

Capítulo 6

Propuesta de organización para pequeños productores olivícolas del secano de la provincia de Elqui

Pedro Hernández P.

Ingeniero Agrónomo, MBA.
phernandezperez@gmail.com

Francisco Tapia C.

Ingeniero Agrónomo, M.Sc.

La propuesta organizacional que a continuación se detalla, se inserta dentro de un proyecto de innovación, donde participaron pequeños productores, principalmente de aceituna no organizados; y que a través de la presente iniciativa conocieron por primera vez la experiencia de elaborar y comercializar aceite de oliva en forma individual. El paso de constituir una organización comercial asociativa es un desafío mayor, que va más allá de la duración de la presente iniciativa. Sin perjuicio de lo anterior, a continuación proponemos un tipo de organización, que puede liderar este emprendimiento, sin embargo, el proceso de constitución debe ser acompañado por otras instituciones que tienen por misión, el fortalecimiento del desarrollo organizacional y empresarial, para quienes en este capítulo, encontrarán orientaciones para direccionar su trabajo en la constitución de dicha organización.

6.1. Los desafíos del negocio asociativo

Los agricultores considerados en el presente estudio han sido capacitados en manejo de huerto y cuentan con la posibilidad de transformación de sus olivas, proyectando ellos mismos un futuro **productivo y comercial positivo**, con mayor cosecha de olivas: más árboles, más plantaciones, más venta, más superficie, más variedades aceiteras, más calidad. También se visualizan con mayores capacidades en el rubro (más experiencia, más conocimientos, etc.); pero a pesar

de este escenario positivo que vislumbran, consideran que su principal debilidad son las **recurrentes sequías** que afectan directamente su productividad.

Para alcanzar este auspicioso futuro, los agricultores deben optar por mejorar sus sistemas productivos, desde sus huertos, pasando por la industrialización y hasta la comercialización, debiendo considerar las siguientes recomendaciones:

Producción agroindustrial asociativa: Esta es vista como una herramienta clave para darle valor a sus olivas mediante la incorporación de almazaras, puesto que individualmente es imposible lograr dicha infraestructura. Desde el punto de vista de comercialización, el trabajo en grupo permite reducir costos, aumento de volúmenes transados y mejor articulación con fuentes de financiamiento que fortalezcan el negocio.

Instancias de debate de propuestas de desarrollo: Esto permitirá un mayor conocimiento de cada asociado, proponiendo y debatiendo ideas con altura de miras, para finalmente optar mediante consenso o votación por lineamientos de gran valor técnico y económico.

Conocimiento de capacidades individuales: Es fundamental que los productores sean capaces de reconocer sus habilidades individuales y fortalecer sus capacidades, permitiendo el desarrollo de personas líderes, capaces de resolver conflictos en las diversas etapas de este emprendimiento (productiva, comercial y organizacional) permitiendo la formación y el desarrollo de organizaciones exitosas.

Acceso a oportunidades de financiamiento: En la medida que los productores se encuentren integrados en una organización comercial, la mirada de las instituciones de fomento estatales y también privadas permiten la posibilidad de mejor acceso al financiamiento, tanto de inversiones como de operación, para las actividades de una empresa de carácter asociativo.

6.2. Diagnóstico organizacional

6.2.1 Características generales de los productores

Quienes conforman la futura organización son 167 pequeños productores de aceitunas y aceite de oliva, provenientes del "secano" de la provincia de Elqui

(comunas de La Higuera, Andacollo, La Serena y Coquimbo), cuya actividad agrícola es de carácter familiar, mayoritariamente adultos mayores, aunque una parte son apoyados en la venta de sus productos por los familiares que viven en centros urbanos (generalmente hijos), conocen muy bien las condiciones de aridez en que se desenvuelven, dejando al arbitrio ambiental la producción de las olivas, aplicando un manejo agronómico básico en sus huertos, lo que ha sido mejorado mediante las diversas acciones desarrolladas por el presente proyecto. En general desarrollan una diversidad de rubros en el sector agropecuario (frutales, hortalizas y crianza de ganado menor) y para muchos, los ingresos de la actividad olivícola son complementaria a otras entradas provenientes de jubilaciones, subsidios y proyectos productivos aportados principalmente por INDAP.

Su actividad olivícola de “secano”, presenta baja productividad (alternancia productiva de más del 80%, producciones medias de 0,7 toneladas por hectárea) marcado por la escasa disponibilidad de agua de riego; cosechas tardías que eventualmente se ven afectadas por heladas invernales, especialmente en sectores interiores y de mayor latitud (Andacollo). Aunque se observan bajas productividades, en contrapartida las condiciones agroclimáticas y de manejo, les permiten elaborar aceites de alta calidad con altos contenidos de polifenoles (antioxidantes naturales) y diversidad aromática, aspectos valorados por consumidores.

La mayoría de los olivicultores se dedica a la producción de aceitunas (68%) y el resto (32%) elabora aceite de oliva y aceitunas de mesa. La principal variedad es Sevillana, atribuido al tamaño de la oliva, adaptada a las condiciones de secano, incorporándose recientemente variedades aceiteras como Arbequina, Picual, Frantoio, como las más relevantes.

Existe una gran variabilidad productiva donde más del 50% de los productores cosecha en promedio 230 kg de olivas anualmente y máximos de 500 kg en años de alta producción. Existe una gran dispersión territorial de los huertos ubicándose los puntos extremos a 200 km de distancia.

Las organizaciones olivícolas existentes, se ven acentuadas en la comuna de La Higuera, que con una tradición olivícola centenaria (Los Choros), es posible distinguir cinco organizaciones con dos tipos de estructuras legales, las “funcionales territoriales”, las cuales tienen por fin, principalmente mejorar sus niveles productivos; y la segundas, organizaciones con características comerciales

(Cooperativas y Responsabilidad Limitada). Estas agrupaciones se han organizado en torno a la existencia de almazaras, con propósito de extraer el aceite de oliva, no todas con resolución sanitaria, ni tampoco necesariamente realizan la comercialización en forma conjunta.

Para quienes elaboran aceite de oliva actualmente, la comercialización del aceite de oliva la realizan mayoritariamente de forma individual y en una buena parte de los casos sin iniciación de actividades. En cuanto al lugar de venta, para el caso de la comuna de La Higuera, una buena parte del aceite producido es vendido directamente a los turistas, quienes visitan la zona atraídos por la reserva Pingüino de Humboldt, otra parte en el mercado regional (ferias campesinas y restaurantes) y en un menor grado en el mercado nacional. En relación con las comunas de Coquimbo, La Serena y Andacollo, la venta se efectúa en sus predios, ferias campesinas y con el apoyo de familiares en los centros urbanos de Coquimbo y La Serena.

6.2.2 Análisis FODA organizacional

Para efectuar el diagnóstico organizacional se ha utilizado el análisis FODA, herramienta que establece un cuadro de la situación actual de una organización, obteniendo un diagnóstico preciso que permite en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas que se buscan desarrollar a través de este emprendimiento. En función de los diagnósticos productivos y organizacionales realizados a los diferentes agricultores y organizaciones comunitarias actualmente existentes, se han tomado estos antecedentes para establecer el análisis FODA, de manera de considerar tanto las fortalezas y debilidades como las amenazas y oportunidades que los agricultores vislumbran a la eventualidad de embarcarse en una empresa asociativa de manera grupal.

La metodología utilizada se basó en la realización de diversas reuniones donde los agricultores participaron abiertamente opinando sobre sus visiones particulares del negocio del aceite de oliva; analizados los antecedentes generados con la información aportada por los beneficiarios, a continuación se presenta el resultado del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas o FODA (**Figura 6.1**), que permite aportar antecedentes sobre la manera en que se insertará la futura organización en el mercado, aprovechando sus fortalezas y oportunidades, como a su vez superando sus debilidades y amenazas.

Figura 6.1. Análisis FODA de pequeños productores olivícolas del secano de la provincia de Elqui.

F O D A	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación de los productores ante el déficit de recursos hídricos. • Actividad olivícola familiar generadora de ingresos. • Organizaciones olivícolas productivas y elaboradoras de aceite existentes en el territorio e interés por vincularse a empresas agroindustriales. • Conocimientos técnicos productivos sobre el olivar y con interés de seguir creciendo en el rubro. • Materia prima de óptima calidad para producción y elaboración de aceite de olivas extra vírgenes. • Parte de los productores conocen el negocio, ya que actualmente venden aceite en forma individual. • Contarán con maquinaria moderna para la elaboración de aceites extra vírgenes. • Interés de productores individuales en asociarse y constituir organizaciones elaboradoras y comercializadoras de aceite de oliva. • Vislumbran un futuro positivo, con más producción y venta de aceite de oliva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersión geográfica de los productores. • Edad avanzada de los olivicultores. • Alta variación en la producción interanual producto de las condiciones adversas, como sequías y heladas. • Diversidad de niveles productivos y bajos rendimientos. • Escasa escolaridad de los agricultores. • Gran parte de los productores desconocen el negocio del aceite de oliva ya que la mayoría recientemente a través de este proyecto han elaborado aceite. • Competencia del destino de la oliva, debido a la mayor rentabilidad del negocio de la aceituna. • Existen productores que actualmente poseen almazaras, que eventualmente privilegian la elaboración propia, v/s la entrega de olivas a la nueva empresa. • Desconocimiento de herramientas organizacionales que les permitan trabajar la desconfianza, desunión, desacuerdo; potenciando el compromiso y la responsabilidad.

Continuación **Figura 6.1.**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Existencia de un nicho de mercado creciente de consumidores preocupados de su salud, con preferencia por productos campesinos, con un alto nivel de ingresos.• Mayores oportunidades de ingresos para los productores olivícolas, a través de la constitución de una empresa olivícola.• Desarrollo de un mercado de alto valor, gracias a una maquinaria de procesamiento con resolución sanitaria.• Disponibilidad de almazara que acorta los tiempos de proceso.• Acceso a proyectos y programas que mejoran la productividad y procesamiento del aceite de oliva.• Condiciones edafoclimáticas ideales para la producción de aceites de alta calidad, diferenciados y con altos componentes de polifenoles.• Instituciones de apoyo públicas (INDAP, PRODESAL, PADIS, SERCOTEC) y privadas, con programas especiales para los olivicultores.• Gran presencia de turistas de la región, consumidores de productos locales.• Valoración de los consumidores regionales por el producto local.	<ul style="list-style-type: none">• Sequías recurrentes.• Heladas.
F O D A	

6.3. Propuesta organizacional

Tomando los antecedentes del análisis FODA realizado y las diversas opciones de organización, se optó por la formación de una cooperativa, lo que se basa en el sistema solidario que esta posee y la valorización de la persona (un derecho, un voto), por sobre el poder económico que pudieran tener los asociados. Junto a ello, se evaluó la amplia gama de beneficios tanto tributarios como de financiamiento de sus actividades e inversiones, siendo esta la que mejor se adapta al tipo de productores y donde los beneficios se reparten de manera proporcional al uso que cada socio haga de la cooperativa. A continuación, se desarrolla los mecanismos de constitución legal de la cooperativa y la forma como se deben organizar al interior de estas para enfrentar un negocio de elaboración y comercialización de aceite de oliva.

6.3.1 Mecanismo de constitución legal de la cooperativa

Para la conformación de una cooperativa en Chile, la cual tiene como base la participación de 5 accionistas o “cooperados como mínimo”, que para el caso de la presente iniciativa sería un máximo de 167 socios, que deberán desarrollar las siguientes actividades con el apoyo de un asesor jurídico:

- Designar un comité organizador, que será el encargado de llevar adelante el proyecto para formar la cooperativa, las principales tareas del comité serán: Registro de futuros asociados, recolección de aportes iniciales de los futuros socios para gastos de constitución u otros gastos futuros requeridos (Capital de trabajo), contratación de las asesorías legales y técnicas pertinentes para el proceso de constitución. Recopilación de antecedentes e informes que contemplen el potencial desarrollo del negocio de la cooperativa, redacción del estatuto, convocatoria y dirección de la junta constitutiva.
- Elección de la razón social y nombre de fantasía.
- Reducción a escritura pública ante notario, del acta de la Junta Constitutiva, la que debe contener los nombres, cédula de identidad y domicilio de todos los socios fundadores y de los consejeros electos.
- Redacción del extracto del acta de la Junta Constitutiva y legalización ante notario.

- Publicación del extracto legalizado en el Diario Oficial.
- Inscripción en el Registro de Comercio correspondiente al domicilio de la cooperativa.
- Una vez inscrito en el Registro de Comercio, deberán ingresar todos los antecedentes de la constitución en el Ministerio de Economía, División de Asociatividad y Economía Social. En ese acto se debe presentar la siguiente documentación:
 - Carta conductora que indica el motivo del ingreso y toda la documentación de formación de la cooperativa.
 - Copia del diario de circulación local, del correo electrónico o de la citación enviada a los socios para la Junta Constitutiva.
 - Lista de asistencia de los socios a la Junta Constitutiva.
 - Escritura pública de los estatutos y acta de la Junta Constitutiva.
 - Acta de constitución del Consejo de Administración.
 - Extracto del acta de la Junta Constitutiva.
 - Copia de la hoja del diario oficial donde salió publicado el extracto.
 - Copia legalizada de la inscripción de la cooperativa en el Registro de Comercio o Conservador de Bienes Raíces.

En relación con los tiempos requeridos para la conformación de la cooperativa, el proceso completo desde que un grupo decide constituirse en una cooperativa, hasta que ha ingresado toda la documentación de respaldo en el Ministerio de Economía es variable, y puede fluctuar entre 4 y 10 meses en promedio.

6.3.2. Organigrama y funciones en la cooperativa

De acuerdo con la normativa de las cooperativas, existen diferentes estamentos necesarios para la operación participativa de la organización: **Junta General de Socios**, es la autoridad suprema y sus acuerdos tomados son obligatorios para todos los socios; **Consejo de Administración** es el administrador superior de los negocios sociales y la representa Judicial y Extrajudicial; **Junta de Vigilancia**, examina la contabilidad, inventario, balance y los otros estados financieros. El **Gerente** organiza y dirige todo lo referente a la gestión del negocio, ejecuta acuerdos del Consejo de Administración, cuida que la contabilidad sea llevada al día, contrata y despide a los trabajadores, salvo los cargos ejecutivos o gerenciales que requieran aprobación del Consejo de Administración. Para el presente

proyecto se ha supuesto que todos los cargos anteriormente descritos serán asumidos por los socios de la empresa, hasta que los ingresos o aportes financieros permitan externalizar algún puesto de relevancia. En lo que respecta a los funcionarios (Encargado de producción, encargado de ventas y administración y servicio contable), estos serán contratados y remunerados para realizar dichas actividades en la cooperativa (**Figura 6.2**).

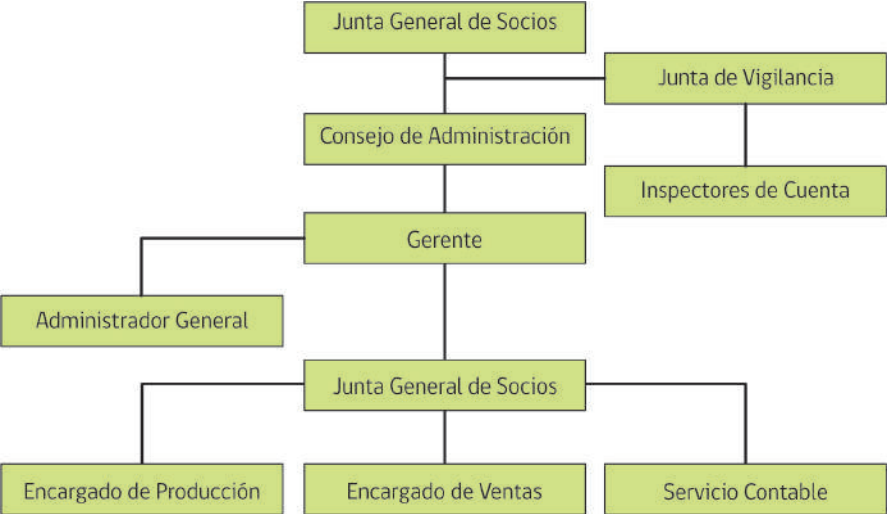


Figura 6.2. Organigrama estructura base de la cooperativa.

Para esta iniciativa los cargos directivos serán asumidos inicialmente por los propios socios, para lo cual debe existir una importante capacitación en temas organizacionales y en gestión de negocios. A su vez se debe buscar apoyo Estatal para el financiamiento del gerente en las etapas posteriores del proyecto.

6.3.3 Planificación de las actividades anuales de la cooperativa

La producción de aceite de oliva involucra una serie de actividades que debe abordar la organización, las que se relacionan con la planificación, producción, elaboración y venta, y así lograr que la producción de aceite de oliva comprometida llegue a los consumidores. En el **Cuadro 6.1**, se indica el cronograma de actividades a considerar para el funcionamiento eficiente de un negocio de elaboración y comercialización de aceite de oliva.

Cuadro 6.1. Plan anual de trabajo para una almazara de capacidad de proceso de 450 kg por jornada.

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Planificación presupuestaria y financiera anual	X											
Programación anual de actividades	X											
Establecimiento anual de proyecciones de ventas	X											
Establecimiento volúmenes anuales de molienda	X	X										
Compra de olivas e insumos para molienda, filtrado y envasado			X	X	X	X						
Proceso de molienda			X	X	X	X						
Proceso de filtrado y envasado				X	X	X						
Mantenimiento anual maquinaria							X					
Participación en ferias	X	X				X			X			X
Ventas al detalle y HORECA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Actividades administrativas y contables	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación anual												X

Las actividades claves corresponden a la planificación anual, donde es necesario saber la situación productiva de la materia prima para la temporada y en función de ellos definir la oferta de producto. Para llevar a cabo el trabajo planificado de los volúmenes comprometidos, se debe disponer de los recursos financieros, tanto para la operación como para la compra de materia prima e insumos, si es necesario.

La temporada de molienda tiene una duración máxima de 3 a 5 meses, dependiendo de la zona de producción y volúmenes a procesar. En este caso la diversidad de zonas productivas permite funcionar en un amplio período y de manera coordinada, lo que favorece la continuidad de extracción de aceite ante algún imprevisto mecánico o humano que impida el funcionamiento de alguna de estas almazaras.

La capacidad de coordinación y la presencia permanente del área administrativa, permitirá apoyar la actividad de molienda y por supuesto de la comercialización del producto obtenido.

Finalmente, la evaluación de una temporada exitosa es el resultado de un **trabajo integrado** de la asociación productiva y de los empleados y operarios de la almazara, permitiendo una distribución de excedentes gratificantes a cada socio.

6.3.4 Conclusiones

Se confirma la necesidad de crear una organización que permita utilizar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades y superar sus debilidades, siguiendo un plan de conformación organizacional para la elaboración y comercialización de aceite de oliva de calidad extra virgen.

Los agricultores beneficiarios del proyecto están conscientes que una de las pocas alternativas productivas que permite mejorar la producción olivícola, es la transformación de la materia prima en un producto de calidad alimentaria, diferenciada en base a sus propias condiciones productivas (manejo de huerto, variedades, suelo, clima) y por la condición de pequeños huertos manejados "artesanalmente". Según experiencia obtenida en la elaboración y comercialización de aceite de oliva, el 80% asume que para llegar a repetir y multiplicar la producción de aceite, deben aportar recursos financieros y aportes no pecuniarios necesarios para tomar una producción de aceite de oliva con una presencia estable en el mercado a través de una organización, para lo cual debe enfrentar importantes desafíos como es la constitución legal, el establecimiento de un organigrama y un método de trabajo, que les permita el éxito del emprendimiento asociativo.