SERIE ESTUDIOS PARA LA INNOVACIÓN FIA

Desarrollo de Modelos de Negocios de Base Asociativa para la Agricultura Familiar Campesina Frutícola de Chile

Fundación para la Innovación Agraria

Serie Estudios para la Innovación FIA
Desarrollo de modelos de negocios de base asociativa para la Agricultura Familiar Campesina (AFC) Frutícola de Chile

Esta investigación fue encargada por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Los comentarios y conclusiones emitidos en este documento no representan necesariamente la opinión de la institución contratante.

Fundación para la Innovación Agraria
Santiago, Chile

Primera edición, diciembre de 2015
Registro de Propiedad Intelectual
N° 262568
ISBN N° 978-956-328-175-0

Autores:
José Raimundo Nagel Amaro, Camilo Esteban Martinez Vergara, Centro para el Desarrollo de Capital Humano (CENDEC)

Supervisión y Edición Técnica-FIA:
Mª Soledad Hidalgo Guerra
Francisca Fresno Rivas

Edición de Textos:
Andrea Villena

Diseño Gráfico:
Mariana Babarovic y Paula Jaramillo

Impresión: Barclau
N° de ejemplares: 500

Permitida su reproducción parcial o total citando la fuente.

SERIE ESTUDIOS PARA LA INNOVACIÓN FIA

Desarrollo de Modelos de Negocios de Base Asociativa para la Agricultura Familiar Campesina Frutícola de Chile

Presentación

La **Fundación para la Innovación Agraria** (FIA), es la agencia del Ministerio de Agricultura que tiene por misión fomentar una cultura de innovación en el sector agrario, agroalimentario y forestal, promoviendo y articulando iniciativas de innovación que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las agricultoras y agricultores, en todas las regiones del territorio nacional.

Uno de los elementos centrales de FIA es la focalización de su acción a través de los Programas de Innovación en temas, rubros y territorios, que generen o potencien plataformas de colaboración público-privadas, tanto a nivel nacional, regional como local. Los Programas de Innovación cuentan con una agenda clara que da cuenta de las prioridades específicas para fortalecer los procesos de innovación en el sector agrario, agroalimentario y forestal del país.

Como parte del trabajo desarrollado por los Programas de Innovación y en respuesta a los desafíos que enfrentan cada uno de ellos, FIA desarrolla estudios para difundir y transferir conocimiento e información prospectiva y estratégica a los distintos actores del sector, contribuyendo a dinamizar los procesos de innovación en los ámbitos productivos, de gestión, asociativos y de comercialización, principalmente para que tengan impacto en las unidades económicas de pequeña y mediana escala.

El presente estudio "**Desarrollo de Modelos de Negocios de Base Asociativa para la Agricultura Familiar Campesina Frutícola de Chile**" se realizó en el marco del trabajo de FIA dirigido hacia la pequeña agricultura, de los Programas de Innovación en Fruticultura y en Empresas Cooperativas de la institución y del trabajo conjunto con el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP).

La asociatividad es un elemento central para el desarrollo productivo y comercial de las diferentes actividades económicas de la pequeña agricultura. El principal objetivo de este estudio fue proponer modelos de asociatividad técnico y comercial, factibles de adoptar considerando los puntos críticos de la asociatividad en el ámbito productivo y económico de la agricultura familiar campesina, las características intrínsecas de este sector y su experiencia histórica en materia de asociatividad.

Los resultados que aquí se entregan proporcionan una base de información estratégica para entender la dinámica de la asociatividad en la agricultura familiar campesina frutícola en Chile, en un contexto histórico que permite analizar las experiencias de éxito y fracaso de los diferentes modelos de asociatividad, identificar los elementos claves y críticos que influyen en estos y entregar recomendaciones valiosas orientadas al diseño de estrategias e instrumentos de política pública, que fomenten la asociatividad en la pequeña y mediana agricultura del país.

Héctor Echeverría Vásquez
Director Ejecutivo
Fundación para la Innovación Agraria (FIA)

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO 14

INTRODUCCIÓN 19

I. OBJETIVOS METODOLOGÍA Y ENFOQUE CONCEPTUAL 20

- I. ANTECEDENTES 20
- II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO 20
- III. METODOLOGÍA 21
- IV. ENFOQUE CONCEPTUAL 24

II. LA EXPERIENCIA HISTÓRICA DE LA ASOCIATIVIDAD DE LA AFC EN CHILE 29

- I. PERÍODO 1964-1973 29
- II. PERÍODO DEL REGIMEN MILITAR 31
- III. DÉCADA 1990-2000 32
- IV. PERÍODO 2000 EN ADELANTE 33
- V. LECCIONES SOBRE EL ENTORNO Y LAS POLÍTICAS 35

III. LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LAS EACs EN LA AFC 37

- I. CUADRO SINÓPTICO COMPARATIVO DE ESTUDIOS SOBRE ASOCIATIVIDAD 39
- II. AFIRMACIONES SOBRE FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO 41
- III. HIPÓTESIS DE TRABAJO 45

IV. CATASTRO DE EMPRESAS ASOCIATIVAS FRUTÍCOLAS 50

V. ESTUDIOS DE CASOS: ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN 53

- I. METODOLOGÍA 54
- II. SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS 55
- III. MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS 67
- IV. ENCUESTA A SOCIOS 85

VI. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASOS 95

- I. TENDENCIAS 95
- II. TEMAS CRÍTICOS 102
- III. JUICIO SINTÉTICO SOBRE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS 104
- IV. CRITERIOS PARA DEFINIR TIPOLOGÍAS 105
- V. LOS FACTORES DE ÉXITO O FRACASO 107
- VI. LECCIONES SOBRE ESTRATEGIAS DE APOYO 110

VII. TENDENCIAS EN LA FRUTICULTURA 111

- I. TENDENCIAS GENERALES 111

ÍNDICE

II. TENDENCIAS ESPECÍFICAS EN ALGUNAS ESPECIES 119

III. MÚLTIPLES MODELOS DE NEGOCIOS CON PUNTOS ESTRATÉGICOS COMUNES 149

VIII. EL MODELO DE NEGOCIOS 150

I. COMENTARIOS GENERALES 150

II. ESTRUCTURA Y DINÁMICA DEL MODELO DE NEGOCIOS 151

III. ESQUEMAS BÁSICOS DEL MODELO 152

IX. DECISIONES ESTRATÉGICAS Y TAREAS ASOCIADAS 156

I. LA ESPECIAL COMPLEJIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS EN LA AFC FRUTÍCOLA 156

II. DECISIONES Y TAREAS Y APOYOS ESTRATÉGICOS 157

1. Fase de prospección y formación. 157

2. Fase de funcionamiento pleno (desarrollo y consolidación) 167

X. LAS ESTRATEGIAS DE APOYO 175

I. LOS ÉNFASIS EN LAS ESTRATEGIAS DE APOYO 175

1. La información 175

2. La asesoría en comercialización 176

3. El apoyo a la gestión 177

4. El énfasis en la calidad 177

5. El financiamiento de inversiones 178

6. El desarrollo de capacidades 178

7. El refuerzo y desarrollo de las prácticas asociativas 179

II. LOS CRITERIOS PARA LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE APOYO 180

1. El apoyo y seguimiento sistemático y sostenido 180

2. La gradualidad 180

3. La inserción de recursos 181

4. Recursos técnicos y replicabilidad de la experiencia 181

5. Coordinación interinstitucional 182

6. La capacitación de los profesionales de apoyo 182

BIBLIOGRAFÍA 183

Índice de diagramas

Diagrama 1 21
Proceso de investigación

Diagrama 2 25
Condiciones para el funcionamiento de la asociatividad

Diagrama 3 26
Triángulo básico para el análisis

Diagrama 4 27
Beneficios de la Asociatividad

Diagrama 5 28
Factores de resistencia a la asociatividad

Diagrama 6 45
Hipótesis sobre factores internos de éxito

Diagrama 7 45
Hipótesis sobre el origen

Diagrama 8 46
Hipótesis sobre el negocio

Diagrama 9 46
Hipótesis sobre las normas y prácticas asociativas

Diagrama 10 47
Hipótesis sobre la gestión

Diagrama 11 47
Hipótesis sobre el liderazgo

Diagrama 12 48
Hipótesis sobre el capital humano y capital social

Diagrama 13 48
Hipótesis sobre las retribuciones a los socios

Diagrama 14 49
Hipótesis sobre los apoyos y subsidios

Diagrama 15 104
Juicio sintético sobre las EACs estudiadas

Diagrama 16 108
Ámbitos y factores

Diagrama 17 152
Estructura y dinámica del modelo de negocios Fase de Prospección y Formación

Diagrama 18 154
Estructura y dinámica del modelo de negocios en Fase de Funcionamiento pleno

Diagrama 19 158
Estructura y dinámica del modelo de negocios Fase de Prospección y Formación

Diagrama 20 167
Estructura y dinámica del modelo de negocios Fase de Funcionamiento pleno

Índice de tablas

Tabla 1 24
Forma Jurídica de EAC en el PGE 2014 de INDAP

Tabla 2 33
Evolución del número de EACs atendidas por INDAP

Tabla 3 34
EACs atendidas por los CEGES

Tabla 4 39
Cuadro sinóptico comparativo de estudios sobre asociatividad

Tabla 5 51
Empresas Asociativas 2015: Distribución Regional

Tabla 6 52
EACs Frutícolas por rubros

Tabla 7 52
EACs según Forma Jurídica

Tabla 8 54
Empresas Asociativas Campesinas Frutícolas consideradas en el estudio de casos

Tabla 9 56
Objetivo principal de las empresas

Tabla 10 58
Características de los socios de las empresas

Tabla 11 61
Infraestructura en la EAC

Tabla 12 63
Porcentaje de la producción de la EAC entregado por los socios

Tabla 13 65
Producto principal de las EACs

Tabla 14 66
Participación del producto principal en los ingresos de la EAC

Tabla 15 67
Matriz comparativa de resultados I

Tabla 16 76
Matriz comparativa de resultados II

Tabla 17 91
Conocimiento de la normativa

Tabla 18 105
Forma jurídica de las EACs

Tabla 19 105
Tamaño de las EACs

Tabla 20 106
Canal de comercialización

Tabla 21 106
Agregación de valor

Tabla 22 106
Categorías de socios

Índice de tablas

Tabla 23 107
Temporalidad de la actividad de la EAC

Tabla 24 111
Fruticultura: crecimiento superficies plantadas

Tabla 25 111
Fruticultura: crecimiento volúmenes exportados

Tabla 26 112
Superficie plantada con especies frutales

Tabla 27 113
Especies: superficies y distribución

Tabla 28 114
Fruticultura volúmenes exportados

Tabla 29 116
Valor de las exportaciones

Tabla 30 120
Ficha de caracterización Arándano

Tabla 31 125
Ficha de caracterización Damasco

Tabla 32 130
Ficha de caracterización Frambuesa

Tabla 33 135
Ficha de caracterización Frutilla

Tabla 34 139
Ficha de caracterización Nogal

Índice de gráficos

Gráfico 1 74
Actividad y conectividad en las empresas

Gráfico 2 76
Administración de la EAC

Gráfico 3 77
Personal con el que cuenta la EAC

Gráfico 4 78
Planeación en la EAC

Gráfico 5 79
Actividades que desarrollan las EACs

Gráfico 6 80
Agregación de valor en las EACs

Gráfico 7 98
Nivel educativo de los socios de las EACs

Gráfico 8 99
Actividad de los socios

Gráfico 9 99
Dependencia del productor del producto que entrega a la empresa

Gráfico 10 100
Entrega de producción a la EAC

Gráfico 11 101
Controles o registros

Gráfico 12 101
Tipos de controles

Gráfico 13 102
Servicio más importante para el socio

Gráfico 14 103
Valor al que compra la producción la EAC a sus socios

Gráfico 15 103
Valor al que la EAC le vende insumos a sus socios

Gráfico 16 104
Conocimiento previo entre los socios

Gráfico 17 105
Reglamento de las EACs

Gráfico 18 106
Mecanismo para la resolución de conflictos

Gráfico 19 106
Realización de reuniones informativas

Gráfico 20 107
Satisfacción con la participación de los otros socios

Gráfico 21 108
Uso del computador

Gráfico 22 108
Uso de Internet

Gráfico 23 109
Cómo utiliza internet

COLOSO MR

Resumen ejecutivo

Objetivo

El estudio busca desarrollar un modelo de negocios para empresas asociativas del sector frutícola, planteado a partir del análisis de la experiencia histórica de la asociatividad campesina y del estudio de casos específicos actuales que permitan extraer lecciones y soluciones susceptibles de adoptar.

Objetivos específicos

1. Sistematizar y caracterizar la experiencia histórica nacional de la asociatividad productiva y comercial de la fruticultura en la Agricultura Familiar Campesina (AFC).

2. Identificar los casos actuales de asociatividad en la AFC frutícola de Chile y caracterizarlos con un enfoque multidisciplinario que permitan determinar los puntos críticos positivos y negativos.

3. Diseñar un modelo de asociatividad que contenga los elementos necesarios para su viabilidad en la fruticultura de la AFC en Chile.

4. Caracterizar cada uno de los elementos del modelo entregando las recomendaciones necesarias para la validación e implementación de este.

Fundamentos y preguntas

Para efectos de la investigación se entiende como empresa asociativa aquella "constituida legalmente, formada única o mayoritariamente por pequeños productores campesinos, los cuales ejercen el control de la organización y cuyo propósito principal es la realización de actividades económicas" (Berdegué, 2000, p.24).

Se asume que existen ciertas condiciones para el funcionamiento de la asociatividad en la cual hay una dinámica entre beneficios percibidos por los socios y participación en las decisiones mediante estructuras y prácticas organizacionales adecuadas. También, que los elementos centrales para el análisis giran en torno al triángulo organización-socios-negocio que involucra temas como costos de la asociatividad, mecanismos de participación y retribuciones a los socios y por supuesto, éxito del negocio como condicionante de la sostenibilidad de la empresa.

Sobre ese trasfondo se plantean las preguntas básicas del estudio: ¿Cuáles son los factores del entorno o las políticas y los factores internos a la empresa que condicionan el éxito o fracaso de las experiencias? y ¿Cómo se expresan dichos factores en un modelo de negocio y cuáles son las decisiones estratégicas que este involucra? Todo ello orientado a generar un conjunto de recomendaciones con respecto a las estrategias de apoyo de las instituciones de fomento.

La investigación comprende tres etapas: estudio de la experiencia histórica de la asociatividad campesina, estudio de 10 casos de empresas de AFC frutícolas consideradas exitosas y diseño de un modelo de negocios para las Empresas Asociativas Campesinas (EACs) frutícolas.

Experiencia histórica

El estudio de la experiencia histórica se hizo sobre la revisión de los principales estudios anteriores sobre el tema, entrevistas a 22 informantes claves, documentos institucionales y experiencia del propio equipo investigador. La revisión permitió distinguir cuatro etapas en el desarrollo de la asociatividad en la AFC que van desde la Reforma Agraria hasta hoy y que permiten señalar tendencias cuya vigencia continúa hasta el presente. Permitió detectar, también, los momentos de mayor incremento de la asociatividad en el período 1964-1973 y durante la década de 1990 y, a partir del 2000, un proceso acelerado de disminución y crisis de las EACs aunque sin llegar a desaparecer y manteniéndose una cantidad de ellas en funcionamiento.

El estudio histórico y las entrevistas a los informantes claves permitió llegar a ciertas conclusiones sobre el entorno y las políticas de las cuales las principales son:

- presencia de una alta resistencia actual a la asociatividad por parte de los productores campesinos explicada en gran medida por negativas experiencias anteriores y factores culturales y educativos;
- la existencia de diferencias entre racionalidad empresarial y racionalidad campesina, lo que ha provocado que los procesos de introducción de la modernidad capitalista encuentren escollos importantes;
- una gran diversidad al interior de la AFC en cuanto a sus formas de integración a los mercados, las que van desde una minoría exportadora a una mayoría de productores insertos en mercados nacionales, regionales y locales;
- un fuerte condicionamiento de las políticas públicas para el desarrollo de la experiencias asociativas, lo que ha generado dependencia excesiva de los apoyos y provocado la desaparición de las empresas cuando éstos se han terminado;
- un conjunto de deficiencias en las estrategias de apoyo marcadas por el voluntarismo, la aceleración artificial de procesos, la inserción de créditos excesivos, su uso como subsidios y la utilización del acceso a recursos públicos como estímulo para asociarse.
- existencia de una gran variedad y diversidad de instrumentos de fomento en la institucionalidad pública, especialmente del Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP, y de una experiencia acumulada de la que se pueden extraer lecciones muy valiosas;
- carencia de estrategias integrales y sostenidas en el tiempo que utilicen coordinadamente los instrumentos disponibles y generen apoyos en función de los tiempos de desarrollo de las empresas;
- déficit de tecnología social y metodologías de intervención y desarrollo organizacional que han debilitado las acciones de apoyo;
- confusión entre representatividad y asociatividad económica con resultados negativos, en la mayor parte de los casos;
- a pesar de lo anterior, la persistencia de las formas asociativas campesinas a través de la creación de nuevas empresas y la sobrevivencia de algunas más antiguas lo que hace necesario centrar la atención en los factores internos que han permitido esta continuidad.

Estudio de casos

El estudio de casos comprendió 11 empresas elegidas con criterios de representación de rubros, distribución geográfica, antigüedad, forma jurídica y tamaño. Para seleccionarlas se elaboró, primero, un catastro de EACs frutícolas vigentes a partir de la

información disponible a nivel central y de áreas de INDAP. Se añadió, también, al estudio una undécima empresa en formación por solicitud expresa de INDAP.

Se aplicaron cuatro instrumentos: ficha de datos básicos de la empresa, cuestionario a gerentes, cuestionario a dirigentes y encuesta de auto-respuesta a socios.

Los rubros incluidos fueron: arándanos, cerezos, damascos, frambuesas, frutillas, nueces, papayos y vitivinicultura.

Del estudio de casos es posible concluir que, en general, las EACs, frutícolas estudiadas:

a. Son relativamente exitosas porque han logrado mantenerse en el tiempo, presentan situaciones financieras manejables (a pesar de eventos negativos anteriores), se han insertado exitosamente en un mercado externo y prestan un servicio reconocible y valorado por sus socios;

b. Los factores de éxito se relacionan con una coyuntura con favorables condiciones de mercado, una buena gestión, un manejo adecuado de la asociatividad, liderazgos fuertes y capital social del grupo y un fuerte y sostenido apoyo externo.

c. Sin embargo, presentan debilidades y limitaciones importantes: poco manejo de contingencias y carencia de inteligencia de mercados, debilidad financiera, opción “mono-rubro”, carencias en tecnologías de información y de gestión, limitaciones culturales de los socios y alta dependencia del apoyo externo.

d. Enfrentan ciertas amenazas y desafíos: competencia creciente, exigencias de calidad, mejoramientos tecnológicos en los predios de los socios, fidelización de proveedores, incremento de la participación y el compromiso de los socios.

Un tema sensible es que, en casi todos los casos, hay alta dependencia de los apoyos externos y escasa capacidad para reaccionar frente a contingencias del mercado o del entorno.

Factores de éxito o fracaso

Con respecto a los factores condicionantes del éxito o fracaso, el estudio concluye que una empresa asociativa tiene más posibilidades de ser exitosa si:

- ha surgido de una necesidad sentida y soluciona un problema efectivo del grupo;
- cuenta con un buen modelo de negocios
- la asociatividad funciona,
- la gestión es honesta y eficiente,
- hay un liderazgo reconocido y movilizador,
- el capital humano y el capital social son funcionales a la asociatividad,
- hay beneficios efectivos y percibidos por los socios,
- hay uso adecuado de los apoyos externos.

Modelo de negocios

El modelo de negocios comprende la manera en que se combinan los distintos factores estratégicos para crear valor, asegurar la rentabilidad y generar beneficios para la empresa y los asociados. Se expresa en el plan de negocios y en el plan estratégico, con frecuencia no está explícito pero, de manera subyacente, siempre existe y explicitarlo es positivo.

Para definir un posible modelo de negocios se examinan las principales tendencias, desafíos y oportunidades de la fruticultura chilena y, más específicamente, la situación de algunas especies con presencia de EACs, haciendo especial atención a las características de los mercados, las perspectivas, desafíos y oportunidades, la situación de los pequeños productores y los temas estratégicos de decisiones.

Se constata que, al interior del rubro frutícola, existen múltiples y diversos modelos de negocios en función de las características específicas de las especies y de los factores incidentes. Esos modelos presentan, sin embargo, rasgos similares en cuanto a las decisiones estratégicas que deben adoptarse y cuya identificación puede permitir configurar temas centrales de un modelo de negocios y orientar, así, de mejor forma los apoyos externos que las EACs requieren.

El modelo planteado se desarrolla a partir del CANVAS (una metodología para agregar valor a un modelo de negocios), en la versión de Alexander Osterwalder al cual se introducen modificaciones en dos sentidos. Por una parte, se diferencian dos estructuras del modelo en función de las etapas de desarrollo de la empresa (Fase I: Prospección y Formación y Fase II: Funcionamiento Pleno del Desarrollo y la Consolidación). Por otra parte, se introduce, en ambos casos, la dimensión de asociatividad como componente importante del modelo de negocios y condicionante de su éxito.

Se distinguen, a la vez, cuatro ámbitos centrales: mercado, producto, gestión y asociatividad con respecto a los cuales se ubican los factores del modelo y, en consecuencia, las preguntas estratégicas y las tareas que este involucra.

En la Fase de Prospección y Formación de la empresa el modelo identifica nueve puntos estratégicos de decisiones: mercado, canal de comercialización, grado de agregación de valor, actividad principal, recursos, estructura de administración y personal, estructura de costos y financiamiento, forma jurídica y modelo organizacional. En esta fase ganan especial importancia factores como la calidad de la información, los estudios de factibilidades, la calidad del apoyo externo, el capital social y cohesión del grupo y la capacidad de conducción de los líderes.

En la Fase de Funcionamiento Pleno los puntos estratégicos de decisiones se refieren a: manejo de oportunidades y contingencias del mercado, manejo de opciones de comercialización, características y calidad del producto final y del producto input, manejo de recursos productivos e innovación, relación con los proveedores, estructura de actividades, costos y financiamiento, estrategia de desarrollo de inversiones, redes y usos de apoyos externos, prácticas de participación y control de decisiones, retribuciones a los socios. En esta fase tienen especial relevancia: la calidad de la gestión, el funcionamiento asociativo, las capacidades y competencias, la oportunidad y calidad de la información y, por supuesto, los apoyos externos.

Apoyos externos

Finalmente, se identifican de manera pormenorizada los apoyos externos necesarios para las tareas implicadas en cada pregunta estratégica y se concluye con un conjunto de recomendaciones para las estrategias de apoyo institucional.

Las recomendaciones se refieren a ciertos énfasis que deberían hacer las estrategias de apoyo en puntos tales como: la facilitación de información, la asesoría en comercialización, el apoyo al mejoramiento de la gestión, el énfasis en la calidad del producto, el financiamiento a las inversiones y su monitoreo, el desarrollo de las capacidades y el capital humano y el refuerzo y desarrollo de las prácticas asociativas.

Finalmente, se destacan ciertos criterios para la implementación de las estrategias de fomento: el apoyo sistemático y sostenido, el respeto a la gradualidad del crecimiento de las EACs, la inserción controlada de recursos, el despliegue medido de recursos técnicos para posibilitar la replicabilidad de la experiencia, la coordinación interinstitucional y la necesidad de reforzar la capacitación de los profesionales de apoyo, especialmente, en aspectos asociativos.

Introducción

El presente documento contiene los resultados del estudio "Desarrollo de un Modelo de Negocios de Base Asociativa para la Agricultura Familiar Campesina (AFC) Frutícola de Chile" encargado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) a través de la Licitación de Estudios UDE 2014.

El estudio fue realizado por el Centro para el Desarrollo de Capital Humano (CENDEC) entre enero y septiembre de 2015 por un equipo integrado por los siguientes profesionales:

- José Nagel Amaro, Sociólogo (Coordinador)
- Camilo Martínez Vergara, Sociólogo (Coordinador de operaciones)
- Hamilton Aliaga Rivera, Sociólogo
- Rolando Michea Mundaca, Economista Agrario
- Juan Martínez Briceño, Programador agropecuario

Participó también en el estudio del caso de arándanos de Pailimo el ingeniero agrónomo Sr. Orlando Peñaloza.

Actuó como contraparte de FIA la Sra. Soledad Hidalgo, Coordinadora de Programas.

En la coordinación del acceso a la información de INDAP hubo especial apoyo de la Sra. Marisa Lobos, Encargada Nacional Rubro Frutales de la División de Fomento.

El estudio se propuso revisar la experiencia histórica de la asociatividad frutícola en la AFC, examinar algunos casos exitosos de empresas asociativas vigentes y extraer de allí lecciones para desarrollar un modelo de negocios y diseñar estrategias de apoyo pertinentes y adecuadas.

Santiago, septiembre de 2015

I. Objetivos metodología y enfoque conceptual

I. Antecedentes

1. Una meta importante, dentro de los objetivos de equidad del actual gobierno, es la de permitir la incorporación de los pequeños agricultores a rubros y actividades de mayor rentabilidad y al acceso a canales de comercialización que aseguren la sostenibilidad de su negocio.

2. Experiencias diversas demuestran que la asociatividad es una alternativa que permite a los productores mejores condiciones de negociación, acceso a apoyos públicos y financiamiento y el aprovechamiento, en general, de las economías de escala. Pero, también, hay una larga historia que muestra que la implementación de fórmulas asociativas en la AFC en Chile ha sido problemática y no exenta de dificultades.

3. La fruticultura es un sector que reúne las condiciones necesarias para que agricultores de la AFC puedan desarrollarse exitosamente, a condición de cumplir ciertos requisitos en términos tecnológicos, económicos y de uso de determinados canales y modalidades de comercialización.

4. En el sector frutícola es posible encontrar algunas empresas asociativas campesinas con formas legales y modalidades organizativas distintas que han logrado insertarse en los mercados en regiones y rubros diferentes.

5. Actualmente no hay antecedentes que muestren el grado de éxito de estas organizaciones y las razones por las cuales han sobrevivido, por lo cual parece importante realizar estudios que permitan obtener lecciones para futuras experiencias.

6. La posibilidad de identificar uno o varios modelos de negocios viables para una empresa asociativa podría abrir posibilidades a grupos significativos de AFC para ganar en competitividad e integrarse a mercados atractivos.

II. Objetivos del estudio

Objetivo general

El estudio busca desarrollar un modelo de negocios para empresas asociativas del sector frutícola planteado a partir del análisis de la experiencia histórica de la asociatividad campesina y del estudio de casos específicos actuales que permitan extraer lecciones y soluciones susceptibles de adoptar.

Objetivos específicos

1. Sistematizar y caracterizar la experiencia histórica nacional de la asociatividad productiva y comercial de la fruticultura en la AFC.

2. Identificar los casos actuales de asociatividad en la AFC frutícola de Chile y caracterizarlos con un enfoque multidisciplinario que permitan determinar los puntos críticos positivos y negativos.

3. Diseñar un modelo de asociatividad que contenga los elementos necesarios para su viabilidad en la fruticultura de la AFC en Chile.

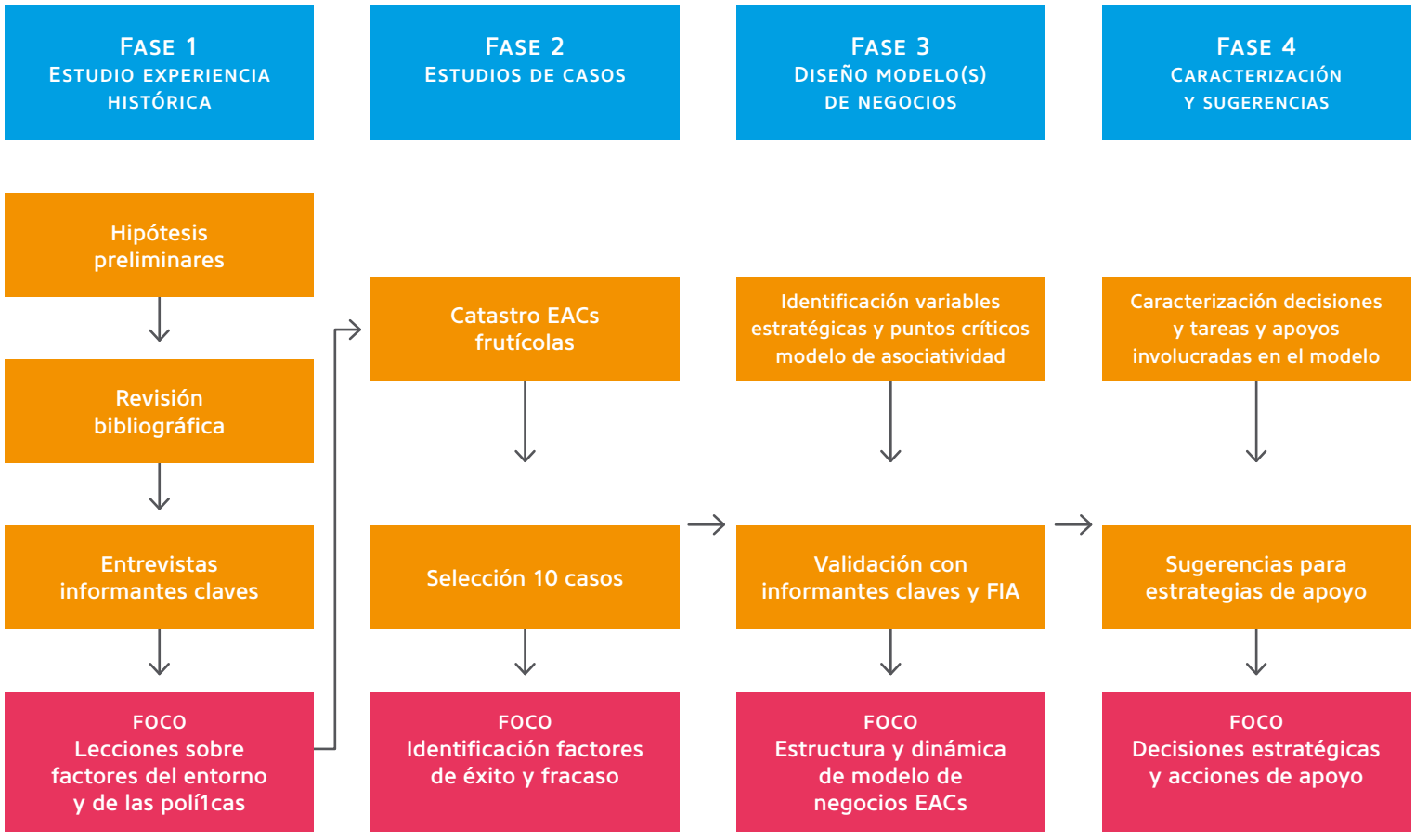
4. Caracterizar cada uno de los elementos del modelo entregando las recomendaciones necesarias para la validación e implementación de este.

III. METODOLOGÍA

1. Fases y tareas

El siguiente diagrama muestra las fases del proceso de investigación y las tareas centrales de cada una de ellas.

Diagrama 1 Proceso de investigación



2. Fuentes

SECUNDARIAS	Documentos oficiales Estudios anteriores Bases de datos (INDAP y otros)
INFORMANTES CLAVES	Directivos instituciones Profesionales instituciones Técnicos de terreno Dirigentes de organizaciones
EMPRESAS	Estudios de casos de 10 EACs

3. Desarrollo del trabajo

El trabajo fue realizado por fases dando origen a tres informes sucesivos: el primero correspondiente al estudio histórico y estudio de casos, el segundo al planteamiento del modelo de gestión y el tercero al desarrollo de los puntos estratégicos de decisiones y las propuestas de acciones de apoyo.

3.1 Objetivo 1: Caracterización de la experiencia histórica de la asociatividad campesina y de las empresas frutícolas de la AFC.

- Se partió de un conjunto de hipótesis preliminares para guiar la investigación las cuales fueron formuladas al momento de diseñar el estudio y que se ajustaron en función de los resultados obtenidos.
- En la primera fase de la investigación, se hizo una revisión de la documentación existente acerca de la experiencia histórica de la asociatividad en la AFC en Chile, examinándose las diversas formas asociativas que se han implementado, los contextos institucionales, económicos y políticos en que ellas han surgido, las características de los procesos y sus resultados con el fin de extraer las lecciones que se desprenden de dichas experiencias.
- Paralelamente se entrevistó a 22 informantes claves que han tenido participación en la implementación de experiencias asociativas, sea desde la institucionalidad pública, en su trabajo de terreno o como dirigentes de organizaciones campesinas.
- Un resultado importante de esta fase fue la de determinar los factores de éxito y fracaso de las experiencias asociativas implementadas en las últimas décadas. Sobre esta base, se hizo una primera reformulación y jerarquización de las hipótesis y se identificaron las variables estratégicas a estudiar en la siguiente fase de la investigación.

3.2 Objetivo 2: Identificar y caracterizar los casos actuales de asociatividad frutícola en la AFC.

- Como primera actividad se realizó un estudio exploratorio para chequear las bases de datos e identificar el listado de experiencias existentes de empresas frutícolas de la AFC en Chile. Esto se hizo a partir de la información institucional disponible en INDAP tanto a nivel central como en regiones y sobre la base de entrevistas a técnicos que trabajan en acciones de fomento productivo a la AFC.
- En ese estudio se cotejaron las bases de datos existentes en las diversas divisiones de INDAP, en la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Economía y en la Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias de Chile, CAMPOCOOP. Como resultado de ello, se logró un listado consolidado que permitió identificar las experiencias probablemente vigentes y activas. Este listado fue cotejado con las direcciones regionales de INDAP a quienes se solicitó identificar aquellas experiencias de AFC frutícola actualmente en actividad.
- Sobre la base de este listado se escogieron 11 casos a estudiar buscando que, dentro de ellos, quedaran incluidas diversas formas jurídicas, rubros y regiones. Inicialmente se había proyectado estudiar 10 casos pero, a petición de INDAP, se agregó otra organización que se encuentra en formación.
- Los estudios tienen un enfoque cuanticualitativo procurándose establecer un diagnóstico del modelo de negocios de la empresa,

su comportamiento económico productivo, las estructuras y procesos organizacionales y los rasgos centrales que caracterizan el proceso asociativo.

– Se elaboraron cuatro instrumentos para el estudio de casos:

  a. Ficha del perfil de la empresa

  b. Cuestionario a gerentes o administradores

  c. Cuestionario para dirigentes

  d. Cuestionario de auto-respuesta para socios de las organizaciones

– Para cada caso se elaboró un informe que contiene el análisis de la situación de la empresa con especial foco en los factores condicionantes del éxito o generadores de amenazas y problemas.

– Finalmente, se examinaron nuevamente las variables estratégicas a partir de las conclusiones del estudio y se identificaron los elementos que serán considerados centrales para la formulación del o de los modelos de negocios asociativos.

3.3 Objetivo 3: Diseñar un modelo de asociatividad que contenga los elementos necesarios para su viabilidad en la fruticultura de la AFC en Chile.

– A partir de los resultados obtenidos en la etapa anterior, se avanzó hacia la identificación de elementos y factores de un modelo negocios para la AFC frutícola. Para esos efectos se examinaron, primero, las principales tendencias de la fruticultura nacional procurando identificar las fortalezas y dificultades de los productores nacionales frente a los mercados externos y caracterizar algunos rasgos de la experiencia específica de los productores frutícolas de la AFC.

– Sobre esta base, y en función de las especies involucradas en los estudios de casos, se elaboraron Fichas Resumen de Caracterización de las situaciones en seis productos: arándanos, damascos, frambuesas, frutillas, nogales y vinos.

– Ellas permitieron visualizar las características de los mercados, los cultivos, la situación de los pequeños agricultores dentro del rubro y los puntos estratégicos de decisiones para una empresa asociativa.

– A partir de la existencia de múltiples modelos de negocios al interior de la fruticultura, fue posible identificar también la presencia de ciertos puntos estratégicos de decisiones que son comunes y cuya identificación permitió configurar los temas centrales de un modelo de negocios.

– Para definir un modelo negocios se trabajó a partir de algunas ideas centrales del Modelo CANVAS, en la versión de Alexander Osterwalder, el que permite identificar los componentes estratégicos de la propuesta de valor separándolos en función de mercado, producto, y gestión. A ellos se agregó el componente de asociatividad como clave para el éxito del modelo.

– Se introdujo, también, una dimensión dinámica distinguiendo cuatro etapas en el desarrollo de una empresa: Prospección, Formación, Desarrollo y Consolidación estableciéndose un corte entre las dos primeras y las dos últimas etapas correspondiendo unas a la fase inicial y otras a la empresa ya formada y en funcionamiento.

– De esta forma, se diseñaron dos esquemas básicos de modelos de negocios: uno para las fases de prospección y formación y otro para la de funcionamiento pleno identificándose, en cada caso, los puntos estratégicos de decisiones y los factores de éxito que los acompañan.

3.4 Objetivo 4: Caracterizar los elementos del modelo entregando las recomendaciones necesarias para la validación e implementación de éste.

– En la parte final se hizo el ejercicio de desarrollar cada uno de los factores del modelo de negocios identificando las preguntas claves, las decisiones, las tareas asociadas a cada una de ellas y los apoyos externos necesarios para el éxito de su implementación.

– Esta tarea fue realizada a partir del análisis de los resultados de los estudios de casos y de la información proporcionada por los informantes claves, especialmente, aquellos que han cumplido funciones de asesoría directa a empresas asociativas.

IV. Enfoque conceptual

1. Empresa asociativa y asociatividad económica

1.1 Para estos efectos se adoptará la definición de empresa asociativa utilizada en estudios anteriores: "entidades constituidas legalmente, formadas única o mayoritariamente por pequeños productores campesinos, los cuales ejercen el control de la organización y cuyo propósito principal es la realización de actividades económicas" (Berdegué, 2000, p.24). Esto les permite realizar acciones orientadas a mejorar la dotación de activos de sus socios, la producción y la productividad, el mercadeo, la agregación de valor y la administración y gestión empresarial.

1.2 Las EACs pueden adoptar diversas formas jurídicas manteniendo el objetivo de cooperación económica y productiva entre sus socios. Las más frecuentes en Chile han sido la Cooperativa, la Sociedad de Responsabilidad Limitada y la Sociedad Anónima Cerrada. Paralelamente, se han conformado una multiplicidad de sociedades de hecho de muy pequeño tamaño y con funciones y actividades muy específicas. La siguiente tabla muestra la situación de 75 empresas atendidas por el Programa de Gestión Empresarial de INDAP en el año 2014.

Tabla 1. Forma Jurídica de EAC en el PGE 2014 de INDAP

Forma Jurídica 2014	Nº Empresas	%
Responsabilidad Ltda.	25	33%
Cooperativa	23	31%
Sociedad Anónima	22	29%
APPA	2	3%
Sociedad por Acciones	1	1%
Comité	1	1%
Asociación Gremial	1	1%
Total general	**75**	**100%**

Fuente: Informe Caracterización Empresas Asociativas INDAP, 2014

1.3 Es importante, la distinción entre asociatividad de representación y asociatividad económica. En el primer caso, se trata de organizaciones creadas para representar los intereses de los pequeños agricultores ante los gobiernos y la sociedad civil y que cumplen un rol, fundamentalmente, social y político. Por ello, sus formas de acción y la dinámica organizacional se corresponden con ese objetivo. Ellas buscan obtener del entorno las mejores posibilidades y beneficios para sus socios para lo cual establecen relaciones específicas con las autoridades y la institucionalidad pública en una dimensión normalmente de presión y reivindicación. Las habilidades y competencias de sus dirigentes, por lo tanto, se encuentran, sobre todo, en el manejo de relaciones y establecimiento de redes políticas e institucionales.

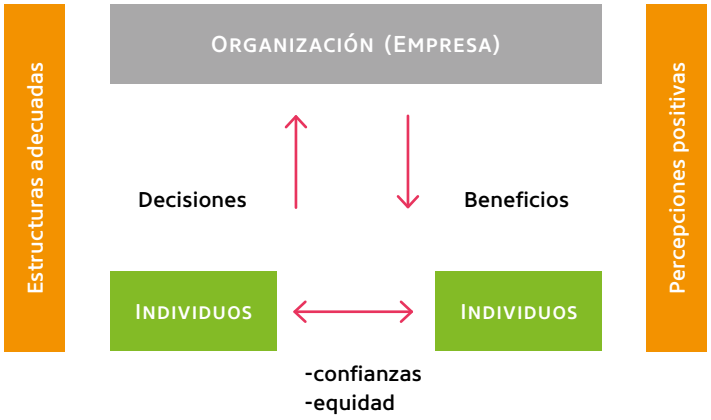
En el caso de la asociatividad económica, el objetivo central es el de manejo de actividades productivas y comerciales con un enfoque empresarial y con el imperativo de la necesaria eficiencia y eficacia en la gestión y en la búsqueda de beneficios y retribuciones a sus asociados.

Esta distinción es importante por cuanto, con alguna frecuencia, los roles se han mezclado generando experiencias no siempreexitosas.

2. Condiciones para el funcionamiento de la asociatividad

El trasfondo del análisis supone que existen ciertas condiciones para que la asociatividad efectivamente funcione. Ellas tienen que ver, sobre todo, con las relaciones que se establecen entre la empresa y sus socios e implican tanto la calidad de las estructuras y normas organizacionales como las percepciones que se generan en las personas y, sobre esa base, la calidad de las relaciones especialmente entre los niveles gerenciales que representan a los intereses de la empresa y los socios de base que a menudo la perciben como ajena. En el centro del tema están las confianzas cuyo origen puede ser anterior a la organización, pero que se fortalecen o debilitan en función de los otros elementos. La percepción de beneficios efectivos que la organización entrega a sus socios es clave para fortalecer la asociatividad y genera percepciones positivas hacia la empresa. A la vez, la existencia de controles y una clara estratificación de los niveles de decisiones también contribuyen a mejorar el ambiente organizacional. Esto se resume en el siguiente diagrama.

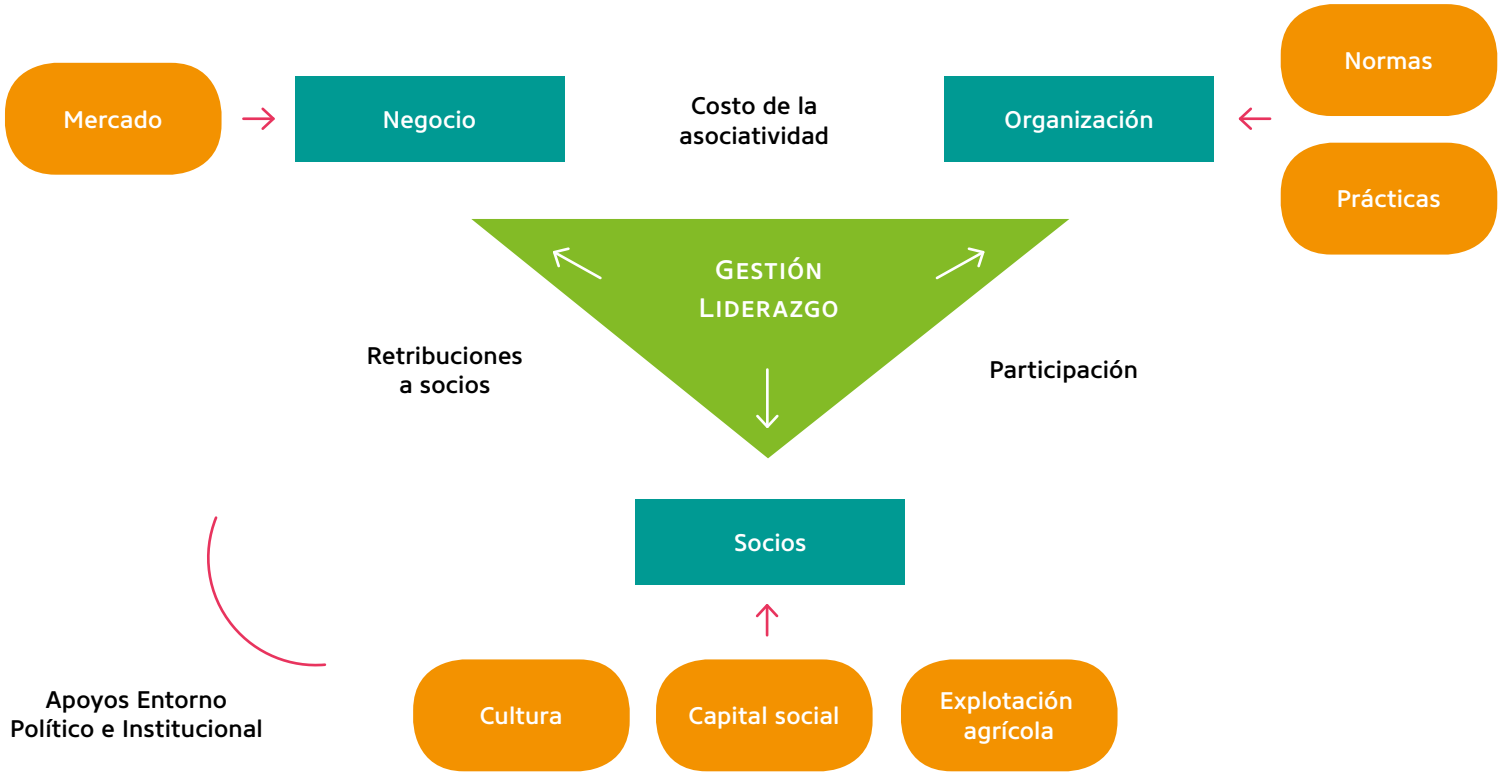
Diagrama 2. Condiciones para el funcionamiento de la asociatividad



3. Esquema básico de la asociatividad

El análisis se orientará a partir de un esquema básico que incluye tres instancias: negocio, organización y socios. Entre estas tres instancias se establecen un conjunto de dinámicas en las cuales la gestión y el liderazgo resultan estratégicos. La forma en que el negocio se inserta en el mercado, las normas y pautas formales de relación y la cultura, el capital social y características de la explotación de los socios son elementos determinantes del tipo de dinámicas que se generarán en la empresa. Todo ello condicionado, también, por un entorno político e institucional cuyas características y procesos abren o cierran posibilidades de expansión al fenómeno asociativo.

Diagrama 3. Triángulo básico para el análisis



4. Beneficios de la asociatividad

Experiencias diversas demuestran que la asociatividad es una alternativa que permite a los productores mejores condiciones de negociación, reducción de costos de transacción, acceso a apoyos públicos y a financiamiento y el aprovechamiento, en general, de las economías de escala. En el siguiente diagrama se resumen los principales beneficios identificados en estudios anteriores y en la experiencia directa de trabajo con la AFC. Estos se refieren a las cuatro áreas que se indican.

Diagrama 4. Beneficios de la Asociatividad

5. Cinco factores de resistencia a la asociatividad

Pero, a la vez, la historia muestra que no siempre los beneficios son percibidos como tales o que existen otros elementos que terminan siendo más importantes en la percepción y la experiencia concreta de los campesinos. Es así como, en diversos contextos, se generan fuertes resistencias a la asociatividad que hacen muy difícil la tarea de fomentar cualquiera acción en conjunto. La identificación de las causas de esta resistencia es tarea de una parte de este estudio pero, en términos globales, y a partir de estudios anteriores, se podría asumir que estas resistencias se originan en una o varias de las cinco áreas que se muestran en el diagrama siguiente.

6. Asociatividad: ¿Solución en todos los casos?

Diversos estudios y experiencias concluyen que:

- no en todos los casos la asociatividad es la solución adecuada a los problemas del agricultor;
- la asociatividad tiene un costo que debe ser financiado por la operación de la empresa, por los socios o por ambos;
- si bien la asociatividad permite mejores condiciones de negociación y reducción de costos de transacción, normalmente, no influye significativamente en los precios e incluso puede ser un factor que, en este aspecto, opere negativamente.

Diagrama 5. Factores de resistencia a la asociatividad

II. La Experiencia Histórica de la Asociatividad de la AFC en Chile

Es posible distinguir cuatro etapas en el desarrollo de la experiencia de la asociatividad campesina en Chile:

1. Período 1964-1973
2. Régimen Militar
3. Década 1990-2000
4. 2000 en adelante

I. Período 1964-1973

En el período 1964-1970 se inician tres procesos claves y paralelos en el sector agropecuario: la Reforma Agraria, la sindicalización campesina y la modernización productiva de la agricultura.

El proceso de Reforma Agraria busca terminar con los modelos tradicionales de tenencia de la tierra y generar un diseño de producción y trabajo basado en la difusión de la propiedad de la tierra y en la concesión de un rol protagónico a los campesinos. En ese contexto, se promueve la asociatividad bajo diversas formas.

El modelo más generalizado son los asentamientos de reforma agraria que constituyen una forma de asociación pensada como transitoria, mientras se producía la consolidación de los procesos, la capacitación de los campesinos y la estructuración productiva y económica de las nuevas unidades surgidas de la transformación agraria. El objetivo final es que los campesinos gestionen sus propias organizaciones.

Sin embargo, en virtud de la urgencia y de la necesidad de generar organización en breve plazo y de afrontar los desafíos de la producción, son los funcionarios gubernamentales los que asumen las funciones de gerencia y administración de la sociedad adoptando las decisiones más significativas e importantes.

Es difícil establecer un juicio histórico acerca de las potencialidades efectivas de desarrollo de este modelo por cuanto el proceso fue interrumpido como resultado del advenimiento del Régimen Militar. Sin embargo, diversas evaluaciones muestran que un conjunto de dificultades y escollos conspiraban contra la posibilidad de lograr el éxito organizacional y la eficiencia buscada. Las principales se refieren a la fuerte injerencia del Estado que, en virtud de las carencias de los asociados, prácticamente asumió las funciones gerenciales, a la rapidez de los procesos que impidieron una maduración social y organizacional y al bajo nivel de capacitación de los campesinos.

Se añadió a eso, como factor clave, el aspecto cultural por cuanto se trataba de campesinos provenientes de fundos en los cuales

habían sido inquilinos o asalariados y que, en consecuencia, nunca habían tenido una experiencia empresarial ni estaban motivados para ello. Se perfiló, así, una realidad que persistiría a lo largo de las siguientes décadas en términos de un cierto divorcio entre las políticas e iniciativas públicas de asociatividad y la realidad cultural y las aspiraciones y percepciones de los campesinos.

De manera paralela, se estimulan en ese período, otras formas de organización para la producción. Las más importantes son las llamadas cooperativas de reforma agraria las que tienen dos modalidades: asignataria y mixta. En un caso es la cooperativa la receptora de la tierra y la que opera como la nueva propietaria. En el otro caso, hay una mezcla de asignaciones individuales y de bienes y acciones comunes las que se orientan principalmente a la prestación de servicios a los asociados.

En este caso se reproducen también las mismas limitaciones organizacionales que en los asentamientos y persiste como factor importante la escasez de tiempo para la maduración de los procesos sociales, educativos y culturales lo que habría hecho más viable la experiencia.

Otro modelo de segundo piso impulsado desde el estado y que tuvo una duración mayor fueron las Cooperativas Multiactivas Regionales (MULTIRRECOOPS), pensadas para proveer de servicios a sus organizaciones socias dentro de un determinado territorio.

Al parecer las MULTIRRECOOP cumplieron funciones de apoyo significativas hasta que por falta de estímulo público durante el regimen militar terminaron desapareciendo.

En la segunda etapa de este período (1970-1973) se generan los Centros de Reforma Agraria (CERAS) que incorporan a otros trabajadores externos a los predios y con los cuales los asentados carecían de vínculos o sentían como provenientes de un mundo diferente. Adicionalmente, las potenciales utilidades de las empresas deberían ser compartidas con externos generando excedentes para ser utilizados a nivel comunal. Paralelamente, se generan los CEPROS (Centros de Producción) de propiedad del Estado que tienen escasa difusión y muy baja aceptación por parte de los campesinos en la medida en que no correspondían a su experiencia anterior, a su realidad cultural y a las expectativas que se orientaban más bien a obtener la asignación en propiedad de las tierras.

Paralelamente, se desarrollaron las Cooperativas Campesinas que agrupaban a los pequeños productores tradicionales, proceso que se hizo de manera independiente de la reforma agraria y que se orientó, sobre todo, a la provisión de servicios a propietarios individuales con largo arraigo en el campo y con formas de producción y comercialización ya consolidadas. El modelo funcionó mientras existieron políticas de créditos, subsidios y recursos del Estado disponibles y en abundancia y para acceder a los cuales estar afiliado a una cooperativa era un antecedente favorable. En la medida en que esos estímulos desaparecieron las cooperativas se debilitaron y prácticamente desaparecieron.

En resumen, en este período se perfilan ya algunas tendencias que persisten hasta el presente:

- inducción de la asociatividad por parte de los agentes gubernamentales;
- diferencias entre cultura y percepciones campesinas y objetivos de las políticas de fomento;
- fuerte injerencia de los técnicos en las decisiones de las organizaciones generadas por la acción del Estado.

II. Período del régimen militar

Esta etapa se caracteriza por la desincentivación de las organizaciones campesinas, la reversión del proceso de Reforma Agraria, el estímulo al desarrollo del mercado de la tierra y la introducción de la lógica capitalista en el campo. El énfasis principal se pone en la modernización productiva y empresarial y en la ampliación y consolidación de los mercados, especialmente externos.

La decisión principal que marca el período es la de la asignación individual de una parte significativa de las tierras que habían estado bajo el régimen de asentamientos y/o las cooperativas de reforma agraria. Paralelamente, la devolución a sus antiguos dueños de un porcentaje importante de las tierras expropiadas.

De manera paralela, las políticas neoliberales generan, dentro de la agricultura, un sector emprendedor y dinámico centrado fundamentalmente en la fruticultura que impulsa fuertemente el desarrollo agropecuario pero, a la vez, establece una profunda diferenciación con el sector tradicional y especialmente con el mundo de la agricultura campesina.

La asignación individual da origen a un conjunto de pequeños propietarios, la mayoría de los cuales no estaban preparados para enfrentar los avatares del modelo de libre mercado que estimulaba el régimen. En esas condiciones, se produce un proceso lento, pero irreversible de venta de tierras y de debilitamiento de las organizaciones a las cuales esos propietarios pertenecían.

En términos estadísticos en este período se produce una fuerte disminución de la asociatividad campesina la que pasa desde los 86.300 socios en organizaciones de productores en 1973, a menos de la mitad en 1987, 42.685 y de 94.000 campesinos en organizaciones de trabajo en común, a 1.640 en ese mismo año. En el caso específico de las cooperativas, en el año 1973 había 340 y en 1987 la cifra solo era de 63.

De manera paralela a la desincentivación de las organizaciones provenientes del período anterior, se crean, sin embargo, al inicio del regimen militar las Sociedades de Cooperación Agrícola (SOCAS) destinadas a administrar los bienes comunes provenientes de los asentamientos, coordinar acciones colectivas y prestar servicios a los antiguos asignatarios. Son organizaciones autogestionadas, pero impulsadas y apoyadas por funcionarios gubernamentales y que sirven durante algunos años como canal para acceder a créditos y servicios del Estado. A inicios de la década de los 80 el gobierno deroga la legislación que permite la creación de SOCAS y retira el apoyo del Estado. Esto conduce a que, rápidamente, esta forma de organización desaparezca por la imposibilidad de financiarse y canalizar servicios hacia sus socios.

Durante este período, también comienzan a surgir otras formas de organización empresarial de la AFC con una orientación más acorde con las características generales del modelo económico vigente. Las más importantes son las Sociedades de Responsabilidad Limitada y las Asociaciones Gremiales (AG) las que cumplen funciones no sólo de representación, sino también actúan como empresas comerciales.

Entre las Sociedades de Responsabilidad Limitada ocuparon un rol preponderante las Sociedades de Secano las que cumplieron la tarea de administrar las tierras asignadas en común mientras se pagaban las deudas pendientes con el Estado. Una vez concluido este proceso la mayoría de ellas se disolvió y la tierra fue subdividida. Nuevamente en este caso la motivación principal para asociarse estuvo en cumplir con una demanda del Estado.

Un proceso paralelo, diferente y extremadamente importante para lo que serán las políticas de fomento de los siguientes gobiernos democráticos, es la multiplicidad de experiencias asociativas que son generadas por organizaciones no gubernamentales, organizaciones de iglesias y fundaciones internacionales las que operan sin el apoyo del Estado e, incluso, con la manifiesta oposición de las autoridades. Se produce, así, un verdadero laboratorio de experiencias motivadas por la necesidad de reemplazar el apoyo que el Estado ha retirado a los campesinos. En ese contexto, se experimentan múltiples fórmulas asociativas, productivas y comerciales las que, servirían, sin duda, en los años siguientes para formular y orientar las políticas de fomento.

III. Década 1990-2000

La década del noventa está marcada por la instalación de los primeros gobiernos democráticos después de la experiencia militar. Ello genera condiciones macrosociales de estímulo a la participación y al desarrollo de organizaciones como una forma de expresión efectiva de la democracia recién recuperada. En el sector agropecuario se enfrentan dos tareas: por un lado profundizar el modelo exportador y la modernización del sector que se encuentra en un momento de buenas expectativas internacionales y, por otra, afrontar el desafío de la integración del sector campesino a la modernidad, su consolidación y el restablecimiento de formas de organización viables y sustentables.

La opción que se adopta es la de incentivar la reconversión hacia mercados menos tradicionales, la modernización productiva y el desarrollo de organizaciones comerciales. El Estado apuesta fuertemente a la Agricultura Familiar Campesina introduciendo recursos significativos y restaurando el estímulo a la asociatividad como objetivo prioritario de las políticas agropecuarias. Todo ello apuntando a generar sistemas de producción competitivos y empresas agrícolas asociativas efectivas.

En ese contexto INDAP opta por estimular el modelo de Empresas Asociativas Campesinas (EAC) para lo cual se generan instrumentos de fomento adecuados a ello y se dispone de créditos preferenciales para estas organizaciones.

Las instrucciones dadas a las áreas de INDAP apuntan a fomentar y estimular la formación de EAC, en el entendido que ellas serían altamente beneficiosas para los campesinos y constituirían un medio privilegiado para enfrentar el mercado y acceder a servicios y recursos del Estado. Hay, así, una explícita opción por valorizar el mercado como un instrumento ordenador de la pequeña producción y de otorgar, para ello, un rol central a las organizaciones.

Es así como, en la década, se generan una cantidad de empresas las que se estiman en alrededor de 1.600. De ellas no obstante, en el Catastro Nacional de Empresas Asociativas de 1999, se registran 424 agrupando a 31.500 productores (Berdegué, 2000). La mayor parte de estas EAC pertenecen al rubro de carne y leche, seguidas de hortalizas para el mercado fresco y, la mayoría de ellas, opera en más de un rubro. Las EACs frutícolas son más bien escasas. En ese momento, el 18% de los campesinos atendidos por la División de Fomento de INDAP lo hacen a través de una EACs. Más que en la comercialización o en la agregación de valor, la actividad de ellas se concentra en la comercialización de insumos y en servicios de apoyo como bodegaje o información de mercados.

En este período, hay dos decisiones fundamentales para lo que iba a ser el curso posterior de la asociatividad campesina: una es la de canalizar significativos recursos públicos, y especialmente

créditos, a las EACs y, otra, la de imprimir gran velocidad a los procesos procurando formar la mayor cantidad de organizaciones en muy breve tiempo.

La canalización de créditos, subsidios y servicios fue usada como un estímulo importante para que los campesinos se motivaran para integrarse a las EACs en proceso de creación. Para respaldar estas acciones, se produjo un significativo aumento de los recursos destinados a empresas asociativas y se adoptaron criterios para facilitar la adjudicación de esos recursos a través de las organizaciones. Esto fue un factor, al parecer, muy importante para lograr que se constituyeran algunas sociedades campesinas dado el atractivo de acceder más fácilmente a los recursos disponibles, pero no fue suficiente para asegurar la posterior consolidación de las sociedades.

Los recursos públicos invertidos en la asociatividad, en este período, son significativos. El estudio de Berdegué (2000) muestra que, entre 1994 y 1998, el 15% de las colocaciones de créditos de INDAP se entregó a empresas y organizaciones. La voluntad de apoyo se manifestó, también, en las asignaciones del Concurso Nacional de Proyectos de Modernización en las cuales el 90% de ellas se dirigieron a empresas y organizaciones. En el total de recursos dirigidos a la agricultura campesina, en ese período, se destinaron 85.000 millones de pesos a apoyar a organizaciones de tipo económico a través de los diversos instrumentos del INDAP.

Al final del período se encuentra en su cúspide el proceso de generación de EAC, pero no ha transcurrido aun el tiempo suficiente para apreciar la maduración de esas organizaciones y su grado real de sustentabilidad, especialmente en condiciones de desarrollo autónomo.

IV. Período 2000 en adelante

a. En esta fase, se hace evidente el proceso de erosión de las EACs y esto se refleja en una disminución sensible del número de empresas asociativas atendidas por INDAP.

Tabla 2. Evolución del número de EACs atendidas por INDAP

Período	N° empresas
Década 1990	1.600 (aprox.)
2000	624
2004-2010 : atendidas por CEGES	120 (prom)
2013: atendidas por SAT	88
2014: atendidas por División de Fomento	82 (*)
2015: atendidas por División de Fomento	52 (**)

(*) Más 25 en listados, pero sin atención
(**)Más 30 en listados, pero sin atención

Cooperativas en programa de créditos 2014-2015	
Vigentes	28
Morosas	6
Castigadas contablemente	62

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por INDAP

Es posible suponer que la cantidad de empresas, actualmente existentes, es superior a lo que muestran los cuadros, por cuanto hay evidencia de que existen otras que están vigentes pero no han postulado a los programas anuales de INDAP o que, por razones diversas no están en los registros centrales de la institución. Sin embargo, aun así, hay una clara tendencia a la disminución.

b. En este período muchas empresas asociativas viven situaciones caracterizadas por:

- imposibilidad de servir los significativos créditos que se les habían otorgado
- serios problemas de gestión
- dificultad para cumplir los otros roles diferentes a los propios de la empresa y que habían asumido en el contexto de proyectos con financiamiento gubernamental: canalización de créditos a terceros, funciones de asistencia técnica y capacitación y gestión de recursos estatales.
- judicialización de situaciones que involucran a dirigentes.

Estas situaciones evidencian, también, las dificultades para que organizaciones de representación operen como empresas con finalidad económica.

En ese contexto, las instituciones del Estado, y especialmente INDAP, centran su atención en buscar soluciones a las situaciones de sobre-endeudamiento y el no servicio de las deudas.

c. Hay sin embargo, en este período, sub-etapas que importa reportar. Hasta mediados de la década 2000-2010 se vive fuertemente el proceso de deterioro lo que hace que la percepción de las bondades y posibilidades de las EACs se debilite fuertemente y se genere un sentimiento de desconfianza con respecto a las formas asociativas, tanto entre los asesores técnicos como entre los propios dirigentes y campesinos.

Entre 2004 y 2010, se mantiene, sin embargo, el apoyo a las EACs, principalmente, a través de los Centros de Gestión (CEGES).

Tabla 3. EACs atendidas por los CEGES

Atendidas por Centros de gestión								SAT	PGE
Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2013	2014
Nº EAC	110	116	121	111	117	128	130	88	82

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por INDAP

En esta etapa, también, hay un proceso de creación de nuevas formas asociativas por parte de agricultores campesinos con apoyo de INDAP las que, a pesar de que no revierten el proceso general de disminución, muestran que el tema sigue vigente y es sentido como necesidad. El estudio hecho por la División de Fomento de INDAP en 2014 muestra que 60 de las 130 empresas atendidas por los CEGES fueron creadas entre 2000 y 2010. El estudio FIDA-MERCOSUR-UNAF establece que 34 de las 55 cooperativas estudiadas nacieron después del año 2004 y que 26 de ellas se originaron en el período 2004-2010.

d. Entre 2010 y 2013 no hay una política de incentivación de las empresas asociativas pero se mantiene la utilización por parte de un grupo de estas empresas de los instrumentos de fomento de la institución y hay constancia de la creación de, al menos, 8 nuevas cooperativas.

e. A partir de 2014 se inicia un nuevo período con preocupación especial por incentivar la asociatividad. Esto, como una opción política definida desde la Presidencia de la República y que debe permear a todos los sectores. Esto hace que el tema gane nueva prioridad y se inicia un proceso de definición de políticas y de rediseño de instrumentos los que, recogiendo las lecciones de la experiencia anterior, permitan generar un apoyo integral y sostenido a la asociatividad campesina.

V. Lecciones sobre el entorno y las políticas

Del análisis histórico es posible destacar las siguientes lecciones en materia de factores macrosociales y políticos que condicionan el desarrollo de las empresas asociativas de la AFC.

1. Condicionamiento determinante de las políticas públicas

Las características de las políticas públicas constituyen un marco determinante para estimular o dificultar la formación y consolidación de las empresas campesinas. Esto involucra tres aspectos: el contexto macropolítico y económico que puede ser favorable o adverso a la asociatividad campesina, las estrategias e instrumentos de fomento y la disponibilidad y forma de uso de los recursos públicos orientados a este fin.

2. Políticas de fomento y expectativas y cultura campesina.

El análisis histórico muestra que la prioridad asignada por los agentes del Estado al estímulo a la asociatividad a menudo no coincidió con las percepciones y aspiraciones de los campesinos. En la cultura campesina no siempre la asociatividad fue una prioridad y tampoco las conductas propias de un empresario se encontraban dentro de las pautas y formas de enfrentar la supervivencia de la mayoría de los pequeños agricultores. Esto condujo a que, en ciertas ocasiones, las políticas estuvieran marcadas por voluntarismo y por visiones ideológicas que asignaban a la asociatividad un valor “per-se” sin que hubiera un reconocimiento, tanto de la diversidad de situaciones, como de las pautas tradicionales de conducta de los sectores campesinos.

3. Gradualidad y velocidad de implementación de las políticas

La velocidad con que se implementaron las estrategias de estímulo a la asociatividad en los momentos en que ésta tuvo mayor prioridad política atentó contra la maduración de los procesos y se constituyó en un factor que generó dificultades para el éxito de las EACs. No hubo un reconocimiento a la gradualidad de los procesos económicos, sociales y políticos y al tiempo necesario para que los dirigentes y socios de las EACs comprendieran y asumieran su rol y desarrollaran las capacidades indispensables para una gestión eficiente.

4. Los estímulos y el origen de la asociatividad

En muchos casos, el estímulo fundamental para la creación de las empresas lo constituyó la posibilidad de acceder a los recursos del Estado, especialmente al crédito y a los subsidios. Esto hizo que, no habiendo una real valoración de la asociatividad, las empresas se constituyeran más bien por la presión ejercida por los funcionarios de gobierno y no por propia iniciativa de los campesinos. Muchas de estas sociedades así formadas rápidamente desaparecieron al terminar la corriente de subsidios estatales.

5. Carencias en tecnología social

El estímulo y acompañamiento de la asociatividad requiere de capacidades especiales en términos de metodologías de intervención, capacitación y apoyo a los grupos que enfrentan desafíos nuevos en materia de producción y gestión. Estas capacidades no siempre estuvieron presentes en el aparato del Estado e

incluso no se les atribuyó especial significación, por lo cual procesos tan claves como la comunicación interna en las empresas, la comprensión de códigos y lenguajes tan diversos como los de gerentes y campesinos no siempre fue tratada con los enfoques y metodologías que corresponden.

6. Estrategias de aplicación de los Instrumentos de fomento

Es clave para el éxito de una EAC la elección de los instrumentos de fomento adecuados y su inserción en una estrategia de apoyo integral y sostenido que vaya más allá de los períodos anuales y que sea compatible con el proceso de maduración de las empresas. INDAP desarrolló una batería muy amplia de instrumentos de fomento para atender cada uno de ellos a una necesidad o un ámbito específico, pero no se contó con una estrategia que los integrara, que definiera la importancia relativa de cada uno y los insertara en estrategias de mediano plazo para el acompañamiento de los procesos de las EACs. En ese sentido, tampoco la externalización de los servicios de apoyo técnico del INDAP, sin que existiera una homogenización de enfoques y metodologías, parece haber contribuido al fortalecimiento de la asociatividad.

7. El crédito y la inyección de recursos

Dos lecciones se desprenden del análisis histórico. Por una parte, el volumen y características de la inyección de recursos financieros debe ser adecuada a las capacidades reales de las EACs. Por otra, a menudo no es el crédito el instrumento privilegiado para estimular la asociatividad sobre todo cuando hay déficits muy grandes de capacidades y de recursos propios en las empresas campesinas. El análisis muestra justamente que, en muchos casos, el crédito jugó un rol perverso tanto por su inadecuación a las características del grupo como por los volúmenes que obligaron a expandir la empresa más allá de sus capacidades. En otros casos, el uso reiterado de créditos terminó siendo utilizado como un subsidio para sostener el costo de la asociatividad más que para financiar inversiones que fortalecieran a las empresas.

8. Asociatividad social y asociatividad económica

La mezcla de roles por la vía de estimular las incursiones de las organizaciones de representación en la actividad económica y productiva fue una fuente de serias dificultades por cuanto las racionalidades en juego eran diversas y terminaron impidiendo que cada una de estas áreas desarrollara con eficiencia sus propios objetivos y estrategias. Así, muchas de las iniciativas económicas para las cuales el Estado inyectó recursos significativos en organizaciones campesinas condujeron a éstas a situaciones insostenibles en las cuales no se logró el objetivo económico y se complicó la función social y política que les es propia.

9. Persistencia de las formas asociativas campesinas

La historia, sin embargo, muestra que al final y a pesar de todos los problemas e inconvenientes del entorno político e institucional, hay un conjunto de empresas que han tenido la capacidad de persistir y desarrollarse. La creación, en la última década, de cooperativas formadas por socios con una nueva mentalidad más orientada a concebir la empresa como negocio y como organización con eficiencia económica ha sido un fenómeno interesante y digno de estudio. Esto habla también de la importancia de los factores internos de éxito y fracaso de las empresas campesinas cuya identificación es fundamental para comprender las características peculiares y la factibilidad de estimular modelos de gestión y de negocios apropiados a ellas.

III. Los Factores de Éxito y Fracaso de las EACs en la AFC

Para efectos de construir una síntesis de los factores influyentes en el fracaso o el éxito de las empresas asociativas se trabajó sobre la base de tres fuentes:

- fuentes documentales
- informantes clave
- experiencia directa del equipo investigador

El foco estuvo en identificar prioritariamente los llamados factores internos de la experiencia de las EACs que operan conjuntamente con aquellos del entorno y de las políticas macro y que terminan haciendo la diferencia que permite efectivamente explicar las razones por las cuales ciertas empresas se han mantenido y otras han fracasado.

Se revisaron los siguientes estudios, que se mencionan en orden cronológico:

1. Berdegué, Julio A. "Cooperando para competir. Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas". RIMISP, Enero 2000.

2. FUNDES. "Estudio económico financiero de empresas asociativas campesinas". FUNDES-INDAP, Santiago, 2001.

3. RURALTER. "Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales". Informe síntesis regional elaborado por Patricia Camacho, Christian Marlin y Carlos Zambrano en base a los informes regionales. Mesa de Trabajo Desarrollo Económico RURALTER, Julio 2005.

4. AGRARIA. Proyecto de estudio regional andino sobre factores de éxitos de empresas asociativas rurales. Marzo 2005

5. Camacho, Patricia (Intercooperation), Marlin, Christian (NSV), Zambrano, Carlos (RURALTER). "Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales-EMARS". RURALTER, QUITO-Ecuador, Marzo, 2007.

6. Barrera, Arturo y Sanhueza, Ramiro. "Asociatividad económica en los encadenamientos productivos". U. de Chile, INDAP, Julio 2007.

7. FIA. "Resultados y lecciones en organización de empresas asociativas campesinas". Proyecto de Innovación en IX Región de la Araucanía. Fundación para la Innovación Agraria (FIA), Junio 2010.

8. USACH. "Caracterización y propuestas de mejoramiento en el ámbito del fomento a la asociatividad productiva en la agricultura en Chile". Informe final Licitación Pública ODEPA N° 688-47-LE11. Santiago, Diciembre 2011.

9. FIDA-MERCOSUR. "Caracterización del sector cooperativo agrario chileno y recomendaciones de políticas e instrumentos públicos de fomento para su desarrollo". Programa Regional FIDA-MERCOSUR, Octubre 2013.

Sobre esta base se construyó un cuadro comparativo de los factores de éxito y fracaso identificados en cada estudio. El cuadro incluyó ocho de los nueve estudios por cuanto el segundo de RURALTER de 2007 contiene básicamente los mismos elementos que el primero.

Adicionalmente, se trabajó con el documento “Caracterización de empresas asociativas campesinas” generado por la División de Fomento INDAP en el año 2014.

Las conclusiones extraídas de los estudios se complementaron de manera significativa con las 22 entrevistas a informantes clave, las que ayudaron a poner en contexto los factores, a recoger experiencias más recientes que las mostradas en los estudios y a ponderar y reformular las hipótesis centrales.

Los informantes clave consultados fueron los siguientes:

INFORMANTES CLAVE		
1	Arturo Barrera:	Ex Subsecretario de Agricultura
2	Liliana Barría:	Ex Secretaria General de INDAP
3	Juan Corvalán:	Presidente Unión Nacional de la Agricultura Familiar (UNAF)
4	Francisca Rodríguez:	Presidenta Asociación Nacional de Mujeres Rurales e Indígenas (ANAMURI)
5	Luis Alfaro:	Jefe División Finanzas INDAP
6	Ricardo Danessi:	Ex Gerente Cooperativa Campesina Intercomunal Peumo Ltda (COOPEUMO)
7	Juan Carlos Campos:	Profesional INDAP
8	Juan Guido Vidal:	Jefe de Departamento de Organizaciones de la División de Gestión Estratégica INDAP
9	Bernardita Figueroa:	Encargada del Programa de Apoyo a la Asociatividad Económica INDAP
10	Pía Alfaro:	Jefe Operaciones División de Fomento (INDAP)
11	Bernardita Salvo:	Asesora Técnica
12	Orlando Peñaloza:	Ex Director Regional INDAP
13	Guillermo Sepúlveda:	Oficina SEREMI Agricultura Región del Maule
14	Tonya Romero:	Jefe Fomento INDAP Región de Coquimbo
15	Cristián Suárez:	Director Regional INDAP Región Metropolitana
16	Sergio Hausser:	Jefe de Fomento INDAP Región Metropolitana
17	Jorge Riquelme:	Consultor Servicio de Asesoría Técnica
18	Adriana Amaro:	Jefe Área San Fernando Indap Región de O’Higgins
19	Paulina Tapia:	Jefa de Fomento Indap Región del Maule
20	Andrés Castillo:	Director Regional INDAP Región del Biobío
21	José Orellana:	Jefe de Fomento INDAP Región del Biobío
22	Rodolfo Torres:	Encargado Viñas INDAP Región del Biobío

I. Cuadro sinóptico comparativo de estudios sobre asociatividad

En el siguiente cuadro se resumen los principales aspectos atingentes al tema de los factores de éxito y fracaso que pueden encontrarse en los principales estudios revisados. La selección de temas se ha hecho de manera subjetiva en función de los criterios de búsqueda que se han seguido en la investigación. No se trata, por lo tanto, de resúmenes exhaustivos de los estudios sino de una selección intencionada de determinados temas.

Tabla 4. Cuadro sinóptico comparativo de estudios sobre asociatividad

BERDEGUÉ: "Cooperando para competir" 2000	FUNDES: "Estudio económico-financiero de EACs" 2001	RURALTER: "Estudio regional sobre factores de éxito de EACs" 2005	AGRARIA: "Proyecto estudio regional andino sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales" 2005	Barrera: "Asociación Económica en Encadenamientos Productivos" 2007	FIA: "Resultados y lecciones en modelo organizacional de EACs" 2010	USACH-ODEPA "Caracterización y propuestas de mejoramiento en el ámbito del fomento a la asociatividad..." 2011	FIDA MERCOSUR: "Caracterización del sector cooperativo agrario chileno y recomendaciones de políticas e instrumentos públicos..." 2013
Propósito y características							
Estudio de condiciones de éxito de EACs y de políticas de apoyo. Universo: 422 empresas, 20 estudios de casos. 640 encuestas.	Evaluación de estado económico y financiero de EACs. Estudio de 128 empresas.	Estudio de 35 EACs en 7 países. 9 casos en Chile.	Hace parte del estudio de RURALTER.	Propósito: Analizar asociatividad económica de la AFC en cadenas agroalimentarias. Estudio de 15 casos en 5 cadenas.	Propósito: desarrollar un modelo de gestión organizacional en EACs. Estudio realizado por centro de Gestión, IX región.	Objetivo: desarrollar propuestas de mejoramiento a los instrumentos de fomento a la asociatividad.	Encuesta presencial a 55 cooperativas y 11 entrevistas a funcionarios y directivos.
Afirmaciones generales sobre condiciones de éxito							
Premisas: - Historia previa de acción colectiva. -Sustentabilidad depende del éxito económico. -Decisiva: características socioeconómicas de los socios. -Asociatividad debe ser respuesta a costos de transacción y barreras de acceso.		Premisas: -Anclaje a una demanda específica del mercado con precios atractivos y ventajas comparativas; -Asociatividad: equilibrio entre beneficios de los socios y de la empresa y construcción de capital social. -Gestión empresarial moderna y adecuada. Y... productores con potencial.	Gran vulnerabilidad de empresas asociativas estudiadas como exitosas y fracasadas al poco tiempo. Expuestas a volatilidad de los mercados y cambios en el entorno. Ello por: - carencia de capital de trabajo y reservas, - poca flexibilidad de gestión. - escasa información.	Propone nuevos énfasis en desarrollo de asociatividad. Premisas: en las cadenas hay espacios para la asociatividad de la AFC con dos condiciones: -Apoyos adecuados de política pública. -Liderazgos efectivos.	Premisas: Valoración del mercado local: favorece desarrollo de redes y genera valor agregado en competencias, conocimientos y capacidades. -Asociatividad favorece creación de volúmenes atractivos. - Permite compartir conocimientos.	Factores exógenos inciden en asociatividad: -Nuevo escenario económico. -Legado institucional. -Falencias en políticas públicas. Y también factores internos: -Escasa renovación de liderazgos. -Problemas de gestión. -Carencia de recursos humanos. -Poco acceso a financiamiento. -Poca capacidad de penetrar mercados.	Condiciones: -Capital humano de dirigentes y funcionarios. -Capital social entre los socios: relaciones personales, acuerdos para innovar y construcción proyecto colectivo. -Estrategias de ataque más que de defensa.

BERDEGUÉ: "Cooperando para competir" 2000	FUNDES:" Estudio económico-financiero de EACs " 2001	RURALTER: "Estudio regional sobre factores de éxito de EACs" 2005	AGRARIA: "Proyecto estudio regional andino sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales" 2005	Barrera: "Asociación Económica en encadenamientos Productivos" 2007	FIA: "Resultados y lecciones en modelo organizacional de EACs" 2010	USACH-ODEPA "Caracterización y propuestas de mejoramiento en el ámbito del fomento a la asociatividad..." 2011	FIDA MERCOSUR: "Caracterización del sector cooperativo agrario chileno y recomendaciones de políticas e instrumentos públicos..." 2013
Factores específicos de éxito							
Factores de éxito: -Capital social: hay confianzas y aprendizajes previos. -Gradualidad del desarrollo del proyecto económico. -Capacidad del grupo para ejercer como dueño y entenderse con los técnicos. -Eficacia y eficiencia de las operaciones prediales los socios. -Solución adecuada a intereses contradictorios entre socios y empresa. -Sistema de reglas para normar relaciones económicas entre empresa y socios. -Capital de operación para competir con los otros compradores. -Experiencia empresarial de socios y dirigentes. -Volúmenes. de producción necesarios para cubrir los costos de operación de la EAC. -Distinción entre beneficios y obligaciones de socios y no socios. -Participación de socios en modificar reglas. -Sanciones efectivas y graduales por violación de reglas. -Balance entre aportes y beneficios. Profesionalización de la gerencia no es indispensable.	Causales de evaluación negativa: -Falta capacidad y competencia técnica en los ámbitos comercial, financiero y de administración. -No hay modelo de negocio sustentable con un diseño y control de generación de márgenes y de acumulación. -No existen sistemas básicos de información para toma de decisiones. -Carencia de procedimientos formales de control y registro, concentración funciona en una persona, falta de normas administrativas, ausencia de estrategias comerciales. -Dificultades para enfrentar la competencia del mercado.	Factores de éxito: 1.Inserción cercana y estable en mercados diferenciados. 2.Rubros rentables y aprovechamiento de nichos de mercado. 3. Permanente innovación y participación en actividades creadoras de valor. 4. Proceso asociativo con liderazgo. 5. Gestión profesional y capacidad para adaptarse a cambios de mercado. 6.Funcionamiento democrático de la empresa. 7. Equilibrio en beneficios socios y empresa. 8. Capacidad para captar subsidios externos y de acumulación propia. 9. Capacidad de alianzas externas. 10. Entorno favorable.	Empresas son exitosas si: -resultados favorables para socios en ingresos y servicios. -sustentabilidad: financiera, gestión, administrativa, ambiental e Independencia de subsidios. -permanencia en el tiempo. 5 factores de éxito: 1. Adecuada inserción en mercados estables y relación cercana. 2.Profesionalización en la gestión. 3.Compromiso asociativo. 4. Inversiones y capital de trabajo con apoyo externo. 5. Flexibilidad y capacidad de adecuación.	Rasgos de la situación deseable: -Énfasis en activos intangibles. -Análisis estratégico. -Agroindustria como socio potencial. -Éxito basado en capacidades propias. -Capacidad adaptativa. -Socios diversos. -Saber entrar y salir. -Atención a múltiples frentes. -No dependencia del Estado. -Gestión profesionalizada.	La organización debe contar con asesoría técnica para apoyar desarrollo: -Formar líderes para autonomía de la gestión. - La viabilidad del modelo de gestión aprendida depende de la capacidad de los productores para comprender y constituir organizaciones colectivas que cumpla y respete compromisos adquiridos. - Acompañamiento debe durar un período no inferior a cuatro años. - Organización debe capacitarse en aspectos en que es débil o contratar servicios. - Conocimiento del mercado local y nacional. - Aspectos determinantes en el éxito son de carácter cultural, organizacional e institucional más que tecnológicos o financieros. - Privilegiar simplicidad y seguridad sobre complejidad y riesgo.	8 factores de éxito y fracaso: 1.Liderazgo. 2.Formación y educación. 3.Red de apoyo. 4.Organización asociativa. 5. Proyecto y capacidad empresarial. 6.Entorno socioeconómico. 7.Acceso a financiamiento. 8.Legislación adecuada (externa e interna).	Factores: -Misión y propósito bien definidos. -Escala y eficiencia operacional. -Gestión profesional y gobernanza. -Normas redes y espacio adecuados. -Atención efectiva a necesidades de los asociados, capturando valor. -Involucrarse en cambio tecnológico y mejora de productividad. -Capacitación de directivos. -Servicios sentidos como valiosos por los socios.

II. Afirmaciones sobre factores de éxito y fracaso

1. En los agricultores hay una alta resistencia a la asociatividad.

Cualquier estrategia debe partir del reconocimiento de esta realidad generada por el conjunto de factores que ya han sido analizados y de los cuales hay dos que tienen una mayor incidencia: la cultura individualista y las malas experiencia anteriores de la asociatividad en el sector campesino. Un factor que también incide es la percepción de escasos beneficios por el hecho de asociarse. Esta resistencia también alcanza a los agentes de fomento los cuales tampoco han tenido una formación especial ni la adquisición de competencias de manejo social para enfrentar esta situación.

2. El capital social y las confianzas previas facilitan el éxito de una empresa asociativa.

Los estudios y entrevistas coinciden en mostrar que la existencia de lazos anteriores de conocimiento entre los socios es muy importante para facilitar la instauración de las necesarias confianzas que la relación empresarial requiere. Si el grupo ha tenido antes algunos emprendimientos colectivos de cualquier naturaleza o si mantiene relaciones de amistad o de lazos familiares las conductas asociativas se facilitan. A la inversa, cuando se intenta la asociación entre grupos muy disímiles o sin conocimiento anterior termina primando la natural desconfianza que hace que los socios antepongan, en casi todos los casos, su específica conveniencia. Esto se hace más evidente cuando se observa que los emprendimientos informales de muy pocas personas funcionan, a veces, más adecuadamente en términos de confianzas que los grupos muy amplios y disímiles.

3. Una empresa que se origina en la iniciativa de los propios socios parte con una buena base para el éxito.

Una práctica muy repetida ha sido que las asociaciones han sido motivadas e impulsadas por los agentes de fomento en el contexto de políticas institucionales que privilegian esta estrategia. En muchos de esos casos hay una debilidad de base por cuanto los socios han carecido efectivamente de una voluntad asociativa y han participado concibiendo la organización más bien como un canal para acceder a beneficios y no como un negocio y un emprendimiento propio. A la inversa, al parecer cuando los socios han impulsado por sí mismos la iniciativa, ésta tiene una fortaleza mayor y mejores posibilidades de subsistencia.

4. Base para el éxito de la empresa asociativa es que el negocio sea efectivamente rentable y sostenible.

Esta afirmación tiene al menos cinco implicaciones. Una es que el mercado, en un determinado rubro y en un cierto momento, presente condiciones favorables como para desarrollar un negocio con rentabilidad atractiva y suficiente para financiar la experiencia asociativa y, a la vez, dar beneficios interesantes a los socios. En la historia de la experiencia frutícola el fuerte desarrollo de algunos berries, por ejemplo, es la muestra más clara de un mercado internacional que en un momento genera una oportunidad con una demanda creciente en cuya satisfacción pueden participar los productores nacionales.

La segunda implicación es que en ese negocio sea factible la participación de pequeños productores, tanto por las características del producto como por la existencia de canales de comercialización establecidos que es posible que ellos utilicen.

La tercera y más importante es que la asociatividad sea la respuesta a un problema o barrera que no pueda ser superada de

manera individual o que permita mejorar efectivamente condiciones de acceso, de agregación de valor o de negociación disminuyendo, a la vez, los costos de transacción. Ejemplos de esto son las experiencias de los centros de acopio o de la exportación semidirecta a través de Comercio Justo.

La cuarta es que el negocio sea sostenible, es decir, que no sea solo una momentánea y pasajera experiencia, sino que por las condiciones de los mercados nacional e internacional permita asegurar nichos y compradores en plazos compatibles con las características de la producción de los socios. Ello permite, a través de sucesivas experiencias, ir introduciendo modificaciones al modelo de negocios para mantener modalidades atractivas y convenientes para los socios y la empresa.

La quinta se refiere a la flexibilidad para enfrentar situaciones diversas, reaccionar dinámica y oportunamente ante los cambios e innovar cuando sea necesario. Un ejemplo de ello son algunas sociedades dedicadas a un solo tipo de operaciones, que funcionan cuando el mercado es favorable y que entran en hibernación cuando las condiciones son adversas. Ello supone, eso sí, estructuras livianas, flexibles, funcionales y de bajo costo.

5. Si bien el negocio es la base, el éxito final depende de la forma en que la asociatividad funciona.

Las experiencias muestran que los factores de mayor dificultad se ubican en el terreno de los entendimientos asociativos que tienen que ver con elementos como los que se mencionan en las afirmaciones que se hacen más adelante. En general, se refieren a roles mal entendidos, escasas competencias para ejercer control, poca formación empresarial, malos flujos de comunicación, decisiones que se toman sin considerar racionalidades empresariales, normativas mal diseñadas, controles inadecuados, expectativas y percepciones de los socios, desconfianzas mutuas y códigos incompatibles entre técnicos y dirigentes. Lo que importa señalar aquí es que esos factores, que se analizan más adelante, son determinantes para el mal destino de la experiencia.

6. Las características del capital humano son claves para el éxito o fracaso de la experiencia asociativa.

Esta afirmación es atingente tanto a los gerentes y técnicos como a los dirigentes y socios de la empresa. Por una parte, aunque en algunos no es indispensable que se contraten gerentes y profesionales, cuando los hay, la calidad y diversidad de sus competencias parecen ser significativas para la buena gestión de la empresa. Por otro lado, las capacidades de los dirigentes para entender el sentido, racionalidad y oportunidad de las decisiones y ejercer su función controladora y orientadora resultan claves. Adicionalmente, las características culturales y empresariales de los socios son también fundamentales para completar el cuadro de capacidades necesarias para que las relaciones al interior de la empresa funcionen adecuadamente.

7. Una gestión honesta y eficiente y un liderazgo orientador son determinantes.

Las características de la gestión, sea esta ejercida por un profesional contratado ad-hoc o por uno de los mismos socios, resulta determinante para el éxito de la empresa. Esto tiene tres aspectos. Por una parte, se refiere a la eficiencia en términos de toma de decisiones adecuadas y oportunas basadas en un buen manejo de información, en el ejercicio de los controles necesarios y en la flexibilidad para enfrentar situaciones nuevas e innovar cuando sea necesario. Por otra parte, incluye también el tema de la honestidad de la gestión el que, en general, no es analizado en los estudios, pero que surge con fuerza en las entrevistas al examinar las razones del fracaso de muchos emprendimientos.

En tercer lugar hay una dimensión de capacidades de comunicación y de transparencia de información hacia los dirigentes y los socios con el fin de que haya una comprensión cabal de los problemas, contenidos y soluciones de los temas que debe encarar la gerencia. Así, se evitará la generación de brechas de información e imágenes o percepciones negativas sobre la tarea de la gerencia basadas en información incompleta.

Otro aspecto relevante es la forma en que el liderazgo se ejerce. Al respecto existe en toda empresa exitosa lo que uno de los entrevistados con amplia experiencia llamó el "alma de la empresa", es decir, la o las personas que creen efectivamente en la iniciativa, que la impulsan y que, en definitiva son los motores de la dinámica organizacional. Son, generalmente, líderes naturales que, al asumir determinadas funciones, potencian esa característica y permiten que los grupos definan objetivos y se movilicen para alcanzarlos. Son también los referentes para enfrentar situaciones difíciles y encontrar las soluciones que el grupo requiere.

8. La forma en que se concilian la racionalidad de la empresa y los intereses de los socios es también determinante.

En casi todos los casos observados se produce un momento en el cual las necesidades de crecimiento de la empresa y su racionalidad económica y financiera entran en conflicto con los intereses y expectativas de los socios. El mercado exige que la empresa opere con los mismos criterios que cualquier otra y que para ser competitiva, establezca una relación de clientes con sus socios. Esto implica que, al realizar operaciones con ellos, la racionalidad empresarial obligue a que las condiciones de los tratos sean las mismas que se aplicarían a cualquier cliente y no aquellas que, por favorecer al socio, perjudican a la empresa. Esto genera, normalmente, conflictos por cuanto lleva a muchos a socios a pensar que no hay un beneficio especial por el hecho de serlo. A la inversa, se ha visto que, en muchos casos en los cuales las empresas han otorgado condiciones especiales de precios o de oportunidades de pago, estas han resultado insostenibles para la estabilidad del emprendimiento. Esto lleva a la necesidad de generar modelos de negocios que solucionen el tema por otras vías buscando retribuir a los socios sea por reparto de utilidades, prestación de servicios o estímulos a las operaciones distintos a las condiciones de precios y oportunidades de pago. Las soluciones pueden ser diversas, pero es claro que este es un punto que, si no es solucionado satisfactoriamente, será fuente permanente de serias dificultades.

9. La gradualidad del crecimiento es fundamental para mantener la sostenibilidad de la empresa.

En muchos casos se ha visto que las empresas han cedido a la tentación de expandirse con mucha rapidez generando volúmenes y escalas de operación que, por sus capacidades, no están en condiciones de enfrentar. Se ha desconocido el hecho de que las empresas tienen una curva de crecimiento y consolidación para ir fortaleciendo capacidades, manejando progresivamente volúmenes de operación mayores o ampliándose de manera paulatina a otros rubros o mercados. Al no hacerlo, se han enfrentado a problemas de financiamiento que las han llevado a contratar créditos cuantiosos difíciles de servir y que han conducido, con frecuencia, a la quiebra de la empresa. Al respecto es importante recordar que un crecimiento sano es aquel que efectivamente se asienta en las capacidades reales que una empresa tiene.

10. La importancia de la comunicación y de los controles.

Muchas de las dificultades de las empresas se originan en la existencia de códigos diferentes que generan incomunicación entre profesionales y campesinos. Si no hay un especial cuidado en establecer puentes se generarán incomprensiones graves que

pueden llevar a conflictos que pongan en peligro la empresa. Por otra parte, aun existiendo esos códigos comunes la forma y oportunidades de las comunicaciones internas es clave para mantener un ambiente de entendimiento que permita que todos comprendan las razones de las decisiones y dispongan de información oportuna sobre los procesos.

En ese sentido, los gerentes y técnicos deben tener la capacidad de "traducir" los estados financieros, los análisis económicos y los planes de negocio al lenguaje campesino de modo de generar efectivamente capacidad de comprensión y competencias para ejercer el control por parte de los dirigentes y socios.

La existencia de controles normados, funcionales y ejercidos por los estamentos que corresponden contribuye, también, a asegurar que la asociatividad se fortalezca. Esto implica un trabajo significativo de capacitación para entender la forma en que la empresa funciona, quiénes y cuándo deben ejercer los controles y cuáles son los roles que cada uno debe desempeñar.

11. Dependiendo del uso que se dé a los subsidios, éstos pueden ser un factor de fracaso o la semilla para un desarrollo sano.

Una constante ha sido que las empresas asociativas construyan su viabilidad sobre la base de la utilización de subsidios gubernamentales o de entidades privadas de apoyo. Dado la forma en que los subsidios se usan, normalmente, una vez terminados estos, las empresas entran en graves dificultades y la mayoría de ellas, desaparecen. En esos casos, los subsidios son utilizados para sustentar los costos de administración y de operación, la gerencia y el equipo técnico porque el negocio mismo no permite financiar los costos de la asociatividad.

Es importante insistir en la necesidad de utilizar los subsidios más bien en una perspectiva de capital semilla para financiar fundamentalmente inversiones dentro de un plan de mediano y largo plazo y con miras a la sustentabilidad de la empresa.

12. Es fundamental la inserción de los apoyos en función de visiones integrales y de los tiempos de desarrollo de las empresas asociativas.

La mayoría de las EACs se han adaptado a los esquemas de apoyo que INDAP ha mantenido a lo largo del tiempo y que consisten, como se ha visto, en una gama amplia de productos que son ofrecidos a la misma empresa por distintos funcionarios en momentos diferentes. Esos apoyos, en su mayoría, tienen una racionalidad y tiempos institucionales, generalmente anuales, y se focalizan, cada uno, en un aspecto específico. Falta, así, una visión integral del desarrollo de la empresa, de los tiempos y de las oportunidades en que cada apoyo debería ser utilizado en función del grado de avance que cada empresa tiene y de los problemas específicos que va enfrentando en cada etapa de su desarrollo.

Importa recordar que la maduración y consolidación de una microempresa tiene procesos y tiempos de desarrollo que, rara vez son menores a los tres años, y que con frecuencia pueden extenderse incluso hasta el doble de ese plazo. Compatibilizar estos plazos con los tiempos institucionales es un desafío que es siempre necesario enfrentar.

III. Hipótesis de trabajo

A partir de las conclusiones extraídas del estudio de la experiencia histórica, de la revisión bibliográfica y de las entrevistas a informantes clave es posible establecer algunas hipótesis orientadoras sobre la base de las cuales se construirán los instrumentos para los estudios de casos y se extraerán algunas de las variables estratégicas a considerar en la fase de propuestas de modelos asociativos de gestión. El siguiente diagrama resume estas hipótesis.

Diagrama 6. Hipótesis sobre factores internos de éxito

(El orden no indica importancia)

Es importante destacar que:

- los factores se interrelacionan;
- los mismos factores pueden operar como causales de éxito o fracaso;
- al parecer, todos inciden en el desarrollo de la empresa, pero con grados de importancia diferentes;
- es probable que, en situaciones específicas, sea uno sólo el determinante del éxito o fracaso de la experiencia.

Desarrollo de las hipótesis

En los siguientes diagramas se explicita el contenido de cada hipótesis.

Diagrama 7. Hipótesis sobre el origen

Diagrama 8. Hipótesis sobre el negocio

Diagrama 9. Hipótesis sobre las normas y prácticas asociativas

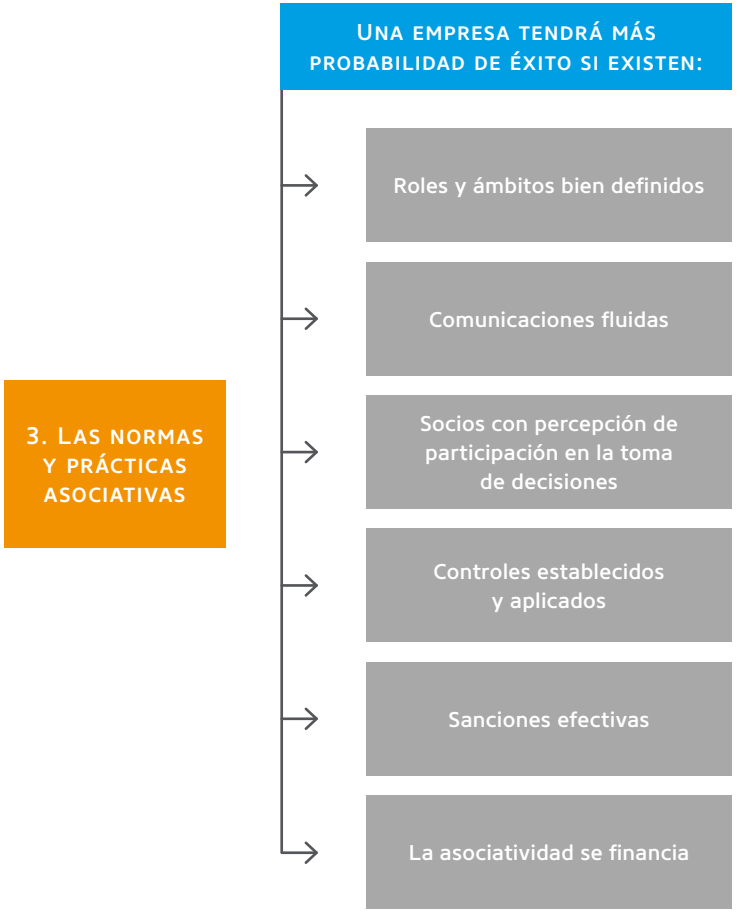


Diagrama 10. Hipótesis sobre la gestión

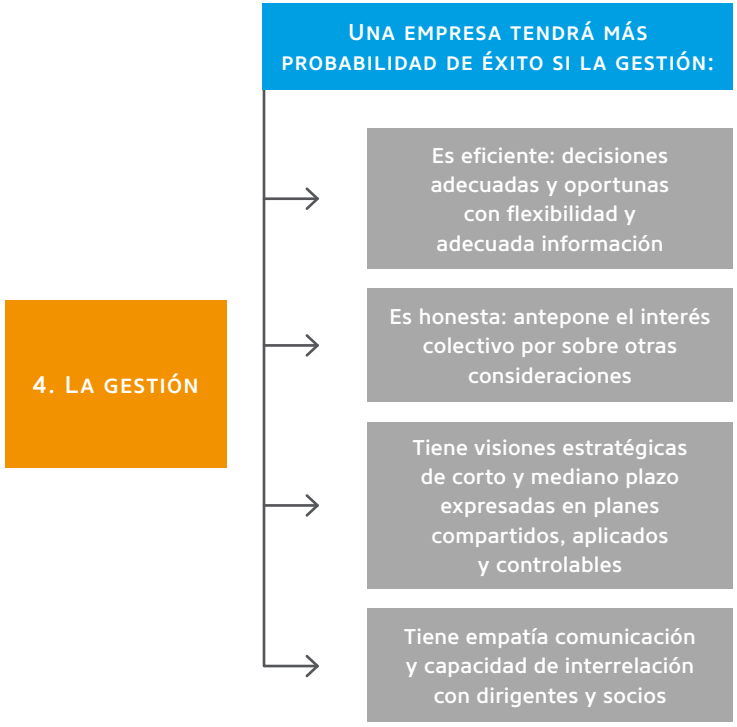


Diagrama 11. Hipótesis sobre el liderazgo

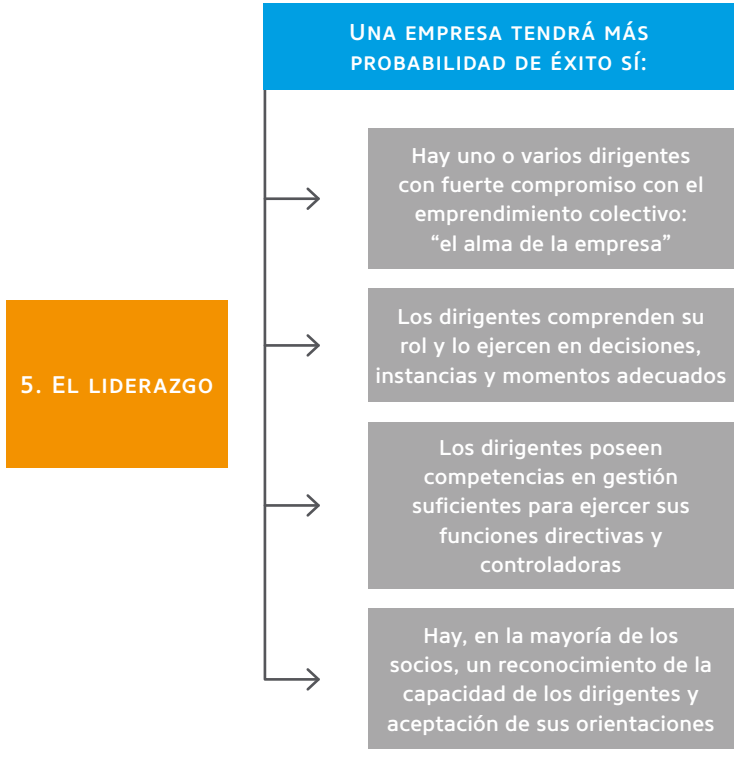
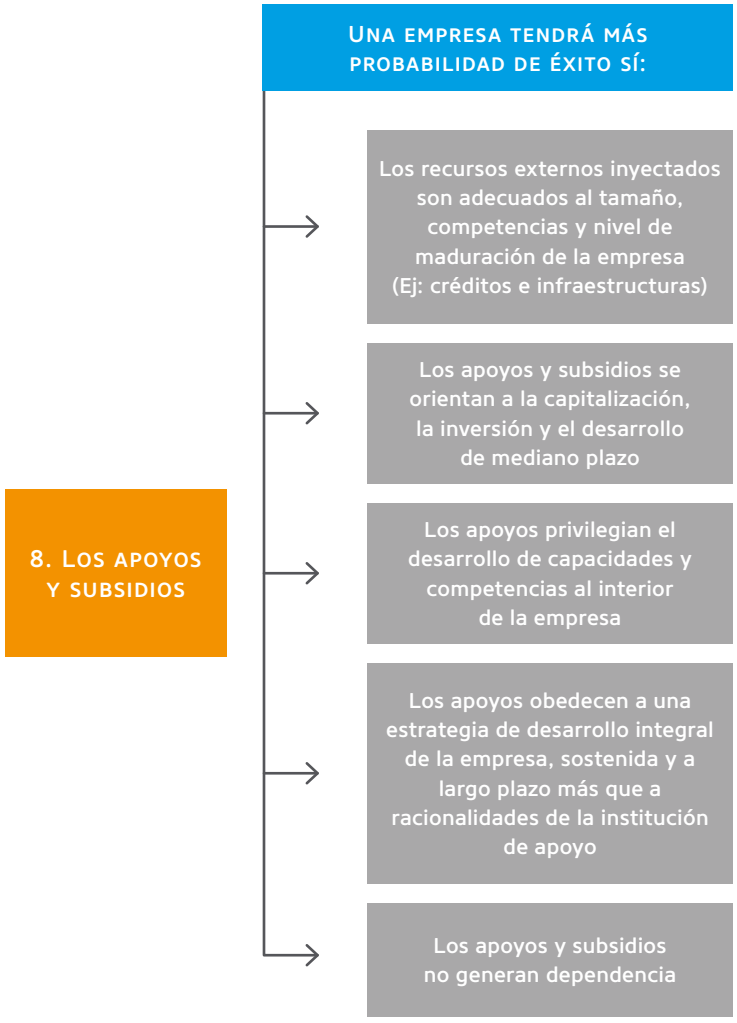


Diagrama 12. Hipótesis sobre el capital humano y capital social

Diagrama 13. Hipótesis sobre las retribuciones a los socios

Diagrama 14. Hipótesis sobre los apoyos y subsidios



IV. Catastro de empresas asociativas frutícolas

Con el propósito de identificar las empresas asociativas para el estudio de casos, se hizo un recuento preliminar de las EACs frutícolas existentes en la actualidad. Para esos efectos, se trabajó con listados de INDAP Central los que se cotejaron con la información de regiones.

Como resultado de este trabajo, se elaboró un Catastro de Empresas Asociativas Frutícolas el que fue validado directamente a través de contactos con las empresas.

Posteriormente, se solicitó a las Direcciones Regionales de INDAP y, en especial, a los encargados de fomento, que sugirieran algunas empresas de especial interés para incluirlas en los estudios de casos.

Sobre la base de las sugerencias recibidas y del estudio de los datos existentes en las instituciones se procedió a elegir, en conjunto con FIA e INDAP, las empresas que finalmente se estudiaron.

Los resultados del análisis de la información se presentan en los siguientes cuadros.

Tabla 5. Empresas Asociativas 2015: Distribución Regional

Región	Total EAC	%	Frutícolas	%
Arica y Parinacota	1	0,6%	0	0,0%
Tarapacá	3	1,9%	1	3%
Antofagasta	1	0,6%	0	0%
Atacama	2	1,3%	0	0%
Coquimbo	12	7,8%	9	24%
Valparaíso	2	1,3%	1	3%
Metropolitana	3	1,9%	1	3%
O'Higgins	6	3,9%	2	5%
Maule	14	9,1%	10	27%
Biobío	14	9,1%	7	19%
Araucanía	29	18,8%	1	3%
Los Ríos	34	22,1%	5	14%
Los Lagos	28	18,2%	0	0%
Aysén	5	3,2%	0	0%
Total	**154**	**100,0%**	**37**	**100,0%**

Fuente: Elaboración propia sobre listados de INDAP a nivel central y Regiones

Comentarios:

- Las cifras relativas al total de las empresas asociativas existentes en cada región corresponden a datos entregados por INDAP que no fueron chequeados en contacto directo con las empresas, dado que no era el objetivo del trabajo actual, por lo cual podrían estar incluidas empresas no activas.
- Las cifras relativas a empresas asociativas frutícolas sí fueron validadas con el fin de chequear que se tratara de empresas activas y vigentes.

– Se puede observar una alta concentración de EACs (59,1%) en tres regiones del sur del país: Araucanía, Los Ríos y Los Lagos.

– En el caso de las EACs frutícolas, la mayor concentración se encuentra en Maule, Coquimbo y Biobío. En dos de estos casos, ello se puede explicar por la alta cantidad de empresas de berries, cultivo que se ha prestado especialmente para este tipo de experiencias.

Tabla 6. EACs Frutícolas por rubros

Rubros	Total	%
Arándanos	2	5,4%
Frambuesas	7	18,9%
Frutillas	1	2,7%
Berries	5	13,5%
Cerezo	2	5,4%
Agrícola - limón de pica	1	2,7%
Damascos/frutos deshidratados	2	5,4%
Nueces	1	2,7%
Papayos	1	2,7%
Frutales	1	2,7%
Uva de mesa	3	8,1%
Vitivinicultura	9	24,3%
Mermeladas	2	5,4%
Total	**37**	**100,0%**

Fuente: Elaboración propia sobre listados de INDAP a nivel central y Regiones

Se puede apreciar una alta incidencia de los berries seguidos de la vitivinicultura y, muy atrás, de la uva de mesa.

Tabla 7. EACs según Forma Jurídica

Forma Jurídica	Total EAC	%	Frutícolas	%
Cooperativa	85	55,2%	12	32,4%
Anónima	34	22,1%	15	40,5%
Limitada	26	16,9%	8	21,6%
Otras/NC	9	5,8%	2	5,4%
Total	**154**	**100%**	**37**	**100%**

Fuente: Elaboración propia sobre listados de INDAP a nivel central y Regiones

Se puede notar que la incidencia de las formas jurídicas dentro de las EACs frutícolas es diferente a la del conjunto de las empresas asociativas. En el estudio de la División de Fomento de INDAP hecho en 2014 había una distribución más o menos homogénea de la incidencia de las tres formas en el conjunto. En el total actual de las EACs, las cooperativas siguen siendo predominantes, seguidas por las sociedades anónimas. En cambio, entre las frutícolas son las Sociedades Anónimas las que presentan el mayor predominio.

V. Estudios de Casos: Análisis y Sistematización

I. Metodología

1. Criterios para selección de los casos

Se realizaron 11 estudios de casos, de los cuales 10 fueron propuestos por la empresa consultora y el undécimo correspondió a una sugerencia de INDAP, que estaba interesado especialmente en una empresa en proceso de formación.

La selección se realizó a partir del Catastro levantado por CENDEC, que contiene las empresas asociativas frutícolas activas y al que se ha hecho alusión en el capítulo anterior.

Se procuró que la selección reflejara diferentes situaciones de acuerdo a los siguientes criterios:

- Rubros
- Distribución geográfica
- Forma jurídica
- Antigüedad
- Tamaño

Así la lista quedó conformada de la siguiente forma:

Tabla 8. Empresas Asociativas Campesinas Frutícolas consideradas en el estudio de casos

Región	Rubro	Forma Jurídica	Empresa	Año de creación	N° Socios
Coquimbo	Damascos	Cooperativa	Coop. Agrofrutícola Chillepín	2004	63
Coquimbo	Nueces	Cooperativa	Coop. Agrofrutícola Agronuez Choapa	2007	92
Valparaíso	Frutales	Limitada	El Sobrante Ltda.	1979	39
Metropolitana	Frutillas	Anónima	AgroFrutillas San Pedro S.A.C.	1988	56
O'Higgins	Arándanos	Limitada	Agrícola Pailimo Ltda.	1999	9
Maule	Papayos	Anónima	Agrocomercial Frutos de Lipimávida S.A.	1996	6
Maule	Vitivinícola	Cooperativa	Coop. Agrícola Vitivinícola Loncomilla Ltda.	1959	93
Maule	Frambuesas	Anónima	Agropehuenche	1996	7
Biobío	Cerezos	Anónima	Comercial Quinchamalí S.A.	1999	62
Los Ríos	Arándanos	Cooperativa	Coop. de Mujeres Fruticulturas de Los Esteros (COMFRULE)	2010	10
Biobío	Vitivinícola	En formación	Espumantes de Ranquil	2013	23

2. Instrumentos

Se aplicaron cuatro instrumentos:

- Ficha de datos básicos de la empresa
- Cuestionario para Gerentes o administradores
- Cuestionario para dirigentes
- Cuestionario de autorespuesta para socios

3. Aplicación

En todas las empresas se realizaron entrevistas semiestructuradas al Gerente o Administrador(a) y a dos dirigentes y se solicitó que, con asesoría del contador, se llenara la ficha de datos básicos de la empresa.

Las encuestas a los socios fueron aplicadas, en algunos casos, directamente por el investigador y, en otros, por un técnico o funcionario ligado a la empresa.

En los casos de las empresas de menor tamaño las encuestas se aplicaron a la totalidad de los socios, en las medianas a 10, y en las grandes a 15 o 20, dependiendo de la cantidad de socios de la empresa.

4. Sistematización y análisis

La información recogida en las fichas y las entrevistas fue procesada y analizada por el mismo investigador que realizó las entrevistas y vertida en dos instrumentos: un Informe de Síntesis y una Ficha-Resumen de Modelo de Negocios.

Las encuestas aplicadas a los socios fueron procesadas centralmente con el fin de obtener tendencias válidas tanto para la empresa como para la totalidad del universo.

En ANEXO se adjuntan los informes de resultados de los estudios de los once casos seleccionados. Para cada uno de ellos se incluye:

- Ficha de Perfil de la Empresa
- Informe de Conclusiones y Comentario
- Ficha Resumen Factores Modelo de Negocios

II. SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS

Sobre la base de los datos recogidos en la Ficha de Perfil de las Empresas es posible caracterizarlas en los términos que se describen a continuación:

1. Objetivo y Antigüedad

Tabla 9. Objetivo principal de las empresas

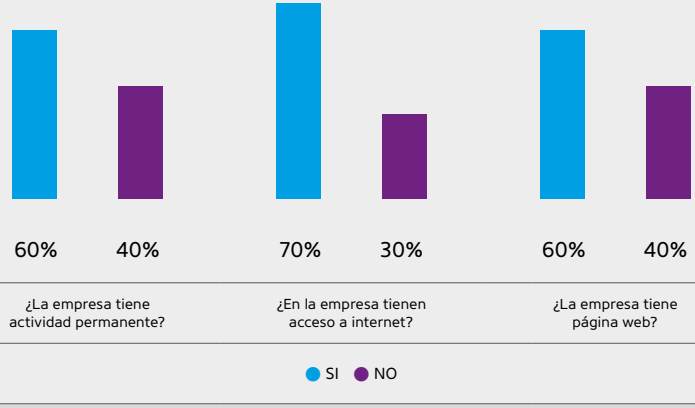
Nombre de Fantasía	Año de creación	Objetivo principal de la empresa
Agro Frutillas San Pedro S.A.C.	1997	Comercializar de Berries Congelados IQF y Fresco
Agronuezchoapa	2007	Procesar y Comercializar los productos de sus asociados, especialmente la nuez
Agropehuenche	1996	Procesar, almacenar y envasar productos agropecuarios
Agrícola Chillepin	2004	Procesar y comercializar damascos, duraznos y otros productos, en fresco o deshidratado
COOMFRULE	2010	Comercializar frambuesa de las socias en forma conjunta
Agrocomercial Frutos De Lipimávida S.A.	1996	Producir conservas, en especial papayas para mercado nacional y exportación a Bélgica
Cooperativa Loncomilla	1959	Producir y comercializar vinos y propender al desenvolvimiento económico de sus socios
Agrícola Pailimo	2004	Procesar y comercializar fruta de sus socios
Comercial Quinchamalí	1999	Comercializar las cerezas producidas por los socios y no socios
Sociedad El Sobrante Ltda.	1979	Procesar y comercializar los productos agropecuarios de sus asociados

Es importante notar que el 60% de las empresas son anteriores al año 2000 con una alta dispersión, por cuanto la más antigua tiene más de 50 años y la más nueva solo cinco.

2. Actividad temporal y permanente

Dado el tipo de actividad principal que realizan y que se orienta a facilitar la comercialización de los productos de sus asociados, en la mayoría de los casos las empresas tienen una actividad temporal. Esto permite evitar el sostenimiento de gastos fijos muy elevados pero a la vez, en varios casos, existen infraestructuras ociosas durante del resto del año.

Gráfico 1. Actividad y conectividad en las empresas



Fuente: elaboración propia. Total: 10 EACs

El 70% de las empresas tiene acceso a Internet, pero solamente las más grandes han desarrollado páginas web lo que muestra que aún hay un campo importante de trabajo en materia de TICS.

3. Socios

La siguiente tabla entrega una visión sintética de las características de las empresas en relación a sus afiliados.

Tabla 10. Características de los socios de las empresas

Nombre de Fantasía	Número de Socios	% Socias mujeres	% Socios Pequeños Productores	% de Socios menores a 30 años	Distancia promedio de los socios a la empresa (Km)
Agro Frutillas San Pedro S.A.C.	56	4%	100%	0%	20
Agronuezchoapa	92	12%	100%	0%	35
Agropehuenche	40	35%	25%	18%	30
Agrícola Chillepin	63	10%	100%	0%	25
COOMFRULE	9	100%	100%	0%	6
Frutos De Lipimávida S.A.	6	100%	67%	0%	2
Cooperativa Loncomilla	93	28%	55%	0%	30
Agrícola Pailimo	9	11%	100%	0%	2,5
Comercial Quinchamalí	62	40%	100%	0%	5
Sociedad El Sobrante Ltda.	39	21%	100%	0%	10
Promedio	**46,9**	**36%**	**85%**	**2%**	**16,55**

a. En relación al número de socios, las empresas pueden agruparse en tres tramos:

- Pequeñas (hasta 10 socios): COMFRULE, Lipimávida y Pailimo.
- Medianas (11 a 50 socios): Agropehuenche y El Sobrante.
- Grandes (más de 50 socios): Agrofrutillas San Pedro, Agronuez Choapa, Chillepin, Loncomilla y Quinchamalí.

b. La participación de la mujer en calidad de propietaria o administradora de los predios es levemente superior al tercio del total y corresponde, en términos generales, a la participación que ella tiene en el total de la AFC de Chile. El promedio esconde, eso sí, diferencias muy importantes que van desde el 4%, en Agrofrutillas San Pedro, hasta el 100% en empresas exclusivamente de mujeres.

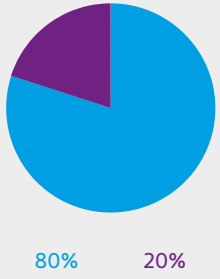
c. Hay tres empresas que no son exclusivamente de pequeños productores y una (Loncomilla) en la cual la participación de productores más grandes es elevada.

d. Las edades son más bien avanzadas con una muy escasa participación de jóvenes.

e. La distancia promedio de los socios a la central de la empresa es relativamente poca, facilitando así la operación.

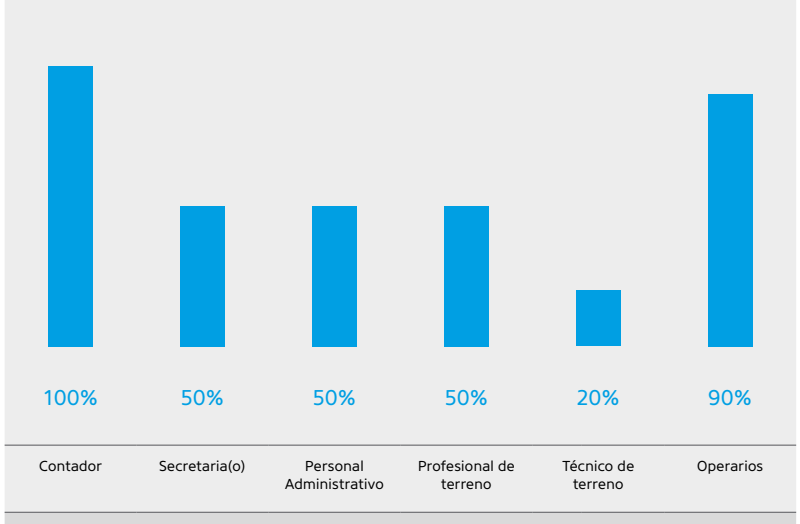
4. Personal de la empresa

Gráfico 2. Administración de la EAC



Fuente: elaboración propia. Total: 10 EACs

Gráfico 3. Personal con el que cuenta la EAC



Fuente: elaboración propia. Total: 10 EACs

La mayoría de las empresas cuenta con un Gerente que, como se verá posteriormente, en algunos casos específicos, es el mismo Presidente o alguno de los socios.

Todas tienen el servicio de contabilidad y un 60% de ellas cuenta con un contador permanente. La mitad de ellas tiene secretaria y personal administrativo de manera permanente. La menor incidencia es la presencia de técnicos de terreno, ya que solamente una quinta parte de las empresas cuenta con este personal.

5. Infraestructura

Tabla 11. Infraestructura en la EAC

	Sí	Desarrollada con recursos propios	Desarrollada con recursos propios y con Proyectos de Inst. Públicas	Desarrollada con Proyectos Inst. Públicas	Arrendada
Productiva (Galpones, etc.)	90%	22%	56%	22%	0%
Maquinaria y equipos	100%	30%	50%	20%	0%
Oficinas	100%	40%	40%	10%	10%
Infraestructura de Transformación	70%	29%	43%	29%	0%

– Todas las empresas cuentan con maquinaria, equipos y oficinas, casi todas con galpones y, una parte importante, con infraestructura de transformación.

– Se puede apreciar la importancia que ha tenido el aporte público para generar la infraestructura de las empresas.

6. Planeación

Gráfico 4. Planeación en la EAC

¿Existe un Plan Estratégico o Plan de negocios (desarrollado a 3-5 años)?	60%
¿Se ha implementado este Plan Estratégico?	60%
¿Existe un Plan de Acción o Trabajo Anual?	60%
¿Existen instancias de evaluaciones formales?	40%
¿La empresa tiene un Plan de Financiamiento de mediano plazo?	20%
¿La empresa cuenta con alguna estructura de control y vigilancia?	60%

Fuente: elaboración propia. Total: 10 EACs

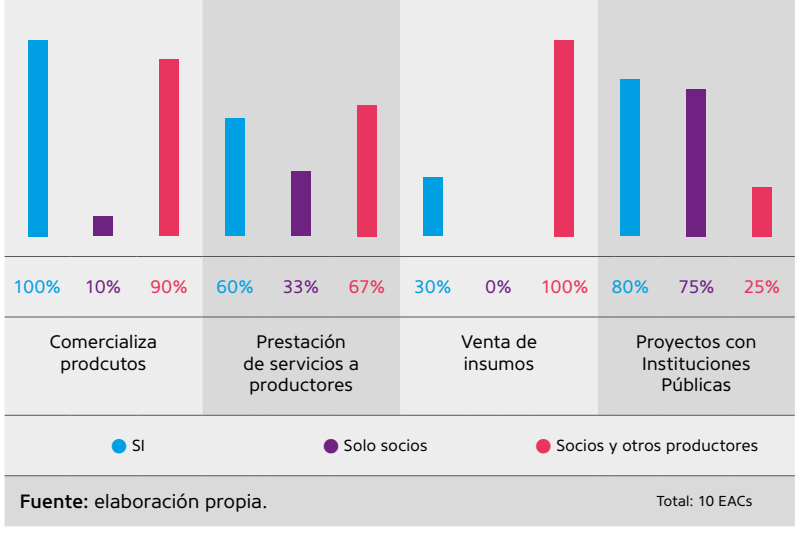
– El 60% de las empresas cuenta con un Plan Estratégico, un Plan de Acción y estructuras de control y vigilancia.

– Una minoría cuenta con instancias de evaluación formales.

– El mayor déficit es el de planes de financiamiento a mediano plazo.

7. Actividades de las empresas

Gráfico 5. Actividades que desarrollan las EACs



Fuente: elaboración propia. Total: 10 EACs

– La totalidad de las empresas comercializa productos, el 60% hace prestación de servicios y el 30% vende insumos.

– La gran mayoría (80%) mantiene proyectos con organizaciones públicas que se orientan, mayoritariamente, a sus socios.

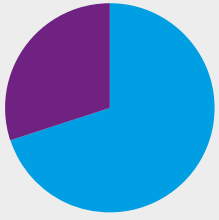
– En la venta de insumos, la comercialización y la prestación de servicios, la mayoría de las empresas incluyen a socios y no socios.

Tabla 12. Porcentaje de la producción de la EAC entregado por los socios

Nombre de Fantasía	% de la producción entregado por los socios				
	2014	2013	2012	2011	2010
Agro Frutillas San Pedro S.A.C.	NR	NR	NR	NR	NR
Agronuezchoapa	80%	80%	80%	0%	0%
Agropehuenche	NR	NR	NR	NR	NR
Agrícola Chillepin	50%	50%	50%	50%	80%
COOMFRULE	79%	85%	0%	0%	0%
Agrocomercial Frutos De Lipimávida S.A.	80%	40%	40%	40%	40%
Cooperativa Loncomilla	77%	72%	90%	91%	87%
Agrícola Pailimo	75%	60%	40%	45%	40%
Comercial Quinchamalí	73%	29%	19%	33%	34%
Sociedad El Sobrante Ltda.	100%	100%	100%	100%	100%

Sin embargo, aunque las empresas tienen como proveedores a no socios, en el hecho, la mayor parte de la producción es aportada por los socios.

Gráfico 6. Agregación de valor en las EACs



- La empresa junta, acopia y vende la producción
- La empresa junta, procesa y transforma la producción generando un producto final que comercializa

Fuente: elaboración propia. Total: 10 EACs

La mayor parte de las empresas introduce algún grado de transformación en el producto que comercializa, siendo una minoría la que solamente acopia y vende.

8. Importancia del producto principal

Tabla 13. Producto principal de las EACs

Nombre de Fantasía	¿Cuál es el producto principal que comercializa?	¿Comercializa algún otro u otros productos?
Agro Frutillas San Pedro S.A.C.	Frutillas Congeladas IQF	No
Agronuezchoapa	Nuez	Sí
Agropehuenche	Moras Orgánicas	Sí
Agrícola Chillepin	Damasco para pulpa	Sí
COOMFRULE	Frambuesa en fresco-variedad meeker	No
Agrocomercial Frutos De Lipimávida S.A.	Papayas en conserva	Sí
Cooperativa Loncomilla	Vino a granel	No
Agrícola Pailimo	Arándanos frescos calidad exportación	No
Comercial Quinchamalí	Cerezas	No
Sociedad El Sobrante Ltda.	Nuez	Sí

Tabla 14. Participación del producto principal en los ingresos de la EAC

Nombre de Fantasía	Participación en los ingresos (%) Producto principal
Agro Frutillas San Pedro S.A.C.	80
Agronuezchoapa	90,9
Agropehuenche	60
Agrícola Chillepin	90
COOMFRULE	100
Agrocomercial Frutos De Lipimávida S.A.	70
Cooperativa Loncomilla	100
Agrícola Pailimo	100
Comercial Quinchamalí	100
Sociedad El Sobrante Ltda.	74,3

La mitad de las empresas comercializan otros productos además del principal, pero la incidencia de estos otros productos en los ingresos totales es, en general, menor. En la mitad de los casos, los ingresos dependen, casi totalmente, del producto principal.

III. Matriz comparativa de resultados

Para efectos de facilitar la caracterización de las empresas se han resumido los principales rasgos de cada una en la matriz que se presenta a continuación. Esta se construyó a partir de las entrevistas al Gerente y a los Dirigentes de las empresas.

Tabla 15. Matriz comparativa de resultados I

Item	Agronuez	Agrofrutillas San Pedro	Pailimo	Lipimávida	Loncomilla	Comfrule
Forma Jurídica	Cooperativa	Sociedad Anónima	SRL	Sociedad Anónima	Cooperativa	Cooperativa
Año creación		1997	1999	1996	1959	2010
Iniciativa		Propia	FIA	CRATE-INDAP	Propia	Propia
N° socios actuales		56	9	6	93 (51 pequeños)	10
1.Situación económica y financiera actual	-Situación sana. -Niveles de deuda adecuados. -Crecimiento constante de ingresos y volúmenes. -Crecimiento de número de proveedores. -Ingresos adicionales por proyectos. -Estructura de costos adecuada. -Escasez de capital de operación.	-Situación estabilizada. -Deuda pendiente servible con ingresos actuales. -Buenas temporadas sucesivas. -Costos fijos se financian con rentabilidad del negocio. -Infraestructura ociosa durante seis meses. -Escasez de capital de trabajo.	-Situación estable. -Ingresos financian costos y dan excedentes. -Deuda adecuada y manejable.	-Situación estable. -Negocio permite financiar costos operacionales y deja margen de utilidad. -Sin deudas ni créditos pendientes. -La asesoría técnica es financiada con apoyos externos.	-Situación estable y saldos positivos. -Crecimiento sostenido de ventas. -Nivel endeudamiento importante que compromete menos del 50% del patrimonio.	-Negocio rentable. -Deuda manejable y en proceso de pago normal. -Negocio cubre costos fijos y de administración.

Item	Agronuez	Agrofrutillas San Pedro	Pailimo	Lipimávida	Loncomilla	Comfrule
2. Modelo de negocios	-Actividad principal: procesamiento y comercialización nuez. -Mejoramiento tecnológico de productores. -Mercado internacional: Europa y Brasil. -Tres canales: Comercio Justo, Exportación directa con brokers y a través de agroexportadoras. -Infraestructura de acopio. -Certificaciones. -Estrategia de diversificación.	-Actividad principal: procesamiento y comercialización frutillas congeladas IQF. -Prestación de servicios a productores: asesoría técnica, certificación, venta insumos, créditos. -Exportación directa con brokers y nacional. -Internacional: Holanda, EE.UU., Corea, Brasil. -Mercado nacional 30% de ventas, fresco a supermercados. -Poder comprador seguro para socios. -Pago de retornos al final del proceso. -Precio fijado por empresa que regula a la vez el precio en la comuna. -Necesidad de diversificación para aprovechar infraestructura. -Socios no dependen exclusivamente de la frutilla.	-Actividad principal: procesamiento y exportación arándanos frescos. -Producción de nueve socios levemente incrementada con productores externos. -Negocio atractivo para exportadoras porque reducen interlocutores y minimizan gastos. - Acciones: recibo, selección, empaque y palletización. -Se trabaja con diversas exportadoras en función de conveniencia. -Se entregan materiales y anticipos y hay liquidaciones finales. -Se cobra comisión a los productores. -Socios no dependen exclusivamente del arándano.	-Actividad principal: conservas de papayas, especialmente papaya al jugo. -Compra, procesamiento, envase y comercialización. -Disponibilidad de infraestructura: maquinaria, oficinas, sala procesamiento. -Venta en local propio y exportación a Bélgica a través de Comercio Justo. -Aprovechamiento turismo en zona. -Actividades complementarias: Mermelada de papayas, Zumo de papayas, Mermeladas en general, Venta de productos de terceros. -Cultivo y elaboración sin químicos. -Controles de calidad. -Salario a socias que trabajan en empresa. -Reparto de utilidades. -Apoyos de INDAP OXFAM y SERCOTEC claves en modelo de negocio.	Actividad principal: procesamiento uva para elaboración embotellado. Adicionalmente a granel. -Mercados destino: internacional (China, Alemania, Inglaterra, Dinamarca) y nacional. -Canales: exportación directa a través de brokers y Comercio Justo, Restaurantes, botillerías y Sala de ventas. -Marcas propias. - Certificaciones. -Actividades complementarias: asesoría técnica, venta insumos, proyectos con instituciones.	-Actividad principal: comercialización frambuesa en fresco. -Acopio, envase y venta. -75% de producción de socias se entrega a empresa. -Mercado internacional a través de agroexportadora Alifrut. -Alianza Alifrut-INDAP. -Obtención de mejores precios por volumen. -Disponibilidad poder comprador estable. -Asesoría externa. -Socias no dependen exclusivamente de la frambuesa.

Item	Agronuez	Agrofrutillas San Pedro	Pailimo	Lipimávida	Loncomilla	Comfrule
3. Fortalezas de la empresa	-Calidad del producto. -Empresa consolidada. -Clima -Escasez de plagas. -Percepción de la nuez como producto saludable.	-Calidad del producto. -Clima -Cercanía a puerto. -Inocuidad y BPA. -Certificación GLOBALGAP. -Apoyo de socios a gestión de la empresa.	-Volumen que permite buena negociación. -Gestión simple con bajos costos de operación. -Calidad de la fruta. -Socios y dirigentes responsables. -Rubro adecuado a escala familiar. -Mercado en expansión. -Disponibilidad de infraestructura.	-Calidad del producto. -Localización en zona turística. -Relaciones familiares e identidad de género. -Inserción en Comercio Justo.	-Ubicación en zona favorable a producción vinífera. -Cercanía a productores y a carreteras. -Certificaciones internacionales. -Volúmenes que generan economías de escala.	-Calidad del producto. -Unión del grupo. -Calidad del asesor de INDAP.
4. Problemas amenazas en el negocio	-Bajos rendimientos. -Distancia a mercados. -Escasez hídrica. -Competencia en calidad del producto y menor precio.	-Escasez de capital propio. -Infraestructura ociosa. -Edad avanzada de los socios. -Aumento exigencias de calidad en los mercados. -Escasez hídrica. -Desactualización de contabilidad. -Alza costos de mano de obra.	-Carencia de modelo de negocios explícitos. -Debilidad de controles de gestión. -Apoyos de asesores hoy gratuitos pueden terminar en el futuro. -Escaso apoyo gerencial profesional. -Edad avanzada de los socios y necesidad de reemplazos. -Debilidad para negociar con grandes exportadoras.	-Problemas en producción por infección de nematodos en suelos. -Competencia en La Serena. -Desastres naturales. -Carencias en gestión: sin plan estratégico de negocios, ni estructuras de control.	-Bajos rendimientos, -Sobreoferta en el mercado. -Precios a la baja. -Disminución consumo a nivel mundial. -Déficits de capacidades en los socios en gestión y visión estratégica.	-Contingencias naturales: cenizas, heladas. -Servicio de deuda pendiente.

Item	Agronuez	Agrofrutillas San Pedro	Pailimo	Lipimávida	Loncomilla	Comfrule
5. Desafíos	-Necesidad de marcas propias. -Innovación tecnológica. -Incrementar proveedores externos. -Reducir costos de envíos. -Cumplir con calidad y certificaciones. -Alianzas estratégicas con productores y distribuidores locales.	-Mejorar calidad producto. -Mejorar controles financieros.	- Enfrentar nuevas exigencias de calidad y renovación de variedades. -Avanzar hacia agregación de valor, por ejemplo, deshidratados. -Buscar otros rubros. -Dar ocupación a infraestructura ociosa. -Fidelizar mano de obra. -Renovación y capacitación de dirigentes. -Desarrollar manejo de TICS.	-Introducir mejoramientos en manejo tecnológico de los cultivos para enfrentar problema de nematodos.	-Aumentar rendimientos. -Desarrollar infraestructura para presencia permanente en mercados internacionales. -Obtener apoyo para endeudamiento externo.	-Abrir otros canales de comercialización para evitar dependencia de una sola exportadora.

Item	Agronuez	Agrofrutillas San Pedro	Pailimo	Lipimávida	Loncomilla	Comfrule
6. Gestión y liderazgo	-Estructura funcional simple. -Amplias facultades y liderazgo de Gerenta y Presidente. -Gerente con experiencia. -Asesores técnicos. -Existe Plan de Negocios y Planes Estratégicos y se controlan. -Comunicaciones fluidas.	-Gerencia adecuada y honesta. -Liderazgo del Presidente. -Existe Plan de Negocios aprobado y controlado. -Manejo de fuentes de información. -División de roles.	-Gestión llevada por administradora y dos asesores ad honorem más dos dirigentes. -Administración honesta y responsable. -Falta formalizar roles y responsabilidades. -Dirigentes comprometidos. -Buena comunicación interna. -Déficit de capacidades para gestionar en el nivel que ha alcanzado la empresa.	-Gestión llevada por administradora-socia. -Asesoría de INDAP en gestión y contabilidad. -Carencias en controles de gestión. -Carencias de equipamiento computacional. -Déficit de capacitación en gestión. -Carencias en manejo de TICS. -Escasa valoración de la necesidad de una gestión técnica y moderna.	-Gerencia eficiente. -Existe Plan de Negocios aprobado y controlado. -Uso de información de mercado, PROCHILE AIV y otros. -Uso de TICS y existencia página web. -Relaciones adecuadas entre Presidente y Gerente.	-Gestión llevada por administradora que es percibida como honesta y eficiente. -Roles definidos y asignación de tareas a socias en temporada. -Controles inmediatos y directos dado el tamaño del grupo. -Existe Plan de Negocios, pero sin mecanismos de control. -Manejo de información proporcionada por ALIFRUT e INDAP. -Liderazgo de la administradora.

Item	Agronuez	Agrofrutillas San Pedro	Pailimo	Lipimávida	Loncomilla	Comfrule
7. Calidad de los procesos asociativos	-Buena información. -Socios informados en Asamblea, talleres y reuniones extraordinarias. -Uso de internet para citaciones. -Participación sólo de 60% de socios en reuniones. -Cooperativa es actor importante en desarrollo del Valle del Choapa.	-Cercanía física de los socios favorece asociatividad. -Realizan otras actividades en conjunto. -Instancia formales funcionan. -Buena percepción de participación.	-Comunicaciones presenciales en reuniones periódicas. -Buen nivel de participación. -Incipiente presencia de jóvenes. -Democracia interna funciona.	-División de funciones bien definida. -Participación de cuatro de las seis socias. -Comunicación directa con problemas ocasionales. -Decisiones tomadas por la administradora en consulta directa y cotidiana con socias activas. -Individualismo de las socias. -Debilidades en procedimientos de sanciones a socios.	-Funcionan instancias de participación y toma de decisiones. -Cuatro Asambleas al año.	-Participación y comunicaciones funcionan. -Instancias formales de acuerdo a normativas cooperativas.
8. Problemas en la asociatividad				-Disminución número de socios hasta transformarse casi en empresa familiar de 6 mujeres (retiro de 15 socios adultos mayores al fin del primer año).	-Poca participación de pequeños agricultores en Directorio y Consejo de Administración a pesar de que representan el 55% de los socios.	-Retiro de socias por no apoyo de maridos. -Cambio gerente por decisiones autocráticas.

Item	Agronuez	Agrofrutillas San Pedro	Pailimo	Lipimávida	Loncomilla	Comfrule
9. Retribuciones a los socios	-Acceso a canales de comercialización. -Mejores condiciones de precios y pagos. -Asesoría técnica. -Provisión de insumos. -Bono de cuota mortuoria. -Acceso a capacitación. -Participación en proyectos de fomento e inversión.	-Acceso a comercialización. -Créditos para insumos, asesorías técnicas, certificaciones, ventas de plantas.	-Buena comercialización y procesamiento del producto. -Acceso a mejores precios y tratos.	-Acceso a procesamiento y comercialización de sus productos. -Salario a las cuatro que trabajan en la empresa. -Bajo reparto de utilidades.	-Economías de escalas por volúmenes. -Cooperativa paga un 20% sobre el precio de mercado a sus productores. -Servicios de apoyo técnico, análisis de suelos e insumos. -Primas de Comercio Justo se usan en programas sociales.	-Obtención de mejores precios y facilitación de acopio. -Asesorías gratuitas.
10. Valoración de la asociatividad	-Buena y alta conformidad con las acciones de la cooperativa. -Socios entregan totalidad de su producción a la empresa.	-Valoración positiva de socios confían y entregan fruta sabiendo que el pago va a demorar. -Percepción de la empresa como defensa para sus socios.	-Valoración positiva de la asociatividad. -Socios conformes con la marcha de la empresa. -Entregan totalidad de la producción de arándanos. -Hay confianzas previas y sentido colectivo.	-Percepción de asociatividad es un canal para recibir apoyos institucionales: subsidios, créditos, asistencia técnica y comercialización. -Socias que no trabajan en empresa la ven como ajena.	-Percepción mayoritaria de la empresa como propia.	-Percepción que asociatividad les acarrea beneficios y les proporciona ingresos adicionales para gastos familiares.

Item	Agronuez	Agrofrutillas San Pedro	Pailimo	Lipimávida	Loncomilla	Comfrule
11. Dependencia de apoyos externos	-Multiplicidad de apoyos, subsidios y donaciones. -Sin apoyos no existiría el nivel de desarrollo actual. -Subsidios para inversión y para gestión.	-Multiplicidad de apoyos: INDAP FIA, CIREN CORFO SERCOTEC. -Nacimiento por conjunción de socios y apoyo externo. -Historia de dificultades por apoyos especialmente de INDAP. -Dependencia de los apoyos con tendencia a disminuir.	-Apoyos fundamentales para implementar la empresa. -Actualmente ha disminuido la dependencia. -Incursión en nuevos rubros requiere apoyo externo.	-Alta dependencia de apoyos externos en asistencia técnica y financiamiento: INDAP, SERCOTEC.	-Importancia clave de apoyos estatales en la historia de la empresa. -Apoyos significativos actuales de CORFO e INDAP. Adicionalmente PROCHILE -Programa de Alianzas Productivas.	- Fundamentales en toda su historia: primero PRODEMU cuando eran trabajadoras y después INDAP, FOSIS y CORFO. -Actual asesoría en gestión financiada por INDAP es clave.
12. Juicio sobre factores de éxito y fracaso	-Principal factor: organización asociativa. -Origen: surge de iniciativa de los propios productores. -Soluciona un problema sentido: comercialización. -Tiene un producto de calidad y con demanda.	-Principal factor: actitud y confianza de los socios. -Origen en necesidad sentida. -Capital social previo: relaciones de cercanía. -Seriedad y honestidad de la gestión. -Calidad de los socios como productores.	-Principal factor: calidad del capital humano y del capital social. -Liderazgo honesto y comprometido. -Gestión de calidad. -Rubro rentable y adecuado a pequeña escala. -Apoyo externo sostenido.	-Principal factor: capital humano. -Apoyo institucional clave. -Producto de calidad con demanda sostenida.	-Compromiso de los socios. -Mercado favorable. -Apoyos externos.	-Empresa nace de necesidad sentida. -Principal factor: capital humano y unión del grupo. -Asesoría de INDAP. -Factores de dificultades: retiro de socias, deuda y adversidades naturales.

Item	Agronuez	Agrofrutillas San Pedro	Pailimo	Lipimávida	Loncomilla	Comfrule
13. Otros aspectos relevantes	Contexto: adecuación de la AFC al modelo de desarrollo exportador. -Reducción empleo por adaptación tecnológica. -Edad avanzada de los agricultores. -Migración juvenil y dificultad de reemplazo.			-Disminución progresiva de tamaño y transformación en pequeña empresa familiar. -El impacto social podría radicar en la contratación temporal de mano de obra y la compra de producto a otros productores de la zona.		-Experiencia potencialmente replicable en términos de género, tamaño y características grupales.

Tabla 16. Matriz comparativa de resultados II

Item	El Sobrante	Chillepin	Comercial Quinchamalí	Espumantes de Ranquil	Agrofrutícola Pehuenche S.A
Forma Jurídica	SRL	Cooperativa	S.A.	Sociedad de Hecho	S.A.
Año de creación	1979	2004	1999	2013-2014	1996
Iniciativa	Propia		INDAP-CEGES	INDAP	INDAP
N° de socios actuales	39	63	62	23	40 (7 según gerente)
1. Situación económica y financiera actual	-Situación estable sin grandes variaciones en últimos años. -Deuda significativas, pero que es servida regularmente con algunas dificultades. -Otros ingresos por convenios con organismos públicos. -Maquinaria obsoleta e infraestructura deteriorada.	-Estable con incremento de nivel de operaciones a partir de 2013 por introducción de deshidratados. -Sin deuda ni créditos vigentes. -60% ingresos por comercialización. -30% ingresos por convenios públicos. -10% ingresos por servicios.	-Situación sana. -Niveles de deuda controlados y pagando deuda después de renegociación febrero 2010. -Ingresos fluctuantes en función de los niveles de producción y precio del producto cereza corazón de paloma. - Tiene un ingreso fijo que fluctúa entre un 7 y un 15% del total de ingresos por arriendo de local. -Estructura de costos adecuada. -No tienen capital de operación. - Un solo comprador.	-Aun no constituida como empresa.	-Situación estable. -Ingresos financian costos y dan excedentes de los cuales el 30% se reparte entre los socios de acuerdo a las acciones que tengan. El resto se reinvierte en la empresa. -Deuda con la banca elevada por el momento está controlada y al día, crédito de $1.000 millones a 4 años de los cuales han cancelado el 40% deben aun $600 millones. -Diversificación de sus fuentes de ingresos. -Estructura de costos adecuada a sus operaciones.

Item	El Sobrante	Chillepin	Comercial Quinchamalí	Espumantes de Ranquil	Agrofrutícola Pehuenche S.A
2. Modelo de negocios	-Actividad principal: elaboración y comercialización de nueces, mandarinas y vino. -Mercado interno local con venta directa a comerciantes -Infraestructura de acopio y elaboración. -Actividades complementarias: asesorías tecnológicas. -Esfuerzo de diversificación en últimos años. -Tierra administrada comunitariamente. Socios le entregan sus terrenos bajo un contrato donde la sociedad administra y gestiona en forma conjunta toda la superficie y comercializa los productos. -Los excedentes se reparten todos los fines de año agrícola en forma proporcional a la participación de cada socio. -Pequeñas parcelas para autoconsumo de los socios. -Socios mayoritariamente viven de sus jubilaciones y muchos trabajan en el predio común. -Estructura muy liviana.	Actividad principal: acopio y venta de damascos en fresco y deshidratados. -Mercado nacional para damascos en fresco: AGROZZI. -Exportación a Perú de damascos deshidratados. -Venta directa a través de brokers. -Infraestructura de acopio y deshidratado desarrollado con proyectos de instituciones públicas. -Actividad complementaria: deshidratación tomates y comercialización duraznos. -Las mayoría de los socios comercializa toda su producción a través de la cooperativa. -También recibe de proveedores no socios. -Acceso a internet sin página web.	-Actividad principal: acopio y comercialización cereza corazón de paloma. -Mercado agroindustria, un solo comprador ROCOFRUT.	-Actividad principal: procesamiento y comercialización de vino espumoso . -Prestación de servicios para la fabricación de vinos espumantes a otros grupos de productores de vinos no socios.	-Actividad principal: acopio, procesamiento y comercialización de producción de socios y no socios. De 3.000 Tons. que comercializa sólo el 10% son de los socios. -Vende IQF a agroindustria. -El 45% de sus ingresos son por la venta de servicios. -La frambuesa representaba el 72% de sus ingresos en 2010 y en 2015 sólo el 5%. -La mora orgánica actualmente es su principal producto representando el 24% de sus ingresos. -Los ingresos por venta de servicios representa el 48% de los ingresos en 2014 con variaciones anuales.

Item	El Sobrante	Chillepin	Comercial Quinchamalí	Espumantes de Ranquil	Agrofrutícola Pehuenche S.A
3. Fortalezas de la empresa	-Organización consolidada en forma asociativa. - Factores agroclimáticos propicios para el desarrollo del producto. - Baja presencia de plagas y enfermedades. - Calidad de los productos.	-Organización consolidada -Factores agroclimáticos propicios para el desarrollo del producto. -Baja presencia de plagas y enfermedades. -Calidad de producto por condiciones agro-climáticas. -Variedades demandadas en los mercados de consumo. -Apertura a asumir riesgos.	-Cuenta con una infraestructura propia de acopio, dos bodegas. -Historia asociativa y conocimiento de los socios. - Prolongada relación con su único comprador. -Los socios producen y venden cereza fresca a conchenchos.	-Aun no constituida como empresa.	-Gran variedad de productos que comercializa. -Gestión adecuada y comprometida con la empresa, siendo parte de los socios. -Calidad de sus productos. -Socios y dirigentes responsables. -Disponibilidad de infraestructura de acopio y transformación.

Item	El Sobrante	Chillepin	Comercial Quinchamalí	Espumantes de Ranquil	Agrofrutícola Pehuenche S.A
4. Problemas y amenazas en el negocio	-Escasez hídrica. -Graves problemas de infraestructura de riego e Infraestructura productiva obsoleta. -Bajos rendimientos. -Escasez de mano de obra por migración. -Avanzada edad de los socios. -Distancia a puntos de consumo. -Bajo posicionamiento en los mercados. -Exigencias de calidad crecientes. -Fragilidad de demanda en función de no ser la nuez artículo de primera necesidad y precio relativamente elevado.	-Bajos rendimientos. -Escasa penetración en mercados sofisticados. -Distancia a los centros de consumo. -Competencia a países con bajos costos y precios.	-Bajos rendimientos. -Irregular calidad de la producción de los socios. -Bajo precio de la cereza para agroindustria.	- Aun no generan negocios. - Se enfrentan problemas en la recepción y operación del equipo móvil.	-Carencia de modelo de negocios explícito. -Debilidad de controles de gestión. -Debilidad en su capacidad de procesamiento para cumplir con los volúmenes que demanda el mercado.
5. Desafíos	-Construir y tecnificar infraestructura de riego. -Renovar infraestructura productiva. -Construir centro de acopio y línea de packing. -Innovación tecnológica y exigencias de calidad. -Abaratamiento de costos en toda la cadena.	-Ampliarse a mercados europeos. -Obtener certificaciones. -Mejorar rendimientos.	-Buscar otras alternativas de comercialización de la producción de los socios. -Mejorar la calidad en los productores certificaciones.	-Lograr estructurar una empresa. - Generar un producto bajo una marca. - Generar una estructura asociativa.	-Aumentar su capacidad de procesamiento para cumplir con los volúmenes demandados por el mercado. -Contar con recursos para el pago a los pequeños productores evitando la venta por fuera. -Capacitación de dirigentes.

Item	El Sobrante	Chillepin	Comercial Quinchamalí	Espumantes de Ranquil	Agrofrutícola Pehuenche S.A
6. Gestión y liderazgo	-Rol de gerente es asumido por el Presidente, elegido una vez al año por la Asamblea. -Estructura simple con un Directorio, un Presidente-Gerente, un administrativo y un contador. -Asesorías técnicas de INDAP. -Liderazgo fuerte del Presidente.	-Funcionan instancias cooperativas: Asamblea, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia. -Gerente es un socio. -Un profesional contador. -SAT INDAP para asesorías técnicas a socios. -Plan de Negocios elaborado por Programa de Apoyo de CORFO y comunicado a los socios. -Plan Estratégico apoyado y presentado a INDAP Liderazgo centrado en Presidente y Gerente, ambos socios. -Dinamismo y capacidad de búsqueda de alternativas.	-Estructura funcional simple. -Amplias facultades y liderazgo de la directiva. -No Existe Plan de Negocios y ni Planes Estratégicos. -Comunicaciones con los socios muy esporádicas.	-El liderazgo se platea con honestidad, asume mayores costos en la búsqueda de sacar adelante el proyecto y lograr el objetivo inicial.	-Gestión llevada por el gerente que también es socio. -Administración honesta y responsable. -Dirigentes comprometidos y directorio activo (Los siete socios son los integrantes del directorio).

Item	El Sobrante	Chillepin	Comercial Quinchamalí	Espumantes de Ranquil	Agrofrutícola Pehuenche S.A
7. Calidad de los procesos asociativos	-Reglamento especifica funciones y roles y se aplica. -Comunicaciones fluidas. -Controles funcionan -Alta participación: 85% de los socios en reuniones bimensuales. -Cercanía geográfica favorece procesos.	-Funcionan instancia de participación y decisiones. Existen mecanismos de evaluación formales. -Comunicaciones internas funcionan. -Buenas redes establecidas con organizaciones comunitarias del sector. -Buena interacción y uso de apoyos.	-Estructura asociativa debilitada por situación de deuda. -Sólo un grupo aproximadamente el 30% de los socios informados e interesados en el futuro de la empresa.	-Cercanía física de los socios favorece asociatividad. -Realizan otras actividades en conjunto. -Instancia formales funcionan. -Buena percepción de participación.	-Los socios sólo se reúnen una vez al año. - En el directorio sólo dos son productores. -Se cumple con las formalidades, pero no hay una tejido asociativo más allá de los siete socios y dos familias que concentran el poder en la sociedad.
8. Problemas en la asociatividad		-Baja participación en reuniones (40%).	-Desmotivación de los socios. - Sólo funciona en la temporada de cosecha.	-Por el momento no se puede hablar de procesos asociativos.	-Mayoritariamente los socios se sienten como clientes. -La venta está asociada al pago, por lo que mayormente venden a conchenchos.

Item	El Sobrante	Chillepin	Comercial Quinchamalí	Espumantes de Ranquil	Agrofrutícola Pehuenche S.A
9. Retribuciones a los socios	-Principal retribución: administración de la tierra. -Beneficios sociales. -Acceso a apoyos públicos.	-Acceso a canales de comercialización. -Retiro gratuito de productos del predio. -Cobro de acopio más bajo que a los no socios. -Acceso a asesorías tecnológicas, a través del programa INDAP Empresas. -Acceso a capacitación a través de programas SENCE u otras instituciones. -Participación en proyectos de fomento e inversión de instituciones públicas y privadas.	-Acceso a canal de comercialización.	-Por el momento no hay.	-Buena comercialización y procesamiento del producto. -Distribución de utilidades en función de acciones. -Participación en programas estatales como SAT y alianzas productivas.
10. Valoración de la asociatividad	-Alta.	-Alta valoración por acceso a comercialización.	- Se reconoce su importancia como poder comprador y regulador de precios.	-Socios desmotivados por la falta de logros en el proyecto y cambios al mismo.	-Compromisos solidarios de algunos socios con la empresa. -Gerente es incluso aval de la empresa para renegociar deuda con bancos.

Item	El Sobrante	Chillepin	Comercial Quinchamalí	Espumantes de Ranquil	Agrofrutícola Pehuenche S.A
11. Dependencia de los apoyos externos	-Alta dependencia de apoyos externos.	-Múltiples apoyos: CORFO,INDAP, SERCOTEC, FIA, SAG, CNR, Minera Los Pelambres, U. de La Serena. -Alta dependencia de apoyos.	-No están trabajando con apoyos externos -Sí se reconocen como importantes para ver posibilidades de desarrollo futuro.	-Multiplicidad de apoyos: INDAP, SERCOTEC, Municipio. -Nacimiento por apoyo externo. -Dependencia de los apoyos con concretar proyecto.	-Si bien parten en un proyecto de INDAP, actualmente no reciben apoyos institucionales. Pero participan en las alianzas productivas y en SAT.
12. Juicio sobre factores de éxito y fracaso	-Capital humano -Compromiso con idea de desarrollo comunitario. -Cercanía geográfica que permite que los predios sean tratados como una unidad productiva.		-Tener un comprador seguro. -El retorno poco atractivo del negocio de exportar en fresco, por los costos de exportación y por el gran descarte de producto en el destino. -Los plazos de pago de la exportación, para el pago oportuno al productor. -Calidad óptima del producto para minimizar el descarte. -La terquedad de los productores, ellos tienen sus hábitos productivos y es muy difícil cambiarlos.	-Al ser proyecto financiado con platas fiscales y con profesionales designados por las instituciones públicas no hay un responsable. Existe una demanda de los vinos espumantes, a partir de eso se inicia el proyecto, pero no se tiene claridad sobre mercados y canales de comercialización. Productores tienen distintos niveles de desarrollo esto afecta el proyecto y la asociatividad. Empresas privadas de la zona están iniciando proyectos para apoyar la comercialización de los pequeños productores locales.	-Liderazgo honesto y comprometido -Gestión de calidad. - Buena administración en la toma de decisiones. -Buenas decisiones en el negocio (elección de clientes).

Item	El Sobrante	Chillepin	Comercial Quinchamalí	Espumantes de Ranquil	Agrofrutícola Pehuenche S.A
13. Otros aspectos relevantes	-Experiencia sui-géneris surgida de defensa de la tierra. -Efectos colaterales: empleo, influencia local. -Canal para inversiones y apoyos. -Aislamiento geográfico puede ser aprovechado como oportunidad para cultivos específicos: orgánicos etc.	-Organización es factor de apoyo a desarrollo local y de canalización de demandas e inquietudes. -Desarrollo de formas diferenciadas de participación entre socios y otros integrantes de la comunidad.	-Visión de que los apoyos no se ajustan ni a la realidad ni a las necesidades de los pequeños productores. -Edad avanzada de los agricultores. -Migración juvenil y dificultad de reemplazo.		Existe una contradicción entre la información entregada por el gerente y el dirigente y los datos duros. Hay una contradicción en el número de socios, el gerente señala sólo 7. El 70% de las acciones de la empresa se concentran en 2 familias. La deuda era de $1.000 casi los quebró, el gerente es el aval con sus bienes.

IV. Encuesta a socios

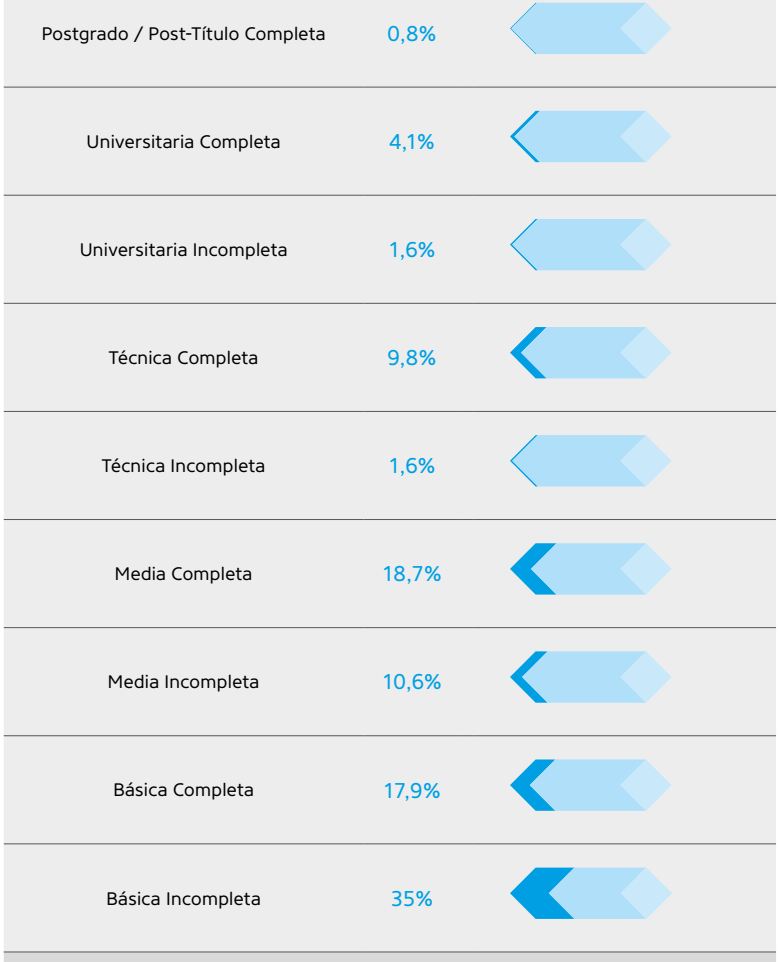
La encuesta fue aplicada a 128 socios del total de 468 con que cuentan las empresas estudiadas.

Los resultados de la encuesta entregaron algunos antecedentes adicionales ilustrativos para caracterizar al grupo y a su participación en la empresa. Si bien los datos no tienen validez estadística, permiten destacar algunas tendencias y validar los datos de las entrevistas. Se resumen a continuación algunos de ellos.

1. Nivel educativo

Las encuestas evidencian niveles educativos bajos, con más de la mitad de los productores con educación básica o menos. Pero, a la vez, muestran que casi la quinta parte del grupo ha alcanzado a cursar algunos estudios técnicos o superiores. Hay diferencias entre las empresas encontrándose los niveles más bajos en "El Sobrante" (80% con básica incompleta), probablemente asociado a la avanzada edad de los socios, seguido de Lipimávida (66%) (y Agrofrutillas San Pedro (60%).

Gráfico 7. Nivel educativo de los socios de las EACs



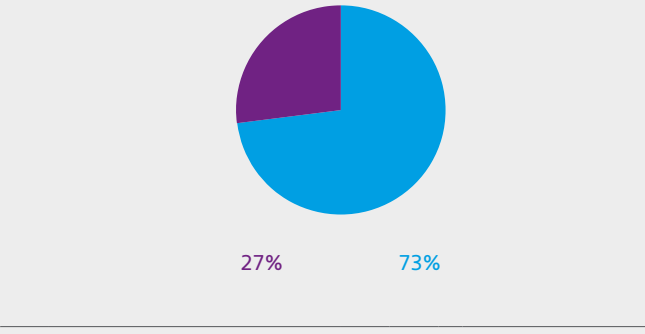
Fuente: elaboración propia conforme a los resultados de la encuesta aplicada a los 128 socios..

Total: 128 socios encuestados

2. Actividad de los socios

La gran mayoría de los socios (73%) son solamente productores agropecuarios y no tienen una actividad remunerada fuera de su predio. Solamente en Pailimo, Agropehuenche y Quinchamalí, en torno a la mitad de los socios tienen otras fuentes de ingresos.

Gráfico 8. Actividad de los socios

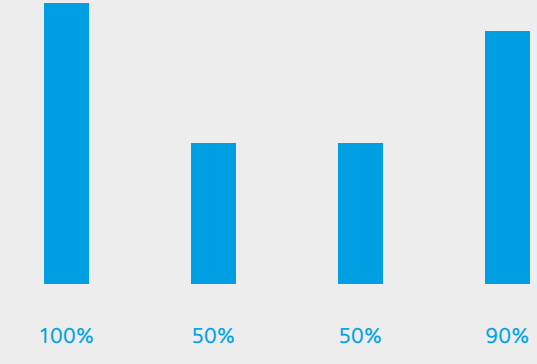


Fuente: elaboración propia. Total: 128 socios encuestados

3. Dependencia del producto que entregan a la empresa

En general, el sostenimiento del grupo familiar depende de manera muy importante del producto principal que cultivan y que entregan a la empresa.

Gráfico 9. Dependencia del productor del producto que entrega a la empresa

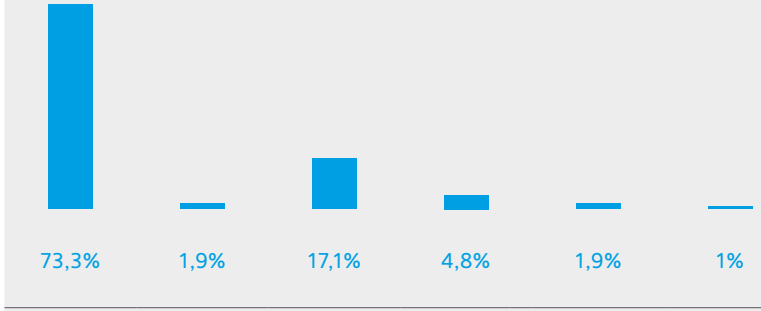


Fuente: elaboración propia. Total: 128 socios encuestados

Esta dependencia se acentúa dado que las tres cuartas partes de los socios entregan siempre la totalidad del producto a la empresa asociativa

Gráfico 10. Entrega de producción a la EAC

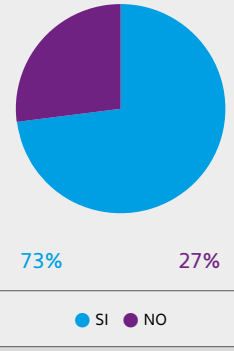
Respecto del rubro que le vende a la empresa, usted le entrega a la empresa



Fuente: elaboración propia. Total: 128 socios encuestados

Gráfico 11. Controles o registros

¿Lleva usted algún tipo de registro o control de su producción?



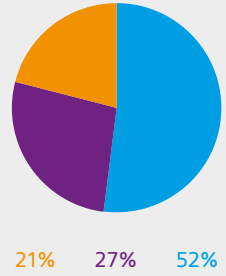
Fuente: elaboración propia. Total: 128 socios encuestados

4. Registros

Un dato significativo es que, a diferencia de la mayoría de los pequeños productores, una alta proporción del grupo lleva algún tipo de registros a nivel del predio, básicamente productivos más que de gestión.

Gráfico 12. Tipos de controles

¿Qué tipo de registros lleva?



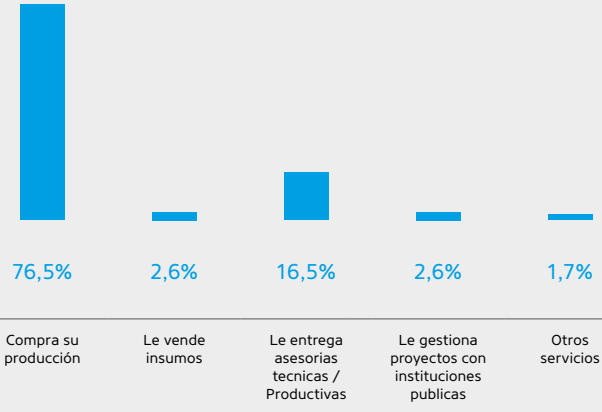
Fuente: elaboración propia. Total: 128 socios encuestados

5. Percepción de beneficios

La comercialización es el servicio más apreciado por los socios.

Gráfico 13. Servicio más importante para el socio

¿De los servicios que le presta la empresa asociativa, cuál es el más importante para usted?

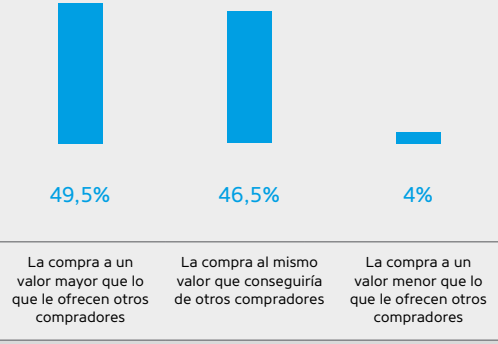


Fuente: elaboración propia.

Total: 128 socios encuestados

Gráfico 14. Valor al que compra la producción la EAC a sus socios

¿De los servicios que le presta la empresa asociativa, cuál es el más importante para usted?



Fuente: elaboración propia.

Total: 128 socios encuestados

Pero, a la vez, en torno a la mitad de los socios piensa que las condiciones de compra del producto por parte de la empresa no son esencialmente diferentes de las que pueden obtener de otros intermediarios.

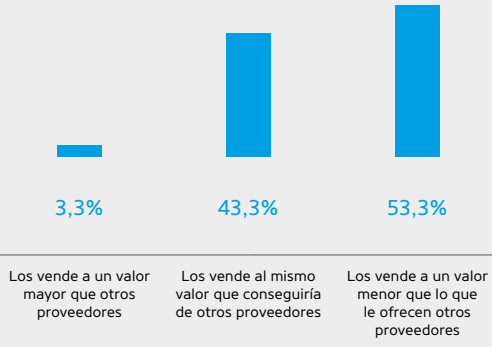
En la compra de insumos más de la mitad de los entrevistados sostiene que la empresa les vende en condiciones favorables y mejores que el mercado.

6. Capital social

Un dato relevante es que, en todos los casos, la gran mayoría de los socios conocían a otros socios antes de entrar a la empresa.

Gráfico 15. Valor al que la EAC le vende insumos a sus socios

Si la empresa asociativa le vende insumos:

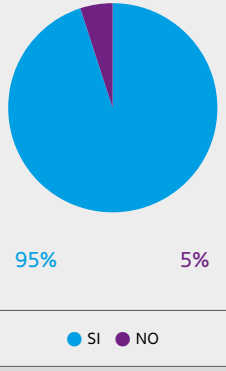


Fuente: elaboración propia.

Total: 60 socios EAC que proveen insumos

Gráfico 16. Conocimiento previo entre los socios

¿Se conocía con otros socios antes de entrar a la empresa?



Fuente: elaboración propia.

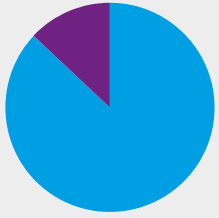
Total: 128 socios encuestados

7. Asociatividad

En general, los socios entrevistados muestran un buen conocimiento de las normativas y mecanismos de participación y control en la empresa si bien existen variaciones según las empresas. Estos datos, sin embargo, deben relativizarse por cuanto hay empresas con baja participación y en las cuales los socios que no participan no fueron entrevistados centrándose las encuestas en aquellos con mayor cercanía a la organización. Los datos, en consecuencia, podrían ser válidos para ese círculo más cercano e interesado en la organización.

Gráfico 17. Reglamento de las EACs

¿La empresa cuenta con un reglamento donde se definan los deberes y derechos de los socios?



Fuente: elaboración propia.

Total: 128 socios encuestados

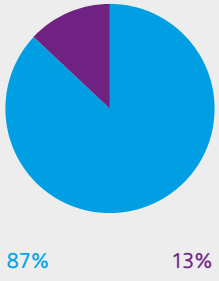
Sin embargo, el grado de conocimiento de la normativa varía significativamente de una empresa a otra.

Tabla 17. Conocimiento de la normativa

¿Usted lo conoce? Cooperativa Agrofrutícola Chillepín	Nombre de la empresa									
	Cooperativa Agrofrutícola Agronuez Choapa	Empresa Soc. Agrícola y Ganadera El Sobrante Ltda.	AgroFru tillas San Pedro S.A.	Agrícola Pailimo Limitada	Cooperativa Agrícola Vitivinícola Loncomi lla Ltda.	Agrocomercial Frutos de Lipimávida S.A.	Agrope huenche S.A.	Comercial Quinchamalí S.A.	Cooperativa de Mujeres Fruticultoras de Los Esteros (COMFRULE)	
Sí	100,0%	65,0%	70,0%	26,7%	33,3%	100,0%	40,0%	0%	100,0%	100,0%
No	0%	35,0%	30,0%	73,3%	66,7%	0%	60,0%	100,0%	0%	0%

Gráfico 18. Mecanismo para la resolución de conflictos

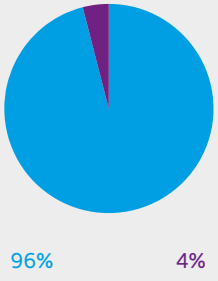
¿Cuándo se presenta un problema o conflicto en la empresa existen mecanismos para resolverlos?



Fuente: elaboración propia. Total: 128 socios encuestados

Gráfico 19. Realización de reuniones informativas

¿Los directivos de la empresa realizan reuniones informativas periódicas con los socios?



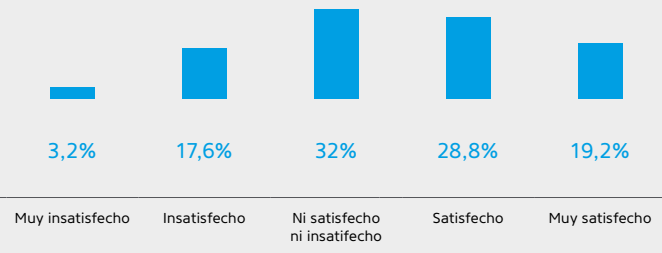
Fuente: elaboración propia. Total: 128 socios encuestados

En general, hay percepción de participación en las decisiones con la excepción de Agrofrutillas San Pedro donde más de la mitad de los entrevistados se siente al margen de las decisiones importantes. Dado que no hay validez estadística, el dato debe relativizarse, pero puede ser indicativo de una realidad diferente.

Es interesante notar que la percepción de la participación de los otros socios no muestra índices altos de satisfacción.

Gráfico 20. Satisfacción con la participación de los otros socios

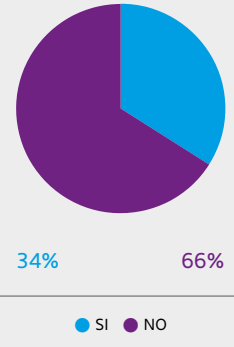
¿Qué tan satisfecho se encuentra con su participación en la empresa asociativa?



Fuente: elaboración propia. Total: 128 socios encuestados

Gráfico 21. Uso del computador

¿Usted utiliza el Computador?



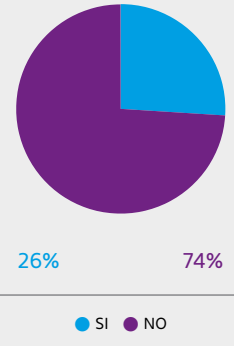
Fuente: elaboración propia. Total: 128 socios encuestados

8. Uso de TICS

Finalmente, al igual que la mayoría de los pequeños productores, el uso de computador e internet es muy bajo y la capacidad para usarlo de manera autónoma es escasa entre quienes lo utilizan.

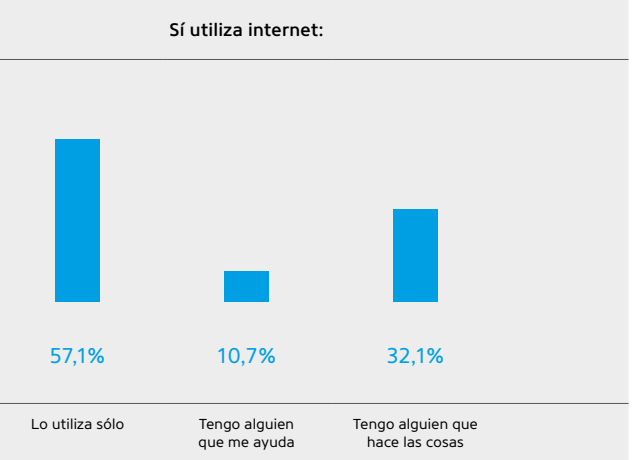
Gráfico 22. Uso de Internet

¿Usted utiliza (navega en) Internet?



Fuente: elaboración propia. Total: 128 socios encuestados

Gráfico 23. Cómo utiliza internet



Fuente: elaboración propia.

Total: 32 socios que utilizan Internet

VI. Conclusiones del Estudio de Casos

I. Tendencias

Aspectos generales

1. Formas jurídicas

Tres son las formas predominantes en el grupo de empresas estudiadas: Cooperativa, Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Es posible anotar que, al parecer, la Cooperativa favorecería mejor el desarrollo de controles, el flujo de información y la participación de los socios, a través de instancias claramente definidas y establecidas por ley. Conspira contra ella la sensación de muchos socios de que la empresa no tiene dueño y que, al no ser de nadie, el grado de compromiso tiende a ser menor. Sin embargo, en el estudio realizado, tres de las cuatro experiencias de empresas más consolidadas y de mayor desarrollo son cooperativas.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada tiene a favor la mayor agilidad en la constitución y las decisiones y la directa implicación de los socios en la propiedad y en la responsabilidad sobre la empresa. Parece prestarse mejor para grupos pequeños, con buen conocimiento entre sus miembros, aunque presenta algunas dificultades a la hora del retiro por cuanto requiere de trámites notariales más complejos.

La Sociedad Anónima cerrada tiene una mayor facilidad para el retiro de los socios y permite un manejo empresarial más ágil. Sin embargo, en el caso de las empresas estudiadas, dos de las tres sociedades anónimas han enfrentado problemas de participación tendiendo a tener una asociatividad más débil. A la vez, en una de ellas se ha producido un proceso de concentración de la propiedad en una persona y sus hijos por medio de la compraventa de acciones debilitándose así los propósitos sociales de ella.

2. Estabilidad financiera y endeudamiento

En general, las empresas estudiadas presentan situaciones financieras de razonable estabilidad y con condiciones manejables. Pero en varios casos, se ha llegado a esto después de un difícil proceso de superación de situaciones complejas generadas por endeudamientos excesivos e inadecuados para el tamaño o las características del emprendimiento. En algunos ejemplos, esto también fue complementado con serias carencias en la gestión, errores comerciales y créditos solicitados para generar negocios que no se concretaron o fracasaron y, eventualmente, con posibles errores de enfoque en la estrategia de apoyo de INDAP.

En ciertos casos, la única salida fue la renegociación de la deuda con INDAP lo que permitió reducirla significativamente y establecer condiciones susceptibles de cumplir en un plan de mediano plazo.

A pesar de lo señalado, si bien en algunas empresas estos problemas no están superados, en la actualidad resultan manejables en función de los niveles de operación y rentabilidades actuales. Por otra parte, existen empresas sin endeudamiento o con niveles de deuda no significativos y en que los créditos pueden ser pagados sin mayor dificultad, en la medida en que se mantengan los actuales niveles de operación.

3. Estructuras adecuadas

Una condición importante es que la asociatividad se autofinancie. Para esos efectos, la presencia de estructuras adecuadas a las necesidades del negocio y a su capacidad para financiarlas parece importante Esta lección parece haber sido aprendida por una buena parte de las empresas estudiadas, especialmente las pequeñas y medianas. En ellas, se advierten estructuras muy mínimas compuestas, generalmente, por un gerente que, cuando se trata de un socio, incluso no necesariamente es remunerado todo el año, y con un contador o un administrativo o secretaria. En los casos de empresas más grandes y con operaciones complejas, se agregan otras funciones técnicas. Una solución muy utilizada ha sido la de acceder a asesorías técnicas mediante proyectos con INDAP: SAT Alianzas Estratégicas y otros.

El negocio

4. Inserción en modelo exportador

Prácticamente todas las empresas han apuntado al mercado internacional aprovechando la combinación de tres elementos: un mercado favorable, la disponibilidad de uno o varios canales de comercialización y la disponibilidad de un producto susceptible de cultivo en pequeña escala con la calidad necesaria para competir en dicho mercado.

De manera complementaria y, en menor grado, venden para el mercado local o para agroindustrias nacionales que agregan valor al producto.

En varios casos, son los propios productores los que colocan directamente una parte de su producción en mercados locales o nacionales, pero la parte que entregan a la empresa va, mayoritariamente, a mercados externos.

5. Canales de comercialización

Tres son las modalidades más frecuentes: entrega del producto a agroindustrias o agroexportadoras, exportación directa con utilización de brokers y uso del canal de Comercio Justo.

Dado que, en general, la exportación directa supone mayores capacidades y volúmenes son las cuatro empresas más grandes las que acceden a esta modalidad.

La entrega a agroexportadoras les permite a las empresas más pequeñas disponer de un poder comprador relativamente asegurado y ligarse al mercado internacional sin asumir un conjunto de tareas difíciles de cumplir y evitar los riesgos que supone la negociación y la colocación en mercados lejanos.

Les acarrea, sin embargo, algunas desventajas como es, por ejemplo, en varios casos, la dependencia de una sola agroexportadora que fija condiciones precios y plazos y que, en una eventualidad de dificultades de esa empresa, se podría producir la desaparición del poder comprador y el acceso al mercado internacional.

6. Actividades del modelo de negocios

En ese contexto, el modelo de negocios predominante supone la combinación de un producto principal que genera la mayor parte de los ingresos y su complementación con la venta de servicios e ingresos provenientes de proyectos con instituciones públicas o privadas que operan como una forma de subsidio. Adicionalmente, en los casos de las empresas más grandes, se ha utilizado el mecanismo de Alianzas Productivas lo que les permite canalizar recursos de INDAP, financiar equipos técnicos y prestar servicios de apoyo a sus proveedores.

7. Incidencia del rubro principal

En general, las empresas se han centrado en el acopio, procesamiento y comercialización de un solo producto con variaciones en función del mercado comercializando en fresco o congelado o elaborando pulpa, jugos, mermeladas o deshidratados. En la mitad de los casos, se comercializan otros productos pero la incidencia de ellos en el conjunto del ingreso de la empresa es menor.

Esta opción de mono-rubro acarrea fortalezas y debilidades para las empresas. Por una parte, la especialización les permite mejorar sus procesos, obtener aprendizajes para posesionarse mejor en la cadena de valor y apoyar a sus productores técnicamente para asegurar la calidad del producto. Por otra, sin embargo, conlleva una debilidad por cuanto la carencia de diversificación las convierte en vulnerables en función de las fluctuaciones de los mercados, de las exigencias de la competencia y de eventuales crisis que generen pérdidas significativas. Estas, en el caso de existir diversificación, pueden ser compensadas o contrarrestadas por las rentabilidades obtenidas en actividades o rubros paralelos. Entre las empresas estudiadas hay, sin embargo, experiencias de avance hacia la diversificación mediante la introducción de nuevos productos o la agregación de valor al mismo producto principal. Adicionalmente, la opción monorubro genera tiempos ociosos de uso de las inversiones lo que aumenta los costos de operación del negocio.

8. Anticipos y retornos

Hay variedad de situaciones en cuanto a la velocidad del pago a los productores. En algunos casos en que la entrega se hace a una agroindustria o agroexportadora, existen anticipos y una reliquidación al final del proceso. En otros, los pagos finales son relativamente rápidos lo que facilita la operación de la empresa y constituye un estímulo al socio. Hay otros ejemplos de exportación directa en los cuales se debe esperar la liquidación final sin que la empresa disponga de capital de operación para hacer anticipos. En estos casos, se trabaja prácticamente con el capital de los socios y estos pueden sostener esta situación en la medida en que esta operación no es la única fuente del ingreso familiar. Esto puede terminar afectando el vínculo del socio con la empresa.

9. Proveedores socios y no socios

Salvo “El Sobrante”, todas las empresas incluyen la compra de productos tanto a socios como a productores no socios. Aunque la incidencia de estos últimos en el ingreso de la empresa es, en general menor, ello permite incrementar volúmenes y compensar eventuales dificultades de los socios en el abastecimiento del producto.

10. Rendimientos e innovación

Una limitante seria para los modelos de negocio de estas empresas asociativas son, salvo excepciones, los bajos rendimientos en los cultivos los que se ubican por debajo de las medias nacionales y, normalmente, a considerable distancia de estándares internacionales. Ello conspira contra la competitividad del producto y limita la oferta de la empresa. Hay varias empresas que conscientes de esta limitación están trabajando por la vía de la asesoría técnica, generalmente en el contexto de programas con INDAP.

Sin embargo, encuentran escollos en la baja disponibilidad de los agricultores al cambio por pautas culturales que constituyen barreras para la innovación y, adicionalmente, por escasez de capital de inversión. El no uso o el limitado acceso a las TICS son un escollo adicional que también conspira contra la innovación.

11. El desafío de la calidad

Prácticamente en todos los casos, las empresas se ven enfrentadas al desafío de la calidad. Ello implica, por una parte, la necesidad de mejorar la calidad del producto en términos de calibres, uniformidad, resistencia, sabor y aspecto y el cumplimiento de regulaciones fitosanitarias a través de las Buenas Prácticas Agrícolas –BPA- y, por otra, el mejoramiento de los procesos de post-cosecha a nivel de acopio, transformación, packing y transporte. El acceso a certificaciones internacionales y el desarrollo, incluso, de marcas propias constituye una meta que algunos han alcanzado y que constituye un horizonte deseable para otros. Se añaden a ello algunos elementos de distinción del producto como son los cultivos orgánicos y la denominación de origen.

12. Agregación de valor

La mayor parte de las empresas agregan valor al producto de diversas formas las que incluyen desde IQF[1] para congelados, la deshidratación, preparación de jugos, mermeladas y pulpa hasta la elaboración de vinos con marca propia. Solamente un tercio de las empresas se dedican al acopio, envasado y venta. Hay una conciencia creciente de la necesidad de mejorar el producto y de incrementar la agregación de valor por la necesidad de competitividad y de obtención de mayores rentabilidades.

1. IQF o congelación rápida de manera individual (Individual Quick Freezing)

Gestión y liderazgo

13. La calidad de la gestión

La experiencia muestra que un factor estratégico es la calidad de la gestión. En todos los casos examinados resalta la importancia de una gerencia honesta y eficiente siendo determinante para los resultados y el éxito de la empresa. Hay, al menos, dos casos en los cuales los errores en la gestión o los malos manejos del gerente pusieron, en un momento, a la empresa en serias dificultades. Lo dicho no tiene directa referencia con el grado de calificación profesional de quien administra, por cuanto entre las empresas se muestran casos en que es uno de los socios quien ejerce la gestión o lo hace quien ha llevado la contabilidad. En esos casos, la carencia de algunas calificaciones se ha compensado con un alto grado de compromiso con la empresa y un conocimiento empírico del negocio ganado en la práctica de muchos años. Quizás, cuando las empresas llegan a niveles de complejidad y a volúmenes y escalas de operación mayores, se haga necesaria una gestión más profesionalizada pero, a menudo, ello puede ser suplido por una buena, constante y sistemática asesoría externa.

Una realidad que se repite es la carencia de planeación que se expresa en la escasez de planes de negocio y de planes de mediano plazo y en la falta de visiones estratégicas para el desarrollo de la empresa. En varias de las empresas, la gestión carece de tecnificación, es escasa en tecnologías de información y en el uso de instrumentos de control y desarrollo empresarial. Si bien una mayoría de las empresas tiene acceso a internet, solo las más consolidadas disponen de páginas web.

14. El liderazgo

En todos los casos hay la presencia de un liderazgo que asume sobre sí la responsabilidad de conducir orientar y constituir el

motor y el “alma de la empresa” y que resulta fundamental para el éxito del emprendimiento. A veces este líder es, a la vez, el gerente o administrador, en otros casos se trata del Presidente y, en otros, de un socio que de hecho ejerce el rol de centro dinámico de las decisiones. Se producen diferencias en cuanto al grado de concentración del poder y de las decisiones dependiendo de la calidad de los mecanismos de participación y control y de la existencia de un núcleo más amplio de socios fuertemente involucrados.

15. Debilidades de competencias y capacidades

Una carencia frecuente la constituyen los déficits de competencias y capacidades especialmente en gestión, pero también en el manejo productivo tanto al interior de la empresa como, especialmente, entre sus socios. Esto hace que, en algunos casos, incluso los controles de la empresa sean llevados sin apoyo de programas computacionales y que, a nivel de los predios, esa sea una realidad absolutamente desconocida. Adicionalmente, estos déficits generan dificultades para el control que los socios pueden ejercer sobre el manejo de la empresa por cuanto es escasa su capacidad para ejercer su rol fiscalizador al carecer de los elementos conceptuales y técnicos necesarios para ello.

La asociatividad

16. Importancia de los factores asociativos

En todos los casos, los factores asociativos muestran una alta importancia para el funcionamiento adecuado y el éxito de la empresa. Rasgos tales como un liderazgo fuerte y orientador, el compromiso de los socios con la empresa y la calidad del capital humano y social son significativos para permitir que se generen las confianzas necesarias para que la empresa funcione.

17. Retribuciones a los socios

Normalmente, en las empresas estudiadas las retribuciones a los socios no van por la vía de la distribución de utilidades. Cuando ello se produce, las cantidades son escasas y no constituyen fuente de satisfacción. La retribución más clara es el acceso a la comercialización de los productos facilitando los procesos de acopio, selección, empaque, transformación y la negociación de mejores condiciones y precios por parte de agroexportadoras, agroindustrias o importadores de países de destino. Adicionalmente, las retribuciones consisten también en servicios de bajo costo, en la adquisición de insumos en mejores condiciones y en el acceso a asesoría técnica y programas de instituciones públicas.

18. Racionalidad empresarial y relación con los socios

En la medida en que es necesario, para efectos de la eficiencia del negocio, introducir una racionalidad empresarial la que busca necesariamente maximizar los recursos y las utilidades y, especialmente, en el caso de las empresas de mayor tamaño, se puede producir un cambio en la relación con los socios los cuales pasan cada vez más a tener las características de clientes. Adicionalmente, en esos casos, se puede intensificar la compra a otros proveedores no socios con el fin de incrementar volúmenes y mejorar las condiciones de negociación. Esto, que es positivo desde el punto del crecimiento de la empresa genera, en algunos casos, una diferencia con la racionalidad y los intereses del socio con los cuales puede entrar en conflicto. En ese momento, surge el tema de las formas de retribución a socios, no socios y la posible percepción de no existir diferencias apreciables entre las dos condiciones. Esto plantea desafíos especiales a la asociatividad y obliga a buscar otros mecanismos para mantener la adhesión de los socios a la empresa.

Los socios

19. Grado de dependencia del producto que se entrega a la empresa

Hay una alta dependencia de los socios con respecto al producto que entregan a la empresa, por cuanto, para la gran mayoría de ellos, de la venta de ese producto depende el sostenimiento de su grupo familiar. Adicionalmente, más de la mitad de ellos entrega la totalidad de la producción a la empresa asociativa lo que aumenta la dependencia. Una proporción menor reserva una parte de la producción para venta directa en el mercado interno, otros disponen de otras fuentes de ingreso (por ej. pensiones) y mantienen el esquema de cultivos y rubros diversos complementarios que ha caracterizado a la AFC.

20. Avanzada edad de los productores

En varios casos, la avanzada edad de los productores constituye una limitante para la introducción de tecnología y para el manejo de habilidades blandas. Esto se une a la dificultad para el recambio, por cuanto existe una comprensible resistencia de los propios agricultores a ceder el manejo de su predio que constituye su razón y motivación de vida. Adicionalmente, entre los jóvenes la migración es una tentación permanente que se expresa en un progresivo despoblamiento de algunas localidades en las cuales solo permanecen los de más edad. La carencia de programas orientados al recambio refuerza esta tendencia.

21. Pautas culturales y niveles educativos

Las pautas culturales que respaldan las prácticas agropecuarias tradicionales constituyen al parecer un escollo significativo para la introducción de innovaciones y la modificación de hábitos y modalidades de gestión a nivel de los predios. En el caso de los niveles educativos, aparentemente, la relación es más matizada. Indudablemente, a mayores niveles educativos mayor disponibilidad para manejo de tecnología y actitud de cambio. Pero no opera siempre de forma tan lineal En varias de las empresas estudiadas los dirigentes tienen niveles de Educación Media incompleta y exhiben una mentalidad empresarial abierta a los cambios y con gran comprensión de los procesos globales que condicionan el trabajo de la empresa. Tal vez el punto de mayor resistencia a la tecnología se produce en el uso de TICS frente a las cuales hay una generalizada incapacidad de manejo o a veces una cierta resistencia a utilizarlas en la gestión de los predios e incluso de la empresa.

El apoyo externo

22. Calidad del apoyo externo: factor clave de avances o dificultades

El estudio de casos refuerza lo encontrado en la revisión de la literatura acerca de la importancia de las características del apoyo externo para facilitar avances o generar dificultades. El ejemplo de Agrofrutillas San Pedro muestra al menos dos tipos de decisiones generadoras de dificultades. Una fue el excesivo endeudamiento de la empresa por créditos difíciles de servir y la otra la introducción por decisión de INDAP de un administrador externo que tuvo conflictos serios con la dirigencia y los socios de la empresa. A la inversa, casos como el de PAILIMO o COMFRULE muestran cómo la disponibilidad de un buen asesor externo financiado en un caso por FIA y, en otro, por INDAP puede ser un factor de estímulo y apoyo altamente valorado por los socios.

Externalidades positivas

23. Impacto social y territorial

En casi todos los casos, las empresas han establecido relaciones positivas con el entorno de su radio de influencia; lográndose efectos de distinto tipo en Comunidades, agricultores y habitantes rurales del sector. Ello puede comprender desde la inclusión de agricultores no socios en las actividades de la empresa mediante la comercialización de productos o la prestación de servicios técnicos y de capacitación, hasta la canalización de servicios sociales o institucionales hacia las comunidades. De esta forma algunas de estas operan como una extensión del Estado para hacer llegar servicios o estimular la participación en decisiones y actividades colectivas de beneficio común.

Dos casos especiales

24. El Sobrante: modelo irreplicable

La Sociedad Campesina El Sobrante presenta condiciones especiales por cuanto constituye un modelo que aparece como una prolongación final del proceso de reforma agraria. En este caso, hay una historia en común de más de cuarenta años que nace con la asignación de las tierras en la reforma agraria lo que los lleva a una constituir una sociedad para defender la permanencia de su asignación. Actualmente, la sociedad es la que administra comunitariamente la parcela y en ella trabaja una cantidad importante de socios o sus familiares. Disponen de una cantidad de tierras significativa en las que tienen diferentes cultivos, pero con infraestructura, en su mayor parte, ya obsoleta. Presentan procesos asociativos fuertes con alta adhesión y participación de los socios en la organización reforzados por un capital social importante dada la historia en común. Está en una zona de relativo aislamiento y la sociedad ejerce un importante rol en las comunidades del sector.

25. Espumantes Ranquil: sociedad en proceso de formación

Esta empresa aún no se encuentra constituida, si bien ya hay una historia de tres años de gestiones, apoyos e incluso proyectos para hacer posible la iniciativa. En consecuencia, no es factible obtener lecciones sobre la sociedad misma. Centrada en una idea de negocios atractiva y que parece de alto potencial, no obstante, ha encontrado dificultades en su implementación con retardos importantes en las acciones preparatorias financiadas por los proyectos de apoyo y con algún grado de desmotivación de los socios originales.

II. Temas críticos

1. Alta dependencia del apoyo externo

En todos los casos, estas empresas han tenido una alta dependencia de los apoyos externos. La mayoría de ellas nacieron como resultado de una acción de algún organismo de apoyo (mayoritariamente INDAP). Posteriormente, en su historia todas han tenido, en algún momento, apoyos significativos para capitalizarse, identificar mercados, recibir o construir infraestructura, sostener la estructura de operación o recibir asistencia técnica y comercial. Varias de ellas han avanzado hacia el auto-sostenimiento pudiendo no solo ser exitosas en el negocio, sino también alcanzar una situación financiera estable y sana. Sin embargo, incluso en esos casos, hay dependencia importante del apoyo técnico y la asesoría proveniente de programas públicos.

2. Fragilidad de las experiencias

Las experiencias estudiadas comparten, en general, la característica de ser bastante frágiles en relación con las posibles contingencias a que está expuesta la exportación frutícola. Las mayores amenazas provienen de la elevación de las exigencias de calidad en los mercados externos y de la consecuente necesidad de reducir costos para enfrentar una competencia cada vez más fuerte. Por ejemplo, la necesidad de introducir nuevas variedades de mejor calibre, resistencia y presentación obliga a innovaciones tecnológicas difíciles de implementar por los pequeños agricultores dadas sus limitaciones de información, capital, tecnología y sus referencias culturales.

Por otra parte, en general, estas empresas carecen de mecanismos de anticipación y manejo de contingencias, algunas están al margen de las TIC y no están en condiciones de invertir recursos cuantiosos en pago de asesorías externas que las apoyen en este campo. Adicionalmente, aunque la empresa disponga de la información y del convencimiento de la necesidad de la innovación, un tema más complejo es que sea capaz de trasmitir este convencimiento a sus socios y generar acciones consecuentes. En esta materia el apoyo externo parece indispensable.

Por otro lado, la condición de monorubro de muchas de ellas hace que, ante posibles variaciones de la demanda internacional, les sea difícil mantener la estabilidad de la empresa.

3. Procesos de concentración de la propiedad de las empresas

Hay dos situaciones que se advirtieron en el análisis y que tienen que ver con un proceso de concentración de la propiedad de la empresa lo que puede entrar en conflicto con el propósito social de la inversión pública que se ha hecho en dichas organizaciones. En un caso, en una sociedad que se inició con 40 socios existe hoy, al parecer, una alta concentración de la propiedad de las acciones en el gerente, sus hijos y un grupo no mayor de siete socios. La empresa funciona adecuadamente desde el punto de vista del éxito económico y financiero y de la presencia en el mercado y está en un dinámico proceso de crecimiento, pero la situación de propiedad genera dudas respecto al logro de los objetivos iniciales que apuntaban a favorecer a un grupo relativamente amplio de productores.

Otro caso es el de una empresa que ha tenido un proceso progresivo de disminución de sus socias concentrándose actualmente en seis de las cuatro que manejan y trabajan en la empresa. El análisis económico y los procesos asociativos internos muestran buenos resultados pero, nuevamente, el tema radica en la eficiencia de la inversión pública y en la justificación de la cuantía de los recursos invertidos para el logro de un resultado concentrado.

4. Concentración de las decisiones

En algunos casos de empresas de mayor tamaño, la presencia de un liderazgo fuerte de una o dos personas constituye un factor positivo para la toma de decisiones y para una gestión dinámica y eficiente. Este liderazgo puede complementarse con la existencia de un núcleo reducido de dirigentes o socios que tienen mayor interés o motivación para participar en la empresa y hacia los cuales, en consecuencia, fluyen más fácilmente las comunicaciones y proporcionan la retroalimentación que precisan las instancias directivas. Esto puede no ser resultado de una intencionalidad de exclusión, sino de la existencia de socios más individualistas o con menores motivaciones de participación, pero objetivamente conduce a una situación de concentración y a una asociatividad restringida que, aunque es funcional al crecimiento de la empresa, introduce ciertas dudas sobre el logro de los objetivos sociales y la estabilidad futura de la organización.

5. Inversión económica e inversión social

Todas las experiencias, sin excepción, incluyendo a la que aún está en gestación muestran una considerable inversión de recursos públicos de distintas instituciones y bajo diversas formas. INDAP, FIA, CORFO, SERCOTEC, CNR, ONGs e incluso instituciones privadas están presentes en la historia de estas empresas introduciendo reiteradamente recursos cuya cuantía en algunos casos es identificable y en otros, por constituir apoyos técnicos, de capacitación o de información son más difícilmente cuantificables. Si una empresa privada hubiera tenido que pagar todos los servicios y apoyos que algunas de estas empresas han recibido, sin duda, su evaluación económica sería negativa. Por ello, la otra perspectiva es la de una evaluación social que apunta más bien a establecer el valor de las experiencias como ilustrativas o replicables o a priorizar los impactos sociales que estas empresas tienen no solo hacia sus socios sino también hacia otros agricultores y hacia las comunidades dentro de las que están insertas. En el estudio realizado, varias de las empresas de mayor tamaño pueden mostrar efectos sociales muy positivos hacia sus socios, los campesinos del sector y las comunidades del entorno.

III. Juicio sintético sobre las empresas estudiadas

Diagrama 15. Juicio sintético sobre las EACs estudiadas

¿Por qué se puede decir que las empresas son exitosas?	- Porque se han mantenido en el tiempo - Presentan situaciones financieras manejables - Se han insertado en un mercado - Prestan un servicio reconocible y valorado por sus socios - Han solucionado los problemas asociativos.
¿Por qué razones han tenido éxito?	- Favorables condiciones de mercado y las han aprovechado - Buena gestión - Buen manejo de la asociatividad - Liderazgos fuertes - Capital social - Un fuerte y adecuado apoyo externo.
¿Qué debilidades y limitaciones tienen?	- Poco manejo de contingencias y carencia de inteligencia de mercados - Debilidad financiera - Opción “mono-rubro” - Carencias en tecnologías de información y de gestión - Limitaciones culturales de los socios - Alta dependencia del apoyo externo
¿Qué amenazas y desafíos deben enfrentar?	- Competencia creciente - Exigencias de calidad - Mejoramiento tecnológico en predios socios - Fidelización de proveedores - Incremento participación y compromiso de los socios

IV. Criterios para definir tipologías

Es posible clasificar las empresas de acuerdo a diversos criterios los que podrían dar origen a categorías o tipos diferentes. Los más relevantes podrían ser los siguientes.

1. Forma jurídica

Son tres las formas más frecuentes: Cooperativa, Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Las tres presentan características diferentes en función de las modalidades de organización, la facilidad de constitución, los mecanismos para entrada y salida de socios y sobre todo, el tipo de relación con estos. Entre las empresas estudiadas se encuentran las tres modalidades.

Tabla 18. Forma jurídica de las EACs

Cooperativa	Sociedad Anónima	SRL
Agronuez Choapa Chillepin Loncomilla Comfrule	Agrofrutillas San Pedro S.A. Lipimávida S.A. Quinchamalí S.A. Agropehuenche S.A.	El Sobrante Ltda Pailimo Ltda

2. Tamaño

El número de socios, sin duda, genera características diferentes en aspectos tales como posibilidades de negociación y modo de inserción en los mercados, relación de la empresa con los socios, funcionamiento de los mecanismos asociativos y comunicación entre los socios.

Tabla 19. Tamaño de las EACs

Pequeñas (hasta 10 socios)	Medianas (11-49 socios)	Grandes (más de 50 socios)
Pailimo Ltda. Lipimávida S.A. Comfrule	El Sobrante Ltda. Agropehuenche S.A.	Agronuez Choapa Chillepin Agrofrutillas San Pedro Loncomilla Quinchamalí S.A.

3. Mercados de destino

En el caso de las empresas frutícolas es una variable que no es mayormente diferenciadora por cuanto la gran mayoría ha optado por la inserción en el modelo exportador.

4. Canal de comercialización

Hay tres posibles modalidades de comercialización: entrega a agroindustria o agroexportadora, comercialización directa a través de brokers o Comercio Justo y venta en mercado nacional. Quizás la variable más diferenciadora es la exportación directa que requiere grados más avanzados de desarrollo del negocio, pero no necesariamente es una característica permanente de la empresa por cuanto representa una opción que puede variar de una temporada a otra.

Tabla 20. Canal de comercialización

Exportación directa	Otras modalidades
Agronuez choapa Agrofrutillas san pedro s.a. Loncomilla Chillepin	Agropehuenche s.a. Comfrule El sobrante ltda. Lipimávida s.a. Pailimo ltda Quinchamalí s.a.

5. Agregación de valor

Es posible distinguir grupos diferentes en función del grado de avance en la agregación de valor del producto que se comercializa. Una primera categoría es la de empresas que son básicamente acopiadoras, una segunda la constituyen aquellas empresas que tienen procesos básicos de agregación de valor y la tercera es conformada por empresas con mayor grado de avance en la elaboración de productos incluso con marca propia.

Tabla 21. Agregación de valor

Acopian y venden	Procesos básicos agregación	Mayor agregación valor
Comfrule Pailimo ltda. Quinchamalí s.a.	Agrofrutillas san pedro s.a. Agropehuenche s.a. Chillepin El sobrante ltda.	Lipimávida s.a. Loncomilla Agronuez choapa

6. Categorías de socios

En relación al tipo de socios que las empresas tienen hay básicamente dos tipos: aquellas que son conformadas únicamente por pequeños agricultores y aquellas que tienen también entre sus socios a agricultores de mayor tamaño o, incluso, socios no productores.

Tabla 22. Categorías de socios

Socios solamente AFC	Socios diversas categorías
Agrofrutillas san pedro	Agropehuenche s.a.
Agronuez choapa	Lipimávida s.a.
Chillepin	Loncomilla
Comfrule	
Pailimo ltda.	
Quinchamalí s.a.	
El sobrante ltda.	

7. Funcionamiento permanente o temporal

En función del grado de desarrollo y consolidación del negocio es posible encontrar empresas que funcionan permanentemente todo el año y otras de funcionamiento temporal.

Tabla 23. Temporalidad de la actividad de la EAC

ACTIVIDAD PERMANENTE	ACTIVIDAD TEMPORAL
Agronuez Choapa	Agrofrutillas San Pedro S.A.
Agropehuenche S.A.	Comfrule
Chillepin	Pailimo Ltda.
Lipimávida S.A.	Quinchamalí S.A.
Loncomilla	
El Sobrante Ltda.	

V. Los factores de éxito o fracaso

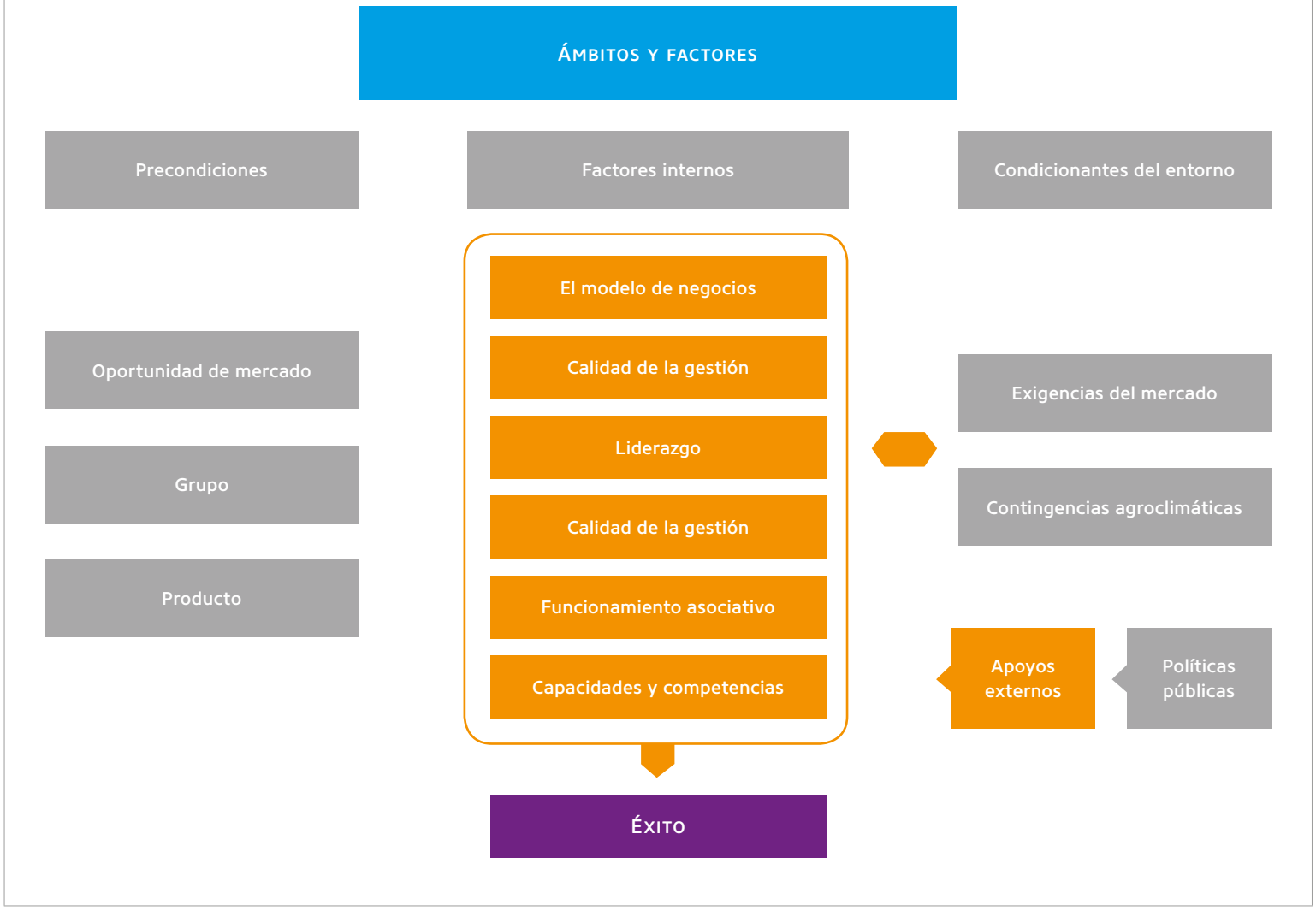
A partir del examen de los once casos estudiados es posible establecer conclusiones más afinadas que las obtenidas de la revisión histórica, con respecto a la importancia relativa de los factores de éxito o fracaso.

En general, las tendencias observadas en los estudios de casos refuerzan las conclusiones a las que se llegó en la primera fase de análisis de la experiencia histórica, a través del examen de las investigaciones y de los testimonios de los informantes claves. Los factores centrales son los mismos, pero no obstante, a partir del estudio de casos es posible introducir matices que permiten establecer la importancia relativa de los factores analizados.

Estos se pueden categorizar en tres ámbitos. Unos operan como precondiciones para la existencia de la experiencia, pero sobre ellos la posibilidad de actuar es menor. Otros constituyen factores claves de manejo interno de la empresa y son aquellos sobre los cuales es posible actuar planificadamente. Los terceros son factores que actúan como condicionantes externos y que, más bien plantean desafíos, amenazas u oportunidades frente a las cuales la empresa debe reaccionar de una determinada manera.

Esto se aprecia en el siguiente diagrama:

Diagrama 16. Ámbitos y factores



1. Las precondiciones

– la existencia de una oportunidad favorable que ofrece un mercado en expansión donde los pequeños productores pueden insertarse y con canales de comercialización que ellos pueden utilizar;

– la presencia de un grupo de productores con motivación y capacidad de emprendimiento

– la disponibilidad de un producto adecuado a las exigencias del mercado y cuya explotación es común al grupo.

2. Los factores claves internos

2.1 El modelo del negocio

– El modo como el modelo de negocios se plantea es fundamental porque la empresa será exitosa solo si el negocio lo es. En este sentido, las definiciones claves respecto a los mercados de destino, los canales de comercialización, las retribuciones a los socios, el financiamiento de la estructura, la previsión de contingencias, etc. son fundamentales para posibilitar el negocio exitoso. Un aspecto que gana cada vez más importancia es la calidad del producto en virtud de las exigencias de mercado.

2.2 La eficiencia en la gestión

– En todos los casos un elemento estratégico ha sido la buena o mala calidad de la gestión que permite dinamizar todo el resto de los factores y potenciar las fortalezas, contrarrestar las debilidades y enfrentar las contingencias.

2.3 El funcionamiento asociativo

– En todos los casos también la calidad de los mecanismos asociativos son un indicador del funcionamiento de la experiencia y, a la vez, de las limitaciones que ésta presenta.

2.4 El liderazgo

– Un liderazgo orientador y motivador que constituye “el alma de la empresa” se revela como factor clave de éxito.

2.5 Las capacidades y competencias (capital humano)

– El estudio mostró que, en todos los casos, la calidad del grupo es clave para el éxito de la experiencia. Ello que es válido para cualquier empresa adquiere, en este caso, una importancia mayor dados los objetivos sociales de las experiencias.

3. Las condicionantes externas

3.1 Las exigencias del mercado

– En el caso de la fruticultura las empresas enfrentan una exigencia creciente de calidad lo que pone en el centro del tema la introducción de nuevas variedades, el mejoramiento de calibres, la homogeneidad del producto, la resistencia y, por supuesto, las exigencias de inocuidad y el cumplimiento de las BPA. Esto en el contexto de una competencia cada vez mayor tanto a nivel internacional como nacional.

3.2 Las contingencias agroclimáticas

– La prolongación de la sequía, las heladas y la aparición de plagas han puesto el acento en la importancia de las contingencias agroclimáticas que constituyen amenazas serias al negocio.

3.3 Las políticas públicas

– En este caso, no es un mero factor del entorno, sino que resulta fundamental para la supervivencia de estas empresas en función de la calidad del apoyo que se les preste.

VI. Lecciones sobre estrategias de apoyo

Los estudios de casos reforzaron la visión que entregaban las investigaciones anteriores y los informantes claves acerca del valor estratégico del apoyo externo y de los problemas que éste ha tenido. También entregaron algunas lecciones adicionales que permiten precisar, de mejor forma, el planteamiento de las estrategias de apoyo, las que se resumen en las siguientes diez afirmaciones:

1. Si bien el impulso propio de un grupo es clave para la creación de una EAC, es evidente que el apoyo externo y, especialmente el apoyo público, ha sido fundamental.

2. La inserción de una gran cantidad de recursos públicos puede conducir al éxito a una empresa específica, pero vuelve irreplicable, masivamente, la experiencia.

3. Los créditos, en la medida en que no son acordes a las capacidades, nivel de maduración de la empresa y posibles contingencias del negocio, se pueden convertir en un poderoso factor de fracaso.

4. La introducción de gerentes o funcionarios externos a la empresa, usando recursos públicos, con frecuencia es un factor generador de problemas.

5. Por el contrario, las experiencias de una buena asesoría externa en gestión y comercialización parecen positivas.

6. Mantener, de manera sostenida, a un asesor que se ha ganado la confianza de los socios y que ha probado eficiencia, es una medida que contribuye al éxito.

7. Parece necesario incluir la comercialización y análisis de mercados dentro de los temas claves de la asesoría.

8. Es importante definir, en conjunto con la gerencia de la empresa, estrategias de mejoramiento de la calidad del producto.

9. El apoyo y seguimiento sistemático, en función del proceso de maduración de las empresas y de una estrategia de desarrollo de mediano plazo, debe reemplazar a los apoyos puntuales y de corto plazo.

10. Para esos efectos, la coordinación entre instituciones públicas parece indispensable para introducir los apoyos dentro de una estrategia compartida que potencie los roles de cada una y que evite el sobre uso de recursos públicos.

Consideración final:

En resumen, si usted quiere tener una empresa asociativa exitosa:

- defina, aplique y desarrolle un buen modelo de negocios,
- fortalezca la gestión,
- refuerce los mecanismos asociativos,
- apoye la instalación de liderazgos positivos,
- desarrolle las capacidades humanas en todos los niveles de la empresa.

Pero recuerde que el negocio es central. Sin un negocio exitoso la empresa no funciona.

VII. Tendencias en la Fruticultura

I. Tendencias generales

1. Un prolongado y sostenido esfuerzo público-privado

El desarrollo de la fruticultura chilena es una experiencia de, al menos cincuenta años de colaboración larga y sostenida entre sector público y privado, desde que en la década del 60 se formulara el Plan Nacional de Desarrollo Frutícola y se implementaran las primeras inversiones de infraestructura con recursos CORFO. Se produjo, en ese momento, también, el primer esfuerzo relevante de exportaciones frutícolas bajo la conducción de David del Curto y dirigido al mercado norteamericano.

En las décadas siguientes, y en función de la implementación de medidas tendientes a la modernización de la agricultura y a la introducción de la lógica de mercado en el campo chileno, hay un incremento creciente de las superficies plantadas y del volumen de las exportaciones frutícolas.

Tabla 24. Fruticultura: crecimiento superficies plantadas

AÑO	HAS
1979	79.500
1989	171.400
2004	221.915
2013	297.043

Fuente: Elaboración propia sobre datos CORFO, CIREN y ODEPA

Tabla 25. Fruticultura: crecimiento volúmenes exportados

AÑO	VOLUMEN TONS.
1964	18.000
1971	46.000
1980	291.000
1990	880.000
2013	2.706.201

Fuente: Elaboración propia sobre datos CORFO, CIREN y ODEPA

2. Una fuerte presencia productiva y comercial

2.1 Superficie

En conformidad al Catastro Frutícola CIREN-ODEPA, la superficie plantada con especies frutales en 2013 era de 297.043 hectáreas concentradas principalmente en cuatro regiones: O'Higgins, Maule, Metropolitana y Valparaíso.

Tabla 26. Superficie plantada con especies frutales

Atacama 2011	11.232,1	3,8
Coquimbo 2011	29.861,0	10,1
Valparaíso 2014	47.052,8	15,8
Metropolitana 2014	48.824,5	16,4
O'Higgins 2009	75.239,4	25,3
Maule 2013	62.034,5	20,9
Biobío 2012	11.232,0	3,8
La Araucanía 2012	7.302,7	2,5
Los Ríos 2012	2.691,5	0,9
Los Lagos 2012	1.573,5	0,5
Total estimado	297.043,9	100%

Fuente: Catastro frutícola CIREN – ODEPA 2014

2.2 Especies: superficies y distribución

Hay constancia de la existencia de cultivos de al menos 54 especies frutales en el país. No obstante, las más significativas son las 15 que se consignan en la siguiente tabla.

Tabla 27. Especies: superficies y distribución

Especies	Atacama 2011	Coquimbo 2011	Valparaíso 2014	Metropolitana 2014	O'Higgins 2009	Maule 2013	Biobío 2012	La Araucanía 2012	Los Ríos 2012	Los Lagos 2012	Total estimado
Vid de mesa	8.050,7	10.597,1	10.770,9	8.771,1	13.824,5	219,8	-	-	-	-	**52.234,1**
Palto	228,9	6.290,7	18.588,0	4.894,9	1.701,9	4,4	18,2	-	-	-	**31.727,0**
Manzano rojo	0,4	-	130,9	190,2	6.776,5	18.863,4	1.415,1	2.312,5	8,9	-	**29.698,0**
Nogal	5,6	1.662,1	5.644,0	10.948,9	2.792,5	2.436,4	808,1	95,3	11,1	-	**24.403,8**
Olivo	2.417,1	3.437,0	1.012,6	2.992,4	3.971,8	5.790,7	112,9	2,3	-	-	**19.736,8**
Cerezo	0,1	73,9	242,7	1.814,2	4.967,5	8.087,1	1.309,7	382,0	27,9	27,9	**16.932,9**
Arándano americano	2,0	331,7	236,0	193,6	875,2	4.365,8	4.280,2	1.561,0	1.519,1	1.141,3	**14.505,9**
Ciruelo europeo	-	20,8	134,5	3.119,8	7.613,2	842,7	65,4	-	-	-	**11.796,4**
Kiwi	-	-	176,3	455,3	3.969,4	5.368,7	612,6	19,7	30,3	-	**10.632,1**
Duraznero tipo conservero	0,5	57,9	3.049,2	992,7	5.674,9	364,2	0,6	0,3	-	-	**10.140,3**
Avellano	-	-	-	24,4	-	5.680,5	386,4	2.251,5	260,9	83,1	**8.686,9**
Almendro	-	1.292,8	1.043,3	3.412,1	2.780,3	33,0	7,8	-	-	-	**8.569,4**
Manzano verde	-	-	42,0	47,9	3.467,2	3.624,6	146,8	163,4	16,9	-	**7.508,8**
Naranjo	44,3	1.085,7	1.555,7	2.161,8	2.600,8	3,7	-	-	-	-	**7.451,9**
Peral	0,1	53,9	141,7	808,1	3.505,2	2.513,0	60,8	18,2	-	-	**7.101,0**

Fuente: Catastro frutícola CIREN – ODEPA 2014

2.3 Volúmenes exportados

Seis especies son las más significativas: Uvas, Manzanas, Kiwis, Peras, Paltas, Ciruelas. Un poco más atrás cerezas, arándanos naranjas y mandarinas.

Tabla 28. Fruticultura volúmenes exportados

Productos	Volumen (toneladas)				
	2013	2014	Enero-junio		
			2014	2015	Var. 15/14 (%)
Fruta fresca	2.656.900	2.312.546	1.675.415	1.724.896	3,0
Uvas	856.355	731.827	702.023	732.637	4,4
Manzanas	833.110	819.951	525.191	411.308	-21,7
Kiwis	217.858	102.649	69.948	102.963	47,2
Paltas	88.307	111.675	61.549	18.349	-70,2
Ciruelas	115.274	45.613	44.899	95.993	113,8
Peras	143.238	116.752	99.100	120.255	21,3
Arándanos	81.746	83.855	60.944	69.836	14,6
Nectarines	57.406	27.744	23.355	51.839	122,0
Duraznos	30.303	20.520	16.848	24.203	43,7
Limones	33.833	43.114	4.264	10.615	148,9
Mandarinas, clementinas, *wilking* e híbridas	63.791	55.995	12.468	14.074	12,9

Productos	Volumen (toneladas)				
	2013	2014	Enero-junio		
			2014	2015	Var. 15/14 (%)
Cerezas	53.692	85.266	42.878	60.889	42,0
Naranjas	69.979	57.445	3.343	2.256	
Otros	12.009	10.139	8.604	9.677	12,5
Frutos secos	**49.301**	**52.747**	**29.493**	**35.388**	**20,0**
Almendras con cáscara, frescas o secas	220	68	20	109	433,2
Almendras sin cáscara	7.211	3.969	1.200	2.540	111,7
Avellanas con cáscara, frescas o secas	9.037	10.690	8.127	4.539	-44,1
Avellanas sin cáscara, frescas o secas	57	83	18	45	158,7
Castañas, frescas o secas	1.095	1.875	1.447	2.638	82,3
Los demás cocos, excepto secos	1	1	0	2	
Nueces de nogal con cáscara	17.632	20.105	14.240	21.549	51,3
Nueces de nogal sin cáscara	14.028	15.952	4.438	3.965	-10,7
Pistachos	20	2	2	0	-97,8
Los demás frutos secos de cáscara	1	0	0	1	160,0
Total fruta	**2.706.201**	**2.365.293**	**1.704.907**	**1.760.284**	**3,2**

Fuente: Boletín Frutícola Agosto 2015. ODEPA

2.4 Valor de las exportaciones

En los últimos años, el valor de las exportaciones frutícolas ha superado los 4.000 millones de dólares. Las especies más importantes son: uva (que alcanza a casi un tercio del total), manzanas, cerezas y arándanos. Más atrás, pero también importante, es la contribución de paltas, nueces y kiwis. En las últimas temporadas ha sido notable el crecimiento de las exportaciones de cerezas y arándanos que presentan interesantes expectativas de mercados.

Tabla 29. Valor de las exportaciones

Productos	2013	2014
Fruta fresca	4.248.453	4.286.102
Uvas	1.556.012	1.492.651
Manzanas	822.928	754.743
Kiwis	239.957	177.186
Paltas	164.240	222.447
Ciruelas	144.958	100.241
Peras	162.701	118.709
Arándanos	430.846	518.687
Nectarines	80.156	60.304
Duraznos	42.174	41.756
Limones	44.454	66.282
Mandarinas, clementinas, *wilking* e híbridas	88.879	88.233
Cerezas	389.175	569.618
Naranjas	55.380	50.910
Otros	26.594	24.334
Frutos secos	340.719	404.562
Almendras con cáscara, frescas o secas	1.131	448
Almendras sin cáscara	60.412	43.271
Avellanas con cáscara, frescas o secas	29.827	35.712
Avellanas sin cáscara, frescas o secas	570	663
Castañas, frescas o secas	1.667	2.815
Los demás cocos, excepto secos	9	6
Nueces de nogal con cáscara	81.542	110.146
Nueces de nogal sin cáscara	165.393	211.483
Pistachos	161	14
Los demás frutos secos de cáscara	8	4
Total Fruticultura	**4.589.172**	**4.690.664**

Fuente. Elaboración propia sobre datos Boletín Frutícola Agosto 2015, ODEPA

2.5 Precios

Al comparar los períodos enero-mayo de los años 2014 y 2015 se observa una variación de los precios promedio para la fruta fresca de -2,6% y con disminuciones muy significativas en algunos casos como el kiwi, los nectarines y los duraznos[2]. Esto ha sido compensado, parcialmente, por un mayor precio del dólar, pero es una muestra de las contingencias del mercado en el rubro.

Los frutos secos, en cambio, han mantenido una tendencia al alza de los precios fundamentalmente por el factor calidad de los productos chilenos.

3. Fortalezas y ventajas

Los productores frutícolas chilenos tienen algunas ventajas que les han permitido posicionarse en los mercados internacionales. La principal es la contra-estación que posibilita llegar con productos en temporadas en que los países del hemisferio norte no disponen de abastecimiento propio. Adicionalmente, las condiciones productivas favorables permiten ofrecer productos de la calidad, cantidad y oportunidad requeridos en los países de destino. El clima, los suelos y la ausencia de plagas son factores que corren a favor de manera significativa.

Por otra parte, la implementación de normativas que aseguren la calidad e inocuidad de los alimentos mediante buenas prácticas agrícolas y la existencia de controles gubernamentales estrictos y de acuerdo a las exigencias de los países de destino, también son factores que facilitan el acceso a los mercados más rigurosos del primer mundo.

El sector ha sido capaz de generar una infraestructura agroindustrial y comercial para enfrentar las tareas que van desde el predio hasta los puertos de destino. Para ello ha sido necesario poner en marcha sistemas de apoyo técnico, comercial y de gestión, implementar infraestructuras de acopio, transformación y agregación de valor y disponer de logísticas de transporte, tanto en territorio nacional como para llegar a destinos lejanos. Esto ha permitido acumular un *know-how* y capacidades financieras, empresariales y profesionales que representan el mayor factor de fortaleza con que cuenta el rubro.

El sector público ha generado un conjunto de estrategias y políticas de fomento tendientes a apoyar a los productores estimulando, a la vez, su organización en mesas sectoriales tendientes a establecer coordinaciones para enfrentar contingencias.

Un factor también relevante ha sido la sostenida estrategia de dos décadas de impulsar acuerdos comerciales destinados a mejorar las condiciones de entrada de los productos nacionales a nuevos mercados. De manera complementaria, en acción conjunta entre organismos públicos, agregadurías comerciales y organizaciones de productores, se ha realizado una sostenida exploración de nuevos mercados para la fruta nacional.

4. Desventajas y amenazas

El esfuerzo descrito se ha originado, en gran medida, por la necesidad de compensar las desventajas y amenazas que enfrenta el modelo exportador. La principal desventaja es la distancia a los mercados de destino que genera desafíos y costos por transporte y conservación de los productos. Ello implica identificar el medio y las condiciones adecuadas de transporte en función de las características de cada producto e implementar las infraestructuras de frío necesarias para conservación con los costos asociados a ello.

2. ODEPA, Boletín Frutícola Junio 2015

En los últimos años, la incorporación de nuevos competidores que presentan condiciones agroclimáticas y geográficas similares a las de Chile está generando escollos importantes que deben ser compensados por una mayor eficiencia y una mejoría de las calidad de los productos. Esto hace que el modelo de negocios en algunos rubros adquiera matices diferentes y genere puntos nuevos de decisiones estratégicas.

Si el clima es un factor favorable, no lo son las contingencias climáticas que han afectado en el último tiempo a algunos rubros en determinadas regiones. Las heladas y la sequía son ejemplo de ello y están obligando a inversiones importantes para compensar sus efectos en la producción.

5. Desafíos

La necesidad de compensar las desventajas y eliminar las amenazas conlleva desafíos importantes para la industria frutícola nacional. El desafío de calidad es central obligando a acentuar las medidas tendientes a mejorar calibres, homogeneidad y rendimientos. Esto conlleva, en varios casos, la necesidad de recambio de variedades y de mejoramiento de estándares técnicos a nivel de predios.

Por otra parte, la sofisticación de los mercados impone nuevas demandas en términos de características, apariencia y sabor de los productos que implican también determinados cambios tecnológicos. La experiencia ha mostrado que, en varios casos, como por ejemplo la nuez, la diferencia de calidad y las características específicas del producto han sido los factores por los que ha podido mantenerse en ciertos mercados desplazando a competidores con mayores ventajas comerciales.

Las opciones de agregación de valor son también importantes. La venta en fresco o congelado, la deshidratación, la producción de pulpas y jugos o la entrega del producto para otros fines, como la industria farmacéutica son alternativas posibles que dan pie a decisiones estratégicas para la rentabilidad del negocio.

Por otra parte, si bien el modelo frutícola está orientado centralmente a la exportación para muchos productores no es despreciable la venta al mercado interno, sea a nivel local, regional o nacional. De hecho, en varias especies, dependiendo del precio, los productores colocan alternativa o complementariamente su producción en ambos destinos.

Los temas de calidad y la necesidad de disponer de nuevas variedades implican desafíos importantes de investigación agropecuaria, lo que lleva a la necesidad de destinar recursos públicos y privados a dicho fin.

El tema de la necesidad de inversión creciente es central por cuanto tanto la mayoría de las respuestas a los desafíos y amenazas pasa por la necesidad de disponer de recursos para buscar las soluciones adecuadas.

6. La AFC y la fruticultura

Cifras del Censo Agropecuario 2007, consignadas por Qualitas, señalan que un 23% de la superficie plantada con frutales correspondería a la pequeña agricultura campesina totalizando 74.099 has. (Qualitas Agrocunsultores, 2009). Datos elaborados por IDEA Consultores, también sobre cifras del Censo 2007, consignan 13.933 explotaciones frutícolas de pequeños agricultores (IDEA CONSULTORA, 2011). Cifras relativas a los usuarios de INDAP que tienen explotaciones frutícolas establecen su número en 11.615 lo que sería relativamente coincidente con los estudios citados.

INDAP también señala que los productores atendidos por la institución dispondrían de 11.728 has. las que constituirían solo el 5,3% del total de la superficie frutícola nacional. En términos de volumen de producción esto representaría el 3,4 del total de la producción frutícola del país.

Las cifras pueden ser variables, pero todas muestran que la participación de la AFC en la fruticultura es minoritaria salvo en grupos de especies muy específicas como los berries en los que, de acuerdo a cifras de INDAP, el 50% de los 12.000 productores (6.000 aprox.) serían pequeños agricultores, llegándose, en el caso de las frambuesas a un 70% del total de productores del rubro.

Los grupos de especies más importantes en términos de superficie, entre los usuarios de INDAP que poseen explotaciones frutícolas, son: berries, viñas, carozos, paltos y frutos secos.

Las condiciones tecnológicas de los cultivos en términos de variedades, manejo y, en algunos casos, antigüedad de las plantaciones, genera rendimientos que, salvo excepciones, son más bajos que los promedios nacionales. INDAP señala que, contra un rendimiento medio de la fruticultura nacional de 18,8 tons., los usuarios de la institución alcanzan promedios de 11,9 tons. lo que representa un 63,3% de la cifra nacional.

En síntesis, los productores campesinos enfrentan dificultades y escollos diversos en la actividad frutícola, los principales de los cuales se refieren a:

a. Limitaciones de capital para enfrentar las crecientes inversiones requeridas

b. Dificultades de acceso a información e inteligencia de mercados

c. Limitaciones para innovación tecnológica

d. Plantaciones y variedades superadas

e. Bajos rendimientos

f. Dificultad para enfrentar el período de maduración de las inversiones

g. Escaso volumen de producción.

Estos factores representan escollos que no son insuperables, pero que constituyen puntos críticos que deben ser enfrentados por los productores y las empresas asociativas y que requieren, en cada caso, de decisiones y estrategias adecuadas a las posibilidades de los pequeños agricultores.

II. Tendencias específicas en algunas especies

Si bien la mayoría de las especies que componen el rubro frutícola comparten las características y tendencias generales señaladas más arriba, es importante observar que existen variaciones significativas entre productos. Esas tendencias generales se manifiestan de manera diferente y dan origen a desafíos y puntos estratégicos de decisiones que configuran, en definitiva, modelos de negocios con grandes variaciones.

A modo de ejemplo, y en función de las especies involucradas en los estudios de casos, se muestran a continuación, de manera resumida, fichas de caracterización de las situaciones en seis productos: arándanos, damascos, frambuesas, frutillas, nogales y vinos.

Ellas permiten visualizar las características de los mercados, los cultivos, la situación de los pequeños agricultores dentro del rubro y los puntos estratégicos de decisiones para una empresa asociativa.

Tabla 30. Ficha de caracterización Arándano

1. Especie/producto	Arándanos
1.1. Mercados	
Principales mercados de destino	Actualmente, los destinos de exportación de los arándanos chilenos son: • EE.UU. (61% para el mercado en fresco y 41% para el mercado de congelado). • Europa (27% para fresco y 15% para congelado). • Corea del Sur (1% para fresco y 16% para congelado). • China y Japón (6% para fresco y 4% para congelado). • Australia (14% para congelado).
Características de la demanda	• La exigencia en la calidad de la fruta es cada vez mayor. • El consumo de berries sigue aumentando debido a sus características de “superfrutas” asociados a vida sana. • El consumo de arándano fresco lidera las preferencias (692 gramos per cápita en 2013). • Los atributos más importantes al momento de realizar la compra son: frescura, ausencia de hongo, firmeza y color. • Los consumidores están cada vez más conscientes de los beneficios para la salud que tiene el fruto.
Volúmenes exportados	• Chile es el segundo productor de arándanos en el mundo, produciendo anualmente cerca de 120.000 toneladas. • Durante la campaña 2013/14 exportó 75 mil toneladas, volumen menor al de la temporada 2012/13 en un -17%. • El volumen de arándanos congelados exportado por Chile es creciente. • Las exportaciones comenzaron a experimentar un incremento a contar de 2011, con un máximo de 33.100 toneladas en 2013 y un valor superior a los US$100 millones. Proyecciones a futuro indican que estos envíos continuarán al alza.
Competidores	• Argentina: ha perdido competitividad. • Perú: productor emergente con futuro pero falta de experiencia. • México: cercanía mercados. • Nueva Zelanda: expansión durante los últimos 5 años.

1. Especie/producto	Arándanos
Ventajas de los productores chilenos	• Ubicación geográfica, que permite abastecer en contra estación la demanda en el hemisferio norte, a mercados como Estados Unidos, Europa y Asia. • Excepcionalmente sofisticada producción y logística.
Perspectivas del mercado	• La demanda por arándanos está aumentado a nivel mundial. • Las perspectivas de la industria chilena del arándano dependen de los cambios que estén dispuestos a hacer los productores y exportadores para mantenerse vigentes en un mercado cambiante, pero que sigue siendo atractivo por el aumento de la demanda global.
1.2. Cultivos	
Distribución geográfica de los cultivos	• Más de 13.000 hectáreas están plantadas entre Copiapó y Puerto Montt, con la mayoría de la producción proveniente desde las Regiones del Maule y del Biobío. • Las regiones Maule y del Biobío son las que mayor cantidad de arándanos han producido, con 36.000 y 30.000 toneladas, respectivamente, en la temporada 2014/2015.
Rentabilidades esperadas	• **Región de O'Higgins** · Rendimiento Kg/ha: 9.000 · Precio Kg: $1.200 · Margen neto por ha: $2.164.260 • **Región del Maule** · Rendimiento Kg/ha: 8.500 · Precio Kg: $1.546 · Margen neto por ha: $ 4.719.891 • **Región del Biobío** · Rendimiento Kg/ha: 8.500 · Precio Kg: $1.371 · Margen neto por ha: $ 4.899.513 • Diferencia entre regiones se origina en el costo de la mano de obra la que dentro del costo de producción del arándano representa el 70%.

1. Especie/producto	Arándanos
Variedades y calidad	• Las variedades más plantadas son Duke y Briggita, pero existe un recambio hacia variedades de mayor rendimiento, mejor calibre, resistentes a lluvias y de larga postcosecha. • Los aspectos más relevantes en el ámbito de la calidad de los arándanos, son seis: las variedades, el impacto climático, el manejo productivo sustentable, la planificación de la cosecha, el manejo de la cadena de frío y la inocuidad alimentaria
Rendimientos	• Los mayores rendimientos en arándanos se obtienen a partir del sexto o séptimo año de plantación. Recién al quinto año el arándano comienza a producir un volumen comercial significativo por hectárea, que aumenta hasta el noveno año, donde alcanza (de acuerdo a la variedad) entre 9 y 15 toneladas por hectárea. Este promedio puede ser mayor, si están las condiciones adecuadas edafoclimáticas para el cultivo.
1.3. Desafíos	
Limitaciones y amenazas	• Desventaja presente por su extraordinaria distancia hacia los principales mercados.
Principales desafíos que hoy enfrentan los productores chilenos del rubro	• Para contrarrestar el impacto negativo que tiene el largo viaje de los berries, los productores están optando por nuevas variedades, con mejor sabor, mayor presencia de Pruina y mayor vida de postcosecha. • La diversificación de los mercados es un punto a favor para la industria que, últimamente, ha experimentado una reducción de sus retornos. Sin embargo, también es consecuencia de la imposición de fumigar con bromuro de metilo en EE.UU. por el hallazgo de Lobesia botrana en la temporada 2013/14, situación que supone un nuevo desafío para los productores y exportadores chilenos y medidas más eficientes para el control del insecto. • El principal desafío, es ser capaz de llevar la fruta desde el campo hasta los consumidores en el menor tiempo posible por tratarse de un producto que no conserva su calidad por mucho tiempo, después de ser cosechado.

1. Especie/producto	Arándanos
2. Los pequeños y las EACs	
2.1. La inserción de los pequeños productores	
Importancia relativa de los pequeños en el rubro	• A partir de datos del censo 2007 la participación de los pequeños se puede estimar en un 20%.
Características del cultivo y el mercado que favorecen la inserción de los pequeños	• Es un cultivo que puede ser rápidamente adoptado por la agricultura familiar campesina y ha demostrado ser rentable aun en pequeñas superficies. • Huertos manejados por la agricultura familiar campesina bien manejados, han alcanzado alta productividad, con hasta 8.000 Kg/há, entre el quinto y octavo año de producción. • La creciente escasez de mano de obra y los factores que afectan la calidad de la fruta, son aspectos que han sido bien abordados a nivel de pequeñas plantaciones. • La agricultura familiar alcanza producto más uniforme y de mejor calidad al tener la opción de dedicarse con mayor atención a cada planta en el huerto.
2.2. Los pequeños y la cadena de valor en el rubro	
¿Qué es conveniente que hagan?: ¿Solo acopien? ¿Transformen? ¿Cuánto pueden transformar?	• Acopiar, al reunir varias hectáreas y volumen, las exportadoras son atraídas por esas producciones que alcanzan altos volúmenes concentrados en un mismo sector, con excelente calidad y producto bien terminado.
¿Qué aporta el asociarse?	• Acceso a canales de comercialización.

1. Especie/producto	Arándanos
2.3. La comercialización	
Canales	• Los canales de comercialización están dominados principalmente por las empresas exportadoras que compran a los productores, entregan anticipos para cosecha y materiales para embalar y recogen la producción en predio o en sus propias plantas.
¿Qué conviene a los pequeños?	• Venta a exportadores o agroindustria.
3. Temas estratégicos para decisiones	
	• Adopción nuevas variedades, con mejor sabor, mayor presencia de Pruina y mayor vida de postcosecha. • Diversificación de los mercados. • Mejoramiento de la calidad, manejo y control de plagas y enfermedades.

Tabla 31. Ficha de caracterización Damasco

1. Especie/producto	Damascos
1.1. Mercados	
Principales mercados de destino	• Estados Unidos y Canadá, tomados en conjunto, han sido el principal mercado, concentrando en la temporada 2013/14 un 45% de las cajas totales exportadas. • Europa en la temporada 2013/14 representó un 32% del total exportado.
Características de la demanda	No hay datos
Volúmenes exportados	No hay datos
Competidores	No hay datos
Ventajas de los productores chilenos	• Baja presencia de plagas y enfermedades. • Potencial para diversificar la gama de productos diferenciados que aún no están en el mercado: barras energéticas, tortas de damasco y nueces, etc. • La posición de Chile en el hemisferio sur permite ofrecer producción fresca en un momento en que no hay grandes competidores en el mercado internacional.
Perspectivas del mercado	• Chile es un mercado que está evolucionando, por lo cual la demanda de productos sanos y saludables adquiere una mayor importancia, igualmente los productos orgánicos. Esto permite prever que el aumento de la demanda por este tipo de productos se verá beneficiada. • A nivel internacional existe una demanda insatisfecha de damascos deshidratados, situación que podría ser interesante para impulsar las exportaciones, pero no existen cifras que permitan dimensionar dicho mercado. • A nivel internacional Chile ocupa el 15º puesto en la producción de damasco, siendo los principales productores los países del Oriente Medio y los países del Sur de Europa. • Chile es el principal productor de Latinoamérica.

1. Especie/producto	Damascos	
1.2. Cultivos		
Distribución geográfica de los cultivos	**Región**	**Superficie**
	• Atacama	22
	• Coquimbo	350
	• Valparaíso	540
	• Metropolitana	955
	• O'Higgins	425
	• Maule	5
	• Biobío	6
	• Araucanía	4
	• **Total**	**2.307**
Rentabilidades esperadas	• Elaborar damasco deshidratado es más rentable que venderlo a la agroindustria. El costo total de elaboración de un kilo de damascos deshidratados es de $1.000 (materia prima=$500/600 y costos elaboración= $400) y el precio de venta es de $1.800 lo que da un margen de $800. Si una ha. permite producir 1.000 kgs. de deshidratados la rentabilidad se aproximaría a los $ 800.000 por ha. • En el caso de venta a la agroindustria el ingreso bruto sería de $500.000/ha.	

1. Especie/producto	Damascos
Variedades y calidad	• TILTON: originaria de California preferida para la industrialización (conservería, mermeladas, deshidratación). Produce en forma relativamente más uniforme. Es una de las variedades de buena producción, pero carente de buen color y sabor. • BLENHEIM: originaria de Europa, es la más plantada en California, posee sabor y color superiores a Tilton. Bien cultivada alcanza producciones superiores. • A partir de 1976 se han introducido otras variedades que han tenido aceptación por parte de los agricultores: · FLAMING GOL: florece temprano (2° semana de Agosto, madurando en Calle Larga la última semana de Noviembre). El fruto es grande con un diámetro ecuatorial de 46-54 mm. Su coloración es amarillo verdoso cubierto con un tinte anaranjado. Pulpa anaranjada. · KATY: Madura antes que la anterior, frutos más chicos, de un color pronunciado amarillo anaranjado. · DYNA: muy productivo, cosecha en la primera semana de Diciembre. Su fruto mide 40-45 mm. de diámetro, es de fuerte color anaranjado en plena madurez, buen porcentaje de fruta de calibre superior a 41 mm.
Rendimientos	• Rendimientos promedio: 5.000 kg/ha.
1.3. Desafíos	
Limitaciones y amenazas	• Maduración rápida, debe cosecharse con cuidado, evitar los golpes para no dañarlos. • Huertos antiguos y con variedades poco demandadas. • Bajos rendimientos.

1. Especie/producto	Damascos
Principales desafíos que hoy enfrentan los productores chilenos del rubro	• El damasco chileno posee características similares al damasco de Turquía, principal productor a nivel mundial, en cuanto a sabor y calidad. Por ello, los productores chilenos con la maquinaria y tecnología adecuada podrían alcanzar un valor mucho mayor al actual y a su vez penetrar los mercados internacionales. • El damasco deshidratado es rico en betacaroteno, potasio y vitamina C. Esas características hoy no están siendo comunicadas y para ello es necesario realizar una campaña de sensibilización informando de los beneficios que tiene el producto. • La agregación de valor y posicionamientos en los mercados, fabricando nuevos productos tales como las barras de damascos deshidratados y las colaciones antioxidantes para niños, podrían ayudar a potenciar el producto, tal como ha ocurrido con otros frutos y así generar nuevos ingresos para el damasco.
2. Los pequeños y las EACs	
2.1. La inserción de los pequeños productores	
Importancia relativa de los pequeños en el rubro	• Reducida.
Limitaciones y barreras para los pequeños	• Cultivo del damasco comercializado en fresco no representa una alternativa viable, debido a que sus márgenes son estrechos y en ciertos casos negativos.
2.2. Los pequeños y la cadena de valor en el rubro	
¿Qué es conveniente que hagan?	• Deshidratación y agregación de valor en formas diversas.
¿Qué aporta el asociarse?	• Mejor acceso a mercados por volúmenes y continuidad.

1. Especie/producto	Damascos
2.3. La comercialización	
Canales	• Mercados mayoristas: Lo Valledor y Mapocho (Santiago). • Mercados regionales: Ovalle, Concepción, etc. • Venta directa en el predio: práctica frecuente. Existen intermediarios remontantes (conchenchos) que compran en los lugares de producción con pago al contado y en efectivo. • Agroindustrias: receptoras de la mayor cantidad de producto en fresco: Agrozzi, Conservera Pentzke SA, Bozzolo Hnos&Cia Ltda., Aconcagua Foods Sa., etc.
3. Temas estratégicos para decisiones	
	• Mejoramiento de la asociatividad: factor importante que debe ser trabajado. • Eficiencia: mantener la calidad marca un punto de diferenciación y confiabilidad en el producto. • Obtener certificaciones. • Modernización de la infraestructura.

Tabla 32. Ficha de caracterización Frambuesa

1. Especie/producto	Frambuesa
1.1. Mercados	
Principales mercados de destino	• Chile es el principal exportador de frambuesas frescas y congeladas del Hemisferio Sur y sus exportaciones se dirigen principalmente a los mercados de EE.UU. y Canadá, seguidos por la UE. • Cerca del 90% de las exportaciones chilenas de frambuesas son en forma de congelados. • Los envíos en fresco van principalmente a EE.UU. • En el mercado interno el consumo es muy bajo.
Características de la demanda	• El mercado norteamericano de frutas no ha dejado de crecer durante la última década. • En general, las importaciones de fruta se han incrementado sensiblemente, por el interés creciente de la población por los alimentos sanos, nutritivos y seguros. • Dentro de la categoría de frutas, la categoría que mayor crecimiento ha experimentado es la de frutas congeladas, esto se debe a que los consumidores norteamericanos prefieren la comida cómoda, fácil y rápida de preparar. • Las frambuesas siguen siendo el tercer berry más popular en los Estados Unidos para su uso como producto fresco, luego de las frutillas y de los blueberries. Se pueden encontrar frambuesas rojas, negras, moradas y amarillas.
Volúmenes exportados	• Las exportaciones de frambuesas frescas fueron significativas hasta 2007, enfocándose en los mercados de Europa y EE.UU, pero a partir de 2008 bajaron drásticamente tanto en volumen como en valor por el aumento en los envíos desde México y España, países con ventajas competitivas sobre Chile, ya que tienen menores costos de transporte y mayores rendimientos. • Chile realiza envíos por cerca de 160 mil toneladas de berries, principalmente a Estados Unidos y Canadá (77%), Europa (16%), Asia y Sudamérica (7%).

1. Especie/producto	Frambuesa
Competidores	• El continente europeo en su conjunto es el primer productor mundial con aproximadamente un 50% de la producción. • Entre ellos, Serbia ocupa el primer lugar, con una producción de aproximadamente 70 mil toneladas. • Polonia se encuentra en segundo lugar, con una producción de aproximadamente 55 mil toneladas. • Cabe destacar que Chile es el tercer productor mundial con una producción de aproximadamente 60 mil toneladas. • En el mercado norteamericano el principal competidor de Chile es México, por su mayor capacidad productiva y sus nuevas variedades.
Ventajas de los productores chilenos	• Condiciones climáticas favorables. • Producción y establecimiento de viveros de frambuesas de buena calidad. • Contraestacionalidad. La cosecha de las frambuesas se realiza entre los meses de noviembre y abril, mientras que en Europa se concentra entre julio y agosto.
Perspectivas del mercado	• Mantener los volúmenes de exportación requiere innovación tecnológica, incluyendo recambio de variedades por las que sean más rentables, apetecidas por el consumidor y con un proceso agronómico más simple y de menores costos. • La gestión de cosecha es clave y la coordinación entre exportadores y productores debe ser diaria y muy fluida. • La calidad y la inocuidad son los temas más importantes en la fruta y para ello debe existir un compromiso entre ambos actores: productor y exportador. • La producción de frutas congeladas en Europa no es suficiente para satisfacer su demanda. La frambuesa forma parte de los primeros productos congelados importados por los países europeos.

1. Especie/producto	Frambuesa
1.2. Cultivos	
Distribución geográfica de los cultivos	• La frambuesa es la especie de mayor importancia económica y comercial entre los berries chilenos, con una superficie plantada cercana a las 10.500 ha. • Se cultiva entre la IV y X Región. • La VII Región es la de mayor importancia en cuanto a superficie plantada con 8.028 ha, equivalentes a un 77,1% del total nacional, seguida por la VIII Región con un 12,2% y la X Región con un 5,7%. Concentra la mayor cantidad de productores, la mayoría de los cuales son pequeños agricultores que trabajan bajo el alero de INDAP.
Rentabilidades esperadas	• **Región O'Higgins** · Rendimiento Kg/Ha:9.500 · Precio mercado: $700 · Margen neto por ha: $ 2.375.232 (35%) • **Región del Biobío** · Rendimiento Kg/Ha: 8.000 · Precio mercado:$917 · Margen neto por ha: $2.365.616 (32%)
Variedades y calidad	• En Chile se explotan 5 variedades de frambuesas diferentes: Heritage, Chandler, Meeker, Williamette y Ruby. • La variedad más plantada es Heritage, con cerca del 80% del total, por su facilidad de adaptación a distintas condiciones de suelo y clima, comportamiento remontante, buenos rendimientos generales y calidad de la fruta, que puede ser destinada al mercado fresco de exportación o a procesos en congelado.
Rendimientos	• Las producciones posibles de obtener a partir de la segunda cosecha (tercer año de la plantación) pueden llegar a 18.000 k/ha y es factible tener cosechas regulares hasta los 10 años de producción de la plantación.

1. Especie/producto	Frambuesa
1.3. Desafíos	
Limitaciones y amenazas	• La falta de nuevas variedades y de un estímulo para la renovación, así como políticas nuevas que incentiven la producción de una fruta de mejor calidad. • Políticas de estímulo se han centrado en mantener las buenas prácticas agrícolas, la certificación, el financiamiento y la inocuidad, pero no se han enfocado en el verdadero problema que enfrenta el sector: la calidad de la fruta.
Principales desafíos que hoy enfrentan los productores chilenos del rubro	• La renovación de los huertos y de las variedades, pensando que en Chile la principal variedad que se cultiva es la Heritage. • Para la elección de las variedades se tendrá en cuenta que los mercados prefieren las de frutos redondos y rojos, por ser más atractivas a la vista del consumidor.
2. Los pequeños y las EACs	
2.1. La inserción de los pequeños productores	
Importancia relativa de los pequeños en el rubro	• La producción de berries en Chile se encuentra mayoritariamente en manos de pequeños agricultores, entre los cuales la mayoría cultiva frambuesa.
2.2. Los pequeños y la cadena de valor en el rubro	
¿Qué es conveniente que hagan?: ¿Solo acopien? ¿Transformen? ¿Cuánto pueden transformar?	• Principalmente acopiar para homogeneizar producción.
¿Qué aporta el asociarse?	• La intervención de INDAP con los productores de berries, ha permitido la incorporación de tecnología, la mecanización de huertos, la incorporación de riego tecnificado y de nuevas variedades de frambuesas y la certificación en buenas prácticas agrícolas, entre otros logros.

1. Especie/producto	Frambuesa
2.3. La comercialización	
Canales	• Frecuentemente los pequeños agricultores combinan diversas formas de comercializar la cosecha, vendiendo una parte de su producción a intermediarios y otra directamente a empresas procesadoras. • La venta a intermediarios se realiza a los llamados “cochenchos”, personas que pasan por fuera de los predios comprando la producción y luego revenden a las empresas; o a empresas intermediarias de la zona, quienes comercializan berries con empresas exportadoras o procesadoras. • Existe un cierto número de intermediarios que mueven los productos frescos, en general, desde el origen hasta el destino final, sea este “foodservice” o detallista. • La mayor proporción de agricultores venden directamente a las empresas del rubro, para lo cual puede existir o no una alianza comercial previa. Esta alianza comercial o productiva se realiza bajo la forma de un compromiso “de palabra”, para vender la producción a una empresa determinada.
¿Qué conviene a los pequeños?	• En aquellos casos en que existe una alianza comercial, la empresa le proporciona al agricultor asesoría técnica sobre el cultivo de berries y aplicación de plaguicidas y, en ocasiones, les entrega las plantas de alguna variedad específica que se quiere incorporar al mercado.
3.Temas estratégicos para decisiones	
	• Asociación gremial y empresarial de los productores. • Selección adecuada de la variedad a cultivar. • Asesoría técnica. • Certificación de la calidad de sus frutas. • Desarrollo de capacidades de empaque, bodegaje, transporte y venta. • Acceso a financiamiento para la producción de la variedad adecuada a cada zona y debida aplicación de insumos al huerto (podar bien el huerto, nutrirlo bien, controlar adecuadamente plagas, enfermedades y malezas). • Establecimiento de relaciones adecuadas en la red comercial (mercado interno y/o de exportación). • Asegurar una forma satisfactoria del pago de la producción.

Tabla 33. Ficha de caracterización Frutilla

1. Especie/producto	Frutilla (IQF)
1.1. Mercados	
Principales mercados de destino	Los principales países de destino de las frutillas congeladas chilenas en 2013 son: • Japón 3199 tons 8061 miles USD • EE.UU. 3156 " 8710 " • Canadá 2681 " 5352 " • China 2321 " 109 " • Brasil 1061 " 1768 " • P. Bajos 705 " 1192 " • Corea 516 " 1008 " • Argentina 289 " 737 " • Australia 279 " 773 " • N. Zelanda 247 " 497 "
Características de la demanda	• Se asocia la frutilla a beneficios para la salud y aparecen nuevas formas de consumo (*ready to eat*) creando nuevos espacios para crecer. • Se ha ampliado la temporada de fruta fresca disponible en varios países lo cual ha aumentado el consumo a nivel mundial.
Volúmenes exportados	• 15.333 tons. • Chile ocupa el 9° lugar con un 4% del mercado mundial teniendo el precio más alto USD 2,21/kilo siendo el promedio mundial USD 1,50.
Competidores	• España, EE.UU., México, Polonia, China en congelado y Turquía.
Ventajas de los productores chilenos	• Las condiciones de clima y suelo para producción de berries. Por ello ha aumentado participación en el mercado mundial del congelado.

1. Especie/producto	Frutilla (IQF)
Perspectivas del mercado	• Demanda va en aumento. Alemania, Francia y Reino Unido muestran una demanda alta al igual que EE.UU. Europa está consumiendo todo el año.
1.2. Cultivos	
Distribución geográfica de los cultivos	• Coquimbo 7 has. • Valparaíso 102 “ • Metropolitana 462 “ • Maule 553 “ • Biobío 43 “ • Araucanía 36 “ • Resto país 23 “
Rentabilidades esperadas	• Rentabilidad Región Metropolitana · Rendimiento Kg/Ha: 55.000 · Precio Kg mercado interno : $400 · Ingresos por Ha: $22.000.000 · Margen Neto por Ha: $3.851.488
Variedades y calidad	• Camarosa de gran adaptación climatológica, buen desarrollo radicular y fruto de gran firmeza. Rendimientos van desde 12 a 50 has. Abarca el 76% de la superficie nacional. • Chandler 20% superficie y apta para congelados. En Maule, que representa el 40% de la producción nacional, se está incorporando variedad “día neutro”, la cual en su desarrollo sólo influye temperatura del suelo y no el largo del día y también Venicia desde el exterior.
Rendimientos	• En Santo Domingo, San Pedro y Chanco, la tenencia promedio es de 1 ha. con un rendimiento de 40 tons por ha. Superficie nacional de frutillas 1634 has., con un promedio de 28 tons por ha.

1. Especie/producto	Frutilla (IQF)
1.3. Desafíos	
Limitaciones y amenazas	• Precios van al alza, pero también el costo de la mano de obra. Un estudio del 2008 colocaba como ejemplo a un productor de ½ ha. con 3.400 kg. cuyo costo de mano de obra representaba el 72% del total. Se hace necesario mejorar la competitividad para mantener o avanzar hacia una mejor posición.
Principales desafíos que hoy enfrentan los productores chilenos del rubro	• Considerar nuevos mercados (Rusia, países árabes, escandinavos). • Los centros de investigación debieran buscar nuevas variedades y técnicas de producción para un producto con mayor vida de post-cosecha y mejoramiento de color y sabor. • Manejar en forma cuidadosa los huertos, ser eficiente en el uso de recursos de procesos industriales y mejorar cadena de comercialización. • Incorporar nuevas tecnologías (túneles de plástico para evitar riesgos climáticos).
2. Los pequeños y las EACs	
2.1. La inserción de los pequeños productores	
Importancia relativa de los pequeños en el rubro	• 50% de los productores de berries son pequeños. • Los pequeños productores de frutillas están principalmente en San Pedro y Chanco.
Características del cultivo y el mercado que favorecen la inserción de los pequeños	• El cultivo de los pequeños en Chile se ve favorecido por las características de suelo y clima.
Limitaciones y barreras para los pequeños	• Afrontar el costo de mano de obra y el tema de la fertilización y riego (escasez recurso hídrico).

1. Especie/producto	Frutilla (IQF)
2.2. Los pequeños y la cadena de valor en el rubro	
¿Qué es conveniente que hagan?: ¿Solo acopien? ¿Transformen? ¿Cuánto pueden transformar?	• El solo acopio o la transformación llegando hasta la exportación depende de los volúmenes de producción y el grado de desarrollo de la organización.
¿Qué aporta el asociarse?	• Acceso a canales de comercialización
2.3. La comercialización	
Canales	• Mercados físicos (locales o regionales) • Mercado mayorista • Agroindustria • Venta directa • Brokers
3. Temas estratégicos para decisiones	
	• A nivel predial: costo de la mano de obra y asistencia técnica en fertilización, riego e incorporación de nuevas variedades. • Para las organizaciones asociativas que exportan, la incorporación de nuevas tecnologías para suplir obsolescencia de la infraestructura. • A nivel de la empresa asociativa: el compromiso de los socios y el cumplimiento de las normas establecidas. La confianza en los dirigentes y la honestidad y eficiencia de la gerencia al igual que el afianzamiento de la participación y canales de comunicación. • Incorporación de la transformación para el mercado nacional (repostería). • Asegurar los mercados establecidos hasta ahora favorables y búsqueda de nuevos canales.

Tabla 34. Ficha de caracterización Nogal

1. Especie/producto	Nogal
1.1. Mercados	
Principales mercados de destino	• Principales mercados en el hemisferio norte, temporada 2012 60% a Europa, 20% a América Latina. • Chile exporta 30% del volumen hacia Turquía, 11% a Italia y 7% a Alemania. • Otros mercados: Hong Kong, Corea del Sur, España y Emiratos Árabes. • Aproximadamente el 90% de la nuez chilena es exportada, ya sea con cáscara o sin cáscara. • Es una industria muy concentrada: 80% de las exportaciones en 20 empresas.
Características de la demanda	• La demanda permanecerá firme en el largo plazo. • En mercados externos la nuez está considerada como un producto saludable. • Mercado local lo percibe como producto suntuario, pero también es de consumo tradicional.
Volúmenes exportados	• Crecimiento sostenido de exportaciones. • Temporada 2013 · Nueces con cáscara 17.644.100,0 · Nueces sin cáscara 14.028.100,0 · Valor FOB USD 246.879.200,0 • Temporada 2014 · Nueces con cáscara 20.105.700,0 · Nueces sin cáscara 15.951.900,0 · Valor FOB USD 321.591.400,0

1. Especie/producto	Nogal
Competidores	• China es el mayor productor mundial. • Producción mundial nueces con cáscara 2010. · China 1.060.600 Tn · Estados Unidos 458.000 Tn · Irán 270.300 Tn · Turquía 178.142 Tn · Ucrania 87.400 Tn · México 76.627 Tn · Rumania 34.359 Tn · India 33.400 Tn · Francia 30.460 Tn · Chile 30.000 Tn
Ventajas de los productores chilenos	• Baja presencia de plagas y enfermedades. • Calidad de producto a nivel mundial. • Contra estación. • Buen rendimiento. • Frutos grandes (calibre superior a 30 mm y peso mayor que 9 gramos con cáscara). • En Chile es fácil tener una pulpa de colores claros y sabores frescos, características altamente demandadas.
Perspectivas del mercado	• Nuevos mercados a los cuales hoy se puede entrar con nuez sólo sin cáscara: Corea del Sur y China. • Oportunidades en Medio Oriente (Emiratos Árabes) y Norte de África, zonas donde la nuez está muy arraigada en la cultura culinaria y con un alto consumo per capita.

1. Especie/producto	Nogal
1.2. Cultivos	
Distribución geográfica de los cultivos	• Presencia de cultivos desde la Región de Atacama hasta la Región de los Ríos con una concentración en la zona central. • Coquimbo 1662 • Valparaíso 5644 23% • Metropolitana 10949 45% • O'Higgins 2793 12% • Maule 2436 10% • Biobío 808 • Entre 2005 y 2014 aumento de 150% en la superficie plantada. • El mayor crecimiento se ha dado en lugares diferentes a los tradicionales, principalmente por el alto valor de los terrenos. En general, los nuevos proyectos de nogales buscan suelos más complicados -que no estaban siendo cultivados- en la zona central. La idea es utilizar suelos más baratos.
Rentabilidades esperadas	• Los costos de producción de una hectárea de nuez con un rendimiento promedio de 2.000 kg, serían del orden de US$4.000 y los ingresos por concepto de venta de una hectárea a un precio de US$ 4,5/kg. alcanzarían los US$9.000.
Variedades y calidad	• Serr: alternativa importante como variedad para nuez descascarada, así como Chandler, con la restricción de la deshidratación de la pulpa. • Es muy común el posicionamiento de la variedad Chandler como base de los proyectos y la variedad Serr como complemento en función del manejo operativo. • De esa forma se complementan las variedades, desde el punto de vista de los manejos, ya que se aplanan los peak de mano de obra, se requiere de menor capacidad de planta de despelonado y secado, en vez de usar los equipos de cosecha durante 25 días se pueden utilizar por 50 días.

1. Especie/producto	Nogal
Rendimientos	• Serr y Chandler alcanzan rendimientos altos (3.000 a 4.500 kg de nuez con cáscara por hectárea). • Para las variedades Vina y Sunland se señalan rendimientos mayores, definiéndose como altos a muy altos en su fase adulta (4.000 a 5.000 kg/ha). • Hartley es más tardía en alcanzar la fase de producción comercial y su producción es media a alta (2.500 a 4.000 kg/ha).
1.3. Desafíos	
Limitaciones y amenazas	• Los huertos antiguos de nogal presentes en los sectores de pequeños agricultores se caracterizan por la presencia de variedades antiguas y de árboles originados a partir de semillas, poco comerciales. • Este factor se asocia a un manejo agronómico inapropiado, generando malos rendimientos y serios problemas de comercialización.
Principales desafíos que hoy enfrentan los productores chilenos del rubro	• Estrategia de diferenciación del producto, enfocándose principalmente en productos saludables o beneficiosos para la salud. • Manejar el idioma inglés para contactos comerciales y realizar seguimiento. • Eficiencia y calidad para diferenciación y confiabilidad en el producto. • Diversificación de mercados, sobre todo en nuez con cáscara.
2. Los pequeños y las EACs	
2.1. La inserción de los pequeños productores	
Importancia relativa de los pequeños en el rubro	• La importancia de los pequeños agricultores es reducida. • La mayor superficie plantada de nogales pertenece a las grandes empresas agrícolas.

1. Especie/producto	Nogal
Características del cultivo y el mercado que favorecen la inserción de los pequeños	• El mayor crecimiento hoy día se está dando en lugares diferentes a los tradicionales. • Los pequeños agricultores generalmente disponen de tierras que no son las mejores para el desarrollo de los cultivos tradicionales.
Limitaciones y barreras para los pequeños	• El cultivo del nogal demanda una alta inversión inicial. • La edad de los pequeños agricultores y el proceso de migración produce falta de mano de obra y un envejecimiento de ella. • Este año los exportadores decidieron comenzar a abandonar la modalidad spot e imponer el sistema de consignaciones con un mínimo garantizado, lo que significa trasladar las liquidaciones varios meses adelante. • El principal desafío de las empresas asociativas es la fidelización de los socios para lograr volúmenes y homogeneizar calidades. • Débil capacidad de negociación.
2.2. Los pequeños y la cadena de valor en el rubro	
¿Qué es conveniente que hagan?: ¿Solo acopien? ¿Transformen? ¿Cuánto pueden transformar?	• Los pequeños agricultores tienen grandes posibilidades si enfrentan el proceso de comercialización en forma asociativa y realizan alianzas estratégicas con diferentes agentes, tanto público o privados. • La intervención en la cadena de valor por parte de los pequeños agricultores, dependerá exclusivamente del mercado el cual definan y la calidad de los productos que se transen.
¿Qué aporta el asociarse?	• Mejor acceso a mercados en la medida que se logra satisfacer la demanda de volúmenes, continuidad y calidad.

1. Especie/producto	Nogal
2.3. La comercialización	
¿Cuáles son los canales que existen?	• Mercados físicos (locales o regionales). • Mercado mayorista. • Comisionistas. • Consignación. • Centrales de compra. • Venta directa. • Brokers.
3. Temas estratégicos para decisiones	
	• La Asociatividad. • Agregación de valor. • Fortalecimiento tecnológico en producción, comercialización, recursos humanos y gestión. • Alianzas estratégicas: desarrollo de alianzas con diferentes agentes de la cadena productiva, • Previsión de contingencias agroclimáticas. • Calidad, diferenciación y confiabilidad del producto.

Tabla 35. Ficha de caracterización Uva vinífera

1. Especie/producto	Vinos/uva vinífera
1.1. Mercados	
Principales mercados de destino	• Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Holanda, Brasil, China, Canadá, Dinamarca, Irlanda y Corea del Sur. • Según ODEPA en feb 2015 los destinos de las exportaciones de vino son: · Japón 4,31 millones de litros · Inglaterra con 3,84 millones · Estados Unidos con 3,60 millones · China con 3,35 millones de litros.
Características de la demanda	• En Chile el consumo per cápita cayó de los 15 litros de hace cinco años a 13 litros en el 2011. Pero las ventas de vinos Premium han estado subiendo de manera estable. • Para el 2020, se proyecta un Plan Estratégico presentado por Wines of Chile, el cual propone incrementar las ventas locales a US$840 millones y casi duplicar las exportaciones a US$3.000 millones, para fines de esta década.
Volúmenes exportados	• Chile es el quinto mayor exportador mundial después de Italia, España, Francia y Australia con una participación del 8% del mercado. • Año 2014: Exportaciones 800 millones de litros USD 1.860 millones.
Competidores	• El principal competidor de la industria vitivinícola chilena de exportación es Australia, nación que posee una industria con una fuerte organización y compromiso con la Innovación.
Ventajas de los productores chilenos	• Condiciones naturales favorables, amplitud térmica muy marcada, bajos índices de lluvias en el período estival, amplia diversidad de zonas y condiciones productivas. • Condiciones sanitarias y ambientales excepcionales, que significan una menor presión de plagas y enfermedades. • Experiencia y tradición de alta calidad.
Perspectivas del mercado	• Chile lidera los envíos de vino del denominado “Nuevo Mundo”. • Existe una fuerte demanda por el vino nacional, no sólo en mercados típicos, sino que también aparece el mercado asiático, en particular China, Corea y Japón.

1. Especie/producto	Vinos/uva vinífera
1.2. Cultivos	
Distribución geográfica de los cultivos	Distribución geográfica de la superficie plantada con uva vinífera: • Atacama 97,08 0,3% • Coquimbo 1.641,45 4,9% • Valparaíso 5.973,95 17,7% • Metropolitana 1.741,60 5,2% • O'Higgins 6.112,12 18,1% • Maule 14.023,17 41,5% • Biobío 4.143,57 12,3% • Araucanía 12,08 0,0% • Los Lagos 9,90 0,0% La superficie nacional plantada con vides para vinificación, según el catastro vitícola 2008 del Servicio Agrícola y Ganadero, SAG, es de 104.716 hectáreas; de las cuales 75.806 hectáreas corresponden a uvas tintas y 28.910 hectáreas a uvas blancas, es decir el 72,4% y 27,6% respectivamente.
Rentabilidades esperadas	• Rentabilidad Uva vinífera Región de Valparaíso · Rendimiento 8.000Kg/Ha · Precio Kilo 240 · Ingresos por ha 1.920.000 · Margen neto por ha 730.549
Variedades y calidad	• La uva tradicional de Chile es la uva país, cepa más cultivada apropiada para vinos tintos simples, rústicos, no así para la exportación. • Otras cepas para la producción de vino, conocidas internacionalmente y que se encuentran en los primeros lugares de preferencia a nivel mundial: Chardonnay, Sauvignon Blanc, Cabernet Sauvignon o Merlot. A ellas se unen otras cepas más raras, como el Carménère y el Syrah, que casi no se cultivan en Europa, y que ofrecen un sabor muy individual y característico.

1. Especie/producto	Vinos/uva vinífera
Rendimientos	• En promedio 12 mil kilos por hectárea, la tendencia es lograr producción entre 20 mil ó 30 mil kilos por hectárea, para ser rentable. • Existe una directa relación entre rendimiento/calidad precio que está afectando a los productores, pues al aumentar los rendimientos disminuye el precio afectado por los stock de vinos que se tiene.
1.3. Desafíos	
Limitaciones y amenazas	• El vino chileno recibe un precio inferior que el de sus competidores, encontrándose en un mismo nivel de calidad con productos similares. • No es problema de una mala imagen, sino más bien de “ausencia de imagen” • Chile no ha aprovechado la cepa que lo distingue con claridad de sus competidores: la variedad Carménère. • Las fluctuaciones del precio de la uva, las empresas a nivel nacional están comenzando a invertir en la expansión de sus propios suelos de cultivos, con el fin de no depender de los precios del mercado y a su vez garantizar la calidad del cultivo.
Principales desafíos que hoy enfrentan los productores chilenos del rubro	• Vinos de exportación con el problema de homogenización del producto. Esto se relaciona directamente con la capacidad tecnológica en el proceso de vinificación y, sobre todo, con la capacidad de gestión para coordinar los procesos productivos y comerciales individuales.
2. Los pequeños y las EACs	
2.1. La inserción de los pequeños productores	
Limitaciones y barreras para los pequeños	• Hace dos años los precios han ido en constante caída, lo que este año prevé un récord histórico, lo que puede llevar a la quiebra especialmente a los pequeños productores del sector. • Esta tendencia reducirá cada día más la posibilidad de los pequeños productores de mantenerse solamente en el rubro de la producción de uva, recibiendo cada vez una menor rentabilidad por hectárea.

1. Especie/producto	Vinos/uva vinífera
2.2. Los pequeños y la cadena de valor en el rubro	
¿Qué es conveniente que hagan?: ¿Solo acopien? ¿Transformen? ¿Cuánto pueden transformar?	• Acopiar homogeneizando calidad de producto (uva vinífera) • Transformar (vinificar)
¿Qué aporta el asociarse?	• Desarrollo de capacidades tecnológicas para mejorar la producción vinícola. • Mejorar la infraestructura de sus empresas. • Aumentar la homogenización de sus producciones. • Mejorar la capacidad de gestión y comercialización.
2.3. La comercialización	
Canales	• El mercado vinífero nacional se mueve en las manos de tres o cuatro grandes conglomerados que son los propietarios de al menos un 75% de la producción.
¿Qué conviene a los pequeños?	• Tener su propia asociación empresarial para bodegaje y producción de vinos.
3. Temas estratégicos para decisiones	
	• Una asociación gremial y empresarial participativa para los productores. • Lograr capacidad de administración y gestión empresarial satisfactoria. • Asesoría técnica para una producción adecuada (volúmenes y calidad). • Homogenización de la variedad de uva vinífera en explotación. • Obtención de créditos adecuados tanto para la producción primaria, como para su vinificación y comercialización. • Obtención de garantía de precio adecuado sin una dependencia exclusiva de las fluctuaciones del mercado y los precios de la gran industria del vino. • Certificación de la calidad de la producción.

III. Múltiples modelos de negocios con puntos estratégicos comunes

El análisis de las fichas hace evidente que, al interior del rubro frutícola, existen múltiples y diversos modelos de negocios en función de las características específicas de las especies, de las oportunidades de mercado, de las localizaciones geográficas y de otros varios factores incidentes.

Sin embargo, a la vez, es posible observar que ellos presentan fortalezas, desafíos y amenazas similares frente a las cuales deben responder con decisiones de las que depende el éxito del negocio. Ello origina la existencia de ciertos puntos estratégicos de decisiones que son comunes y cuya identificación puede permitir configurar temas centrales de un modelo de negocios y orientar, así, de mejor forma los apoyos externos que las EACs requieren.

Esa es la tarea que se intentará en la fase siguiente del trabajo.

VIII. El Modelo de Negocios

El modelo de negocios comprende la manera en que se combinan los distintos factores estratégicos para crear valor, asegurar la rentabilidad y generar beneficios para la empresa y los asociados.

- Se expresa en el plan de negocio y en planes estratégicos de mediano y largo plazo.
- Con frecuencia, no está formulado explícitamente pero, en la práctica, y de manera subyacente, siempre existe.
- Formularlo explícitamente ayuda a introducir racionalidad en la empresa.
- La importancia relativa y la forma en que los diversos factores se combinan generan modelos diferentes.
- Hay elementos centrales que definen el carácter de cada modelo y factores complementarios.

I. Comentarios generales

1. En el caso de cualquier empresa, el éxito del negocio dependerá de la manera en que se manejen los factores que permiten el aprovechamiento de una oportunidad de mercado mediante una respuesta adecuada en términos del producto y, para ello, de la forma en que se combinen y gestionen los recursos orientados a producir ese resultado. Lo anterior, implica adoptar un conjunto de decisiones en esos ámbitos estratégicos y actuar en consecuencia.

2. Hay situaciones en que casi todos los elementos del proceso conducente a producir valor se encuentran al interior de la empresa misma o son susceptibles de manejo por ésta. En esos casos, cuando se producen externalizaciones de procesos es por una decisión de conveniencia tanto por razones de costos como de operatividad. Pero el control completo que va desde la generación del producto que se ofrecerá en términos de características, calidad y volumen es manejable desde la empresa misma.

3. Pero la situación más generalizada, en función de la existencia y funcionamiento de las cadenas de valor, es la de las empresas que deben trabajar con productos provenientes de otras empresas, realizar con esos insumos la actividad que han definido como su propuesta de valor y hacer las transacciones con quienes están en la fase siguiente de la cadena.

En las empresas que transforman o comercializan productos agropecuarios, salvo en los casos en que hay producción propia, normalmente se da el hecho que una parte significativa del proceso se encuentra fuera del manejo directo de la empresa y depende de clientes proveedores. Se debe acopiar, transformar, agregar valor y comercializar un producto que proviene de otros productores. Ello obliga a establecer relaciones tendientes a asegurar que se reciban productos con ciertas características que garanticen la calidad final del proceso, en la oportunidad adecuada

y en los volúmenes requeridos. Esto lleva a generar estrategias de apoyo, asistencia, crédito y fidelización de proveedores mediante alianzas estratégicas u otras formas de asentar una relación destinada a asegurar un abastecimiento adecuado en calidad, cantidad y oportunidad. Pero hay un dato fundamental y es que el proveedor está fuera de la empresa.

4. En el caso de empresas asociativas campesinas, se produce, con frecuencia, una situación mixta. El proveedor se encuentra, generalmente, dentro de la empresa y adopta una doble calidad de socio y dueño. Esto, de no ser tratado adecuadamente, puede generar problemas significativos. La excepción podrían ser empresas comunitarias, como "El Sobrante", en las cuales el productor no es independiente sino que todos los recursos productivos son tratados como de propiedad de la empresa y, en consecuencia, el conjunto del modelo de negocios no difiere del de una empresa tradicional. Pero en la AFC hoy estos casos son casi inexistentes. Lo habitual es que la EAC se constituya sobre la base de un conjunto de productores individuales que se asocian para facilitar su inserción en los mercados.

5. Lo anterior sirve como argumento para relevar el hecho que, en el modelo de negocios de una empresa asociativa, la forma en que la asociatividad se solucione pasa a ser fundamental. En consecuencia, es importante incluir al interior del modelo, como uno de sus componentes estratégicos, el tema de la asociatividad y de las relaciones y retribuciones a los socios.

II. Estructura y dinámica del modelo de negocios

Para definir el modelo de negocios se han adoptado los siguientes criterios.

1. Se ha trabajado a partir de algunas ideas centrales del Modelo Canvas, en la versión de Alexander Osterwalder, el que permite identificar los componentes estratégicos de la propuesta de valor separándolos en función de mercado, producto, y gestión. A ellos se ha agregado la dimensión asociatividad como clave para el éxito del modelo.

2. El foco se ha puesto, fundamentalmente, en la identificación de los puntos estratégicos de decisiones que deben ser tomadas por quienes gestionan el negocio. Esto, a diferencia del Canvas, más que constituir una taxonomía de factores, apunta más bien a relevar aquellos que se han demostrado como los de mayor incidencia en el éxito o fracaso de las experiencias. Es efectivo que, de esta manera, se atribuye mayor relevancia a un elemento en relación a otro pero, justamente por ello, es una ayuda para quienes tienen la misión de apoyar los procesos al permitirles discriminar aquellos elementos sobre los cuales importa incidir con mayor prioridad con los instrumentos y acciones de fomento.

3. Se ha introducido también una dimensión dinámica que permite distinguir, en función de los distintos momentos de la vida de la empresa, desde su nacimiento hasta su consolidación. Se identifican, para esos efectos, las siguientes etapas: Prospección, Formación, Desarrollo y Consolidación estableciéndose un corte entre las dos primeras y las dos últimas etapas las que corresponden a la empresa ya formada y en funcionamiento. Por ello el modelo se diferencia en dos fases en las cuales los puntos estratégicos de decisiones y los factores que condicionan el éxito no son necesariamente los mismos.

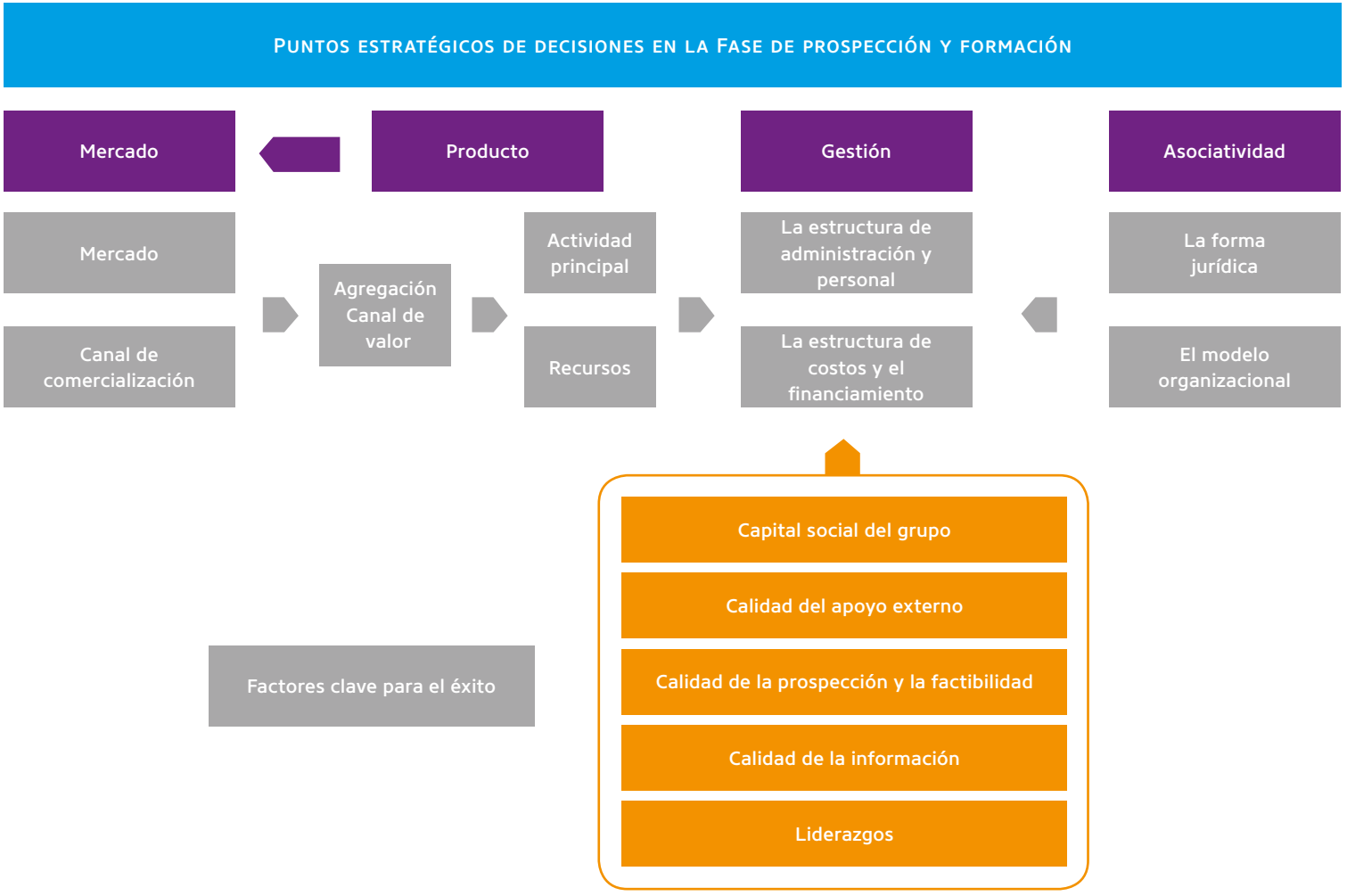
4. Cada uno de los elementos que componen el modelo comprende, a su vez, un conjunto de temas y aspectos críticos a los cuales es necesario prestar atención y que implican decisiones importantes.

5. En ambas fases también adquieren relevancia ciertos factores claves para el éxito, que corresponden, en general, a los factores de éxito y fracaso que han sido identificados en el trabajo, pero algunos de los cuales adquieren mayor importancia en cada etapa del desarrollo de la empresa.

III. Esquemas básicos del modelo

1. Fase de Prospección y Formación

Diagrama 17. Estructura y dinámica del modelo de negocios Fase de Prospección y Formación



– En esta Fase las decisiones apuntan fundamentalmente a los aspectos estructurales que definirán las características del negocio y de la empresa asociativa y que corresponden a las opciones que se adoptan al iniciar el emprendimiento. No se refieren tanto a una estrategia de gestión del negocio, sino a ciertas opciones estructurales sobre las cuales se toman decisiones que condicionarán las características de la empresa y del negocio en su etapa de funcionamiento pleno.

– Sobre la base de la existencia de un producto común, de un grupo humano y de una oportunidad de mercado, en esta etapa se diseñan los lineamientos fundamentales de la experiencia y se adoptan las decisiones necesarias para llevarla a cabo.

– Hay ciertas decisiones estratégicas iniciales que son básicas, tales como mercados de destino, grado de agregación de valor y canales de comercialización.

– Estas decisiones condicionan otras, tales como la definición de la actividad principal y los recursos productivos entre los que se encuentran el producto input, las infraestructuras y otros.

– En relación a la gestión, hay diversas decisiones que tomar al inicio, pero las más fundamentales son las que se refieren a la estructura administrativa y de personal, buscando generar aquellas más livianas posibles y complementarlas con la oferta de asistencia técnica de los organismos de apoyo. Adicionalmente, es importante definir la estructura de costos y, por supuesto, los mecanismos y criterios de financiamiento.

– En relación con asociatividad hay al menos dos decisiones que deben ser adoptadas: la forma jurídica y el modelo de organización interna que asegure los mecanismos de participación y control adecuados a la realidad del negocio y del grupo.

– En esta fase hay factores claves para el éxito de la puesta en marcha de la empresa y varios de ellos dependen significativamente del apoyo externo. La experiencia muestra que, dada la función clave de los apoyos externos en la formación de las empresas asociativas, lo que las instituciones hagan en esta fase será determinante para el rumbo que tomará la empresa que nace.

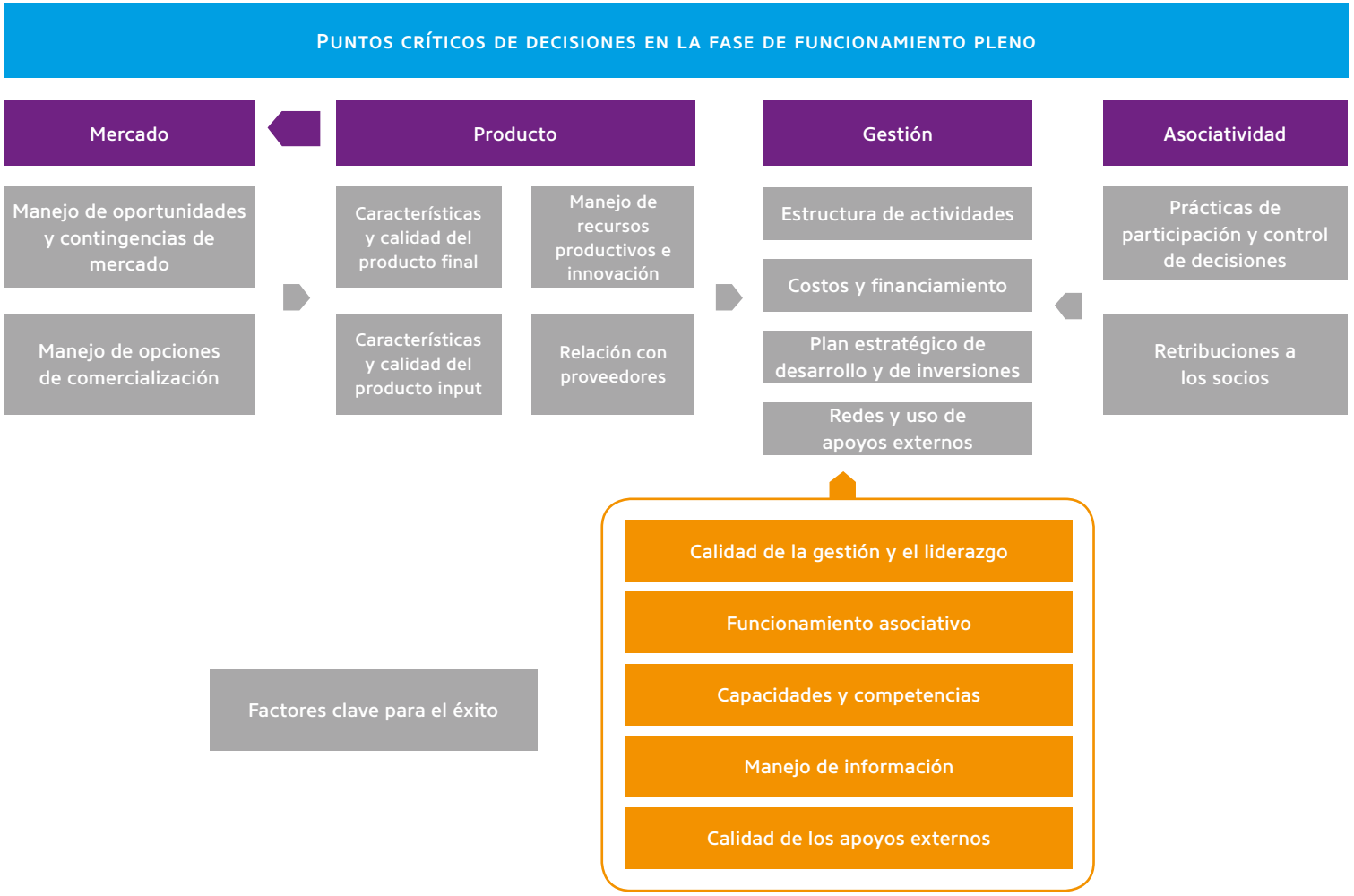
– La calidad de los estudios de factibilidad y de las prospecciones de mercado y de comportamiento de los factores productivos que se hagan en esta etapa son importantes para el éxito o fracaso de la empresa en formación. Asociado a ello, el acceso y calidad de la información que se maneje y el grado en que ella se socialice parece ser también fundamental.

– Como base y detrás de todos estos elementos está el capital social del grupo, sus confianzas previas, sus competencias y la cultura compartida. Estos son factores que jugarán un rol clave para incentivar una asociatividad asentada en bases sólidas. No son temas sobre los cuales haya que tomar decisiones una vez adoptada la opción de formar la empresa. Más bien corresponden a una evaluación previa que, formal o informalmente, deben hacer los líderes o los profesionales que están apoyando la iniciativa.

– Finalmente, el liderazgo de quienes movilizan la iniciativa se ha probado que es clave en la etapa de conformación de la empresa. La capacidad de aunar voluntades, estimular la participación y la persistencia es una variable que se ha relevado como significativa para llegar a conformar la organización. Este rol puede ser cumplido por uno o varios de los potenciales socios y/o, eventualmente por uno de los profesionales asesores.

2. Fase de funcionamiento pleno (desarrollo y consolidación)

Diagrama 18. Estructura y dinámica del modelo de negocios en Fase de Funcionamiento pleno



– En esta fase, una vez ya definidas las características centrales de la EAC, lo fundamental pasa a ser el modo como se maneja el negocio y cómo se logra compatibilizar los objetivos económico-productivos con la asociatividad. El desarrollo y consolidación de la empresa dependerán, así, tanto de su capacidad para responder y aprovechar las oportunidades del mercado como de la habilidad para generar prácticas asociativas satisfactorias, motivadoras y equitativas.

– En esta fase hay una interdependencia estratégica entre el factor "relación con proveedores" y las "retribuciones a los socios". El desafío es implementar formas operativas que permitan asegurar la especial relación y el status de los socios en comparación con los proveedores no socios.

– En relación al **mercado** las decisiones estratégicas se orientan principalmente al correcto manejo de oportunidades, a la capacidad para enfrentar y anticipar contingencias y a la evaluación permanente de las opciones existentes de los canales de comercialización, sus ventajas, sus combinaciones posibles y la introducción de los cambios necesarios cuanto ello sea aconsejable.

– En relación al **producto** los puntos estratégicos de decisiones tienen que ver, crecientemente, con el tema de calidad tanto de los insumos provenientes de los productores como del producto output que finalmente entregará la empresa lo que será un factor clave para su permanencia en el mercado. En función de esto, los procesos industriales que se implementen para llegar a un producto de calidad serán clave. Por ello también, adquieren máxima relevancia las decisiones relativas a la forma de relación con los proveedores en lo relativo a la provisión de insumos, a las retribuciones y a la fidelización.

– El adecuado logro de los objetivos anteriores pasa por una **gestión** en la cual hay cuatro áreas de decisión y revisión permanentes: la estructura de actividades que constituye la columna vertebral de las acciones de la empresa y le proporciona sus ingresos principales, la estructura de costos y financiamiento, la definición e implementación de un Plan Estratégico de Desarrollo e Inversiones y la capacidad para usar apoyos y redes externas.

– Finalmente, el modelo se completa con las decisiones estratégicas del área de asociatividad en las cuales hay dos puntos centrales de preocupación y revisión permanente: las prácticas de participación y control de las decisiones y los sistemas de retribuciones a los socios que influyen fuertemente en sus percepciones de satisfacción y condicionan su disposición a participar.

– En la fase de funcionamiento pleno los factores que se consideran estratégicos para que las decisiones que involucra el modelo de negocio sean tomadas de manera correcta, eficiente y oportuna son cinco. Estos son:

  · La calidad de la gestión y el liderazgo

  · El funcionamiento asociativo

  · Las capacidades y competencias

  · El manejo de información

  · La calidad de los apoyos externos

IX. Decisiones Estratégicas y Tareas Asociadas

I. La especial complejidad del modelo de negocios en la AFC frutícola

A primera vista el modelo de negocios que se ha presentado no se diferencia, en lo fundamental, del de otros rubros distintos a la fruticultura por cuanto, en esencia, los elementos que lo componen y las decisiones estratégicas que involucra son similares. Sin embargo, siendo eso efectivo, existen elementos diferenciadores muy importantes que explican por qué ciertos factores adquieren importancia crucial en el caso de los rubros frutícolas.

Hay, por lo menos, cinco rasgos diferenciadores que es preciso tener en cuenta para comprender adecuadamente la desagregación de elementos que se hará en este capítulo y la importancia relativa de cada uno de ellos.

a. Costos y financiamiento de las inversiones
Con algunas excepciones, especialmente en algunos frutales menores, los costos que suponen la inversión inicial o la introducción de nuevas variedades en fruticultura son altos, particularmente para los pequeños productores. Hacer esta inversión involucra costos financieros que deben ser previstos dentro del modelo de negocios y, a la vez, conlleva una fragilidad importante para el productor y la empresa asociativa, por cuanto las contingencias a las que está expuesta la operación pueden gravitar negativamente sobre la capacidad de servir las deudas y sobre la rentabilidad y competitividad de la actividad.

b. Tiempos de maduración y recuperación de las inversiones
Lo anterior se relaciona con los tiempos de maduración y recuperación de las inversiones los cuales son, generalmente, más largos que los de otros rubros tradicionales y suponen, por lo tanto, contar con capacidades empresariales y financieras adecuadas. Esto vale tanto para la inversión inicial del productor y de la EAC, como para las sucesivas transformaciones que requiere la actividad en función de las contingencias y variaciones del mercado. Por ello, también, la gravitación que tienen las decisiones iniciales tomadas durante el período de prospección y formación de la empresa, será grande y marcará el desarrollo posterior de la EAC actuando como condicionante del éxito de la actividad.

c.Las dificultades y los tiempos para incorporar innovaciones tecnológicas a nivel predial
Una limitación importante la representan las dificultades para incorporar algunas innovaciones tecnológicas que hoy son claves para responder a las exigencias del mercado, como por ejemplo, el recambio de variedades. Estas dificultades son aún mayores en el caso de la AFC, por cuanto con frecuencia, las plantaciones de los pequeños productores son antiguas y con variedades no demandadas por el mercado o difíciles de adaptarse a las nuevas exigencias de calidad. En este caso, el recambio implica gastos significativos, acceso a nuevas tecnologías, adquisición de nuevas competencias y disponibilidad de asesorías adecuadas lo que es una operación mayor que debe ser apoyada desde las empresas

asociativas. Por ello, en el modelo de negocio de la EAC, se enfatiza la necesidad de asegurar y apoyar la calidad del producto input que se recibe y del cual depende en medida importante la calidad del producto final de la empresa.

d. Dificultades para introducir cambios estratégicos en la empresa en el corto plazo

En el caso de las empresas asociativas frutícolas que manejan procesos significativos de agregación de valor, la decisión de introducir cambios para responder a contingencias del mercado o para abrir nuevos nichos es más dificultosa que en otros rubros. Ello, por cuanto la transformación de las estructuras industriales requiere de procesos de liquidación, recambio y adquisición de infraestructuras y equipamientos que, con frecuencia, son difíciles de implementar en plazos cortos y que difícilmente pueden ser cubiertas, en el caso de las EACs, con capitales propios. La reacción ante contingencias que, en el caso de productores que manejan cultivos anuales es relativamente rápida, no lo es igualmente en el caso de la fruticultura que conlleva tiempos mayores.

e. Conocimiento y anticipación de las variaciones del mercado

Por todo lo anterior, adquiere relevancia el diagnóstico y seguimiento de los comportamientos del mercado y la capacidad de prever y anticiparse a los cambios en la demandas y a las nuevas exigencias de calidad. Por ello, se otorga especial importancia, en el modelo de negocios, a la inteligencia de mercados, al acceso y manejo de información y a la adopción de decisiones estratégicas para responder a dichas demandas.

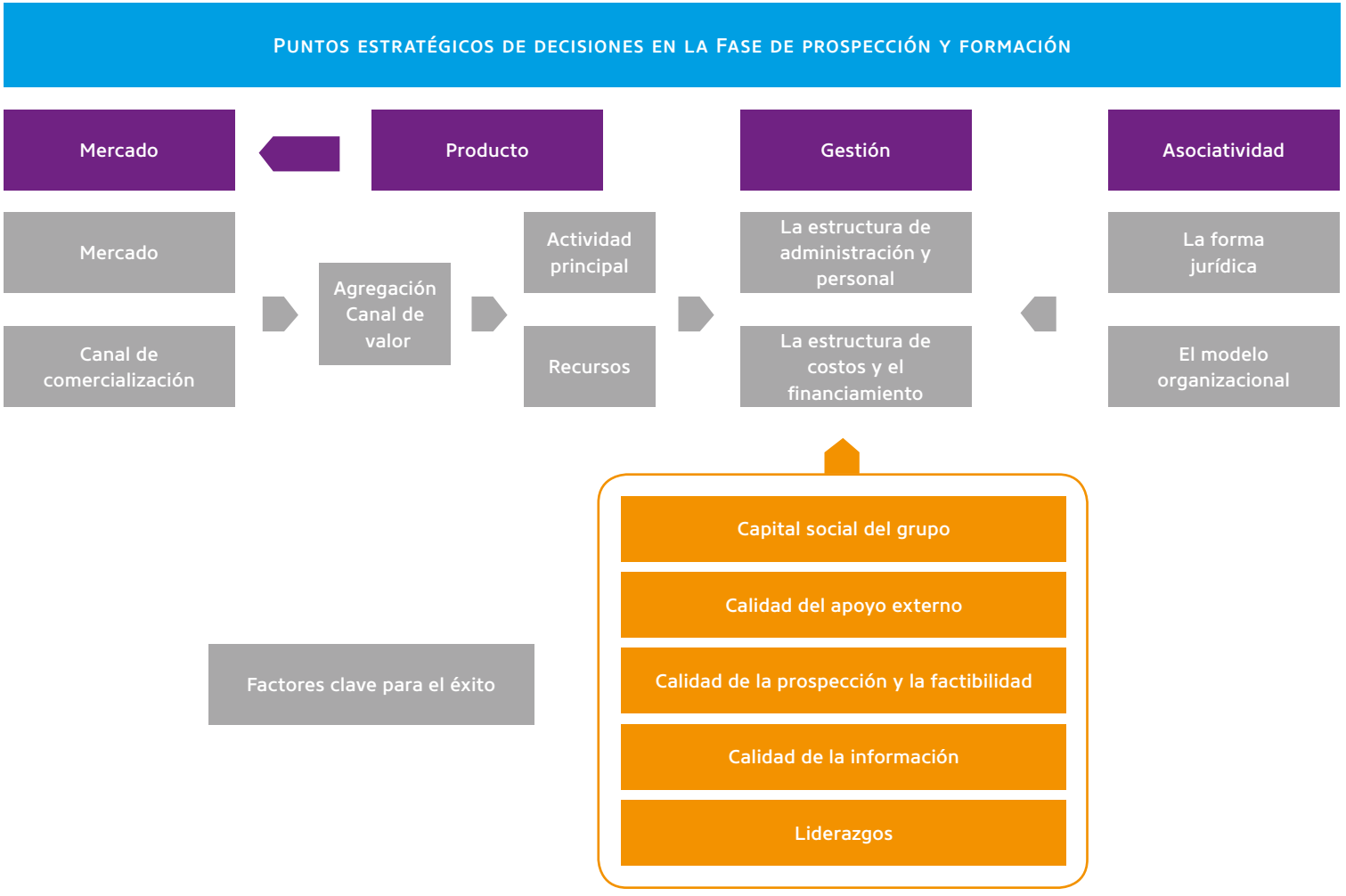
II. Decisiones y tareas y apoyos estratégicos

Se desagregarán, a continuación, los puntos estratégicos de decisiones involucrados en el modelo de negocios para cada una de las dos fases: la de prospección y formación y la de funcionamiento pleno. El propósito es identificar las preguntas centrales que originan las decisiones estratégicas del negocio, las tareas involucradas en cada pregunta y, asociado a ello, los apoyos necesarios que el grupo requiere para que esas decisiones sean adecuadas y exitosas.

1. Fase de prospección y formación

Para efectos de tener presente el esquema central del modelo de negocio se reproduce a continuación el gráfico que se consignó en el capítulo anterior.

Diagrama 19. Estructura y dinámica del modelo de negocios Fase de Prospección y Formación



1.1 Consideraciones previas

Contexto y características de los actores

Con el fin de colocar en perspectiva las preguntas y decisiones estratégicas es necesario tener en cuenta que la formación de la empresa asociativa se da en un contexto que presenta determinadas características.

- Hay una experiencia productiva de los agricultores del grupo y ésta será condicionante del éxito de la empresa que nace. Por lo tanto, si bien la empresa parte de cero, no así el productor.
- Hay un producto común cuya comercialización o transformación es la base sobre la que se construye la asociatividad y que condicionará las otras decisiones sobre mercado y las tareas que desarrollará la EAC.
- Hay grupos que cuentan con un capital social previo, proveniente de interacciones anteriores en otros ámbitos de la vida social y comunitaria el que será determinante para la experiencia que se realice y, especialmente, para la generación de confianzas.
- Existe, normalmente, un grupo pequeño de líderes que constituye el núcleo que impulsa la iniciativa, que ejerce la conducción y que constituye el interlocutor válido de las instituciones y los profesionales involucrados en la idea. A la vez, la validación de estos ante todo el grupo es clave para el desarrollo de la EAC.
- Los niveles de información sobre los mercados y los contextos mayores, generalmente, son muy limitados entre los productores.
- La institución que promueve y acompaña tiene sus propias prioridades y es necesario equilibrar estas con los objetivos y motivaciones del grupo evitando que aquellas sean las determinantes de las decisiones.
- Hay una oferta de apoyos de diversas instituciones que debe ser aprovechada en función de los avances y grado de maduración del grupo.
- Existen canales de comercialización ya establecidos a través de empresas que ofrecen el servicio en la zona y que constituirán un factor condicionante de las decisiones y oportunidades de la EAC que nace.

Por todo lo anterior, las preguntas y decisiones estratégicas que, en términos generales, son las mismas que enfrenta cualquier empresa, en el caso de las EACs frutícolas adquieren connotaciones especiales que deben ser tomadas en cuenta, especialmente por los líderes y los profesionales de apoyo.

Por ello, la formalización de compromisos de los productores con la naciente empresa, también es fundamental. Para esto se requiere, por una parte, una tarea de refuerzo asociativo y, por otra, mucha claridad en la exposición de los riesgos, las oportunidades y los beneficios posibles que traerá la participación en la EAC en formación.

El problema que motiva la asociatividad

La motivación para constituir la EAC surge, habitualmente, de un problema o desafío sentido en común por los productores y cuya respuesta pasa por la asociatividad la que representaría una solución adecuada. Se percibe que el objetivo final es mejorar el ingreso de los productores y esto puede darse por varias vías: el incremento de la productividad incorporando innovaciones tecnológicas, mejorar el precio de venta o disminuir costos para lo cual la EAC ayudaría a optimizar las condiciones de comercialización, el acceso a determinados insumos y la facilitación de asesorías y apoyos.

Esas vías implican estrategias y puntos de partida diferentes, por lo que el tema del diagnóstico inicial es clave para diseño de la EAC y para el tipo de respuestas que se dará a las preguntas

estratégicas que involucra el modelo de negocios. El diagnóstico debe evaluar las condiciones iniciales del grupo, tanto en el ámbito productivo (productos/rubros, volúmenes, calidad, capacidad de introducir mejoras, etc.) como en el ámbito social (capital humano, capital social, resistencia al cambio, etc.). Las conclusiones de ese diagnóstico compartido y consensuado serán la base para la experiencia comercial que se inicia.

1.2 Preguntas estratégicas y tareas asociadas

1.2.1 ¿Qué mercado?

Decisión central

Las más estratégicas y determinantes de las decisiones que se adoptarán se refieren a la dupla "producto-mercado". De hecho, normalmente la definición del producto a ofrecer está tomada desde el inicio y está condicionada por las características y los rubros en los cuales los productores se han especializado. Es una decisión que se adopta desde el momento en que alguien percibe la posibilidad que ofrece la asociatividad para mejorar las condiciones de la comercialización de un producto que es común a todo el grupo. Indisolublemente asociada a lo anterior, los productores comparten la percepción de que existe un mercado posible y ventajoso para su producto y que, a partir de la información general de que disponen, piensan que tendrían la posibilidad de insertarse exitosamente en él.

Así, la decisión central será definir el mercado principal al que irá el producto que es lo que motiva la formación de la empresa. Las decisiones de mercados complementarios se darán de hecho ya en la marcha de la empresa y en función de las contingencias, los precios y los competidores.

Tareas asociadas

Sobre esa base, sin embargo, hay ciertas decisiones vinculadas que permiten que la decisión central sea adoptada con la información adecuada y que se inicien ciertos cursos de acción que aseguren la buena implementación de lo decidido.

Las principales son:

1. Identificar las condiciones específicas de la demanda del mercado elegido en términos de características y calidad del producto, volúmenes oportunidades y tiempos.
2. Definir más específicamente las características del o los productos que se ofrecerán.
3. Definir modalidades de promoción del producto.
4. Definir modalidades de información y seguimiento del comportamiento del mercado.

Apoyos externos necesarios

1. Apoyo para acceso y análisis de información e inteligencia de mercados y sus comportamientos, por personal especializado u organismos pertinentes.
2. Evaluación económica de la factibilidad de la iniciativa en función de las potencialidades del grupo, los recursos y las oportunidades de mercado.
3. Evaluación de factibilidad organizacional en función del capital social del grupo.

1.2.2 ¿Qué canal de comercialización?

Decisión central

Generalmente, en la base de la iniciativa de formar la EAC está el conocimiento sobre la existencia de, al menos, un canal de comercialización formalizado y al cual puede acceder el grupo. Normalmente, se trata de alguna empresa comercializadora existente en la región y con la cual es posible llegar a acuerdos operativos.

Pero, a la vez hay experiencias exportadoras, en la misma zona o en otras regiones que utilizan otras vías las que importa conocer y evaluar (otras agroexportadoras, uso de brokers, etc.). También la asociatividad es una vía posible para acceder en mejores condiciones al mercado local y nacional posibilitando, por ejemplo, negociar con los intermediarios o acceder directamente a los supermercados.

Lo anterior motiva la decisión estratégica de definir un canal principal de comercialización y, eventualmente, otros canales complementarios o alternativos.

Tareas asociadas

Para adoptar e implementar esta decisión de manera adecuada hay, al menos, tres tareas que deben realizarse:

1. Identificar canales de comercialización y sus dinámicas para cada uno de los mercados definidos.
2. Desarrollar una estrategia de comercialización.
3. Establecer contactos y compromisos.

Apoyos externos necesarios

1. Determinación del circuito de comercialización y funciones de los agentes que intervienen.
2. Facilitación de acceso a información sobre canales de comercialización.
3. Apoyo en formulación de estrategia de comercialización.
4. Asesoría para establecimiento de compromisos con comercializadoras o brokers.
5. Asistencia para el acceso directo al o los mercados de destino.

1.2.3 ¿Qué grado de agregación de valor?

Decisión central

Esta decisión es una consecuencia de las anteriores y consiste en determinar la respuesta específica que dará la EAC al mercado y que marcará las características de su trabajo de intermediación y el grado de agregación de valor que tendrá el producto final.

Normalmente, es una decisión que está pre-condicionada por las características del entorno inmediato, tales como las exigencias, facilidades o apoyos que presta la empresa comercializadora o la agroindustria con la cual se establecen los tratos. Alternativamente, puede ocurrir que haya contactos directos con el mercado de destino del cual también se desprenderán las exigencias de las características del producto que entregará EAC. En todos los casos, se trata de definir “hasta donde” llegará la tarea que realizará la EAC.

Las posibilidades incluyen desde el acopio, selección, IQF y empaque hasta la transformación del producto en términos de pulpas, mermeladas o jugos, la deshidratación o la elaboración más sofisticada como en el caso de los vinos.

Dada la trascendencia de esta decisión ella debe ser adoptada teniendo en cuenta las capacidades reales del grupo, cuidando de no proponerse tareas imposibles o no adelantar etapas que vendrán naturalmente más tarde.

Es necesario tener en cuenta que esta decisión puede ser modificada a lo largo del tiempo y que, en la medida en que se gane experiencia, será posible abordar tareas más complejas o desarrollar otras formas de entrega del producto final.

Tareas asociadas

1. Identificar las opciones de agregación de valor y la factibilidad de cada una.
2. Adoptar los acuerdos internos necesarios para viabilizar la opción elegida.
3. Establecer los acuerdos externos necesarios para la implementación con las empresas situadas en el paso siguiente de la cadena de valor.

Apoyos externos necesarios

1. Apoyo en la evaluación técnica y económica de las opciones de agregación de valor.
2. Apoyo en la formulación de proyectos para la implementación de la opción.
3. Identificación de financiamientos blandos para la agregación de valor.
4. Facilitación de contactos y asesoría en el establecimiento de acuerdos externos.

1.2.4 ¿Cómo modelar la actividad principal?

Decisión central

En esta fase se trata de modelar la actividad productiva principal que se orienta a operacionalizar las decisiones ya tomadas en relación al producto principal y al grado de agregación de valor.

La decisión central consiste en definir el alcance y complejidad de los procesos involucrados en el desarrollo de la actividad transformadora principal que comprende las actividades de transformación del producto que recibe la empresa (producto input) hasta su entrega al paso siguiente de la cadena (producto output).

Tareas asociadas

1. Definir el alcance y complejidad de los procesos que involucra la actividad principal.

2. Definir las características y calidad del producto input que proporcionarán los productores.

3. Definir las características y calidad del producto output que se entregará al mercado.

4. Definir mecanismos de aseguramiento y control de calidad.

Apoyos externos necesarios

1. Asesoría en planeación estratégica de procesos productivos.

2. Apoyo en diagnóstico de la situación productiva de los socios proveedores, de sus características y potencialidades y de la calidad de su producto.

3. Asesoría y capacitación en aseguramiento y control de calidad.

1.2.5 ¿Qué recursos productivos?

Decisión central

La pregunta apunta a operativizar la decisión anterior, definiendo los recursos productivos que se utilizarán para lograr el producto output y la forma en que ellos se combinarán.

Se trata en este caso de "decisiones industriales" que tienen que ver con identificar la infraestructura productiva necesaria para los procesos de transformación y agregación de valor, estimar las inversiones requeridas y establecer criterios de planificación e implementación.

Tareas asociadas

1. Identificar la infraestructura productiva necesaria para los procesos de transformación y agregación de valor.

2. Identificar las capacidades humanas y tecnológicas que precisará la actividad productiva de la empresa.

3. Planificar las inversiones necesarias.

4. Identificar fuentes de financiamiento y factibilidad de acceder a ellas.

Apoyos externos necesarios

1. Información sobre oferta en el mercado de insumos tecnológicos y equipamientos.

2. Asesoría en planeación estratégica de procesos productivos.

3. Facilitación de relaciones con empresas productores y/o distribuidoras de insumos y equipos.

1.2.6 ¿Qué estructura de administración?

Decisión central

La decisión central consiste en identificar la estructura de administración adecuada a la operación, a las posibilidades y competencias del grupo y a los ingresos que producirá el negocio. Es una de las decisiones más relevantes, por cuanto en ella se juega gran parte del éxito de la EAC en función de la existencia de las competencias adecuadas de gestión y de sus consecuencias, en términos de sostenibilidad, productividad y rentabilidad.

La estructura de administración adecuada es una pregunta aparentemente simple de responder pero que, en la historia

de las EACs, ha representado un problema por la tendencia a sobredimensionar las estructuras, lo que genera costos difíciles de cubrir. Por ello, se trata de identificar la más liviana, que sea compatible con el cumplimiento de todas las funciones que el negocio requiere.

Vinculado a ella es preciso identificar un sistema simple de gestión y control que permita el manejo funcional de la empresa. Un dato clave son las competencias técnicas del equipo gestor y del grupo en general.

Tareas asociadas

1. Identificar las opciones de estructuras posibles en función de su grado de complejidad y sus costos de operación.
2. Definir un sistema de gestión adecuado al nivel y características de la empresa.
3. Capacitar en competencias técnicas de administración al equipo gestor.

Apoyos externos necesarios

1. Asesoría técnica en planificación estratégica.
2. Capacitación al equipo gestor en competencias de administración, gestión liderazgo, manejo de conflictos y manejo de grupos.
3. Acompañamiento en el proceso de puesta en marcha de la estructura.

1.2.7 ¿Qué costos y qué financiamiento?

Pregunta central

La decisión central consiste en identificar la estructura de costos, ingresos y financiamiento adecuada en función de las decisiones tomadas en relación a los procesos productivos de la empresa y a la estructura administrativa escogida. Esta es una resolución que, en verdad, se toma de manera paralela y complementada con las decisiones anteriores, por cuanto ella también condiciona determinadas opciones en materia productiva o administrativa.

En todo caso, es clave definir el peso relativo de las distintas actividades en el conjunto y la rentabilidad económica y organizacional de ellas.

Un tema clave asociado es el de las fuentes de financiamiento y de los niveles de endeudamiento que se proyectarán en función de los ingresos esperados.

Tareas asociadas

1. Definir la estructura de costos adecuada al negocio.
2. Definir e implementar un modelo de control financiero.
3. Implementar contabilidad correcta y transparente.
4. Definir fuentes de financiamiento y niveles de endeudamiento.
5. Fortalecer las competencias de manejo financiero del equipo gestor.

Apoyos externos necesarios

1. Asesoría en diseño de sistemas de gestión.
2. Apoyo contable y financiero.
3. Información sobre fuentes de financiamiento disponibles y adecuadas a la AFC (pública y privadas, nacionales e internacionales).
4. Facilitación de acceso a fuentes de financiamiento y apoyo en formulación de proyectos.
5. Capacitación y desarrollo de competencias del equipo gestor en manejo contable y financiero.

1.2.8 ¿Cuál es la forma jurídica adecuada?

Pregunta central

Se trata de definir, en función de los objetivos perseguidos por la naciente EAC, la forma jurídica que resulta más adecuada para conjugar el manejo eficiente del negocio con el desarrollo de la asociatividad estableciendo normas y favoreciendo prácticas de participación y control que aseguren la sostenibilidad de la iniciativa. Asimismo, esta decisión está asociada a la salvaguarda del uso de los recursos públicos en tanto inversiones con un impacto social.

Esta respuesta es muy importante porque, a diferencia de algunas de las preguntas anteriores, es difícil de corregir posteriormente sin introducir alteraciones muy fundamentales en la vida de la empresa. A la vez, las consecuencias positivas o negativas de la elección de forma jurídica necesariamente pesarán sobre el éxito económico de la empresa.

No se trata de asegurar que una forma jurídica sea superior a otra porque existen ejemplos de éxito, al menos en las tres más comunes, pero sí es preciso tener conciencia de que la elección de una u otra conlleva algunas diferencias en el manejo del negocio y en la implementación de las prácticas asociativas. Por ello, el estudio detallado de las opciones jurídicas y de sus consecuencias es de alta prioridad.

Tareas asociadas

1. Caracterizar las opciones de personería jurídica existentes para las EACs.
2. Conocer resultados de la experiencia de otras EACs.
3. Definir la opción que se adoptará en función del grupo humano, el producto y el mercado.
4. Detectar el nivel de acuerdo en el grupo y consensuar la decisión.

Apoyos externos necesarios

1. Asesoría jurídica.
2. Información sobre experiencias de otras EACs.
3. Apoyos asociativos para consensuar decisiones.

1.2.9 ¿Qué estructura organizacional?

Pregunta central

Cualquiera sea la forma jurídica elegida es preciso definir específicamente las modalidades de participación y control que asegurarán que la asociatividad funcione. En algún caso, como el de las la cooperativas, hay modalidades asociativas que están definidas

incluso por ley, y a las cual hay que atenerse. Pero, aun así, sobre ese trasfondo general, es preciso que el grupo adopte los acuerdos específicos acerca de cómo funcionarán los mecanismos participativos, las funciones y niveles de decisión y los canales y medios de comunicación internos.

Tareas asociadas

1. Establecer mecanismos de participación periódicos.
2. Definir instancias y momentos de control.
3. Definir mecanismos para la rotación de los líderes.
4. Establecer mecanismos para la resolución de conflictos.
5. Generar mecanismos de evaluación/sanción/promoción tanto para los socios como para los dirigentes.
6. Consensuar acuerdos sobre estructura organizacional.

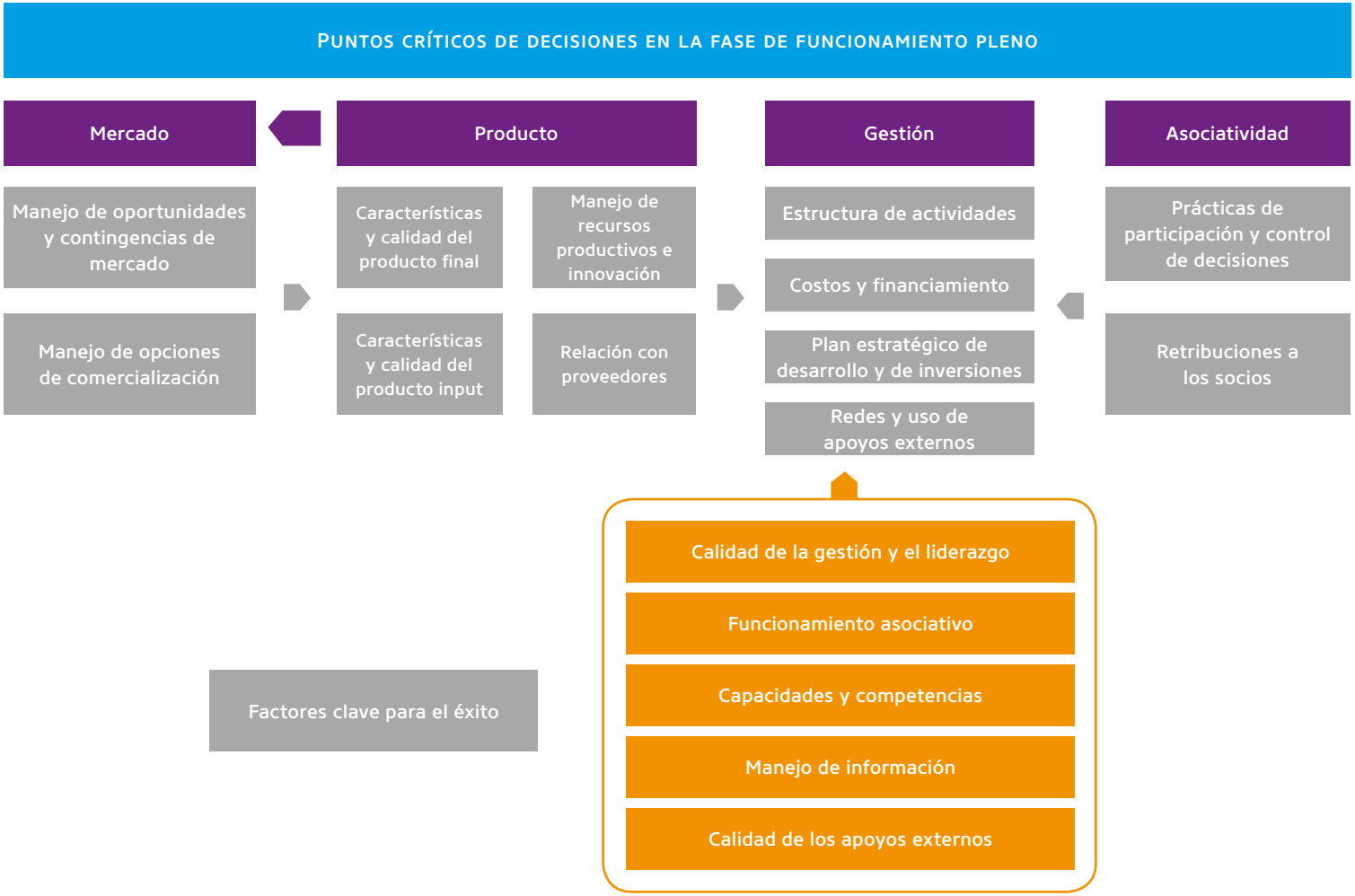
Apoyos externos necesarios

1. Acompañamiento y orientación en la generación de los mecanismos de participación y control de la empresa.
2. Provisión de información sobre modalidades y estructuras organizacionales.
3. Facilitación de contactos con otras EACs para conocer su experiencia organizacional.

2. Fase de funcionamiento pleno (desarrollo y consolidación)

Para efectos de tener presente el esquema del modelo de negocios se reproduce el gráfico presentado en el capítulo anterior.

Diagrama 20 Estructura y dinámica del modelo de negocios Fase de Funcionamiento pleno



2.1 Preguntas estratégicas y tareas asociadas.

2.1.1 ¿Cómo manejar las oportunidades y contingencias del mercado?

Decisión central:
La respuesta a la pregunta pasa por la decisión de implementar un sistema simple de seguimiento y evaluación de las tendencias, oportunidades y contingencias del mercado y utilizarlos con la frecuencia necesaria para hacer un monitoreo constante. Para ello es preciso contar con información adecuada, oportuna y proveniente de fuentes confiables y disponer de la capacidad de análisis pertinente. En las EACs, por limitaciones de diverso tipo, esta tarea de inteligencia de mercados normalmente no está desarrollada y su ausencia puede contribuir a explicar algunos de los fracasos que se han experimentado.

Tareas asociadas:

1. Seguimiento y evaluación de las tendencias de consumo sobre el producto en mercados de destino.
2. Seguimiento y evaluación de competidores.
3. Prospección de nuevos mercados y mercados para nuevos productos potenciales.
4. Identificación de exigencias de calidad necesarias para mantener clientes y mercado.
5. Diagnóstico y alerta temprana sobre contingencias distintas al mercado (climáticas, políticas, institucionales, etc.).

Apoyos externos necesarios

1. Facilitación del acceso a información sobre oportunidades, comportamientos y perspectivas de los mercados.
2. Facilitación de información institucional y técnica necesaria para anticipar contingencias.
3. Apoyo en análisis de información para toma de decisiones.

2.1.2 ¿Cómo evaluar y manejar las opciones de comercialización?

Decisión central
La decisión central apunta a diseñar, implementar y utilizar un mecanismo de evaluación y seguimiento de los canales de comercialización disponibles y de la prospección de opciones alternativas o complementarias a la utilizada. Ello implica no solo evaluar los resultados operacionales y económicos de la alternativa que se está utilizando, sino también contar con información calificada y realizar acciones tendientes a establecer contactos y generar nuevas posibilidades.

Tareas asociadas

1. Evaluación de resultados de los canales de comercialización utilizados en términos de rentabilidades obtenidas.
2. Evaluación detallada de modalidades operativas: volúmenes, precios, formas de pago, apoyos, etc.
3. Diagnóstico de opciones de canales y mercados de destino diferentes en función de comportamientos de los mercados.
4. Introducción opcional de cambios en los canales de comercialización utilizados.

Apoyos externos necesarios

1. Capacitación y asesoría para desarrollar competencias comerciales.
2. Apoyo técnico en evaluación de canales y estrategias de comercialización.
3. Apoyo en contactos con posibles mercados alternativos de destino.

Apoyos externos necesarios

1. Asesoría y capacitación en competencias para gestionar procesos de control de calidad.
2. Asesoría para el diagnóstico y evaluación de los procesos productivos de la empresa.
3. Asesorías específicas para el mejoramiento de los procesos industriales.

2.1.3 ¿Cómo asegurar y mejorar la calidad del producto final?

La decisión central pasa aquí por generar y aplicar sistemas de control de calidad y encaminar las acciones tendientes a introducir los mejoramientos necesarios en los procesos de manejo industrial y operativo de la EAC.

La calidad del producto se refiere no solo a los ejemplos en los cuales el producto final incorpora transformaciónes importantes y agregación de valor significativa, sino también en los de procesos más simples como el empaque y la selección. En esos casos, de igual forma, es relevante la calidad, el cuidado y la atención al detalle de los procesos para el resultado final y debe ser periódicamente revisado y ajustado.

Tareas asociadas

1. Implementación de mecanismos de evaluación sistemática de las características y calidad del producto.
2. Identificación de mejorías y modificaciones necesarias.
3. Introducción de cambios en la agregación de valor y características del producto final.
4. Implementación de sistemas y mecanismos de control de calidad e inocuidad, certificaciones y estándares de calidad.

2.1.4 ¿Cómo asegurar la calidad del producto input entregado por los proveedores?

Decisión central

La decisión apunta a realizar un monitoreo permanente de la calidad del producto input en función del incremento de las exigencias de los consumidores en el mercado de destino. En medida importante, la calidad del producto final de la EAC dependerá de la calidad de la fruta que entregan los proveedores, sobre todo tomando en cuenta que el grado de transformación que introducen las EACs es relativamente menor.

La decisión tiene que ver con la posibilidad de influir significativamente en las prácticas productivas de los agricultores, de manera que el producto que entregan se acerque lo más posible a lo que el mercado demanda. De esta manera se evitará, también, que en el proceso de selección, parte importante de la fruta entregada por el productor sea descartada con los consiguientes problemas que ello acarrea para la empresa y para el proveedor.

Tareas asociadas

1. Evaluación permanente de características, atributos de calidad y debilidades del producto input.

2. Apoyo a proveedores en capacitación e implementación de BPA y sistemas de control de calidad.

3. Facilitación de acceso a créditos de los proveedores para inversión y mejoramiento tecnológico.

Apoyos externos necesarios

1. Apoyo a acciones de motivación e información hacia los productores sobre exigencias de calidad de los mercados.

2. Asistencia técnica y capacitación a los productores en implementación de BPA y procesos de control de calidad.

3. Facilitación del acceso a créditos de los productores para inversión e innovación.

2.1.5 ¿Cómo controlar y asegurar la eficiencia de los procesos productivos de la empresa?

Decisión central

En la fase de funcionamiento pleno de la EAC, la pregunta no es tanto cómo combinar los recursos productivos para producir el resultado esperado sino, más bien, cómo evaluar y hacer seguimiento a los procesos que se han implementado con el fin de asegurar la eficiencia, evitar los desperdicios y aprovechar íntegramente la infraestructura y los recursos humanos y materiales disponibles. Se trata de disponer de mecanismos de seguimiento permanente que permitan introducir los ajustes necesarios en los momentos oportunos.

En esa misma línea, la introdución de innovaciones tecnológicas parece crucial en función de los requerimientos cambiantes del mercado y de la elevación de las exigencias de calidad.

Tareas asociadas

1. Mantención y ajustes en el funcionamiento de los procesos industriales necesarios al logro del producto.

2. Introducción de innovaciones tecnológicas.

3. Selección, gestión y momentos de evaluación de recursos humanos para dichos procesos.

4. Decisiones tendientes al uso pleno de infraestructuras.

5. Selección de alternativas en función de costos, rentabilidades y disponibilidad de financiamiento.

Apoyos externos necesarios

1. Información sobre necesidades de innovación tecnológica.

2. Apoyo en identificación de fuentes y mecanismos de financiamiento para el desarrollo de proyectos de innovación.

3. Asesorías específicas para utilización plena de recursos productivos de la empresa.

4. Capacitación en gestión de procesos industriales.

2.1.6 ¿Cómo desarrollar una relación adecuada con los proveedores?

Decisión central

La decisión central apunta a implementar, controlar y evaluar sistemáticamente la relación con los proveedores, la cual resulta estratégica desde varios puntos de vista. Por una parte, es

clave para la calidad, volumen y oportunidad del producto input y, en consecuencia, gravita muy fuertemente sobre la calidad del producto final y la competitividad de la empresa. Por otra parte, tiene una consecuencia económica, en términos de los acuerdos de retribución que se fijen, los cuales deberían ser equitativos para ambas partes. Finalmente, esta relación es clave desde el punto de vista asociativo y tiene implicaciones en la sostenibilidad organizacional de la EAC. Proveedores satisfechos y motivados aseguran fidelización y predisposición favorable para participar en los procesos organizacionales y para acoger la introducción de adecuaciones técnico productivas de acuerdo a los lineamientos de la empresa.

Tareas asociadas

1. Definir e implementar formas de comunicar a los proveedores las exigencias de calidad del producto que entregan.

2. Definición y revisión de estructura, mecanismos, formas y oportunidad de pago a proveedores socios y no socios.

3. Implementación y revisión periódica de mecanismos de fidelización de proveedores.

4. Análisis y manejo del impacto asociativo de las formas de retribución económica a los socios.

Apoyos externos necesarios

1. Asesorías específicas para revisión sistemática de relación con proveedores.

2. Asesoría y capacitación en evaluación de impacto organizacional.

2.1.7 ¿Cuál es la estructura de actividades de la empresa?

Decisión central

La decisión se refiere a la introducción de otras actividades complementarias a la principal cuya función será maximizar el uso de los recursos, aumentar la eficiencia productiva y ayudar a cubrir los costos de operación de la empresa. Entre ellas se destacan, habitualmente, la venta de insumos, las asesorías técnicas y la facilitación de acceso a capacitación. Adicionalmente, se trata de decidir también, sobre la introducción de otros rubros, diferentes al principal, que podrían ayudar a diversificar la operación de la EAC.

La implementación de estas decisiones implica acciones al interior de la empresa y, también, actividades dirigidas a los socios y proveedores. Complementariamente, proyectos provenientes de instituciones de apoyo pasarán también a formar parte de la malla de actividades de la EAC.

Tareas asociadas

1. Definición e implementación de otras actividades complementarias a la principal que generan valor para la empresa: venta de insumos, asesoría técnica, etc.

2. Análisis de la factibilidad de introducir otros rubros en la actividad de la empresa.

3. Factibilidad y decisión de proyectos con instituciones de apoyo.

4. Plan operativo de asesorías técnicas y de gestión a los socios.

Apoyos externos necesarios

1. Apoyo en evaluación sistemática de la malla de actividades y en la prospección de otras actividades complementarias.
2. Apoyo en estudios de factibilidad de proyectos.
3. Facilitación de contactos con instituciones de apoyo.

2.1.8 ¿Cómo ajustar y controlar costos, ingresos y financiamiento?

Decisión central

La decisión central apunta a establecer modalidades de ajuste y control permanente de ingresos y gastos y a revisar los niveles de endeudamiento de la empresa de manera de que sean compatibles con su grado de desarrollo y sostenibilidad. Ello implica no solo explicitar un Plan de Negocios sino ajustar, en la práctica, las decisiones a los objetivos del plan y revisar, periódicamente, no solo la operación inmediata, sino también, las tendencias y proyecciones de la empresa. Complementariamente, disponer de un plan de manejo de contingencias que identifique acciones y fuentes de recursos que permitan cubrir eventualidades comerciales, climáticas o políticas.

Tareas asociadas

1. Formular un plan de negocios explícito.
2. Definir y manejar la incidencia en los costos e ingresos de la actividad principal y las actividades complementarias
3. Realizar controles y ajustes periódicos en costos e ingresos.
4. Adoptar decisiones sobre fuentes, mecanismos de financiamiento y niveles de endeudamiento.
5. Desarrollar un plan de manejo de contingencias.

Apoyos externos necesarios

1. Asesoría técnica permanente en gestión empresarial.
2. Capacitación para competencias en gestión y tecnologías de información.
3. Apoyo a la creación de sistemas simples de control y seguimiento.
4. Asesoría y seguimiento a decisiones sobre financiamiento y niveles de endeudamiento.
5. Seguimiento al cumplimiento del plan de negocios.

2.1.10 ¿Cómo proyectar las inversiones y el desarrollo de la empresa?

Decisión central

La decisión central se orienta a disponer de una visión ordenada del desarrollo posible de la empresa y de las inversiones necesarias para avanzar hacia las metas que se han identificado. Esto es de tanta importancia como el manejo cotidiano del negocio. Poder anticipar las tendencias y, en función de ellas, generar cursos de acción que permitan enfrentarlas resulta clave en una actividad tan sujeta a contingencias como la fruticultura.

A ello se orienta la generación de un Plan Estratégico de Desarrollo que contemple un conjunto de objetivos y metas, defina los medios y actividades, señale los posibles proyectos asociados a esas actividades y los ubique en una secuencia temporal. Todo ello precisa, por supuesto, ser conocido y consensuado con los socios.

Tareas asociadas

Generar un Plan Estratégico de Desarrollo de la empresa consensuado con los socios.

Determinar un programa de inversiones tendiente a posibilitar el logro de los objetivos del Plan Estratégico.

Definir proyectos de inversiones y ubicarlos en una secuencia temporal.

Definir estrategia de financiamiento para el plan.

Definir estrategia y acciones para la capitalización de la empresa.

Apoyos externos necesarios

1. Asesoría y capacitación para competencias en planeación estratégica.
2. Apoyo a la elaboración y colocación de proyectos de inversión.
3. Seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico.

2.1.11 ¿Cómo y cuáles redes de apoyo utilizar?

Decisión central

La decisión central se orienta a lograr un uso eficiente y adecuado de las redes de apoyo tanto públicas como privadas. En el caso de las EACs ello es particularmente importante dada la gravitación que los apoyos externos tienen para estas empresa. En este caso, adquiere especial importancia la institucionalidad de apoyo, especialmente las instituciones públicas del sector.

La tarea implica, no solo identificar apoyos e insertarse en las redes sino, sobre todo, evaluar cuidadosamente los apoyos que se utilizarán.

Tareas asociadas

1. Generación de redes de colaboración con actores de la cadena productiva y comercial.
2. Identificación de redes de apoyos institucionales e inserción en ellas.
3. Selección de apoyos en función de debilidades y fortalezas de la empresa y de sus socios proveedores.
4. Selección de apoyos en función del Plan Estratégico de Desarrollo.
5. Implementación de mecanismo simple de evaluación de resultados de los apoyos recibidos.

Apoyos externos necesarios

1. Provisión de información sobre oportunidades y apoyos institucionales.
2. Apoyo a inserción en redes y fomento de relaciones con otros productores a nivel local, regional o interregional.
3. Asesoría y seguimiento del uso de apoyos externos.

2.1.12 ¿Cómo asegurar prácticas efectivas de participación y control?

Decisión central

La decisión apunta a generar una voluntad y proactividad en materia de apoyo al desarrollo de la participación y el funcionamiento de la asociatividad en la empresa. Si bien las modalidades

y mecanismos de participación y control han sido definidos desde el inicio en la EAC, importa sobremanera el que exista una preocupación constante por comunicar, estimular y evaluar la participación en las decisiones y el ejercicio de los controles que corresponden a los socios.

Tareas asociadas

1. Definir e implementar acciones de motivación y estímulo a la participación.

2. Generar formas y canales simples de comunicación frecuente de las decisiones y la marcha de la empresa.

3. Definir mecanismos y acciones para fortalecer los liderazgos y fomentar la creación de líderes y la rotación en los cargos.

4. Definir e implementar un mecanismo de evaluación sistemática de la participación.

5. Evaluar y hacer seguimiento a los mecanismos y prácticas de control, supervisión y sanción para líderes y socios.

Apoyos externos necesarios

1. Asesoría y seguimiento sistemático de las prácticas asociativas.

2. Apoyo a la implementación de mecanismos de comunicación y estímulo a la participación.

3. Implementación de estrategias de formación de líderes y competencias para el desarrollo organizacional.

2.1.13 ¿Cómo desarrollar una adecuada estrategia de retribución a los socios?

Decisión central

La pregunta central apunta a contar con una estrategia de retribución a los socios que sea eficiente, equitativa y motivadora y acompañada de una particular preocupación de los gerentes y dirigentes porque ella sea implementada, evaluada y mejorada permanentemente. Ella implica no solo retribuciones monetarias, sino también prestación de servicios productivos y sociales y reconocimientos a quienes destacan por su participación en la empresa.

Tareas asociadas

1. Definición de una estrategia con reglas claras y transparentes de retribución a los socios.

2. Definición e implementación de mecanismos específicos de retribución: económica, técnico productiva (asesorías), provisión de insumos, servicios y beneficios sociales.

3. Definición de modalidades de feedback de los efectos de la implementación de los mecanismos de retribución.

4. Definición e implementación de normas y sanciones para el incumplimiento de compromisos por parte de los socios.

Apoyos externos necesarios

1. Apoyo en desarrollo e implementación de modalidades de evaluación y seguimiento de las estrategias y mecanismos de retribución a los socios.

X. Las Estrategias de Apoyo

La identificación de las decisiones estratégicas del modelo de negocios y de las tareas a ellas asociadas ha permitido hacer evidente que las EACs presentan ciertas debilidades que pueden ser compensadas en la medida en que exista una acción sistemática de apoyo de las instituciones de fomento.

El desarrollo del capítulo anterior permitió identificar con detalle los apoyos externos necesarios para hacer que cada decisión estratégica pueda ser adoptada con mayor información y conocimiento del mercado y de sus posibilidades, que sea implementada con más eficacia y que, en consecuencia, mejore la rentabilidad y competitividad de la empresa. Asimismo, se enfatizó la necesidad de contar con mejores instrumentos de gestión y producción y de fortalecer las competencias de administradores y socios de la empresa.

A partir de lo anterior, es posible identificar grandes prioridades o énfasis en las estrategias de apoyo al modelo de negocios de las EACs las que podrían ser implementadas por las instituciones públicas o privadas del sector. Ello es especialmente válido para una entidad como INDAP que es y ha sido tradicionalmente la institución protagonista de los apoyos a la agricultura familiar campesina.

Se proponen, en secuencia, aquí siete énfasis para una estrategia de apoyo y algunos criterios para orientar la aplicación de ellas a las EACs frutícolas.

I. Los énfasis en las estrategias de apoyo

1. La información

El análisis ha hecho evidente que una debilidad seria para la implementación del modelo de negocio de las empresas campesinas es la carencia de información adecuada y oportuna que permita tomar decisiones pertinentes. En el caso de la fruticultura y, en especial por tratarse de un modelo orientado a la exportación, resulta clave el conocimiento de las posibilidades, características y contingencias de los mercados. Adicionalmente, para las decisiones de gestión, el conocimiento de las posibilidades que se abren en las redes de actores insertados en la cadena de valor es también fundamental.

Por ello, el apoyo debería acentuar con más fuerza que hasta ahora, la provisión de información y el desarrollo de capacidades dentro de la empresa, para acceder y manejar los datos y mensajes disponibles a través de medios escritos y electrónicos. Ello involucra, al menos tres aspectos:

a. Facilitación de información
Las estrategias deberían contemplar el desarrollo de metodologías para acceder, elaborar y transferir información a los administradores y líderes de la EAC lo que implica que, dentro de las tareas del equipo asesor, aparezcan especialmente relevadas estas obligaciones y se disponga de capacidades para ello.

b. Inteligencia de mercados
Una tarea que cada día es más relevante es la exploración de los mercados y la disponibilidad de antenas que permitan captar las variaciones y contingencias anticipando las oportunidades y amenazas provenientes de los mercados de destino. Ello implica no solo el acceso a la información sino, sobre todo, la realización de análisis y su elaboración de manera pedagógica con el fin de facilitar la comprensión y difusión al interior de la EAC tanto a nivel de los administradores y dirigentes, como también del conjunto de los socios y proveedores campesinos. En los equipos de terreno, al menos un profesional debería tener esta capacidad de acceso y análisis o, en su defecto, contar con consultores externos con esta calificación.

c. Herramientas de información
El énfasis en información debería ir acompañado de una estrategia especial de introducción y fortalecimiento del manejo de la información a todos los niveles de la empresa. Ello implica, por una parte, el desarrollo de competencias informáticas y, por otra, la facilitación de softwares y aplicaciones simples que gradualmente vayan introduciendo a los directivos y socios en el manejo de sistemas de información para la gestión.

Importa en este tema, no solamente la adquisición de destrezas digitales mínimas, sino también avanzar hacia competencias más específicas relativas al manejo de fuentes de información y de capacidades para evaluar los datos disponibles.

2. La asesoría en comercialización

Con frecuencia, las estrategias de apoyo se han centrado en aspectos productivos y técnicos asumiendo que los mejoramientos de rentabilidad y competitividad dependen fundamentalmente de lo que ocurre a nivel del predio. En esencia esto es efectivo, pero, no lo es menos el hecho de que el éxito final depende, en gran medida, de los procesos post-cosecha y sobre todo del modo en que se realiza la comercialización del producto. Si bien contar con el producto adecuado es clave, la forma en que este se coloca en el mercado también lo es. Adicionalmente, es preciso recordar que, en casi todas las empresas estudiadas, la motivación fundamental para constituir la EAC ha sido la de mejorar las condiciones de la comercialización y facilitar el acceso a nuevos mercados.

Por lo anterior, dentro de los énfasis de las estrategias de apoyo debería ganar importancia la asesoría en comercialización y especialmente tres tareas que parecen relevantes:

a. Apoyo a contactos y negociaciones
Se ha probado, en la práctica, que los técnicos o consultores de las instituciones de apoyo pueden prestar servicios muy útiles en facilitar contactos, por cuanto, por su ubicación institucional disponen de visibilidad y canales de comunicación mejores o diferentes a los de los administradores y dirigentes de la EAC. A la vez, el respaldo institucional a determinadas negociaciones o contactos le da a la EAC una fortaleza negociadora de la que por sí misma no dispone.

b. Factibilidades
La realización de estudios, o al menos apreciaciones fundadas de la factibilidad de determinadas inversiones o estrategias de comercialización de la EAC, resulta fundamental para las decisiones a adoptar y, normalmente, esas son capacidades que no se encuentran al interior de la empresa. Podría ser conveniente que, dentro de los equipos asesores, sean internos o consultores, existieran capacidades no sólo técnico-productivas, sino también relativas a los aspectos comerciales del rubro.

c. Evaluación y seguimiento de los canales de comercialización
Esta debería ser una tarea sostenida y permanente para lo cual es conveniente disponer de una metodología simple que permita el

seguimiento de la experiencia de la empresa con el o los canales de comercialización utilizados y el estudio sistemático de otras opciones complementarias o alternativas. En este aspecto, la disponibilidad de información acerca de la experiencia de EACs y otras empresas del rubro, no necesariamente campesinas, sería de alta utilidad. Esta información debería ser compartida y consensuada periódicamente con los directivos de la empresa a efectos de analizar posibles correcciones y adoptar las decisiones pertinentes.

3. El apoyo a la gestión

El apoyo sistemático a la gestión es un tema que ha sido relevado en diversas oportunidades y en el cual se debería insistir. Si bien en la experiencia misma, gran parte de las EACs han desarrollado capacidades de gestión a través de la inserción de algún profesional en la empresa o de la especialización de algún socio, en el hecho, la gestión sigue siendo una debilidad importante en las empresas. En consecuencia, parece conveniente que las estrategias de apoyo contemplen esta prioridad procurando apuntar especialmente a tres aspectos:

a. Modernización de los instrumentos de gestión
Salvo las empresas más grandes, la mayoría de las EACs de menor tamaño funcionan con sistemas de registro administrativo y contable relativamente tradicionales y carecen, por lo general, de software de gestión que permita el seguimiento, control y análisis de las operaciones financieras y administrativas en niveles más precisos y profesionales. Por ello, es importante el apoyo en mejoramiento e introducción de metodologías e instrumentos de gestión adecuados al tamaño, características y volúmenes de operaciones de estas empresas.

b. Fortalecimiento de las capacidades de los gerentes y administradores
La modernización de los instrumentos de gestión también acarrea la necesidad de mejorar paralelamente las competencias de los gerentes y administradores y las capacidades de los dirigentes para hacer seguimiento de la gestión. Por ello, a través de asesorías sistemáticas combinadas con capacitaciones específicas, es importante ir generando un avance en el desarrollo de las competencias de los gestores de la EAC.

c. Apoyo a la formulación y seguimiento de los planes estratégicos
El apoyo a la gestión debería asignar importancia especial a la formulación y seguimiento de los planes estratégicos de desarrollo de la empresa. Esto implica motivar a los administradores y directivos, hacer conciencia de la importancia de dichos planes, capacitarlos en la elaboración y manejo de ellos y apoyar las acciones de seguimiento.

4. El énfasis en la calidad

Se ha visto en el estudio que las exigencias de calidad son hoy día un punto crucial para la mantención de la competitividad de las especies que conforman la fruticultura nacional, siendo esto válido tanto para los mercados externos como para los propios mercados nacionales. Por ello, es preciso que las acciones de apoyo ayuden efectivamente a los productores campesinos y a sus empresas a identificar las demandas de calidad y a responder a ellas implementando las modificaciones necesarias a nivel de predio y post-cosecha. Esta prioridad se puede desglosar en dos tareas:

a. Identificación, análisis y factibilidad de las exigencias de calidad.
Dentro de las tareas relativas a la obtención de información y a la inteligencia de mercados, debería contemplarse el diagnóstico periódico acerca de las variaciones de las exigencias de calidad en los mercados de destino, su análisis y el estudio de la factibilidad de introducir mejoramientos. Esta es una tarea que difícilmente pueden realizar los productores pequeños sin un apoyo especializado o las empresas con el escaso personal de que

disponen. Por ello, dentro de las prioridades del apoyo este tema debería ser incluido con carácter prioritario.

b. Introducción y manejo de estándares y controles de calidad
La asesoría debería insistir en la necesidad de introducir e implementar los estándares de calidad tanto a nivel de productores como en las operaciones de agregación de valor de la empresa. Complementariamente, la preocupación por los controles de calidad y la implementación de las correcciones necesarias podrían ser también objeto de asesoría sistemática y periódica.

5. El financiamiento de inversiones

La prioridad al financiamiento sigue siendo importante debido a la escasez de recursos de las empresas campesinas y a la dificultad para que ellas los obtengan de la banca comercial. Por ello, el financiamiento debería mantenerse como prioridad dentro de los apoyos que prestan las instituciones de fomento. Sin embargo, es importante que el crédito priorice la materialización de inversiones más que el financiamiento de costos de administración o el servicio de deudas anteriores. Este es un tema que ha sido analizado reiteradamente en el estudio y sobre el cual INDAP tiene ya criterios establecidos que se orientan en el mismo sentido, como producto de la revisión de la experiencia histórica.

a. Diagnóstico y acompañamiento ex–ante
La provisión de créditos debería contar con una tarea previa de diagnóstico no solo económico-productivo, sino también de sostenibilidad organizacional con el fin de asegurarse que la empresa efectivamente tiene posibilidades de éxito en las inversiones que se propone realizar. Esto implica una preparación de la empresa para poder optar al crédito y una tarea de acompañamiento de la institución asesora que permita preparar las condiciones para el manejo de la inversión y aumentar la certeza de que efectivamente se podrá servir la deuda.

b. Monitoreo del endeudamiento
Dentro de las tareas de asesoría, el monitoreo de los niveles de endeudamiento de la empresa, en conjunto con la propia gerencia de la EAC, es indispensable para asegurar el logro de los objetivos del financiamiento y evitar situaciones que, se ha probado, conducen al fracaso de las empresas.

6. El desarrollo de capacidades

Una de las debilidades que han tenido las acciones de fomento ha sido la de carecer de una estrategia sistemática de desarrollo de las capacidades y competencias al interior de las empresas asociativas. Y esto, no tanto por ausencia de capacitaciones las cuales son frecuentes y reiteradas, sino porque, habitualmente, ellas no se insertan en un plan de desarrollo de la empresa, carecen de objetivos articulados y no hay una progresión que permita que las personas experimenten un proceso de crecimiento sostenido y permanente. A la vez, con frecuencia, dado que son capacitaciones que obedecen más bien a objetivos institucionales más que a procesos internos de la empresa, no ofrecen la oportunidad de ejercitar lo aprendido y no hay el monitoreo necesario para reforzar los aprendizajes.

Por lo anterior, la existencia de una metodología y un programa de desarrollo de las capacidades debería ser un énfasis clave en la acciones de fomento. Tres líneas se proponen aquí:

a. Profesionalización de gerentes y administradores
La capacitación de gerentes y administradores debería incluir una gama amplia de contenidos referidos tanto al manejo de instrumentos de gestión y de planificación estratégica, como a la apreciación de los entornos, contextos y condiciones externas de la actividad frutícola. Adicionalmente, el manejo de técnicas de dinámica organizacional y manejo de grupos podría ser un apoyo importante para el cumplimiento eficiente de sus funciones en la empresa asociativa.

b. Capacitación a dirigentes para el ejercicio de su rol
El desarrollo de un programa de formación de dirigentes podría ser importante en algunas EACs, especialmente en aquellas

en formación o con escasa experiencia organizacional. La capacitación debería apuntar, sobre todo, al desarrollo de competencias para ejercer los controles en el nivel, oportunidad y profundidad debidos lo que implica fortalecer capacidades de comprensión de procesos administrativos, económicos y financieros y de análisis de contextos y de tendencias sectoriales y macroeconómicas.

c. Capacitación a socios
Las acciones deberían contemplar aspectos relativos al mejoramiento tecnológico y la gestión predial, así como la comprensión y el ejercicio de los roles de los socios al interior de la organización. Para efectos del mejoramiento de la gestión predial es sabido que existe una gama de posibilidades que podrían aprovecharse coordinadamente: inserción en programas de asesoría productiva, visitas tecnológicas, cursos específicos de desarrollo de habilidades. Eso habitualmente ha sido hecho dentro de las estrategias de fomento, pero lo que importa es ubicar los refuerzos educativos dentro de los procesos de desarrollo de la empresa y respondiendo a necesidades y áreas de problemas que se deban enfrentar.

Para el ejercicio de los roles organizacionales, en cambio, parece conveniente diseñar un programa específico de formación y adquisición de competencias o que apunte a este objetivo y que se ofrezca a los socios como parte de las actividades de la empresa.

d. Competencias TIC
El desarrollo de competencias TIC es un factor condicionante para la inserción efectiva de los productores en la modernidad, para su acceso efectivo a la información y para asegurar su eficiencia productiva y competitividad. A ello se ha hecho ya alusión, pero importa reiterar que las estrategias de fomento deberían contemplar capacitaciones sistemáticas y progresivas en manejo de TICS y en el acceso de las posibilidades de información que proporciona internet.

A la vez, una estrategia de digitalización de las comunicaciones de la empresa con los socios y de estos con los asesores institucionales podría contribuir, también, a reforzar el desarrollo de las capacidades digitales de los productores.

7. El refuerzo y desarrollo de las prácticas asociativas

Es claro que así como la organización no es viable si el negocio no funciona, a la inversa, el negocio tampoco será viable si la asociatividad es defectuosa. Por lo tanto, dentro de los énfasis de las estrategias de apoyo, el fortalecimiento de las relaciones asociativas y de las prácticas de participación y control de decisiones es fundamental. Algunos aspectos a tomar en cuenta son los siguientes:

a. Fortalecimiento y desarrollo de liderazgos
El apoyo a las tareas que desarrollan los líderes debería ser objeto de permanente preocupación de los asesores buscando las oportunidades y los medios para hacer capacitaciones en aspectos específicos relacionados con la resolución de problemas concretos que la empresa enfrenta. Ello acompañado de actividades para generar nuevos liderazgos de reemplazo, especialmente procurando identificar productores jóvenes con potencialidades de conducción organizacional.

b. Desarrollo de una metodología de apoyo organizacional
Las acciones de fomento, en general, han carecido de estrategias de intervención y desarrollo organizacional las cuales se encuentran disponibles y han sido largamente probadas por los trabajadores sociales. Importa elaborar una metodología de apoyo organizacional que defina objetivos y actividades conducentes al fortalecimiento de los procesos organizacionales y que cuente con una batería de técnicas de intervención y desarrollo que posibiliten alcanzar esos propósitos.

c. Evaluación y seguimiento permanentes
Si hay una tarea que requiere monitoreo permanente es la del desarrollo organizacional. La asesoría a los gerentes y dirigentes en las comunicaciones institucionales, en la oportunidad y calidad de los procesos participativos, en la detección del grado de satisfacción de los socios y en el ejercicio de los controles en los niveles adecuados, requiere de un acompañamiento permanente y de una retroalimentación eficaz mediante diálogos fluidos y frecuentes con los diversos niveles de la empresa.

II. Los criterios para la aplicación de las estrategias de apoyo

Los énfasis descritos deberían ir acompañados de algunos criterios orientadores para la implementación de las estrategias de apoyo por parte de las instituciones públicas o privadas de fomento productivo.

Hay seis que parecen muy importantes:

1. El apoyo y seguimiento sistemático y sostenido

Una característica que han tenido las estrategias de apoyo, especialmente en el caso de INDAP, es que en la mayoría de los casos han constituido un agregado de intervenciones sucesivas y diferentes, estructuradas en función de las lógicas institucionales y de las posibilidades que ofrecen los instrumentos disponibles. Ello tiene, sin duda, una racionalidad institucional pero ha conducido a ofrecer apoyos parcializados en cuanto a su contenido y fragmentados, normalmente en períodos anuales, por los tiempos presupuestarios o programáticos de los oferentes. Esto se ha impuesto por encima de la racionalidad de los procesos de la EAC.

Importa, por tanto, que los apoyos sean insertos dentro de una estrategia de desarrollo de la empresa y que sea ésta la que determine la oportunidad y calidad de los apoyos que se utilicen.

El seguimiento y acompañamiento, en consecuencia, debería ser sistemático y sostenido y proyectarse más allá del corto plazo en función de los planes estratégicos que la EAC ha definido.

Adicionalmente, un tema que ha sido objeto de preocupación especialmente en INDAP es del término de los apoyos y la necesidad de establecer criterios y mecanismos que aseguren efectivamente que habrá una finalización de la introducción de recursos y las asesorías en el momento en que la EAC esté en condiciones de continuar su trabajo de manera autónoma.

2. La gradualidad

Las experiencias anteriores muestran que pretender apresurar el crecimiento de una empresa llevándola a enfrentar desafíos que están más allá de sus posibilidades actuales o que no son percibidos como significativos por los socios, aunque tenga un sustento técnico y económico, ha conducido con frecuencia a fracasos y frustraciones.

Es importante, por lo tanto, respetar la gradualidad del crecimiento de la EAC entendiendo que las tareas a desarrollar requieren tiempo y, sobre todo, desarrollo de capacidades y competencias que, con frecuencia, no están disponibles de inmediato en la empresa.

A la vez, importa recordar que las decisiones sobre las innovaciones y cambios deben surgir naturalmente de la propia experiencia que se va acumulando y de la percepción, por los propios dirigentes o administradores, de las nuevas oportunidades o exigencias del mercado. Apresurar el crecimiento en función del cumplimiento de objetivos o metas institucionales no lleva, con frecuencia, a buenos resultados.

Es importante que se generen visiones de mediano y largo plazo en los cuales se inserten las tareas actuales. Esto, en la perspectiva de que las EACs tienen ciclos de desarrollo y maduración muy extendidos que superan largamente los tiempos que normalmente utilizan las instituciones para sus definiciones programáticas.

3. La inserción de recursos

Un tema íntimamente relacionado con el anterior es el de los criterios que deben guiar la inserción de recursos externos en la EAC para que estos cumplan efectivamente el objetivo deseado. En este punto, cabe poner atención a varios aspectos. El primero se refiere al volumen de recursos que se insertan vía créditos. Está probado que la inserción de crédito más allá de las capacidades de la empresa, especialmente en sus primeras etapas, ha sido frecuentemente un factor de fracaso por la fragilidad de las EACs y sus dificultades para enfrentar contingencias que las llevan a la imposibilidad de servir deudas que están fuera de sus niveles habituales de operación.

El segundo aspecto se refiere a los subsidios o donaciones que han sido frecuentes especialmente en las etapas de formación e inicio de muchas EACs. La tendencia ha sido la de insertar recursos cuantiosos vía proyectos de instituciones diversas los que conllevan, a menudo, contrapartidas ficticias y que no representan carga para los socios. Esto parece no haber sido finalmente provechoso para las empresas por cuanto ha contribuido a generar una cultura del regalo en la que se refuerza la carencia de responsabilidad de los socios sobre las operaciones de la empresa y se fomenta la percepción de facilidad para disponer de recursos que no se originan en el esfuerzo propio.

Otra forma de insertar recursos, que es casi invisible, es a través de las asesorías profesionales de las instituciones las que, rara vez, son monetariamente cuantificadas y, menos aún, se consignan dentro de los costos de la implementación del modelo de negocio de la empresa. Si se pudieran evaluar estas contribuciones posiblemente harían absolutamente inviable el modelo.

Por todo lo anterior, importa que dentro de los criterios de implementación de los apoyos, la inserción de recursos sea muy medida y estrictamente en función de lo necesario para que el modelo de negocio pueda funcionar. Ello implica, por ejemplo, no utilizar cuantiosos créditos como estímulo para que los productores se asocien o permanezcan en la empresa o no hacer contribuciones de infraestructuras iniciales más allá de lo que corresponda a un complemento del esfuerzo propio del grupo.

4. Recursos técnicos y replicabilidad de la experiencia

Lo expuesto se liga al criterio que debe imperar para el uso de capacidades profesionales y técnicas para apoyar a la EAC. Con frecuencia, las experiencias se han movido entre dos extremos.

Por un lado, la carencia casi absoluta de los apoyos necesarios y, por otro, la sobreabundancia de apoyos a través de proyectos que se presentan a diversas instituciones con los costos de inversión pública que estos implican.

En el segundo caso, el exceso de recursos profesionales para viabilizar una experiencia ha hecho que ésta pase a depender de manera fundamental de la presencia y continuidad de esos apoyos y, en la misma medida, la ha vuelto irreplicable ante la imposibilidad de disponer masivamente de los mismos montos para apoyar a otras empresas.

Importa, por lo tanto, hacer el ejercicio de identificar los apoyos profesionales indispensables y atenerse a ellos aplicando los mismos criterios de inversión eficiente que se han señalado para la inducción de créditos, subsidios o donaciones de infraestructuras.

5. Coordinación interinstitucional

Las consideraciones anteriores llevan también a destacar la importancia fundamental de las coordinaciones interinstitucionales. Esto ha sido larga y reiteradamente señalado por estudios y evaluaciones diversos a lo largo de las últimas décadas, pero la implementación de dichas coordinaciones ha chocado sistemáticamente con escollos institucionales en función de las lógicas diversas de las entidades públicas, de la existencia de instrumentos diferentes y de la necesidad de satisfacer evaluaciones e indicadores internos de éxito de las unidades que implementan los apoyos.

Esa situación conduce a duplicaciones y desperdicios de recursos en la medida en que se carece de una visión unificada de los procesos de desarrollo de una EAC. A esto se añade el hecho que los directivos de algunas empresas disponen de redes de apoyo y de conocimiento de los procesos institucionales lo que les permite acceder periódica y reiteradamente a recursos de diferentes entidades. Esto en sí mismo no es negativo, pero, al no existir coordinación interinstitucional, facilita la duplicación de esfuerzos y dificulta la evaluación efectiva del impacto de los recursos y apoyos institucionales.

Por lo anterior, parece muy importante insistir en la coordinación interinstitucional no solo en regiones o localidades, sino directamente a nivel de la EAC con el fin de avanzar hacia una mayor racionalidad y trasparencia de los apoyos y a que todos ellos obedezcan al mismo plan de desarrollo estratégico de la empresa.

6. La capacitación de los profesionales de apoyo

Finalmente, la eficiencia de los apoyos depende, en medida importante, de las capacidades que los profesionales tengan para ejercer su asesoría y que ésta contemple los contenidos indispensables para el éxito del plan de negocios y de los procesos asociativos.

Lo anterior implica que los profesionales deban entender a cabalidad los objetivos y orientaciones de la institución que los contrata, hacerlos suyos, disponer de un diagnóstico adecuado de la realidad, necesidades y proyecciones de la EAC y contar con los instrumentos profesionales para hacer exitosa su asesoría.

Dentro de los instrumentos profesionales se encuentran lógicamente las competencias y habilidades propias de su bagaje profesional y la comprensión y manejo de las características del negocio frutícola. Sin embargo, en el caso de las EACs, es clave la capacidad para apoyar los procesos asociativos para lo cual precisan manejar la metodología de apoyo organizacional que ha diseñado la institución.

En casos como INDAP, en que se han externalizado las asesorías, la capacitación en desarrollo organizacional de los profesionales y consultores pasa a ser clave y debería contemplarse como actividad previa al inicio de las tareas de apoyo.

XI. Bibliografía

ASAGRIN-INDAP (2007). Estrategias regionales de competitividad por rubro. Frutillas Región Metropolitana. En: www.indap.gob.cl

Barrera, Arturo y Sanhueza, Ramiro (2007). Asociatividad económica en los encadenamientos productivos. Chile: U. de Chile, INDAP. En: http://iberpyme.sela.org/Documentos

Barría, L., Cereceda, L., Ortega, H., Aliaga, Hamilton (1988). El campesinado chileno: sus organizaciones productivas. Santiago, Chile: ICECOOP, Instituto de Sociología de la Universidad Católica de Chile, Desarrollo Campesino.

Berdegué, Julio A. (2000). Cooperando para competir. Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas. En: www.rimisp.org

Berdegué Julio A. Danty Jeanette, Caro Juan Carlos (1999). Organizaciones económicas campesinas en Chile. En: www.rimisp.org

Boitano Contreras, Loreto. Análisis de la cadena de distribución en la comercialización de productos frescos en Chile: frutas y hortalizas. (Tesis) Universidad de Chile, Santiago, Chile. En: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-boitano_lc/html/index-frames.html http://tesis.uchile.cl/handle/2250/104325

Bravo, Jaime (2013). Cerezas, actualización de un mercado. Santiago, Chile. En: www.odepa.cl

Camacho, Patricia (Intercooperation), Marlin, Christian (NSV), Zambrano, Carlos (2007). Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales-EMARs. Quito, Ecuador: RURALTER. En: http://www.snvworld.org/es/publications

Centro de Competitividad del Maule (2010). Cerezas. Talca, Chile: Universidad de Talca, En: http://www.centrodecompetitividaddelmaule.cl/files

CIREN-ODEPA. Catastro Frutícola. Principales resultados. Años 2011 a 2015, Santiago, Chile. En: http://www.odepa.cl/documentos_informes/catastro-fruticola-ciren-odepa/

Contreras, Gustavo y Luis Escobar (1995), "Un sector exportador maduro: la fruta fresca", Auge exportador chileno: lecciones y desafíos futuros, Patricio Meller y Raúl Eduardo Sáez (comps.), Santiago, Chile: Dolmen Ediciones.
En: http://www.politicaspublicas.udp.cl/media/publicaciones/archivos/31/Capitulo_5.pd

Consultorías Profesionales AGRARIA – INDAP (2005). Proyecto de estudio regional andino sobre factores de éxitos de empresas asociativas rurales. Santiago, Chile.
En: http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1185554797019_emars2006_3.pdf

FIA (2010). "Resultados y lecciones en organización de empresas asociativas campesinas". Proyecto de Innovación en IX Región de la Araucanía. Santiago, Chile.

FIDA-MERCOSUR. "Caracterización del sector cooperativo agrario chileno y recomendaciones de políticas e instrumentos públicos de fomento para su desarrollo". Programa Regional FIDA-MERCOSUR, Octubre 2013.
En: www.fidamercosur.org/site/index.

FUNDES-INDAP (2001). Estudio económico financiero de empresas asociativas campesinas. Santiago, Chile.
García, Arturo. "Modelo de negocio innovador".
Fundación Premio Nacional de Tecnología A.C., México D.F.
En: www.fpnt.org.mx/boletin/Marzo_2011/Pdf/Modelo_de_Negocio_Innovador.pdf

González Zagal, M.Catalina (2013). "Mercado y proyecciones del cultivo de arándanos". Power point exposición. Temuco, Chile.
En: http://www.minagri.gob.cl/wp-content/uploads/2013/08/Mercado-y-proyecciones-del-cultivo-de-ar%C3%A1ndanos.pdf

IDEACONSULTORA (2011). Caracterización de la pequeña agricultura en Chile, descripción de sus necesidades y sus subsectores, evaluación de los servicios prestados por ODEPA a este segmento y propuestas de mejoramientos y nuevos servicios e instrumentos. Santiago, Chile. En: www.odepa.cl

INDAP (2014). "Caracterización de empresas asociativas campesinas". División de Fomento. Santiago, Chile.

INDAP (2015). "Usuarios de INDAP productores de frutas". Power Point proporcionado por División de Fomento.

Instituto Nacional de Estadísticas INE (2007).
VII Censo Agropecuario y Forestal 2007.
En: http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/censos_agropecuarios

Llorens Bueno, Georgy A (2010). "Una perspectiva al concepto de modelo de negocios". Doctorando Université Libre des Sciences de l'Enterprise et des Technologies de Bruxelles.
En: http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf

ODEPA (2015). "Boletines frutícolas mayo, junio, julio, agosto 2015". En: www.odepa.cl

ODEPA. Fichas de cultivos. En: www.odepa.cl

Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves (2011).
Generación de modelos de negocios.
Barcelona, España: Deusto S.A. Ediciones.

Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves. Generación de modelos de negocios. En: http://www.seescyt.gov.do/baseconocimiento/presentaciones%20taller%20de%20emprendurismo/generacion_de_modelos_de_negocios.pdf

Pefaur Lepe, Javiera (2014). El mercado de las frutillas.
Santiago, Chile: ODEPA. En: www.odepa.cl

PLANASA (2015). "La frutilla: líder mundial en el consumo de berries" En: www.planasa.com

Portal Frutícola (2011). "Frambueseros de Chile realizaron positiva evaluación". En: www.portalfruticola.com

PROCHILE (2010). "Estudio de mercado frambuesas frescas Estados Unidos". PROCHILE MIAMI En: www.prochile.cl

PROCHILE (2012). "Estudio de mercado de cerezas en China" Oficina Comercial de PROCHILE en Beijing, Marzo 2012.
En: www.prochile.cl

PROCHILE (2012). "Estudio de mercado de arándano congelado en Corea". Oficina Comercial de PROCHILE en Corea. Octubre 2012. En: www.prochile.cl

PROCHILE (2012). Estudio de mercados de frutillas y frambuesas frescas orgánicas en Canadá. Diciembre 2012. Oficina PROCHILE en Canadá. En: www.prochile.cl

Qualitas Agroconsultores (2009).
Estudio de caracterización de la pequeña agricultura a partir del VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal.
En: http://www.agroqualitas.cl/index.php?option=com_k2&view=item&id=50%3Aestudio-de-caracterizaci%C3%83%C2%B3n-de-la-peque%C3%83%C2%B1a-agricultura-a-partir-del-vii-censo-nacional-agropecuario-y-forestal-2009&Itemid=8

Rojas Olavarría, Hernán (2008). Visión nacional de fomento al rubro berries de INDAP. Santiago, Chile: INDAP.
En: www.indap.gob.cl

Ruiz Masieu, Daniela (2011). "¿Modelo de negocios o bussines plan?. Revista Dirección Estratégica, Edición 37, junio 2011. ITAM Escuela de Negocios.
En: http://direccionestrategica.itam.mx/%C2%BFmodelo-de-negocio-o-business-plan/

RURALTER (2005). "Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales". Informe síntesis regional elaborado por Patricia Camacho, Christian Marlin y Carlos Zambrano en base a los informes regionales. Mesa de Trabajo Desarrollo Económico RURALTER, Julio 2005.
En: www.simas.guegue.info/publicacion/cidoc

Sepúlveda, Cristián, Quezada, Ximena, Namdar-Irani Mina (2005). Competitividad y problemas críticos de la agricultura familiar campesina en doce cadenas agroalimentarias. En: www.agroqualitas.cl/index.php?option=com.

USACH (2011). “Caracterización y propuestas de mejoramiento en el ámbito del fomento a la asociatividad productiva en la agricultura en Chile”. Informe final Licitación Pública ODEPA N° 688-47-LE11. Santiago, Chile.
En: www.odepa.cl

Urrutia, Isabel (2013). “El mercado de la nuez: lo que fue, lo que no, lo que viene”. Qonsulting Produce Market Intelligence.
En: http://www.fruittrade.cl/convencion/presentaciones/9/nueces/Urrutia.pdf

© PUBLICACIONES FIA | WWW.FIA.CL | INFO@FIA.CL