

## Ficha de Valorización de Resultados

32

### GESTIÓN

## Gestión Productiva y Comercial entre Pequeños y Medianos Productores de Arándanos

Proyecto de Innovación en VII Región del Maule

El Modelo de Gestión planteado en este documento promueve la asociatividad entre 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.

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.



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



## Gestión Productiva y Comercial entre Pequeños y Medianos Productores de Arándanos

### Proyecto de Innovación en la VII Región del Maule

<b>Origen</b>	<p>Esta ficha fue elaborada a partir de la publicación que sistematiza los resultados, experiencias y lecciones aprendidas de la ejecución del proyecto financiado por FIA “Integración horizontal entre productores empresariales y campesinos de arándanos para el mejoramiento competitivo”.</p> <p>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.</p>
<b>Propósito</b>	<p>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 (Figura 1).</p>
<b>Forma operativa</b>	<p>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).</p> <p>El Modelo plantea tres niveles de integración para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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).</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul> <p>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.</p>
<b>Estrategia de ejecución</b>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>El Modelo planteado debe ser flexible y exigente, y cumplir con los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitir la adaptación y respuesta a los requerimientos de los productores en distintos grados de integración.</li> <li>- 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.</li> <li>- Permitir la entrega de fruta al grupo de negociación, en los porcentajes que el agricultor defina.</li> <li>- Incorporar a nuevos agricultores, previa aceptación del grupo y evaluación técnica.</li> </ul> </li> <li>• Exigencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con los compromisos, por parte de los propios productores y/o de las contrapartes de la negociación.</li> <li>- Impedir actitudes desleales que puedan perjudicar el espíritu del grupo.</li> </ul> </li> </ul>



## Claves de viabilidad del Modelo

**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.

**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.

**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.

**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”.

**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.

**Estrategias de ejecución.** 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 entorpezca 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.

**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.

## El valor del Modelo

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 empleos, el impacto en el número de productores 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.

FIGURA 1. Diagrama del Modelo de Gestión

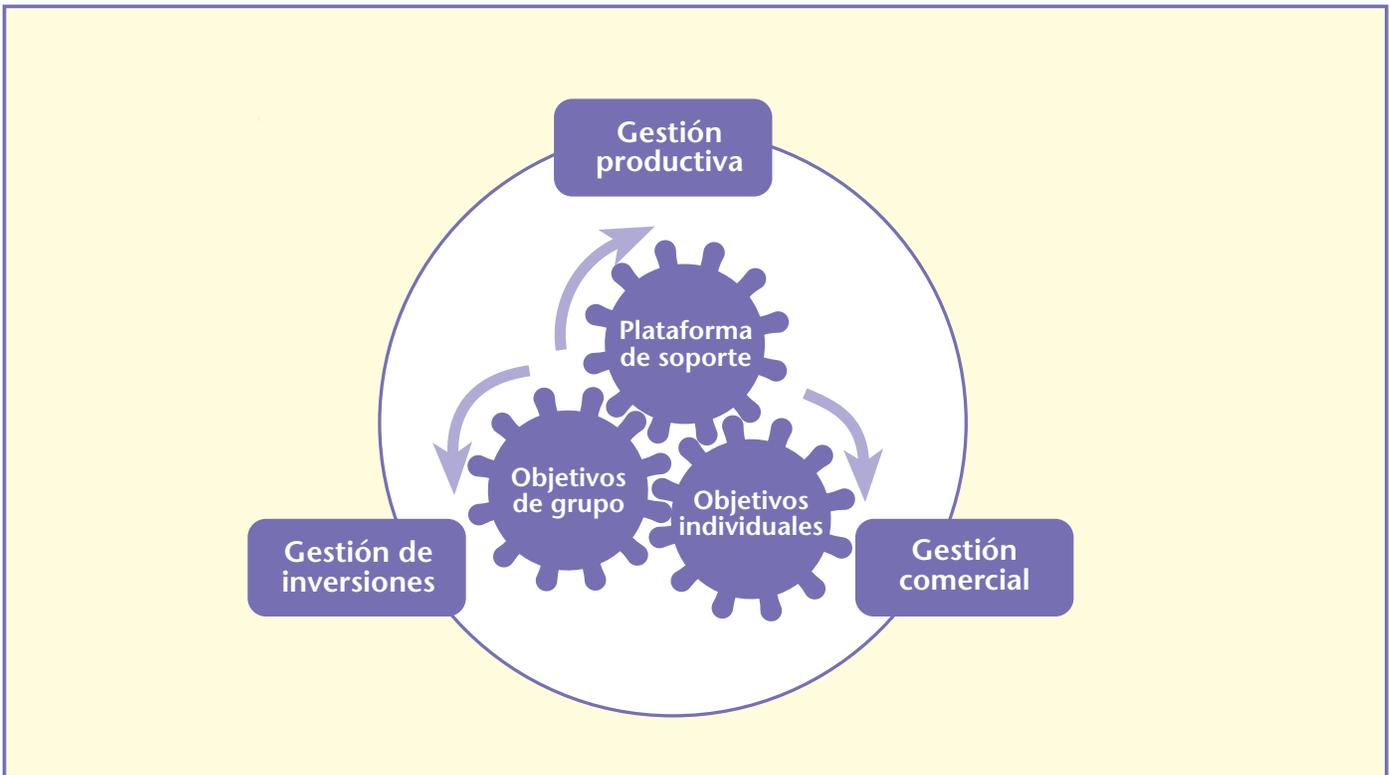


FIGURA 2. Niveles de avance en la integración

