Gerente General realizar las gestiones necesaria para organizar la empresa de modo que permita implantar las estrategias de precios, productos, distribución y publicidad, que será elaborada por el estudio de comercialización y sancionado por el Directorio.

Tabla 7
Etapas Legales y Operativas para la puesta en marcha de la Empresa

Etapa	Tareas	Contenido
Gestión Jurídico-Legal	Constitución de la Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> - Definición estatutos de la Sociedad <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de la Sociedad - Objeto social - Capital - N° Acciones - Plazos - Socios - Gerente - Organización Directorio (cuántos, quiénes) - Apoyo Técnico- - Política de Distribución de Utilidades - Elección Directorio - Selección Secretario, Presidente del Directorio y Gerente General - Valoración aporte de Cooperativa y eventualmente de Comercializadora vinculada a créditos INDAP
Organización Inicial	<ul style="list-style-type: none"> - Elección del Directorio - Selección del Gerente General 	Primera sesión de directorio: <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta de la Constitución de la Sociedad - Elección del Presidente del Directorio - Designación del Gerente General - Otorgamiento de Poderes - Texto del Poder
Diseño de control de gestión	Elaboración de formularios y documentos para control de gestión.	
Plan de Trabajo y presupuesto anual	Elaboración del Plan de Trabajo y presupuesto en función del Estudio de Comercialización y Aprobación por parte del Directorio	
Definición de Estrategias en función del Estudio de Comercialización y de Factibilidad Técnico- Económica:		
Estrategia de Inversiones	Programa de Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de Inversiones a diferentes plazos - Fuentes de Financiamiento

Estrategia comercial	Estrategia de Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los productos - Características de los productos - Nombre de la marca de fantasía y empaques a utilizar - Presentaciones del producto - Servicios que se ofrecerán - Garantías de los productos - Política de Devoluciones
	Estrategia de Precio	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de Precios de servicios de normalización y embalaje de los cítricos. - Lista de Precios según tipo de fruto <ul style="list-style-type: none"> - Proveedor - Cliente - Descuentos - Rebajas - Períodos de Pagos y Condiciones de Crédito
	Estrategia de Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Canales de comercialización - Cobertura - Distribución - Localización - Transporte
	Estrategia de Comunicaciones (Publicidad y Promoción)	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de Ventas - Publicidad - Fuerza de Ventas - Relaciones Públicas - Marketing Directo
Fuente: Elaboración Propia.		

7. RECOMENDACIONES

En esta sección se enuncian algunas recomendaciones a partir de los antecedentes recopilados a lo largo de este estudio, orientadas a contribuir al éxito y sostenibilidad de la empresa de comercialización de cítricos de Pica. Las recomendaciones dicen relación tanto con aspectos vinculados a los aspectos estratégicos y operativos del negocio, como a aspectos organizacionales que busquen fortalecer la asociatividad.

7.1 Respetto del Negocio

Por su relevancia para el éxito del negocio, en el caso del negocio de comercialización de Limones de Pica normalizados, es importante enfatizar el uso de la denominación de origen como una herramienta de marketing, en el que la empresa lleva a cabo una tarea productiva donde el producto es limón con una marca y donde la marca que vende es Pica. La empresa debe tener como misión, crear y promover la marca Pica, ya que será el posicionamiento de la marca lo que permitirá dar poder de negociación comercial a los productores de Pica y obtener el mejor precio por los productos de Pica.

Ahora bien, para que una marca tenga éxito es importante considerar que:

- Debe ofrecer algo particular, vale decir, el hecho que un producto sea de Pica debe significar para los clientes potenciales algunos de los siguientes atributos: sabores especiales, salud, frescura, sanidad u otro concepto particular. Identificar elementos de diferenciación del Limón de Pica respecto del limón corriente, analizar si existen diferencias en sabores y beneficios para la salud, así como identificar elementos que lo diferencia del limón sutil, que es su sustituto más cercano.
- Debe transmitir e informar a los consumidores acerca de los atributos que se encuentren.

En este sentido, hay una serie de recomendaciones y consideraciones a tener en cuenta que contribuirán al fortalecimiento del poder comercial de los agricultores de Pica, entre las cuales se encuentran:

- i. Unidad de capacitación-investigación donde se venda el proyecto de marca, en un esquema similar a las exportadoras de frutas.
 - Experto en marketing
 - Charlas
 - Visita en terreno de experiencias exitosas².
- i. Unidad de procesamiento y *packing* que maximice los atributos definidos para la marca Pica. Crear embalajes, logo, etc. y producir el producto con Marca.
- iii. Difusión de la marca Pica hacia el consumidor, en el punto de venta.
- iv. Generación de espacios de venta en la carretera, aeropuertos, etc.
- v. Implementar proyecto específico con una red de Supermercado, que se ajuste a la capacidad de producción y su distribución en el año.
- vi. Desarrollar un canal diferente al producto fresco, de descarte en la de selección: Por ejemplo, Jugo de limón para industria de Pisco, o miel, mermeladas, cáscaras de limón confitadas, etc.
- i. Por su relevancia para una correcta gestión de la empresa, se requiere el diseño y aplicación de documentos de contrato que faciliten la gestión de la empresa y generen un adecuado control de la misma, de preferencia de generación electrónica. En la Tabla 8 se esboza el contenido de algunos de ellos, entendiendo que el diseño definitivo será materia de un próximo paso de desarrollo del proyecto.
- ii. Implantación de acciones de fortalecimiento de la organización e internalización de los objetivos.

² Como por ejemplo Vinos Leyda y Helados San Francisco.

Tabla 8
Formularios para el Control de Procesos

A. Proveedores - Centro de Acopio	
A1	Contrato de abastecimiento: Debe señalar Volumen, fecha de entrega, calidades aceptadas y castigos, servicios que se pueden obtener, insumos y costos de los mismos, permitiendo una cuenta corriente con la empresa que establece derechos y obligaciones de la empresa y agricultor y constituyendo Prenda Agrícola sobre los limones como requisito para el crédito.
A2	Manejo de Guías de despacho - Facturas de proveedores
A3	Informe de control de calidad Co. A: Informa % de descarte, peso, y calidades en base a una muestra aleatoria al ingresar el Limón al Centro de Acopio.
B. Centro de Acopio	
B1	Informe Producción: Sintetiza indicadores de rendimiento productivo: <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de limones decepcionados versus lo programado (según los contratos) - Cantidad de limones procesados. Kilos procesados por jornada hombre. - Descartes - Despachos : Volúmenes y pedidos, fecha de arribo a cliente, Informando a Unidad Comercial y Clientes - Mermas y pérdidas
B2	Costos: <ul style="list-style-type: none"> - Energía - Mano de obra - Embalajes - otros
B3	Manejo Guías y Facturación a los Clientes
B4	Interacción con Externos: <ul style="list-style-type: none"> - Información tributaria: IVA, Global Complementario, Balances - Información Bancos: Saldos, Créditos, Cuenta Corriente
C. Unidad Comercial - Centro de Acopio	
C1	Notas de venta
C2	Cobranza
C3	Punto de venta: "Facing", presentación, stock en bodega del cliente.
C4	Informe semanal de ventas, volumen, número de clientes catastrados, precio medio de venta según calidades.
Fuente: Elaboración Propia.	

7.2 Recomendaciones para el Fortalecimiento Organizacional

De acuerdo al diagnóstico organizacional realizado a la Cooperativa y a los agricultores de la comuna, se pudo concluir que en términos generales, la organización se encuentra debilitada. Con un bajo nivel de convocatoria y participación de sus integrantes; falta de prácticas asociativas; clima de desconfianza; y estado de ánimo de resignación para enfrentar problemáticas comunes.

Considerando los elementos descritos en la etapa de diagnóstico, a continuación se proporcionan algunas recomendaciones y acciones para favorecer el fortalecimiento organizacional, en la perspectiva de asumir nuevos desafíos, como es la participación en una empresa de comercialización de los limones de Pica.

i. Orientación

La orientación está dada por una clara visión y misión de la organización, reflejada en declaración de objetivos, metas a alcanzar, o imagen nítida de los resultados que la organización busca alcanzar. En este sentido, se recomienda realizar un trabajo grupal, con los agricultores que potencialmente formen parte de la nueva entidad comercializadora, buscando asumir la misión y estrategia de la empresa en el marco de la realidad local actual.

Se recomienda conectar lo deseado con los quiebres y problemas actuales, que motiven a los miembros de la organización a actuar, a organizarse y buscar soluciones colectivas a requerimientos individuales. Entre estos problemas-desafíos, se pueden destacar: el control de la mosquita blanca, apoyo a la comercialización de la producción, apoyo al mejoramiento de la producción en calidad y cantidad, optimización de los recursos hídricos.

ii. Liderazgo

Un tema clave detectado es la falta de liderazgo y conducción de la organización. Es importante destacar la importancia también de los estilos de liderazgos que la organización requiere para lograr sus objetivos. Un liderazgo fuerte, centralizado, puede generar una organización dependiente, pasiva y condescendiente con las decisiones del líder. En el nuevo escenario organizacional se requiere un liderazgo aglutinador, generador de acuerdos, que motive la participación, delegue tareas, e integre a los socios al proyecto común.

Se recomienda generar acciones de formación y capacitación de líderes, que permita fortalecer la emergencia de nuevos liderazgos, con estilos renovados de dirigir una organización, convocadora y aglutinadora.

iii. Estado de Animo

La emoción y los estados de ánimo son predisposiciones a la acción. Es decir, desde un determinado estado de ánimo, se puede estimar lo posible o imposible de alcanzar por una persona u organización. Se requiere trabajar el estado de ánimo de los miembros potenciales de la nueva organización, a objeto de superar la desconfianza y la resignación.

Se recomienda explicitar el actual estado de ánimo del Grupo, reconocerlo e identificar las oportunidades que abre o cierra ese estado, qué se puede hacer desde ahí, para luego, reconectar a la organización con sus desafíos y sueños, y poder finalmente, diseñar el estado emocional necesario para poder actuar y conseguir resultados.

iv. Compromisos

Si una organización es entendida como una red de compromisos, es vital poder detectar como los socios de la cooperativa se comprometen mutuamente, y la forma como coordinan acciones para darles cumplimiento.

Actualmente, se aprecian fallas en el cumplimiento de los compromisos frente a prácticas recurrentes de coordinación de acciones, lo cual va creando un clima de desconfianza y desmotivación hacia la asociatividad futura.

Se requiere crear conciencia de lo estratégico que resulta para el éxito organizacional saber cultivar prácticas de coordinación y satisfacción de clientes, con excelencia e impecabilidad. Para ello se recomienda capacitar a los socios en herramientas de comunicación para la acción para el cumplimiento de compromisos, y en coordinación de acciones efectivas.

7.3 Recomendaciones Metodológicas para la Asociatividad de los Productores

En la propuesta de modelo organizacional para gestionar la comercialización de los limones de Pica, se destaca la figura de una sociedad anónima cerrada, compuesta por Agricultores, independientemente de su afiliación a alguna otra organización.

En este esquema, adquiere relevancia el apoyar la constitución del grupo de interesados en una organización empresarial, entidad que tendrá la labor de gestionar la constitución de la Empresa y decidir su representación.

En el Anexo 4 se proporcionan algunos elementos metodológicos, recogidos de otras experiencias exitosas de asociatividad, que pueden contribuir al fortalecimiento del grupo.

Cabe destacar que en el caso de los agricultores de cítricos en Pica, está teniendo lugar actualmente una experiencia de comercialización en forma asociativa, en el caso de la venta de naranjas y tangelos a Central Restaurantes, por lo que algunas de las etapas señaladas en la metodología ya han sido superadas y más bien se requeriría fortalecer al grupo, el que puede constituir la base para el Grupo inicial de Socios Fundadores. Es importante trabajar en las confianzas y en el respeto a las reglas que se impongan a través de los estatutos, las que deben ser claras y perfectamente comprendidas por cada socio.

Finalmente, otros aspectos de carácter estratégicos relevantes a resaltar en el ámbito de las recomendaciones para el éxito de la nueva entidad comercializadora dicen relación con:

- i. Si bien es recomendable el inicio de la empresa con un grupo de socios fuertemente motivados y comprometidos con el éxito de la iniciativa, cabe señalar que con el propósito de sumar a nuevos socios y considerando que aproximadamente el 60% de los pequeños agricultores se encuentra en situación de informalidad, con el propósito de promover su participación en la empresa, se recomienda una gestión con el Servicio de Impuestos Internos para promover la iniciación de actividades y permita regularizar su situación tributaria.

- ii. Adecuada selección del Gerente General, a quién le corresponderá liderar exitosamente la gestión de la empresa, teniendo que exhibir no solo competencias para el cargo, sino una fuerte motivación por el trabajo a desarrollar.
- iii. Finalmente, se recomienda que la puesta en marcha sea gradual en términos de los productos a ser comercializados, y solamente una vez que se haya organizado y alcanzado una situación de régimen, dar inicio a la introducción de nuevos productos frescos y eventualmente con valor agregado. Cada producto requiere un diseño comercial específico, y sus herramientas de gestión. La introducción de nuevos productos sin un diseño previo, puede poner en riesgo el éxito de la comercialización del producto inicial.

ANEXOS

ANEXO 1

INSUMOS PARA EL DIAGNÓSTICO GLOBAL DEL PROYECTO DISEÑO ORGANIZACIONAL

1. MATERIAL EXTRAÍDO DE LAS ENTREVISTAS

Productores

Los grandes productores no tienen una positiva apreciación de la calidad de los productos de los pequeños agricultores, se los describe como poco prolijos en la selección de la fruta, descuidados en la presentación y en envases de sus productos.

Por otra parte, existe un grupo de agricultores que poseen lógicas de trabajo empresarial, que se preocupan del tema calidad e imagen del producto.

Experiencia de un grupo de grandes productores en comercialización asociativa:

La experiencia ocurrió en la década de los ochenta, cuando un grupo de 4 productores decidió comercializar limones de Pica directamente en Santiago. En la capital contaban con dos personas que entregaban la producción a grandes comerciantes. Este sistema duró 8 meses, el alza de los precios del limón en Pica provocó el desinterés por seguir enviando los limones a Santiago y progresivamente el grupo se fue desintegrando.

Como conclusión de uno de los protagonistas, la experiencia permitió difundir el limón de Pica en Santiago y abrir mercado. Por otra parte, atribuye el fracaso de la iniciativa a la falta de compromiso de los participantes.

La experiencia comercializadora apoyada por INDAP

Otro emprendimiento en el ámbito de la comercialización la vivieron un grupo de productores y no productores de la comuna, que crearon una sociedad anónima de comercialización, con el apoyo técnico y financiero del INDAP.

Sucesivos desaciertos en el manejo de los negocios no hizo prosperar el proyecto, según lo esperado. Entre los factores que incidieron en los malos resultados - según tres participantes - se cuentan: la poca capacidad de comercialización del grupo gestor, mala administración de los recursos por parte del gerente a cargo, dependencia de un sólo poder comprador en Santiago, que a su vez era intermediario. Bajo apoyo y seguimiento en la implementación de la Consultora contratada para el diseño y puesta en marcha de la empresa. Bajo volumen de producción. Bajo compromiso de los socios con el proyecto. Falta de capital de trabajo. Selección deficitaria de los funcionarios contratados.

En la actualidad la Sociedad está conformada por 8 socios, quienes han tenido que solventar el pago de crédito de INDAP por concepto de equipos. Los socios siguen creyendo en el proyecto, y esperan reactivar la comercializadora una vez pagado el actual crédito.

Cultura Piqueña

Un tema que se repite en los comentarios de los entrevistados dice relación con la idiosincrasia del Piqueño. Lo catalogan como una persona egoísta, poco concreta, y en cierto grado, conflictiva, reacia a participar. Se le atribuye la dificultad para organizarse y avanzar en los proyectos. Se lo diferencia de los Matillanos, gente más práctica, unida, con un espíritu abierto y menos tradicional.

Existencia de nuevas organizaciones

El escenario actual muestra la existencia de nuevas organizaciones para el mundo agrícola de Pica. La Cooperativa Agrícola dejó de ser el único referente, y hoy las inquietudes de los agricultores son canalizadas por diversas entidades.

Por un lado están las Comunidades de Agua de: Miraflores, Cocha Resbaladero, La Banda; la Asociación de regantes de pozo; la Asociación Gremial de Agricultores de Matilla.

En general se aprecia una baja organización y convocatoria. Sin embargo, hay excepciones y algunas de ellas poseen alta participación.

Modelo de Gestión

Respecto a la idea de contar con un Modelo de Gestión para el acopio y comercialización de la producción agrícola, los aportes son numerosos:

1. Los productores de mayor tamaño, consideran que esta nueva figura debe ser apoyada por un grupo reducido de 6 a 8 productores medianos y grandes. Que aseguren una producción estable y de calidad. Se piensa que posteriormente se irían sumando el resto de los productores, cuando comprueben que el sistema funciona.
2. Socios y no socios de la Cooperativa pueden participar, cumpliendo ciertas condiciones.
3. El centro de comercialización debe ser gestionado profesionalmente, con gente preparada e idónea. El Gerente debe ser entusiasta y emprendedor.
4. La empresa debe tener oficina en Santiago.
5. Los agricultores, en este modelo, deben dedicarse a producir.
6. El centro de acopio debe certificar calidad, y ese servicio debe ser cancelado por el productor.
7. La empresa debe comercializar todas las frutas y no sólo el limón.
8. Una variable es la informalidad de la gran parte de los agricultores.
9. Otro aspecto a considerar son los poderes compradores actuales, que presionarían a sus proveedores históricos, con precios tentadores y pagos en efectivo. Se recuerda la experiencia de

México con la Cooperativa de Integración, que tenía problemas con los grandes poderes compradores. Es decir, se pueden presentar problemas de lealtad cuando hay mejores precios ofertados por los intermediarios.

10. La clave es conseguir un grupo de productores comprometidos con el proyecto en todas sus fases.
11. Serían temas sensibles las reacciones de los agricultores por la selección del limón y el stock que no cumple los criterios de tamaño y calidad.

Limones de Pica

Respecto al limón de Pica, los productores están preocupados de su futuro.

Entre los temas que les interesan están:

1. La baja producción de limones producto de la mosquita blanca y de la vejez de los árboles, sobre todo en el casco antiguo de Pica. Esto complica las proyecciones de la producción en cuanto a volumen y calidad.
2. La mosquita blanca es un desafío que no han podido superar, y que no se ve una solución en el corto plazo.
3. Producto de lo anterior varios productores están considerando la reconversión del limón al mango.
4. Matilla se perfila como el nuevo y mayor productor de limones.
5. La entrada hace tres años el limón sutil peruano y chileno, ha afectado negativamente los precios.

Actitudes y valores

En el discurso de los agricultores se aprecian juicios fundados respecto a las actitudes y formas de hacer de los Piqueños. Un gran tema presente es la desconfianza, la individualidad, la dificultad para unirse y trabajar.

Esto sugiere un bajo índice de capital social, entendido como uno de los activos de una comunidad, generado en el tiempo a partir de relaciones de cooperación y reciprocidad. Elemento clave para el éxito de una iniciativa de emprendimiento colectivo.

2. SISTEMATIZACIÓN DEL PRIMER TALLER CON PRODUCTORES LIMONES DE PICA

Los Sueños

Ante la pregunta: Cual es su sueño para Pica, los asistentes al taller sostuvieron:

1. Mi sueño es ver la gente feliz, contenta, realizada.
2. Mi sueño es tener una gran producción de frutales, que podamos comercializarla nuestros productos sin problemas.
3. Sueño con una empresa de mermeladas en la comuna.
4. Mi sueño es una comuna sin el problema de la mosquita blanca, con agua suficiente para mantener las plantaciones, ahora y en el futuro.
5. Mi sueño es mejorar el nivel cultural de las familias, elevar y fortalecer su autoestima.
6. Sueño con difundir turísticamente la comuna a nivel nacional e internacional.
7. Sueño con que todos los habitantes de la comuna son responsables y cumplen sus compromisos.

Rol de la Cooperativa

Ante la consulta a los grupos formados, de cuál es el rol de la Cooperativa en la nueva figura organizacional, las respuestas fueron:

Grupo 1:

- Prestadora de Servicios a los agricultores, para la selección de los productos y su certificación.
- Además la cooperativa debería fusionarse a la Comercializadora para la gestión comercial de los productos.
- Crear un acopio de fertilizantes para los agricultores asociados, y a la vez, a los agricultores que abastecen a la Comercializadora.
- Se aconseja que la comercializadora, con la infraestructura que cuenta, sea el ente comercializador de los productos que serían puestos en el mercado nacional.

Grupo 2:

- El rol de la Cooperativa en este emprendimiento es ser la dueña de la empresa.
- Prestadora de Servicios en la compra y venta de productos.
- En otros servicios, venta de insumos fertilizantes, de ferretería y agrícola. Considerando precios más bajos que el mercado, otorgando créditos a sus cooperados.
- Además, gestionar capacitaciones tecnológicas.

Lealtad de los Socios

Ante la pregunta de cómo se asegura la lealtad de los proveedores:

Grupo 1:

- Dando cumplimiento a los acuerdos pactados, en cuanto a fechas de pago a los agricultores por parte de la empresa.
- Los productos que entreguen los agricultores deben ser de excelente calidad para evitar problemas con el poder comprador.

Grupo 2:

- La lealtad se daría con la compra de productos al contado, considerando un rango de 30 días de pago a precios convenientes.
- Con responsabilidad en la entrega de los productos, de acuerdo a las exigencias de calidad.
- Cruzando otros servicios.

Expectativas de esta Empresa

Ante la pregunta de qué se espera de esta empresa:

Grupo 1:

- Que sea una entidad honesta, responsable, y que cumpla con las exigencias de sus cooperados.

Grupo 2:

- Que sea rentable. Que funcione y que permanezca en el tiempo, otorgando bienestar económico a sus socios.
- Que solucione la problemática de la comercialización.

ANEXO 2

Funciones de Operación de la Unidad del Centro de Acopio: Operaciones Cítricos con y sin Plan HACCP

	Actores	Centro Acopio	Plan HACCP
Recepción y Pesaje (R y P)	Administrador CA		<ul style="list-style-type: none"> - Guarda el registro generado RHACCP 01.01² durante un año. - Verificación diaria de registros y comprobación de que los registros han sido bien completados. - Verificación diaria de que se hayan tomado todas las medidas correctivas.
	Encargado R y P	<ul style="list-style-type: none"> -Control para aceptación o rechazo de la partida. -Pesaje de cada bandeja o bin recibido. 	Llenado Planilla RHACCP 01.01
	Operarios R y P	Selección grosera según NCh "Limón de Pica-Requisitos"	<p>En caso que la materia prima esté en evidente mal estado, se rechaza la carga.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peso de cada uno de los envases recibidos. - Análisis de muestras según procedimiento POE 01 "Control de Calidad en Recepción"
	Cooperativa		<ul style="list-style-type: none"> -Visita en terreno periódica a los proveedores, para verificar cumplimiento de BPA Nacionales. - Retiro de la lista de proveedores de la Empresa¹ de aquellos productores que no cumplan con BPAN.
Limpieza (L)	Administrador CA		
	Operarios de zona envasado	<ul style="list-style-type: none"> - Descarga de limones a recipiente con desinfectante. - Depósito de limones en cinta transportadora. 	
Selección Fina (SF)	Administrador CA		
	Operarios SF	Selección fina por color y defectos, para diferenciarlos por categoría.	
Calibrado (C)	Administrador CA		
	Operarios C		
Envasado (E)	Administrador CA		- Responsable del archivo de los registros generados:

			<p>RHACCP 01.02 RHACCP 01.03.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificación diaria de registros y comprobación de que los registros han sido bien completados. - Verificación diaria de que se hayan tomado todas las medidas correctivas
	Operarios (E)	Envasado manual en bolsas o mallas. Cierre de envase; sello identificador; n° de lote y peso aprox.	Opcional (si es a granel no corresponde)
	Encargado de la Zona		<ul style="list-style-type: none"> -Cada vez que se pretenda envasar verificación de la balanza. Registro de Verificación de la Balanza RHACCP 01.02. - Al finalizar el proceso de envasado de cada lote, el operario vuelve a verificar el correcto pesaje de la balanza. De acuerdo a muestreo señalado en la NCh "Limón de Pica". Registro de Control de Peso de Producto Terminado RHACCP 01.03. -Si el contenido neto se encuentra fuera de la tolerancia, o si el peso es menor al rotulado, el lote es rechazado y se vuelve a reprocesar.
Embalado (EM)	Administrador CA		
	Operarios EM	En el caso de limones a granel, son embalados manualmente en cajas de cartón o bandejas de plástico.	
Almacenamiento	Administrador CA		
	Operarios A	<ul style="list-style-type: none"> - Se almacena en cámara de frío a temperatura entre los 5° y 7°C. - <i>Mantenimiento de cámara de frío.</i> 	
Despacho (D)	Administrador CA	<ul style="list-style-type: none"> - Arriendo de camioneta o camión de reparto cerrada - Carga cuidadosa del producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable del archivo del registro generado Registro de Inspección del Medio de Transporte. - Verificación diaria de registros y comprobación de que los registros han sido bien completados. - Verificación diaria de que se hayan tomado todas las medidas correctivas.
	Operarios D		-Inspección del vehículo (Planilla RHACCP 01.04), considerando calidad higiénica-sanitaria.

			<ul style="list-style-type: none"> - Rechazo en caso que no cumpla con los parámetros señalados en la Planilla RHCCP 01.04. - El medio de transporte no se tomará en cuenta hasta que su dueño soluciones los problemas encontrados al vehículo.
	Encargado de la zona D		-Realiza a lo menos tres mediciones, en distintos puntos de la balanza, para determinar si está midiendo con precisión.
OTROS			
Soporte Técnico			<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mantenimiento de Cámara de Frío.</i> - <i>Cuando el pesaje se encuentra fuera del límite crítico, será llevado a un ente calificado para que se gestione su calibración.</i> Función Externa
Organismos Especializados			Verificación periódica del agua utilizada en el Centro de Acopio y en el producto terminado; Presencia de restos de fitosanitarios en el producto final.
Empresa			Verificación integral del sistema anual
Fuente: Extraído de Anexos Estudio "Normalización de la producción y Comercialización de Cítricos de Pica", elaborado en el marco del Proyecto FIA "Denominación de Origen Limón de Pica", elaborado por el instituto de Calidad Alimentaria Ltda.- Grupo AZTI. Notas: ¹ En el estudio de la referencia se considera una función de la Cooperativa, no obstante, en el modelo propuesto, en el que la Cooperativa es un socio más de la Sociedad, es a la empresa a quién le corresponde realizar la tarea señalada. ² Nomenclatura: RHACCP 01.01 Planilla de Control en Recepción de Materia Prima; RHACCP 01.02 Planilla de Registro de Comprobación de balanzas; RHACCP 01.03 Planilla de Registro de Control de Peso de producto Terminado; RHACCP 01.04 Planilla de Registro de Inspección del Medio de Transporte.			

ANEXO 3 EL CICLO BÁSICO DE ACCIÓN EFECTIVA

Con el propósito de contribuir a la efectividad del trabajo de los distintos actores de la organización, a continuación se presenta una herramienta de apoyo a la gestión, que contribuye al flujo de las comunicaciones tanto al interior de la empresa, como con los actores externos. El ciclo básico de la acción puede ser considerado un mapa de la estructura básica para observar la coordinación entre un cliente y un proveedor. Esta representación es observable universalmente y es un aspecto constitutivo de todas las empresas humanas. El Ciclo ofrece la posibilidad de diseñar "acción efectiva" con niveles de rigor, flexibilidad y eficiencia.

La acción ocurre en las conversaciones que dos personas sostienen, una llamada Cliente y otra llamada Proveedor, y donde establecen una relación de compromisos. Esta relación se denomina a "Conversaciones para la Acción", y son constitutivas del ser humano por su capacidad lingüística de hacer pedidos y ofertas.

Estas relaciones se representan con una forma gráfica que denominada "loop", el que muestra cuatro fases que se distinguen en toda Conversación para la Acción; esto es, Preparación, Negociación, Ejecución y Evaluación. Un "loop" sólo puede ser abierto cuando alguien hace un pedido o una oferta.

a. Preparación

En esta fase ocurre la preparación de un pedido del Cliente al Proveedor, o una oferta del Proveedor al Cliente. Aquí tienen lugar las conversaciones que dan forma a un pedido o una oferta que se hace cargo de la preocupación del Cliente en un dominio particular. Al final de esta fase ocurre un acto lingüístico que se denomina el Pedido o la Oferta, según sea el caso, que iniciará un Ciclo Básico de Acción.

b. Negociación

Una vez que el pedido o la oferta han sido hechos por el Cliente o el Proveedor respectivamente, ocurre una conversación en la que ambos acuerdan las condiciones con que este pedido u oferta serán realizados para dar satisfacción a ambos. Esta fase finaliza al hacer el Proveedor o el Cliente un acto de aceptación del pedido u oferta en cuestión, haciendo el Proveedor una promesa de completar las Condiciones de Satisfacción que ha acordado con el Cliente.

c. Ejecución

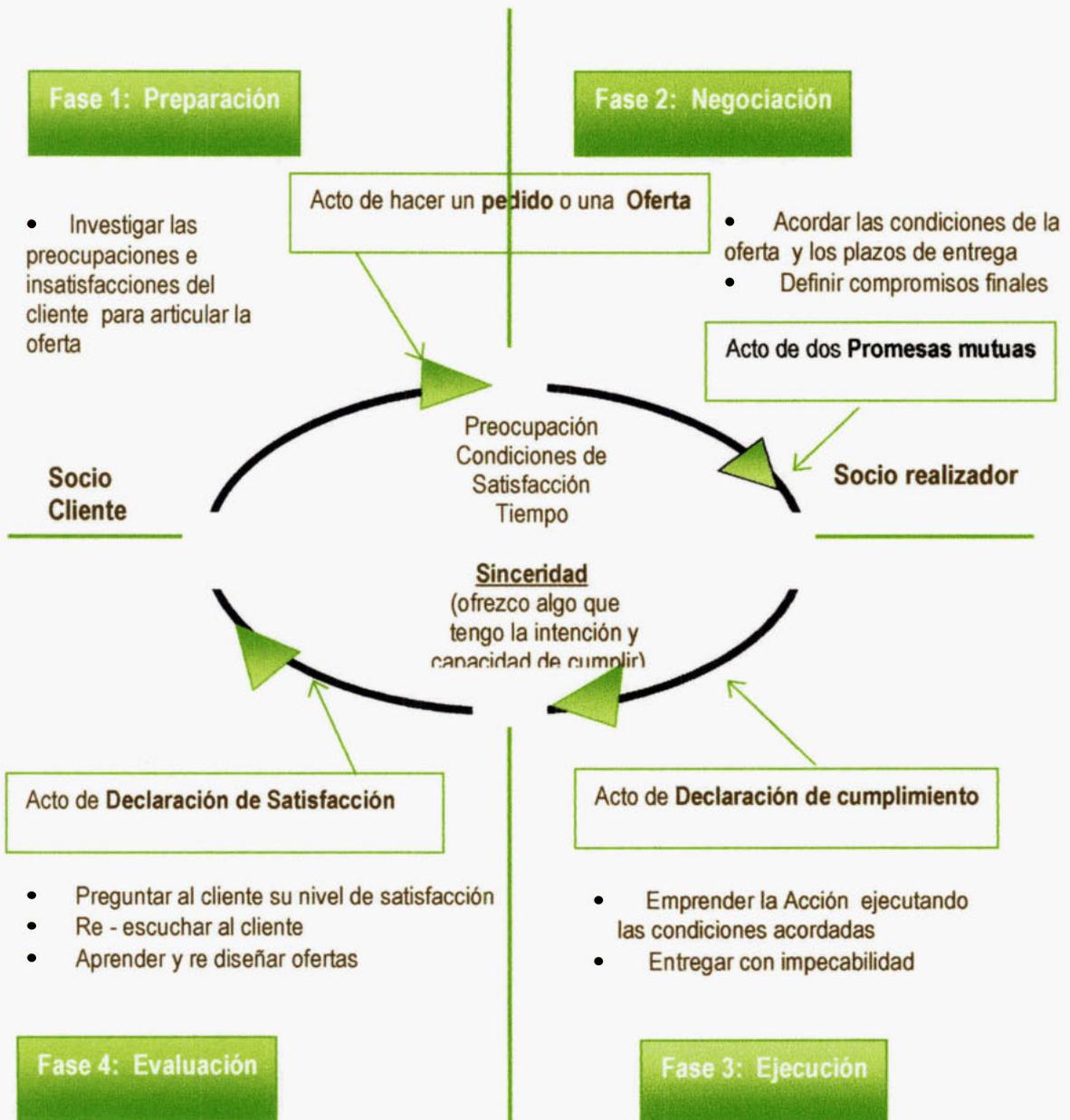
En la fase de Ejecución del pedido u oferta (en ambos casos el Proveedor es el responsable de esta fase) ocurren las conversaciones que el Proveedor requiere tener para la realización del pedido u oferta a satisfacción del Cliente. Al terminar esta fase, el Proveedor declara que ha completado su promesa y hace el pedido al Cliente de evaluar si el pedido ha sido completado a su satisfacción.

a. Evaluación

En la fase de Evaluación, el Cliente evalúa si el pedido que hizo o la oferta que aceptó han sido completados según las condiciones que fueron negociadas en el momento del acuerdo (aceptación), lo cual incluye el tiempo en que serían completadas. Según esta evaluación el Cliente hará, al final de esta fase, una declaración sobre su satisfacción o no por el cumplimiento de las condiciones acordadas.

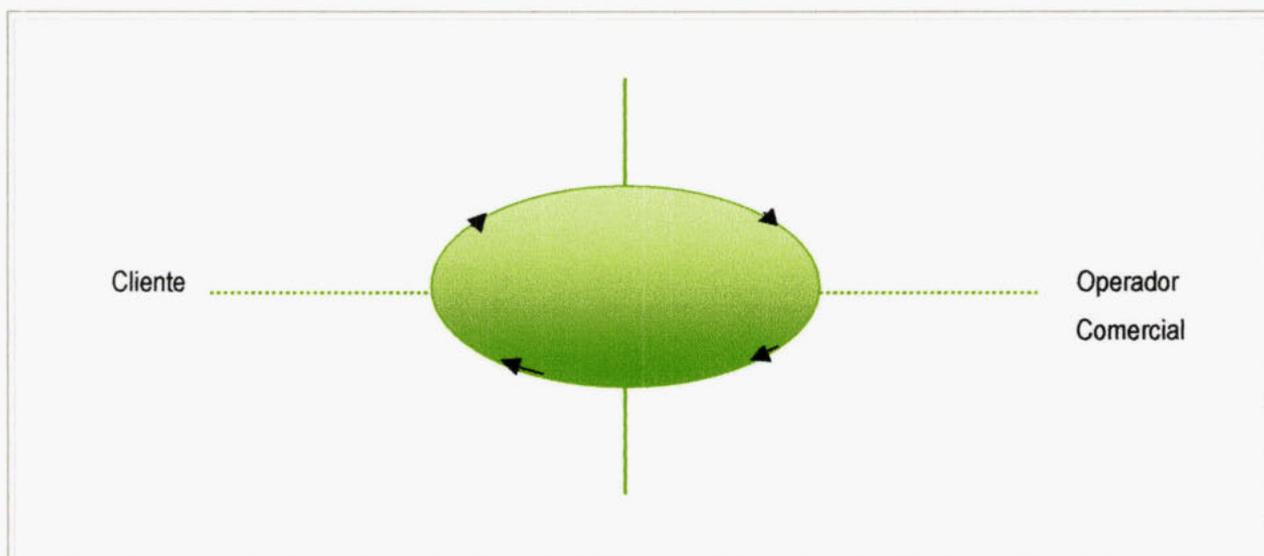
En el Diagrama se ilustra el Ciclo de Acción Efectiva, con sus cuatro fases y las diferentes acciones necesarias para cerrar un pedido.

DIAGRAMA
EL CICLO BÁSICO DE ACCIÓN EFECTIVA
Proceso de Negocio Comercialización de Limones de Pica



A continuación se ejemplifican diferentes conversaciones que ocurrirían en el marco del ciclo de acción efectiva, a partir de un pedido concreto de limones, con el propósito de responder con acciones, que contribuyen a generar los mejores resultados del negocio. Se observan distintas conversaciones con pedidos y ofertas, originadas a partir de un solo evento, en las que va cambiando el cliente.

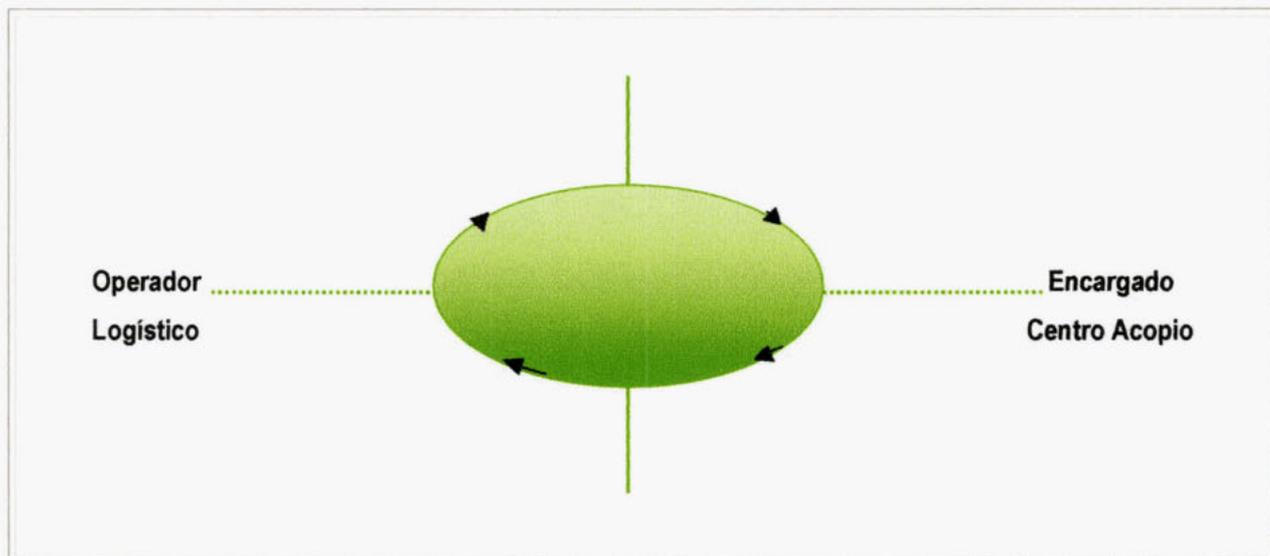
i. Proceso de Venta



Narrativa del Ciclo

Cliente: Jefe de Abastecimiento del Casino	
Realizador: Operador Comercial	
Etapa	Narrativa
Preparación	El Cliente le pide al Operador Comercial la entrega de un pedido de 50 Kilos limones de Pica, pintones, embalados en cajas de 25 kilos, de primera calidad. El Plazo de la entrega es de 3 días hábiles.
Negociación	Se acuerda el precio del kilo de limones puestos en Santiago, se comprometen los tres días de plazo para la entrega, y las condiciones de pago.
Realización	El Operador Comercial se contacta con el Encargado del Centro de Acopio para pedirle el envío de los limones, especificándole las condiciones de satisfacción. Por su parte, el Encargado del Centro de Acopio se coordina con el Operador Logístico para que se haga cargo del despacho y recepción de los limones solicitados. Una vez recibido el pedido, el Operador Comercial le hace llegar los limones al Cliente a través del Operador Logístico.
Aseguramiento	El Jefe de Abastecimiento de la empresa - cliente, evalúa la mercadería, la calidad, el nivel de maduración, etc., y declara su satisfacción.

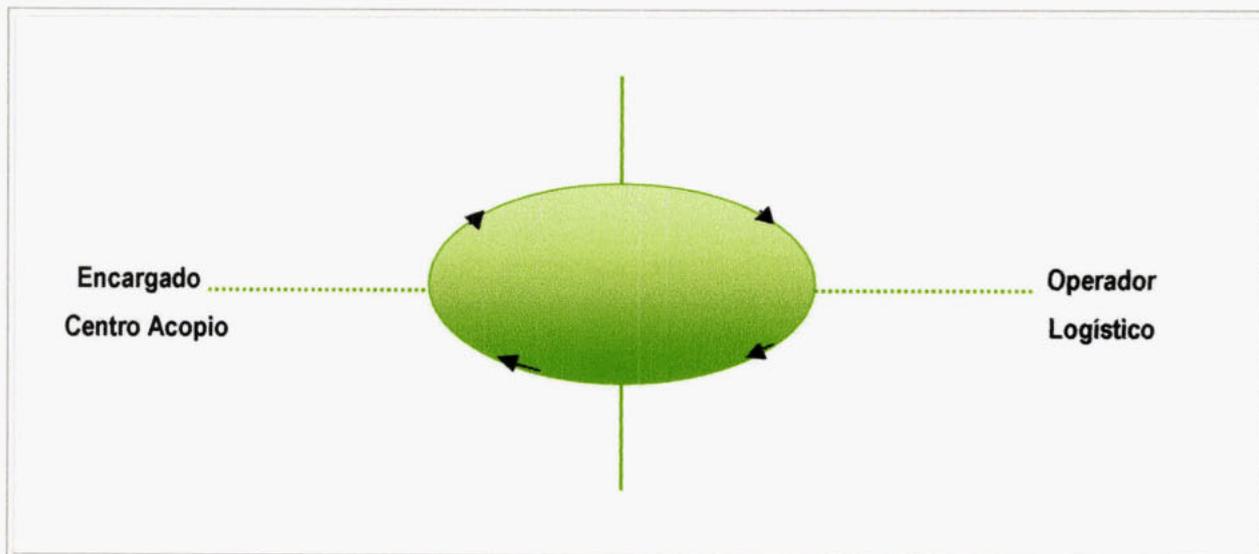
ii. Proceso de Despacho de Limones



Narrativa del Ciclo

Cliente: Operador Comercial	
Realizador: Encargado centro de Acopio	
Etapa	Narrativa
Preparación	El Operador Comercial solicita al Encargado del Centro de Acopio que prepare un envío de 50 kilos de limones, especificando las condiciones de satisfacción.
Negociación	Se ponen de acuerdo en las condiciones de satisfacción y en los plazos.
Realización	El Encargado del C.A. se coordina con los operarios para preparar la materia prima, coordina con el Operador Logístico el despacho y recepción en Santiago de la mercadería. Cuando tiene todo listo, llama al Operador Comercial para avisarle el horario del envío y el horario de llegada.
Aseguramiento	El Operador Comercial recibe los limones, chequea los plazos de cumplimiento, la calidad del producto, etc, y declara satisfacción.

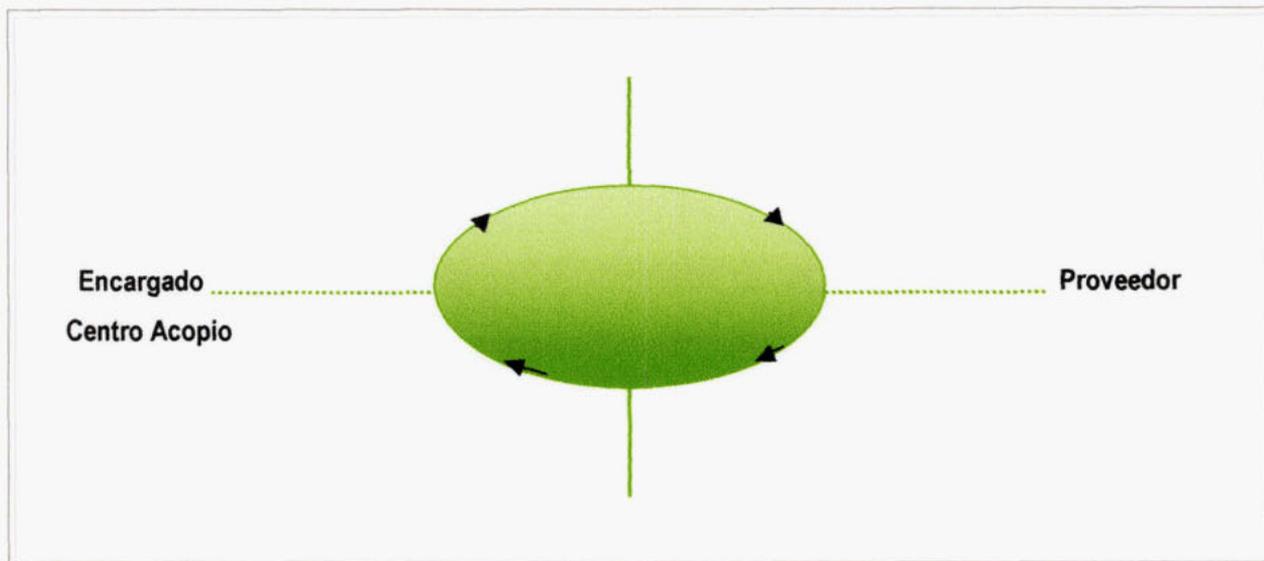
iii. Proceso de Transporte de Limones



Narrativa del Ciclo

Cliente: Encargado Centro de Acopio	
Realizador: Operador Logístico	
Preparación	El Encargado del Centro de Acopio se coordina con el Operador Logístico para el transporte de mercadería desde Pica al Operador Comercial. Le pide que traslade un envío de 50 kilos de limones, especificando las condiciones de satisfacción.
Negociación	Se ponen de acuerdo en las condiciones de satisfacción en cuanto a cuidado de la mercadería, tanto en el proceso de carga como de descarga; en los tiempos de traslado y en la entrega al Cliente en el punto acordado.
Realización	El Operador Logístico traslada los limones con destino en Santiago, en las condiciones y plazos acordados. La tarea termina con la entrega de las mercadería al Operador Comercial.
Aseguramiento	El Encargado del Centro de Acopio recibe el reporte del Operador Comercial, que indica que los limones fueron entregados en las condiciones y plazos acordados. Con los cual declara satisfacción.

iv. Proceso de Abastecimiento de Limones



Narrativa del Ciclo

Cliente: Encargado del Centro de Acopio	
Realizador: Productor/ Agricultor	
Preparación	El Encargado del Centro de Acopio pide a un productor la entrega de X Kilos de limones semanales, determinando tamaño, nivel de madurez, y plazos.
Negociación	Se ponen de acuerdo en las condiciones de satisfacción ya mencionadas, y en las formas de pago.
Realización	El Productor lleva los limones al Centro de Acopio en las condiciones y plazos acordados. La tarea termina con la entrega de la mercadería a los operarios de recepción y pesaje.
Aseguramiento	El Encargado recibe los productos y declara satisfacción.

ANEXO 4 ELEMENTOS METODOLÓGICOS A CONSIDERAR PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIATIVIDAD

A continuación se presentan algunos elementos metodológicos para el fortalecimiento de la asociatividad, derivado de una metodología de apoyo a la constitución y afiatamiento de grupos de microempresarios, que pueden contribuir al propósito de generar las confianzas necesarias para lograr la conformación de la nueva organización.

i. Promoción y Selección de Socios Fundadores

En esta primera fase se busca despertar interés entre los potenciales socios inversionistas de la empresa comercializadora. Para ello se requiere realizar reuniones informativas de los beneficios, alcances, proyecciones, y riesgos del emprendimiento. Con ello se espera constituir el grupo inicial.

ii. Rompimiento del Hielo

Cuando está conformado el grupo inicial de socios, se procede a iniciar un proceso de Integración del grupo. Es importante comenzar a generar confianzas entre los socios, que se puedan conocer en un plano más afectivo, provocando acercamiento entre ellos. El supuesto es que las personas se asocian con aquellas personas que les merece confianza y hacia quienes de tiene una imagen positiva. En esta fase se necesita el apoyo de un consultor que cumpla las funciones de "articulador" del grupo, que acompaña al grupo hasta su afiatamiento.

Las acciones en esta etapa son:

- Reuniones colectivas para analizar las potencialidades del grupo.
- Actividades sociales como almuerzos, paseos, actividades recreativas, taller con dinámicas grupales de integración y conocimiento mutuo.
- Visitas a predios de los socios, salidas a terreno a conocer experiencias exitosas similares, para visualizar ventajas de las redes de colaboración.

- Inicio de elaboración de reglamento interno, de forma de ir regulando paulatinamente la operación del grupo.

iii. Definición de Proyectos Piloto

Una vez que se ha producido el rompimiento del hielo en las relaciones del grupo, se procede a buscar en conjunto alguna actividad colectiva que genere beneficio mutuo, que implique un bajo costo de recursos, tiempo y esfuerzo. La idea es crear una experiencia de éxito, donde el grupo se aprecie a sí mismo como una oportunidad de lograr resultados concretos, y prepararlo para retos mayores.

Entre las acciones posibles y recomendables se encuentran:

- Decidir una acción común de corto plazo: Definir con precisión qué se quiere lograr. Por ejemplo, programar una actividad de "comprando juntos".
- Diseño de proyecto piloto: Crear un consenso sobre acciones piloto.
- Elaboración de carta compromiso: Formalizar participación de los socios.
- Constitución de fondo de ahorro común, que garantice aportes al proyecto, como por ejemplo, capital inicial.

iv. Diseño del Proyecto Estratégico

Cuando el grupo se encuentra constituido - con una base mínima de confianza, con una o más experiencias de trabajo conjunto-, se procede a definir con mayor detalle el proyecto empresarial y las formas en que cada uno deberá aportar para su buen desempeño.

Para ello se propone realizar las siguientes acciones:

- Diagnóstico individual: Desde el punto de vista productivo, económico, personal. Para ello, se deberá aplicar una guía de validación.

- Identificación Objetivo Común: Se realiza a partir de un análisis de los diagnósticos individuales.
- Diseño de Proyecto Estratégico: En conjunto con el grupo y con la ayuda de un consultor se procede a la elaboración conjunta del proyecto estratégico. Con ello se deberá diseñar además un Plan de Negocio, que garantice la existencia de oportunidad y viabilidad empresarial. Un insumo relevante para este plan será el estudio de factibilidad y el estudio de mercado realizado por las consultorías contratadas.