



# ESTUDIO REGIONAL DE FACTORES DE EXITO DE EMPRESAS ASOCIATIVAS



# I. METODOLOGIA

1. Estudio se realizó en 7 países, con la **finalidad** de reconocer en base a experiencias reales los factores de éxito de empresas asociativas rurales a identificar y con ello alimentar el diseño de estrategias y políticas futuras.

	<u>N° Casos</u>
Bolivia	9
Centro América (Salvador, Nicaragua)	2
Chile	9
Colombia	1
Ecuador	6
Perú	8
TOTAL	<hr/> 35

## 2. Concepto de EMAR utilizado:

Asociación legalmente constituida, conformada mayoritariamente por pequeños productores rurales, que ha conseguido resultados económicos positivos, con cierto grado y proyecciones de autonomía y con una estructura de gestión profesional.

### **Criterios Básicos:**

- Resultados favorables para sus asociados (ingresos y beneficios).
- Sustentabilidad e independencia
- Permanencia mínima de 5 años

3. En dos talleres se diseñó metodología común para todos los estudios de caso, definiendo tres campos básicos de observación:

- Funcionamiento interno de la empresa y su evolución en el tiempo.
  - Estrategia, rubros
  - Gestión, participación, control
  - Resultados económicos y financieros
  - Endeudamiento y capacidad de pago
  - Proceso productivo y tecnología
- Relación de empresa y otros actores
  - Articulación mercados
  - Proveedores
  - Recursos. Subsidios, créditos, asistencia
  - Alianzas
- Caracterización del entorno e incidencia
  - Políticas macro y sectoriales
  - Mercados interno y externo

#### 4. Dificultades metodológicas

- Identificación de EMARs. Carencia de evaluaciones y autocomplacencia, mitología.
- Debilidad de registros
- Inestabilidad y vulnerabilidad
- Escala mínima

A pesar de los esfuerzos en varios países, las empresas exitosas y con cierto grado de consolidación son **desproporcionadamente escasas**.

## II. LOS 10 FACTORES DE EXITO

### 1. Inserción cercana y estable a los mercados. Factor fundamental.

- Conocimiento; saber moverse en el mercado
- Cercanía; intermediaciones cortas, conocer el comprador final permite que fluye información sobre requerimientos del mercado
- Estabilidad; seguridad, contratos, reglas del juego conocidas, precios preestablecidos.

Condiciones de mercado que estimulan la asociatividad y las inversiones, inducen al cambio tecnológico, dinamizan los cambios, facilitan el acceso a servicios (asistencia técnica y capacitación, insumos e innovaciones tecnológicas).

Algunos comentarios:

- Cambio de enfoque oferta → demanda
- Inserción cercana en el mercado sobre la base de una relación de win/win entre las partes
- Frecuentemente agentes externos permiten conexión con mercados externos potenciales

## **2. Selección de rubros rentables para los pequeños productores rurales.**

- Identificación de ventajas comparativas. Atributos agroecológicos (orgánico) y culturales (identidad), recursos productivos (intensivo en mano de obra), organización de los productores (trazabilidad, economía de escala).
- Reconocimiento de potenciales de mercado. Apoyos externos muy significativos: ONG's, instituciones públicas, expertos, líderes empresariales, cooperantes.



### **3. Desarrollo permanente de la competitividad.**

- Capacidad en introducir constantemente procesos innovativos en aspectos productivos, comerciales, gerenciales, financieros y en relación directa con demandas del mercado y relacionado con economía de escala.
- Preocupación central por la calidad (en termino amplio) de productos y procesos
- Diferenciación de productos y ubicación de nichos de mercado (saber “utilizar” los nichos para proyección posterior).

## **4. Proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos.**

La construcción de capital social en las EMAR's es un proceso difícil y continuo; significa.

- Liderazgo reconocido (legitimidad) y con capacidad
- Cohesión social mínima y previa al arranque de la EMAR
- Proceso gradual de construcción de consensos acerca de normas de comportamiento, obligaciones y derechos.
- Aplicación estricta de incentivos y sanciones.
- Espacios de reflexión y diálogo (construcción de una cultura de la asociatividad).
- Comunicación fluida gerencia – dirigentes – socios.
- Mecanismos de resolución de conflictos.

## **5. Gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios.**

- Capacidad profesional en la gestión empresarial, financiera, comercial, técnica y productiva y con alto nivel de sentido común.
- Construcción de una visión de futuro como rol clave de la gerencia
- Registros y controles rigurosos y actualizados de flujos de recursos y resultados.
- Comunicación y contactos constantes con los mercados y capacidad de reacción pronta.
- Capacidad de comunicación interna
- Escala mínima para cubrir costos de gestión profesional – apoyos externos.

## 6. Funcionamiento democrático y transparente

- Resultado de reglas de juego conocidas y aceptadas, de políticas de comunicación e información gerencia – directiva – socios, de rendiciones de cuentas claras, de mecanismos de auditorías tercerizados = transparencia.
- Producto de elección de representantes legítimos, que ejercen autoridad y delegan poder, de la construcción de ética compartida, de la aplicación de niveles de disciplina y responsabilidad estrictos = democracia. Responsabilidad = hacer lo que se dice que se va hacer
- Niveles de participación muy variables de una Emar a otra, pero con reglas previas muy claras

## **7. Desarrollo de alianzas y formas de asociación con agentes valiosos para la EMAR.**

Alianzas horizontales (con otras EMAR)

Alianzas verticales: con actores relevantes de la cadena (compradores, agroindustrias),

Alianzas con actores indirectos de la cadena (proveedores de bienes y servicios) con instituciones públicas, Ongs, etc, para agregar valor a la operación de la empresa.

Alianzas que asumen diferentes formas, tales como:

- Entidades de comercio justo
- Afiliación a empresas de 2° grado y redes de información.
- Contratos con agroindustrias, exportadoras, proveedoras; estableciendo compromisos de mediano – largo plazo.
- Tercerización de servicios específicos.

## **8. Captación de subsidios externos iniciales, públicos o privados.**

Todas las EMAR's estudiadas tuvieron esta capacidad para obtener recursos iniciales que les permitieron formar capital de trabajo, invertir en infraestructura y plantaciones, adquirir tecnología y equipos, construir gerencia profesional o desarrollar mercados. Ello permitió crear condiciones de competitividad, sin endeudamiento excesivo.

Esta capacidad ha sido posible por conocimientos de la cooperación, presencia de hombres -nexo, talentos para el lobby y la preparación de proyectos, etc.

Peligros: dependencia eterna y malos hábitos.

## **9. Generación de equilibrios entre dos tensiones poderosas: expectativas individuales de los socios y acumulación social de la empresa.**

- Los intereses de los socios (en general pobres) priorizan el reparto de resultados inmediatos (mayor precio, pago al contado, producción a granel no seleccionada, etc.) por sobre la capitalización de la EMAR.
- La empresa necesita sacrificar parte de los beneficios de los socios para generar un patrimonio propio y lograr sustentabilidad; acumulación indispensable para innovar, invertir, crecer, captar recursos, etc.
- La construcción del equilibrio es vital y puede apoyarse en otras formas de satisfacer expectativas de los socios (seguridad de compra, dividendos a fines de año, valorización de acciones, servicios sociales).

## **10. La existencia de un entorno favorable, es indispensable.**

- Marco legal con ventajas específicas a la asociatividad.
- Articulación cooperación internacional y nacional.
- Programas de bonificación a inversiones e innovación tecnológica (Chile: PROFO, PDP, INNOVA, CNR, INDAP).
- Infraestructura y servicios básicos
- Sistema financiero rural