ELEMENTOS ORIENTADORES PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES -EMARs

Patricia Camacho (Intercooperation)
Christian Marlin (SNV)
Carlos Zambrano (RURALTER)

Marzo, 2007

Plataforma Regional Andina

Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales.

Patricia Camacho, Christian Marlin, Carlos Zambrano
Mesa de trabajo en Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER

Edición:	**Plataforma RURALTER**
Sistematización:	Magda Salazar González
Revisión y aportes:	Jorge Echenique (AGRARIA), Byron Jaramillo (CESA), Patricia Camacho, Lorena Mancero, Geovanny Carrillo y William Cifuentes (Intercooperation), Christian Marlin, George Kerrigan y William Ulloa (SNV)
Guía para capacitación:	María Belén Cevallos
Diseño y diagramación:	Rispergraf
Edición final:	Carlos Zambrano, Coordinador de la Plataforma RURALTER
Fotografías:	Coordinación Plataforma Ruralter, CAMAREN, Intercooperation, SNV, AVSF, Verónica Ávila
Auspiciantes:	ASOCAM-COSUDE, BTC-CTB, CESA, COSUDE, CRS, INDAP, INTERCOOPERATION, LWR, PSFRSN, SNV, RURALTER, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
Impresión:	Rispergraf Murgeón Oe225 y Jorge Juan Telfs.: 2555 198 - 2907 951
ISBN-13:	978-9978-45-867-9

Impreso en Quito – Ecuador
Marzo, 2007
Primera edición 3.000 ejemplares

Esta publicación se realiza a partir del estudio regional andino liderado por la mesa en desarrollo económico de la Plataforma RURALTER, realizado por comités nacionales interinstitucionales, con el apoyo de profesionales, la colaboración de empresas asociativas de pequeños productores rurales y el auspicio de varias entidades en Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, Honduras y Perú.

AGRARIA

Consultorías Profesionales AGRARIA Ltda.
Antonio Varas N° 91, 4° Piso, Comuna de Providencia
Santiago, Chile
Teléfonos: (56 2) 235 94 66 / 235 15 72
Fax: (56 2) 235 66 84
agraria@agraria.cl
jeche@agraria.cl
www.agraria.cl

SNV

Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
Av. La Coruña N24-723 y Valladolid (esquina)
Quito, Ecuador
Teléfonos: (593 2) 222 6727 / 254 3303
Fax: (593 2) 254 4684
cmarlin@snvworld.org
ecuador@snvworld.org
www.snv-la.org

INTERCOOPERATION

Calle El Norte E10-10 y El Sol
Quito, Ecuador
Casilla 17-17-994
Teléfonos: (593 2) 226 3742 / 227 4682
Fax: (593 2) 243 8545
pcamacho@intercooperation.org.ec
icandina@intercooperation.org.ec
www.intercooperation.ch

Plataforma RURALTER

CAMAREN, Secretaría Ejecutiva de RURALTER
Avs. Amazonas y Eloy Alfaro
Quito, Ecuador
Teléfonos: (593 2) 256 3485
Fax: (593 2) 2563 419
contacto@ruralter.org
administracion@camaren.org
www.ruralter.org

Índice

INTRODUCCIÓN. **pag.**

Presentación 7
La Plataforma RURALTER. 9
Contextualización. 11
¿Cómo usar el módulo? 13
Objetivo del módulo 13
Usuarios 13
Marco de referencia 14
Elementos de orientación para la gestión exitosa de las EMARs 19

CAPITULO I
ARTICULARSE A MERCADOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS. 21

1.1. Insertarse de manera estable en mercados diferenciados. 22
1.1.1. Trabajar en base a una demanda concreta de mercado. 22
1.1.2. Aprovechar nichos de mercado. 23
1.1.3 Establecer una relación cercana con los clientes. 24
1.2. Ofertar productos rentables con ventajas comparativas. 26
1.2.1. Conocer las capacidades y potencialidades productivas. 26
1.2.2. Aprovechar las ventajas comparativas. 27
1.2.3. Establecer la rentabilidad del producto. 28
1.3. Innovar, generar valor y desarrollar permanentemente la calidad. 30
1.3.1. Innovar con enfoque de mercado. 30
1.3.2. Adoptar las ideas de innovación. 31
1.3.3. Gestión de la calidad. 32

CAPITULO II
CONSTRUIR CAPITAL SOCIAL. 35

2.1. Fomentar el liderazgo, la visión de colectivo y la participación. 36
2.1.1. Desarrollar un liderazgo con credibilidad. 36
2.1.2. Construir confianza. 38
2.1.3. Promover una cultura asociativa. 39
2.1.4. Desarrollar mecanismos de información y comunicación. 40
2.2. Funcionar con transparencia y democracia. 42
2.2.1. Desarrollar mecanismos de funcionamiento transparente. 42
2.2.2. Desarrollar mecanismos de funcionamiento democrático. 43

CAPÍTULO III
PROMOVER LA GESTION ESTRATEGICA EMPRESARIAL. 47

3.1. Garantizar la eficiencia en la gestión empresarial. 48
3.1.1. Impulsar la dirección estratégica del negocio. 49

3.1.2. Asegurar el desempeño de las principales funciones. 49
3.1.3. Optar por la mejor modalidad de gestión. 51
3.2. Establecer alianzas, acuerdos y convenios. 53
3.2.1. Establecer alianzas horizontales. 53
3.2.2. Promover alianzas verticales. 54
3.2.3. Suscribir acuerdos con oferentes de servicios. 55
3.2.4. Impulsar la colaboración desde entidades de apoyo. 55
3.3. Lograr equilibrio entre beneficios colectivos e individuales. 58
3.3.1. Visibilizar los beneficios y obligaciones. 58
3.3.2. Implementar mecanismos de capitalización y renta. 59

CAPÍTULO IV
RELACIONARSE CON EL ENTORNO. 63

4.1. Movilizar apoyo externo. 64
4.1.1. Identificar oportunidades y desarrollar propuestas. 65
4.1.2 Invertir estratégicamente los subsidios. 65
4.2. Manejarse en un entorno cambiante. 69
4.2.1. Manejarse en un entorno territorial. 70
4.2.2. Manejarse en el entorno de la cadena y en el marco nacional. 71

REFLEXIONES FINALES. 75

BIBLIOGRAFÍA. 91

ANEXOS.
Anexo 1: Matriz resumen de casos estudiados. 79
Anexo 2: Matrices de síntesis del estudio Regional. 80
Anexo 3: Orientaciones para realizar talleres de formación 82

Índice de figuras pag.

Fig. 1. Temas determinantes del éxito en las EMARs 19
Fig. 2. Factores de éxito para las EMARs 20
Fig. 3: Factores de éxito relacionados con la articulación a mercados 21
Fig. 4. Factores de éxito y orientaciones en el bloque de articulación a mercados 34
Fig. 5: Factores de éxito relacionados con el capital social 35
Fig. 6: Campos de liderazgo en las EMARs 37
Fig. 7: Factores de éxito y orientaciones relacionadas con el capital social 46
Fig. 8: Factores de éxito relacionados con la gestión estratégica empresarial 47
Fig. 9: Estructura, roles y funciones en una EMAR 48
Fig. 10: Factores de éxito y orientaciones relacionadas con la gestión estratégica empresarial 62
Fig. 11: Entorno de una EMAR. 63
Fig. 12: Factores de éxito relacionados con el entorno 64
Fig. 13. El contexto de una EMAR. 69
Fig. 14: Factores de éxito y orientaciones relacionadas con el entorno 73

Listado de abreviaturas y siglas

AGROPEHUENCHE	Empresa de berries en Chile
ASARBOLSEM	Asociación Artesanal Boliviana Señor de Mayo
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
CAMEX	Cámara de Exportadores, Bolivia
CEGES	Centros de Gestión, Chile
CEPICAFE	Central Piurana de Cafetaleros, Perú
COCLA	Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras, Perú
COHORSIL	Cooperativa Cafetalera Siguatepeque Ltda., Honduras
COOPEUMO	Cooperativa de Peumo, Chile
CORFO	Corporación de Fomento a la Producción, Chile
EMAR	Empresa Asociativa Rural
FAT	Fondo de Asistencia Técnica, Chile
FLO	Fair Trade Labelling Organization
HGZ	Huertos Gatazo Zambrano, Ecuador
INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario, Chile
IFAT	Federación Internacional de Comercio Alternativo
IFC	Corporación Financiera internacional (en inglés)
IQF	Individual Quick Frizing (Congelación Individual Rápida)
OECA	Organización Económica Campesina
ONG	Organización No Gubernamental
PDP	Programa de Desarrollo de Proveedores, Chile
PROFO	Proyecto Asociativo de Fomento, Chile
RELACC	Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria
RENACC	Red Nacional de Comercialización Comunitaria, Bolivia
SEFO	Semillas Forrajeras, Bolivia
SKAL	Organización de Inspección y Certificación de Producción Orgánica

Presentación

Este módulo "Elementos Orientadores para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales", ha sido elaborado a partir de las conclusiones finales del estudio realizado por la Plataforma Ruralter entre el 2004 y 2005, en siete países de Latinoamérica: Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, Honduras y Perú, en los que se analizó un total de 35 Empresas Asociativas Rurales (EMARs) exitosas, con el objetivo de identificar los factores de éxito de estas experiencias, aprender de sus mejores prácticas y generar orientaciones que sirvan a todos los actores que trabajan entorno a EMARs[1] .

Esta producción ha sido posible gracias a la iniciativa de la Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER, liderada por AGRARIA, INTERCOOPERATION, SNV y el apoyo de la Coordinación de la Plataforma RURALTER.

Este camino que RURALTER se propuso recorrer, para ubicar experiencias de EMARs en varios países latinoamericanos, establecer sus fortalezas, dificultades, estudiar las particularidades de acuerdo al lugar y al producto, significó la suma de importantes esfuerzos personales e institucionales, en unos casos con una presencia directa con los equipos administrativos o gerenciales, socios u proveedores de las EMARs, en otros casos conformando comités de coordinación y seguimiento al estudio en cada país y a nivel regional, para ir debatiendo los resultados y alimentando los informes a diferente nivel hasta llegar al Informe síntesis regional. Pero también el auspicio financiero de varias instituciones y proyectos ha sido importante para que este estudio cierre esta fase con el presente módulo. La Plataforma RURALTER valora todo este trabajo colectivo y deja constancia de su reconocimiento.

Bolivia: Litzhy Flores, Pablo van Linden, Dick Commandeur (SNV); Rodrigo Muñoz (Intercooperation); Barbara Kupfer, Lucas Deconinck, Carlos Bejarano (consultores). Con el auspicio de COSUDE-ASOCAM.

Colombia: Laura Rugeles (Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano) y FUNDESAGRO.

Chile: Jorge Echenique, Daniel Rey, Alfredo Urrutia (AGRARIA). Con el auspicio de INDAP.

Ecuador: Patricia Camacho, Lorena Mancero, Geovanny Carrillo (INTERCOOPERATION -ASOCAM); Christian Marlin, William Ulloa (SNV); Carlos Zambrano (Coordinación RURALTER); José Cueva, Jorge Salinas, Lilián Vallejo, Lourdes Peralvo (consultores). Con el auspicio de COSUDE-ASOCAM, CESA-Comercialización, CTB-PSFRSN.

El Salvador y Honduras: Lorena Mancero (ASOCAM). Con el auspicio de COSUDE.

Perú: Joselyn Valer (SNV), Martha Huamán (CRS), Guillermo Maraví (CARE), Eduardo Contreras (LWR), GTZ, VSF-CICDA. Con el auspicio de CTB, CRS, SNV, LWR.

Nuestro agradecimiento especial a dirigentes, técnicos, gerentes de las EMARs estudiadas, a funcionarios y directivos de instituciones y ONGS que participaron en el estudio y en los eventos nacionales e internacional para análisis de los resultados.

[1] El informe regional andino con las conclusiones iniciales y algún detalle de las EMARs estudiadas se puede consultar visitando el sitio web de RURALTER www.ruralter.org

De igual manera, fue importante contar con la revisión y aportes de algunos lectores de este módulo que ha permitido un ajuste a la redacción final y cuyos nombres se encuentran citados en la hoja de créditos de esta producción.

En la primera parte de este documento compartimos algunas definiciones básicas que sirven de punto de partida para abordar el tema de la asociatividad empresarial rural.

En la segunda parte, se proponen los factores de éxito de las EMARs, con orientaciones, ejemplos, reflexiones y alertas, en un formato pragmático, dinámico y objetivo.

La parte final del Módulo sugiere algunos puntos de reflexión en torno a la asociatividad empresarial rural. Adicionalmente se anexa un resumen de las EMARs analizadas por el estudio regional que brindó insumos para este documento con una síntesis de los 35 casos investigados.

La Plataforma RURALTER

La Plataforma RURALTER opera con base en mesas de trabajo, en tres grandes ejes temáticos: Desarrollo Económico, Desarrollo Local y Recursos Naturales. Durante el 2004 y 2005 la Mesa de Desarrollo Económico trabajó en un proceso regional de reflexión y debate sobre las experiencias de Empresas Asociativas Rurales exitosas en Latinoamérica, con el fin de generar conocimientos y aprendizajes colectivos que permitan mejorar las prácticas en relación a las EMARs.

AGRARIA (Chile). Consultorías Profesionales AGRARIA Ltda., se constituye a principio de los años 80 (1983), con una opción preferente por el desarrollo tecnológico de la pequeña agricultura. AGRARIA, en su gestión institucional, prioriza cuatro áreas: proyectos de desarrollo predial y microregional para la pequeña y mediana agricultura (transferencia tecnológica, riego, forestación, plantaciones, etc.); estudios de mercado para bienes agrícolas, nacionales e internacionales; evaluación de proyectos y estudios de factibilidad económica, social y medioambiental en el ámbito agropecuario; diseño y evaluación de programas locales, regionales y nacionales de desarrollo rural y sectorial.

INTERCOOPERATION. Es una fundación privada Suiza con 25 años de trayectoria; opera en 20 países y tiene presencia en Latinoamérica como oferente de servicios profesionales para el desarrollo en la ejecución de proyectos, mandatos y gestión de conocimientos. Se concentra en tres ejes temáticos: Manejo sostenible de los recursos naturales; buena gobernabilidad y desarrollo económico. Intercooperation busca contribuir con su aporte técnico, al empoderamiento y reducción de la pobreza.

SNV. Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, organización internacional con sede en Holanda, presente en varios países de Latinoamérica. Apoya el fortalecimiento de capacidades de organizaciones e instituciones, con el objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de gobernabilidad y reducir estructuralmente la pobreza. Trabaja en temas como: gobernabilidad y transparencia; gestión concertada de bosque y agua; desarrollo económico local y acceso al mercado para pequeños/as productores/as en cadenas productivas.

RURALTER. (Bolivia, Chile, Ecuador, Perú): Este nombre lo llevaba una revista que se difundía en la región andina bajo iniciativa de CICDA desde 1986. Después varios procesos desarrollados en colaboración entre instituciones europeas y andinas, se transformó en el 2001 en una Plataforma Regional Andina. Para el año 2007, sus miembros son AGRARIA de Chile, CAMAREN del Ecuador y tres entidades europeas: VSF-CICDA Francia, SNV-Holanda, INTERCOOPERATION-Suiza. Estas instituciones, canalizan recursos y capacidades con un objetivo común: mejorar las prácticas de los actores del desarrollo de la región andina, mediante la construcción colectiva de conocimientos y métodos, su sistematización y difusión.

Contextualización

Durante los últimos tres decenios las estrategias de desarrollo rural y desarrollo agrícola en América Latina, han incluido, en mayor o menor grado, el desarrollo de la pequeña agricultura, debido a la importancia socio-económica de este subsector. En algunos países como Chile, esta política no ha quedado sólo en el plano declaratorio pues se han destinado significativos recursos desde el Estado y/o desde la cooperación internacional, para implementar apoyos para pequeños/as productores/as rurales, vía créditos y subsidios, inversiones, transferencia tecnológica, etc.

Sin embargo, las pequeñas unidades de producción, tanto en el sector agropecuario como en otros sectores de la economía, enfrentan limitaciones de inversión, de gestión y de acceso a los mercados (financieros, tecnológicos, de productos, etc.), que les restan competitividad frente a empresas mayores, lo que explica los múltiples fracasos.

Con la finalidad de potenciar escalas mayores y sinergias adicionales, se ha producido la agrupación de estas unidades campesinas en empresas asociativas de diversa naturaleza jurídica, canalizando preferentemente hacia ellas, los recursos públicos y privados; éste aspecto ha generado en muchas ocasiones, el surgimiento e inversión en organizaciones "forzadas", sin fundamentos objetivos de sustento. Y es que, parecería que se convirtió en una regla la estrategia de organizar a productores/as individuales en empresas mas amplias que las agrupaciones familiares, y al hacerlo como proceso mecánico, se obviaron consideraciones fundamentales para el mundo rural y para el tema empresarial: aspectos históricos, la disponibilidad de una base material productiva y su racionalidad, la cultura, los liderazgos internos, la capacidad de emprendimiento y las posibilidades reales de sostenibilidad, el apoyo estatal para créditos viables, tecnología, condiciones favorables para ingreso a mercados. La consecuencia en el mediano plazo ha sido gran cantidad de emprendimientos asociativos fracasados; es así que numerosos casos de empresas rurales que hace cinco años fueron estudiados como exitosos, hoy ya no existen.

Sin embargo, pese al gran porcentaje de experiencias asociativas empresariales campesinas que se han frustrado antes de llegar a niveles de sostenibilidad, a nivel andino existen algunos casos de empresas asociativas exitosas que han sido analizados y sistematizados para aprender de ellas.

Estas empresas asociativas rurales se enmarcan en una amplia problemática social, económica y política, mantienen una dinámica específica a nivel de los territorios en cuanto se relacionan con organizaciones locales, instancias de gobierno y el mercado y presentan sustanciales diferencias, a nivel de enfoque, con las empresas privadas convencionales.

Reconocemos que el éxito de las Empresas Asociativas Rurales tiene que ver con el esfuerzo, habilidades y capacidades de sus socios, del equipo gerencial y de otros

actores con los que se establecen alianzas y percibimos que los procesos asociativos rurales a nivel de empresas, cuando son exitosos, pueden generar empleos locales y por tanto ingresos para pobladores más pobres de las mismas zonas; pero también, a la luz de las orientaciones que presentamos en este documento, pensamos que el impulso de EMARs, si bien puede contribuir en la generación de ingresos, a partir de productores y productoras rurales con cierto potencial en recursos humanos y naturales, no es la estrategia adecuada para trabajar en la reducción de la **extrema pobreza.**

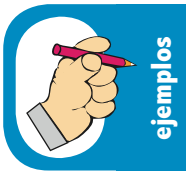
Los factores de éxito que se presentan en este módulo no son fáciles de conseguir, por lo tanto, la probabilidad de éxito de las empresas asociativas rurales puede ser reducida; no obstante, siendo la estrategia de asociatividad empresarial rural una opción aplicada por muchos actores para promover el desarrollo endógeno de los territorios, proponemos los contenidos de este módulo como insumos para alimentar, fortalecer o reorientar las estrategias de trabajo para el desarrollo económico rural y la lucha contra la pobreza. Este esfuerzo colectivo no agota el debate entorno a las posibilidades, retos y estrategias de organización y asociatividad empresarial de medianos o pequeños/as productores/as rurales, pero si plantea aportes que creemos importantes y útiles para la práctica.

¿Cómo usar el Módulo?

Este módulo presenta sus contenidos estructurados en bloques en los que se describen factores de éxito; cada uno de ellos plantea algunos elementos de orientación que son argumentados, analizados e ilustrados con ejemplos. En el texto, el lector encontrará varias llamadas que utilizan la siguiente simbología:

Para mencionar conceptos y/o aclaraciones.

Para mencionar recomendaciones o posibles aplicaciones



Para mencionar ejemplos.

Objetivo del Módulo

Brindar elementos de reflexión y orientaciones clave a considerar para apoyar el fomento y fortalecimiento de las Empresas Asociativas Rurales (EMARs). Se espera también contribuir con insumos para la formulación de políticas y estrategias para el desarrollo rural.

Este módulo no es una receta para el trabajo entorno a la asociatividad empresarial rural, por lo tanto para ser usada deberá adaptarse al contexto y a las necesidades específicas de los usuarios, de manera que unos elementos podrán ser más importantes que otros, dependiendo de la situación de cada EMAR.

Usuarios

Este módulo puede ser de utilidad para:

- Las entidades públicas de nivel macro y meso, involucradas en la formulación, implementación y monitoreo de políticas y estrategias para el desarrollo rural

- Las entidades de cooperación y proyectos que trabajan en el fomento e implementación de la estrategia de asociatividad empresarial rural
- Las instancias encargadas de orientar recursos e inversiones en el sector empresarial rural
- Los equipos que gerencian y/o dirigen Empresas Asociativas Rurales.

Marco de Referencia

Empresa Asociativa Rural (EMAR)[2]

La definición de lo que se considera una Empresa Asociativa Rural, tiene que ver con sus características y naturaleza, así:

- Es una **EMPRESA**, en cuanto constituye un emprendimiento legalmente constituido, con fines de lucro y una estructura de gestión que facilita el funcionamiento del negocio
- Es **ASOCIATIVA**, porque promueve la unión / asociación de varios pequeños/as productores/as
- Es **RURAL** por su ubicación, y esta característica muchas veces suele traducirse en situaciones de marginación y menor acceso a servicios.

Con estas consideraciones, se construyó la siguiente definición de EMAR:

Una EMAR es una asociación legalmente constituida, conformada mayoritariamente por pequeños productores rurales, que ha conseguido resultados económicos favorables y tiene una estructura de gestión profesional.

2 En Bolivia se ha utilizado la denominación de Organización Económica Campesina, OECA, por ser un término reconocido en el país para el mismo concepto.

Características de una EMAR exitosa

a. Resultados favorables

Incluye los resultados relacionados con los ingresos como empresa y los que tienen que ver con los servicios y beneficios brindados a los socios y a sus unidades productivas.

b. Nivel de sustentabilidad de la empresa

Se trata de que la EMAR, durante el tiempo de su actividad, haya logrado cierto grado de independencia financiera y autonomía en su gestión (en los aspectos financieros, organizativos, ambientales y administrativos).

c. Permanencia o durabilidad

Esta característica es demostrada con base al funcionamiento de la EMAR por un período prolongado de, al menos, cinco años, y/o a la existencia de condiciones que permitan prever que la empresa podrá mantenerse en actividad en los años futuros.

EMARs y empresas privadas convencionales: lo común y lo diferente

Las EMARs tienen algunas características en común con las empresas privadas convencionales, entre ellas podemos citar:

1. Al ser empresas, cuentan con socios que tienen un mismo fin: generar rentabilidad o beneficios.
2. Por su naturaleza económica, están orientadas al mercado.
3. Cuentan con una estructura de gestión que les permite operar y administrar el negocio.
4. Tienen acceso a infraestructura básica y a servicios.
5. Disponen de capital de operación.

Debe entenderse que la actividad empresarial implica asumir grandes desafíos y vencer un sinnúmero de dificultades internas y de contexto; el carácter de convencional o EMAR, no determina necesariamente el éxito o fracaso del emprendimiento, ni la superioridad o los resultados que se obtengan. El contraste que presentamos a continuación pretende resaltar el mayor esfuerzo que deben realizar las EMARs para alcanzar el éxito:

	EMPRESA PRIVADA CONVENCIONAL Mediana y gran empresa	EMAR Empresa asociativa rural conformada por pequeños/as productores/as
Dirección de la empresa	Directorio integrado generalmente por los inversionistas con visión empresarial y redes de contactos.	Directorio integrado por dirigentes/as campesinos con mucho conocimiento empírico del negocio y con necesidad de apoyo para orientar la estrategia de gestión empresarial.
Toma de decisiones	Se toman decisiones de manera rápida buscando que sean ágiles y oportunas. Generalmente hay un buen nivel de confianza.	Es un proceso, implica momentos de consulta a socios para lograr consensos. Muchas decisiones se basan en un principio de confianza.
Asociatividad	Por lo general la asociatividad no es una preocupación central, se realiza en función de los intereses de negocio. La comunicación e información se centra en pocos elementos claves del resultado de la gestión.	La asociatividad es importante, con tiempo y esfuerzos diferentes, en virtud del número de productores/as que deben participar y asumir la lógica del negocio. Se necesita invertir en comunicación e información y desarrollar mecanismos de democracia interna.
Capital de preinversión.	Los socios disponen de capital de preinversión o tienen facilidades para acceder a él a través de créditos.	El capital de preinversión es pequeño, se basa en lo que disponen los socios. La EMAR y sus socios dependen de apoyo externo, en términos de capital, tiempo y gestión para conseguirlo.
Acceso a servicios de desarrollo empresarial.	Cuentan con un buen nivel de acceso a contactos comerciales, a recursos (tecnología, capital y humano) y a servicios (financieros y no financieros).	Pocos contactos en el mundo empresarial, por el tipo de negocio o por desconfianza. Sin estrategia clara para articularse a redes que oferten servicios de desarrollo empresarial.
Identificación de innovaciones	Los directivos y socios suelen tener facilidades para viajar y acceder a innovaciones. Acceden a subsidios estatales pues están en contacto con los programas de promoción de exportaciones y de innovación tecnológica.	Dificultad para que los directivos, equipo de gestión y socios viajen a conocer otras dinámicas y encontrar tecnologías coherentes con sus necesidades. Pocas facilidades para aprovechar las oportunidades de vinculación entre demanda externa y su potencial de producción.
Calidad	La producción de las empresas es única, aunque por lotes. La calidad del producto es única y estándar, es decir, responde a parámetros de un sistema de calidad preestablecido en la empresa.	Generalmente la producción es individual y es necesario invertir en estandarizar la calidad para lograr el acceso al mercado, proceso que es lento debido a las diferentes capacidades de inversión de los socios.
Ubicación	Suelen estar en zonas geográficas que disponen de buen acceso a servicios, generalmente alrededor de las grandes ciudades.	Se ubican en lugares alejados de los mercados dinámicos, en donde disponen de pocos servicios básicos y limitada oferta de servicios financieros y no financieros.
Recurso humano	La empresa ha previsto recursos para contratar profesionales calificados y entre los socios hay claridad sobre las necesidades de realizar estas contrataciones. La oferta remunerativa es atractiva.	Pocos recursos para contratar personal calificado y que comparta los objetivos de la EMAR. Es complejo lograr que se invierta en conformar un equipo profesional para el negocio. La remuneración profesional suele ser baja, en relación con el mercado.

En Resumen

1. Una empresa privada busca rentabilidad económica y la sostenibilidad en los mercados, una EMAR además tiene como objetivos la rentabilidad social y el impacto en las familias de sus socios.
2. Una empresa privada desarrolla su accionar entorno a una propuesta eminentemente lucrativa; una EMAR, adicionalmente suele tener una propuesta social.
3. En una empresa privada, se apuesta por una gestión profesional altamente calificada que desarrolla sus actividades en el mediano y largo plazo; una EMAR, además de un equipo profesional de gestión, tiene un equipo dirigencial, que participa en la toma de algunas decisiones y tiene comunicación y contacto permanente con los socios y el equipo de gestión.

Elementos de Orientación para la Gestión exitosa de las EMARs

Pese a la gran diferencia en el desarrollo del entorno económico, legal, institucional de los países de Latinoamérica, los factores de éxito de las EMARs son muy similares. Con fines metodológicos se han agrupado estos factores en cuatro temas o bloques:

I. Articularse a mercados de productos y servicios
II. Construir capital social
III. Gestionar la asociatividad empresarial
IV. Relacionarse con el entorno

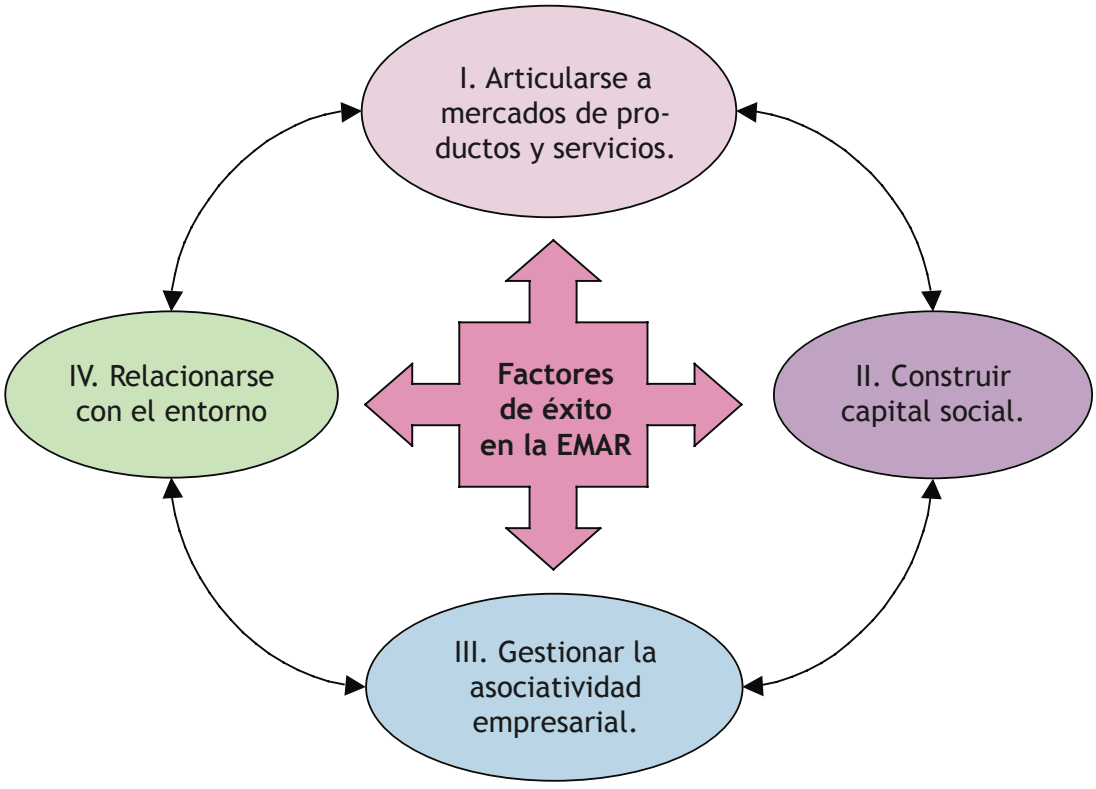


Fig. 1. Temas determinantes del éxito en las EMARs.

Este gráfico sugiere que los cuatro temas, están interrelacionados entre sí, y que todos ellos contribuyen al éxito de las EMARs. El acceso al mercado tiene un peso importante, aunque los otros factores no pueden descuidarse. A continuación en el gráfico 2 se presentan los factores organizados para cada uno de los bloques.

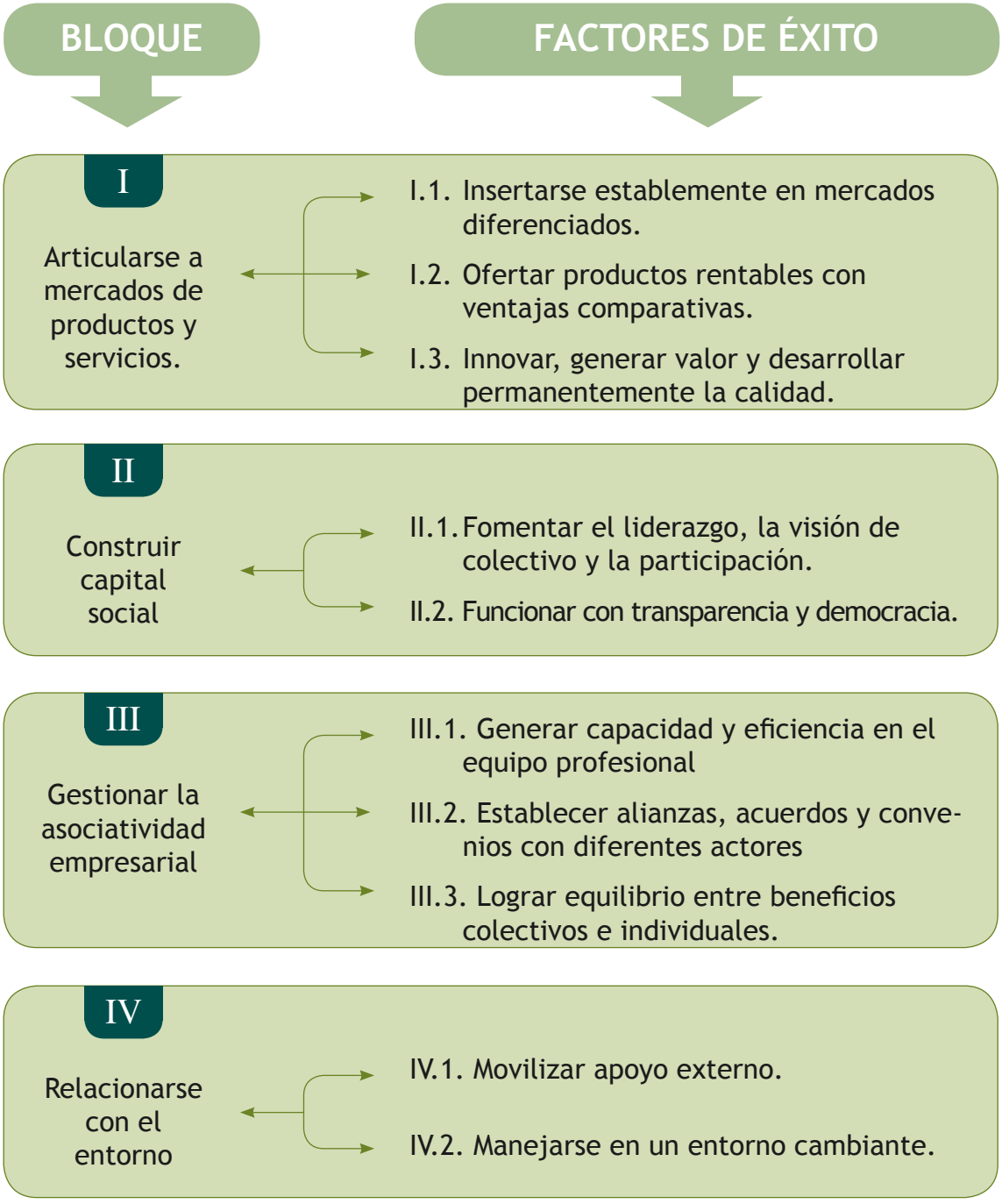


Fig. 2. Factores de éxito para las EMARs.

Los 10 factores de éxito que se presentan en los cuatro bloques están interrelacionados entre sí; su agrupación bajo ciertos temas, se ha hecho con el fin de presentar las orientaciones de manera organizada y facilitar el uso del documento.

capítulo 1

Articularse a mercados de productos y servicios

Una Empresa Asociativa Rural se puede volver sostenible únicamente si hay un anclaje adecuado y dinámico a una demanda específica del mercado, con precios atractivos y ventajas comparativas para los/as pequeños/as productores/as; estas condiciones de mercado, configuran una situación de seguridad para los/as pequeños/as productores/as rurales, socios de las EMARs, en la que ven retribuciones en beneficios de diverso tipo (ingresos, acceso a mercados, servicios, seguridad, etc.) para sus esfuerzos e inversiones.

Los factores de éxito a considerar en este bloque tienen que ver con la seguridad de mercado, la selección del producto y la competitividad a través de innovación, calidad y valor agregado al cliente.

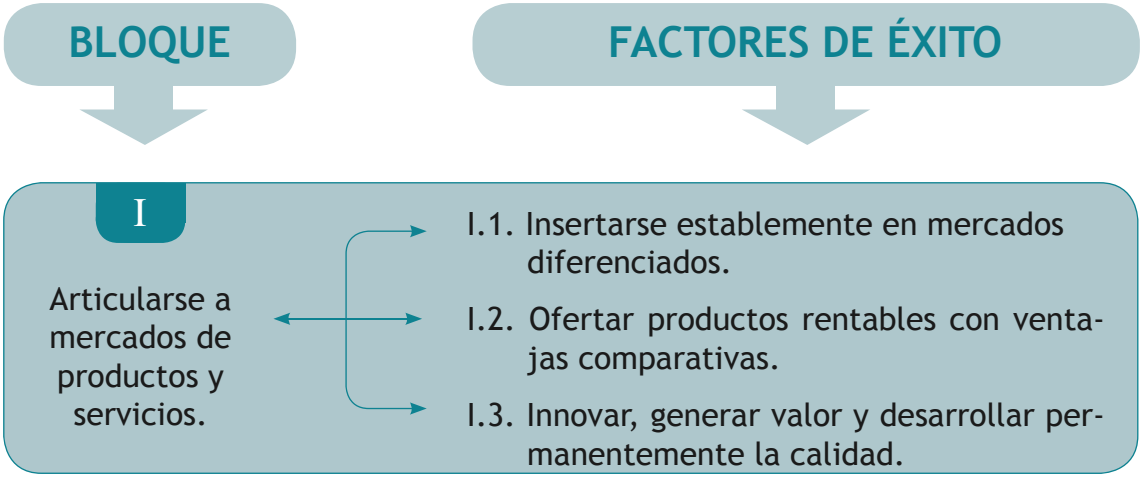


Fig. 3. Factores de éxito relacionados con la articulación a mercados.

FACTOR DE ÉXITO I.1 Insertarse establemente en mercados diferenciados.

La lógica de las EMARs exitosas ha sido producir en función de una demanda concreta y adaptarse de manera oportuna a los requerimientos del mercado de productos y servicios (productos, tecnología, información, capital, etc.).

La búsqueda de una **inserción estable** (contrato de trabajo, de producción, un convenio de servicios o algún vínculo formal que establezca una relación comercial) es un aspecto fundamental para generar entre los socios de la EMAR una atmósfera de motivación que se traduce en inversión y esfuerzo, lo que a su vez puede dinamizar la cadena a nivel de la provisión de insumos y servicios.

La **inserción cercana** al mercado, implica que la EMAR recibe un feed back de sus compradores, lo que le permite responder a sus nuevas demandas; la empresa asociativa rural debe conocer las necesidades de sus clientes, pues solamente así podrá responder a ellas con creatividad e innovación.

Una variable de éxito de la Central Piurana de Cafetaleros CEPICAFE (Perú), es la asociatividad con sus compradores, los cuales transmiten a la EMAR valiosa información de mercado. Así, en poco tiempo, el volumen negociable de la empresa se ha quintuplicado, gracias a la confianza que han logrado con los compradores, lo que ha determinado que la EMAR incursione en la comercialización a Europa de otros productos.

Orientaciones básicas

Para alcanzar una inserción estable y cercana al mercado, las siguientes orientaciones pueden ser muy útiles:

I.1.1 Trabajar con base a una demanda concreta de mercado

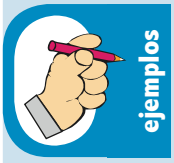
Las EMARs exitosas trabajan con **enfoque de demanda**; esto implica responder a los requerimientos específicos de los clientes, en términos de producto, volumen, precio y estacionalidad, lo que les permite articularse de manera sostenida y disponer de un mercado seguro. La seguridad de mercado dinamiza las innovaciones en el producto, en el proceso y en la organización misma. Las EMARs que trabajan con mercado seguro son capaces de introducir cambios oportunos en los procesos productivos, invertir y asumir mayores riesgos para cumplir con los requerimientos de la demanda.

La EMAR "Huertos Gatazo Zambrano" (HGZ) en Ecuador, dedicada a la producción y venta de brócoli, es un ejemplo de innovación por certeza de mercado. A partir de un acuerdo comercial entre HGZ y la empresa IQF, los socios de HGZ comenzaron a usar un paquete tecnológico más limpio y estandarizado, utilizaron jabas para la cosecha y cofias para la limpieza y selección del producto. Por su parte IQF dio un cupo quincenal a HGZ para la entrega de brócoli, a un precio estable.

Operar con un mercado seguro dinamiza también el mercado de servicios financieros, de capacitación y asistencia técnica, de transportes, tecnológico, etc., en la medida en que éstos, contribuyen a la generación de ingresos para la EMAR.

I.1.2. Aprovechar nichos de mercado

Las EMARS generalmente no trabajan en producción a escala y por tanto su estrategia de competitividad está centrada en torno a la diferenciación. Por esta razón, la ubicación inicial de nichos de mercado es una entrada interesante pues se genera en la empresa una importante experiencia comercial que apoya su posicionamiento y competitividad. Sobre la base del aprovechamiento de nichos de mercado, varias empresas han evolucionado a otros mercados más amplios.



La Asociacion de pequeños/as productores/as de banano de El Guabo, Ecuador, dedicada a la exportación de esta fruta, supo aprovechar un nicho de mercado. Y es que, luego de una etapa de crisis financiera, logró continuar con sus actividades comerciales y alcanzar estabilidad finanicera, solo cuando identificó, como nicho comercial, el mercado orgánico fair trade y se articuló a él, ofertando banano orgánico como producto diferenciado.

Algunas oportunidades de mercado, que pueden ser aprovechadas por las EMARS, son:

- **Mercados justos**, que valorizan la asociatividad
- **Mercados orgánicos y/o ecológicos**, que valorizan la diversificación de cultivos y la producción con enfoque de sostenibilidad ambiental
- **Mercados especiales o gourmet**, que valorizan la calidad, los niveles de agregación de valor y la identidad cultural de los productos / servicios (turismo) que se ofertan.

Entre la diversidad de estas oportunidades de mercado, es importante analizar y definir cuál es el más adecuado para los productos de la EMAR. Cada vez es mayor la competencia en los mercados, especialmente en los de productos convencionales; frente a esto las EMARs pueden optar por incorporarse a segmentos de mercado menos disputados, en los que pueden tener ventajas comparativas o competitivas; es decir, mercados diferenciados, con requerimientos de calidad y volumen que pueden ser cumplidos por las EMARs.

La Central Piurana de Cafetaleros, CEPICAFE, exporta café especial. Esta empresa identificó con bastante precisión "nichos de mercado" y ello determinó que pueda aprovechar las condiciones favorables que esos espacios presentaban para la gama de productos de café especial, incluido el orgánico, en un contexto en que los precios para los mercados convencionales, tenían una fuerte tendencia a la baja.

I.1.3. Establecer una relación cercana con los clientes

Mantener una interlocución permanente con los clientes es una estrategia esencial para construir confianza y relaciones comerciales de largo plazo basadas en la comprensión y satisfacción oportuna de las necesidades del cliente.

Los socios de la EMAR necesitan analizar lo que implica una relación de largo plazo con el mercado, sus ventajas, beneficios y riesgos. De esta manera se puede evitar la posible crisis comercial que se desencadenaría en caso de que los/as productores/as prefirieran, aunque sea de manera temporal, abastecer a un mercado que paga más, pero que compra por pocas semanas, y con ello perder las oportunidades comerciales que implica tener un mercado estable y seguro, aunque temporal u ocasionalmente, ofrezca un precio algo menor por los productos.

El siguiente ejemplo deja ver que es importante mantener relaciones comerciales sólidas y de largo plazo, aunque sea con pocos clientes.

En Chile las EMARs exitosas que exportan frutas (uvas y berries) lo hacen a través de empresas exportadoras establecidas, con las cuales mantienen relaciones de largo plazo, en lo relativo a:

- Entrega de toda la producción de calidad exportable
- Captación de asistencia técnica a la EMAR y sus productores/as (fertilización, sistema de poda, control de plagas, fechas y sistema de cosecha, etc.)
- Aprovisionamiento de insumos en las cantidades, calidades y fechas pactadas
- Servicio de empaque de la fruta a la cosecha.

Adicionalmente, el rol de "conectores" jugado por los agentes externos, ha sido fundamental en las experiencias de éxito de las EMARs y, aunque ha implicado un intenso acompañamiento inicial en las negociaciones, ha generado mayor seguridad en los socios de las empresas y ha facilitado el establecimiento de contratos importantes.

Para utilizar estas orientaciones básicas en el análisis de la situación de una EMAR, respecto a su **inserción estable a mercados**, se pueden realizar las siguientes preguntas clave:

Factor de éxito	Orientación básica	Preguntas clave
I.1. Articularse de manera estable y cercana a mercados diferenciados.	I.1.1. Trabajar en base a una demanda concreta de mercado.	1. ¿Ha logrado la EMAR contratos o clientes estables? 2. ¿De qué manera la EMAR se ha articulado al mercado?
	I.1.2. Aprovechar nichos de mercado.	1. ¿La EMAR ha identificado qué nichos de mercado podría aprovechar? 2. ¿Qué características de diferenciación del producto de la EMAR, es valorada en el mercado?
	I.1.3. Establecer una relación cercana con los clientes.	1. ¿La EMAR tiene contacto con sus clientes? 2. ¿La EMAR conoce cuáles son los cambios que debe implementar para adaptarse a las demandas del mercado?

FACTOR DE ÉXITO I.2 Ofertas productos rentables con ventajas comparativas.

Las empresas exitosas son aquellas que se han orientado a ofertar un producto con ventajas comparativas y competitivas, que les genera una rentabilidad atractiva.

Las ventajas comparativas de las empresas asociativas rurales pueden estar en:

- Los ecosistemas específicos por su potencial de generación de productos propios (café de altura, productos de fincas orgánicas no extensivas)
- Los atributos de origen de los productos, como cultura e identidad territorial (tejidos artesanales de arte indígena)
- El uso intensivo de mano de obra (productos de recolección manual, manufacturados artesanalmente, etc.)

Para la selección del producto, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La oportunidad de mercado (orientación a la demanda).
- Las capacidades o potencialidades productivas, en términos de volumen.
- Las ventajas comparativas.
- La rentabilidad potencial del producto (precio vs. costos de producción y transporte).

Orientaciones básicas

Para desarrollar una **oferta rentable**, aprovechando las **ventajas comparativas** del producto, las siguientes orientaciones pueden ser muy útiles:

I.2.1. Conocer las capacidades y potencialidades productivas

La capacidad productiva tiene que ver con el volumen de producto que la empresa está en capacidad de entregar al mercado, con la calidad requerida, en el tiempo actual y a futuro. Las EMARs tienen que conocer tanto sus capacidades productivas, como la perspectiva de demanda; de esta manera podrán contrastar, en cada temporada, el tamaño de su oferta con el volumen de producto o derivados a ser demandado.

Las EMARs también tienen que reconocer y aprovechar sus potencialidades productivas, ello implica valorar y desarrollar el "saber hacer" de los/as productores/as.

I.2.2. Aprovechar las ventajas comparativas

Una EMAR para ser exitosa, necesita seleccionar un producto con ventajas comparativas. Estas ventajas pueden estar dadas por las siguientes características:

a. Por las condiciones de producción

Existen muchos productos en los que se han desarrollado características particulares muy apreciadas por el mercado, debido a las condiciones de la zona y/o del proceso productivo.

La Asociación de pequeños/as productores/as de banano "El Guabo" (Ecuador), ha impulsado su crecimiento a partir de la articulacion al comercio justo, ofertando un producto que tiene como ventajas comparativas y características de diferenciación, el ser producido y comercializado por una organización de productores/as y calidad orgánica certificada, atributos que son celosamente cuidados pues los reconocen como factores de éxito de la empresa.

b. Por la cultura y el territorio: productos con identidad territorial

Los productos con identidad territorial son emblemáticos pues representan ciertas características, valoradas por los clientes, que se consideran específicas de su lugar de origen, en términos de cultura, de historia y tradición.

Inca Pallay es una EMAR boliviana, dedicada a la comercialización de textiles artesanales. El negocio de Inca Pallay es difundir rentablemente las expresiones culturales de dos culturas ancestrales, a través de textiles. El criterio central en la identificación del producto fue la ventaja comparativa de especialización cultural de las tejedoras propietarias y la producción de textiles andinos como producto especial. La estrategia comercial se basa en presentar un producto altamente diferenciado (textiles que representan el arte indígena) con una barrera total de ingreso para los competidores (la identidad étnica cultural), apuntando a un nicho particular de mercado (los turistas con alto poder adquisitivo).

c. Por el uso intensivo de mano de obra disponible localmente

Existen productos que usan intensivamente la mano de obra, constituyéndose en una importante fuente generadora de empleo local e ingresos. Esta característica suele ser muy apreciada en ciertos nichos de mercado.

AGROPEHUENCHE, empresa de berries en Chile, hace la recolección de la fruta a mano, con los miembros de las familias de los asociados y complementariamente, con fuerza de trabajo asalariada de la región.

Se estima que en las labores de cosecha se emplean entre 200 a 300 jornadas por há.; en la planta empacadora se da ocupación a un número adicional y muy significativo de trabajadores. Gran parte de la mano de obra en ambas faenas es aportada por mujeres.

d. Por la asociatividad

Asociarse para impulsar negocios, apoya la transabilidad y la generación de economías de escala. Esto constituye una ventaja comparativa en cuanto facilita la eficiencia y la gestión de la empresa.

En **Huertos Gatazo Zambrano** (Ecuador), la escala de producción de brócoli es cada vez mayor. La producción se ha organizado de tal manera que se recolecta de varias asociaciones y se tiene un solo sistema de acopio y transporte para la entrega a la exportadora bajo un solo contrato.

I.2.3. Establecer la rentabilidad del producto

La EMAR debe tener claridad sobre los costos de producción, transporte y comercialización del producto, de manera que pueda establecer su política de precios y conocer con certeza el nivel de rentabilidad del producto. Esto implica determinar un precio que sea atractivo al productor/a, pero también adecuado al cliente, de manera que le permita cubrir sus costos y reservar un margen razonable de utilidad para la sostenibilidad de la EMAR.

La escala de producción será también determinante del nivel de rentabilidad.

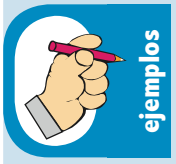
Para analizar la situación de una EMAR en la **selección y rentabilidad** de sus productos, se pueden realizar las siguientes preguntas clave:

Factor de éxito	Orientación básica	Preguntas clave
I.2. Ofertar productos rentables con ventajas comparativas	I.2.1. Conocer las capacidades y potencialidades productivas.	1. ¿Cuál es el tamaño de la demanda identificada? 2. ¿Cuál es la capacidad de oferta de la EMAR? 3. ¿En la EMAR existe saber hacer, para producir con calidad? 4. ¿Existe demanda de mercado para derivados del producto?
	I.2.2. Aprovechar las ventajas comparativas.	1. ¿Qué tipo de ventajas comparativas tiene el producto? 2. ¿De qué manera son aprovechadas por la EMAR sus ventajas comparativas?
	I.2.3. Establecer la rentabilidad del producto.	1. 1. ¿La EMAR tiene claridad sobre sus costos y precios? 2. ¿La escala de producción de la EMAR permite cubrir los costos fijos y tener una producción rentable?

FACTOR DE ÉXITO I.3 Innovar, generar valor y desarrollar permanentemente la calidad.

Las EMARs necesitan desarrollar capacidades para identificar, adaptar y utilizar procesos innovadores a nivel tecnológico, comercial, logístico y financiero, de manera que les permita diferenciarse y crear valor agregado en función de las demandas de sus clientes, y con ello, favorecer la competitividad de sus empresas.

Las EMARs exitosas, tienen como fundamentos de competitividad, una oferta de calidad y una política de **permanente innovación** de sus procesos productivos. Estos factores, facilitan su permanencia en el mercado, pero implican el desarrollo de una **cultura de información y capacitación permanente** para los asociados, además del claro establecimiento de normativas y estándares que permitan implementar sistemas de control de calidad y mecanismos de incentivos o sanciones.



En la empresa productora de vinos Lautaro de Sagrada Familia en Chile, las viñas viníferas están sometidas al régimen de Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs), el cual es un sistema controlado de labores agrícolas que respetan normas preestablecidas en materia de: medioambiente, sanidad, relaciones laborales, manejo de insumos agroquímicos, bienestar animal, tratamiento de aguas y riles, etc. Estas prácticas tienen gran trascendencia en la competitividad en mercados internacionales.

Orientaciones básicas

Para desarrollar la competitividad de las EMARs, las siguientes orientaciones pueden ser muy útiles:

I.3.1. Innovar con enfoque de mercado

Las EMARs exitosas desarrollan innovación de manera permanente, como respuesta a las necesidades, requerimientos y deseos del cliente. Un punto de apoyo clave a la innovación es el conocimiento del mercado[3] y las características de la competencia. La innovación orientada al mercado, si bien puede implicar inversiones y costos, tiene la ventaja de que reviste mayor seguridad sobre los beneficios (precio, certeza de venta) y menores riesgos para la EMAR.

[3] Orientación que se desarrolló en el factor I.1: Inserción estable en mercados diferenciados.

En el caso de Chanchaló, Ecuador, debido al rol que juegan parte de los/as productores/as en las actividades de comercialización, recogen cada vez ideas y propuestas de sus clientes de Latacunga, habiendo evolucionado de la producción de queso a la producción de yogurt y leche pasteurizada.

La introducción de innovaciones orientadas a posicionarse en segmentos de menor competencia puede resultar una estrategia interesante puesto que, cuando una EMAR trabaja con una estrategia de diferenciación y de posicionamiento en nichos de mercado, tiene mayores posibilidades de conseguir mejores precios y acuerdos para la provisión de volúmenes de producto coherentes con su dimensión productiva.

La EMAR debe desarrollar capacidad para utilizar la innovación con el fin de diferenciarse de la competencia, transformar las ventajas comparativas en competitivas y generar valor al cliente (en productos o servicios).

I.3.2. Adoptar las ideas de innovación

Las ideas de innovación pueden surgir en la propia EMAR, aunque esto resulta poco común, pues en las empresas rurales suele existir un referente muy limitado del entorno. En la mayoría de casos las innovaciones han sido propuestas desde personas externas a la EMAR (agentes externos): los clientes, ofertantes de servicios o miembros de la cooperación. El punto clave para las EMARs es la capacidad para recuperar las ideas de innovación, adoptarlas y ponerlas en práctica.

En el caso chileno, la inversión en viñedos (o reconversion maíz - viñedos) fue impulsada desde el Estado como innovacion productiva. Para ello ofreció información sobre el potencial de exportación del producto y sus derivados, desarrolló un marco legal para facilitar y promover la inversión en este producto y la reconversión productiva maiz - viñedos. Ademas apoyó a los/as productores/as con diversos instrumentos para dinamizar su producción e inversión.

Es importante tomar en cuenta la relación entre la innovación y la escala productiva de la EMAR para mantener un equilibrio entre el costo y el beneficio de la innovación.

El hecho de que la EMAR esté en un territorio competitivo o forme parte de un cluster contribuye a la promoción y difusión de la innovación.

En Bolivia, la EMAR **SEFO** (Semillas Forrajeras) combina exitosamente sus conocimientos en riqueza genética con el cultivo manual de especies forrajeras exóticas en áreas ecológicas particulares. Trabajan ensamblando métodos tradicionales de la agricultura nativa con los procedimientos modernos de tecnología semillerista. Así obtienen semillas comerciales de calidad internacional que compiten en el mercado de semillas importadas.

Los tipos de innovación orientada al mercado que se desarrollan con más frecuencia en las EMARS son:

- Innovación tecnológica
- Innovación en procesos comerciales
- Innovación en procesos gerenciales
- Innovación en aspectos financieros
- Innovación en servicios y logística.

La innovación no se limita solo al producto, sino también en la información del mercado, en la logística de entrega, en la garantía de una marca y en otros factores valorados por el cliente.

I.3.3. Gestión de la calidad

Las EMARs exitosas han desarrollado el **concepto integral de calidad** como estrategia de competitividad. Esto quiere decir que la calidad no se ha limitado únicamente al producto sino que está presente en todos los elementos relacionados con la satisfacción del cliente, es decir: calidad en el producto, en el proceso de producción y de agregación de valor, en los servicios que acompañan el producto, en el mercadeo y en la gerencia de la empresa.

La Asociación El Guabo es una EMAR ecuatoriana que comercializa banano orgánico y ha adoptado varios procedimientos y prácticas de calidad. Sus procesos de producción son orgánicos y responden a los estándares de Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas de Manufactura, todo ello bajo certificación de SKAL (está en marcha la certificación con Euregap). Adicionalmente cuentan con varias certificaciones para el Comercio Justo: FLO (Fair Trade Labelling Organization) y Esselunga para el mercado italiano.

Para analizar la situación de una EMAR, respecto a la **innovación y calidad**, las siguientes preguntas clave pueden ser de mucha utilidad:

Factor de éxito	Orientación básica	Preguntas clave
I.3. Innovar, generar valor y desarrollar permanentemente la calidad.	I.3.1. Innovar con enfoque de mercado.	1. ¿Qué innovaciones orientadas al mercado ha implementado o va implementar la EMAR? 2. ¿Cuál es el costo y cuál el beneficio de estas innovaciones? 3. ¿De qué manera las innovaciones implementadas por la EMAR favorecen su posicionamiento en el mercado?
	I.3.2. Adoptar ideas de innovación.	1. ¿Quién identifica las innovaciones que se requieren en la EMAR? 2. ¿Cómo se implementan las innovaciones en la EMAR?
	I.3.3. Mejorar la calidad.	1. ¿La EMAR maneja estándares de calidad? 2. ¿La EMAR hace control de calidad?

Resumen

Bloque I	Factores de éxito	Orientaciones básicas
Articularse a mercados de productos y servicios	Inserción estable en mercados diferenciados.	• Demanda concreta de mercado. • Aprovechar nichos de mercado. • Relación cercana con clientes.
	Oferta de productos rentables con ventajas comparativas.	• Capacidad y potencial productivo. • Aprovechar ventaja comparativa. • Establecer costos y rentabilidad.
	Innovar, generar valor y desarrollar calidad.	• Innovar con enfoque de mercado. • Adoptar las ideas de innovación. • Gestión de la calidad.

Fig. 4. Factores de éxito y orientaciones en el bloque de articulación a mercados.

Construir Capital Social

capítulo 2

La asociatividad rural, como mecanismo para acceder en mejores condiciones al mercado, constituye un gran desafío para los/as pequeños/as productores/as, pues implica alcanzar un equilibrio entre los objetivos empresariales y los planteados individualmente por cada socio/a – productor/a.

Conjugar la rentabilidad de la empresa con la necesidad de generar beneficios tangibles en corto o mediano plazo, requiere de una estrategia orientada a la **generación de confianza y colaboración**. Esta estrategia debería incluir aspectos referentes a: desarrollo del liderazgo, motivación, mecanismos de comunicación, información, concertación y rendición de cuentas, manejo de conflictos y construcción de normas consensuadas que se sustenten en principios compartidos como la solidaridad, honradez, transparencia, respeto a los bienes e inversiones del negocio. Es decir, se necesita una estrategia de construcción de capital social[4] .

Los factores referentes a la construcción de capital social, que se han identificado como necesarios de desarrollar por las EMARs para alcanzar el éxito, son los siguientes:

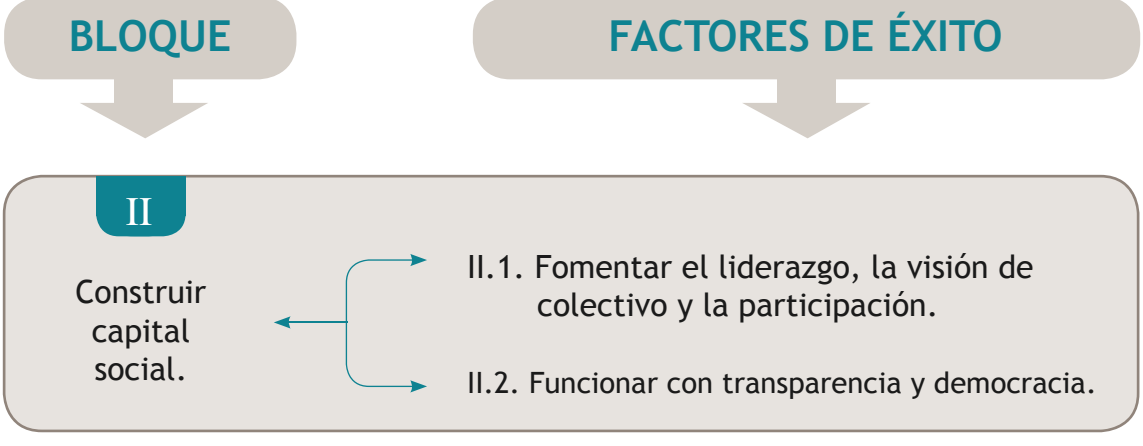


Fig. 5. Factores de éxito relacionados con el capital social.

[4] Por capital social se entiende la historia de realizaciones conjuntas y actividades comunes del grupo. Los elementos que sirven de base para el capital social son las relaciones de confianza, de parentesco, el aprendizaje previo de la acción colectiva y la cultura institucional del grupo.

FACTOR DE ÉXITO II.1 Fomentar el liderazgo, la visión de colectivo y la participación.

Es importante contar con un estilo de liderazgo interno reconocido y legitimado por sus socios, lo que luego se extenderá y se hará manifiesto también en el territorio y en un rubro específico. Los líderes en las EMARs tienen capacidades para motivar y dirigir, pueden asumir y delegar responsabilidades respecto a la dirección de la empresa, fomentan la participación de los socios en la organización y apoyan el fortalecimiento de la identidad, sentido de pertenencia para con la empresa y la confianza entre los asociados.

Orientaciones básicas

Para desarrollar un **liderazgo efectivo y participativo** en las EMARs, las siguientes orientaciones pueden ser muy útiles:

II.1.1. Desarrollar un liderazgo con credibilidad

Los líderes de las EMARs exitosas, tienen un **fuerte compromiso con el ideal organizativo**, un alto grado de confianza en sí mismos y capacidades para el manejo y resolución de conflictos. Todos estos elementos determinan que el líder, o la lidereza, desarrolle y mantenga relaciones de confianza y de respeto con los demás socios.

Un rol fundamental de los líderes de EMARs tiene que ver con fomentar la participación activa de los socios en la toma de decisiones, lo que facilita la generación de una visión de colectivo para el funcionamiento de la empresa.

En la **Cooperativa Agraria Cafetalera "La Florida"**, en el Perú, los líderes son personas visionarias, con una imagen clara de lo que deben lograr sus programas y sus equipos; han logrado transmitir claramente la visión y generar un alto grado de confianza interna que ha sido esencial para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Además han implementado estrategias de cambio para adaptar a la empresa a los nuevos contextos.

Los líderes que logran impulsar una EMAR, asumen de manera destacada diferentes responsabilidades, así, en los aspectos productivos, su desempeño motiva a otros socios y/o proveedores para innovar y mejorar la productividad; en la toma de decisiones de mercado, actúan en forma oportuna para minimizar los riesgos sobre el capital; en la comunicación interna y externa, generalmente son el enlace entre la Asamblea, el Directorio y el equipo gerencial y aprovechan todo tipo de contactos para canalizar recursos hacia la EMAR.

sugerencias

Un líder reconocido, o quizá mejor, un grupo de líderes, además de poseer la habilidad de motivar, movilizar, entender a los socios y al equipo técnico, pueden fomentar y lograr una efectiva participación de los socios y facilitar la generación de una visión empresarial compartida y un rumbo claro para el accionar de la EMAR.

Los líderes de EMARs se desempeñan en diferentes campos dentro de la organización, algunos de los cuales se ilustran en la gráfica siguiente:

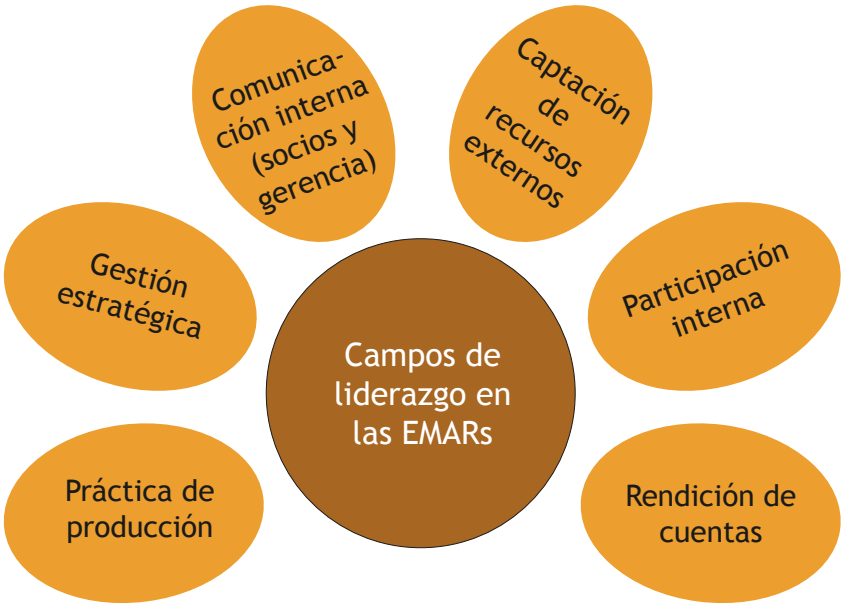


Fig. 6. Campos de liderazgo en las EMARs.

Para un adecuado crecimiento de la organización y de los asociados y con el objetivo de fomentar el relevo de directivos, cada uno de estos campos de acción en la empresa podría ser asumido por una o más personas.

En la práctica de las EMARs, se ha comprobado que el liderazgo que abarca demasiadas responsabilidades y está concentrado en una sola persona, constituye un gran riesgo para las empresas, pues se genera una situación de alta dependencia, aún cuando en cierto momento de la vida de la EMAR la actuación destacada de un solo líder haya sido una gran ventaja.

ejemplos

El liderazgo reconocido es histórico en algunas ocasiones, así en las cooperativas cafetaleras se observa que los hijos de anteriores líderes, que cuentan con formación universitaria, son los responsables actuales del negocio. Esta dinámica ha permitido que los socios de las EMARs exitosas desarrollen identidad, adhesión, fidelidad y compromiso y que se genere una dinámica de participación basada en la confianza mutua.

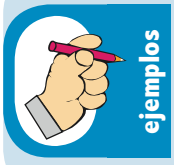
La incorporación de familiares de los socios o de los mismos productores/as en el equipo gerencial de una EMAR requiere que éstas personas sean altamente efectivas en su desempeño y puedan establecer un equilibrio entre su sentido de pertenencia al grupo de socios y su responsabilidad técnica para dirigir o gerenciar la empresa.

II.1.2. Construir confianza

En una EMAR exitosa, se evidencian relaciones de confianza y respeto a partir de la estructuración y consolidación de un grupo organizado de productores/as, lo que constituye una gran fortaleza organizativa. La **confianza interna es la base de la actividad empresarial.**

La construcción de confianza en la empresa es un proceso gradual y consensuado que implica: definir colectivamente y poner en práctica normas de comportamiento, establecer acuerdos sobre los deberes y derechos de los asociados, sobre los mecanismos de resolución de conflictos y la aplicación de incentivos y sanciones, es decir contar con un estatuto claro y un reglamento interno apropiado, solo así es posible llegar a un nivel de reconocimiento pleno de las instancias de decisión por parte de los socios y socias.

A lo anterior se suma el mantener espacios de rendición de cuentas tanto en aspectos administrativos, de comportamiento contable y financiero y de gestión del directorio y del equipo gerencial.



En la Central Piurana de Cafetaleros **(CEPICAFE)** de Perú, la Junta Directiva está conformada por representantes de las 73 organizaciones socias, quienes analizan, discuten y aprueban regularmente las políticas de la asociación, que se basan en la equidad como el factor más relevante para el trabajo anual.

EMARs con altos niveles de confianza interna, pueden enfrentar de mejor manera las de crisis internas. Los hitos históricos en EMARs exitosas están marcados por las habilidades y fuerza de sus líderes para unir a los que han confiado en ellos y orientar a la empresa en una nueva fase, como por ejemplo, incursionar en nuevos mercados. En cambio, muchas EMARs que no trabajan en fortalecer el nivel de confianza interna, han fracasado.

La EMAR debe tener una estrategia de fortalecimiento organizacional que le permita enfrentar crisis. La confianza entre los socios y el sentido de pertenencia, favorecen el reconocimiento de las instancias directivas y gerenciales y facilita el ejercicio efectivo del liderazgo en la toma de decisiones.

Los/as pequeños/as productores/as rurales siempre han estado vinculados con experiencias organizativas, lo que les permite identificar formas provechosas de constituir, fortalecer y hacer funcionar una EMAR. Pero también las experiencias anteriores pudieron ser negativas y haber generado desconfianza en los procesos asociativos y en los líderes; es posible revertir esta situación, en la medida en que la empresa muestre resultados y ofrezca servicios de calidad a sus asociados. Parte de estos servicios son las oportunidades de aprendizaje.

II.1.3. Promover una cultura asociativa

Construir una cultura asociativa para mantener una actividad económica, es posible en la medida que existan profundos valores y principios compartidos entre los asociados, entre os que se puede mencionar:

- **Solidaridad**, practicada a través de mecanismos de compensación para los/as productores/as más pequeños
- **Lealtad**, evidenciada en los momentos de entrega del producto, aún cuando las expectativas de precio superen a las conseguidas en el negocio
- **Responsabilidad**, visibilizada en el cumplimiento de los compromisos asumidos como socios hacia la EMAR y por esta hacia sus clientes
- **Valoración cultural**, que se pone de manifiesto en las etapas productivas y comerciales y en los mecanismos de gestión y organización de la EMAR
- **Honestidad y transparencia**, que se expresan en los sistemas de manejo y rendición de cuentas al interior y exterior de la EMAR
- **Equidad**, evidenciada en las situaciones de conflicto y en los mecanismos de resolución implementados en la empresa.

Inca Pallay es una EMAR (OECA) boliviana cuya actividad gira alrededor de la producción y comercialización de tejidos artesanales andinos. La organización cree y se funda sobre tres tipos de valores:

1. Identidad cultural étnica y produccion de arte indígena con alta calidad, bajo una serie de normas de control social.
2. Equidad y solidaridad en la producción y distribución de beneficios entre todas las tejedoras socias y,
3. Empoderamiento de la mujer en su medio social, esto es, dentro de su hogar y en su comunidad.

El proceso de construir y mantener una cultura asociativa al interior de las EMARs, no es fácil. La superación de las desconfianzas, la instauración de estructuras y normas para administrar y resolver los conflictos, la superación de las tensiones entre los intereses individuales de los socios y la generación de excedentes sociales para asegurar la sustentación de la empresa son, entre otros, los logros que posibilita la vigencia de un compromiso asociativo entre los miembros de las empresas, los cuales a su vez, realimentan la cultura asociativa.

sugerencias

La promoción de una cultura asociativa en las EMARs, es también una estrategia para lograr una oferta de escala, mayores volúmenes y calidad estandarizada.

II.1.4. Desarrollar mecanismos de información y comunicación

Para que la democracia funcione en la empresa es indispensable que las reglas, los valores y principios, la ética y responsabilidad sean compartidos, visualizados y aplicados por todos los socios y socias.

Es fundamental que los dirigentes/as tengan capacidades para implementar mecanismos ágiles de información y comunicación, que resultan imprescindibles para que los socios comprendan cual es el rumbo de la empresa, qué busca y el porqué de ciertas exigencias y decisiones. Pero a su vez los mecanismos deben ayudar al relacionamiento de la empresa o con sus proveedores, clientes, oferentes de servicios, proyectos de cooperación, gobiernos locales, etc.

ejemplos

En **CEPICAFE**, de Perú, el liderazgo que ejerce la gerencia tiene como base la gestión comercial y las continuas visitas que realiza el equipo de gestión a las zonas productoras para tomar contacto con los asociados y trasmitir directamente la información de los resultados de las actividades de la empresa.

Para analizar la situación de una EMAR respecto al liderazgo participativo, se pueden utilizar las siguientes preguntas clave:

Factor de éxito	Orientación básica	Preguntas clave
II.1. Fomentar el liderazgo, la visión de colectivo y la participación.	II.1.1. Desarrollar liderazgo con credibilidad.	1. ¿Los líderes de la EMAR son reconocidos por los asociados? 2. ¿Los líderes tienen capacidades para transmitir sus ideas, facilitar la participación, motivar a los socios/as y apoyar la solución de conflictos? 3. ¿En qué responsabilidades se desempeñan mejor los líderes?
	II.1.2. Construir confianza.	1. ¿Existe confianza entre los líderes, socios y nivel gerencial de la EMAR? 2. ¿Existen normas concensuadas que son aplicadas? 3. ¿Existen espacios establecidos para el diálogo y reflexión interna?
	II.1.3. Promover una cultura asociativa.	1. ¿Cuenta la EMAR con un proceso de planeación interna? 2. ¿Existe en la EMAR cumplimiento de los deberes, respeto por los derechos? 3. ¿Asumen los socios responsabilidades? 4. ¿Existe sentido de pertenencia? 5. ¿Cuáles son los valores y principios que guían a la EMAR?
	II.1.4. Implementar mecanismos de comunicación e información.	1. ¿Qué mecanismos existen para facilitar la información en la EMAR? 2. ¿Qué mecanismos se han implementado para mejorar la comunicación interna?

FACTOR DE ÉXITO II.2 Funcionar con transparencia y democracia.

Las EMARs están generalmente conformadas por un número significativo de pequeños/as productores/as asociados/as, muchos de ellos con bajo nivel de educación formal y pocos conocimientos sobre métodos de manejo empresarial. Por estas razones, las EMARS exitosas deben establecer mecanismos prácticos y sistemáticos de gestión de la empresa y rendición de cuentas, para asegurar un funcionamiento transparente y democrático.

Orientaciones básicas

Para facilitar un funcionamiento democrático y transparente en las EMARs, las siguientes orientaciones pueden ser muy útiles:

II.2.1. Desarrollar mecanismos de funcionamiento transparente.

En una EMAR exitosa los socios perciben una real transparencia en el manejo de la empresa, situación que está muy ligada a la existencia de una política de información y comunicación por parte de la gerencia y de la directiva[5].

Cuando una EMAR crece, la información disponible se vuelve amplia y compleja; por esta razón, generalmente los socios no tienen acceso directo a toda la información de la empresa. Esto implica elaborar resúmenes sencillos y uso de metodologías de comunicación popular, medios visuales, explicaciones orales, presentar resultados, una relación entre lo previsto y el nivel de avance con propuestas concretas en espacios y grupos pequeños y en Asambleas de socios, es decir hacer comprensible los diferentes procesos que maneja la EMAR.

5 Este tema fue desarrollado como parte de las orientaciones del factor de éxito anterior.

ejemplos

COHORSIL es la Cooperativa Cafetalera Siguatepeque Limitada, que funciona en Honduras. En esta EMAR están claramente definidas las siguientes politicas, que son conocidas y compartidas por todos sus socios:

- Toda actividad que se realice debe ser planificada y de calidad
- Toda decisión importante es tomada en equipo
- Se aplica equidad en la prestación de servicios, la distribución de excedentes y el trato a las personas
- Todo negocio que se emprenda debe ser competitivo, eficiente y rentable
- Las decisiones importantes deben estar respaldadas en estudios técnicos
- El recurso humano de la EMAR es calificado, capacitado y con actitud proactiva
- Se respeta la aplicación de procedimientos.

Adicionalmente es importante que socios y directiva puedan contar con los servicios de un auditor externo, una persona externa a la gerencia, sin intereses particulares en los resultados de la empresa, contratado para explicar las cuentas a la dirigencia (no sólo al gerente). De esta manera, los socios de la EMAR tienen mayores garantías de la veracidad y confiabilidad de la información entregada por la gerencia.

sugerencias

La mayoría de las EMARS exitosas implementan periódicamente mecanismos de control interno y/o externo (por ejemplo auditorias) y cuentan con mecanismos de rendición de cuentas claros y sencillos para sus socios, con el fin de dar mayores garantías de transparencia.

II.2.2. Desarrollar mecanismos de funcionamiento democrático.

Una empresa asociativa no puede funcionar con la participación de todos en todo, **es necesario establecer formas de delegación del poder** en las personas que tengan capacidades y credibilidad para ejercerlo, para favorecer una actuación eficiente y oportuna.

sugerencias

Una EMAR democrática es aquella que ha implementado mecanismos de delegación de poder y de ejercicio de autoridad y que cuenta con representantes (generalmente una directiva) legítimamente elegidos.

Algunos mecanismos para que la delegación de poder funcione:

- Definición de **reglas claras de delegación de poder:** Estatutos, reglamentos, normas, tiempos, procedimientos, etc
- Construcción de **mecanismos de operatividad** de la reglamentación, lo que comúnmente se centra en imposición de sanciones para los socios que no cumplan las reglas a lo que debe añadirse incentivos para los mejores
- Incorporación de **aspectos éticos en el funcionamiento** de la EMAR. La ética es lo que se colectivamente los socios consideran bueno, y es lo que permite dar legitimidad a los dirigentes/as que asumen la delegación del poder de los socios de la empresa
- Fuertes **principios de responsabilidad**[6] : Este principio, aunque parezca muy simple, es de vital importancia para que los socios y socias confíen en sus dirigentes/as y así les dejen ejercer el poder que les han encargado.

En la Cooperativa de Peumo de Chile (COOPEUMO) aplican mecanismos para lograr la participación de los socios entre los cuales se distinguen:

- La existencia de un Comité Directivo de Coopeumo compuesto de 12 socios de los rubros y sectores geográficos de la cooperativa, los cuales tienen la dirección efectiva de todas las políticas, convenios, programas y presupuestos de la misma
- El boletín informativo que se edita mensualmente para informar a sus socios de las actividades y avances programáticos de la empresa
- Las asambleas periódicas con participación de la totalidad de los socios.

6 La definición que tienen las EMARs de la palabra responsabilidad, es "hacer lo que se dice que se va a hacer".

Para analizar la situación de una EMAR en lo que tiene que ver con la **transparencia y democracia**, las siguientes preguntas clave pueden ser muy útiles:

Factor de éxito	Orientación básica	Preguntas clave
II.2. Funcionar con transparencia y democracia.	II.2.1. Implementar mecanismos de funcionamiento transparente.	1. ¿Qué mecanismos aplica la EMAR para garantizar su funcionamiento transparente? 2. ¿Con qué frecuencia se implementan estos mecanismos? 3. ¿Los socios conocen los resultados de estos mecanismos (difusión de informes y auditorias)?
	II.2.2. Desarrollar mecanismos de funcionamiento democrático.	1. ¿Se ha establecido con claridad roles y funciones de los socios, directivos y equipo gerencial? 2. ¿Qué mecanismos de delegación de poder se han implementado en la EMAR? 3. ¿Los socios conocen, comparten y aplican los procedimientos establecidos?

Resumen

Bloque II	Factores de éxito	Orientaciones básicas
Construir capital social	Liderazgo, visión de colectivo, participación	• Liderazgo con credibilidad. • Construir confianza. • Cultura asociativa. • Comunicación e información.
	Funcionar con transparencia y democracia.	• Mecanismos de transparencia. • Mecanismos de democracia.

Fig. 7: Factores de éxito y orientaciones relacionadas con el capital social.

capítulo 3

Promover la Gestión Estratégica Empresarial

Las empresas rurales asociativas requieren una gestión empresarial moderna que implica contar con un equipo gerencial profesional y con habilidades para relacionarse con los/as pequeños/as productores/as y para establecer alianzas entre la EMAR y los actores externos. Es un reto para este equipo lograr el equilibrio entre los intereses individuales y los colectivos dentro de la empresa.

Obviamente contar con personal profesional implica costos fijos de funcionamiento que solo pueden ser asumidos por empresas con actividades comerciales dinámicas y rentables, que implica cierta dimensión del negocio.

Los factores referentes a la gestión empresarial, que las EMARs necesitan desarrollar, son los siguientes:

BLOQUE	FACTORES DE ÉXITO
III Promover la gestión estratégica empresarial	III.1. Garantizar la eficiencia en la gestión empresarial. III.2. Establecer alianzas, acuerdos y convenios con diferentes actores. III.3. Lograr equilibrio entre beneficios colectivos e individuales.

Fig. 8. Factores de éxito relacionados con la gestión estratégica empresarial.

FACTOR DE ÉXITO III.1 Garantizar la eficiencia en la gestión empresarial

Las EMARs que demuestran eficiencia cuentan con un equipo encargado de la gestión de la empresa, con capacidad suficiente para organizarla internamente y dirigir actividades hacia el mercado de manera competitiva, respondiendo de adecuada y oportunamente a las demandas de sus clientes externos e internos.

Para facilitar la comprensión de este tema, es preciso representar la estructura organizativa de la EMAR, para identificar algunas de sus particularidades:

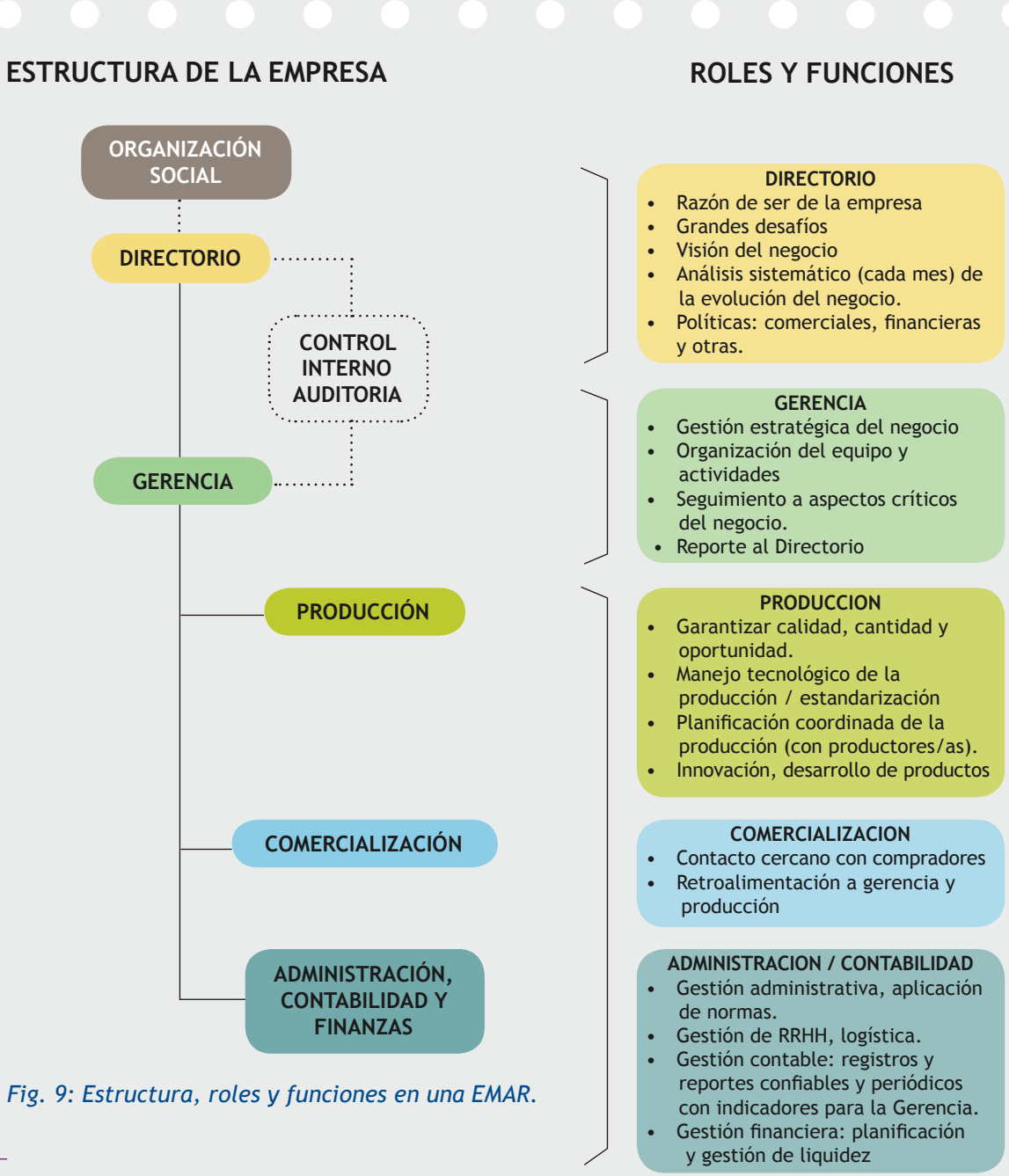


Fig. 9: Estructura, roles y funciones en una EMAR.

La necesidad de contar con personal calificado en la gestión de la EMAR se vuelve un asunto prioritario, dado que los socios son pequeños/as productores/as, generalmente poco relacionados con las estrategias, técnicas e instrumentos de la gestión empresarial. El equipo técnico deberá manejar aspectos sociales relacionados con el carácter asociativo de la empresa.

Orientaciones básicas

Para facilitar una gestión empresarial eficiente en las EMARs, las siguientes orientaciones pueden ser muy útiles:

III.1.1. Impulsar la dirección estratégica del negocio

El Directorio de una EMAR exitosa tiene una visión clara de en qué consiste el negocio y desarrolla un seguimiento periódico de la evolución de la empresa.

La existencia de un plan de negocios es un instrumento de gestión que puede facilitar el seguimiento y la toma oportuna de decisiones por parte del directorio.

La Gerencia y el equipo de gestión, dado su nivel técnico, deberán brindar información, argumentos y propuestas a los directivos, ejerciendo un rol de asesoría en los procesos de toma de decisiones.

Cuando una EMAR se desenvuelve en contextos interculturales, el directorio debe asumir un rol de articulación entre la EMAR y el contexto comunal para evitar fracturar los principios de comunidad.

III.1.2. Asegurar el desempeño de las principales funciones

Las EMARs exitosas cuentan con un equipo de gestión, muchas veces reducido, pero con altas capacidades profesionales, que se desempeñan sobre la base de una estructura clara de funciones.

La Gerencia juega un rol fundamental pues es la instancia que debe apoyar al equipo a la operativización del Plan de Negocio.

Es la instancia que motiva, coordina y organiza la puesta en práctica de las políticas comercial, financiera, administrativa. Es aquella que teniendo presente los elementos clave del éxito del negocio, visualiza propuestas para el desarrollo de la empresa a futuro.

La existencia de responsabilidades claras en el equipo de gestión es responsabilidad de la Gerencia. Igualmente un seguimiento a la implementación para identificar cuellos de botella y buscar soluciones.

Los ámbitos clave para la actuación del equipo gerencial de una EMAR, son:

- **Manejo técnico - productivo**: apoyar a la EMAR para el desarrollo del proceso productivo, a fin de que la oferta sea correspondiente con los requerimientos de los clientes; implica planificar la producción, implementar sistemas de estandarización y control de calidad, acceder a información sobre la tecnología disponible y adaptarla a la producción
- **Gestión comercial:** implementar la política comercial, garantizar un contacto cercano y periódico con los clientes, monitoreo y prospección de mercado, identificación de segmentos o nichos comerciales y exploración de sus demandas, establecimiento de contactos comerciales y marketing, alianzas comerciales, negociación de contratos o convenios de provisión y/o venta y comparación con otros oferentes (Benchmarking)
- **Gestión administrativa, contable y financiera:**
  - **Gestión administrativa:** apoyar la organización interna de la EMAR, sus procesos y actividades. Implementar sistemas de comunicación interna y de gestión del personal, la organización logística y la aplicación de normas y procedimientos, el ordenamiento de documentación
  - **Gestión contable y financiera:** actuar sobre el proceso de organización contable y financiera, que incluye la rendición de cuentas. Desarrollar aspectos como: la implementación de registros y un sistema contable confiable, el análisis de los resultados, la puesta en marcha de mecanismos de control interno y externo, la generación de reportes con indicadores de monitoreo y evaluación. Realizar una planificación financiera de corto y mediano plazo y gestionar financiamientos.

La Florida cuenta con una gerencia profesional que es asistida por un equipo técnico especializado en los procesos comercialización del café (acopio- procesamiento y mercadeo). Promueven la implementación de infraestructura de proceso de café que los convertirá en líderes regionales en el procesamiento. La gerencia cumple un papel importante de enlace entre los organismos de gobierno de la cooperativa con los departamentos técnicos de la misma.

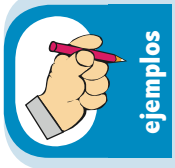
Es de vital importancia para la EMAR que su nivel gerencial y técnico disponga de capacidades para **informar y rendir cuentas** a los directivos y asociados, de manera que se puedan resolver rápidamente los pequeños problemas. Las capacidades de adaptarse, prever cambios, tomar decisiones operativas y reaccionar frente al mercado y al contexto de manera oportuna, son clave para el desempeño de estos equipos.

III.1.3. Optar por la mejor modalidad de gestión

En las EMARs, las funciones directivas y ejecutivas de la gestión empresarial deben ser asumidas por un equipo humano y profesional conformado en relación al tamaño, especialidad, necesidades y objetivos de la empresa.

En una EMAR exitosa, los socios y directivos comprenden y comparten las razones que existen para contratar un equipo de gestión profesional con niveles salariales relativamente altos, en comparación con los ingresos normales de los asociados.

En relación al presupuesto que implica mantener un equipo gerencial, las EMARs han ideado diferentes mecanismos para financiar la gestión profesional en una o más etapas de su actividad empresarial.



En Bolivia, debido a la falta de centros de apoyo especializados, se han agrupado varias EMARs locales en una organización central que se encarga de la gestión de mercado, mientras que las locales tienen la responsabilidad de la producción y provisión.

Las modalidades mas frecuentes de contratación del equipo gerencial, utilizadas por las empresas rurales, son:

- Un equipo conformado por socios de la empresa que han sido capacitados en temas de gestión empresarial. Esta modalidad implica tiempo para la EMAR y para el equipo y generalmente no garantiza un nivel profesional óptimo
- Un equipo mínimo de profesionales contratados directamente por la EMAR, con conocimientos específicos, experiencia y alta motivación para trabajar con los/as pequeños/as productores/as
- Un equipo mixto conformado por socios y profesionales externos, todos contratados por la EMAR, en algunas ocasiones utilizando subsidios externos. Esta modalidad es más viable y contribuye al desarrollo de capacidades gerenciales de los socios que integran el equipo
- Contratación de servicios externos de consultores que apoyan a la EMAR en temas específicos por cortos periodos. Estas contrataciones suelen hacerse a través de fondos gestionados por la EMAR, en forma de subsidios externos.

En Chile existen los Centros de Gestión **(CEGES)** que son instancias de apoyo a la gestion de las EMARs. Los CEGES venden sus servicios a varias EMARs de una region que tienen actividad entorno a una misma linea de producto y de esta manera reducen el costo fijo que implica que cada empresa tenga su propio equipo de gestión completo.

Para analizar la situación de una EMAR respecto a la eficiencia de la gestión empresarial, las siguientes preguntas clave pueden ser muy útiles:

Factor de éxito	Orientación básica	Preguntas clave
III.1. Garantizar la eficiencia en la gestión empresarial.	III.1.1. Impulsar la dirección estratégica del negocio.	1. ¿El Directorio tiene una comprensión y visión del negocio? 2. ¿La Gerencia implementa y monitorea el cumplimiento del plan de negocios?
	III.1.2. Asegurar el desempeño de las principales funciones.	1. ¿Es claro para el equipo profesional las funciones que tiene que desempeñar? 2. ¿Están claras y se cumplen las principales funciones internas requeridas? 3. ¿Existe un organigrama?
	III.1.3. Optar por la mejor modalidad de gestión.	1. ¿Cómo esta conformado el equipo profesional? 2. ¿Cómo se financia el equipo profesional?

FACTOR DE ÉXITO III.2 Establecer alianzas, acuerdos y convenios.

Las EMARs deben desarrollar capacidades para establecer alianzas y formas de asociación con diferentes agentes del mercado. Para ello, es fundamental conocer a los otros actores, sus roles y relaciones en la cadena, sobre la base de esta información se pueden diseñar negociaciones con mayores posibilidades de establecer condiciones de "ganar - ganar".

Es común que el apoyo a una EMAR se centre únicamente en los/as productores/as, olvidándose de analizar el potencial de aliarse con otros productores/as similares (articulaciones horizontales), de relacionarse y establecer acuerdos con proveedores o clientes (articulaciones verticales) o con oferentes de servicios interesados en desarrollar negocios.

aclaraciones

Las alianzas estratégicas son establecidas por las EMARs con ONGs, instituciones del Gobierno, instituciones privadas, proveedores y clientes, con los siguientes propósitos:

- Abrir mercado
- Disponer de asistencia técnica y crédito
- Construir infraestructura
- Incrementar los volúmenes de producción.

Orientaciones básicas

Para facilitar el establecimiento de alianzas por parte de las EMARs, las siguientes orientaciones describen los tipos de articulación que pueden establecerse:

III.2.1. Establecer alianzas horizontales.

Las EMARS pueden **asociarse con otras organizaciones similares** para facilitar el desarrollo de economías de escala y mejorar el poder de negociación y la capacidad de inversión de las EMARs.

ejemplos

En Perú, **COCLA** es una EMAR conformada por 23 cooperativas asociadas para desarrollar acciones de colaboración y de sana competencia entorno al acopio y comercializacion de café. Cada una de estas cooperativas trata de acopiar más producto e incrementar la rentabilidad de la actividad en beneficio de su cooperativa. Este tipo de alianzas se ve favorecida por los mecanismos democráticos de participación implementados en cada organización socia y por una amplia difusión de información, desarrollada a todo nivel, que transparenta mejor, ante los socios, la alianza y sus resultados.

Las EMARs pueden **agruparse formando organizaciones de segundo piso o consorcios** con el objetivo de generar e implementar soluciones prácticas y efectivas, en el corto o mediano plazo, para los problemas que comparten, los consorcios también son un mecanismo orientado a establecer negociaciones como sector y lograr así mejores condiciones y resultados de los acuerdos.

Las alianzas horizontales tienen la característica de favorecer el lobby y la incidencia para mejorar condiciones físicas, legales en territorios o instituciones, pero requieren como base, una masa crítica de productores/as.

III.2.2. Promover alianzas verticales.

Las EMARs pueden **integrarse a entidades y redes del comercio justo** para mejorar sus condiciones de articulación comercial y los resultados de su actividad, pero ello requiere de un alto nivel de calidad en su oferta, innovación y capacidades productivas.

ejemplos

ASARBOLSEM, es una EMAR de Bolivia, dedicada a la producción y comercialización de artesanías y que ha establecido alianzas, tanto formales como informales con las siguientes redes de organizaciones:

- IFAT – Federación Internacional de Comercio Alternativo
- RELACC – Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria
- RENACC – Red Nacional de Comercialización Comunitaria de Bolivia
- CAMEX – Cámara de Exportadores de Bolivia.

Hacia adelante en la cadena productiva, las EMARs pueden desarrollar proveedurías para empresas exportadoras, que son acuerdos entre una o varias EMARs y una empresa mayor; éste mecanismo de alianza implica que la EMAR tenga un rol estratégico de provisión para la empresa cliente.

Hacia atrás en la cadena productiva, las EMARs pueden suscribir contratos con proveedores de insumos en condiciones favorables en función del tamaño del negocio. Se puede negociar precio, servicios de crédito, acuerdo de calidad, etc.

III.2.3. Suscribir acuerdos con oferentes de servicios

Con el fin de mejorar el acceso y/o disminuir los costos por los servicios de desarrollo empresarial, las EMARs pueden **tercerizar servicios específicos a otras empresas y/o personas**, por ejemplo para la preparación del producto (maquila), lo que permite ocupar capacidades instaladas, evitar inversiones cuantiosas y racionalizar los costos.

En Chile varias de las EMARs exitosas reciben asesoría en gestión empresarial y los servicios de contabilidad y registros financieros de Centros de Gestión (CEGES). Igualmente la EMAR vitivinícola Lautaro entrega la uva vinífera a una industria procesadora de vinos, la cual le devuelve el producto terminado para su guarda y posterior venta.

La EMAR puede **establecer convenios con centros de gestión empresarial o entidades de asesoría** en aspectos legales, gerenciales, fiscales, para mejorar sus capacidades de gestión y las de otras EMARs. También pueden afiliarse a redes de información sobre aspectos de mercado, tecnológicos, etc., y a sistemas de promoción de exportaciones.

Pese a su disponibilidad, los sistemas de información y promoción generalmente no están siendo aprovechados por las EMARS pequeñas.

III.2.4. Impulsar la colaboración desde entidades de apoyo.

Las EMARs pueden **establecer acuerdos de colaboración con entidades de cooperación internacional o nacional** para recibir asesoría, capacitación, asistencia técnica y, en algunas ocasiones, financiamiento de capital de operación, maquinaria y equipo. Todas las EMARs exitosas estudiadas han tenido este tipo de apoyo.

Inca Pallay mantiene un acuerdo de "Acceso a mercados para empresas indígenas" con la Corporación Financiera Internacional (IFC Latin América), SME Facility y la organización Eziba, con la finalidad de dinamizar las ventas de empresas como la Asociación Inca Pallay a través de catálogos, sitios WEB y tiendas. Como parte del acuerdo, el IFC brinda la asistencia técnica necesaria.

Las EMARs pueden **aliarse con universidades y centros de investigación** para impulsar procesos de innovación tecnológica y provocar acercamientos con instancias estatales, con el fin de movilizar recursos financieros y humanos para mejorar las condiciones del entorno (caminos, comunicaciones, etc.) e incidir en políticas a diverso nivel. Las EMARs también pueden establecer acuerdos con los gobiernos locales para generar condiciones favorables para la producción y comercialización.

Para analizar la situación de una EMAR en relación con las alianzas establecidas, las siguientes preguntas clave pueden ser útiles:

Factor de éxito	Orientación básica	Preguntas clave
III.2. Establecer alianzas, acuerdos y convenios.	III.2.1. Establecer alianzas horizontales.	1. ¿Qué alianzas ha establecido la EMAR y con quiénes? 2. ¿Cuáles son los objetivos, condiciones y beneficios de estas alianzas? 3. ¿La EMAR ha establecido otro tipo de formas de relacionarse con el entorno? 4. ¿Conoce oportunidades de apoyo del Estado?
	III.2.2. Promover alianzas verticales.	
	III.2.3. Suscribir acuerdos con oferentes servicios.	
	III.2.4. Impulsar la colaboración desde entidades de apoyo.	

FACTOR DE ÉXITO III.3 Lograr equilibrio entre beneficios colectivos e individuales.

Toda EMAR es sensible a desarrollar tensiones que tienen que ver con el choque de intereses entre lo individual y lo colectivo. Los principales intereses de los socios de la EMAR tienen que ver con la necesidad de incrementar sus ingresos, obteniendo un mayor precio por su producto, lo cual, naturalmente es su demanda a la empresa. La empresa como tal, en cambio, busca garantizar su sostenibilidad, para lo que requiere cubrir sus costos y generar excedentes para su capitalización y reinversión. Este conflicto de intereses tiene como uno de sus orígenes, el doble rol de los/as productores/as asociados en la EMAR, como proveedores y como dueños de la empresa.

La clave está en lograr un equilibrio entre los objetivos individuales de los socios y los de la EMAR, en referencia a sus intereses estratégicos de mayor plazo y sus necesidades de crecimiento y capitalización.

Orientaciones básicas

Para facilitar la consecución del equilibrio de intereses en la EMAR, se proponen dos orientaciones esenciales:

III.3.1. Visibilizar los beneficios y obligaciones de los asociados/as.

Uno de los temas difíciles en las EMARs, es lograr acuerdos con los socios para que las utilidades generadas por la empresa no sean reintegradas en su totalidad a los asociados, sino que sirvan como un fondo de capitalización para la consolidación y crecimiento de la organización. Es conveniente generar en corto tiempo, ciertos beneficios concretos, lo que ayuda a incrementar la motivación y confianza, creando un marco favorable para la comprensión del rol de la empresa asociativa y la necesidad de su capitalización.

Existen diversas formas mediante las cuales las EMARs logran cumplir las expectativas de sus socios, todas ellas reconocidas como logros o beneficios concretos, algunos ejemplos pueden ser:

- **Seguridad de mercado para el producto,** lo que se traduce en garantía de generación de ingresos para el productor/a, que confía en que la EMAR le comprará y pagará su producción
- **Otorgamiento de servicios sociales** con carácter de solidaridad a los asociados y sus familias: seguro médico, fondo de solidaridad, subsidio a la educación, etc
- **Oferta de servicios** para mejorar los niveles de competitividad de los socios: asistencia técnica, créditos, provisión de insumos, etc.

- Garantía de **recolección o cosecha del producto** en el lugar de producción
- Sistema de **entrega de anticipos** de pago por el producto, para financiar la época de siembra, cosecha o pequeños gastos familiares
- **Relaciones comerciales** con dignidad: oportunidad en pagos, **precio, peso y medidas justas.**

Los centros de acopio lechero en Chile, son EMARs que además de concentrar la producción de leche de diversos productores/as en una sola infraestructura común, prestan servicios especializados tales como:

- Controles bacteriológicos y de calidad de la leche
- Enfriamiento en estanques acondicionados
- Transporte de la leche a la planta procesadora
- Provisión de insumos (veterinarios, alimentos, fertilizantes, etc.).

Si la empresa no logra generar beneficios visibles a corto plazo, los socios se alejaran de la empresa y la EMAR se debilitará.

Brindar a los socios de la EMAR beneficios tangibles (precio atractivo y otros servicios) o intangibles (orgullo, autoestima, etc.) permite desarrollar un "sentido de pertenencia" hacia la empresa que se refleja en actitudes concretas que contribuyen a la sostenibilidad de la empresa:

- Lealtad en la entrega del producto
- Alta participación en las asambleas
- Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos
- Preocupación por la calidad.

III.3.2. Implementar mecanismos de capitalización y renta.

Una EMAR, además de generar beneficios visibles para los socios, también debe alcanzar una rentabilidad económica para la empresa en sí, a través de diferentes mecanismos: captando un margen del precio de venta, optimizando los costos de su actividad, agregando valor al producto.

Y es que la sustentabilidad y el desarrollo de cualquier empresa, incluidas las EMARs, requiere capacidad de acumulación para crecer, modernizarse y mejorar su competitividad (lo que implica invertir), pero también se necesita crear reservas para enfrentar y superar las crisis provocadas por la evolución del entorno o por problemas internos. En esta perspectiva es indispensable que las EMARs logren capitalizar de manera transparente una parte de sus utilidades desde sus primeros años de vida.

En la EMAR **FUNORSAL** de Ecuador, dedicada a la producción y comercialización de quesos, las utilidades no se reparten; el principio general es que el beneficio para los socios es la compra segura de leche a mejor precio que el pagado por los intermediarios (en el 2005, la EMAR pagaba 0,26 USD por litro de leche y los intermediarios pagaban 0,18 USD), además de los servicios de crédito de la Cooperativa.

En las EMARs, dada la capacidad financiera de sus socios, es importante considerar también fuentes externas para la inversión y capitalización pues la dependencia exclusiva del autofinanciamiento, determinaría un crecimiento lento, y por ende, mínimos beneficios para los socios. El financiamiento externo, a través de donaciones o bajo la forma de acciones de capital, podría facilitar un crecimiento más dinámico y la generación de mayores beneficios para los asociados, en menor plazo.

Adicionalmente, siempre será recomendable trabajar con productos "estrella", productos diferenciados o productos de nicho, que tengan buena rentabilidad en el mercado y que permitan pagar un precio atractivo a los/as productores/as.

Para analizar la situación de una EMAR entorno a su **capitalización, inversión y generación de beneficios**, las siguientes preguntas clave pueden ser de ayuda:

Factor de éxito	Orientación básica	Preguntas clave
III.3. Lograr equilibrio entre beneficios colectivos e individuales	III.3.1. Visibilizar los beneficios y obligaciones.	1. ¿Qué beneficios tangibles y servicios ofrece la EMAR a sus socios?
	III.3.2. Implementar mecanismos de capitalización y renta.	1. ¿Qué mecanismos de inversión y capitalización se han implementado? 2. ¿Se ha logrado equilibrar los intereses individuales y colectivos?

Resumen

Bloque III	Factores de éxito	Orientaciones básicas
Promoción de la gestión estratégica empresarial.	Garantizar la eficiencia en la gestión empresarial	• Impulsar la dirección estratégica del negocio. • Asegurar el desempeño de las principales funciones. • Optar por la mejor modalidad de gestión
	Establecer alianzas, acuerdos y convenios	• Establecer alianzas horizontales • Promover alianzas verticales • Suscribir acuerdos con oferentes de servicios • Impulsar colaboración de entidades de apoyo.
	Equilibrio entre beneficios colectivos e individuales	• Visibilizar los beneficios y obligaciones. • Implementar mecanismos de capitalización y renta de la EMAR

Fig. 10: Factores de éxito y orientaciones relacionadas con la gestión estratégica empresarial.

Relacionarse con el Entorno

capítulo 4

Una EMAR debe relacionarse con su entorno local, nacional e internacional, es decir puede influir en él y ser influida por éste. La EMAR es parte del contexto y con los actores que en él se circunscriben, establece diferentes interrelaciones.

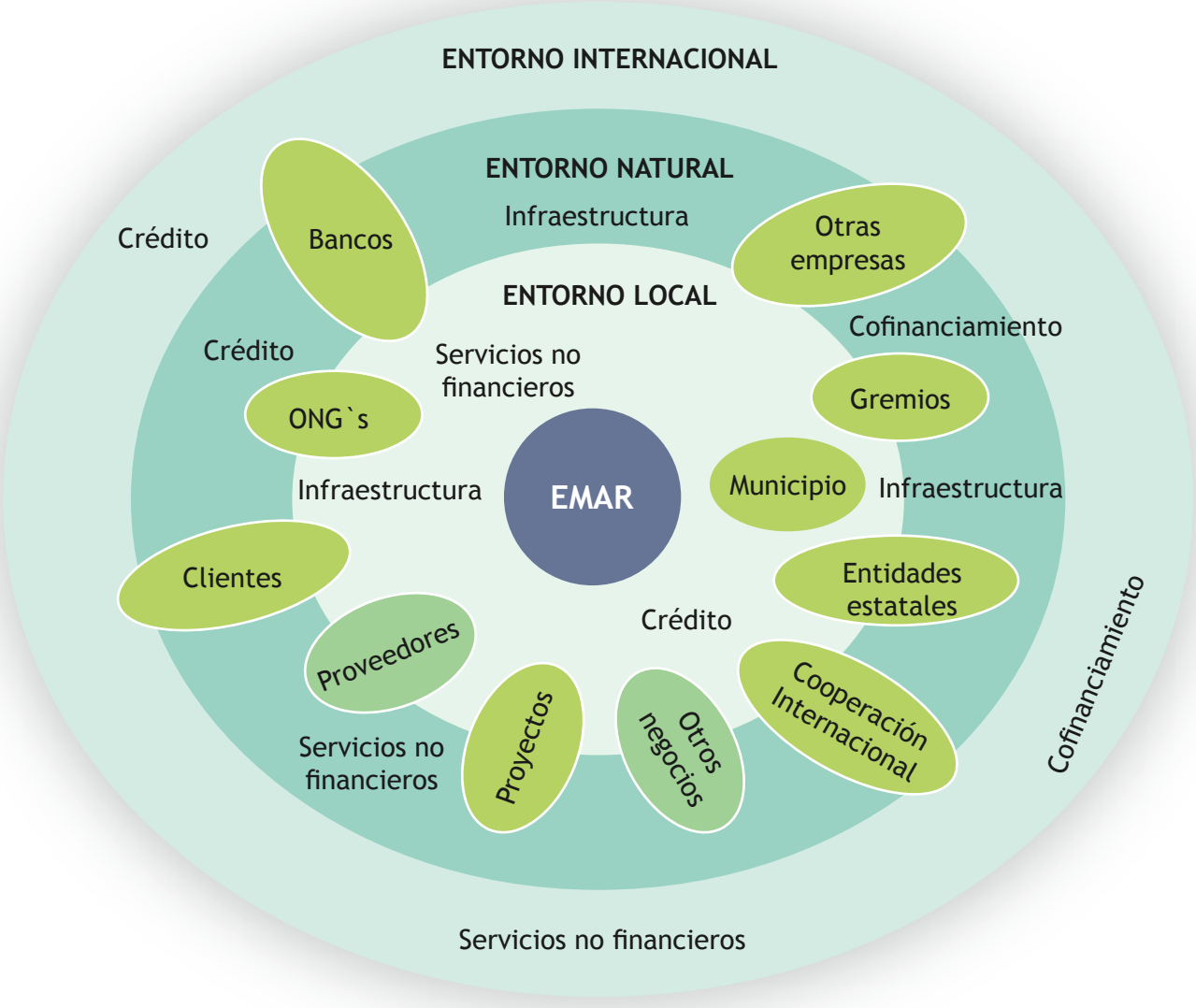


Fig. 11: Entorno de una EMAR.

Una EMAR, directa o indirectamente, tiene relaciones con el entorno, lo que se requiere es que se produzca una articulación inteligente con el mismo, pensando en la demanda, analizando y aplicando estrategias ante las posibilidades que ofrecen un sin número de instituciones, clientes, mercados en el ámbito local, nacional o internacional.

Los factores de éxito que tienen que ver con la relación de la EMAR y el entorno, son:

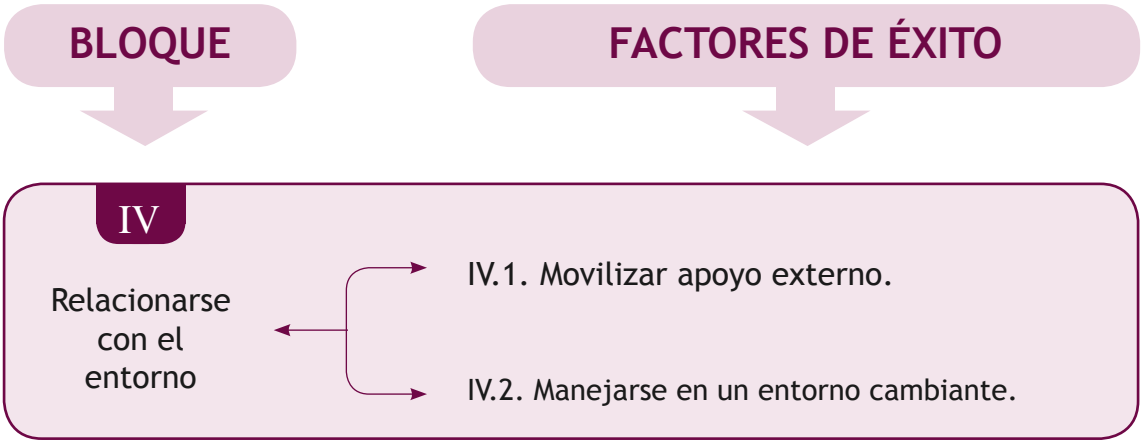


Fig. 12: Factores de éxito relacionados con el entorno.

FACTOR DE ÉXITO IV.1 Movilizar apoyo externo.

Casi todas las EMARs exitosas, en sus primeras etapas han contado con el apoyo de terceros (programas del estado, cooperación internacional, iglesia, etc.) y han captado subsidios públicos o privados, dirigidos a la inversión inicial y al desarrollo de sus capacidades operativas, para luego evolucionar a una etapa de mayor independencia en la que generaron acumulación propia.

La necesidad inicial de acceso a subsidios por parte de las EMARs para apoyar el arranque de sus actividades y garantizar sostenibilidad, se explica por el hecho de que, al estar conformadas por pequeños/as productores/as en situación de pobreza y con bajo nivel de instrucción formal, se encuentran en desventaja respecto de las empresas privadas grandes, pues tienen menor capacidad de asumir riesgos, investigar mercados y acceso a capital de preinversión.

En algunos países, el Gobierno, consciente de la dificultad que tienen las EMARs para acceder al mercado, ha establecido subsidios permanentes orientados a asegurar la articulación comercial, la innovación tecnológica y el mejoramiento de la competitividad de los/as pequeños/as productores/as.

Una EMAR que tenga claro el proceso de su negocio y mantenga una gestión empresarial eficiente, debe aprovechar las políticas de fomento del Estado para canalizar recursos hacia su desarrollo.

En Chile, el Estado subsidia hasta el 75% de la infraestructura para riego tecnificado, de esta forma asegura la rentabilidad de la producción de pequeños/as productores/as y, paralelamente, un mejor uso del recurso agua.

Orientaciones básicas

IV.1.1. Identificar oportunidades y desarrollar propuestas.

En el marco de su interrelación con el entorno, las EMARs exitosas que han logrado captar subsidios externos y evolucionar en el tiempo, desarrollan una gran capacidad de gestión que implica amplio conocimiento de los mecanismos de cooperación existente, contactos con entidades especializadas en este tipo de subsidios, capacidad en los niveles gerenciales y dirigenciales para la formulación de proyectos según requisitos específicos de las fuentes financiadoras y para negociar donaciones o créditos.

Acceder a subsidios, exige también a la EMAR, generar capacidad de adaptación para ajustar los mecanismos de ejecución del proyecto a las exigencias de las financiadoras (a nivel contable, administrativo, seguimiento, evaluación, auditoria, etc.)

IV.1.2. Invertir estratégicamente los subsidios.

Existen diferentes formas de subsidio:

- Los subsidios institucionalizados que en realidad son políticas de fomento y forman parte de un marco político general de Estado
- Los subsidios puntuales específicos que se pueden lograr de programas de cooperación.

Los subsidios externos a los que acceden las EMARs, pueden ser de ambos tipos. Generalmente son entregados en forma de donaciones o créditos blandos[7]. Pero para que estos subsidios no generen eternas dependencias, se requiere la creación de condiciones en la misma EMAR para que maneje un esquema de trabajo a partir de un enfoque basado en la demanda, pero también se requiere aplicar, desde el Estado, estrategias de apoyo al desarrollo rural, a la economía familiar campesina, y particularmente al pequeño productor rural.

7 Tasas de interés del nivel internacional (muy inferior a tazas comerciales locales)

Los subsidios no deberían reemplazar el aporte de los socios, pues éste es uno de los mecanismos que permite poner de manifiesto la voluntad del grupo para enfrentar los retos de los negocios, incluidos los riesgos. Tomando en cuenta lo anterior, parecería ser prioritario para los organismos de desarrollo, examinar con más rigor los objetivos y estrategias de subsidio y/o cofinanciamiento para los proyectos de inversión y operación de las empresas asociativas.

Los fondos de subsidio o de cofinanciamiento deberán ser invertidos de manera estratégica por la empresa. Esto quiere decir, orientarlos a su fortalecimiento y a una perspectiva de sostenibilidad post- subsidio. Algunos usos de los subsidios, identificados en las EMARs son: capital de trabajo, infraestructura (centros de acopio y procesamiento, instalaciones de riego), tecnología (implementación de maquinarias, capacitación y asistencia técnica), desarrollo de marcas y mercado y gastos de funcionamiento (pago de gerentes, personal técnico y administrativo) de manera decreciente y temporal.

En Chile, el 67% de las empresas exitosas analizadas, que recibieron el apoyo de la Fundación Andes, ONGs Europeas, Interamerican Foundation, etc., invirtieron los subsidios que les fueron concedidos en: la ampliacion de áreas de cultivo (uva de mesa de exportación), implementacion de fondos rotatorios para capital de trabajo, construccion de infraestructura de proceso y adquisición de equipos.

Las EMARs, al estar saliendo de una crisis y otras por estar en arranque y operar con pequeños/as productores/as que no disponen de capital, tratan de ubicar subsidios externos y evitar financiar los costos a través de créditos de corto plazo con las tasas de interés vigentes en el mercado, ya que detectan riesgos en caso de no lograr generar a tiempo excedentes financieros para cumplir con los compromisos de la deuda y entrar en procesos de liquidación[8], como ya ha sucedido con muchas EMARs en la región andina.

La captación de subsidios externos implica una inversión inicial por parte de la empresa, pues la mayoría de las instituciones que los otorgan, exigen un cofinanciamiento por parte de la EMAR, entre el 10% y el 60%. Además, los requisitos para acceder a las fuentes de subsidios suelen ser complejos, los plazos pueden ser largos y el trámite lento. Esto significa para la EMAR una inversión en términos de tiempo y energía.

8 En Bolivia, Ecuador y Perú, las fuentes de financiamiento para el sector rural, tanto estatales como privadas, son escasas.

En las EMARs exitosas, el destino de los subsidios recibidos y el proceso para acceder y retirarse de ellos, es claramente conocido por los líderes y los socios. Esto es parte de un proceso planeado por la misma EMAR, y bajo un control adecuado en el uso de los subsidios se puede evolucionar eficientemente de una lógica de proyecto a una lógica empresarial, manteniendo su identidad.

La lógica de proyectos se orienta al cumplimiento de los objetivos y metas, con predominancia social y organizativa, enfatiza en el ciclo del proyecto (formulación, ejecución, seguimiento evaluación) y se preocupa por la ejecución presupuestal. Hay que cuidar que esto no distorsione el fin de lucro propio de una empresa.

El acceso a subsidios externos, de manera prolongada y reiterativa, puede provocar dificultades en la consolidación y sostenibilidad como empresa, ya que se corre el riego de adaptarse a los formatos y exigencias de un proyecto. Generalmente los objetivos de los proyectos de la cooperación son bastante diferentes de los de una empresa, además el costo de seguimiento y administración de los proyectos suele ser elevado y, generalmente, no está completamente cubierto por el financiamiento del proyecto.

Para analizar la situación de una EMAR respecto a la movilización de apoyo externo, las siguientes preguntas clave pueden ser útiles:

Factor de éxito	Orientación básica	Preguntas clave
IV.1. Movilizar apoyo externo	IV.1.1. Identificar oportunidades y desarrollar propuestas.	1. ¿La EMAR conoce las posibilidades de apoyo externo? 2. ¿Los socios de la EMAR conocen suficientemente sobre los subsidios, las oportunidades, fuentes, uso y estrategia de retiro? 3. ¿Qué capacidades tiene la EMAR para acceder a subsidios externos?
	IV.1.2. Invertir estratégicamente los subsidios.	1. ¿En qué se invierten los subsidios que recibe la EMAR? 2. ¿La inversión de los subsidios está orientada a una sostenibilidad post proyecto? 3. ¿La EMAR tiene un plan de acceso y de retiro de subsidios? 4. ¿La EMAR mantiene autonomía respecto a los proyectos y sus subsidios?

FACTOR DE ÉXITO

IV.2 Manejarse en un entorno cambiante.

Las EMARs no están aisladas, se desempeñan en un contexto local, nacional e internacional. La existencia de un entorno favorable es un factor importante puede favorecer la posibilidad de éxito de las EMARs.

El contexto es parte de la vida de la EMAR, y viceversa; por ello influye en la empresa de diversas maneras e inspira su misión o su razón de ser, además le proporciona los recursos humanos, materiales, financieros e informativos necesarios para la producción de sus servicios. Esto se muestra en la figura siguiente:

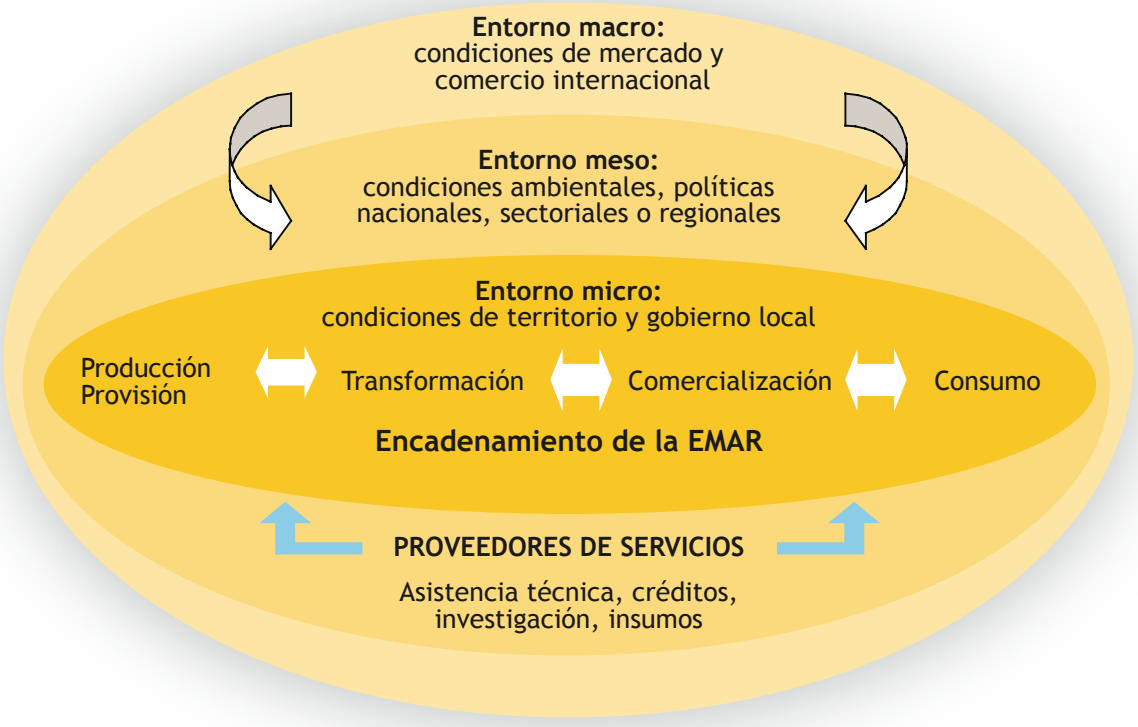


Fig. 13. El contexto de una EMAR.

Para que la EMAR cumpla con su misión, debe estar en permanente sintonía con el contexto, lo que implica aprovechar las oportunidades y enfrentar las dificultades, problemas y oposiciones que existen en el entorno.

Existen grandes diferencias en el entorno en el que se desenvuelven las EMARs en Latinoamérica, por ejemplo Chile y Colombia asignan un presupuesto estatal para el desarrollo de actividades de fomento productivo, mientras que en Ecuador, Perú y Bolivia, el apoyo estatal a iniciativas de asociatividad empresarial de pequeños/as productores/as ha sido débil y responde a una iniciativa de la cooperación internacional, aunque el marco político en este tema, sea muy débil.

En Chile, desde hace casi 2 décadas, el Estado a través del Ministerio de Agricultura (INDAP), en colaboración con entidades de desarrollo como la Corporación de Fomento (CORFO), ha desarrollado una multitud de instrumentos de fomento de este tipo de empresas, entre ellos: el Proyecto Asociativo de Fomento (PROFO), que puede subsidiar hasta en un 70% el sueldo del gerente y otros gastos de funcionamiento **durante el primer año**, el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), el Fondo de Asistencia Técnica (FAT) y Centro de Gestión Empresarial, que funcionan como empresas de apoyo a la gestión de las EMARs, inicialmente subsidiadas por el Estado y el Fondo de Promoción de Exportaciones.

En los países en los que el Estado no ha desarrollado instrumentos de fomento específicos para este tipo de empresas, los actores no disponen de suficientes capacidades y/o condiciones para asumir solos el rol de fomento. Se cuenta con iniciativas de ciertas entidades de la cooperación internacional, que asumen un papel importante al acompañar a los actores locales en estos procesos.

Para la creación de un entorno favorable es importante que el Estado, a nivel nacional o local, incentive, promueva y elabore políticas de fomento productivo coherentes con las condiciones y necesidades de las EMARs, la pequeña producción, el desarrollo integral del territorio. Se requiere que el Estado difunda, monitoree y fiscalice su implementación en las regiones y articule esfuerzos y actores para que sean aprovechadas y mejoradas. Este debe ser un proceso desde lo local a lo regional y nacional.

Orientaciones básicas

IV.2.1. Manejarse en un entorno territorial.

Un entorno territorial que promueve y facilita el desempeño de las EMARs, y en el que **pueden gestionarse y aprobecharse condiciones locales**, es aquel en el que es posible contar y acceder a:

- Servicios básicos: energía, riego, agua, educación, salud, telecomunicación
- Servicios de desarrollo empresarial: transporte, información, asistencia técnica, servicios financieros, asesoría legal y tributaria
- Cuidado y manejo sostenible de los recursos naturales
- Infraestructura vial de buena calidad y con sistemas de mantenimiento
- Propiedad de la tierra (que tiene que ver con seguridad jurídica).

- Políticas u ordenanzas municipales que facilitan el acceso a mercados (permisos municipales y reducción de tramitología)
- Líneas de crédito productivo a mediano y largo plazo, con tasas preferenciales, que financien capital de operación e inversión productiva.

Un territorio que no brinda las condiciones mínimas para el desempeño de las EMARs, limita su competitividad y reduce sustancialmente sus posibilidades de éxito. La generación de un entorno favorable para el desarrollo de la asociatividad empresarial no solo es responsabilidad del Estado, requiere la participación de actores privados y públicos.

IV.2.2. Manejarse en el entorno de la cadena y en el marco nacional.

Es fundamental que una EMAR se ubique en el entorno de la cadena porque le ayudará a identificar oportunidades y estar inmersa en el desarrollo de la misma.

Adicionalmente, es importante conocer el marco legal (leyes, normas) que otorgan ventajas fiscales específicas a las empresas asociativas, cooperativas u organizaciones económicas rurales.

Un entorno nacional o de la cadena, que promueve y facilita el desempeño de las EMARs, es aquel en el que existen políticas sectoriales y mecanismos de incentivo, fomento, capacitación y de apoyo a la investigación, inversión, comercialización, asociación, exportación y articulación. Por ejemplo:

- Políticas de fomento productivo
- Políticas comerciales para la exportación
- Políticas de subsidio
- Espacios de diálogo: consejos consultivos, cámaras, mesas de concertación
- Políticas de formalización, control e incentivos presupuestarios.

Las siguientes preguntas clave pueden ayudar en el análisis de la situación de una EMAR respecto a su **relación con el entorno:**

Factor de éxito	Orientación básica	Preguntas clave
IV.2. Manejarse en un entorno cambiante.	IV.1.1. Manejarse en un entorno territorial.	1. ¿A qué tipo de servicios accede la EMAR en su territorio? 2. ¿Qué aspectos favorables y limitantes ha encontrado la EMAR en el territorio?
	IV.1.2. Manejarse en el entorno de la cadena y en el marco nacional.	1. ¿Conoce la EMAR a los actores de la cadena? 2. ¿La EMAR ha logrado alianzas con otros actores de la cadena? 3. ¿Qué espacios colectivos de lobby están funcionando? 4. ¿Qué limitantes encuentra la EMAR en el contexto nacional o de la cadena?

Resumen

Bloque IV	Factores de éxito	Orientaciones básicas
Relacionarse con el entorno	Movilizar apoyo externo	• Identificar oportunidades y desarrollar propuestas. • Invertir estratégicamente los subsidios. • Evolucionar hacia una lógica empresarial propia.
	Manejarse en un entorno cambiante	• Manejarse en un entorno territorial. • Manejarse en el entorno de la cadena y en el marco nacional.

Fig. 14: Factores de éxito y orientaciones relacionadas con el entorno.

Reflexiones Finales

Los diez factores de éxito que constan en los cuatro capítulos presentados en este documento, tienen como tema transversal el desarrollo de competitividad de las EMARs. Estos factores no son una receta ni un modelo a cumplir; buscan contribuir con elementos de orientación, obtenidos sobre la base de las experiencias y lecciones de empresas rurales consideradas exitosas, para que las EMARs puedan mejorar su desempeño y consecuentemente su competitividad.

Adicionalmente, hemos identificado dos de los más importantes factores que determinan el **fracaso** de las EMARs:

1. El "impulso forzado" de la asociatividad desde arriba, es decir, la imposición a los/as productores/as de la estrategia de asociatividad, como resultado de los intereses de las instancias de fomento, apoyo y cooperación, y no como consecuencia de un proceso colectivo local y consensuado.

2. El sobreendeudamiento de la EMAR, o la realización de inversiones iniciales demasiado altas en la empresa, que tiene que ver con una ausencia de reflexión y análisis respecto de la capacidad real del negocio y de generación de utilidades de la EMAR durante sus primeros años y con limitadas capacidades gerenciales y dirigenciales para orientar las decisiones de la organización.

Creemos que la creación de riqueza en favor de los pobres, pasa por el mejoramiento de la competitividad y el establecimiento de condiciones de equidad en la cadena y también en función de una mayor equidad en la sociedad en su conjunto y una atención al desarrollo rural.

Temas polémicos aún no resueltos:

¿La asociatividad de pequeños/as productores/as es básica para el acceso al mercado?

Cuando se trata de pequeños/as productores/as rurales, la asociatividad empresarial es el paso fundamental para lograr el acceso al mercado en condiciones ventajosas, porque:

- Permite negociar en común, con mayor volumen y poder frente a los proveedores de insumos, oferentes de servicios y clientes, provocando ahorros en los costos
- Facilita la reducción de los costos de información, transporte y comercialización individual
- Posibilita el acceso de los/as pequeños/as productores/as, a los beneficios y servicios de proyectos y programas estatales y privados, diseñados especialmente para organizaciones rurales
- Hace factible el acceso a capacitación y asistencia técnica
- Hace posible la gestión y lobby frente a gobiernos locales y otras instancias.

Es decir, la estrategia de asociatividad genera mayores ventajas de escala e incrementa el poder de negociación de los/as pequeños/as productores/as, contribuyendo a que superen la posición, generalmente desventajosa, que suelen tener de manera individual frente a un mercado cada vez más competitivo[9].

La asociatividad empresarial es una estrategia que puede ser impulsada desde los gobiernos locales para promover el desarrollo económico de su territorio.

¿El fomento de EMARs es una estrategia que favorece el desarrollo económico?

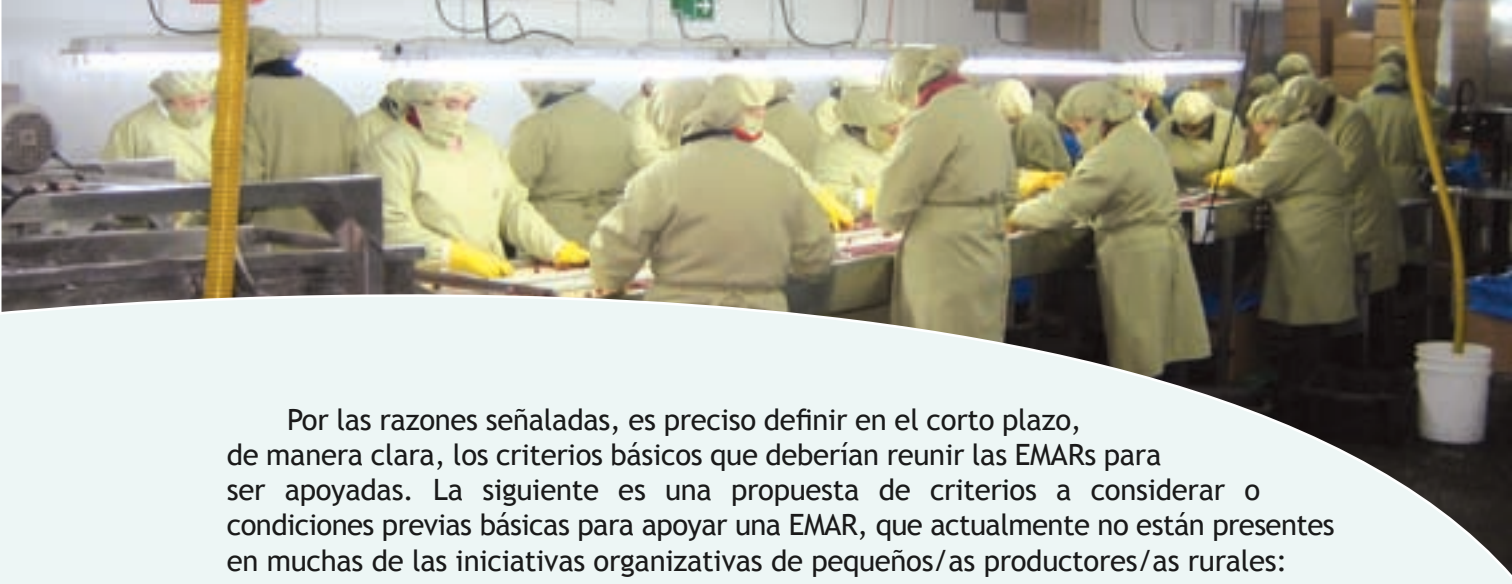
Existe un porcentaje muy pequeño de Empresas Asociativas Rurales exitosas y es comprensible si se toma en cuenta que la creación y puesta en marcha de nuevas empresas tiene grandes desafíos, incluso en situaciones macro-económicas favorables, en donde hay evidencias que indican que sobre el 70% de las iniciativas privadas fracasan antes de cumplir los 5 años de vida. Entonces, no nos debe extrañar que, en contextos mucho más complicados y desventajosos, como es el caso de las zonas rurales de los países andinos, el número de éxitos empresariales de pequeños/as productores/as rurales, sea tan limitado.

Los diez factores de éxitos presentados en este documento, no son fáciles de conseguir, por lo tanto la probabilidad de que las EMARs se sostengan en el tiempo puede ser muy reducida. Sin embargo, los casos exitosos existentes demuestran que este tipo de empresas, pueden ser instrumentos muy valiosos de lucha contra la pobreza ya que pueden contribuir de manera significativa en el incremento de los ingresos de sus socios, no solamente por el mejoramiento de las condiciones de comercialización (precios), sino también por una serie de servicios conexos (asistencia técnica, crédito, seguros, etc.) que pueden brindar o recibir estas empresas, en pro del desarrollo de sus socios y de sus familias.

Considerando que promover la creación y consolidación de una Empresa Asociativa Rural es todo un reto, se debería orientar los escasos recursos disponibles para este tipo de estrategia a los sectores que tienen mayor probabilidad de salir adelante con tales propuestas y establecer otros mecanismos de apoyo a productores/as que se encuentran en otra condición.

No debemos olvidar que el desarrollo económico, que se genera a través de una estrategia de EAMRs, debe ser parte del conjunto de condiciones que de manera integral mejoren la calidad de vida a nivel rural.

9 No obstante en varios casos (p.e. Bolivia, Perú) esta asociatividad lleva a priorizar la reivindicación social, sindical, gremial en desmedro de los resultados de competitividad requeridos.



Por las razones señaladas, es preciso definir en el corto plazo, de manera clara, los criterios básicos que deberían reunir las EMARs para ser apoyadas. La siguiente es una propuesta de criterios a considerar o condiciones previas básicas para apoyar una EMAR, que actualmente no están presentes en muchas de las iniciativas organizativas de pequeños/as productores/as rurales:

- Oferta de productos con nichos de mercados diferenciados, de manera que se pueda obtener mayores precios y generar ingresos más altos
- Socios productores/as con volúmenes de producción significativos que permitan alcanzar rápidamente el tamaño de oferta exigida por el mercado
- Socios con capacidad de asumir un mínimo de riesgos económicos, lo que implica que, generalmente, las EMARs prioritarias no sean las conformadas por las familias en situación de mayor pobreza
- Socios productores/as vinculados a experiencias socio-organizativas previas, que mantienen relaciones de confianza entre ellos
- Existencia de líderes con legitimidad, credibilidad y capacidad de gestión
- Iniciativas de zonas rurales, que cuentan con un entorno socio-económico mínimamente favorable, es decir, con acceso vial, servicios básicos (luz, teléfono, agua potable), posibilidades de articularse con otros actores de la cadena.

¿Cuál es el costo vs. el beneficio de la asociatividad?

Frente a la complejidad que representa la creación de Empresas Asociativas Rurales, se considera que estas iniciativas deben tener un tamaño que asegure un nivel de impacto significativo sobre el entorno local.

Iniciativas muy pequeñas y dependientes de trabajo solamente voluntario tienen poca perspectiva. La diferencia en el costo de promoción y apoyo para empresas asociativas de carácter mediano o grande y empresas de carácter micro no es mayor, pero los resultados tienen una interpretación muy diferente si se analiza el costo frente al beneficio.

El número de experiencias exitosas a nivel de empresas rurales, es muy limitado, y resulta poco alentador si se contrastan los mínimos resultados positivos con la altísima inversión de los Estados y de la Cooperación para este tipo de iniciativas, en capital humano, subsidios, políticas, servicios. Creemos que hay pocas perspectivas de sostenibilidad para las iniciativas asociativas empresariales, cuando estas no cuentan con algunas de las condiciones básicas de apoyo descritas anteriormente.

¿Es necesario el subsidio y en qué forma?

Debido a la posición desventajosa que tienen los/as pequeños/as productores/as rurales frente al mercado, el subsidio es indispensable, pero este debe ser dimensionado, transparentado, aprovechado para el fortalecimiento de la EMAR, conocido por los asociados/as y decreciente en el tiempo con perspectivas de sostenibilidad. Esto acompañado de condiciones favorables en los entornos más próximos y nacionales.

A nivel de la EMAR, resulta difícil que los/as productores/as puedan asumir todos los costos e inversiones de manera inicial, por ello es pertinente la inversión de terceros hasta que la empresa alcance un volumen adecuado de negocio.

Entonces el subsidio externo, es pertinente como apoyo a iniciativas de pequeños/as productores/as rurales, pero es preciso cuidar que esto no genere distorsión de precios o deforme la naturaleza de la organización. Los subsidios deberían orientar y facilitar la identificación de mercados, el acceso a tecnología y el desarrollo de capacidades, es decir, generar condiciones de sostenibilidad de la empresa.

La dimensión financiera de las fuentes de subsidio y del apoyo técnico al que accede la EMAR durante un periodo mínimo, debe ser calculada en función del alcance del punto de equilibrio de la empresa. Muchos fracasos ocurren por los plazos demasiado cortos de los proyectos de la cooperación o de las entidades de apoyo que no se ajustan a los plazos mínimos para que la EMAR pueda alcanzar su punto de equilibrio, situación también difícil de lograr.

¿Los liderazgos personales o concentrados, son una ventaja o un riesgo para la EMAR?

Varias EMARs consideran que uno de los factores que constituyó una ventaja en cierto momento de su actividad, fue un liderazgo fuerte y dinamizador, emprendedor. Esta situación solo es factible que se reproduzca cuando existen altos niveles de confianza interna. Sin embargo, los liderazgos concentrados revisten un gran riesgo para las EMARs, pues pueden crear una situación de alta dependencia, así, las que no generaron procesos de formación y renovación de líderes, tuvieron que enfrentar graves crisis cuando el único líder de la empresa, por alguna razón llegó a faltar.

Las actividades del líder pueden responder a varios campos, como detallamos en el texto, pero también implica promover el surgimiento de liderazgos nuevos para facilitar el recambio y no hacerse indispensable. Es preferible el mirar y favorecer a empresas asociativas que generan liderazgos colectivos.

Las EMARs analizadas

Nombre	Rubro o producto	Numero de socios	Lugar
ASARBOLSEM (Asociación de Artesanos de Bolivia "Señor de Mayo").	Exportación y venta interna de artesanías.	412	Bolivia
ASOPROF - Asociación de productores/as de fréjol.	Exportación de fréjol y sésamo.	920	Bolivia
CEDEINKU Centro de Desarrollo Integral Kuichi	Exportación de quinua orgánica y transformación.	142	Bolivia
COAINE - Cooperativa agropecuaria Integral Nor Este.	Exportación de café orgánico y de calidad extra.	202	Bolivia
COMART TUKUYPAJ	Exportación y venta interna de artesanías con identidad cultural.	1793	Bolivia
CORACA PROTAL	Locoto en polvo, miel para mercado interno.	65	Bolivia
INCA PALLAY	Arte indígena Textil.	428	Bolivia
PIL CHUQUISACA ADEPLECH (*)	Leche y derivados, mercado interno.	210	Bolivia
SEFO S.A.M. productores/as -Universidad MSS	Semillas forrajeras.	650	Bolivia
Agrícola y Comercial Los Robles S.A.	Comercialización de berries	38	Chile
Agropehuenche	Comercialización de berries	35	Chile
Carnes Andes Sur S.A.	Procesamiento y comercialización carne de ternero	43	Chile
Cooperativa Apícola Santa Bárbara Ltda.	Comercialización de miel y otros productos apícolas	-	Chile
Cooperativa Campesina Apícola Valdivia Ltda. (Apicoop)	Comercialización de miel y productos apícolas	60	Chile
COOPEUMO Cooperativa Campesina Intercomunal Peumo Ltda.	Comercialización de cereales, hortofrutícola e insumos	350	Chile
Soc. Agrícola Guayaquil	Producción y exportación uva de mesa	120	Chile
Soc. Agrícola Sta. Rosa de Paillaco Ltda.	Comercialización y acopio de leche, papas e insumos	39	Chile
Soc. Vitivinícola Sagrada Familia	Elaboración y comercialización vinos	16	Chile
El Guabo	Banano	339	Ecuador
Funalgodón	Algodón	9	Ecuador
Huertos Gatazo Zambrano	Brócoli	111	Ecuador
Quesera Chanchaló	Derivados lácteos (quesos , yogurt, leche pasteurizada)	23	Ecuador
Quesera Rural Salinas	Derivados lácteos, quesos maduros y semimaduros	310	Ecuador
Unocace	Cacao orgánico	543	Ecuador
Asociación de Productores/as de Trucha APT	Truchas 220 TM al año	40	Perú
CECOALP	Fibra de Alpaca	8	Perú
Central Piurana de Cafetaleros CEPICAFE	Café	73	Perú
Central de Cooperativas COCLA	Café Alimentos Concentrados Chocolates, Pollos	23	Perú
Cooperativa Agraria "Atahualpa Jerusalén" de Trabajadores Ltda., Granja Porcón ATAHUALPA	Madera, especies forestales de valor comercial	42	Perú
Cooperativa LA FLORIDA	Café	800	Perú
Empresa Comunal de servicios Agropecuarios SAN NICOLAS	Servicios de alimentación, seguridad y vigilancia para trabajadores de mina. Remoción de tierras	30	Perú
TUPAC AMARU	Lana de Ovino	16	Perú
Cooperativa de Palmicultores de Colombia- COPALCOL	Agroindustria de la palma de aceite (cultivo y extracción)	122	Colombia
COHORSIL, Cooperativa cafetalera Siguatepeque Limitada	Comercialización de productos agroquímicos, comercialización de café y comercialización de hortalizas	200	Honduras
ACOPO, Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios múltiples	Producción de hortalizas orgánicas para mercado nacional	30	El Salvador

Matriz de análisis de factores de éxito en EMARs

Bloque	Factor de éxito	Orientación básica	Preguntas clave
I. Articularse al mercado de productos y servicios	I.1. Articularse de manera estable y cercana a mercados diferenciados.	I.1.1. Trabajar en base a una demanda concreta de mercado.	1. ¿Ha logrado la EMAR contratos o clientes estables? 2. ¿De qué manera la EMAR se ha articulado al mercado?
		I.1.2. Aprovechar nichos de mercado	1. ¿La EMAR ha identificado qué nichos de mercado podría aprovechar? 2. ¿Qué características de diferenciación del producto de la EMAR, es valorada en el mercado?
		I.1.3. Establecer una relación cercana con los clientes	1. ¿La EMAR tiene contacto con sus clientes? 2. ¿La EMAR conoce cuáles son los cambios que debe implementar para adaptarse a las demandas del mercado?
	I.2. Ofertar productos rentables con ventajas comparativas	I.2.1. Conocer las capacidades y potencialidades productivas.	1. ¿Cuál es el tamaño de la demanda identificada? 2. ¿Cuál es la capacidad de oferta de la EMAR? 3. ¿Existe en la EMAR saber hacer, para producir con calidad? 4. ¿Existe demanda de mercado para derivados del producto?
		I.2.2. Aprovechar las ventajas comparativas.	1. ¿Qué tipo de ventajas comparativas tiene el producto? 2. ¿De qué manera son aprovechadas por la EMAR sus ventajas comparativas?
		I.2.3. Establecer la rentabilidad del producto.	1. ¿La EMAR tiene claridad sobre sus costos y precios? 2. ¿La escala de producción de la EMAR permite cubrir los costos fijos y tener una producción rentable?
	I.3. Innovar, generar valor y desarrollar calidad.	I.3.1. Innovar con enfoque de mercado.	1. ¿Qué innovaciones orientadas al mercado ha implementado o va implementar la EMAR? 2. ¿Cuál es el costo y cuál el beneficio de estas innovaciones? 3. ¿De qué manera las innovaciones implementadas por la EMAR favorecen su posicionamiento en el mercado?
		I.3.2. Adoptar ideas de innovación.	1. ¿Quién identifica las innovaciones que se requieren en la EMAR? 2. ¿Cómo se implementan las innovaciones en la EMAR?
		I.3.3. Mejorar la calidad.	1. ¿La EMAR maneja estándares de calidad? 2. ¿La EMAR hace control de calidad?
II. Construir capital social	II.1. Fomentar el liderazgo, la visión de colectivo y la participación.	II.1.1. Desarrollar liderazgo con credibilidad.	1. ¿Los líderes de la EMAR son reconocidos por los asociados? 2. ¿Los líderes tienen capacidades para transmitir sus ideas, facilitar la participación, motivar a los socios/as y apoyar la solución de conflictos? 3. ¿En qué responsabilidades se desempeñan mejor los líderes?
		II.1.2. Construir confianza.	1. ¿Existe confianza entre los líderes, socios y nivel gerencial de la EMAR? 2. ¿Existen normas concensuadas que son aplicadas? 3. ¿Existen espacios establecidos para el diálogo y reflexión interna?
		II.1.3. Promover una cultura asociativa.	1. ¿Cuenta la EMAR con un proceso de planeación interna? 2. ¿Existe en la EMAR cumplimiento de los deberes, respecto por los derechos? 3. ¿Asumen responsabilidades? 4. ¿Existe sentido de pertenencia? 5. ¿Cuáles son los valores y principios que guían a la EMAR?
		II.1.4. Implementar mecanismos de comunicación e información.	1. ¿Qué mecanismos existen para facilitar la información en la EMAR? 2. ¿Qué mecanismos se han implementado para mejora la comunicación interna?
	II.2. Funcionar con transparencia y democracia.	II.2.1. Implementar mecanismos de funcionamiento transparente.	1. ¿Qué mecanismos aplica la EMAR para garantizar su funcionamiento transparente? 2. ¿Con qué frecuencia se implementan estos mecanismos? 3. ¿Los socios conocen los resultados de estos mecanismos (difusión de informes y auditorias)?
		II.2.2. Desarrollar mecanismos de funcionamiento democrático.	1. ¿Se ha establecido con claridad los roles y funciones de los socios, directivos y equipo gerencial? 2. ¿Qué mecanismos de delegación de poder se han implementado en la EMAR? 3. ¿Los socios conocen, comparten y aplican los procedimientos establecidos?

Bloque	Factor de éxito	Orientación básica	Preguntas clave
III. Promover la Gestión Estratégica Empresarial	III.1. Garantizar la eficiencia en la gestión empresarial.	III.1.1. Impulsar la dirección estratégica del negocio.	1. ¿El Directorio tiene una comprensión y visión del negocio? 2. ¿La Gerencia implementa y monitorea el cumplimiento del plan de negocios?
		III.1.2. Asegurar el desempeño de las principales funciones.	1. ¿Es claro para el equipo profesional las funciones que tiene que desempeñar? 2. ¿Están claras y se cumplen las principales funciones internas requeridas? 3. ¿Existe un organigrama?
		III.1.3. Optar por la mejor modalidad de gestión.	1. ¿Cómo esta conformado el equipo profesional? 2. ¿Cómo se financia el equipo profesional?
	III.2. Establecer alianzas, acuerdos y convenios.	III.2.1. Establecer alianzas horizontales.	1. ¿Qué alianzas ha establecido la EMAR y con quiénes? 2. ¿Cuáles son los objetivos, condiciones y beneficios de estas alianzas? 3. ¿La EMAR ha establecido otro tipo de formas de relacionarse con el entorno? 4. ¿Conoce oportunidades de apoyo del Estado?
		III.2.2. Promover alianzas verticales.	
		III.2.3. Suscribir acuerdos con oferentes servicios.	
		III.2.4. Impulsar la colaboración desde entidades de apoyo.	
	III.3. Lograr equilibrio entre beneficios colectivos e individuales	III.3.1. Visibilizar los beneficios y obligaciones.	1. ¿Qué beneficios tangibles y servicios ofrece la EMAR a sus socios?
		III.3.2. Implementar mecanismos de capitalización y renta.	1. ¿Qué mecanismos de inversión y capitalización se han implementado? 2. ¿Se ha logrado equilibrar los intereses individuales y colectivos?
IV. Relacionarse con el entorno	IV.1. Movilizar apoyo externo.	IV.1.1. Identificar oportunidades y desarrollar propuestas.	1. ¿La EMAR conoce las posibilidades de apoyo externo? 2. ¿Los socios de la EMAR conocen suficientemente sobre los subsidios, las oportunidades, fuentes, uso y estrategia de retiro? 3. ¿Qué capacidades tiene la EMAR para acceder a subsidios externos?
		IV.1.2. Invertir estratégicamente los subsidios.	1. ¿En qué se invierten los subsidios que recibe la EMAR? 2. ¿La inversión de los subsidios está orientada a una sostenibilidad post proyecto? 3. ¿La EMAR tiene un plan de acceso y de retiro de subsidios? 4. ¿La EMAR mantiene autonomía respecto a los proyectos y sus subsidios??
	IV.2. Manejarse en un entorno cambiante.	IV.1.1. Manejarse en un entorno territorial.	1. ¿A qué tipo de servicios accede la EMAR en su territorio? 2. ¿Qué aspectos favorables y limitantes ha encontrado la EMAR en el territorio?
		IV.1.2. Manejarse en el entorno de la cadena y en el marco nacional.	1. ¿Conoce la EMAR a los actores de la cadena? 2. ¿La EMAR ha logrado alianzas con otros actores de la cadena? 3. ¿Qué espacios colectivos de lobby están funcionando? 4. ¿Qué limitantes encuentra la EMAR en el contexto nacional o de la cadena?

*Nota: Esta matriz puede ser aprovechada si se añaden dos columnas al lado derecho: en la columna primera se registran en pocas palabras las **respuestas** a las preguntas y en la siguiente columna algunos **elementos para mejorar**.*

Orientaciones para realizar talleres de formación

En este anexo del módulo **Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales**, vamos a presentar algunas sugerencias para trabajar en talleres y reuniones de formación con personas vinculadas con las EMARs. Estas sugerencias fueron construidas a partir de la experiencia y validación realizada por Intercooperation.

En Intercooperation se ha trabajado con diversos grupos (técnicos y técnicas de campo, gerentes de empresas asociativas, líderes campesinos que quieren impulsar iniciativas empresariales) aplicando los contenidos desarrollados a lo largo de la guía y utilizando una propuesta metodológica participativa de formación en EMARs que compartimos en esta sección.

Hemos incorporando algunas recomendaciones pedagógicas para el trabajo con personas adultas, y así desvirtuar aquellas ideas de que conocer un tema a profundidad ya nos convierte en buenos educadores, o que capacitar significa transmitir lo que sabemos a aquellas personas que no saben. Enseñar es más que transmitir un conocimiento y ser educador o educadora es algo más que dar una charla sobre el tema que se maneja, mas todavía si las personas con quienes se trabaja son adultas que tienen una rica historia, llena de experiencias positivas y negativas sobre las empresas asociativas rurales y sobre la vida misma. Creemos que la reflexión, en este caso sintética y breve, alrededor de cómo aprenden las personas adultas puede ser de utilidad para tener resultados mejores y profundos a la hora de trabajar con técnicos y técnicas de campo, con campesinos, con líderes de iniciativas empresariales.

Esta parte de la Guía está dividida en cuatro aspectos:

1. Una pequeña reflexión sobre los **principios que deben orientar la acción educadora.**
2. Sugerencia de **cronograma de trabajo.**
3. En la tercera parte encontrarán **recomendaciones para la preparación de talleres.**
4. Y en la última parte algunas r**ecomendaciones para la ejecución de talleres.**

1. PRINCIPIOS DE LA EDUCACIÓN ENTRE PERSONAS ADULTAS

No es posible respetar a los educandos, su dignidad, su ser en formación, su identidad en construcción, si no se toman en cuenta las condiciones en que ellos vienen existiendo, si no se reconoce la importancia de los "conocimientos hechos de experiencia" con que llegan a la escuela. El respeto a la dignidad del educando no me permite subestimar, o lo que es peor, burlarme del saber que él trae a la escuela.

(Freire, 2005)

Desde la práctica educativa liberadora de Paulo Freire enseñar "no es transferir conocimientos, sino crear las posibilidades de su producción o de su construcción" (Freire, 2005), esto implica un primer reto para los educadores: **tener una postura** crítica frente al mundo, frente a los oprimidos, frente a la generación del conocimiento y frente a las empresas asociativas rurales y a lo que se persigue con ellas, al proyecto mayor de generar mejores condiciones de vida para los campesinos.

Un segundo principio que se deriva del primero. No es posible establecer un trabajo de formación sino sabemos quiénes son esos seres humanos, esos campesinos, productores y productoras rurales sino conocemos su mundo, sus sueños, sus esperanzas, sino respetamos profundamente sus prácticas cotidianas, su cultura.

Un tercer principio tiene que ver con el conocimiento, decía Paulo Freire, "todos nosotros sabemos algo. Todos nosotros ignoramos algo. Por eso, aprendemos siempre" y por eso ser educador implica tener una ventana abierta al conocimiento con el que vienen los educandos, a sus experiencias, a sus criterios y reflexiones sobre el mundo, sobre el mercado, sobre la agricultura, sobre lo que para ellos es una empresa, sobre lo que significa tener éxito y a partir de ahí proponer otras miradas, otras perspectivas, otros criterios que permitan al educando problematizar sus conocimientos. Así, educadores aprenden de las experiencias y reflexiones críticas de los educandos. Educandos aprenden de los aportes problematizadores de los educadores. Entonces el conocimiento es construido colectivamente, el conocimiento es construido en diálogo de saberes.

Este diálogo nos remite al cuarto principio, una educadora, un educador es ante todo un **mediador, una mediadora** (no utilizamos la palabra capacitador o capacitadora porque refleja aquello de que quien sabe da las capacidades a quien no las tiene) mediador entre quien aprende y el objeto que debe ser aprendido, en este caso las claves para tener éxito en la empresas asociativas rurales. Mediar es preparar los espacios de formación teniendo en cuenta al grupo, utilizando ejemplos, pensando en actividades que promuevan aprendizajes; es tender un puente, para que lo que queremos enseñar puede ser aprendido.

***El aprendizaje real se produce cuando es significativo**, es decir, cuando la persona puede relacionar, **lo que ya sabe con los nuevos contenidos a aprender**. Un aprendizaje es significativo cuando tiene sentido, o sea cuando tiene utilidad en la práctica.*

*A partir del análisis anterior, podemos hablar **de educación entre adultos**. La expresión **entre** define una **relación de poder** diferente con referencia a la intencionalidad educativa, al conocimiento, y a la comunicación.*

Laura Gazzotti

- *Metodología para trabajar en procesos de formación:*

Si bien, el trabajo de formación en Empresas Asociativas Rurales es más bien corto y puntual, este, para que sea importante, significativo y profundo puede guiarse con los pasos metodológicos propuestos:

Acción → Reflexión → Acción

- **Acción:** es decir partir de la realidad concreta, de la vida de los y las participantes, de sus historias, de sus criterios sobre las EMARs
- **Reflexión:** que quiere decir problematizar esa experiencia y esa realidad, aportando nuevos contenidos, nuevos argumentos y puntos de vista
- **Acción:** si el aprendizaje es significativo el paso siguiente es regreso a la práctica con una mirada distinta de las cosas, con criterios propios enriquecidos en los espacios de formación. Sería deseable que en este momento, en el regreso a la práctica se pueda hacer un acompañamiento a los/as educandos.

2. SUGERENCIA DE CRONOGRAMA DE TRABAJO:

Este módulo con Elementos orientadores para la gestión de EMARs sirve para hacer un acompañamiento a largo plazo a las organizaciones que quieran impulsar EMARs. Este acompañamiento puede incluir una reunión inicial para compartir inquietudes y tener un panorama de la realidad, un segundo momento para plantear el quehacer a partir de los factores de éxito que se plantean en el módulo y momentos más cortos para hacer seguimiento de la fase de aplicación.

Pero no siempre es posible tener esa posibilidad de trabajar a largo plazo y las organizaciones necesitan tener encuentros que den respuestas concretas a sus inquietudes, temores, y expectativas empresariales. A continuación se presenta una sugerencia de cronograma para trabajar los contenidos de este módulo y para contar con dos productos concretos: **un diagnóstico de las iniciativas empresariales de los participantes del taller y un plan de acción para que esas iniciativas tengan un futuro más sólido**. El cronograma contempla tres días de trabajo y está pensado para personas que ya están vinculados a iniciativas empresariales: gerentes de empresas asociativas, líderes campesinos que asumen la dirección de iniciativas empresariales, técnicos de campo que apoyan estas iniciativas, personas que trabajan en las instituciones del Estado encargadas de esta área, decidores de políticas públicas en torno a las empresas asociativas rurales.

Además del cronograma se recomienda a los educadores armar una planificación diaria detallada del taller, una especie de guión, que tenga la suficiente flexibilidad para acoplarse a las expectativas de los y las participantes. Para ello se puede utilizar una matriz como la siguiente.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DIARIA

Día 1: Inicio del taller, explicación de la metodología de análisis de cadenas

Hora	Objetivo	Tema	Actividad	Responsable	Materiales
El tiempo que esa actividad va ocupar en la agenda	¿Qué aprendizajes queremos promover?	¿Qué unidad temática vamos a abordar?	¿Cómo vamos a abordar ese tema?	¿Quién tiene el peso de la responsabilidad en esa actividad (capacitador/a o participantes)	¿Qué necesitamos para trabajar el tema: papelotes, la lectura de un caso, etc.?

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE UN TALLER

Jornada	Día 1	Día 2	Día 3
Mañana	Inauguración y Presentación de la agenda del taller Ronda de presentaciones y expectativas de los/as participantes. Entrega de material impreso Lluvia de ideas: ¿qué problemas tenemos en nuestras iniciativas empresariales? Organizar los problemas de acuerdo a los cuatro bloques propuestos en la guía: • Acceder al mercado de productos y servicios • Construir capital social. • Gestionar la asociatividad empresarial • Relacionarse con el entorno. Exposición introductoria: Cómo fue elaborado este módulo, cómo está organizado (bloques, preguntas claves)	Hilo conductor Exposición dialogada, sobre la base del resultado de una lluvia de ideas: • **Bloque 2 Construir capital social.** Trabajo en pequeños grupos Responder a las preguntas clave del bloque 2 Exposición dialogada, sobre la base del resultado de la lluvia de ideas: • **Bloque 3 Gestionar la asociatividad empresarial** Trabajo en pequeños grupos: responder a las preguntas clave del bloque 3	Hilo conductor Socialización de **resultados del diagnóstico.** Breve exposición dialogada: **metodología para construir un plan de acción** Trabajo en grupos: Construir un plan de acción. Cada grupo prioriza un objetivo por bloque y a partir de ahí organiza el plan de acción. Socialización y aportes de los participantes a los planes de acción realizados **Estrategia de seguimiento de los planes.**
Tarde	Exposición dialogada, sobre la base del resultado de la lluvia de ideas: • **Bloque 1 Acceder al mercado de productos y servicios** Trabajo en pequeños grupos: responder a las preguntas clave del bloque 1 Evaluación del día	Exposición dialogada, sobre la base del resultado de la lluvia de ideas: • **Bloque 4 Relacionarse con el entorno.** Trabajo en pequeños grupos: responder a las preguntas clave del bloque 4 Evaluación del día	Evaluación final Clausura del taller

3. RECOMENDACIONES PARA LA PREPARACIÓN DE TALLERES

- La primera recomendación resulta ser la más compleja. Un taller, este espacio privilegiado de relación con otras personas, de intercambio, de diálogo, de crecimiento personal y colectivo por breve que sea debería considerar los principios mencionados antes:

Conocer el tema y tener una postura crítica sobre él, en este caso se trata de conocer a profundidad a las empresas asociativas rurales, conocer casos, haber explorado el mundo de las EMARs, haber leído y reflexionado sobre los contenidos de la guía y tener una posición al respecto.

Conocer a las personas con quienes vamos a trabajar. Esto implica saber quienes son, de que experiencias vienen, sus edades, su nivel de formación formal, su conocimiento sobre el tema, el estado de las iniciativas que impulsan, su relación con la organización, con la empresa, etc. Con esta información podrá armar el encuentro de acuerdo al grupo de participantes, seleccionar aquellas actividades que sean mejor para ellos, proponer discusiones que les sean de utilidad. Llevar casos más cercanos a las experiencias del grupo.

Enseñar y aprender en diálogo. Recuperando y poniendo en valor los saberes acumulados de cada participante y del grupo, sus opiniones y puntos de vista sobre los factores de éxito, sobre las empresas, pero también problematizando esos saberes, dando nuevos elementos, nuevas perspectivas, nuevas ideas, ejemplos de la realidad, contando la experiencia propia. La lluvia de ideas inicial, los trabajos de grupo, las exposiciones del educador con perspectiva de diálogo sirven para cumplir con este principio.

Planificar el encuentro y cada una de las actividades para mediar ese nuevo conocimiento, para tender puentes, para favorecer el aprendizaje. Mediar también implica utilizar un lenguaje cercano, que sea entendido por los participantes al taller, con sentido del humor, utilizando los recursos que ofrece el idioma (refranes, sentencias) con ejemplos, con materiales didácticos.

- Aunque no consta en el cronograma usted podría **planificar una mesa redonda** invitando a personas que ya tienen un camino recorrido en las EMARs, sería interesante que los participantes escuchen de propia voz de los involucrados las recomendaciones para que las empresas funcionen. También **organizar un debate** sobre qué significa una empresa asociativa rural y cuál es la diferencia con una empresa privada. Otra opción si se cuenta con un poco más tiempo es planificar la visita a una empresa rural, hacer entrevistas a los socios, luego sistematizar la información para que los participantes planteen las claves de éxito de esa empresa. La propuesta se puede enriquecer confrontándola con la realidad, con ejemplos nuevos, con testimonios
- Si el taller está dirigido a personas que vienen de experiencias diversas una opción es utilizar un ejemplo de EMAR y trabajar sobre él. Si son de una, dos o tres experiencias el taller podría abordarlas y trabajar sobre ellas

- En lo posible procure planificar el taller con la gente involucrada en la iniciativa, así tendrá más claro que quieren lograr con él, los ejemplos y contenidos que se trabajen estarían más cercanos al grupo y el espacio de formación sería más productivo.

• *Algo sobre la elaboración de materiales didácticos.*

La tecnología ahora nos ayuda para armar presentaciones muy visuales utilizando el programa PowerPoint, u otros de esta naturaleza. Sin embargo, no es la única manera para trabajar, muchas veces este recurso se vuelve cansado, repetitivo y poco novedoso. Una buena explicación en la pizarra tiene un valor pedagógico insuperable, utilizar carteles, tarjetas, fotografías, videos, programas de radio da dinamismo a los espacios de formación. A continuación recomendaciones para utilizar y elaborar estos materiales:

- **Reglas de oro para armar un PowerPoint.** Escriba el título en cada diapositiva. Procure que en cada diapositiva esté trabajado un tema o subtema de manera completa, es decir una sola herramienta, un solo concepto por diapositiva. No llene de palabras la diapositiva (para eso están los libros), utilice esquemas, mapas conceptuales, imágenes. Procure que la letra sea grande, lo suficiente como para que todo el grupo la vea. Utilice fondos claros y letras oscuras. Aquello que quiera resaltar colóquelo en la parte superior izquierda. Sea creativo/a. Hágalo lo más bonito posible (de otra manera el recurso se vuelve pesado y poco atrayente). Estas mismas reglas de oro se extienden para el uso de papelotes.
- **La pizarra tiene vigencia:** la ventaja de utilizar la pizarra es que se van construyendo los contenidos mientras avanza la exposición, su gran desventaja es que estos contenidos pueden ser anotados de manera desordenada, suelta, sin conexiones y aportar poco como elemento gráfico de la charla, por suerte esta desventaja puede ser superada si tenemos conciencia de ella. La pizarra puede servir para escribir en ella los conceptos clave, para graficar los contenidos, para armar esquemas, mapas conceptuales. Se pueden utilizar marcadores o tizas de color y se pueden borrar aquellos contenidos que ya no sean de utilidad. El orden, la letra clara, la síntesis, y la capacidad para escribir en la pizarra solo los elementos centrales, son las recomendaciones.

- **Las tarjetas son democráticas:** utilizar tarjetas y sacarles provecho para que los participantes también escriban en ellas puede ayudar a que en el taller la palabra de todos esté presente. Así, los contenidos se arman de manera colectiva. Nuestras tarjetas se complementan con las tarjetas elaboradas por los/as participantes y luego todas ellas se convertirán en el nuevo conocimiento generado en el taller

  Algunas sugerencias para trabajar con tarjetas: sáqueles el jugo, utilice tarjetas de diferentes colores y formas para diferenciar contenidos, títulos, jerarquías. Pida a los participantes que escriban una sola idea por tarjeta para que esta idea pueda ser reubicada las veces sean necesarias. Tenga suficientes marcadores (uno por persona) y procure que sean de color negro, prefiera siempre tarjetas de colores bajos para que las letras en color negro resalten. Pida también a los participantes que escriban con letra imprenta y máximo dos o tres líneas por tarjeta. Cuando un participante le entregue una tarjeta con su idea expresada en ella usted tiene que darle valor, no desecharla, no criticarla. Recuerde que para trabajar con tarjetas el grupo tiene que manejar la lecto – escritura.

4. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN

- Una actividad que hay que tener en cuenta es la entrega de este módulo sobre "Elementos orientadores para la gestión de EMARs". El material tiene que entregarse el primer día del taller y a primera hora. Para que los/as participantes se familiaricen con él se podría programar una actividad corta de trabajo con el libro. El reconocer sus partes, su estructura, leer las partes iniciales. La Guía puede así convertirse en un material de referencia y consulta permanente. Durante el taller también se pueden planificar momentos de lectura del material o de sus ejemplos
- **Momentos metodológicos durante el taller:** Los primeros minutos del taller son importantes, en estos minutos establecemos una relación de confianza, de familiaridad, de camaradería entre todos. Por eso se debe dar tiempo suficiente a la bienvenida, a las presentaciones de cada participante (hay muchas dinámicas de presentación, ustedes pueden seleccionar aquella que le vaya más al grupo). Es importante que en grupo se lleguen a acuerdos respecto de los horarios, la alimentación, los espacios de recreación, etc. Los participantes además deberán conocer la agenda, los momentos de evaluación, y lo que se debe esperar con el taller

  Los/as educadores/as deben conocer qué es lo que el grupo espera con el taller y si es posible (si estas expectativas son factibles de cumplir) modificar la agenda. Así mismo, si las expectativas de los participantes no se corresponden con lo planificado este es el momento de señalarlo. La honradez y la franqueza son dos principios que deben acompañar los procesos de formación.
- **El hilo conductor:** se recomienda hacer una ubicación diaria de dónde estamos con la capacitación. Los pasos que hemos dado y los que nos faltan por dar. Para esto se puede utilizar un cartel donde estén señalados los momentos del taller. Así nadie se pierde en el camino. Esta ubicación se la puede realizar todas las mañanas y se puede encargar a un equipo de participantes su conducción. Este esquema puede servir para realizar la actividad.

Bloques de contenido	Lo trabajado	El camino que falta recorrer
Acceder al mercado de Productos y Servicios		
Construir capital social.		
Gestionar la asociatividad empresarial		
Relacionarse con el entorno.		
Metodología para un plan de acción		

- **Evaluación de la jornada:** al final del día es bueno tomarse unos minutos para evaluar lo trabajado. Esta actividad puede estar a cargo de un grupo de participantes. La idea es evaluar el proceso del taller, una matriz como la siguiente puede servir:

Criterios de evaluación	Aspectos positivos	Aspectos a mejorar
Los contenidos trabajados		
La metodología utilizada		
El rol de los educadores		
El rol de los participantes		

Matriz Guía para elaborar un Plan de Acción

Qué hacer	Acciones	Responsables	Cronograma	Presupuesto
En esta columna se pondrán los objetivos (uno por bloque)	Son las actividades concretas que se harán para conseguir el objetivo	Son las personas que actuarán para que la actividad sea cumplida	El tiempo en realizar la actividad, es mejor ponerlo en meses por ejemplo marzo y abril	Lo que nos costará la implementación de la actividad

- Y la recomendación final: Diviértase enseñando y aprendiendo.

Bibliografía

- Análisis Económico y Financiero de Organizaciones Económicas Campesinas. RIMISP. Agosto 2000
- Cooperando para Competir, Factores de Éxito de las Empresas Asociativas Campesinas. Julio Berdegué. Enero 2000. RIMISP. Puede revisarse en http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=894
- Diagnóstico de la comercialización agropecuaria en Ecuador, implicaciones para la pequeña economía campesina y propuesta para una agenda nacional de comercialización agropecuaria, Manuel Chiriboga Investigador Principal, Rimisp, Juan Francisco Arellano, Quito, octubre de 2004
- Documentos conceptuales sobre la microempresa rural. Biblioteca virtual PROMER. http://www.promer.cl/biblioteca/index.html
- Estudio Económico – Financiero de Empresas Asociativas Campesinas. FUNDES – INDAP. Octubre 2001. Santiago de Chile
- Estudios de caso particulares sobre EMARs, Bolivia, Chile, Ecuador, Perú, Colombia, Honduras, Nicaragua. Archivo de la coordinación de la Plataforma RURALTER. contacto@ruralter.org
- Factores de Éxito para EMARs, Ponencia por Ing. Lucas De Coninck, Documento preparado para taller Regional RURALTER en Valparaíso 12-13 de mayo de 2005
- Informes por país de estudio EMARs Archivo de la coordinación de la Plataforma RURALTER. contacto@ruralter.org
- Memoria del Taller ASOCAM para el procesamiento de 5 estudios de caso en 3 países, "Factores de éxito en Empresas Asociativas Rurales-EMARs" Quito, 6 al 7 de abril de 2005. (Documento en CD preparado para seminario internacional Quito, 28 de julio de 2005)
- Memoria del Taller Regional RURALTER "Factores de éxitos de Empresas Asociativas Rurales-EMARs" Conclusiones regionales del estudio, Valparaíso, 12-13 de mayo de 2005 (Documento en CD preparado para seminario internacional Quito, 28 de julio de 2005)
- Posibles Efectos del TLC sobre el Sector Agropecuario del Ecuador, Manuel Chiriboga V., Quito, octubre de 2004
- Proyecto Diagnóstico Gestión de Empresas Asociativas Campesinas. Fundación Chile. MINEDUC, INDAP, CORFO. Mayo 2004.

Publicaciones

La Revista Ruralter

No.	Título
3	Diagnósticos y estudios en proyectos de desarrollo rural – 1988
5	Proyectos de desarrollo rural y organizaciones campesinas – 1989
6	Seguimiento y evaluación en proyectos de desarrollo rural – 1990
7	Temas de gestión en proyectos de desarrollo rural – 1990
8	Políticas agrarias y desarrollo rural – 1991
9	Agua y desarrollo rural en los Andes – 1991
10	Medio ambiente y proyectos de desarrollo rural – 1992
11/12	Género en el desarrollo rural: un proceso en construcción – 1993
13/14	Desarrollo sostenible en Amazonía: la colonización en cuestión – 1994 -1995
15	Campesinos y mercado: desafíos actuales de la comercialización asociativa – 1996
16/17	Municipalización y desarrollo rural: apuestas y desafíos en la región andina - 1998
18	Gestión concertada de recursos y desarrollo local – 1999

Documentos metodológicos

- Informe síntesis del "Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales" – marzo 2006
- Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Segunda edición - 2006
- Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Primera edición - 2004
- Gestión social de los recursos naturales y territorios - 2003.
- Descentralización y gestión estratégica del desarrollo local: Bolivia, Ecuador y Perú - 2002.
- Análisis y diagnóstico de los sistemas de producción en el medio rural - 1999.
- Metodologías de análisis y diagnóstico de sistemas de riego campesino -1998.
- Pachamaman Urupa: manual de capacitación de campesino a campesino - 1998.
- Guía de apoyo a la capacitación de aguateros e inspectores de sistemas de riego - 1998.
- Diagnóstico rápido para el desarrollo agrícola - 1995.
- El riego en la comunidad andina (Video y folleto pedagógico) - 1996.
- El enfoque sistémico aplicado al análisis del medio rural: introducción al marco teórico conceptual - 1993.
- Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo: de la identificación a la evaluación - 1993.

Otras publicaciones

- Caminando, con intuiciones y empujones. Vivencias y experiencias del proyecto PRADEM en Tomina - Serie Praxis - 2001.
- Gestión social y técnica del agua en Imantag - 2000.
- Cuando el campo y la ciudad se integran: las ferias de consumo familiar de Barquisimeto en Venezuela, un sistema viable de desarrollo rural-urbano - Serie Praxis – 1999