
Primer Informe de Avance

“ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO, DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO INNOVADOR DIRIGIDO A DIRIGENTES Y LÍDERES RURALES”

Centro para el Desarrollo de Capital Humano
Santiago, Mayo 2016



Contenido

PROPÓSITO DEL DOCUMENTO.....	6
INTRODUCCION.....	7
CAPÍTULO I.....	8
OBJETIVOS METODOLOGÍA Y ENFOQUE CONCEPTUAL.....	8
I. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL DIAGNÓSTICO.....	8
II. FUENTES Y UNIVERSO.....	8
III. MATRIZ DE VARIABLES.....	10
CAPÍTULO II.....	16
RESULTADOS DIAGNOSTICO.....	16
I. TRES PERSPECTIVAS.....	16
II. LIDERES RURALES.....	17
1. Características sociodemográficas del líder.....	17
2. Manejo / comprensión conceptual sobre los conceptos básicos del estudio:.....	21
3. Competencias del líder en un ambiente socio-económico de cambio.....	21
4. Experiencias previas.....	26
5. Barreras para la innovación y emprendimiento.....	27
6. En síntesis.....	28
III. EMPRESAS.....	29
1. Perfil de la empresa.....	29
2. Recursos de la empresa.....	31
3. El mercado.....	34
4. Conocimiento estratégico.....	35
5. Entorno público y privado.....	37
6. En síntesis.....	41
IV. INFORMANTES CLAVES.....	42
1. Desafíos.....	42
2. Líderes.....	44
3. Los apoyos externos.....	45
4. El Programa Formativo.....	46
CAPÍTULO III.....	48
SINTESIS.....	48
I. LAS EMPRESAS Y SUS DESAFÍOS.....	48
II. LOS LÍDERES.....	50
III. EL PROGRAMA FORMATIVO.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	53
ANEXOS.....	54
I. Cuestionario Líderes rurales.....	55
II. Cuestionario caracterización de empresas.....	59
III. Pauta entrevista informantes clave.....	63
IV. Listado de informantes clave.....	64

V.	Listado de empresas líderes entrevistados.....	65
VI.	Listado de empresas estudiadas	67

Índice de tablas

Tabla 1 Fuentes e instrumentos.....	9
Tabla 2 Bases de datos y registros.....	9
Tabla 3 ¿Cómo llega a ser líder o dirigente?	20
Tabla 4 ¿Qué porcentaje de su tiempo dedica a:.....	20
Tabla 5 Rubros	29
Tabla 6 Características de los socios de las EACS.....	30
Tabla 7 Personal permanente con el que cuentan las EACS.....	31
Tabla 8 Servicios que entregan las EACS	32
Tabla 9 Respecto a la producción de los socios	32
Tabla 10 Infraestructura de las EACS.....	32
Tabla 11 Comercializa otros productos.....	32
Tabla 12 Cambios que exige el mercado.....	34
Tabla 13 Importancia de factores para dar respuesta a los cambios exigidos por el mercado.....	34
Tabla 14 Que tipo de apoyo necesitan las EACS.....	37
Tabla 15 Importancia de factores para facilitar la innovación	38
Tabla 16 Barreras internas que dificultan la innovación	38
Tabla 17 Acciones posibles para incentivar la innovación.....	39
Tabla 18 Capacidades de los líderes para hacer seguimiento, orientar y tomar decisiones	39
Tabla 19 Grado de información sobre procesos globales de la empresa que manejan los líderes.....	40
Tabla 20 Capacidades de los líderes para diagnosticar situaciones	40
Tabla 21 Áreas de contenidos de capacitación para líderes	40

Índice de gráficos

Gráfico 1 Edad	17
Gráfico 2 Sexo	17
Gráfico 3 Nivel de estudios	18
Gráfico 4 Nivel de estudios según sexo.....	18
Gráfico 5 Tiempo que lleva siendo dirigente.....	19
Gráfico 6 Años promedio siendo dirigente según sexo.....	20
Gráfico 7 Conocimiento de experiencias innovadoras	21
Gráfico 8 Referencias de otras experiencias innovadoras según sexo	22
Gráfico 9 En su empresas asociativa ha habido cambios innovadores	23
Gráfico 10 Nivel de importancia de reforzar competencias	24
Gráfico 11 Uso de computador e internet.....	24
Gráfico 12 Temas importantes en una actividad de formación.....	25
Gráfico 13 Participación y utilidad de capacitaciones.....	26
Gráfico 14 Mayores dificultades que enfrentan	27
Gráfico 15 Forma jurídica de las EACS	29
Gráfico 16 Acceso a internet y páginas web.....	33
Gráfico 17 La empresa cuantas con plan estratégico y de negocios.....	35
Gráfico 18 La empresa ha desarrollado proyectos de innovación	36

PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

El presente documento resume el diagnóstico realizado con el fin de determinar las necesidades de formación de los líderes rurales en relación con la innovación y el emprendimiento. Esto incluye, también, una caracterización de la situación de un grupo de empresas y organizaciones a las cuales esos líderes pertenecen.

El objetivo final y que constituye la fase siguiente del trabajo es el de determinar los temas áreas y competencias que deberían considerarse en el proceso de diseño del programa formativo.

INTRODUCCION

El presente informe contiene los resultados del estudio “Estudio de diagnóstico y diseño y de un programa de formación para la innovación y el emprendimiento innovador dirigido a dirigentes y líderes rurales” correspondiente a la Licitación UDE-331 de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

El estudio fue realizado por el Centro para el Desarrollo de Capital Humano (CENDEC) entre enero y julio de 2016 por un equipo integrado por los siguientes profesionales:

Camilo Martínez,	Sociólogo (Coordinador)
José Nagel,	Sociólogo
Hamilton Aliaga,	Sociólogo
Rolando Michea,	Economista Agrario
Juan Martínez	Programador agropecuario
Cecilia Ibarra	Doctora en política científica y tecnológica

Actuó como contraparte de FIA la Sra. Dominique Chauveau, Profesional de apoyo unidad de desarrollo estratégico.

El estudio se propuso identificar las necesidades de formación para la innovación y el emprendimiento en líderes de organizaciones económicas rurales y diseñar un programa formativo con ese objetivo. Se asumió que el objetivo final del proceso es fortalecer a los dirigentes en su capacidad para conocer, valorar, difundir y apoyar los procesos de innovación y emprendimiento.

Santiago, julio de 2016

CAPÍTULO I

OBJETIVOS METODOLOGÍA Y ENFOQUE CONCEPTUAL

I. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico buscó generar información sobre cuatro ámbitos:

- Características de los líderes en términos de formación, información y disposición a la innovación y de los roles y funciones que desempeñan.
- Áreas, temas y competencias necesarias para el buen desempeño de los roles directivos en relación con innovación
- Nivel de conocimiento y competencias efectivas que los líderes tienen en relación con procesos de innovación
- Complementariamente, características de la actividad de la empresa en que se desempeñan y opciones y espacios para generar procesos innovadores.

II. FUENTES Y UNIVERSO

1. Fuentes secundarias

Inicialmente se hizo una revisión de investigaciones anteriores y de documentación institucional con el fin de contextualizar el estudio, afinar las hipótesis y determinar los instrumentos.

2. Determinación del universo

Se revisaron las bases de datos institucionales y las existentes a partir de investigaciones anteriores. Las bases revisadas fueron:

- Base desarrollada por CENDEC a partir de listados propios.
- Base de cooperativas socias de Campocoop.
- Base de empresas del Programa de Asociatividad Económica (PAE) de INDAP.
- Base de empresas del Programa de Gestión Empresarial de INDAP.

3. Fuentes primarias

El estudio se basó en tres fuentes:

- Entrevistas a 78 líderes rurales
- Diagnóstico de 18 empresas asociativas
- Entrevistas a 18 técnicos, directivos y profesionales de apoyo.

4. Criterios

Se optó por una muestra intencionada, pues no existen datos fidedignos del total de empresas asociativas de la AFC. En la selección de los entrevistados y las empresas se procuró que existiera representatividad en función de los siguientes criterios:

- Rubros
- Distribución geográfica
- Antigüedad
- Tamaño
- Actividad principal.

5. Sinóptico de fuentes e instrumentos

Tabla 1 Fuentes e instrumentos

Fuente	Instrumento	Modalidad	Propósito
Líderes rurales	Cuestionario	Entrevista Telefónica o Presencial	Caracterizar al líder, sus competencias y percepciones
Directivos de empresas	Ficha de caracterización de la empresa	Entrevista Presencial	Caracterizar la empresa y sus desafíos de innovación
Informantes clave: técnicos, directivos y profesionales de apoyo	Entrevista semi-estructurada	Entrevista Presencial	Captar percepciones sobre líderes e innovación

6. Entrevistas a líderes

- A partir de las bases de datos institucionales mencionadas anteriormente se construyó un listado de 195 líderes/empresas.
- De ese listado se descartaron aproximadamente el 42% de los registros por inexactitudes en los datos de contacto de las bases o por tratarse de organizaciones que ya no estaban en funcionamiento.
- Se hicieron 60 entrevistas telefónicas y 18 presenciales, correspondientes a dirigentes de las empresas que fueron objeto de estudio.
- En ANEXO se adjunta Cuestionario y listado empresas base de los líderes entrevistados.

Tabla 2 Bases de datos y registros

Bases de datos	Registros originales	Registros duplicados entre bases	Registros utilizados	Registros descartados durante aplicación
CENDEC	73		73	17
Campocoop	126	38	88	65
PAE Indap	15	4	11	0
PGE Indap	49	26	23	0
Total	263	68	195	82

7. Caracterización de empresas

- Sobre la base de datos se construyó un listado de empresas asociativas de diversos rubros de las cuales se seleccionaron 18.
- Se construyó una Ficha de Caracterización de la empresa focalizada en procesos innovadores
- En cada empresa, se realizaron dos entrevistas presenciales a directivos (dirigentes y/o administradores) con el fin de captar perspectivas diferentes sobre los temas.
- En ANEXO se adjunta Ficha y listado de las 18 empresas.

8. Informantes claves

- Se seleccionaron 18 informantes claves procurando que, dentro de ellos hubiera directivos de INDAP, especialmente de fomento y técnicos de terreno que tuvieran la experiencia directa de asesoría a empresas campesinas.
- Las entrevistas fueron presenciales con modalidad semi-estructurada sobre la base de guía con preguntas orientadoras.
- En ANEXO se adjunta Guía de Entrevistas y listado de informantes.

III. MATRIZ DE VARIABLES

El proceso de construcción de la matriz de variables que se presenta a continuación, se realiza a partir de la experiencia del equipo consultor y de la documentación disponible sobre innovación y emprendimiento en la agricultura familiar campesina. Se partió con la definición de algunos supuestos sobre los roles que juega el líder en los procesos de innovación, los tipos de Innovación en la agricultura familiar campesina y los ámbitos de competencias necesarias en los líderes para impulsar la innovación y el emprendimiento. En base a estos supuestos se definieron las hipótesis guía las cuales estructuran la matriz de variables a partir de la cual se construyen los instrumentos para la entrevista a líderes, directivos de empresas asociativas e informantes clave.

1. Supuestos

1.1. Roles del líder en innovación

En el desarrollo de innovación en la AFC los líderes juegan distintos roles, los cuales se relacionan con los estilos de liderazgo y las etapas o necesidades del proceso de innovación, entre ellos se pueden mencionar:

- Detectar oportunidades
- Analizar riesgos y posibilidades
- Identificar barreras y vías para superarlas.
- Difundir, motivar, estimular y generar confianza
- Conducir y guiar procesos
- Apoyar experiencias
- Utilizar apoyos externos
- Identificar y movilizar apoyos institucionales

Pueden encontrarse distintos tipos de liderazgo, por ejemplo, personalidades distintas, preferencias hacia algunos roles y necesidades de acción relacionadas a la etapa en que se encuentra el proyecto. Por ejemplo, habrá más foco en movilizar recursos institucionales cuando se ha acordado una línea de acción que debe financiarse o se centrará la atención en guiar el proceso de implementación una vez en marcha el proyecto para lograr los resultados esperados.

1.2. Innovación en la AFC

Tipos de innovación más común en la AFC: dadas las condiciones especiales y el rol preponderante de los agentes de innovación, la innovación en la AFC suele ser de tipo incremental y seguidora de innovaciones ya adoptadas por empresas con más recursos. Los profesionales de apoyo tienen un rol de intermediarios a través de los cuales la AFC aprende sobre estas mejoras. La institucionalidad pública tiene comúnmente un rol subsidiario para apoyar con recursos que permiten implementar proyectos. Se observa, además, dependencia de los apoyos institucionales y de asesoría para iniciar y completar proyectos de innovación.

1.3. Ámbitos de competencias necesarias

- Conocimiento de conceptos centrales relativos a innovación.
- Conocimiento de los ámbitos y posibilidades de innovación en la AFC.
- Información sobre otras experiencias en innovación en la AFC.
- Información sobre oferta de apoyos institucionales y modalidades de acceso
- Habilidad para analizar e interpretar demandas de innovación del mercado en el rubro de su empresa.
- Habilidad para analizar e interpretar indicadores de marcha de la empresa.
- Capacidad para identificar barreras para la innovación a nivel de EAC y socios.
- Capacidad para evaluar uso de estrategias e instrumentos de comunicación y difusión.

2. Hipótesis guía

- Una cultura de innovación en líderes rurales requiere que ellos presenten un conjunto de actitudes entre ellas disposición al riesgo, aceptación de la incertidumbre, tolerancia al fracaso y propensión al emprendimiento.
- La comprensión de la innovación como un proceso que puede ser gestionado ayuda a los líderes a desarrollar una reflexión crítica, por ejemplo, sobre su rol, la situación de su cooperativa, las acciones del grupo y la relación con el entorno.
- Es probable que una persona tenga liderazgo sobre un grupo y pueda ejercer un rol catalizador de la innovación sin tener todas las características que favorecen la innovación, especialmente cuando distintas etapas del proceso exigen distintos énfasis. Si el líder es consciente de las necesidades del proceso de innovación y de sus propias limitaciones (nuevamente relacionado

a la actitud de reflexión crítica) podrá buscar apoyos y recursos que complementen su gestión.

- El involucramiento con la innovación puede desarrollarse de manera gradual y se puede aprender. El objetivo de este desarrollo es transitar desde una solución de problemas aleatoria, sin esfuerzos formales o sistemáticos, con destellos ocasionales de actividad dentro de una rutina pasiva hacia grados de involucramiento crecientes.
- La innovación tiene un ciclo de vigencia desde que se implementa hasta que el producto llega al mercado, estimar dicho ciclo en función del comportamiento de los mercados es base para evaluar la pertinencia de la innovación
- Liderazgos visionarios y ejemplares que han motivado y generado imitación pueden actuar como catalizadores que inducen a otros a innovar o directamente ser empresarios que experimentan y difunden su trabajo.
- No hay ambiente de innovación si no existen experiencias exitosas que generan un efecto de demostración. Luego: la innovación se demuestra haciéndola...y luego, compartiéndola
- Para fomentar la innovación es clave empezar por identificar los problemas que enfrentan las empresas y los nichos u oportunidades de mercado que abren la posibilidad de solución. La innovación es el modo de unión entre ambos.
- La innovación en la AFC es resultado de la acción de múltiples agente o actores con diversas funciones y características: proveedores, productores, comercializadores, centros de investigación, agentes públicos, asesores profesionales, entre otros.
- La innovación en la AFC requiere de un flujo estructurado de recursos, por lo que es fundamental generar redes de apoyo con recursos significativos y actuar haciendo el puente entre necesidades y fuentes.
- La AFC presenta barreras y dificultades como el acceso a recursos, el desarrollo de competencias y el conocimiento de los mercados que afectan los procesos de innovación.

3. Matriz de variables

Los ámbitos considerados en la matriz de variables a partir de la cual se construyeron los instrumentos son los siguientes:

A. Líderes Rurales

Caracterización de líderes rurales e identificación de necesidades de formación.

1. Características sociodemográficas del líder

Objetivo: Levantar las variables necesarias para perfilar a los líderes rurales de manera de poder definir el perfil de los potenciales participantes.

- a. Edad
- b. Nivel educacional
- c. Ubicación:
 - i. Localidad

- ii. Comuna
- iii. Región
- d. Tiempo dedicado a la actividad productiva.
- e. Tiempo dedicado a otras actividades.
- f. Como llega a ser líder, por elección u otro método.

2. Manejo / comprensión conceptual sobre los conceptos básicos del estudio

Objetivo: Evaluar la comprensión inicial, que tienen los líderes rurales sobre los conceptos básicos del estudio.

- a. Qué es modernización.
- b. Qué es emprendimiento.
- c. Qué es innovación.

3. Competencias del líder en un ambiente socio-económico de cambio:

Objetivo: Analizar los factores que impulsan la innovación y desarrollo en los líderes de la AFC.

- a. Competencias básicas:
 - i. Capacidad para comunicar y dialogar a diferentes niveles:
 - Profesionales
 - Tecnológico
 - ii. Percibir oportunidades.
 - iii. Conocer definiciones y conceptos básicos en la gestión, emprendimiento e innovación tecnológica.
 - iv. Manejo de Tecnologías de información.
- b. Competencias funcionales:
 - i. Evaluar alternativas/tomar decisiones.
 - ii. Transformar ideas en proyectos y ponerlos en funcionamiento.
 - iii. Gestión del riesgo.
 - iv. Sensibilizar y dar a conocer los nuevos escenarios que debe enfrentar la AFC.
- c. Competencias conductuales:
 - i. Capacidad de conducción.
 - ii. Cooperación y colaboración.
 - iii. Reflexión crítica.

4. Experiencias previas:

Objetivo: Determinar cuál es la percepción sobre la importancia estratégica que tienen los líderes de las empresas de la AFC sobre la innovación y desarrollo.

- a. Nivel de conocimientos en ámbitos de la innovación y emprendimiento:
 - i. Participación en seminarios o cursos o capacitaciones sobre innovación.
 - ii. Participación en talleres.
 - iii. Participación en diseño y/o ejecución en proyectos innovativos y/o de emprendimiento.
- b. Conocimiento del entorno y perspectivas que ofrece.
- c. La Institucionalidad Pública y sus Políticas:
 - i. La Institucionalidad y su marco legal.
 - ii. Políticas Públicas de innovación y emprendimiento.
 - iii. Papel del Estado para estimular la innovación.

5. Barreras para la innovación y emprendimiento:

Objetivo: Analizar los factores que representan barreras a la funcionalidad de la innovación y desarrollo en las empresas de la AFC.

- a. Capacidad de inserción en el entorno.
- b. Contacto con instituciones tecnológicas y científicas.
- c. Reconocimiento de los riesgos que implican tomar decisiones.
- d. Acceso Fondos.
- e. Motivación y habilidades para innovar.

B. Empresas Asociativas de la AFC

Análisis de los factores que intervienen en los procesos de innovación y emprendimiento:

1. Perfil de la empresa:

Objetivo: Construir un perfil básico de las empresas.

- a. Ubicación geográfica
- b. Rubro
- c. Tipo de organización y N° de socios
- d. Asociatividad

2. Recursos de la empresa:

Objetivo: Caracterizar los recursos cuenta la empresa para realizar cambios.

- a. Recursos humanos
- b. Recursos económicos productivos
- c. Infraestructura

3. El mercado:

Objetivo: Comprensión de los cambios que exige el mercado para que los productos puedan ser comercializados.

- a. Conocimiento de los mercados:
 - i. Mercados globales/Mercados Locales.
 - ii. Determinación de las variables competitivas.
 - iii. Cambio en las tendencias.
 - iv. Necesidades y expectativas de los consumidores.
- b. Disponibilidad de información sobre la demanda en los diferentes mercados.

4. Conocimiento Estratégico:

Objetivo: Conocer la planificación en las empresas como condición para asumir los cambios exigidos.

- a. Planes estratégicos de desarrollo.
- b. Nuevos emprendimientos e innovaciones.
- c. Planes de negocio.

5. Entorno Público y Privado:

Objetivo: Tipos de apoyo que necesitan las empresas para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado.

- a. Apoyos financieros
- b. Apoyos técnicos.

6. Barreras para la innovación y emprendimiento:

Objetivo: Conocer las barreras que deben sortear las empresas para desarrollar la innovación.

- a. La cultura innovadora en la empresa
- b. Reconocimiento de los riesgos:

CAPÍTULO II

RESULTADOS DIAGNOSTICO

I. TRES PERSPECTIVAS

El estudio buscó conjugar tres perspectivas sobre el tema.

Por una parte, la de los propios líderes que es la que constituye la fuente más directa de información para captar el estado de situación respecto al grado de conocimiento, implicación, motivaciones, competencias y expectativas con respecto a los procesos de innovación.

Por otra parte, la de las empresas en que estos líderes desarrollan su actividad, con el fin de captar el contexto, los problemas, limitaciones, desafíos y oportunidades para desarrollar acciones innovadoras.

Y, en tercer lugar, la perspectiva más amplia y externa de personas que trabajan directa o indirectamente con las empresas asociativas y, por lo tanto, son fuentes de información muy rica para contextualizar los procesos y caracterizar los desafíos y posibilidades de realizar un programa formativo orientado a la innovación.

II. LIDERES RURALES.

1. Características sociodemográficas del líder.

- 1.1. La mayoría de los dirigentes son hombres, de edad relativamente avanzada y hay presencia, aunque minoritaria, de las mujeres en el liderazgo.

Gráfico 1 Edad

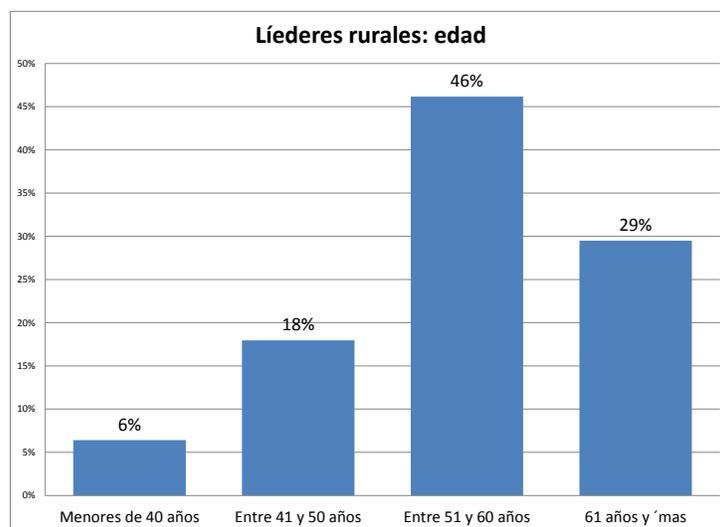
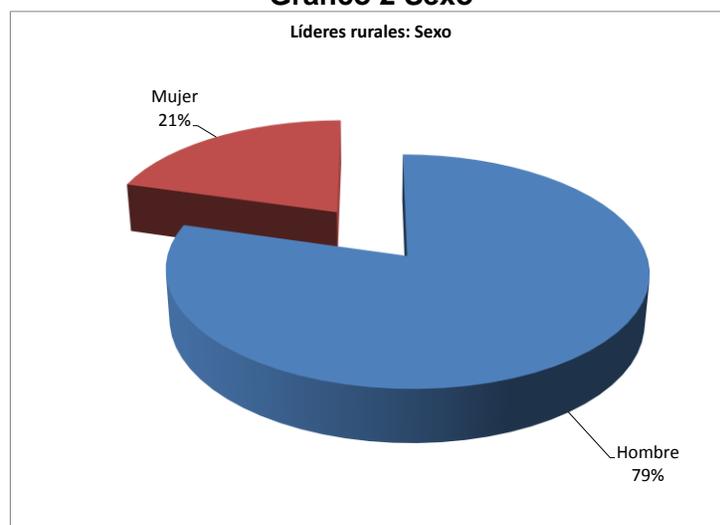


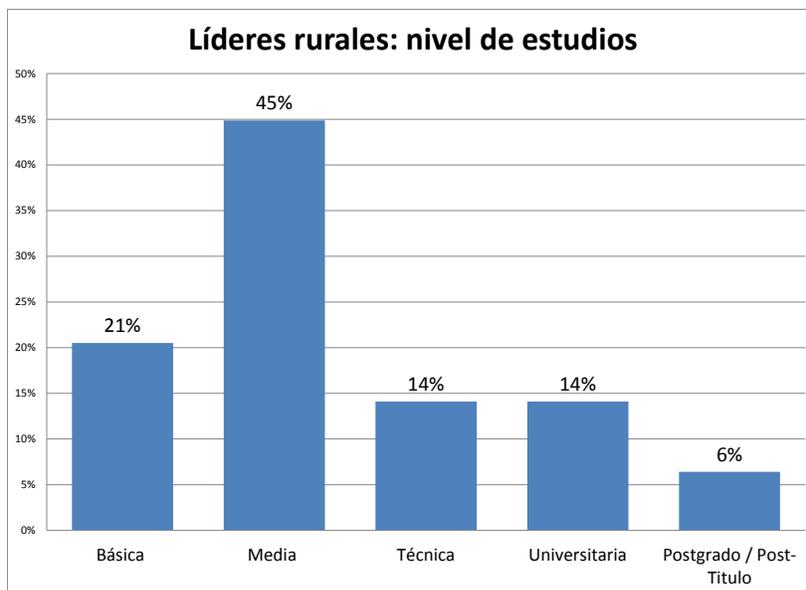
Gráfico 2 Sexo



La quinta parte de los dirigentes son mujeres y la media de edad del grupo es de 56 años. Dentro de una tradición de presencia casi exclusivamente masculina en el liderazgo rural hay, en este grupo, un porcentaje de mujeres líderes de empresas. No obstante, aunque los datos no son estadísticamente representativos, mostrarían la persistencia de una brecha de género y una tendencia en edad que podría eventualmente constituir una barrera para el rol de liderazgo que se busca.

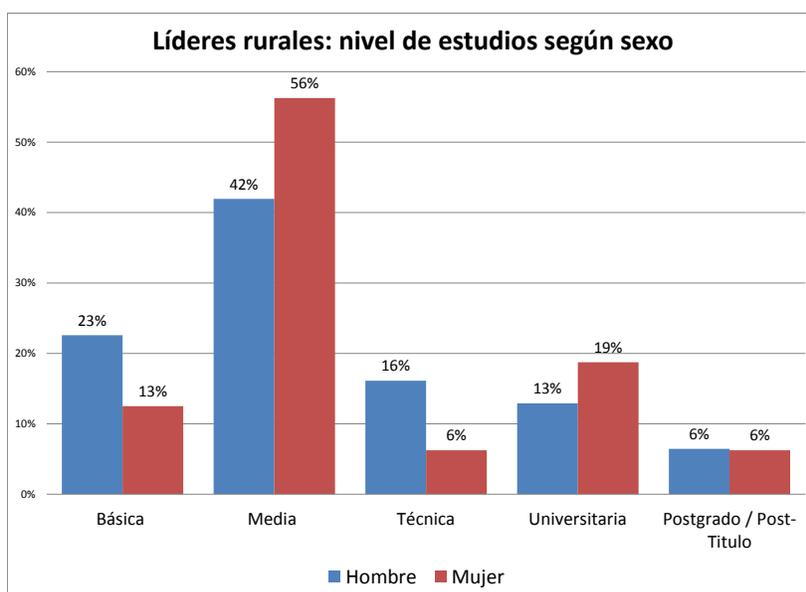
1.2. Los niveles educativos son heterogéneos, pero con predominio de la educación media.

Gráfico 3 Nivel de estudios



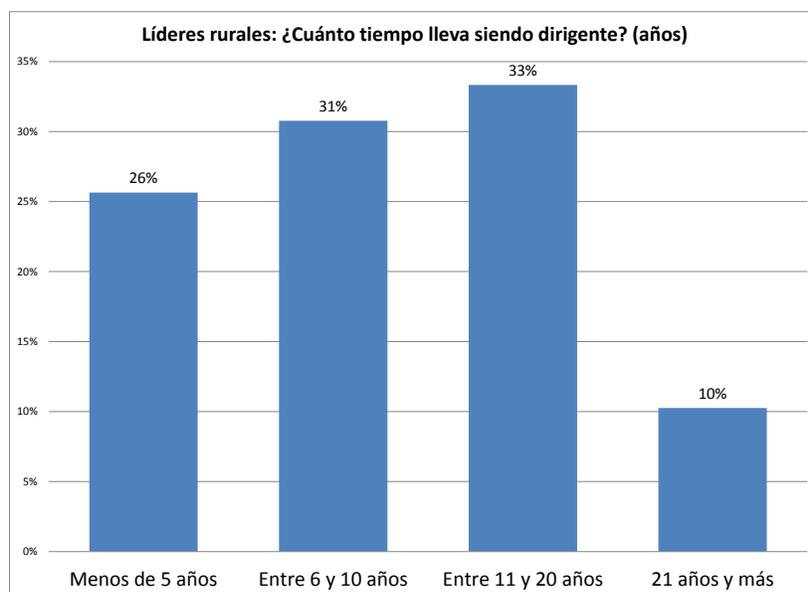
Los niveles educativos son superiores a los del total del sector campesino a nivel nacional predominando el grupo con educación media. Hay, sin embargo, un porcentaje significativo de personas con educación superior el que tiene un peso superior al de educación básica. Hay una pequeña diferencia a favor de las mujeres.

Gráfico 4 Nivel de estudios según sexo



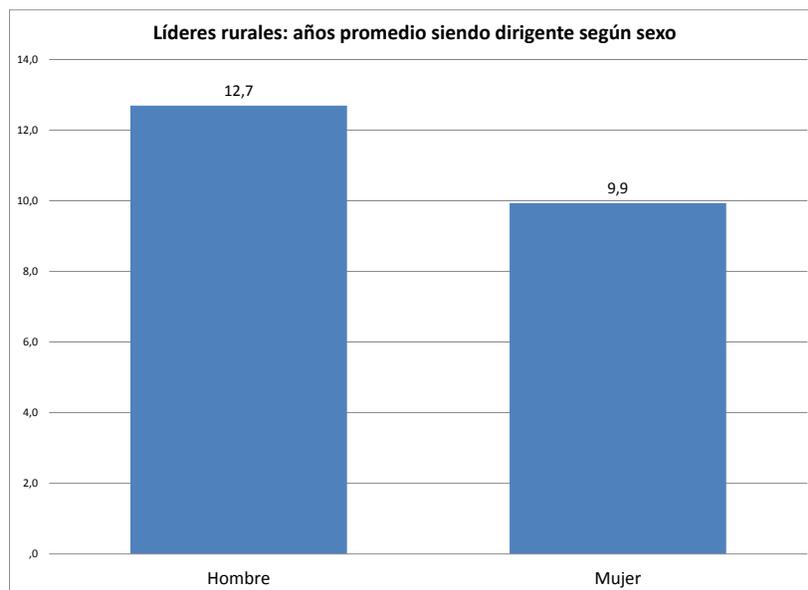
1.3. En general, se trata de dirigentes experimentados.

Gráfico 5 Tiempo que lleva siendo dirigente



La media de antigüedad en el ejercicio del rol directivo es relativamente alta (12 años) siendo mayor en el caso de los hombres. Esto tiene dos consecuencias posibles. Por un lado, son personas que efectivamente han consolidado un liderazgo en sus empresas y saben cómo conducir y trabajar con sus asociados. Por otro lado, esto podría favorecer el desarrollo de determinados hábitos y modos de actuar ya rutinizados que pudieran constituir un escollo para la innovación en la empresa. Queda la pregunta, sin embargo, con respecto a los procesos de renovación de dirigentes por cuando no parece haber una rotación en períodos breves o medianos de tiempo.

Gráfico 6 Años promedio siendo dirigente según sexo



- 1.4. Han sido elegidos por procesos democráticos y dedican parte importante de su tiempo a la actividad de liderazgo.

Tabla 3 ¿Cómo llega a ser líder o dirigente?

	Frecuencia	Porcentaje
Por una elección entre varios	67	85,9
Por una elección sin otros interesados	-	-
Por consenso de los socios	8	10,3
Por otro motivo	3	3,8
Total	78	100,0

Tabla 4 ¿Qué porcentaje de su tiempo dedica a?:

	Tiempo que dedica a su actividad productiva (promedio)	Tiempo que dedica a su actividad de liderazgo (promedio)
Hombre	71,3	43,2
Mujer	48,0	67,8

En general han sido elegidos en votaciones de los socios o por consenso siendo las mujeres las que consagran mayor porcentaje de su tiempo a esta actividad.

2. Manejo / comprensión conceptual sobre los conceptos básicos del estudio:

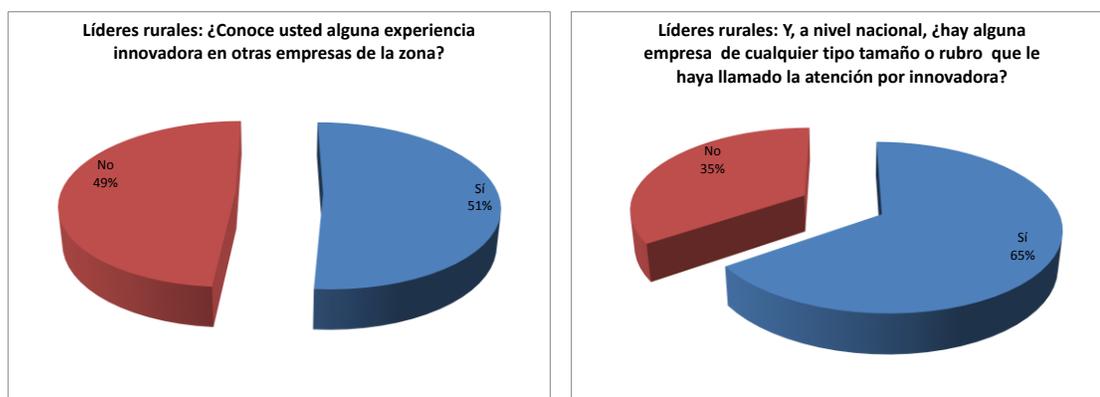
2.1. Hay gran heterogeneidad en el manejo conceptual de innovación y emprendimiento si bien la mayoría revela un nivel de conocimiento insuficiente.

- Hay heterogeneidad en las respuestas con niveles muy diversos de comprensión de los conceptos y los procesos.
- Existen dirigentes que distinguen con claridad los tres conceptos que se les proponen (“Modernización-emprendimiento-innovación”) y los definen adecuadamente con sus propias palabras.
- No obstante, la mayoría tiene confusión conceptual.
- Muchos identifican innovación como “hacer algo nuevo” por lo cual cualquier cambio en la empresa puede ser innovación.
- Pero captan, generalizadamente, que la innovación no es sólo productiva sino, también, en áreas de gestión y comercialización, las que enfatizan especialmente.
- Hay un énfasis en el componente de creatividad que supone hacer innovación.
- En general, las respuestas de las mujeres, muestran mayor capacidad para expresar de manera clara los conceptos e identificar los problemas que enfrentan en su actividad productiva o comercial.

3. Competencias del líder en un ambiente socio-económico de cambio

3.1. Un porcentaje importante tiene referencias de otras experiencias innovadoras pero el conocimiento que tienen de ellas es escaso.

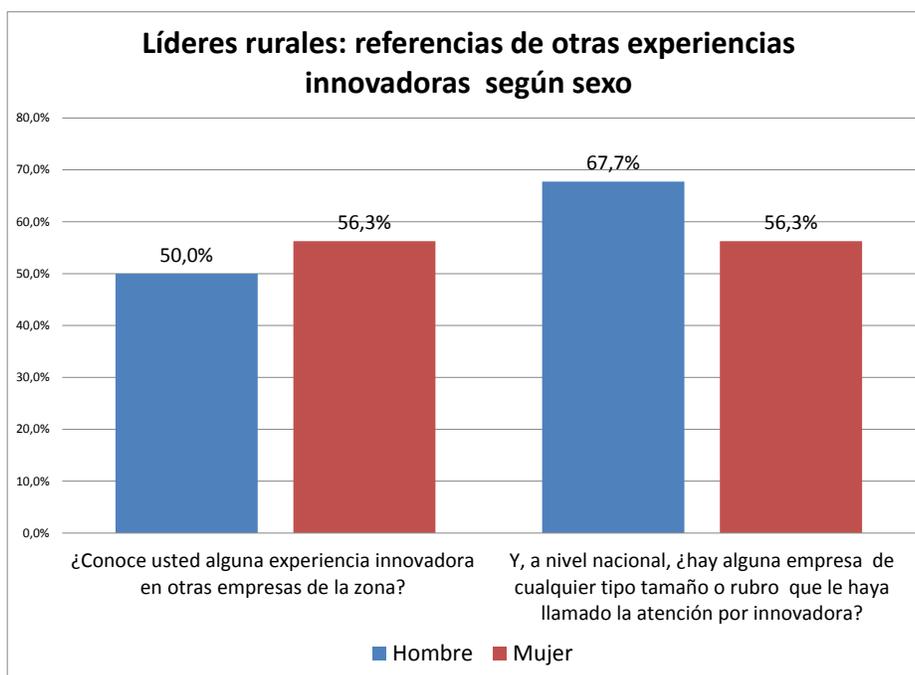
Gráfico 7 Conocimiento de experiencias innovadoras



- En torno a la mitad de los entrevistados dice haber escuchado hablar o en algunos casos, conocer de la existencia de experiencias innovadoras en su zona, pero no explican por qué consideran que pueden calificarse como tales.
- La referencia a experiencias innovadoras a nivel más amplio (nacional o internacional) es mayor pero nuevamente sin contar con antecedentes más específicos.

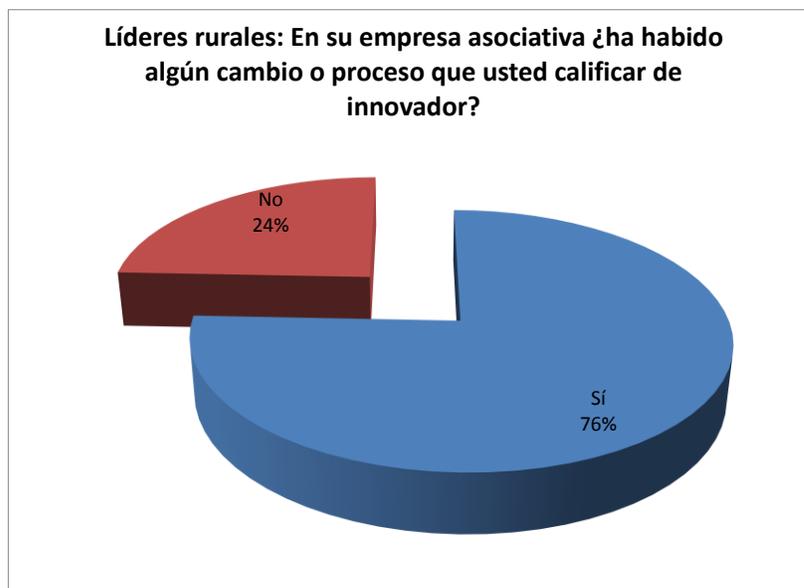
- La situación varía según género por cuanto las mujeres muestran un mayor grado de información respecto a experiencias en la zona y los hombres sobre experiencias nacionales.
- Lo anterior es congruente con lo que se sabe en el tema de género por cuanto la mujer tiende a moverse más en el ámbito local.

Gráfico 8 Referencias de otras experiencias innovadoras según sexo



3.2. Sin embargo, la mayoría piensa que su empresa ha realizado innovación.

Gráfico 9 En su empresas asociativa ha habido cambios innovadores



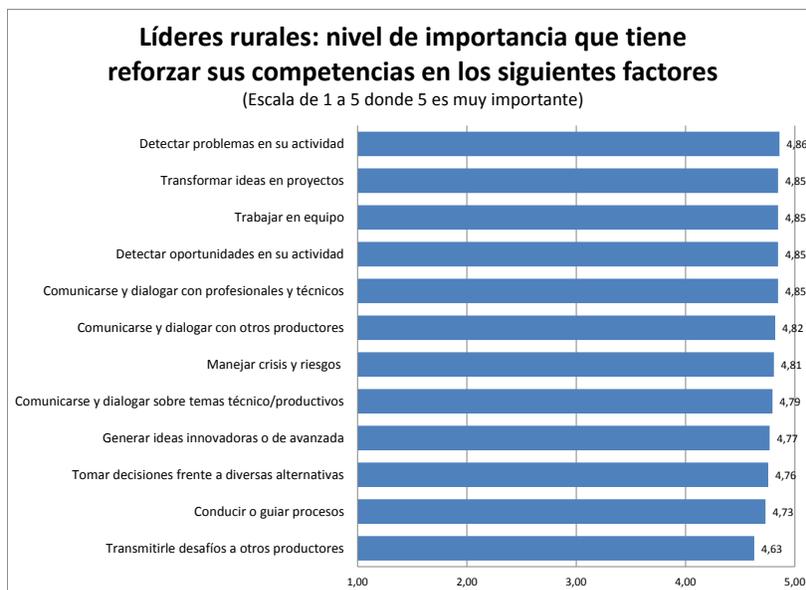
- La mayoría declara que en su empresa ha habido innovaciones y los ejemplos que describen, en general, se refieren a mejorar la competitividad de la empresa por cambios de rubros, agregación de valor, cambios de modalidades de procesamiento, identificación de nuevos nichos de mercado, etc.
- Hay casos especiales, como los de algunas empresas de mujeres en que, dado el ejemplo que ponen, hay evidencia que la empresa ha tenido éxito porque logró una innovación que le significó un nicho de mercado con un producto nuevo y que presenta originalidades que lo hacen atractivo.

3.3. Mayoritariamente, la motivación para innovar es generar valor agregado para incrementar rentabilidad y mejorar el negocio.

- Si bien conceptualmente a veces no pueden expresarlo, en el momento de preguntar por la razón de innovar en la empresa, la mayoría identifica muy claramente que el objetivo es agregar valor con el fin de mejorar la posición en el mercado.
- Lo anterior se expresa, también, cuando se les pregunta por las innovaciones que perciben como necesarias en su empresa. Las respuestas más frecuentes se distribuyen entre los ámbitos de tecnologías productivas, agregación de valor y comercialización.
- Entre las innovaciones productivas que mencionan hay una gama muy diferente en función de la realidad de cada empresa: cámaras de frío, deshidratadoras, energías alternativas, riego, etc.
- En las innovaciones relativas a gestión y comercialización mencionan: internet, marketing, gestión administrativa, conocimiento de mercados externos.

- 3.4. Casi todos declaran necesitar reforzar todas las competencias que se les proponen, pero sin distinguir la importancia relativa de cada una de ellas.

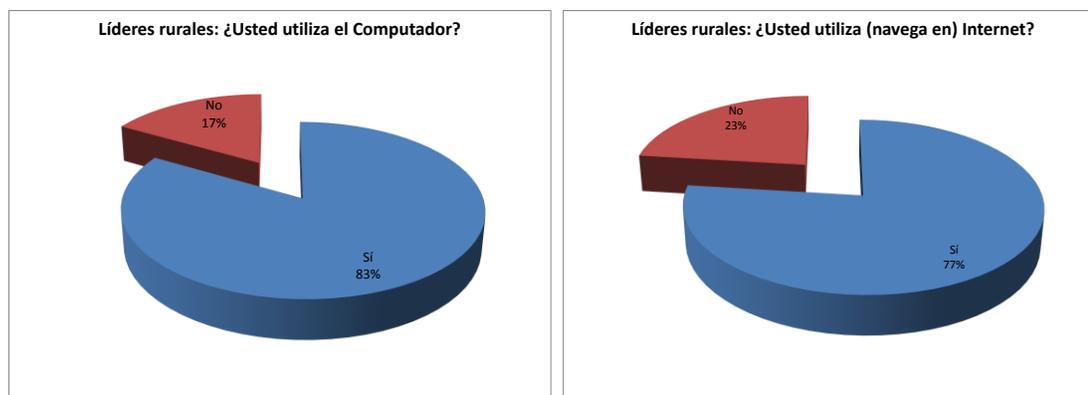
Gráfico 10 Nivel de importancia de reforzar competencias



- En la gran mayoría de los casos, los entrevistados marcaron todas las opciones de competencias que se enumeran en el cuestionario. Esto puede mostrar, por una parte, que todas ellas les parecen significativas, pero, a la vez, demuestra una incapacidad para distinguir o jerarquizar aquellas que efectivamente sientan como más importantes. Solo en algunos casos esa discriminación se produjo.

- 3.5. Una amplia mayoría maneja computador e internet.

Gráfico 11 Uso de computador e internet



La mayoría maneja computador e internet y un grupo menor no lo utiliza. Si bien, sólo en torno a los dos tercios de ellos lo utilizan sin ayuda, hay una

familiaridad con el mundo digital que es superior a la habitual en los agricultores campesinos, lo que permite contar con una herramienta útil en un programa de formación y es relevante para el potencial manejo de información.

- 3.6. Hay una jerarquización interesante respecto a los propósitos que tendría un programa de formación para la innovación

Gráfico 12 Temas importantes en una actividad de formación

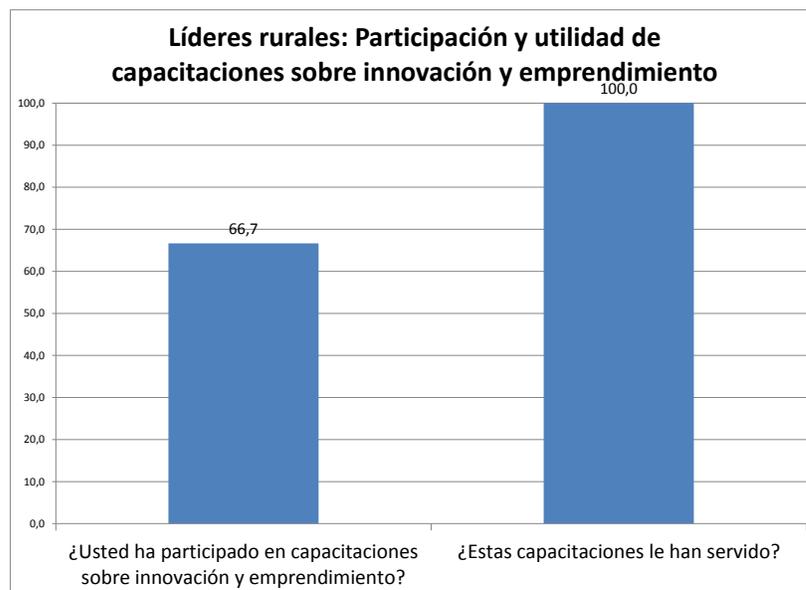


- La preocupación financiera se refleja en las respuestas por cuanto la mayor frecuencia se concentra en la necesidad de tratar el tema de acceso a fondos para la innovación.
- El conocimiento conceptual y el acceso a otras experiencias son, también, motivo de alto interés.
- La información sobre políticas públicas y el contacto con instituciones tecnológicas y científicas es, también, motivo de interés.
- En el caso de las mujeres, la necesidad de conocer las políticas públicas de innovación aparece relevado con mucha mayor fuerza situándose en el primer lugar junto con el acceso a fondos. Esto es congruente con lo dicho antes en relación a que el liderazgo de las mujeres es de carácter más local y su acceso a información nacional es menor.

4. Experiencias previas

- 4.1. Dos tercios han participado en capacitaciones y todos ellos declaran que les han sido de utilidad.

Gráfico 13 Participación y utilidad de capacitaciones sobre innovación y emprendimiento

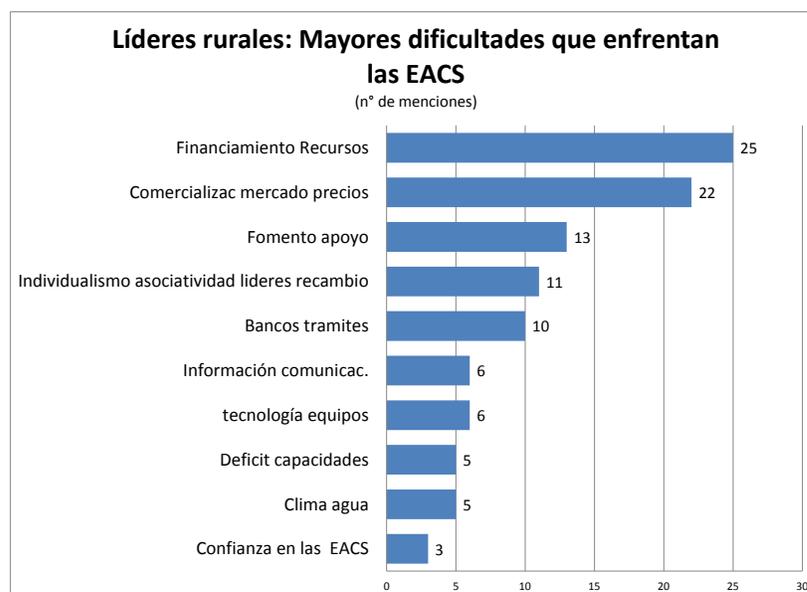


- Llama la atención el hecho que, tratándose de dirigentes con algunos años de experiencia, exista un porcentaje importante de ellos (un tercio) que no haya participado nunca en un proceso de capacitación.
- 4.2. Hay gran heterogeneidad de expectativas sobre aspectos específicos a incluir en un programa de formación para la innovación
- En las respuestas se encuentra un abanico muy extendido y diverso de temas a tratar.
 - Ello se asocia, en general, con las particulares motivaciones y problemas que la empresa respectiva enfrenta en el momento en que se aplicó el cuestionario. Por ello, señalan temas tecnológicos específicos de su rubro o empresa pero que apuntan a buscar soluciones nuevas a los problemas que sienten como desafíos.
 - En todo caso, nuevamente el énfasis mayor es en comercialización, agregación de valor y mercados externos lo que es congruente con el hecho de que esa es la actividad principal de la mayoría de las empresas a que pertenecen los entrevistados.

5. Barreras para la innovación y emprendimiento

5.1. Hay la percepción de un conjunto de dificultades que enfrentan las empresas campesinas.

Gráfico 14 Mayores dificultades que enfrentan las Empresas Asociativas Campesinas (EACS)



- Los mayores escollos para las Empresas Asociativas Campesinas (EACS) se perciben ligados al tema del financiamiento y los recursos y a las dificultades de los procesos de comercialización, acceso a mercados y precios. Esto es congruente con la identificación que hacen más adelante de motivaciones para innovar y de temas prioritarios para eventuales actividades de formación.
- Llama la atención que, en tercer lugar, se destaque el fomento y apoyo como una deficiencia importante por cuanto una cantidad significativa de menciones se refieren a las carencias que presentan instituciones y funcionarios dedicados al fomento.
- Los temas relativos a la asociatividad, incluyendo el individualismo de los socios y las dificultades organizacionales, están dentro del grupo de dificultades mayormente identificadas, aunque con un número menor de menciones.
- La percepción de la carencia de capacidades organizacionales, técnicas y de gestión aparece en un lugar menos importante.
- Llama también la atención el hecho que, salvo dos factores (asociatividad y capacidades) los entrevistados tienen a focalizar las dificultades en factores del entorno que son externos a la organización y a los socios.

6. En síntesis

Los líderes entrevistados presentan un conjunto de características personales que muestran que ellos tienen potencialidades significativas para liderar posibles procesos de innovación. Sin embargo, a la vez, presentan una serie de limitaciones y dificultades en términos de formación, cultura y de las habilidades que se requieren para conducir procesos innovadores. Por ello, importaría reforzar tanto aspectos conceptuales y de comprensión de los procesos de innovación, como mejorar las competencias para la gestión de la innovación al interior de las empresas. Los líderes están disponibles para participar en procesos formativos y reforzar las competencias que se les proponen, pero sin jerarquizar la importancia relativa de ellas para su práctica como dirigentes. No obstante, hacen un conjunto de sugerencias significativas de temas a incluir dentro de un programa formativo las que comprenden aspectos conceptuales, financieros, conocimiento de otras experiencias e información sobre políticas públicas los que, indudablemente, deberían formar parte de los contenidos de un posible programa formativo.

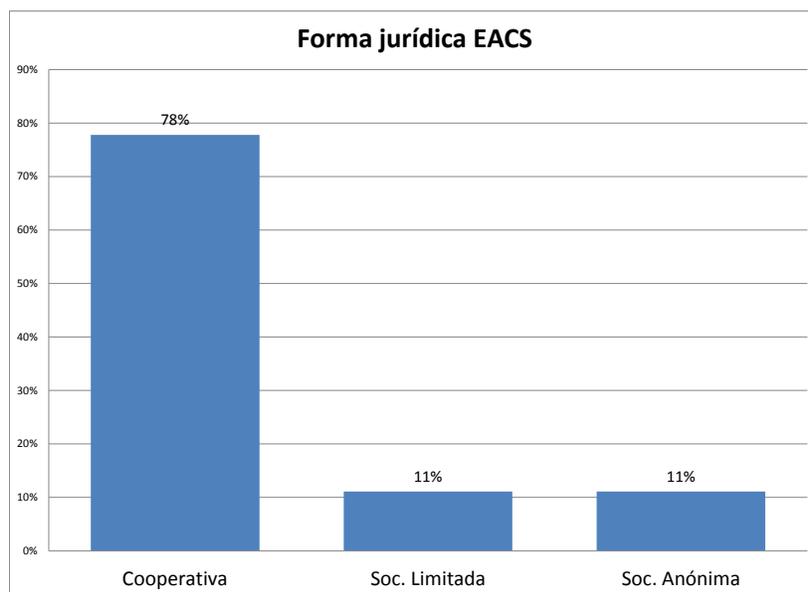
III. EMPRESAS

Se realizaron entrevistas a ejecutivos de 18 empresas con el fin de caracterizarlas e identificar la situación en relación a procesos de innovación y emprendimiento. Las principales tendencias se resumen a continuación.

1. Perfil de la empresa

1.1. Mayoritariamente son cooperativas y tienen actividad permanente

Gráfico 15 Forma jurídica de las EACS



14 de las 18 empresas (78%) son cooperativas. Solo 2 tienen funcionamiento temporal y se dedican prioritariamente a la comercialización de productos de sus socios.

1.2. Dentro del grupo estudiado hay una amplia gama de rubros y productos representados

Tabla 5 Rubros

Rubros		
Avena	Mermeladas	Lupino
Flores	Miel	Maíz
Frambuesa	Papas	Uva pisquera
Hortalizas	Tejidos a telar	Vino
Leche	Trigo	

- 1.3. En gran parte de las empresas los socios son, mayoritariamente, hombres, de edades intermedias o avanzadas.

Tabla 6 Características de los socios de las EACS

	¿Con cuántos socios cuenta la empresa?	% socios hombres	% socios mujeres	¿Cuántos de sus socios son pequeños productores?	% de Socios menores de 40 años	% de Socios entre 41 y 65 años	% de Socios de 66 años y más
Cooperativa Campesina de Producción Orgánica Valle de Aconcagua	13	69%	31%	100%	53,8%	46,2%	0,0%
Cooperativa Campesina Esperanza Campesina Ltda.	200	41%	59%	ND	0,0%	15,0%	85,0%
Vitivinícola Sagrada Familia S.A.	22	100%	0%	100%	0,0%	81,8%	18,2%
Agrícola Los Cinco Valles S.A.	126	99%	1%	100%	0,0%	23,8%	76,2%
Cooperativa Campesina Intercomunal Peumo Ltda.	360	86%	14%	78%	10,0%	34,7%	55,3%
Cooperativa Wull Agro	11	55%	45%	100%	36,4%	63,6%	18,2%
Cooperativa Campesina Valle Convento Viejo Ltda.	33	94%	6%	100%	9,1%	81,8%	9,1%
Cooperativa Campesina Lollinco Ltda.	17	53%	47%	100%	17,6%	58,8%	23,5%
Cooperativa Folil Araucanía	17	0%	100%	100%	0,0%	94,1%	5,9%
Cooperativa Campesina apícola Valdivia Ltda.	120	88%	12%	92%	16,7%	33,3%	50,0%
Cooperativa Campesina Tulahuén	160	90%	10%	100%	2,5%	75,0%	22,5%
Cooperativa Agrícola Floricultores de Pan de Azúcar	14	21%	79%	57%	7,1%	71,4%	21,4%
Acoleche	22	0%	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
Cooperativa Campesina Esmeralda Los Castaños	16	88%	13%	100%	0,0%	75,0%	25,0%
Socradex Ltda.	5	100%	0%	100%	0,0%	100,0%	0,0%
Fuentes, Grandón, Molina y San Martín Ltda.	4	0%	100%	100%	0,0%	100,0%	0,0%
Cooperativa Campesina El Prado Ltda.	43	63%	37%	100%	23,3%	53,5%	23,3%
Cooperativa Berries del Ranco	9	89%	11%	100%	11,1%	88,9%	0,0%
Promedio	66,2	63,1%	31,3%	78%	10,4%	60,9%	24,1%

En el estudio se incluyeron dos empresas constituidas solamente por mujeres. Si estas se excluyen, se aprecia que, de las restantes, hay dos en las cuales hay mayoría femenina mientras que, en las otras trece, la composición de los socios es mayoritariamente masculina. Incluso hay dos casos en los cuales no hay ninguna mujer entre los socios.

En las empresas predomina el grupo de 41 a 65 años. Adicionalmente, existen empresas en que más de la mitad de los socios tienen sobre 65 años.

Es interesante notar, no obstante, que hay una empresa en que más de la mitad de los socios son menores de 40 años y otra en que ese porcentaje sobrepasa el tercio.

2. Recursos de la empresa

2.1. La mayoría de las empresas tiene gerente y contador y equipo de terreno

Tabla 7 Personal permanente con el que cuentan las EACS

¿La empresa cuenta de manera permanente con :	N°	%
Gerente o administrador	15	83
Presidente	18	100
Directorio	17	94
Contador	16	89
Secretaria(o)	11	61
Personal administrativo	6	33
Profesional o Técnico de terreno	9	50
Operarios	8	44

En general, las empresas disponen de las dos funciones más necesarias cuales son el gerente y el contador (aunque este sea externo en algunos casos). La presencia de profesionales y técnicos de terreno, posiblemente financiados por proyectos externos, es importante a la hora de pensar acciones de innovación en las cuales ellos pueden jugar roles relevantes.

- 2.2. Mayoritariamente las empresas comercializan productos de sus socios y disponen de equipamiento para ello.

Tabla 8 Servicios que entregan las EACS

¿Qué servicios entrega la empresa?	N°	%
Comercializa productos	15	83
Prestación de servicios a productores	15	83
Venta de insumos	11	61
Proyectos con Instituciones Públicas	14	78

Tabla 9 Respecto a la producción de los socios

¿Respecto a la producción de los socios de la empresa?	N°	%
La empresa junta, acopia y vende la producción	6	33
La empresa junta, procesa y transforma la producción generando un producto final que comercializa	7	39
Sólo acopia la producción, siendo la venta individual.	3	17
No respondieron/Emp de Servicios	2	11
Total	18	100

Tabla 10 Infraestructura de las EACS

¿La empresa cuenta con la siguiente infraestructura?	N°	%
Productiva (Galpones, etc.)	11	61
Maquinaria y equipos	15	83
Oficinas	18	100,0
Infraestructura de Transformación	7	39

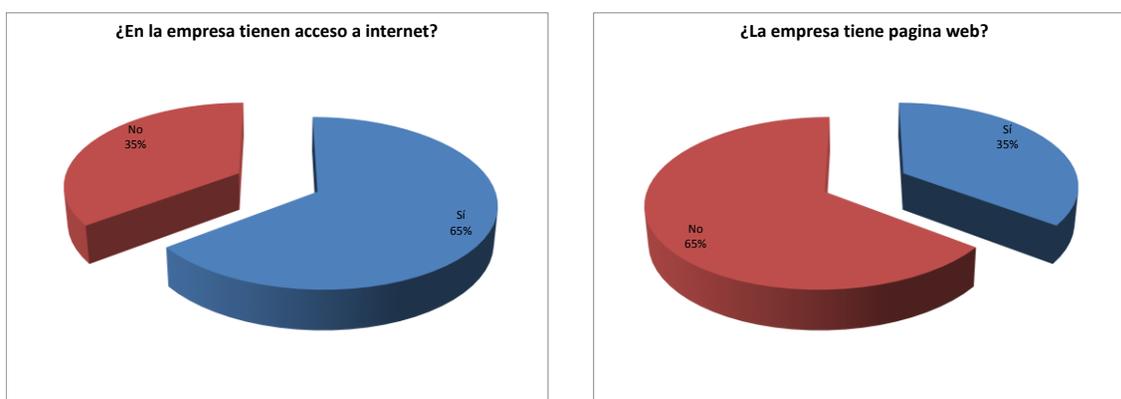
Tabla 11 Comercializa otros productos

Comercializa otro producto	N°	%
Sí	8	44
No	10	56
Total	18	100,0

- La actividad principal de las empresas es la comercialización de productos. Asociada a ella prestan algunos servicios a sus productores y venden insumos.
- La mayoría de infraestructura es adecuada para realizar estas tareas.
- Es interesante notar que, muchas de ellas, no solo acopian, sino que agregan valor transformando la producción para generar un producto con características diferentes al que reciben.
- Más de la mitad de las empresas comercializa otro producto, además del principal.

2.3. Un tercio de las empresas no tiene acceso a internet y dos tercios carecen de página web

Gráfico 16 Acceso a internet y páginas web



Llama la atención el hecho que tratándose de empresas que precisan de comunicaciones permanentes y oportunas, exista un número elevado de ellas que están al margen de la información electrónica.

Las páginas web no aparecen como prioridad tanto para la imagen de la empresa como para utilizarlas como medio de comunicación con los socios o con posibles clientes. Se sabe que algunas de ellas han tenido página web en el pasado como resultado de un proyecto que les proporcionó recursos para este fin. Pero, como muchas otras iniciativas, las páginas funcionaron mientras existió el financiamiento. Esto habla de la poca utilidad que estas empresas atribuyen a este medio.

3. El mercado

- 3.1. La calidad y la inocuidad son percibidas como las mayores exigencias de los mercados actuales

Tabla 12 Cambios que exige el mercado

Cambios que exige el mercado	
Factor	N° de menciones
Calidad	8
Inocuidad	4
BPA	3
Agregación de valor	3
Adecuación al mercado	3
Certificación	2
Otras (volumen, variedad)	1

Se observa que la gran mayoría de las menciones se refieren, bajo diversas formas, al desafío de calidad de los productos en función de las exigencias del mercado. Son formas diversas de apuntar al mismo factor central.

- 3.2. Congruente con lo anterior, el conocimiento de los mercados y de las expectativas de los consumidores son percibidos como importantes para la empresa.

Tabla 13 Importancia de factores para dar respuesta a los cambios exigidos por el mercado

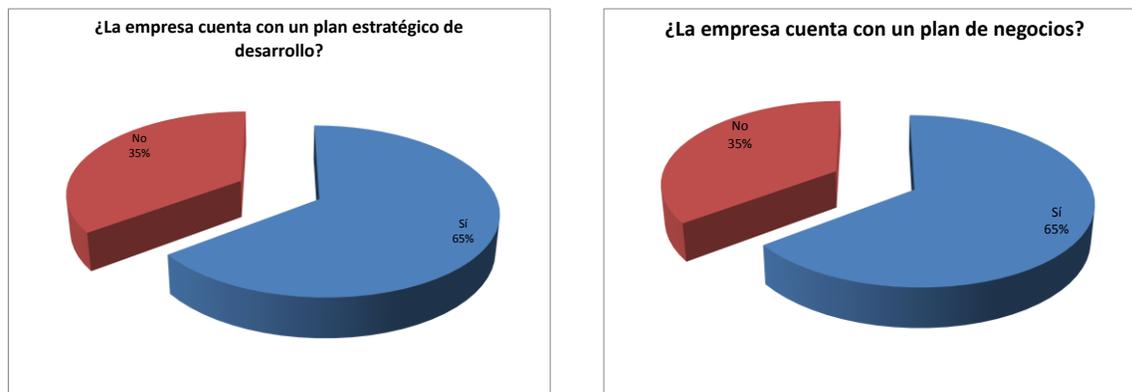
Importancia de factores (escala 1-5)	
Factor	Calificación (promedio)
Conocimiento de los mercados	5,00
Conocer necesidades y expectativas de los consumidores	4,88
Determinar factores competitivos	4,82
Definir actividades relevantes para comercialización	4,82
Conocer tendencias en mercados locales	4,76
Tener información sobre demanda de los diferentes mercados	4,76
Determinar los circuitos de comercialización y distribución	4,71
Implementar técnicas de mercadotecnia	4,41
Conocer las tendencias en los mercados globales	4,24

La calificación menor de la importancia del conocimiento de los mercados globales podría deberse a que solamente tres de las empresas están prioritariamente orientadas a los mercados externos.

4. Conocimiento estratégico

4.1. Dos tercios de las empresas cuenta con plan estratégico y plan de negocios.

Gráfico 17 La empresa cuantas con plan estratégico y de negocios



Es interesante notar, no obstante que las que carecen de ambos instrumentos no son las mismas. Es decir, hay dos empresas que cuentan con plan estratégico, pero no con plan de negocios y, a la inversa, hay dos que tienen plan de negocios, pero carecen de plan estratégico.

Es también de notar que hay empresas que, teniendo plan estratégico no tengan plan de negocios por cuanto, en general, aquellas que disponen de ese instrumento lo concretan en planes de negocios. Es probable, también, que la formulación del plan estratégico se haya hecho en el contexto de un proyecto de apoyo o fomento y/o corresponda a exigencias para postulación a algún beneficio.

- 4.2. Hay un elevado porcentaje que declara haber realizado proyectos de innovación

Gráfico 18 La empresa ha desarrollado proyectos de innovación



Casi las tres cuartas partes de los gerentes entrevistados declaran que su empresa ha realizado proyecto de innovación.

Hay una amplia gama acciones que incluyen esos proyectos pero básicamente se refieren a cuatro ámbitos:

- Tecnológico-productivos
- Comercialización
- Gestión
- Agregación de valor.

- 4.3. Los gerentes perciben, mayoritariamente, sus empresas como innovadoras, pero las razones para ello, a veces, no sustentan dicha afirmación.

Hay un grupo que menciona transformaciones en sus empresas que pueden ser calificadas de innovadoras. Otros, en cambio, aducen motivos o mencionan procesos de cambio que, no necesariamente, podrían ser calificados como innovación. A vía de ejemplo, se reproducen algunas respuestas a la pregunta de por qué la considera una empresa innovadora.

- *“Porque siempre estamos pensando en hacer cosas nuevas, pero nos faltan los recursos y el apoyo”*
- *“Porque somos los únicos que exportamos el 90% de la producción de los socios”*
- *“Por el lado de ser una empresa de pequeños productores. Nunca hemos fallado a una reunión de directorio”*

- “Salir de los tradicional, factibles de realizar con bajo costo. Fruta antes de perderse se transforma en mermelada”.

5. Entorno público y privado

- 5.1. La escasez de capital de trabajo se percibe como el principal problema que tiene la empresa para mantenerse competitiva.

La principal causa de dificultades para la competitividad es la escasez de capital y la consiguiente dificultad para acceder a recursos financieros. Esto incluye las dificultades con los bancos para que la empresa sea sujeto de crédito.

Un segundo factor es la actitud de los socios que manifiestan falta de compromiso con la organización lo que se manifiesta también en el hecho que, en algunos casos, comercializan por fuera.

- 5.2. Congruente con lo anterior, consideran que el principal apoyo que precisan las empresas es el financiero

Tabla 14 Que tipo de apoyo necesitan las EACS

¿Qué tipo de apoyo necesitan las empresas asociativas de la AFC para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado?	N	%
Apoyos financieros	12	67
Apoyo para la innovación y emprendimiento	4	22
Apoyos técnicos.	1	6
Otro	1	6
Total	18	100,0

Frente a las nuevas exigencias del mercado se siente que el financiamiento es, de lejos, lo más necesario. Con una importancia menor se menciona el apoyo a la innovación y, casi sin relevancia, la necesidad de apoyo técnico.

- 5.3. Con una sola excepción, consideran que la innovación tecnológica y de procesos es posible y necesaria en la empresa.

Esta generalizada conciencia de la necesidad de cambios constituye un factor favorable a impulsar innovación en la medida en que se disponga de apoyos adecuados y competencias debidamente fortalecidas en los diversos niveles de la empresa.

- 6.1. Y, para facilitar que se haga innovación en las empresas, el conocimiento de los posibles riesgos es considerado de la mayor importancia.

Tabla 15 Importancia de factores para facilitar la innovación

Importancia de factores (escala 1-5)	
Factor	Calificación (promedio)
Conocimiento de los posibles riesgos	4,82
Acceso a fondos para facilitar innovación	4,76
Conocer otras experiencias de innovación	4,71
Existencia de una cultura innovadora en la empresa	4,65
Relación con instituciones tecnológicas, científicas y empresariales	4,47
Influencia del entorno	4,12

Es significativo que, a pesar de la importancia que, en todas las respuestas se da al factor financiero y a la disponibilidad de capital, en este caso, el conocimiento de los posibles riesgos aparezca como el factor de mayor importancia. Esto hace referencia a los factores culturales de aversión al riesgo presentes en muchos productores campesinos y que constituiría la principal barrera para la innovación. Implica, también, que es un tema que debería ser trabajado por quienes desean fomentar la innovación o formar dirigentes para ese fin.

El acceso a fondos para facilitar la innovación, de algún modo, también se relaciona con el factor anterior por cuanto es más factible experimentar innovaciones riesgosas si es que las pérdidas se pueden hacer con capital que no es propio, sino que viene de fuentes públicas.

- 6.2. Las características personales, culturales y educativas de los socios aparecen, de lejos, como la mayor barrera para hacer innovación en la empresa.

Tabla 16 Barreras internas que dificultan la innovación

Barreras internas que dificultan innovación	
Factor	N° de menciones
Edad, cultura, aversión al riesgo, escaso compromiso	11
Carencia de conocimientos de mercado, gestión y productivos	4
Falta de recursos	3
Desconocimiento del significado y procesos de innovación	2

Las percepciones de los administradores son, nuevamente, congruentes con la identificación que se hace antes de los factores considerados importantes para los procesos innovadores. Se refuerza la visión de que de los factores culturales individuales y el conocimiento dan cuenta de la gran mayoría de las barreras que existen para innovar.

- 6.3. El conocimiento de otras experiencias y la capacitación e información se perciben como las acciones más eficaces para promover la innovación.

Tabla 17 Acciones posibles para incentivar la innovación

Acciones posibles para incentivar innovación en la empresa	
Factor	N° de menciones
Conocer experiencias de innovación	8
Capacitar e informar	6
Mejorar gestión y comercialización	3
Apoyo financiero	1

Las respuestas, no solamente señalan ámbitos de acciones significativas susceptibles de implementar al interior de la empresa sino, también, entregan orientaciones para identificar propósitos y áreas de contenido de un posible programa de formación. Esto debería permitir enfatizar no solo la provisión de información sobre experiencias de innovación sino, también, fortalecer las competencias para que los líderes puedan ejercer su rol de orientadores y motivadores de acciones orientadas en el mismo sentido.

- 6.4. Se percibe que los líderes tienen altas capacidades para hacer seguimiento, orientar y tomar decisiones, pero menor competencia para diagnosticar situaciones.

Tabla 18 Capacidades de los líderes para hacer seguimiento, orientar y tomar decisiones

¿Capacidad para hacer seguimiento, orientar y tomar decisiones?		
Respuesta	N°	%
SI	16	88,8
No	2	11,2
Total	18	100

Tabla 19 Grado de información sobre procesos globales de la empresa que manejan los líderes

¿Grado de información sobre procesos globales de la empresa?		
Respuesta	N°	%
Regular	4	22,2
Alto	9	50,0
Muy alto	5	27,8
Total	18	100

Tabla 20 Capacidades de los líderes para diagnosticar situaciones

¿Capacidad para diagnosticar situaciones?		
Respuesta	N°	%
SI	11	61,1
No	7	38,9
Total	18	100

De acuerdo con esta percepción, mayoritariamente, los líderes estarían en condiciones de desempeñar sus roles directivos y dispondrían de la visión necesaria sobre la empresa como para hacerlo adecuadamente. Sus déficits se concentrarían, más bien, en el manejo de instrumentos para hacer buenos diagnósticos de las situaciones con el fin de sustentar adecuadamente sus decisiones.

- 6.5. Mercados, asociatividad y gestión son las tres áreas de contenidos de formación que los gerentes perciben como más importantes para fortalecer liderazgos en la empresa.

Tabla 21 Áreas de contenidos de capacitación para líderes

Áreas de contenidos de capacitación para líderes	
Área	N° de menciones
Comercialización y mercados	5
Asociatividad, cooperativismo	4
Concepto y significado de innovación	3
Agregación de valor	2
Nuevas tecnologías	2
Conocimiento otras experiencias	2
Conocimiento instrumentos del Estado	1
Conocimiento nuevas especies	1
Fuentes de financiamiento	1
Recursos hídricos	1

Se observa que, con algunas excepciones, las menciones espontáneas cubren prácticamente todos los ámbitos más significativos de un posible programa de formación para la innovación.

6. En síntesis

La información recogida en las 18 empresas permite complementar la que se obtuvo en las encuestas a los líderes y entrega antecedentes acerca de los desafíos, limitaciones y posibilidades de generar procesos de innovación y sobre el rol que los dirigentes pueden jugar en esas acciones. Los que estarían sobre todo relacionados con una escasa reflexión crítica sobre los procesos al interior de la empresa, pero en general existen las capacidades para hacer seguimiento, orientar y tomar decisiones con un buen grado de conocimiento de los procesos de sus empresas, aunque con serias carencias en términos de instrumentos de diagnóstico, administración y control.

IV. INFORMANTES CLAVES

El objetivo de las entrevistas a un grupo de técnicos y profesionales ligados al tema fue el de captar una visión externa y más amplia de los desafíos que enfrentan las empresas campesinas y sus posibilidades de innovación, de las capacidades y competencias de sus líderes y de las prioridades de un programa de formación.

Se resumen, las principales tendencias de las respuestas.

1. Desafíos

1.1 Los desafíos más importantes se originan en el mercado y se concentran en cuatro áreas.

Las demandas del mercado generan desafíos en aspectos diversos de los cuales, los más relevantes, se refieren a los cuatro ámbitos siguientes.

- a) Características del producto: calidad, inocuidad, trazabilidad, diferenciación, recambio de variedades, volúmenes, agregación de valor.
- b) Manejo de mercados: inteligencia de mercados, acceso a instrumentos de información.
- c) Gestión: profesionalización de la gestión, desarrollo de instrumentos de planificación, control y evaluación, formalización.
- d) Asociatividad: modelos asociativos adecuados, retribuciones a los socios, compatibilización del negocio con la finalidad social.

1.2 Las EACS tienen dificultades para responder a esos desafíos.

Hay una heterogeneidad de situaciones. En la mayoría de los casos, las empresas no tienen la capacidad de respuesta y es difícil que puedan resolver los desafíos por carencias diversas atingentes tanto a factores internos como a las debilidades que tienen en el mercado. Hay, sin embargo, una minoría (que algunos estiman en alrededor de un tercio) que tienen la potencialidad para enfrentar exitosamente estos desafíos. Y hay algunas como AGRONUEZ, APICOOP y un grupo menor, que han podido hacerlo, crecer y desarrollarse.

1.3 Hay cambios que son necesarios para enfrentar esos desafíos.

Una prioridad es mejorar y profesionalizar la gestión con el fin de tomar mejores decisiones y comprender, analizar e interpretar lo que ocurre en los mercados y en el entorno. Ello lleva a la necesidad de desarrollar instrumentos de información como las TICS que permitan, por ejemplo, hacer inteligencia de mercados.

Paralelo a ello, es fundamental desarrollar una visión de cambio que involucre un conocimiento y comprensión de lo que son los procesos de innovación y el significado que tienen para la empresa. Detrás de esta situación, hay un tema de cultura y mentalidad sobre lo que habría que trabajar. Y, a la vez, esto lleva a la necesidad de contar con dirigentes más jóvenes y con nuevas visiones modernas y dinámicas.

El desarrollo de redes externas puede, también, contribuir al logro de estos cambios.

1.4 A pesar de las dificultades, existen experiencias de innovación en las EACS.

En general, la necesidad de innovar está poco desarrollada en la AFC. A menudo los dirigentes entienden la innovación como cambios drásticos y radicales y no captan las posibilidades de innovar que tienen a mano.

Pero, en ese contexto, hay experiencias interesantes de las cuales se citaron las siguientes: gestión de trazabilidad con computación, sistemas de comercialización lecheros, alerta del tizón tardío, introducción de riego tecnificado, calefacción de invernaderos con ERNC, introducción de nuevas especies como brócoli y rúcula y asociación con centros de investigación para introducción y mejoramiento de los cultivos de lupino.

1.5 Es posible identificar factores que han favorecido la innovación.

La presencia de un tomador de decisiones con capacidad y que hace las veces de “motor del cambio” parece fundamental. Y como correlato, un grupo dispuesto a aceptar el cambio y correr los riesgos que este involucra.

El conocimiento de otras experiencias, que hacen las veces de ejemplos a seguir, ha permitido también abrir las posibilidades de cambio en algunas EACS. En ese sentido, el acceso a buena información sobre otros procesos de innovación ha resultado clave.

Y a ello se añade, que aunque no exista un fondo específico de capital de riesgo para la innovación, ha habido, sin embargo, recursos públicos disponibles para financiar esas experiencias.

1.6 En las EACS hay barreras que dificultan los procesos de innovación.

Las barreras se originan de manera muy importante en la cultura del grupo, de sus dirigentes y sus funcionarios, la que es fuente de resistencias al cambio especialmente en agricultores cuya actividad fundamental es rutinaria y no han tenido transformaciones productivas en mucho tiempo. Ello origina miedo o aversión al riesgo lo que dificulta aceptar innovaciones cuyo resultado no se percibe con claridad.

En esa base cultural están, también, a menudo las desconfianzas en los otros, en los que hacen la gestión o en los dirigentes.

Por otra parte, la carencia de recursos financieros, tecnológicos y humanos es también un factor que juega en contra por la fragilidad de las organizaciones y sus socios y las dificultades para acceder a fondos de inversión o contar con profesionales de alta calificación.

Adicionalmente, la carencia de información adecuada sobre los desafíos del mercado hace que no se perciban las amenazas y desafíos que este tiene en

un momento determinado y las posibilidades que se abren para innovaciones que permitan mantener la competitividad.

1.7 Hay apoyos externos que pueden ayudar a superar esas barreras.

Hay un énfasis fuerte en la necesidad de capacitación orientada tanto a temas de cambios culturales y mentales como al desarrollo de capacidades de gestión y manejo organizacional.

Asociado a lo anterior, el desarrollo y fortalecimiento de liderazgos, tanto a través de capacitación como de asesoría, es también indispensable para el fortalecimiento organizacional.

El financiamiento focalizado para procesos de innovación que involucre fondos de riesgo es también una necesidad que se destaca para hacer viable la inserción de las EACS en procesos que presentan incertezas y que requieren de inversiones significativas.

Dentro de las tareas de apoyo se sugiere establecer lazos con centros de investigación que permitan apoyar las acciones innovadoras en las EACS.

El traspaso de experiencias de otras empresas exitosas debería también estar dentro de las prioridades del apoyo.

Y, finalmente, se recalca la necesidad de que exista un apoyo no parcializado ni puntual sino integral, sostenido y coordinado de parte de las instituciones de fomento.

2. Líderes

2.1 Hay escasa conciencia de la necesidad de innovar

Solo una minoría de los dirigentes está consciente de la necesidad de innovar y del papel de ellos para incentivar los procesos innovadores tanto en sus empresas como en el medio en que se mueven. Sus preocupaciones se orientan, más bien, a la solución de problemas inmediatos y al manejo de las empresas sobre la base de las modalidades y cursos de acción ya conocidos.

2.2 Los líderes deberían tener un rol importante en los procesos de innovación

Se atribuye a los líderes un rol fundamental en la generación, conducción e implementación de los procesos de innovación en las EACS.

Ellos deberían conducir los procesos y liderar los cambios. Para este fin, entre sus tareas están las de incentivar, motivar, explicar y orientar en relación con la necesidad de hacer innovaciones. Deben ser capaces de ayudar a definir, al interior de las EACS, los roles y tareas a desarrollar y construir las confianzas necesarias para el logro de una tarea en común. En alguna forma, se constituyen en referentes para todos los asociados.

Tienen también una tarea clave en la construcción de redes externas y en las relaciones con la institucionalidad de apoyo. Deberían, por ello, ser capaces de detectar las oportunidades que la institucionalidad ofrece e identificar los apoyos concretos que se requieren para impulsar la innovación en sus empresas.

Sin embargo, se percibe que, en general, tienen debilidades en términos de las competencias requeridas para ejercer esos roles. Incluso aquellos que están conscientes y motivados por los cambios, carecen de la formación y las competencias que serían necesarias para ejercer adecuadamente ese liderazgo.

2.3 Hay, al menos, cuatro ámbitos en que las competencias deben ser reforzadas.

El cumplimiento de los roles requiere de una gama amplia de competencias que deberían ser reforzadas a través de diversos instrumentos, entre ellos el programa de formación para la innovación. Ellas se refieren a ámbitos como los siguientes:

- a) Gestión de la innovación: capacidades administrativas, financieras, capacidades de análisis, control y evaluación, comprensión y evaluación de informes y documentos administrativos y financieros, dominio de instrumentos TICS.
- b) Asociatividad y Organización: capacidad de manejo de grupo, trabajo en equipo, capacidades de conducción (asignación, distribución y control de tareas organizacionales, etc.)
- c) Conocimiento del entorno: información sobre mercados nacionales e internacionales, información sobre entorno institucional y oportunidades de apoyo, herramientas de análisis y de inteligencia de mercados
- d) Actitudes psicológicas: proactividad, capacidad de enfrentar riesgos, empatía, persistencia.

3. Los apoyos externos

3.1 Existen redes de apoyo, pero requieren de mejoramientos significativos.

En general, existe ya una red de apoyo institucional. Sin embargo, en la perspectiva de apoyar la innovación, sería preciso introducir algunos nuevos criterios. Es necesario, por ejemplo, generar apoyos de mediano y largo plazo con sistemas de seguimiento y evaluación adecuadamente definidos e implementados. Esto, acompañado de la definición y ejecución de planes estratégicos que contemplen prioridades y acciones encaminadas a identificar e implementar innovación.

Se destaca, también, la necesidad de generar redes regionales que involucren a las instituciones comprometidas con la innovación y la pequeña agricultura. Esto complementado con un Fondo de Adquisiciones Tecnológicas (o de

innovación) manejado a nivel regional y un pool de asesores experimentados a disposición de las EACS.

En otros términos, introducir la prioridad de innovación lleva a la necesidad de que los sistemas de apoyo adapten sus instrumentos a este propósito de manera que no constituya un elemento agregado sino central de sus acciones.

4. El Programa Formativo

4.1 El programa debe apoyar a los actuales dirigentes pero, a la vez, favorecer el recambio.

Existen opiniones diversas al respecto por cuanto muchos de los entrevistados ponen el acento en la formación de jóvenes y mujeres mientras otros destacan la necesidad de fortalecer a los actuales líderes con el fin de favorecer, desde ya, el desarrollo de acciones innovadoras en las empresas.

Otras sugerencias apuntan a incluir a socios con proyectos innovadores con el fin de favorecer el efecto de mostración y hacerlos jugar un rol de liderazgo de hecho por su capacidad de emprender nuevas acciones.

Pero, en general, la idea es tratar, simultáneamente, de apoyar a los directivos que hoy lideran las empresas y, paralelamente, generar espacios que permitan el surgimiento de nuevos liderazgos y el recambio de directivos.

Por otra parte, a partir del reconocimiento del rol que juegan los profesionales de apoyo en el impulso a la innovación, se podría pensar en incluirlos en el programa formativo o, alternativamente, generar otro programa que se oriente específicamente a técnicos que apoyan y están comprometidos con la innovación a nivel de empresas de la AFC.

Adicionalmente, parece interesante focalizar el esfuerzo más bien en aquellos territorios con potencialidad de innovación, donde hay ya un ambiente y las posibilidades de innovar existen en función de los rubros, el mercado y los procesos que potencialmente pueden desarrollarse.

4.2 Hay cinco ámbitos temáticos que podrían ser priorizados en un programa de formación

Las competencias, habilidades o actitudes a desarrollar mediante el programa se podrían referirse fundamentalmente a cinco ámbitos:

- Conocimiento y comprensión de los procesos de innovación
- Gestión para la innovación
- Organización y asociatividad
- Tecnológico
- Psicológico

a) El primer ámbito se refiere al conocimiento y comprensión del significado, importancia y características de los procesos de innovación. Ello implica

también el fomento de una visión amplia del mundo y de una actitud de apertura a los cambios tecnológicos, económicos, sociales y culturales. El conocimiento y análisis de experiencias concretas tendría importancia tanto para hacer realidad la comprensión conceptual como para ser usada como un método para el desarrollo de capacidades en otras áreas de competencias.

- b) En el área de gestión debería quedar comprendidas el conocimiento de la institucionalidad y las políticas públicas y sus oportunidades para las EACS, de las características del entorno y los mercados y del desarrollo de instrumentos necesarios para el manejo y análisis de información y el planeamiento, implementación y control de iniciativas innovadoras. De manera importante debería acentuarse la capacidad para definir y hacer seguimiento de proyectos aunque, dado sus roles directivos, no necesariamente de saber formularlos y elaborarlos. Adicionalmente, el fortalecimiento de las capacidades para de supervisar, controlar y evaluar a los gerentes y administradores resulta muy importante para el adecuado cumplimiento de su rol institucional.
- c) En el área de organización y asociatividad se destaca la necesidad de dominar instrumentos para manejo de grupos, trabajo en equipo, difusión de información, asignación y control de tareas organizacionales.
- d) En el área tecnológica las propuestas apuntan a mejorar el conocimiento de procesos productivos, pero, sobre todo de habilidades blandas entre las que se destacan el manejo de tecnologías de información.
- e) En el área psicológica se consignan una serie de aspectos relativos a actitudes tales como: empatía, proactividad, creatividad, iniciativa, capacidad de asumir riesgos, resistencia al fracaso y perseverancia.

CAPÍTULO III

SINTESIS

En la perspectiva de generar las bases para un posible programa de formación para la innovación se intenta, a continuación, resumir las principales orientaciones que se desprenden del análisis presentado.

I. LAS EMPRESAS Y SUS DESAFÍOS

1. Los desafíos que originan la necesidad de innovación

Los desafíos más importantes se originan en el mercado en función de las nuevas expectativas y demandas de los consumidores y de la creciente competencia que vuelve difícil mantener la competitividad de las empresas. Prioritariamente, ellas se refieren a las características del producto que se ofrece, principalmente en términos de calidad, lo que lleva asociados atributos como inocuidad, trazabilidad, diferenciación y presentación.

La creciente competencia, tanto a nivel internacional como del mismo mercado nacional, obliga a las empresas a respuestas ágiles y oportunas debiendo ser capaces de tener flexibilidad y capacidad de adaptación a las nuevas condiciones. Adicionalmente, en algunos casos, el tema de los volúmenes es importante para mantener nichos de mercado. En otras oportunidades, esto puede ser reemplazado por la capacidad para ubicar pequeños nichos sofisticados o exclusivos pero que presentan también la misma dificultad para mantenerse competitivos.

Así, el conocimiento y manejo de los mercados y la necesidad de contar con capacidades e instrumentos necesarios para ello, se vuelve central para la supervivencia de las empresas.

2. Ámbitos de cambios necesarios para responder a los desafíos

Cuatro al menos son las áreas o ámbitos los cuales es necesario fortalecer o introducirles cambios para efectos de desarrollar capacidades en las empresas para responder a los desafíos.

- a. Comercialización: diagnóstico e inteligencia de mercados, conocimiento de canales, capacidades de negociación.
- b. Agregación de valor: tecnología y soluciones para transformar, generar nuevos productos o mejorar los actuales.
- c. Gestión: desarrollo de instrumentos de planificación, control y evaluación, manejo de informática.
- d. Asociatividad: normativas, competencias y prácticas asociativas equitativas y funcionales.

3. Las dificultades y barreras para innovar

En general las empresas campesinas tienen serias dificultades para responder a estos desafíos. Esto, por un conjunto de carencias y barreras de las cuales las más significativas son las siguientes.

- a. Características personales de los socios: edades avanzadas, niveles educativos bajos, cultura tradicional, aversión al riesgo.
- b. Escasez de recursos financieros: carencia de capital propio, dificultades para obtenerlo de los propios socios, difícil acceso a la banca.
- c. Déficits de gestión: déficits de competencias y capacidades administrativas y de dirección, carencia de instrumentos de planificación, control y evaluación, bajo acceso a TICS.
- d. Dificultades asociativas: normas y prácticas inadecuadas, individualismo, problemas de compromiso de los socios, difícil equilibrio entre negocio y finalidad social.
- e. Escasa capacidad de análisis de mercados: carencia de inteligencia de mercados, escaso conocimiento del entorno.

4. Los factores favorables a la innovación en las EACS.

Sin embargo, existen experiencias interesantes de innovación a nivel de las empresas asociativas campesinas en las cuales es posible identificar algunos factores que han sido decisivos para posibilitar procesos exitosos. Cuatro parecen ser, en orden descendente de importancia, los más significativos.

- a. El liderazgo.

La presencia de un “tomador de decisiones” es clave. El líder con capacidad para identificar oportunidades y convertirlas en respuestas impulsando, orientando y motivando a los demás parece ser fundamental para hacer confluir las voluntades internas y externas para posibilitar los cambios.

- b. Los recursos

La existencia de fondos de apoyo que han permitido contar con recursos para financiar la experiencia ha facilitado la aceptación del riesgo que implica el proceso de cambio.

- c. El conocimiento de otras experiencias

La información sobre otras experiencias exitosas emprendidas por empresas similares ha sido muy importante para motivar la decisión de innovar.

d. La capacitación.

El acompañamiento de la experiencia con insumos de capacitación sistemática para desarrollar competencias adecuadas a la nueva situación, ha sido un elemento que ha contribuido a la implementación de las innovaciones.

II. LOS LÍDERES

1. Los dirigentes pueden tener un papel clave en la implementación de procesos de innovación en las empresas.

Ello implica ser capaces de desempeñar un conjunto de roles y funciones como los que se detallan a continuación.

- a. Detectar los desafíos de competitividad que plantean los mercados y las oportunidades de innovación que de allí se desprenden.
- b. Traducir esas oportunidades y desafíos en ideas concretas de innovación aplicables a la situación de la empresa que dirigen.
- c. Motivar y explicar a los directivos y socios de la empresa las opciones de innovación e incentivarlos para realizar las acciones necesarias para implementar los cambios.
- d. Conducir la planificación, control, seguimiento y evaluación de las acciones de innovación que se implementen.
- e. Detectar oportunidades de apoyo externo sobre la base de un buen conocimiento del entorno institucional y de la articulación de redes de relaciones.
- f. Identificar otras experiencias de innovación cuyo conocimiento y análisis permita motivar la realización de innovaciones al interior de la empresa y obtener lecciones sobre los procesos a implementar.

2. Los líderes entrevistados tienen algunas características que podrían constituir factores favorables para impulsar esos procesos de innovación.

Se trata de personas que:

- son dirigentes experimentados con una media de desempeño de ese rol superior a los 10 años;
- han sido elegidos por procesos democráticos por lo cual cuentan con el apoyo de los socios;
- la mayoría presenta niveles educativos de educación media o más;
- casi todos manejan computador y tienen acceso a internet.
- en general, tienen capacidades para hacer seguimiento, orientar y tomar decisiones con un buen grado de conocimiento de los procesos de sus empresas, aunque con serias carencias en términos de instrumentos de diagnóstico, administración y control.

3. Hay un conjunto de limitaciones para desempeñar adecuadamente un rol de conducción de la innovación.

Se destacan los siguientes factores:

- escasa conciencia de la necesidad de innovar;
- visiones de desarrollo de la empresa de corto plazo y condicionadas muy fuertemente por la coyuntura;
- escaso conocimiento acerca del significado y características de los procesos de innovación y de la experiencia existente a nivel nacional e internacional;
- baja información sobre el comportamiento de los mercados y carencia de instrumentos de análisis necesarios para un seguimiento adecuado de ellos;
- deficiencias en el manejo de instrumentos de gestión apropiados para conducir la planificación, control y evaluación de procesos innovadores al interior de la empresa;
- carencias en manejo de técnicas de conducción grupal orientadas a incentivar y movilizar a los socios en torno a propósitos comunes en la empresa;
- escasa reflexión crítica sobre los procesos al interior de la empresa, en general no se revisan los posibles errores en los procesos internos buscando convertirlos en oportunidades de crecimiento e innovación.

III. EL PROGRAMA FORMATIVO

1. A quienes dirigir el programa

El programa podría dirigirse centralmente a:

- Dirigentes en actual ejercicio en las empresas u organizaciones
- Socios (as) jóvenes con actuación destacada en las empresas
- Mujeres dirigentes.

2. Los propósitos u objetivos centrales

Un programa de formación para la innovación podría contemplar como propósitos centrales que, al final del proceso, los (as) líderes fueran capaces de tener conocimientos y desarrollar habilidades y actitudes referidas a los siguientes ámbitos:

- a. Aspectos conceptuales de innovación: concepto de innovación, importancia, significado, propósitos y resultados de los procesos de innovación a nivel de diversos sectores de la economía.
- b. Características, comportamientos y demandas de los mercados nacionales e internacionales y manejo de instrumentos para acceder y evaluar información en esos ámbitos y tomar decisiones adecuadas.
- c. Características de los procesos innovadores a nivel de la agricultura en general y experiencias significativas realizadas por empresas asociativas campesinas.
- d. Gestión de la innovación a nivel de la empresa: procesos de diagnóstico, análisis, seguimiento y control de decisiones y manejo de instrumentos necesarios para el cumplimiento de esas funciones.
- e. Entorno institucional de apoyo a la innovación: institucionalidad pública y privada, redes y fuentes de apoyo.
- f. Ejercicio del liderazgo en procesos de gestión y en el fortalecimiento de la asociatividad: desarrollo de actitudes, habilidades y manejo de instrumentos

de intervención grupal, comunicación y conducción necesarios para el cumplimiento del rol de dirigente(a).

Los contenidos tecnológicos mencionados por diversos informantes se incluyen en los aspectos de manejo instrumental referidos especialmente a tecnologías blandas.

3. Áreas de competencias

Con respecto a cada uno de los ámbitos temáticos mencionados será necesario que los líderes desarrollen un conjunto de competencias y habilidades referidos a tres áreas:

- Cognitiva: manejo conceptual, adquisición de información, evaluación del significado de la información obtenida, capacidad de análisis y síntesis.
- Instrumental: manejo de instrumentos para facilitar la obtención, análisis y manejo de información y/o para ejecutar tareas necesarias para el cumplimiento de la función.
- Psicológicas: actitudes necesarias para el cumplimiento de la función de liderazgo tales como interés, motivación, creatividad, empatía, proactividad, resistencia al fracaso, reflexión crítica.

En cada uno de los ámbitos deberían identificarse las competencias específicas que se pretende desarrollar y definir los objetivos específicos, actividades y contenidos de cada módulo y unidad del programa de formación.

BIBLIOGRAFIA

1. Berdegué, Julio A.- “Cooperando para competir. Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas”. RIMISP, Enero 2000.
2. Centro Europeo de empresas e innovación, CEEI Ciudad Real. “Manual de innovación – Guía práctica de gestión de la I+D+i para Pymes”. España 2007
3. Consultorías Profesionales AGRARIA. “Proyecto de estudio regional andino sobre factores de éxitos de empresas asociativas rurales.” INDAP, Marzo 2005.
4. García, Arturo. “Modelo de negocio innovador”. Fundación Premio Nacional de Tecnología A.C., México D.F.
[www.fpnt.org.mx/boletin/Marzo_2011/Pdf/Modelo de Negocio Innovador.pdf](http://www.fpnt.org.mx/boletin/Marzo_2011/Pdf/Modelo_de_Negocio_Innovador.pdf)
5. Gómez, Sergio, Lobo, Luis, Sternadt, Dulclair, FAO. “Formación de líderes rurales – Fortaleciendo capacidades en América latina y el Caribe”. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2012.
6. Horth, David, Buchner, Dan, Center for Creative Leadership. “Liderazgo en materia de innovación”. 2009
7. IDEACONSULTORA. “Caracterización de la pequeña agricultura en Chile, descripción de sus necesidades y sus subsectores, evaluación de los servicios prestados por ODEPA a este segmento y propuestas de mejoramientos y nuevos servicios e instrumentos” ODEPA, agosto de 2011.
8. OECD, Eurostat. “Manual de OSLO – Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación”. 2005
9. Pérez, Manuel, Clavijo, Neidy, FAO. “Experiencias y enfoques de procesos participativos de innovación en agricultura el caso de la corporación PBA en Colombia”. Sub-División de Investigación y Extensión, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2012.
10. RURALTER. “Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales “. Informe síntesis regional elaborado por Patricia Camacho, Christian Marlin y Carlos Zambrano en base a los informes regionales. Mesa de Trabajo Desarrollo Económico RURALTER, Julio 2005.
www.simas.queque.info/publicacion/cidoc
11. Sepúlveda, Cristián, Quezada, Ximena, Namdar-Irani Mina. “Competitividad y problemas críticos de la agricultura familiar campesina en doce cadenas agroalimentarias” Agroqualitas, 2005. www.agroqualitas.cl/index.php?option=com.
12. Subsecretaría de Economía y empresas de menor tamaño. “Panorama y proyecciones de la economía social y cooperativa en Chile”.2015

ANEXOS

I. Cuestionario Líderes rurales



Cuestionario Lideres Rurales

El Centro para el Desarrollo de Capital Humano Ltda. (CENDEC) se encuentra ejecutando un estudio denominado "Diagnóstico sobre la innovación y el emprendimiento en el mundo rural, dirigido a dirigentes y líderes rurales" encargado por la Fundación para la innovación Agraria (FIA). Este estudio tiene como objetivo conocer las experiencias, necesidades y expectativas de las empresas asociativas de la agricultura familiar campesina sobre la innovación y el emprendimiento. Esta información es fundamental para el diseño de futuros programas de apoyo.

Por lo anterior su colaboración es muy importante para lograr el objetivo que se busca.

Sus respuestas son totalmente anónimas y serán consideradas sólo en el marco de este estudio.

Fecha

Nombre de la empresa:

Antecedentes básicos del dirigente/líder
Estos antecedentes son necesarios para poder construir un perfil de productor

P.01 ¿Cuál es su año de nacimiento? P.02 Sexo: Hombre Mujer

P.03 Localidad de residencia

P.04 Comuna de residencia P.04 Región

P.05 ¿Cuál es su nivel de estudios?

	Incompleta	Completa
Básica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universitaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postgrado / Post-Título	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.07 ¿Usted es solamente productor o tiene alguna otra actividad remunerada?
 Solamente productor Productor con otra actividad remunerada

P.08 ¿Cuál es su rubro principal?
 Y ¿cuál es el rubro principal de la empresa en que es dirigente?

P.09 ¿Qué porcentaje de su tiempo dedica a su actividad productiva? %

P.10 Y ¿qué porcentaje de su tiempo dedica a su actividad de liderazgo? %

P.11 ¿Cómo llega a ser líder o dirigente?

Por una elección entre varios	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? <input style="width: 250px;" type="text"/>
Por una elección sin otros interesados	<input type="checkbox"/>	
Por consenso de los socios	<input type="checkbox"/>	
Por otro motivo	<input type="checkbox"/>	

P.12 ¿Cuánto tiempo lleva siendo dirigente?

P.13 ¿Conoce usted alguna experiencia innovadora en otras empresas de la zona?
 Sí → ¿Porqué considera que es innovadora?
 No

P.14 Y, a nivel nacional, ¿hay alguna empresa de cualquier tipo tamaño o rubro que le haya llamado la atención por innovadora?
 Sí
 No
 ↳ ¿Por qué?

P.15 En su empresa asociativa ¿ha habido algún cambio o proceso que usted calificar de innovador?
 Sí → ¿Cuál? ¿por qué fue innovador?
 No

Antecedentes básicos de su actividad agrícola

Estos antecedentes son necesarios para poder construir un perfil de productor

P.16 En su actividad como agricultor, ¿cuál es su producto/rubro principal?

Sobre innovación y emprendimiento

En palabras simples y en base a su conocimiento qué entiende o cómo explicaría las siguientes ideas:

P.17 Modernización

P.18 Emprendimiento

P.19 Innovación

Sobre sus competencias como líder

P.20 Desde su experiencia como productor y como líder/dirigente, a continuación le pedimos que por favor nos señale el nivel de importancia que tiene para usted reforzar sus competencias en los siguientes factores:

	Muy importante	Importante	Regular	Poco importante	Nada importante
Comunicarse y dialogar con profesionales y técnicos					
Comunicarse y dialogar con otros productores					
Comunicarse y dialogar sobre temas técnico/productivos					
Detectar oportunidades en su actividad					
Detectar problemas en su actividad					
Trabajar en equipo					
Generar ideas innovadoras o de avanzada					
Tomar decisiones frente a diversas alternativas					
Transformar ideas en proyectos					
Manejar crisis y riesgos					
Transmitirle desafíos a otros productores					
Conducir o guiar procesos					

Sobre innovación y emprendimiento

P.21 En una actividad de formación para líderes para mejorar los procesos de innovación y la competitividad, cuál es la importancia relativa que usted le atribuye a los siguientes temas:

Seleccione los cinco más importantes para usted

El conocimiento en ámbitos de la innovación y emprendimiento	
El conocimiento de otras experiencias de innovación y de emprendimiento	
El conocimiento del entorno y perspectivas que ofrece	
La Institucionalidad y su marco legal	
Las políticas públicas de innovación y emprendimiento	
El contacto con instituciones tecnológicas y científicas	
El conocimiento de los riesgos que implican tomar decisiones	
El acceso a fondos	
La motivación y habilidades para innovar	

P.22 ¿Usted ha participado en capacitaciones sobre innovación y emprendimiento?

Sí
No



¿Estas capacitaciones le han servido?

Sí
No

↳ ¿Por qué?

P.23 Desde su experiencia como productor y líder, ¿dé dónde nace la necesidad de innovar?

P.24 Desde su experiencia, ¿cuáles son las mayores dificultades que enfrentan las empresas campesinas?

P.25 ¿Usted cree que la innovación en tecnologías o procesos de gestión es útil para enfrentar esos problemas?

Sí
No

↳ ¿Por qué?

P.26 ¿Qué innovaciones serían necesarias en su empresa?

P.27 Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de capacitación para la innovación, ¿Qué aspectos le interesaría que fueran tratados?

Sobre computadores e internet

Ahora tocaremos algunas preguntas relacionadas con los computadores o PC y su uso

P.28 ¿Usted utiliza el Computador?

Sí → Lo utiliza sólo
Tengo alguien que me ayuda
Tengo alguien que hace las cosas

No

P.29 ¿Usted utiliza (navega en) Internet?

Sí → Lo utiliza sólo
Tengo alguien que me ayuda
Tengo alguien que hace las cosas

No

Finalmente, muchas gracias por su tiempo y colaboración.
Ante cualquier duda o consulta, por favor comunicarse con CENDEC

Estructura de la empresa

P.18 ¿La empresa cuenta de manera permanente con :

Gerente o administrador	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Presidente	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Directorio	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Contador	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Secretaria(o)	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Personal administrativo	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Profesional de terreno	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Técnico de terreno	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Operarios	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Infraestructura y equipamiento de la empresa

P.19 ¿La empresa cuenta con la siguiente infraestructura?

Productiva (Galpones, etc.)	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Maquinaria y equipos	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Oficinas	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Infraestructura de Transformación	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Actividades de la empresa

P.20 ¿Qué servicios entrega la empresa?

Comercializa productos	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Prestación de servicios a productores	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Venta de insumos	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Proyectos con Instituciones Públicas	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

P.21 ¿Respecto a la producción de los socios de la empresa?

- La empresa junta, acopia y vende la producción
- La empresa junta, procesa y transforma la producción generando un producto final que comercializa
- Sólo acopia la producción, siendo la venta individual.

Si la empresa comercializa productos

P.22 ¿Cuál es el producto principal que comercializa?

P.24 ¿Comercializa algún otro u otros productos? Sí No

P.25 ¿La empresa cuenta con un plan estratégico de desarrollo? Sí No

P.26 ¿La empresa cuenta con un plan de negocios? Sí No

P.27 ¿La empresa ha desarrollado proyectos de innovación? Sí No

Si la respuesta fue afirmativa, ¿qué proyecto de innovación han desarrollado?

P.28 ¿Considera que su empresa es innovadora? Sí No

Si la respuesta fue afirmativa, ¿Por qué la considera una empresa innovadora?

P.29 ¿Dónde están los principales problemas que enfrenta su empresa para mantenerse competitiva?

P.30 ¿Es posible y necesaria la innovación tecnológica y de procesos en su empresa?

Sí No

Si la respuesta fue negativa ¿Por qué no es posible la innovación?

Sobre la relación con el mercado y la innovación

P.31 ¿Qué tipo de cambios exige el mercado para que los productos puedan ser comercializados?

--

P.32 Para dar respuesta a esas exigencias, ¿qué tan importante son para la empresa los siguientes factores?

Qué tan importante es:	Muy Importante	Importante	Regular	Poco importante	Nada importante
El conocimiento de los mercados					
Determinar los factores competitivos					
Conocer las necesidades y expectativas de los consumidores					
Conocer las tendencias en los mercados globales					
Conocer las tendencias en los mercados locales					
Disponer de información sobre la demanda en los diferentes mercados					
Determinar los circuitos de distribución y comercialización					
Definir las actividades relevantes en el proceso de comercialización					
Implementar de técnicas de mercadotecnia					

P.33 Desde la experiencia de su empresa ¿qué tipo de apoyo necesitan las empresas asociativas de la AFC para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado?

Por favor solo marcar el más importante para usted

Apoyo para la innovación y emprendimiento	<input type="checkbox"/>
Apoyos financieros	<input type="checkbox"/>
Apoyos técnicos.	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

¿Cuál?

P.34 También desde la experiencia de su empresa ¿cuál es la importancia de los siguientes factores para facilitar la innovación y emprendimiento?

Qué tan importante es:	Muy Importante	Importante	Regular	Poco importante	Nada importante
La influencia en el entorno					
La existencia de una cultura innovadora en la					
El relacionarse con instituciones tecnológicas, científicas y empresariales.					
El conocimiento de los posibles riesgos					
El acceso a fondos para implementar innovación					
El conocer otras experiencias de innovación					

P.35 ¿Que barreras internas hay en su empresa o en los productores que dificultan la innovación?

--

P.36 ¿Qué acciones se podrían realizar en la empresa para incentivar la innovación?

--

Sobre el rol de los dirigentes:

P.37 Los líderes en su empresa ¿tienen la capacidad para hacer seguimiento, orientar y tomar decisiones?

Sí No

P.38 Los líderes en su empresa ¿tienen capacidades para diagnosticar situaciones?

Sí No

P.39 ¿Cuál es el grado de información sobre procesos globales de la empresa que tienen los líderes o dirigentes?

Muy	Bajo	Regular	Alto	Muy

P.40 Pensando en fortalecer a los líderes y dirigentes de su empresa para facilitar los procesos de innovación ¿qué contenidos de capacitación serían útiles?

Finalmente, muchas gracias por su tiempo y colaboración.
Ante cualquier duda o consulta, por favor comunicarse con CENDEC

III. Pauta entrevista informantes clave

GUIA PARA ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVES

INTRODUCCION

CENDEC está realizando un estudio para FIA que tiene por objetivo diseñar un programa formativo en materia de innovación para dirigentes y líderes de empresas campesinas. La idea central es captar los déficits, necesidades y oportunidades de innovación existentes en las empresas y los rubros y el grado en que los líderes y dirigentes comprenden los procesos de innovación, están motivados para liderarlos y poseen los instrumentos necesarios para realizar estas tareas.

Para esos efectos es muy importante tener la percepción sobre estos temas de directivos y técnicos que, por la posición que ocupan, tienen una visión global de la situación de las empresas y dirigentes.

Identificación del entrevistado

Nombre: Red o institución: Cargo o función:

Preguntas posibles:

1. Desafíos y necesidades de innovación en el sector

- 1.1 ¿Cuáles son a su juicio los principales desafíos que está planteando el mercado a las empresas campesinas? (Específicamente en el rubro o área en que usted se maneja)
- 1.2 ¿Las empresas están en condiciones de enfrentarlas?
- 1.3 ¿Qué cambios se requerirían para mejorar la competitividad de las EACs en su sector?
- 1.4 ¿En su experiencia, cuales son las acciones innovadoras más frecuentes y posibles en las empresas campesinas?
- 1.5 Si usted conoce casos de innovación en las EACS, ¿cuál ha sido los factores que han favorecido dichos cambios?
- 1.6 A la inversa, ¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan las EACS para realizar procesos de cambio e innovación?
- 1.7 ¿Qué tipo de apoyo podrían tener las empresas para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado?

2. Los líderes

- 2.1 A su juicio, ¿los líderes y directivos de las empresas asociativas campesinas están conscientes de los desafíos y necesidades de innovación?
- 2.2 ¿Qué roles podrían jugar los líderes en relación con los procesos de innovación?
- 2.3 ¿Cree Ud. que disponen de las competencias necesarias para cumplir ese rol y desempeñar adecuadamente esas funciones en los procesos de innovación?
- 2.4 Si existen déficits, ¿Qué competencias reforzaría Ud.?

3. Los apoyos externos

- 3.1. ¿Qué tipo de apoyos, adicionales a los que hoy reciben, podrían tener las empresas para enfrentar los procesos de innovación?
- 3.2. ¿Qué instituciones ve usted como más adecuadas para prestar esos apoyos?

4. El programa formativo

- 4.1. ¿A qué personas orientaría usted prioritariamente una actividad de formación de dirigentes para la innovación?
- 4.2. Si usted pudiera diseñar el programa de formación en innovación para los líderes de empresas asociativas, ¿que propondría como objetivos centrales?
- 4.3. ¿Qué habilidades y competencias deberían ser priorizadas?

IV. Listado de informantes clave

Institucionales

1. Mina Namdar-Irani. Asesora Dirección Nacional INDAP
2. Cesar Rodriguez Alarcón. Jefe División Fomento INDAP
3. Juan Guido Vidal, Encargado Programa Asociatividad INDAP
4. Segundo Juan de Dios Corvalán Huerta, Presidente Unión Nacional de Agricultura Familiar de Chile – UNAF
5. Esteban Díaz Coliñir, Presidente Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias de Chile, CAMPOCOOP LTDA.

Profesionales

6. Juan Carlos Campos. Profesional División Asistencia Financiera INDAP.
7. Héctor Urrutia, encargado comercialización de Unidad de Fomento; Indap Región Metropolitana.
8. Alejandro Paniagua, jefe de área San Bernardo, Indap Región Metropolitana.
9. Alejandra Soto; Unidad de Fomento; Indap Región Metropolitana.
10. Orlando Peñaloza, Ingeniero Agrónomo, independiente
11. Eduardo Fraser, ex Director Regional Indap; asesor empresas
12. Ricardo Danessi, ex-gerente Coopeumo
13. Silvia Gálvez Anastacius, INTA ARGENTINA; Consultora
14. Guidoberto Paredes, INPROA, Director Regional de Los Lagos
15. Viviana Valdivia, Asesor Técnico COVEPA Regional de Los Lagos
16. Juan Carlos Veloso Soto, Servicio de Asesoría Técnica INDAP, Médico Veterinario, Asesor.
17. Raúl Valenzuela, Prodesal de María Pinto, Jefe Técnico de un grupo de Hortaliceros
18. Fernando Vásquez. Jefe Área Norte. Indap Región Metropolitana

V. Listado de empresas líderes entrevistados

Nombre de la empresa:	Region
1. Acoleche AG	Los Lagos
2. Agrícola Guayaquil S.A.	Coquimbo
3. Agrícola Pailimo Ltda.	O'Higgins
4. Agrícola y Comercial Cayurruca	Los Ríos
5. Agrícola y Comercial COYAM S.A.	Los Lagos
6. Agrícola y Comercial Sta. Amanda y Paraguay Chico S.A.	Los Lagos
7. Agrofrutícola Corralones S.A.	Maule
8. Asociación de productores de frutas T paltas S.A. (AFRUPAL S.A.)	O'Higgins
9. ASOCIACION GREMIAL DE AGRICULTURA ALTOS LA PORTADA (ASGRALPA)	Antofagasta
10. Central Apícola Temuco	Araucanía
11. Centro de Acopio Paillaco S.A.	Los Ríos
12. Cinco Valles de Melipilla S.A.	Metropolitana
13. Comercial Agrícola e Industrial Queime Ltda.	BioBio
14. Comercial Los Centinelas del Itata S.A.	BioBio
15. Comercial Quinchamalí S.A.	BioBio
16. Coop. Agrícola de colonización Presidente Gabriel González Videla Ltda.	Coquimbo
17. Cooperativa Agrícola Apicultores del Sur (COOP Mielés del Sur)	Los Ríos
18. Cooperativa Agrícola Imperial	Araucanía
19. Cooperativa Agrícola Industrializadora de Cerdos Reloncavi Limitada	Los Lagos
20. Cooperativa Agrícola Pellonsa Ltda.	Los Ríos
21. Cooperativa Agrícola San Andrés Ltda.	Los Lagos
22. Cooperativa Agrícola y Vitivinícola Loncomilla	Maule
23. Cooperativa Agrofrutícola Chillipin	Coquimbo
24. Cooperativa Berries del Ranco	Los Ríos
25. Cooperativa Campesina Amancayes Ltda-	Los Lagos
26. Cooperativa Campesina Apícola El Quillay Ltda.	Maule
27. Cooperativa Campesina Apícola Valdivia Ltda. (APICOOP)	Los Ríos
28. Cooperativa Campesina Asociación de Apicultores de Alhué LTDA.	Metropolitana
29. Cooperativa Campesina Boroa Ltda.	Araucanía
30. Cooperativa Campesina Cachillalfe Ltda.	Araucanía
31. Cooperativa Campesina Chol Chol Ltda.	Araucanía
32. Cooperativa Campesina de la Carne Araucanía Regional	Araucanía
33. Cooperativa Campesina de Producción Orgánica Valle de Aconcagua	Valparaíso
34. Cooperativa Campesina El Prado Limitada	Araucanía
35. Cooperativa Campesina Esmeralda Las Castaños	Los Lagos
36. Cooperativa Campesina Llollinco Ltda.	Araucanía
37. Cooperativa Campesina Ñancuan Ltda.	Los Lagos
38. Cooperativa Campesina Ovinos Victoria (OVICOOP)	Araucanía
39. Cooperativa Campesina Polul Limitada	Araucanía
40. Cooperativa Campesina Pukoyam Limitada	Araucanía

41. Cooperativa Campesina San Nicolás de Hijuelas Ltda.	Valparaíso
42. Cooperativa Campesina Tuluahuén	Coquimbo
43. Cooperativa Campesina Valle Convento Viejo Ltda.	O'Higgins
44. Cooperativa campesina Valle Melífero de Quillón Ltda.	BioBio
45. Cooperativa Campesina Viaducto Ltda.	Araucanía
46. Cooperativa de Mujeres Fruticultoras de los Esteros (COMFRULE)	Los Ríos
47. Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas Mujeres de Cunco y Melipeuco Limitada, CADEPROM	Araucanía
48. Cooperativa El Corazón	Maule
49. Cooperativa Esperanza Campesina Ltda.	Maule
50. Cooperativa Folil Araucanía	Araucanía
51. Cooperativa Frutícola AGRONUEZ CHOAPA.	Coquimbo
52. Cooperativa Wullagro	Araucanía
53. Coopeumo Limitada	O'Higgins
54. Floricoop	Coquimbo
55. Las Delicias de Pinto Ltda.	BioBio
56. Productos Artesanales Pangué	BioBio
57. SINDICATO COLMENA EL PEHUENCHE	Maule
58. Sociedad Agrícola ALHUCEMA S.A.	Los Ríos
59. Sociedad Agrícola Chillepin Ltda	Coquimbo
60. Sociedad Agrícola Choroico Lim	Los Ríos
61. Sociedad Agrícola Santa Bárbara SPA	Los Lagos
62. Sociedad Agrícola y Comercial 4 Vientos S.A.	Los Lagos
63. Sociedad Agrícola y Comercial Lomas de Llahuen Ltda.	BioBio
64. Sociedad Agrícola y Comercial Sta. Lucía de Loncoyamo Ltda.	Araucanía
65. Sociedad Agrícola y Comercializadora San Sebastián de Crucero Ltda.	Los Ríos
66. Sociedad Agrícola y Frutícola Molifrut S.A.	Maule
67. Sociedad Agrícola y Lechera Unión Chilena Ltda.	Los Ríos
68. Sociedad Agrocomercial Agromilenio S.A.	Coquimbo
69. Sociedad Productora de Berries	Los Ríos
70. Sociedad Rayen Kimey Ltda.	Araucanía
71. Socradex	BioBio
72. Tuluahuén Gourmet	Coquimbo
73. Vinícola Portezuelo Ltda.	BioBio
74. Vinos Lautaro	Maule
75. Viñas Caupolicán S.A.	Maule

VI. Listado de empresas estudiadas

Razón Social	Giro	Región	Comuna	Teléfono	Celular	E-mail
Cooperativa Campesina de Producción Orgánica Valle de Aconcagua	Agricultura Orgánica	Valparaíso	Quillota	9 92430 753	9 92430 753	coorganica@gmail.com
Cooperativa Campesina Esperanza Campesina Ltda	Corretaje de productos agrícolas, exportación, capacitación, más.	Maule	Linares	73 22162 13	9 42424 872	coopespcamp@gmail.com
Vitivinicola Sagrada Familia S.A.	Producción y exportación de vinos	Maule	Curicó	75 23277 07	9 78789 881	vinoslautaro@entelchile.net
Agrícola Los Cinco Valles S.A.	Asistencia técnica, capacitación y venta de insumos agrícolas.	Metropolitana	Melipilla	2 28319 435	0	soc_cincovalles@hotmail.com
Cooperativa Campesina Intercomunal Peumo Ltda.	Venta insumos agrícolas	O'higgins	Peumo	7 22561 596	9 91906 467	copeumo@copeumo.cl
Cooperativa Wull Agro	Comercialización de producto agrícola	Araucanía	Padre las casas	9 01740 36	9 01740 36	Agropilpilco@gmail.com
Cooperativa Campesina Valle Convento Viejo Ltda.	Comercialización productos agrícolas, venta insumos y servicios	O'higgins	Chimbarongo	7 22781 301	9 95480 426	coopconventoviejo@gmail.com
Cooperativa Agrícola	Agrícola	Araucanía	Teodoro	45	82	coop_llollinco@yahoo

va Campesin a Lollinco Ltda.	Asesorías, minimarket	a	Schmidt	26066 33	93393 0	.es
Cooperati va Folil Araucanía	Elaboración , fabricación y venta artesanías	Araucaní a	Temuco	45 24012 97	6 74730 38	folilartesanía@gmail.c om
Cooperati va Campesin a apícola Valdia Ltda.	Apicultura	Los Rios	Paillaco	63 24212 59	0	plantamiel@apicoop.c l
Cooperati va Campesin a Tulahuén	Multiactiva	Coquimb o	Monte Patria	9 76136 451	0	cooperativatulahuen @gmail.com
Cooperati va Agrícola Floricultor es de Pan de Azúcar	Agrícola	Coquimb o	Coquimb o	9 92574 875	0	gama1552@gmail.co m
AG de centros de acopio de la X.R.	Asesoría e investigació n	Los Lagos	Muerm os	6 52211 480	7 33506 56	cegesllanquihue@gm ail.com
Cooperati va Campesin a Esmeralda Los Castaños	Venta de leche fresca, servicio de maquinaria transporte en carretera	Los Lagos	Río Negro	9 93905 953	9 72376 562	0
Socradex Ltda.	Comercializ adora e Industrializ adora servicios frigoríficos y exportación	Biobio	San Carlos	4 22416 881	9 63052 31	cbalmaceda@socrad ex.cl
Fuentes, Grandón, Molina y San	Productos Artesanales en Alimento	Biobio	Ninhue	0	9 32911 82	productopangue@gm ail.com

Martín Ltda.						
Cooperativa Campesina El Prado Ltda.	Compra, venta y comercialización de productos agrícolas.	Araucanía	Loncoche	0	99 82236 05	cceprado@hotmail.com
Cooperativa Berries del Ranco	Cultivo de frutales	Los Rios	La Unión	63196 219	63196 219	j.casanova@berriesdelranco.cl