

Fundación para la Innovación Agraria
MINISTERIO DE AGRICULTURA



GESTIÓN



Resultados y Lecciones en **Gestión Productiva y Comercial en Arándanos**

Proyecto de Innovación en
VII Región del Maule



Fundación para la Innovación Agraria
MINISTERIO DE AGRICULTURA



Resultados y Lecciones en Gestión Productiva y Comercial entre Pequeños y Medianos Productores de Arándanos



**Proyecto de Innovación en
VII Región del Maule**

Valorización a enero de 2009



Agradecimientos

En la realización de este trabajo agradecemos sinceramente la colaboración de los productores, técnicos y profesionales vinculados al proyecto y a los participantes en las distintas actividades desarrolladas, en especial a:

- María Eugenia Gallardo Ch., coordinadora alterna del proyecto y a Raúl Dastres A., agricultor empresario y coordinador del proyecto, ambos pertenecientes a la consultora en agronegocios Desarrollo, Innovación y Gestión Ltda. (DIG Ltda.).
- José Ortega, Luis Mejías Landero y José Flores, productores campesinos de arándanos de la zona de Romeral y participantes en el proyecto.
- Orlando Flores Retamal, productor y exportador de arándanos de la zona de Romeral y participante del proyecto.
- Marcela Valdés G., de AGR Consultores Ltda.

Resultados y Lecciones en Gestión Productiva y Comercial entre Pequeños y Medianos Productores de Arándanos

Proyecto de Innovación en la VII Región del Maule

Serie **Experiencias de Innovación para el Emprendimiento Agrario**
FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA

Registro de Propiedad Intelectual N° 185.668
ISBN N° 978-956-328-026-5

ELABORACIÓN TÉCNICA DEL DOCUMENTO

Rodrigo Cruzat G. y Carlo Montes V. – AQUAVITA Ltda.

REVISIÓN DEL DOCUMENTO Y APORTES TÉCNICOS

Francisca Fresno y Gabriela Casanova – Fundación para la Innovación Agraria (FIA)

EDICIÓN DE TEXTOS

Gisela González Enei

DISEÑO GRÁFICO

Guillermo Feuerhake

IMPRESIÓN

Ograma Ltda.

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

Contenidos

Sección 1. Resultados y lecciones aprendidas	5
1. Antecedentes.....	5
2. El Modelo de Gestión “Aprendido”	6
2.1. Objetivo.....	6
2.2. Lineamientos de acción.....	7
2.3. Principios asociativos	8
2.4. Modalidad operativa	9
2.5. Valores	11
2.6. Actores.....	11
2.7. Estrategia de ejecución.....	11
3. Alcance del Modelo.....	12
4. Costos, financiamiento e incentivos.....	13
5. Claves de viabilidad.....	16
5.1. Apropiación del Modelo.....	16
5.2. Expectativas de rentabilidad del cultivo	16
5.3. Mecanismos claros y objetivos de ingreso y salida de los asociados	16
5.4. Los compromisos de la asociatividad	17
5.5. Competencias de la plataforma de gestión central	17
5.6. Estrategia de implementación	17
5.7. Financiamiento de la plataforma de gestión	17
6. Asuntos por resolver.....	18
Sección 2. El proyecto precursor	19
1. El entorno económico y social.....	19
2. El proyecto.....	20
2.1. Los desafíos	20
2.2. Los propósitos.....	20
2.3. Entidad ejecutora.....	21
2.4. El diagnóstico del proyecto precursor.....	22
2.5. Metodología empleada	22
2.6. Los resultados	25
Sección 3. El valor del proyecto y Modelo de Gestión	31
ANEXOS	
1. Detalle del costo anual de la plataforma de gestión.....	34
2. Resultado del análisis de sensibilidad (horizonte de 15 años).....	35
3. Documentación disponible y contactos.....	36



SECCIÓN 1

Resultados y lecciones aprendidas

El presente libro tiene el propósito de compartir con los actores del sector los resultados, experiencias y lecciones aprendidas en materia de gestión productiva y comercial entre pequeños y medianos productores de arándanos, a partir de un proyecto financiado por la Fundación para la Innovación Agraria, FIA.

Se espera que esta información, que se ha sistematizado en la forma de un “modelo de gestión aprendido”,¹ aporte a los interesados elementos que los orienten en el proceso de toma de decisión, ya sea para implementar un modelo de gestión similar o para tomar algunas de las lecciones aprendidas para mejorar y/o consolidar sus actuales procesos de gestión.

► 1. Antecedentes

Este Modelo de Gestión Aprendido es producto de las experiencias y resultados que se derivaron de la ejecución de un proyecto financiado por FIA (proyecto precursor²) denominado “Integración horizontal entre productores empresariales y campesinos de arándanos para el mejoramiento competitivo”.

El proyecto fue ejecutado en la Región del Maule por la consultora en agronegocios Desarrollo, Innovación y Gestión Ltda. (DIG Ltda.) y contó con la activa participación de productores empresarios agrícolas de la zona de Linares y productores campesinos de Parral, Retiro y Cauquenes, dedicados al rubro arándanos para mercado fresco de exportación. Las actividades se desarrollaron entre diciembre de 2002 y noviembre de 2006.

Estos productores se encontraban en etapas relativamente tempranas de desarrollo, lo que era coincidente con la industria incipiente del arándano. Por otra parte, aunque los agricultores eran disímiles entre sí, en términos de superficie y capacidad de gestión, ninguno era lo suficientemente grande y, por lo tanto, las diferencias estaban dentro de un rango razonable: 1 ha los más pequeños a 10

¹ “**Modelo de gestión aprendido**”: iniciativa que incorpora la información validada del proyecto precursor analizado, las lecciones aprendidas durante su desarrollo, los aspectos que quedan por resolver y una sistematización de los elementos requeridos para la implementación del modelo.

² “**Proyecto precursor**”: proyecto de innovación a escala piloto financiado e impulsado por FIA, cuyos resultados fueron evaluados a través de la metodología de valorización de resultados desarrollada por la Fundación, análisis que permite configurar el modelo de gestión aprendido que se da a conocer en el presente documento. Los antecedentes del proyecto precursor se detallan en la Sección 2 de este documento.

los más grandes. En total participaron más de 40 productores, de los cuales siete eran empresarios medianos y 33 pequeños.

La industria incipiente del arándano de ese momento estaba dominada por productores-exportadores integrados; por ello, quienes se aventuraban en el cultivo del arándano tenían problemas comunes que resolver en el ámbito tecnológico del cultivo, de gestión comercial y de inversiones futuras.

La idea fundamental era abordar las problemáticas comunes y luego competir libremente por el desarrollo propio. Las experiencias anteriores con la frambuesa habían generado lecciones que se esperaban superar en esta nueva incursión. Uno de los problemas previos se refería a que mientras no se constituyeran explotaciones importantes en la zona y actuaran de manera individual, se presentaban problemas de producción, lo que hacía que la imagen del valle se deteriorara frente a los compradores, ya que se consideraba una zona errática en cuanto a las producciones. Por otro lado, la dispersión de los productores hacía menos atractiva la llegada de proveedores de servicios, por lo tanto, se esperaba organizar esta primera etapa de desarrollo de manera de disminuir los costos y compartir los esfuerzos entre los productores.

Justamente en este punto es donde se verificaba la conveniencia de una asociatividad entre pequeños y medianos productores, ya que nadie tenía los problemas resueltos y ninguno por sí solo era capaz de generar volúmenes críticos que justificaran la resolución autónoma de los problemas.

Es posible que si ciertas características hubiesen sido distintas, como cultivos más extensivos y diferencias más importantes de tamaño de los productores, también hubiese sido más difícil la convicción de la necesidad de asociatividad.

El objetivo del proyecto precursor fue implementar y evaluar distintos niveles de integración horizontal entre productores de arándano de tipo empresarial y campesino, de la Región del Maule.

► 2. El Modelo de Gestión “Aprendido”

2.1 Objetivo

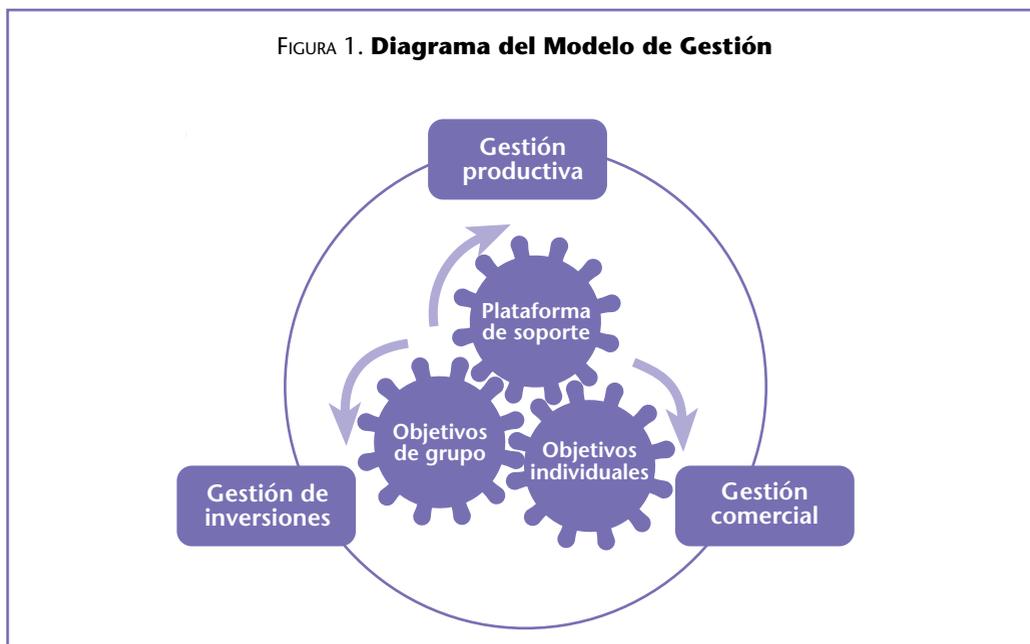
El Modelo de Gestión planteado en este documento (Figura 1) promueve la asociatividad como mecanismo de fortalecimiento de la gestión productiva y comercial de agricultores con características disímiles en tamaño, capacidad de gestión y financiera, que comparten un mismo rubro (cultivo) y zona geográfica.

Los tres lineamientos de acción del Modelo corresponden a la gestión:

- productiva
- comercial
- de inversiones

A su vez, éstos deben apoyarse en principios asociativos que aseguren el éxito de la experiencia, los cuales se ha resumido en:

- objetivos del grupo
- objetivos individuales
- requerimientos de soporte

FIGURA 1. **Diagrama del Modelo de Gestión**

2.2 Lineamientos de acción

Gestión productiva

Se refiere a mejorar las capacidades de gestión de los agricultores, de manera de hacer más eficiente la producción en aspectos como manejo técnico, eficiencia de la mano de obra, certificaciones, administración y otros.

Dado el carácter heterogéneo de los productores, sus objetivos en este punto son diferentes, por lo que se requiere establecer algunos niveles mínimos para homogeneizar las competencias. Por ejemplo, en el caso de las certificaciones, definir cuál será la mínima estándar del grupo o, en aspectos de calidad, definir cuáles serán los mínimos aceptables.

Gestión comercial

Se refiere al apoyo necesario que permita mejorar la capacidad negociadora de los productores, evitando que se produzcan diferencias sustantivas que vayan en desmedro de la rentabilidad del negocio de la zona. Esto supone entregar herramientas de información y aprendizaje respecto de la forma de aproximarse a los compradores y de las condiciones mínimas exigidas que se deben respetar en la negociación, además de considerar que la negociación beneficie a todos los participantes, independientemente del volumen negociado en forma individual.

En la gestión comercial se distinguen tres aspectos para analizar:

- Negociación de insumos: se deben considerar como criterios los precios, la obtención de líneas de financiamiento directo con los proveedores, el trato igualitario en términos de atención, prioridad y precios, independientemente del volumen transado.
- Negociación de la fruta: los aspectos a considerar deben ser la comisión, los costos de materiales y servicios, el costo del flete interno y otras condiciones como retiro de fruta y opción de anticipos.



- Negociación conjunta para asesorías: debe primar su calidad, el costo, la metodología y los criterios para el grupo en particular, así como el valor agregado que pueda entregarse en beneficio colectivo e individual

Gestión de inversiones

Se refiere al apoyo necesario para concretar una inversión conjunta en beneficio de los participantes, por ejemplo, con relación a mejoras técnicas productivas y de infraestructura, que vayan en beneficio directo del negocio que los asocia, así como de nuevas inversiones que respondan a inquietudes particulares, por ejemplo, el desarrollo de un nuevo negocio complementario como inversiones en transporte o infraestructura de mayor envergadura y tecnología. Como éstas se consideran inversiones de un nivel mayor de riesgo, se requiere de una asesoría profesional más específica, como asesoría legal para formalizar una sociedad de inversiones.

2.3 Principios asociativos

Objetivos grupales

La meta es identificar, definir y establecer cuáles son las normas, objetivos y desafíos mínimos que puede alcanzar el grupo.

Objetivos individuales

Además de los objetivos y/o desafíos comunes a los asociados, cada uno de ellos tiene otras aspiraciones complementarias al Modelo de Gestión que no necesariamente son compartidas por la totalidad del grupo, como: nuevas modalidades de cultivo (orgánico, integrado, otros), requerimientos de infraestructura y diferentes formas comerciales, entre otros.

Requerimientos de soporte

La plataforma asociativa debe ser capaz de detectar y dar curso a los requerimientos individuales, ya sea en el contexto de la asociatividad colectiva o de subgrupos de desarrollo, y eventualmente derivarlos a otros grupos de trabajo. Cabe destacar que mientras mayor sea la capacidad de rescatar estos intereses, mayor será la sustentabilidad de largo plazo del grupo.

Estos principios suponen identificar y definir aquellos elementos que son comunes a todos y que constituyen objetivos irrenunciables del grupo; además, rescatar y dar cabida a los requerimientos particulares de algunos de los asociados, de manera de no obligar a los pequeños productores a tomar acciones en desarrollos que no estén dispuestos o preparados para asumir y, al mismo tiempo, atender las necesidades de aquellos que sí lo están.

Por último, este enorme desafío requiere contar con una estructura de soporte y un liderazgo que entreguen las confianzas necesarias y que muestren la capacidad de responder a los objetivos planteados, siendo flexibles y rigurosos, y que sus costos tengan relación con el valor de los objetivos a alcanzar.

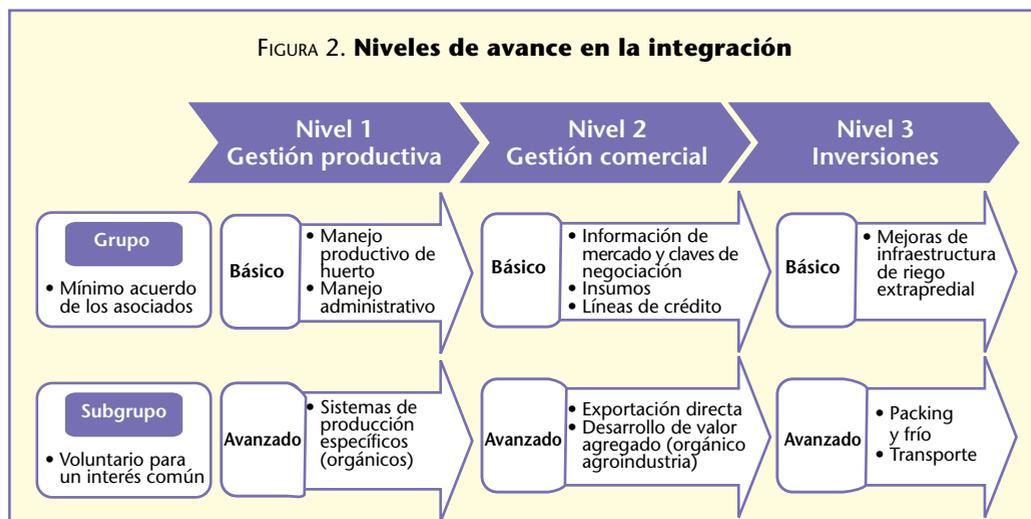
2.4 Modalidad operativa

El Modelo de Gestión busca generar asociatividad en beneficio de la gestión productiva, comercial y de inversión de un grupo de productores de características heterogéneas (en tamaño, gestión y capacidad financiera), que comparten un mismo cultivo y zona geográfica. Así se espera mejorar la competitividad individual y grupal, atendiendo a las necesidades comunes y particulares de cada uno de los asociados.

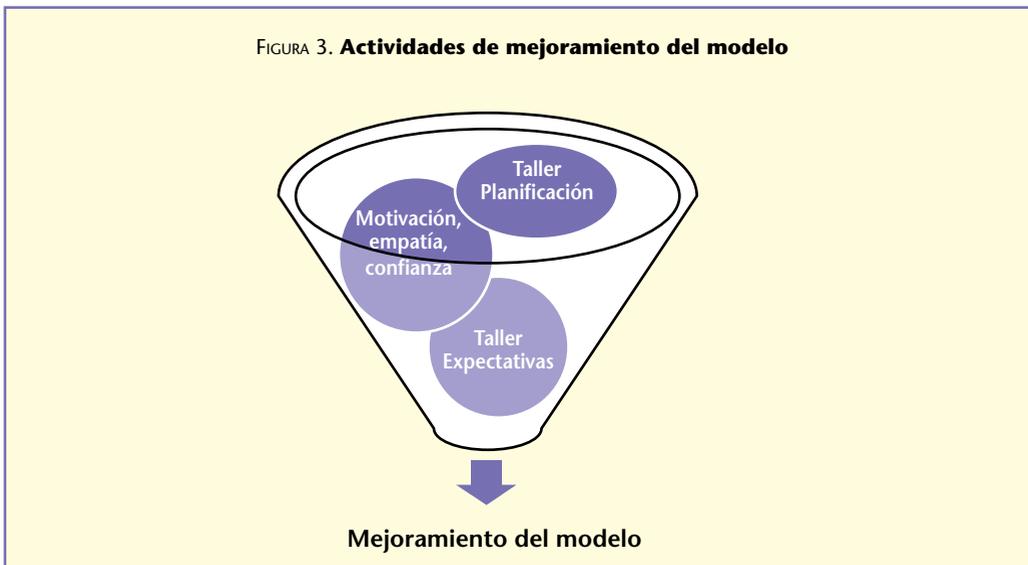
La modalidad operativa debe presentar un enfoque práctico y contar con el apoyo de una plataforma de gestión con capacidades interdisciplinarias, que intervenga activamente en el ámbito técnico, de gestión y de comercialización, con un enfoque orientado al mercado (Figura 2).

El Modelo plantea tres niveles de integración para:

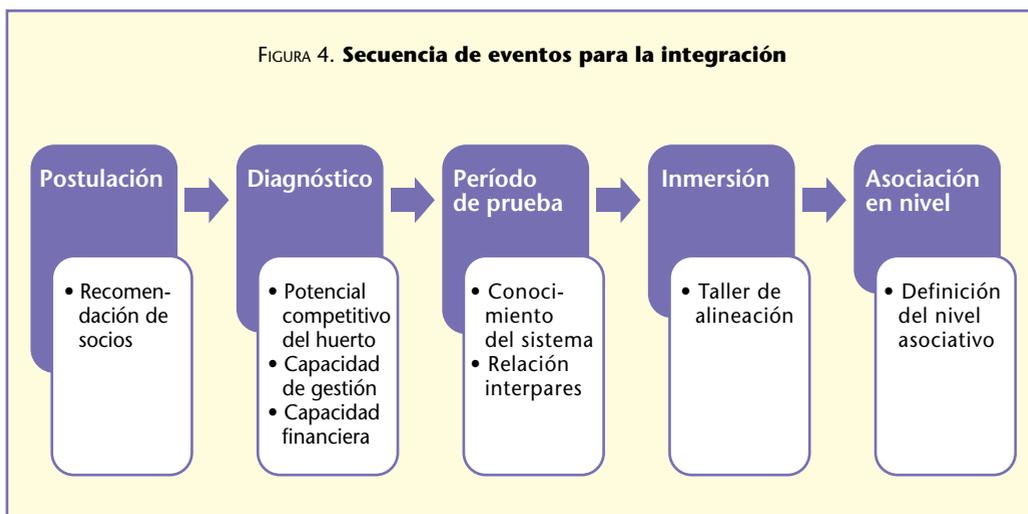
- La transferencia y el perfeccionamiento: pretende generar una relación de transferencia y aprendizaje conjunto, en ámbitos como gestión, comercialización, manejo técnico-productivo, enfoque de mercado y buenas prácticas agrícolas (BPA).
- La negociación: busca mejorar el poder de negociación de los participantes, producto de la unión de las fortalezas comerciales y productivas, para alcanzar posiciones más competitivas en el mercado, como negociación de fruta, de insumos y de asesorías.
- La inversión conjunta: entre distintos productores que compartan un objetivo en común y particular para el subgrupo, que puede compartirse o no con el objetivo general grupal.



La metodología, por ser flexible, se adapta a un grupo heterogéneo de personas con características que los unen, deficiencias y fortalezas. De esta manera se satisfacen las necesidades de cada uno de los participantes de la agrupación.



Para evaluar a los participantes, el Modelo debe contar con un diagnóstico, en el que se reconoce la actual forma de trabajo; en base a ello se comienzan a orientar los esfuerzos hacia la mejora de la gestión productiva, comercial y de inversión. Una vez caracterizados los participantes, se comienza a trabajar en los aspectos técnicos como, por ejemplo, apoyo en la selección de variedades óptimas para cada condición, en el caso de aquellos que están en etapa de plantación. Posteriormente se avanza en temas relacionados con la asociatividad, gestión, canales comerciales y proyecciones del rubro (Figura 4).



2.5 Valores

El Modelo se sustenta en cinco valores fundamentales para las personas que participan de la asociatividad:

- **Mejoramiento técnico:** se refiere al conocimiento y perfeccionamiento continuo, a través de la capacitación en torno a un negocio que requiere de la retroalimentación y actualización de los conocimientos permanentemente.
- **Mejoramiento de la gestión:** permite una mejor preparación y capacidades, así como un mayor grado de enfoque al mercado, que en conjunto permiten una proyección competitiva del grupo.
- **Mejoramiento comercial:** genera una mejor posición competitiva a través de un producto más atractivo para el cliente en cuanto a volumen, calidad, confiabilidad y estacionalidad. Permite generar una relación cliente-proveedor de confianza y con espíritu de desarrollo conjunto.
- **Mejoramiento social y rentabilidad:** gatilla la oportunidad de desarrollar un negocio rentable y sustentable en el tiempo, que aporta beneficios económicos, sociales y culturales al sector, con un efecto directo en la familia campesina y en el entorno que la rodea.
- **Impacto ambiental:** cumplimiento de normas basadas en programas de buenas prácticas agrícolas (BPA), lo que contribuye a un mejor uso de los recursos naturales.

2.6 Actores

El grupo asociativo está conformado por campesinos y productores empresariales que comparten una zona geográfica y un rubro. Además, presentan características heterogéneas con relación a la gestión productiva y comercial, y en tamaño y capacidad financiera; también presentan la necesidad de mejorar su competitividad individual y grupal sobre la base de una plataforma de gestión que facilita y atiende las necesidades individuales y del grupo, así como de los subgrupos integrados por productores que comparten un objetivo y desafío y que no necesariamente corresponden a la totalidad de los asociados.

El grado de responsabilidad que el Modelo asigna a la plataforma de gestión requiere que esté dotada de un equipo profesional y técnico multidisciplinario, altamente calificado y con experiencia en el ámbito del negocio. La experiencia del proyecto precursor indica que el equipo debiera estar formado por un gerente general y un gerente técnico, por asesores y técnicos a cargo de la gestión productiva y comercial, y por un equipo administrativo que apoye en el área técnico administrativa.

Cabe destacar que la experiencia adquirida en el proyecto precursor señala que la confianza y credibilidad entre las partes juega un rol fundamental en la asociatividad.

2.7 Estrategia de ejecución

El Modelo no exige una asociación legal, aunque requiere un compromiso entre las partes desde el inicio, respaldado por el conocimiento mutuo. No obstante, en algunos niveles de integración, como el de inversión, se puede exigir una legalidad que permita la gestión en inversiones con proyección en el largo plazo.

La metodología debe presentar un enfoque práctico basado en el beneficio mutuo, en un marco de asociatividad sin forzar algún proceso; también se debe desarrollar en la medida que exista el convencimiento de todas las partes involucradas.

El Modelo planteado debe ser flexible y exigente, y cumplir con los siguientes aspectos:

- Flexibilidad:
 - Permitir la adaptación y respuesta a los requerimientos de los productores en distintos grados de integración.
 - Aceptar cambios en el programa de cada temporada, especialmente si éstos son planteados por los propios productores y compatibles con los principios que los unen.
 - Permitir la entrega de fruta al grupo de negociación, en los porcentajes que el agricultor defina.
 - Incorporar a nuevos agricultores, previa aceptación del grupo y evaluación técnica.
- Exigencia:
 - Cumplir con los compromisos, por parte de los propios productores y/o de las contrapartes de la negociación.
 - Impedir actitudes desleales que puedan perjudicar el espíritu del grupo.

► 3. Alcance del Modelo

Este Modelo de Gestión Aprendido se basa en la asociatividad de un grupo de productores que debe tener la misma orientación, una visión común frente a un negocio rentable y compartir un rubro y zona geográfica.

La asociatividad se basa en la confianza, conocimiento mutuo y valorización del beneficio del trabajo en conjunto, respetando los intereses particulares. A la vez, homogeniza las competencias y destrezas básicas del grupo, con el fin común de generar un producto de calidad reconocible por el medio, como, por ejemplo, la producción de fruta de calidad para un mercado exigente.

El Modelo se orienta a una asociación de, al menos, 30 usuarios entre pequeños productores y empresarios, de manera de poder financiar la plataforma de gestión (ver punto 4. Costos, financiamiento e incentivos). Con menos participantes la asociatividad no sería capaz de sostener los costos de esta plataforma, de manera privada.

Si se extrapolan al Modelo los resultados obtenidos en la ejecución del proyecto precursor, se podría esperar que, dentro de un período de cuatro años, se llegue a:

- un 100% de continuidad en el funcionamiento de la transferencia de conocimiento y tecnologías, y toma de registros con productores;
- un 100% de productores que participen en la negociación conjunta de fruta e insumos;
- al menos tres acciones de difusión de las experiencias y factores de éxito y fracaso;
- obtención de, al menos, 15 indicadores de éxito y fracaso identificados para cada nivel de integración;
- un 86,6% de productores campesinos con hábitos de control de costos;
- un 50% de productores que conocen los costos y márgenes del negocio a base de registros simplificados;
- alta orientación de la gestión productiva y comercial hacia las exigencias de mercado;



- un 80% de los productores con calificación de 90% en check list de implementación de BPA.

En este contexto, el desafío del Modelo es que la asociatividad permita a los productores lograr grados de competitividad para acceder a mercados externos en el largo plazo y que las ganancias obtenidas permitan proveer los incentivos suficientes para mantener la asociatividad y para sostener la plataforma de gestión requerida.

En síntesis, el Modelo debe entenderse como una experiencia asociativa referente y no como una pauta a seguir irrestrictamente, pues la gestión debe adaptarse a los que participan de la asociatividad y no al revés. En este sentido, los modelos de gestión son “a medida” y, por ende, quienes los utilicen deben tomar conciencia de los esfuerzos necesarios para ajustarlos a sus propias necesidades e idiosincrasias.

► 4. Costos, financiamiento e incentivos

El Modelo planteado se basa en el financiamiento privado, por parte de los asociados, y los costos de la plataforma deben ser financiados por los beneficios económicos que se generen producto de la asociatividad. Un ejemplo de ello se observa en el Cuadro 2 (más adelante), donde se presenta una proyección de los márgenes brutos y se ilustra el potencial que existe para el financiamiento de ésta.

De acuerdo a estas proyecciones, el Modelo puede ser solventado por factores como:

- el aumento en la productividad del cultivo (el arándano en este caso);
- el apoyo en la gestión técnica productiva;
- el apoyo en la gestión comercial reflejado en la negociación de la fruta y de los insumos.

Cabe destacar que los resultados ilustrados se lograron al tercer año de desarrollo del proyecto.

Lo aprendido en el proyecto precursor indica que es factible sostener una plataforma de gestión privada, si la agrupación consta de 30 usuarios, por ejemplo, con un costo anual individual de \$ 1.910.000 (Cuadro 1). Se asume un costo por concepto de plataforma de gestión de 880 kg de fruta, considerando un valor de US\$ 3,5/kg, con un cambio de \$ 620.

CUADRO 1. Costos de la plataforma de gestión

Costos (\$ x mil)	USUARIOS (N°)				
	5	10	20	30	40
Anual individual	11.459	5.729	2.865	1.910	1.432
Mensual individual	955	477	239	159	119
Total grupo			57.293		

Fuente: proyecto precursor.

Los costos de la plataforma de gestión dependen de los siguientes factores:

- número de usuarios participantes de la agrupación;
- grado de integración de los participantes, que está en directa relación con el potencial aumento de rentabilidad del negocio;
- tamaño de la explotación, que está en directa relación con el volumen de fruta transada en la negociación.

En el Anexo 1 se detalla el costo anual de la plataforma de gestión.

Los incentivos para implementar el Modelo se fundamentan en varios aspectos:

- Las mejoras en la producción apuntan a que el negocio sea rentable y el escenario con Modelo debe aspirar a un aumento en la productividad. En el caso del proyecto precursor, la productividad aumentó un 45%, con respecto al promedio de la zona.
- Referente al impacto en la negociación, ya sea de insumos, fruta o asesorías técnicas, se deben esperar rebajas en la comisión, en el costo de materiales y servicios, y en las condiciones de negociación para la entrega de la fruta. En el proyecto precursor, estas rebajas produjeron un ahorro total de US\$ 83.780, con un ahorro de US\$ 1,18/caja y un 10,6% de rebaja en la compra de insumos al tercer año del proyecto.

Sin dudas, la asociatividad genera beneficios económicos cuantificables. El Cuadro 2 ilustra un análisis de sensibilidad basado en un escenario de precio retorno a productor de US\$ 3,5/kg, con una producción de 12,5 toneladas y un 90% de fruta exportable. Si la negociación permite una disminución en los costos por caja de US\$ 1,18/caja y una disminución de un 10,6% en el valor de los insumos, se observa que el margen neto aumenta en un 46,6%. En el Anexo 2 se detalla el análisis de sensibilidad efectuado para cinco escenarios.



CUADRO 2. Análisis del impacto de la asociatividad en términos del efecto en el margen neto de la explotación

Escenarios	Margen neto/ha (\$ x mil)	Incremento a base del margen neto (%)	VAN (tasa 12%)	TIR (\$)
Escenario base				
Situación sobre la base de los supuestos*	12.108	-	5.624	15
Escenario 1				
Situación sobre la base de supuestos*	12.108	-	5.624	15
Descuento 10, 6% insumos	12.177	0,6	5.998	15
Diferencial (\$ x mil/ha/año)	69	-	-	-
Escenario 2				
Situación sobre la base de supuestos*	12.108	-	5.624	15
Negociación fruta (ahorro 1,18 US\$/caja)	17.683	46	21.588	22
Diferencial (\$ x mil/ha/año)	5.575	-	-	-
Escenario 3				
Situación sobre la base de supuestos*	12.108	-	5.624	15
Descuento 10, 6% insumos y negociación fruta (ahorro 1,18 US\$/caja)	17.752	46,6	21.932	22
Diferencial (\$ x mil/ha/año)	5.644	-	-	-

*** Supuestos:**

- Precios retorno: 3,5 US\$/kg.
- Producción: 12,5 t/ha, con un 90% exportable.
- Tipo cambio: 630 \$/US\$.
- Horizonte: 15 años

Fuente: proyecto precursor.

Cabe señalar que los resultados que se obtienen de la gestión y que repercuten en los márgenes del negocio, trascienden durante todo el cultivo, por lo que su valorización se hace sobre la base del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

También es importante señalar que algunos de los beneficios más significativos de la asociatividad se verifican en otras externalidades difíciles de cuantificar como, por ejemplo, el hecho que frente a una crisis del negocio (como la que se está viviendo actualmente en la industria de los arándanos), la capacidad de seguir negociando como un paquete evita que los productores más pequeños sean desechados por las compañías exportadoras, en su afán de rebajar sus programas.

► 5. Claves de viabilidad

5.1 Apropiación del Modelo

La viabilidad del Modelo se basa en:

- Necesidad real de asociarse a fin de lograr un beneficio en común.
- Compartir un rubro, por ejemplo, ser productor de arándanos, genera un vínculo a pesar de las diferencias socioculturales y de tamaño.
- El conocimiento entre sí, la confianza entre las partes y la existencia de un líder fortalece al grupo.
- Las competencias de los agricultores participantes son necesarias para producir con calidad.
- La implementación del Modelo involucra una posibilidad de evolución del proceso y es necesario mostrar flexibilidad para adaptarse al medio.
- La metodología aplicada debe considerar las diferencias existentes entre los actores y, por lo tanto, debe ser capaz de transferir las tecnologías y los conocimientos a todos en un lenguaje adecuado.
- La capacidad financiera y de gestión es un factor clave para que el asociado sea capaz de abordar los acuerdos del grupo.

5.2 Expectativas de rentabilidad del cultivo

Aunque resulte obvio señalarlo, es fundamental que la asociación ocurra en un contexto donde el cultivo genere una rentabilidad satisfactoria, de manera de financiar los compromisos y mantener el espíritu de grupo.

5.3 Mecanismos claros y objetivos de ingreso y salida de los asociados

El Modelo debe contar con mecanismos claramente establecidos respecto del mérito asociativo, vale decir, cuáles son las competencias y compromisos para poder asociarse y cuales son las causas y mecanismos de desafiliación.

La experiencia concreta del proyecto precursor muestra que el cultivo contó con una buena rentabilidad; sin embargo, el comportamiento actual del mercado ha provocado una disminución en el beneficio del cultivo lo que pone en riesgo la capacidad de responder de algunos de los asociados a los compromisos establecidos. En este sentido, el Modelo debe ser capaz de considerar estas situaciones y de proponer mecanismos concretos de cómo abordar los conflictos.

5.4 Los compromisos de la asociatividad

La asociatividad siempre requiere compromisos importantes. Desde un punto de vista administrativo, el Modelo propuesto no exige formas legales, como una sociedad, al menos en un grado de integración básico. Los costos de la plataforma se cargan a las explotaciones de los agricultores mediante documentos simples, ya que ellos se apoyan en “rentas presuntas” que no exigen mayores respaldos.

Sin embargo, en grados asociativos superiores, inversiones y otras, se requieren nuevas formas asociativas acordes con un soporte jurídico; lo mismo si los asociados llevan una contabilidad del tipo “renta efectiva”.

5.5 Competencias de la plataforma de gestión central

La plataforma de gestión juega un papel vital en la implementación del Modelo y debe contar con competencia técnica, de gestión y comercial. Si además está conformada por personas que sean profesionales y productores a la vez, como fue el caso del coordinador del proyecto precursor, la cercanía y credibilidad que provoca en el grupo es aún mayor.

Es clave que la plataforma pueda identificar líderes referentes en cada grupo de manera de generar autonomía en lo técnico, a fin de que los agricultores se apropien de su negocio asociativo.

5.6 Estrategia de implementación

Para obtener mejores resultados es necesario:

- Realizar un diagnóstico inicial para enfocar las actividades definidas en plazos realistas, que atiendan los requerimientos de un grupo heterogéneo de participantes, pero con un objetivo en común.
- Establecer indicadores claros de logro y éxito de los objetivos, de manera de evaluar efectivamente el nivel de avance del grupo.
- Contar con una metodología práctica, flexible y realista, a fin de facilitar la comprensión de los distintos conocimientos que se requiere transmitir. Se debe usar un vocabulario simple y acompañado de actividades en terreno, lo que mantiene la motivación de los participantes y permite el análisis de distintas situaciones y el fortalecimiento de lazos personales. Además, debe responder a cada situación en particular de manera que el Modelo facilite la integración y no la entrampe en estructuras rígidas.
- Fomentar el sentido de pertenencia del grupo e identificar claramente los beneficios que ello conlleva, lo que permite que los actores participen activamente en las actividades propias de los distintos grados de integración.

5.7 Financiamiento de la plataforma de gestión

Las funciones que cumple la plataforma de gestión son fundamentales desde el inicio del desarrollo del Modelo y el negocio debe ser capaz de solventar los costos que genera de manera continua y permanente, de manera de permitir el avance en la transferencia tecnológica y perfeccionamiento, así como también en las distintas etapas de integración como la negociación conjunta y la inversión.

Por otro lado, la ejecución de actividades de capacitación y transferencia, tales como talleres, días de campo, giras técnicas y otras, deben contar con el apoyo adecuado de recursos, de manera de asegurar el cumplimiento de los objetivos planificados.

La experiencia del proyecto precursor, que es común con otras experiencias de la industria, indica que la falta de una cultura asociativa genera una cierta resistencia a que ésta se constituya; por ello el apoyo del Estado en la primera etapa de asociación es fundamental, particularmente cuando se trata de pequeños agricultores.

► **6. Asuntos por resolver**

Como se señaló anteriormente, el Modelo no es rígido y debe adaptarse a las condiciones del grupo que lo implemente. En ese contexto, uno de los aspectos claves de abordar corresponde a los mecanismos de manejo de crisis, especialmente cuando cambian las condiciones de mercado y rentabilidad del cultivo, lo que se traduce en la forma de enfrentar la falta de cumplimiento de los compromisos y una eventual desafiliación de los socios.

SECCIÓN 2

El proyecto precursor

► 1. El entorno económico y social

El proyecto precursor fue desarrollado en el entorno de dos grupos (pequeños productores y empresarios) que comparten un mismo rubro: producción de arándanos para fruta fresca de exportación y una misma zona geográfica: el valle del Maule (Linares, Retiro, Parral y Cauquenes).

Los pequeños productores corresponden a agricultores que manejan superficies entre 0,25 y 10 hectáreas dedicadas al cultivo del arándano, bajo un modelo de aumento progresivo de la superficie plantada. Estos agricultores también cultivan otras especies como trigo, maíz, espárrago, frambuesa y remolacha, y algunos además se dedican a la ganadería, lo que se traduce en un grupo con experiencia en el manejo del negocio agrícola a pequeña escala, pero con falencias en el ámbito técnico, administrativo, de gestión y comercial.

Los empresarios pertenecen a un grupo de transferencia tecnológica (GTT Linares), y también se dedican a varios rubros (espárragos y trigo, entre otros). Presentan capacidad económica y empresarial, acceso a información técnica y de mercado, y comparten la inquietud de formar una exportadora propia.

Ambos grupos de productores están en conocimiento que el negocio del arándano requiere de un esfuerzo técnico y empresarial para obtener un buen resultado al término del ejercicio.



► 2. El proyecto

El proyecto precursor “Integración horizontal entre productores empresariales y campesinos de arándanos para el mejoramiento competitivo”, fue financiado por FIA y su objetivo fue implementar y evaluar distintos niveles de integración horizontal entre productores de arándano empresarios y campesinos, con fórmulas replicables y sustentables, enfocadas al mercado y que contribuyan a la proyección competitiva del rubro.

El proyecto fue ejecutado entre diciembre de 2002 y noviembre de 2006 por la consultora en agronegocios Desarrollo, Innovación y Gestión Ltda. (DIG Ltda.) y contó con la activa participación de productores empresarios agrícolas de la Región del Maule (Linares) y de campesinos de la zona de Parral, Retiro y Cauquenes, todos orientados al rubro arándanos para mercado fresco de exportación.

Los costos de implementar y validar el proyecto ascendieron aproximadamente a \$ 175.673.000, con un aporte de FIA de \$ 102.508.000 y de la contraparte de \$73.164.000 (empresa ejecutora, empresarios y agricultores participantes).

2.1 Los desafíos

El proyecto precursor identificó y estructuró la necesidad de un grupo de productores empresariales de la Región del Maule, agrupados en un grupo de transferencia tecnológica (GTT), de abordar dos desafíos para asegurar su proyección competitiva en el negocio del arándano:

- extender la estacionalidad de su oferta, a través de plantaciones en zonas de producción temprana;
- disminuir el riesgo de que su zona (Región del Maule) se desprestigie como proveedora de arándanos.

En consecuencia, se intervino mediante una alianza con productores del norte para obtener producción temprana y apoyar a los productores campesinos de su propia zona, para que incursionasen en el negocio adecuadamente, aportándoles su experiencia y fortalezas comerciales.

El objetivo de estas acciones fue aumentar la oferta de fruta uniendo a empresarios con capacidad de inversión y campesinos que aporten tierra y trabajo, además de generar el posicionamiento de la fruta de la Región del Maule (Linares a Parral) como fruta de calidad, que cumple con los estándares de mercados altamente exigentes.

2.2 Los propósitos

En el marco del objetivo del proyecto precursor: integrar a campesinos y empresarios, mediante un modelo replicable y sustentable, con énfasis en la transferencia de tecnología técnica, comercial y de gestión, involucrando a los actores en toda la cadena productiva, el Modelo espera que los actores sean partícipes en todo el ámbito del negocio, entregando la información de manera transparente y siempre en un ambiente de confianza y lealtad entre las partes.

En este contexto se definieron tres niveles de integración; el Cuadro 3 muestra la distribución de los participantes en éstos:

- **Nivel 1: Integración para transferencia y perfeccionamiento**

Participaron 21 productores y al cierre del proyecto 13 componían este nivel ya que gradualmente fueron evolucionando al siguiente. Éste se refiere a la transferencia de conocimientos, intercambio y manejo de información, fortalecimiento de capacidades técnicas, adopción de mejores prácticas en gestión e inocuidad y a lograr un enfoque del productor hacia el mercado.

- **Nivel 2: Integración para la negociación**

Se refiere a las acciones comerciales realizadas en conjunto, basadas en prácticas asociativas y dirigidas a alcanzar un mayor poder de negociación, ya sea de insumos o con empresas exportadoras. Contó con la participación de 31 productores, campesinos y empresarios, con una superficie de 62,5 ha en total y una producción en el período 2005-2006 de 31.292 cajas exportables de 1,5 kg y en 2006-2007 de 72.710 cajas. Adicionalmente, tres productores se vincularon a las negociaciones aportando una superficie de 32,4 ha y una producción en 2005-2006 de 24.221 cajas y en 2006-2007 de 27.290. Un indicador de compromiso es que, durante esta última temporada, el 100% de los productores comercializó la fruta a través del grupo de negociación.

- **Nivel 3: Integración para la inversión**

Su objetivo fue que los productores empresariales invirtieran en predios de productores campesinos de la zona norte de producción temprana. Los empresarios aportarían el capital y la experiencia en el rubro, y los campesinos su terreno y, posiblemente, su mano de obra. Sin embargo, no se logró el resultado esperado debido al desconocimiento mutuo y perfiles diferentes; paralelamente los precios disminuyeron, lo que se tradujo en un período de recuperación del capital mayor. No obstante esta situación, se gestó un proyecto de preinversión al final de la ejecución del proyecto, que consistió en instalar una planta que actúa como centro operativo del grupo, que otorga servicios de acopio en frío de la fruta embalada en huertos y de selección y embalaje de la fruta que llega a granel.

CUADRO 3. Distribución de los participantes en distintos niveles de integración

Período	Niveles de integración (número de participantes)				
	1	2	3	GTT	Total
Inicio	4	2	1	7	14
Junio 2003	9	5	1	7	22
Junio 2004	15	5	9	7	36
Junio 2005	16	15	7	5	43
Julio 2006	16	15	7	5	43
Cierre	13	18	7	5	43

Fuente: proyecto precursor.

2.3 Entidad ejecutora

El proyecto estuvo a cargo de la consultora en agronegocios Desarrollo, Innovación y Gestión Ltda. (DIG Ltda.), empresa privada constituida en 1999, en la ciudad de Parral, VII Región del Maule. Cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales dedicados al desarrollo sectorial y empresarial, marketing, comunicación, sociología, capacitación y desarrollo organizacional, quienes aplican un enfoque práctico a sus análisis y recomendaciones. El equipo está formado por ingenieros agrónomos y comerciales, sociólogos y médicos veterinarios, entre otros.

2.4 El diagnóstico del proyecto precursor

El proyecto se inició con un diagnóstico donde se realizó una evaluación de los participantes, se analizó la forma de trabajo y se homologaron los criterios y conocimientos en los siguientes ámbitos:

- Técnico: cumplimiento de recomendaciones, autonomía en decisiones técnicas, grado de progreso observado, manejo técnico en general.
- Comercial: comprensión del mercado, comportamiento en negociación conjunta, cumplimiento de compromisos adquiridos.
- BPA: valoración, compromiso real, estado de avance para certificación.
- Gestión: grado de organización del trabajo, llenado de registro, valoración real del registro, orientación asociativa, nivel de participación en el proyecto.

Se trabajó en aspectos técnicos como el apoyo en la selección de variedades óptimas para cada condición, la orientación del trabajo hacia el mercado y el traspaso de conocimiento relativo al manejo del cultivo, por parte de los productores empresariales y del equipo del proyecto.

Posteriormente se avanzó en temas relacionados con la asociatividad, gestión, canales comerciales y proyecciones del arándano.

La metodología propuesta contempló trabajar con un calendario definido y aceptado por todos para las asesorías técnicas y otras actividades. Con ello también se identificaron las expectativas de los participantes y definieron los objetivos reales del proyecto, de manera de mantener siempre el interés en la participación del grupo y evitar la desmotivación y desvinculación.

Destacan las siguientes actividades que se realizaron para favorecer la integración horizontal:

- constitución del equipo técnico y organización de tareas,
- implementación de infraestructura y equipamiento de software para ejecución y control,
- definición de principios y procedimientos,
- selección y captación de los productores participantes,
- concreción de alianzas entre productores,
- taller de expectativas, instrucción de operaciones,
- implementación de una oficina virtual (www.arandanal.cl),
- plan de asesorías en terreno.

2.5 Metodología empleada

La metodología empleada en el proyecto precursor se basó en dos líneas de acción: concreción y consolidación de los tres niveles de integración de los productores; evaluación y perfeccionamiento sistemático de la experiencia.

• Línea de acción para la integración

Nivel 1: integración para la transferencia tecnológica y el perfeccionamiento. Buscó lograr alianzas en la transferencia de conocimientos, intercambio y manejo de información, fortalecimiento de capacidades internas y adopción de mejores prácticas en gestión e inocuidad, entre otros. Fue esencial el logro de un enfoque del productor hacia lo que el mercado requiere en todo ámbito.

Se realizó asistencia técnica continua en terreno como factor de vinculación continua y de atractivo para los productores. Los productores empresariales con más experiencia apoyaron junto con la entidad ejecutora y el equipo técnico, el traspaso de experiencia en el manejo productivo y empresarial.

Además, la entidad ejecutora y el equipo técnico realizaron asesorías para avanzar en el manejo técnico de producción de alta calidad. Paralelamente se trabajó en el ámbito de gestión y administración de los predios

Nivel 2: integración para la negociación. El objetivo fue concretar acciones comerciales conjuntas, basadas en prácticas asociativas y dirigidas a alcanzar un mayor poder de negociación, que se tradujera en mejores resultados para los productores.

Se diseñó un plan que consistía básicamente en unir fuerzas entre los participantes que iban superando etapas, a fin de negociar mejor con clientes y proveedores en el largo plazo. A medida que cada agricultor se incorporaba a la producción, contaba con un canal comercial que le daba mejores condiciones que las que hubiese recibido actuando solo. En un comienzo este canal sería negociado como bloque con distintas empresas exportadoras.

El primer año se hizo un primer esfuerzo (temporada 2003/2004), en el cual no se estructuró adecuadamente el trabajo y se dejó gran parte a iniciativa de los productores para que no se sintieran forzados; sin embargo, ello finalmente redundó en que no se obtuvo logros significativos.

A partir del segundo año (temporada 2004/2005), se introdujeron las modificaciones al trabajo y se logró una exitosa negociación de insumos, un conveniente curso de manejo de pesticidas (especialmente adaptado para el grupo) y una exitosa comercialización.

Para la temporada siguiente (2005/2006) se profundizó el trabajo en las negociaciones con clientes y proveedores, se mejoraron las condiciones en ambos casos y se logró una mayor cohesión del grupo y valoración del trabajo asociativo.

Para la última temporada (2006/2007), ya existían lazos mucho más sólidos entre los productores y entre ambas partes de la negociación. Por ello se priorizó la proyección de las relaciones en el largo plazo por ambas partes, sin dejar de lado el mejoramiento de las condiciones comerciales.

Se avanzó en el establecimiento de un centro de acopio conjunto con la exportadora y en un mayor acercamiento con recibidores de fruta en Estados Unidos mediante la visita de un importador al grupo y luego del grupo al importador en ese país. También se incorporó la frambuesa en la negociación, por solicitud de los productores, y en una primera experiencia de exportación directa, por parte de uno de los productores del grupo.

Cabe destacar que se definió una estrategia para proyectarse como grupo en la negociación conjunta y que se generó, además, un proyecto a partir de ella, que incursiona claramente en el nivel 3 de integración, con inversiones entre productores empresariales y campesinos.

Nivel 3: integración para la inversión. Los resultados no fueron los esperados y es el único nivel que no se logró materializar. Se pretendía que los productores empresariales invirtieran en predios de productores campesinos de zonas adecuadas para la producción temprana; los primeros aportarían el capital y la experiencia en el rubro y los segundos el terreno y, posiblemente, su propia mano de obra.

Desde la formulación del proyecto éste se reconoció como el nivel de integración más difícil de alcanzar y no se pudo concretar porque los intereses y visiones de los productores campesinos no coincidieron con la idea de una coinversión que buscaba el grupo de productores empresariales, ni con lo definido en el proyecto inicialmente. También influyó el hecho que el atractivo de la inversión había disminuido considerablemente por razones de mercado y del tiempo transcurrido.

El interés se inclinó hacia un esquema tradicionalmente empleado con empresas comercializadoras, en que ésta financia al productor para que inicie su negocio y a cambio él compromete su producción por un plazo predefinido, a través del cual va pagando ese “crédito”.

No obstante lo anterior, en los últimos meses del proyecto surgió una nueva idea de coinversión que se concretó durante el invierno del año 2007, después de finalizado el proyecto, donde participaron productores empresariales y campesinos. Ésta tuvo un perfil diferente al original y corresponde a la instalación de una planta que actúa como centro operativo del grupo, que otorga servicios de acopio en frío de la fruta embalada en huerto y de selección y embalaje de la fruta que llegue a granel.

- **Línea de acción para la evaluación y perfeccionamiento**

Actividades para favorecer la replicabilidad de la experiencia:

- diseño de procesos y herramientas para seguimiento y evaluación de fórmulas de integración,
- evaluación inicial de los productores,
- construcción del plan de trabajo y metas cuantificables,
- seguimiento continuo y registro de informaciones para alimentar las evaluaciones.

Actividades para mejorar la producción y gestión empresarial:

- diagnóstico técnico y de gestión de la situación actual,
- diseño de sistemas de registros,
- implementación de sistemas de registros en predios,
- instrucción para el empleo de los sistemas de registros,
- asistencia técnica y en gestión continua en el tiempo,
- registro gráfico y escrito de problemas y avances en el mejoramiento técnico productivo,
- implementación de prácticas de gestión asociativa,
- charlas técnicas y días de campo sobre poda, cosecha y otros.

Actividades para dar un enfoque de mercado a las actividades:

- confección de cartillas afiches para reforzar conceptos,
- implementación de sistemas de información (base de datos, fuentes),
- adquisición de información comercial y de mercado,
- diseño de un boletín,
- capacitación en el uso de información.

2.6 Los resultados

A continuación se detallan los resultados obtenidos en la implementación y evaluación de distintos niveles de integración entre agricultores:

- **Para favorecer la integración horizontal**

Integración para la transferencia y el perfeccionamiento (nivel 1). Se realizaron actividades de transferencia y aprendizaje en conjunto, con elementos propios de los GTT y de los programas de transferencia técnica, en ámbitos como la gestión, la comercialización, el manejo técnico productivo, el enfoque de mercado y las BPA. Se realizaron 11 cursos y 30 charlas técnicas y de gestión, 31 días de campo, 6 giras técnicas, 21 talleres, 1 seminario abierto, más de 96 visitas técnicas por productor y más de 12 actividades diversas dirigidas a lograr mayor vinculación (Cuadro 4).

CUADRO 4. **Actividades que favorecieron la integración horizontal**

Tipo de actividad	Temática	Observación
Sitio Web	Difusión del proyecto	Actualización periódica
Cursos de capacitación	Comercial, técnico, gestión y BPA	11 cursos, 7 fueron realizados por profesionales externos, en 7 se invitó a productores que no participaron en el proyecto.
Charlas técnicas	Comercial, técnico, gestión, BPA y difusión de la experiencia	30 charlas técnicas, en 10 participaron personas externas al proyecto y en 12 profesionales externos al proyecto
Días de campo		31 días de campo, varios con asistencia de personas externas al proyecto
Giras técnicas		Visita a principales zonas productivas y de embarque de fruta del país, 2 giras internacionales (Estados Unidos y Argentina), visita a la mayoría de los predios participantes en el proyecto
Fichas explicativas		2 afiches, 4 cartillas explicativas, diversos letreros de BPA
Seminario	Comercial, técnico y gestión	En Linares, los expositores fueron productores y agentes del sector; el enfoque fue para productores
Reportes de mercado	Información comercial de mercado	64 reportes de mercado, periodicidad semanal durante el período de cosecha

Fuente: proyecto precursor.

Además se entregó continuamente información de mercado y de otras experiencias. En el trabajo de terreno, complementario a las otras actividades, se dio apoyo en el ámbito técnico, de gestión y de BPA, con un gran esfuerzo para que adoptaran el uso de registros de gestión, sin embargo, el resultado fue sólo parcial. Se implementó el sitio Web: www.arandanal.cl, que no alcanzó el impacto esperado, ya que muchos agricultores no contaban con Internet en sus predios, no obstante, éste se gestó como un medio de comunicación entre las partes y como una herramienta más para el acceso a la información (Cuadro 5).

CUADRO 5. Impactos cuantitativos de las actividades en la integración horizontal

Actividad	Impacto	RESULTADOS CUANTITATIVOS		
		Sin Proyecto	2004 - 2005	2005 - 2006
Reportes de mercado		100% de los productores con y sin plantaciones sin información	100% de los productores con capacitación en aspectos comerciales de mercado	90% de los productores participan en talleres de análisis de temporada
			100% de los productores con mayor conocimiento en estructura de mercado	100% capacitados en aspectos comerciales y con conocimientos
Giras técnicas		>75% de los productores no conocía la realidad de la zona	100% de los productores visita otros predios en la zona	10 productores y 3 profesionales del proyecto visitan Lima, Concordia y Buenos Aires, Argentina
			8 productores y 3 profesionales visitan Gorbea y Mulchén (huerto, maquinarias y packing)	10 productores y 2 profesionales del proyecto visitan cultivos de la Región de Coquimbo y de Valparaíso
				100% productores visitan principales predios participantes
Cursos de capacitación, charlas técnicas y días de campo	Gestión y mercado	100% de los productores sin conocimiento ni apoyo	100% de los productores con apoyo	100% de los productores con apoyo
	BPA	100% de los productores sin apoyo en BPA	100% de los productores con apoyo 22% de los productores con avances en registros	100% de los productores con apoyo 67% de los productores con avances en registros
	Asesoría técnica	>90% de los productores sin asistencia técnica en el rubro 100% de los productores sin asesoría integral del cultivo	100% de los productores con apoyo Aumento de la productividad en 30% 5 predios certificados protocolo Prosafe para ingreso a Estados Unidos 45% de los predios aumentaron su superficie por conocimiento adquirido	100% de los productores con apoyo Aumento de la productividad en 45% 30% de los predios certificados protocolo Prosafe para ingreso a Estados Unidos 80% de los predios aumentaron su superficie por conocimiento adquirido
Reportes de mercado		100% de los productores con y sin plantaciones sin información	100% de los productores con capacitación en aspectos comerciales de mercado	90% de los productores participan en talleres de análisis de temporada
			100% de los productores con mayor conocimiento en estructura de mercado	100% de los productores capacitados en aspectos comerciales y con conocimientos

Fuente: proyecto precursor.

Integración para la negociación (nivel 2). Se mejoró el poder de negociación de los participantes, se aprovechó la experiencia productores del GTT y sus fortalezas comerciales, y se mejoraron las condiciones de compra de insumos, de venta de fruta y de negociación de asesorías (Cuadros 6, 7 y 8):

- mejores condiciones de pago,
- cuenta corriente en la empresa proveedora,
- negociaciones de fruta exitosas,
- alianza de largo plazo con la empresa del grupo de productores empresariales,
- otros 36 productores de la zona fueron invitados a beneficiarse de la negociación, potenciando aún más el impacto.



CUADRO 6. Resultados de la negociación de la fruta

Ítem	TEMPORADA			
	Año 0*	2004/2005	2005/2006	2006/2007
Costo por caja				
Comisión (%)	10	7	6	6
Comisión (US\$/caja)	1,2	0,9	0,8	0,7
Materiales y servicios (US\$/caja)	3,2	2,8	2,8	2,6
Flete interno (US\$/caja)	0,4	0,3	0,3	0,3
Total costo por caja (US\$/caja)	4,80	4,04	3,95	3,62
FOB Chile promedio (US\$/caja)	12,00	11,70	14,15	12,00
Ahorro por caja				
Comisión (US\$/caja)	0	0,2	0,6	0,5
Materiales y servicios (US\$/caja)	0	0,4	0,4	0,6
Flete interno (US\$/caja)	0	0,1	0,1	0,1
Total ahorro por caja (US\$/caja)	0	0,73	1,07	1,18
Total ahorro (US\$)	0	10.246	59.196	118.000
Total ahorro productores del proyecto (US\$)	0	7.151	33.141	83.780

*: Cualquier año sin los efectos de la asociatividad.

Fuente: proyecto precursor.

La rebaja alcanzada significó un ahorro de US\$ 1,18/caja, entre la situación original y la situación a la fecha de término del proyecto, con el desglose que se observa en el cuadro 6. Esta cifra equivale al 79% de los costos directos de producción de una caja de arándanos de 1,5 kg, en un huerto adulto, lo que permite entender la relevancia del resultado y del impacto en los resultados del productor. En términos simples, el ahorro del productor equivale a un costo de US\$ 0,30/caja, en lugar de 1,48 que se considera normal en la industria.

Considerando todo el grupo de negociación, el beneficio fue de US\$ 10.246 la primera temporada y de 59.196, la segunda; para la temporada inconclusa equivale a más de US\$ 118.000 para un volumen estimado de 100.000 cajas. Si se consideran sólo los productores del proyecto, sus volúmenes son inferiores y, por lo tanto, los beneficios son de US\$ 7.151 el primer año, 33.141 el segundo y 83.780 el año que termina el proyecto.

CUADRO 7. **Resultados en la negociación de insumos**

Ítem	AÑO		
	2004	2005	2006
Cotización individual (\$ x mil)	257.538	141.761	112.734
Negociación grupal (\$ x mil)	222.198	125.669	100.818
Ahorro por negociación (\$ x mil)	35.340	16.092	11.916
Ahorro (%)	13,7	11,4	10,6

Fuente: proyecto precursor.

CUADRO 8. **Resultados cuantitativos de la negociación de asesorías**

Actividad		RESULTADOS	
		Sin proyecto	Temporada 2004-2005
Negociación conjunta de asesorías	Curso manejo plaguicidas	\$140.000 - 150.000/ persona	\$ 75.000/ persona
	Metodología	No entrega equipos ni estímulos	Entrega traje aplicador, calculadora, conversiones
	Certificación SAG, trámite Sence	No siempre se realizó	Alumno que aprueba obtiene certificación SAG

Fuente: proyecto precursor.

Integración para la inversión (nivel 3). Se caracterizó por:

- ser el más complejo, pues requería un compromiso mucho mayor,
- involucró activos de productores empresariales y campesinos,
- se aportó suelo, en una zona adecuada, para establecer un huerto de arándanos de producción temprana, con los recursos y la experiencia de los productores empresariales.

Causas del incumplimiento de los objetivos:

- retiro temprano del primer grupo seleccionado,
- falta de conocimiento previo con el nuevo grupo,
- incertidumbre en el mercado por la agresiva irrupción de Argentina como competidor,
- dudas técnicas de los campesinos del norte.

El Cuadro 9 muestra los resultados de los distintos niveles de integración.

CUADRO 9. Resultados de los niveles de integración

Objetivo	Resultado	Indicador	Nivel esperado	Nivel alcanzado	Observaciones
Integración nivel 1	Operando con regularidad	Continuidad de funcionamiento de transferencia y toma de registros	100%	100%	No implica que no existieran vacíos y defectos en la toma de registros
Integración nivel 2	Comprometidos en negociación conjunta	Negociación insumos y fruta	80%	100%	Todos participaron en el último año
Integración nivel 3	Coinversión	Nº de hectáreas en coinversión	3	0	Proyecto abortado

Fuente: proyecto precursor.

- **Para favorecer la replicabilidad de la experiencia en otros grupos**

A través de la evaluación y perfeccionamiento sistemático de cada fórmula de integración y de la difusión posterior de los resultados, se determinaron cuatro tipos de factores que influyeron en los resultados, de acuerdo a la fuente de origen:

- Factores propios del grupo y socioculturales:
 - cultura, vivencias, situación social, diferencias socioeconómicas
 - conocimiento y confianza entre integrantes
 - individualismo; homogeneidad del grupo
 - necesidad de beneficios concretos
 - sentido de propiedad
 - otros
- Factores propios del negocio:
 - entorno de negocio en el cual se inserta el proyecto asociativo
 - potencial del grupo
 - barreras, intensidad de la competencia
 - real necesidad de asociarse
- Factores propios del proceso de implementación:
 - espontaneidad para asociarse, empatía
 - metodología específica con que se realiza diagnóstico inicial, entre otros
- Factores coyunturales:
 - tipo de cambio
 - comportamiento del mercado
 - clima
 - las variables sociopolíticas (como elecciones)
 - otros

La mejora en la producción y gestión empresarial de los participantes, se observa en el Cuadro 10.

CUADRO 10. Resultados de indicadores en la mejora de producción y gestión de los participantes

Mejora en producción y gestión	Resultado	Indicador	Nivel esperado (%)	Nivel alcanzado (%)	Observaciones
Producción	Productividad/ha	Rendimiento (kg exportables) sobre promedio de la zona	20	40	Medido respecto de muestras y estándares normales de cultivo
Gestión	Hábito en control de costos	Productores con registro	80	86,6	Medido en función de productores campesinos; 73,3% con rigurosidad, ninguno en forma autónoma
	Costos de producción y márgenes	Productores con conocimientos de costos y márgenes	90	50	Conocimiento básico, no lo han internalizado

Fuente: proyecto precursor.

El Cuadro 11 muestra los resultados de los indicadores orientados a alcanzar un real enfoque de mercado por parte de los productores.

CUADRO 11. Resultados de indicadores en el enfoque de mercado

Enfoque del mercado	Resultado	Indicador	Nivel esperado	Nivel alcanzado	Observaciones
Gestión productiva y comercial	Orientación a exigencias de mercado	Calificación de la exportadora con pauta evaluativa	6*	6,4*	Productores del proyecto que entregaron fruta (2005-2006)
BPA	Implementación en huertos	Agricultores con 90% en chek list BPA	80%	94% 84%	Productores del proyecto que entregaron fruta (2005-2006) Del total de participantes en el proyecto

* Nota de 1 a 7.

Fuente: proyecto precursor.

SECCIÓN 3

El valor del proyecto y Modelo de Gestión

Entre los impactos económicos, destaca el fuerte incremento de los ingresos de los productores, consecuencia de las mayores ventas en términos de volumen y de las mejores condiciones de comercialización. También destaca la generación de nuevos empleos, el impacto en el número de productores campesinos y empresariales que ingresaron al rubro, y el porcentaje que logró establecer su huerto con éxito; este aumento se debe, en parte, al impacto que generó el proyecto en la zona, tomando como referencia el trabajo que ellos hacían en sus predios.

Desde el punto de vista social, se adoptaron mejores hábitos de higiene en las explotaciones de los productores y con sus trabajadores. La satisfacción por la pertenencia a un grupo, que además logró una alta valoración en el entorno, reposicionó la asociatividad como vía para el mejoramiento y el surgimiento en la zona. Asimismo, se generó mayor integración entre los productores, incluyendo sus familias, y se incorporó a la zona una serie de conceptos que antes eran desconocidos, principalmente de gestión y otros relativos a otras regiones y realidades, con estándares de vida diferentes. Esto se vio reforzado con la experiencia de visitar otros países, como Argentina y Estados Unidos, lo que permitió entregar una visión distinta al productor y la posibilidad de comparar y analizar críticamente su trabajo en su predio, respecto del trabajo realizado en otros lugares del mundo.

En el ámbito organizacional y de gestión se generaron nuevos canales de comunicación entre los productores y se favoreció la transferencia y complementación, no sólo entre los productores participantes, pues varios de los huertos se han convertido en un punto de referencia en la zona, incluyendo el del coordinador del proyecto. Al menos existen unos 50 productores involucrados en esta nueva dinámica.

Las razones por las cuales no se concretó la inversión conjunta entre productores de distintas zonas (Región de Coquimbo y del Maule) son diversas; algunas fueron de tipo metodológicas, aunque las más importantes se refieren a que el esfuerzo se inició con un grupo de productores absolutamente desconocidos entre sí, que además de ser de zonas diferentes, eran también de perfil diferente (empresarios y campesinos). El proceso de conocimiento mutuo y de despejar dudas fue muy largo, y mientras ello ocurría pasaron los años de los mejores precios, con lo cual la recuperación de la inversión sería más lenta. Simultáneamente se presentó un escenario menos atractivo debido a la presencia de Argentina como productor de fruta temprana. Cabe destacar, que desde la formulación del proyecto se reconoció este nivel como el más difícil (por las desconfianzas y el sentido de propiedad de los productores), lo que se demostró con la práctica.

El surgimiento de una nueva iniciativa de coinversión hacia el final del proyecto, sirve para reforzar la tesis de que era necesario un mayor conocimiento antes de concretar una coinversión. Esto se debe a que su surgimiento y evolución es totalmente concordante con el enfoque metodológico

del proyecto y con las conclusiones obtenidas en él, respecto de los factores determinantes del éxito o fracaso en la implementación de esfuerzos asociativos.

El nuevo proyecto de inversión conjunta, actualmente en funcionamiento, se gesta a través de una sociedad conformada por seis productores, donde lo importante, más allá de constituir una vía de proyección futura, es que surgió espontáneamente como fruto de un largo proceso en que se fueron profundizando las confianzas, que experimentaron la satisfacción de ser reconocido por sus pares, dentro y fuera del proyecto, que conocen bien la realidad técnico productiva de los demás integrantes y que sienten afinidad entre ellos. Lo anterior, asociado a una necesidad visualizada como amenaza, y una oportunidad de negocio, facilitó que se derivara fluidamente hacia un camino de coinversión.

En síntesis, la actividad de esta nueva empresa se centra en los servicios de selección y embalaje de arándanos, acopio y frío de berries, compra y venta de berries, representación del Grupo de Negociación Conjunta y, eventualmente, otros. La instalación cumple con las normas de seguridad sanitaria y cuenta con una línea de proceso y cámara de frío en un terreno de 1 ha a orilla de camino, que pretenden comprar dentro del año 2009, como sociedad.

El objetivo principal de esta empresa es aminorar el problema de escasez de mano de obra que se sabe ocurrirá, puesto que se podrán concentrar en su cosecha, sin necesitar además personal para el packing. Además, se estima que el costo del proceso se reducirá considerablemente al homogeneizar su oferta a través de una selección centralizada; esto, unido a un manejo técnico adecuado, lo hace muy atractivo a los compradores, ya que lo visualizan como si fuese un solo gran productor.

Los objetivos secundarios, como contar con la estructura para facilitar la negociación conjunta y aprovechar una oportunidad de negocio, ya son una realidad. Para materializar estas ideas, se postuló a una herramienta de fomento de CORFO, un Profo³ de servicios y comercialización en la Región del Maule, que se definió como “Profo Arandanal”, junto con aportes de capital de los socios involucrados. Este centro de acopio prestará servicios a la Exportadora Valle Maule S.A. en acopio y proceso de fruta.

³ Proyecto Asociativo de Fomento.

Anexos

Anexo 1. Detalle del costo anual de la plataforma de gestión

Anexo 2. Resultado del análisis de sensibilidad (horizonte de 15 años)

Anexo 3. Documentación disponible y contactos

ANEXO 1. Detalle del costo anual de la plataforma de gestión

Ítem de gasto	COSTO ANUAL ESTIMADO*	
	\$ x mil	%
Recursos humanos		
Profesionales	20.529	36
Técnicos	6.756	12
Asesores	3.721	6
Administrativos	2.196	4
Equipamiento		
Adquisición de equipos y vehículos	4.857	8
Infraestructura	861	2
Movilización, viáticos, combustible	6.219	11
Materiales e insumos	1.172	2
Servicios de terceros	196	
Difusión	3.588	6
Gastos generales	4.470	8
Imprevistos (5%)	2.728	5
TOTAL	57.293	100

*: a enero de 2009.

ANEXO 2. Resultado del análisis de sensibilidad (horizonte de 15 años)

Escenario	TIR (%)	VAN, tasa 12% (\$)	Margen neto (\$)
1. Escenario base			
Precio retorno a productor 3,5 US\$/kg 12,5 toneladas, 90% exportable Tipo de cambio \$ 630/US\$	15,0	5.624.041	12.107.935
2. Disminución del precio			
Precio retorno a productor 3,3 US\$/ kg 12,5 toneladas, 90% exportable Tipo de cambio \$ 630/US\$ Retorno a productor disminuye en 4% Precio mano de obra \$ 7.800/JH	13,00	1.672.594	10.690.662
3. Disminución del costo de insumos			
Precio retorno a productor 3,5 US\$/ kg 12,5 toneladas, 90% exportable Tipo de cambio \$ 630/US\$ Insumos con descuento de 10,6% Precio mano de obra \$ 7.800/JH	15,00	5.997.668	12.177.259
4. Disminución del costo por caja			
Precio retorno a productor 4,29 US\$/ kg 12,5 toneladas, 90% exportable Tipo de cambio \$ 630/US\$ Costo por caja ahorro de 1,18 US\$/caja Precio mano de obra \$ 7.800/JH	22,00	21.558.352	17.682.543
5. Disminución del costo por caja e insumos			
Precio retorno a productor 4,29 US\$/ kg 12,5 toneladas, 90% exportable Tipo de cambio \$ 630/US\$ Costo por caja ahorro de 1,18 US\$/caja Insumos con descuento de 10,6% Precio mano de obra \$ 7.800/JH	22,00	21.931.979	17.751.867

ANEXO 3. Documentación disponible y contactos

La publicación *Resultados y Lecciones en Gestión Productiva y Comercial entre Pequeños y Medianos Productores de Arándanos* se encuentra disponible a texto completo en el sitio de FIA en Internet (www.fia.gob.cl), en la sección Banco de Negocios FIA.

El Banco de Negocios FIA se implementó durante el año 2008 y su objetivo es transferir un conjunto de opciones de proyectos y negocios factibles desde el punto de vista de su rentabilidad económica y viabilidad técnica, incluyendo además, información de los ámbitos de mercado, gestión y comercialización.

También incorpora el análisis de los resultados de iniciativas y proyectos con bajo potencial de aplicación inmediata por otros usuarios, aunque con resultados valiosos y orientadores, donde se consignan las oportunidades y las limitantes que quedan por superar en las opciones analizadas.

Este servicio técnico comercial es una instancia pionera en Chile, que se inserta en el trabajo que realiza la Fundación y está orientado a difundir y explotar los resultados valorizados de los proyectos que ha cofinanciado.

Para ingresar directamente a las publicaciones, siga los pasos que se detallan a continuación:

1º: entrar a <http://aplicaciones.fia.cl/valorizacion/home.aspx>

2º: en el menú (izquierda) seleccionar "Planes de negocio y modelos aprendidos-Documentos"

3º: seleccionar "Ver Todo"

4º: seleccionar "Ver Ficha"

5º y último: seleccionar "Documentos Asociados". Aquí se encuentran los libros y fichas correspondientes a cada plan de negocio o modelo aprendido.

En esta misma sección existe el campo "Precusores", que ofrece vínculos hacia los proyectos precursores que dieron origen a los documentos y que se encuentran en la base de datos de iniciativas apoyadas por FIA. Desde esta base de datos se accede a la ficha resumen de cada proyecto precursor, que contiene información adicional sobre éstos, y a los contactos de los ejecutores y profesionales participantes. Adicionalmente, esta ficha contiene un vínculo al SIG (Sistema de Información Geográfica) de FIA, para identificar con precisión la ubicación del proyecto en particular.

Toda esta documentación puede consultarse también en los Servicios de Información para la Innovación de FIA, ubicados en:

Centro de Documentación en Santiago

Loreley 1582, La Reina, Santiago. Fono (2) 431 30 96

Centro de Documentación en Talca

6 norte 770, Talca. Fono-fax (71) 218 408

Centro de Documentación en Temuco

Bilbao 931, Temuco. Fono-fax (45) 743 348