

# MODELO PARA LA REACTIVACIÓN DE MIPES AGRÍCOLAS

Reactiv  
**Agr**   
Cultiva Innova Crece



Proyecto apoyado por  
**CORFO**



# CONTENIDO

AUTORES .....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
ÁMBITOS DEL MODELO .....	5
ÁMBITOS DEL MODELO .....	6
ÁMBITOS DEL MODELO .....	6
ÁMBITO ESTRATEGIA .....	7
1.1 CONOCER SUS CLIENTES.....	9
1.2 CONOCER SUS COMPETIDORES.....	10
1.3 CONOCER SU MODELO DE NEGOCIO .....	11
1.4 INNOVAR .....	12
ÁMBITO ASOCIATIVIDAD .....	13
2.1 CONOCER LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	14
2.2 DEFINIR PROYECTOS COMUNES.....	15
2.3 COMPRAR ASOCIATIVAMENTE.....	16
2.4 VENDER ASOCIATIVAMENTE .....	17
ÁMBITO GESTIÓN INFORMACIÓN .....	18
3.1 CONTROLAR FLUJOS DE INGRESOS Y GASTOS.....	19
3.2 CONTROL DE INVENTARIO.....	20
3.3 PLANIFICAR LA PRODUCCIÓN .....	21
3.4 SEPARAR EL NEGOCIO DE LA CASA.....	22
ÁMBITO TECNOLOGÍA .....	23
4.1 CONOCER TECNOLOGÍAS.....	24
APLICABLES.....	24
4.2 UTILIZAR TECNOLOGÍAS EN PROCESOS PRODUCTIVOS...25	
4.3 DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS... 26	
4.4 INNOVAR TECNOLOGÍAS .....	27
ÁMBITO COMERCIALIZACIÓN.....	28
5.1 MAXIMIZAR EL RETORNO DE SUS ACTIVOS.....	29
5.2 AGREGAR VALOR A TRAVÉS DE LA DIFERENCIACIÓN...30	
5.3 AGREGAR VALOR A TRAVÉS DEL ENVASADO .....	31
5.4 EVITAR LOS INTERMEDIARIOS .....	32
ÁMBITO SUSTENTABILIDAD .....	33
6.1 MONITOREAR Y USAR EFICIENTEMENTE EL AGUA.....	34
6.2 MANEJAR ADECUADAMENTE AGROQUÍMICOS .....	35
6.3 GARANTIZAR INOCUIDAD MEDIANTE LA TRAZABILIDAD...36	
6.4 CONTRIBUIR A LA BIODIVERSIDAD .....	37
EXPECIENCIAS DESTACADAS.....	38
EXPECIENCIAS DESTACADAS.....	40
EXPECIENCIAS DESTACADAS.....	42
EXPECIENCIAS DESTACADAS.....	44

# AUTORES

**Quienes crearon este Modelo para la Reactivación de las MIPES Agrícolas, fueron:**

- **Víctor Vera**
- **Gustavo Méndez**
- **Héctor Bravo**
- **Carolina Urzúa Ureta**



# AGRADECIMIENTOS

# INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas agrícolas chilenas, caracterizadas como Agricultura Familiar Campesina (AFC), han sido afectadas por una triple crisis: la crisis social que estalló en octubre de 2019, la crisis sanitaria producto de la pandemia mundial del Coronavirus del año 2020 y de más larga duración e impacto, la crisis climática que genera escasez de agua de manera progresiva año tras año. Estas han, en mayor o menor medida, afectado el negocio de estas empresas.

Estas empresas requieren implementar prácticas de gestión para impulsar su reactivación. El presente documento describe un **Modelo de Prácticas de Gestión para la Reactivación de MIPES Agrícolas**, el cual entrega orientación a este tipo de empresas para comenzar a elaborar e implementar un plan de acción para su reactivación.



El modelo se estructura en 9 ámbitos, 6 de ellos corresponden a las prácticas de gestión que la empresa debe implementar en su operación corriente, y los restantes 3 corresponde a ámbitos transversales que definen la estrategia de la empresa:

## Ámbitos Operacionales

Los 6 ámbitos de prácticas operacionales definidos por el modelo son:



1. **ESTRATEGIA:** La gestión estratégica se realiza día a día para mantener la coherencia del accionar de la empresa de manera integrada y unificada, y así avanzar en la construcción del futuro elegido.



2. **ASOCIATIVIDAD:** La gestión colaborativa con otras empresas e instituciones es esencial para el logro de avances que, de manera individual, pueden ser imposibles.



3. **GESTIÓN DE INFORMACIÓN:** La gestión de la información de la empresa es importante para tener un control de la operación del negocio.



4. **TECNOLOGÍA:** El uso de nuevas tecnologías, tanto para la gestión como para la operación del negocio, es actualmente una fuente de oportunidades para la empresa agrícola.



5. **COMERCIAL:** Una gestión comercial de excelencia es requerida para asegurar la sustentabilidad y reactivación de las empresas agrícolas.



6. **SUSTENTABILIDAD:** La sustentabilidad desde el punto de vista social como ambiental, actualmente es un requisito para la gestión de las **MIPES** agrícolas.

## Ámbitos Transversales

Hay 3 ámbitos en la gestión de una MIPE agrícola que impactan transversalmente en los ámbitos operacionales previamente descritos y definen la estrategia de la empresa. Estos ámbitos son:



1. **MODELO DE NEGOCIOS:** El modelo de negocios es la manera en que la empresa genera y captura valor. Las decisiones respecto al modelo de negocios de la empresa impactan en todos los ámbitos operacionales de la empresa.
2. **DIGITALIZACIÓN:** Digitalizar, mediante la transformación de los flujos operacionales físicos a flujos digitales, permite tanto incrementar la eficiencia de la empresa, como su eficacia en la entrega de una propuesta de valor a sus clientes y consumidores.
3. **INNOVACIÓN:** Innovar es implementar de manera exitosa ideas creativas. Implica diferenciarse. Una innovación conlleva usualmente cambios en varios ámbitos operacionales de la empresa



**El diseño y aplicación de una gestión basada en la Estrategia en la pequeña empresa agrícola, constituye una oportunidad efectiva para su reactivación y fortalecimiento. Proporciona un método probado, que le permite clarificar objetivos, mejorar el uso de los recursos escasos, identifica y desarrolla las fortalezas y apoya la superación de las debilidades, da capacidad de acción a corto plazo para lograr un mayor desarrollo económico de la empresa. La estrategia de una pequeña empresa agrícola define todo lo que se desea conseguir y muestra cómo alcanzar las metas.**

El medio ambiente de las empresas se ha vuelto cada vez más complejo, dinámico e incierto, haciéndolas más vulnerables, pero a la vez, ofreciéndoles más oportunidades de desarrollo. La estrategia es una necesidad para la sobrevivencia y el desarrollo de todas las empresas, independiente de su tamaño. La incorporación de la estrategia en la empresa, le permite adaptarse y enfrentar a un mercado en permanente cambio, con clientes más exigentes, informados y empoderados.

La Planificación Estratégica permite responder preguntas tan importantes para la empresa como ¿dónde deseamos estar dentro de cinco años como empresa?, ¿qué recursos necesito y con cuál cuento para llegar donde me interesa llegar?, si no los tengo, ¿puedo conseguirlos?, ¿en cuánto tiempo?, ¿qué necesito hacer?; ¿en qué negocio estamos?, ¿en qué negocio deberíamos estar?, ¿a qué clientes atendemos?, ¿quiénes son nuestros competidores?, ¿qué nos diferencia de ellos?, etc.



Entendemos la estrategia como un plan de acción que tiene la empresa para posicionarse en su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes, y lograr un buen desempeño en el negocio. La Planificación Estratégica consiste en definir los objetivos principales de la empresa, estableciendo los cursos de acción para alcanzar esos objetivos y llegar a un “futuro deseado”.

La Planificación Estratégica permite clarificar objetivos, mejorar el uso de los recursos que suelen ser escasos, identifica y desarrolla las fortalezas y apoya la superación de las debilidades, da capacidad de acción a corto plazo para mayor desarrollo económico de la empresa. El plan estratégico de una pequeña empresa agrícola es la herramienta que define todo lo que se desea conseguir en la empresa, y muestra cómo alcanzar las metas.



La reactivación de una pequeña empresa agrícola depende de sus prácticas de formulación de una Estrategia. En específico, una pequeña empresa agrícola debería:

1. Conocer a Sus Clientes
2. Conocer Sus Competidores
3. Conocer Su Modelo de Negocios
4. Innovar

Estas prácticas se describen a continuación, con algunas recomendaciones para su implementación.



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación conoce las características, necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales del negocio, y define estrategias específicas para cada segmento de clientes.**

---

Conocer y comprender a los clientes actuales y potenciales es una de las principales claves del éxito de cualquier negocio, ya que permite anticipar sus necesidades y orientar nuestra gestión para satisfacerlas. Debemos entender primero que, no todos los clientes son iguales y necesitan soluciones y atención específicas. No tener un panorama claro de los clientes significa para la empresa, tratar de vender lo que se produce y no producir lo que los clientes necesitan y desean comprar; esto nos lleva a perder competitividad y a desaprovechar oportunidades de desarrollo para el negocio.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Haga un listado con los clientes, agrupándolos, en no más de tres grupos, por elementos comunes, como, por ejemplo: edad, género, escolaridad o nivel socioeconómico.
- Identifique sus características generales como: dónde viven, a qué se dedican, estilos de vida y preferencias o tendencias de consumo (comida saludable, vegetarianos, veganos, etc.)
- Implemente una encuesta para medir el grado de satisfacción de sus clientes con los productos y servicios de la empresa.
- Póngase en el lugar de sus clientes y responda preguntas como: ¿Cuáles son sus intereses y preferencias? ¿Qué es lo que lo motiva a comprar? ¿Cuáles son sus expectativas? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto? ¿Quiénes son sus principales influencias al decidir qué y dónde comprar? ¿A través de qué medios y canales? ¿cuánto tiempo hace que han comprado? ¿Cuál es la frecuencia de compra? ¿cuánto gastan en promedio?
- Clasifique los clientes según las respuestas obtenidas y defina estrategias específicas para cada tipo de clientes definido. Por ejemplo: los clientes que compran mucho y/o habitualmente, los que compran poco y/o de vez en cuando; o los clientes particulares v/s clientes que son empresas u organizaciones.

**Esta práctica incide también en el ámbito transversal INNOVACIÓN**



---

### **La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación conoce las características, debilidades, fortalezas y comportamiento de sus competidores.**

---

La competencia es un aspecto fundamental de los negocios, es importante conocerla y tener la capacidad de romper el esquema clásico que ve a los competidores como “los enemigos”, ya que para las MIPES agrícolas los competidores pueden también constituir una oportunidad de alianza para fortalecer su negocio. El no conocer la competencia puede significar desaprovechar oportunidades de crecimiento o el impacto negativo de amenazas que no son detectadas. Debe responder al menos las preguntas: ¿quién es la competencia? ¿qué hace? ¿qué vende? ¿a quiénes vende? ¿cómo trabaja?

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Haga un listado de los competidores directos del negocio (en el mismo territorio, los que producen los mismos productos y atienden a los mismos clientes) y de los competidores potenciales (importaciones, nuevos competidores en el sector)
- Haga una lista con los 3 principales competidores, identifique sus principales características y prácticas (capacidad productiva, características de sus productos, formas de venta, distribución, promociones, innovación, tecnología).
- Investigue qué explica la posición de liderazgo de algún competidor: ¿qué está haciendo para que los clientes lo prefieran?, y revise qué puede su empresa modificar en su gestión para mejorar su actual posición.
- Participe de organizaciones y/o asociaciones de productores o empresas del rubro. Le permitirá conocer y relacionarse con los empresarios que son su competencia.
- Defina opciones de cooperación o alianzas con sus competidores, para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas identificadas. Por ejemplo, unir esfuerzos para atender un pedido que supere su capacidad de producción; enfrentar de manera conjunta algún cambio a la normativa que podría afectar a su negocio; unirse para enfrentar la llegada de un nuevo competidor poderoso, entre otras.



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación conoce cómo su negocio genera valor a sus clientes y a la comunidad, y como la empresa captura parte de este valor para ser económicamente viable.**

---

El negocio de una empresa, para ser sostenible, debe generar valor a sus clientes y capturar parte de este valor para financiar su operación. Un modelo de negocio es la manera que una empresa crea, entrega y captura valor para el cliente. Para esto es importante conocer cuáles son sus procesos y activos claves, sus socios y proveedores, los gastos relevantes, cuál es su propuesta de valor, el tipo de clientes a los que atiende, la forma y los medios para relacionarse con ellos, los canales que usa para entregar su propuesta de valor. y cuáles son los ingresos que obtiene de estos clientes. De esta manera, puede conocer por qué sus clientes pagan por sus productos o servicios. Cualquiera sea el modelo de negocio escogido, los productos o servicios de la empresa deben cumplir tres condiciones básicas, para tener éxito: ser *Deseables, Viables y Rentables*.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Identifique los distintos tipos de clientes que atiende su negocio y agrúpelos según sus características. Si usa intermediarios, ponga atención en el cliente final de su producto.
- Identifique su propuesta de valor a cada segmento de clientes, qué les ofrece a sus clientes y por qué le compran (novedad, calidad, servicio, precio).
- Identifique qué valor los clientes de cada segmento obtienen de estas propuestas de valor, esto es, cuál es su necesidad o trabajo que la empresa le ayuda a resolver a través de su producto o servicio.
- Identifique los procesos, activos, socios y proveedores que permiten a su negocio generar esta propuesta de valor.
- Identifique el tipo de relación entre la empresa y los clientes, los medios por los cuales su negocio se relaciona con cada tipo de clientes, y los canales a través de los cuales les hace llegar su/s producto/s y/o servicio/s.
- Identifique los recursos más importantes para que todo lo anterior funcione, pueden ser físicos (maquinaria, vehículos, bodegas), humanos (empleados, asesores técnicos, vendedores) o financieros (efectivo, crédito, subsidios).
- Determine cuáles son las actividades fundamentales, (de producción, de comercialización, de distribución) sin las que su negocio moriría.

**Esta práctica incide también en el ámbito transversal MODELO DE NEGOCIOS.**



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación implementa innovación en nuevos o sustancialmente mejorados productos, procesos, métodos de comercialización y/o formas de organización que agregan valor al negocio.**

---

Las necesidades y preferencias de los clientes cambian constantemente, por lo que las MIPES agrícolas deben innovar y aportar valor para sus clientes para ser exitosas y competitivas en el tiempo. La innovación permite sacar a las empresas del estancamiento y llevarla a nuevos niveles de desarrollo. Este es uno de los determinantes del éxito de los negocios en la actualidad, por lo que todas las empresas deberían incorporarla, no sólo para mantenerse vigentes, sino para ser preferidas por los clientes antes que sus competidores. La empresa que no innova no puede adaptarse a los cambios y exigencias del mercado. Innovación no necesariamente significa crear algo nuevo, altos costos y última tecnología, puede ser también algo mejorado de forma importante, ya sea un producto, un proceso, un nuevo método de comercialización o una nueva forma de organización en las tareas internas de la empresa, lo importante es que agregue valor económico para el negocio.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Haga una lista actualizada de los problemas y oportunidades que visualiza en productos, procesos, comercialización u organización de la empresa.
- Busque información sobre soluciones identificadas a estos problemas y oportunidades.
- Piense junto a sus colaboradores, en soluciones potenciales a estos problemas y oportunidades.
- Revise los apoyos disponibles para implementar estas soluciones, desde el Estado u otros actores.
- Implemente las soluciones identificadas a través de prototipos, haciendo experimentos y pilotos, hasta convertirla en una innovación en su negocio.

**Esta práctica incide también en el ámbito transversal INNOVACIÓN**



La asociatividad es una estrategia mediante la cual los participantes obtienen ventajas competitivas, que individualmente les sería difícil alcanzar y requiere de la confianza de quienes participan. Algunas ventajas concretas de la asociatividad son: intercambio de conocimiento, ideas y experiencias; disminución de costos; colaboración en la identificación de problemas y soluciones; mejor organización del trabajo; aumento en oportunidades de negocio; posibilidad de agregar valor; acceso a tecnología que no se maneja o de alto costo; aumento de ingresos; mayor poder de negociación con proveedores y/o clientes; disminución de los riesgos del negocio; creación conjunta de productos, procesos y servicios; y mejores condiciones de vida.



Los estudios señalan que la asociatividad es muy importante para el funcionamiento adecuado y el éxito de las empresas. Diversas experiencias muestran que la asociatividad es una alternativa que permite a los productores mejores condiciones de negociación, reducir costos de transacción, acceder a apoyos públicos y a financiamiento y el aprovechamiento de las economías de escala. “La asociatividad de las organizaciones económicas y productivas es el arma principal del campesinado latinoamericano para poder vivir y no sólo sobrevivir”. (FAO. 2017)

La reactivación de una pequeña empresa agrícola depende de sus prácticas de asociatividad. En específico, una pequeña empresa agrícola debería:

1. Conocer las Oportunidades y Amenazas
2. Definir Proyectos Comunes
3. Comprar Asociativamente
4. Vender Asociativamente

Estas prácticas se describen a continuación, con algunas recomendaciones para su implementación.



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación conoce las oportunidades y amenazas del entorno del negocio que puede abordar de manera asociada.**

---

Una empresa siempre debe enfrentar amenazas y oportunidades que el medio ambiente está generando: nuevos mercados, nuevas normativas y nuevas fuentes de apoyo, entre otras. Generalmente, el éxito al enfrentar amenazas y oportunidades será mayor si se realiza en conjunto con otros actores que comparten intereses y objetivos. Es clave identificar a tiempo las amenazas, pues sino aumenta el riesgo de fracaso del negocio por sus impactos. Por ejemplo, ante el cambio en las normativas o condiciones contractuales de negociación con un proveedor o cliente, o por la entrada de un nuevo competidor. Es frecuente desaprovechar oportunidades por no estar asociados. Por ejemplo, desaprovechar la posibilidad de vender en un nuevo mercado por falta de volumen de producto o tener mejores precios de insumos al comprar en conjunto; no acceder a programas de financiamiento del Estado, tecnología, capacitación, asistencia técnica u otros.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Haga un listado de oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.
- Enumere los recursos y capacidades necesarios para enfrentarlas.
- Seleccione aquellas que escapan a su capacidad como empresa y que enfrentaría mejor en forma asociativa.



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación conoce qué espera cada socio del proyecto y qué quiere hacer en él.**

---

La identificación y conocimiento de un proyecto compartido entre los socios es la base para el ordenamiento de la organización, para generar sentirse parte de la misma y para reconocer el objetivo tras el cual se trabaja en conjunto. Cuando esto no está claro para todos los socios, se producen desacuerdos, confusiones y en definitiva los problemas que terminan rompiendo las confianzas y destruyendo la organización.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Defina los objetivos comunes atractivos que se abordarán asociativamente (de producción, comercialización, tecnológicos, y/o de financiamiento).
- Diseñe y ejecute proyectos que ayuden a alcanzar logros económicos.
- Defina la duración de la alianza (transitoria o permanente).
- Defina las reglas o normas para la relación entre los asociados.
- Defina participativamente los derechos y las responsabilidades de cada socio.
- Defina una estructura clara y funcional a los objetivos trazados.
- Establezca espacios de comunicación efectiva, para resolver dudas y conflictos.



---

### **La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación se asocia con otros productores para comprar insumos, materiales y/o materias primas en conjunto.**

---

La producción agropecuaria necesita permanentemente de una cantidad importante de insumos para generar productos oportunos y de calidad para el mercado. En muchos casos, el precio de los insumos es uno de los factores de mayor peso en el precio final del producto, por lo que la negociación para obtener esos insumos es fundamental para alcanzar mejores márgenes e ingresos finales. La opción más realista para mejorar la capacidad de negociación de los pequeños productores frente a los proveedores es mediante la asociatividad, la que permite disminuir los costos unitarios de insumos y transporte de éstos, sobre la base de comprar mayores volúmenes para varios productores.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Haga una lista de los insumos que podría negociar en conjunto con otros productores de la zona.
- Converse con los productores del sector que estarían dispuestos a hacer compras en conjunto.
- Una vez identificados los productores interesados, hagan un listado con los proveedores de cada uno.
- Elijan los proveedores de mayor confianza y determinen cuál ofrece mejores condiciones de venta (precio, transporte, fecha de entrega, condiciones de pago, etc.).



---

### **La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación se asocia con otros productores para la comercialización de sus productos.**

---

La comercialización es una de las funciones principales y más complejas de toda empresa. Al enfrentar el proceso de comercialización individualmente, los pequeños productores no tienen la fuerza necesaria para mejorar el precio de venta de sus productos, ya que su capacidad de negociación es baja y por lo general deben vender sus productos al intermediario que les compra en el predio, a un precio bajo que fija el mismo. Por el contrario, comercializar en conjunto genera ventajas decisivas para el negocio, ya que les permite, entre otras cosas, llegar a mercados más grandes y más exigentes (volumen, calidad, seguridad en el abastecimiento); obtener mejores precios; desarrollar nuevos productos; facilita el procesamiento y la agregación de valor a los productos.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

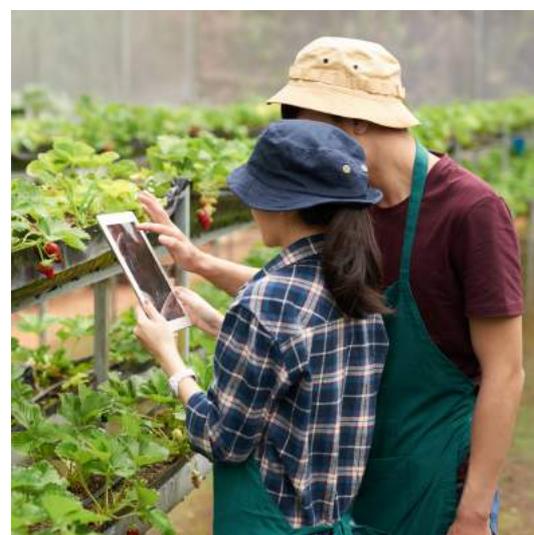
- Haga una lista de los productores de la zona con productos de calidad similar.
- Converse con los productores del sector que estarían dispuestos a vender en conjunto.
- Una vez identificados los productores interesados, hagan un listado de los clientes de cada uno y de los clientes potenciales de la producción del grupo.
- Determinen condiciones de venta de los productos para la negociación con los clientes (precio, fecha de entrega, condiciones de pago, etc.).
- Escriban un acuerdo formal con los compromisos a cumplir por cada miembro del grupo, para poder vender asociativamente (calendario de entregas, estándar de calidad, entregas, etc.).

**Esta práctica incide también en el ámbito transversal MODELO DE NEGOCIOS**



**Uno de los grandes problemas de las MIPES a nivel general se relaciona con la poca o nula capacidad de llevar registros de su negocio. Una deficiente gestión administrativa implica malos e inadecuados resultados. No contar con una gestión de sus registros, no les permite saber si su negocio es viable y sobre todo saber si las decisiones tomadas fueron las correctas.**

La creciente necesidad de las empresas del sector agropecuario de mejorar su competitividad, implica que éstas requieren tener un conocimiento de cada una de las actividades de su negocio y para ello, debe mantener un registro real y actualizado de su empresa. Mantener un control de los ingresos y los gastos debe ser prioridad para el negocio agrícola, pues ello le permite establecer acciones para optimizar los recursos que posee de la manera más efectiva posible, aprovechándose al máximo para lograr alcanzar los objetivos que se ha planteado, con esto se evitará dolores de cabeza y tener problemas a futuro.



La reactivación de una pequeña empresa agrícola depende de sus prácticas de gestión de información. En específico, una pequeña empresa agrícola debería:

1. Controlar Flujos de Ingresos y Gastos
2. Controlar Inventarios
3. Planificar la Producción
4. Separar el Negocio de la Casa

Estas prácticas se describen a continuación, con algunas recomendaciones para su implementación.



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación lleva un registro ordenado y actualizado de sus flujos de ingresos y gastos, y con ello conoce la liquidez de su negocio, para evitar la fuga de dinero, la descapitalización, determinar las utilidades y disponer de información al momento de tomar decisiones.**

---

La falta de registros es la principal causa que lleva al fracaso un negocio. El riesgo de no contar con información puede llevar a que se den situaciones no previstas, un impacto financiero, un desvío en el presupuesto, dificultades al momento de tomar decisiones o decisiones no acertadas, y posiblemente un negocio no viable a largo plazo. Muchos piensan que esto no se aplica a su empresa o emprendimiento porque “nosotros somos chicos todavía”, sin embargo, la envergadura del negocio no es un factor que defina la importancia o existencia del sistema de control, ya que en el negocio donde existe un solo dueño, que toma las decisiones, participa en la operación y lleva el sistema contable, igualmente debe contar con un registro de sus ingresos y egresos, adecuado al tamaño y actividades de la empresa.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Lleve un cuaderno de los flujos de dinero (ingresos y gastos) de su negocio (diario, semanal), con saldo inicial y saldo final. Esto le permitirá tener información actualizada para la toma de decisiones.
- Lleve esta información actualizada y ordenada, esto le servirá para tener información real de lo que dispone.
- Si sus movimientos son más de 30 mensuales, utilice una planilla de cálculo computacional.
- Desarrolle el hábito de llevar registros de ingresos y egresos. Esto es tan importante como las demás actividades del negocio.
- Evalúe invertir o ahorrar dinero para tener un capital a futuro.



---

### **La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación cuenta con un registro permanente del inventario de insumos, productos y maquinaria disponible.**

---

La pequeña empresa agrícola debe llevar control de sus inventarios para disminuir errores en la planificación. Al contrario, si se basa solamente en datos especulativos o en información que no ha contrastado adecuadamente, los riesgos de tomar decisiones equivocadas son mucho más elevados. Las consecuencias más comunes de una inadecuada gestión de inventario son la mala administración de fondos, sobre stock de insumos, maquinaria sobrevalorada, pérdida de materia prima por vencimientos, pedidos incompletos, incorrectos o retrasados, lo que provocará clientes descontentos.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Lleve un registro de inventario actualizado.
- Monitoree y verifique con regularidad, al menos una vez al año, que la información de su inventario es actualizada y correcta en cantidad, vencimientos, entrega, precios, entre otros.
- Simplifique la información, realice un inventario simple de llevar y entender.



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación cuenta con una planificación de producción de su predio para tener una producción más eficiente y evalúa los resultados con lo planificado.**

---

La falta de planificación es la principal causa del fracaso en los negocios. Planificar con antelación los objetivos y detallar en un plan de producción lo necesario para lograrlo, si bien no garantiza el éxito de este, reduce en gran medida las posibilidades de error y fracaso. Cuando no se tiene un plan, se busca resolver todas las tareas que surgen en el día, sin un orden y con pocos criterios para establecer prioridades. Al estar improvisando se hace más difícil estipular los recursos que se necesitan.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Realice un plan de producción, en el cual defina los recursos que necesita, tiempos y tareas que deberá realizar. No deje nada al azar, así asegurará ahorros en los costos de producción, mejorando el resultado final y asegurando que los productos estén en los plazos planificados.
- Evalúe y analice lo planificado. Esto le servirá para ver si existen desviaciones en lo planificado, y le permitirá corregir el rumbo o tomar decisiones en el momento adecuado.
- Escriba su plan y cómo ha ido avanzando en su ejecución. Podrá ver si lo planificado se ha ido desarrollando en los tiempos estipulados.

**Esta práctica incide también en el ámbito transversal DIGITALIZACIÓN**



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación lleva una cuenta individual e independiente de los dineros del negocio del dinero de la casa y de otras actividades.**

---

Uno de los principales motivos del fracaso de los negocios es no saber separar las finanzas personales de las del negocio. A largo plazo puede representar no sólo la descapitalización de la empresa, sino también un impacto negativo en las finanzas personales y resultará difícil resolver el origen y el destino de algunos recursos. El dinero obtenido por ventas del negocio no es 100% utilidad personal. Este es el gran error que comete la mayoría de los emprendedores que, como todo empleador, debe pagarse un sueldo. Al sacar toda la utilidad, el negocio seguirá donde mismo está, sin posibilidad de capitalizar, realizar compras por volumen a menor costo o tener dinero en casos de emergencia.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Llevar una cuenta exclusiva del negocio.
- Considerar que el negocio es un ente individual de ingresos.
- Aislar en movimientos de ingresos, gastos e inventarios lo que corresponde a su negocio de los que corresponde al hogar o a otros negocios. Por ejemplo, si parte de su producción la consume en el hogar, considere esta parte como un gasto.
- Evitar tomar prestado dinero de su negocio para otros gastos o, dicho de otra forma, en caso de requerir dinero prestado por el negocio, regístrelo y asegúrese que, en un tiempo prudente, este sea reingresado.
- Hacer un presupuesto para la empresa y cuide que este se cumpla.



Las tecnologías brindan métodos y equipamiento adecuados para optimizar la producción y la gestión del negocio. En la agricultura, las tecnologías suponen un avance en el modelo de trabajo y mejoran la eficiencia de la explotación agrícola. La agricultura debe incorporar innovación tecnológica para mejorar sus procesos y así obtener mayores rendimientos. El uso de tecnología en el campo, puede ayudar en los distintos procesos o tareas.



El uso de tecnologías en los micro y pequeños empresarios en Chile es muy bajo. La agricultura es uno de los sectores de la industria que se están viendo beneficiados por las grandes novedades en el uso de tecnología. Gracias a éstas, la agricultura consigue ofrecer cada vez mejores productos y optimizar los tiempos y gastos del agricultor. El uso de tecnologías permite cumplir con tres objetivos: facilitar o directamente realizar el trabajo de los agricultores, aumentar los rendimientos y ahorrar en insumos de la producción.

La reactivación de una pequeña empresa agrícola depende del uso que haga de las tecnologías. En específico, una pequeña empresa agrícola debería:

1. Conocer las Tecnologías Aplicables
2. Utilizar Tecnologías en Procesos Productivos
3. Digitalización de procesos administrativos
4. Innovar

Estas prácticas se describen a continuación, con algunas recomendaciones para su implementación.



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación cuenta con información actualizada de las tecnologías de su sector y evalúa la oportunidad de incorporarlas.**

---

La tecnología juega un papel muy importante para optimizar las decisiones en el campo a través de la información oportuna, veraz y fiable. La actividad agrícola debe incorporar la tecnología para mejorar sus procesos y así obtener mayores rendimientos. Al contrario, no conocer estas tecnologías tiene altas desventajas: retraso en los tiempos y formas en las actividades ejecutadas en el campo, bajo ahorro en consumo de insumos, aguas, energía, pérdida o menor productividad, bajo control en procesos, debilidad con la competencia, entre otras.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Consultar periódicamente revistas y sitios web que muestren novedades tecnológicas en áreas de interés para su negocio.
- Conversar con sus proveedores habituales de insumos y equipamiento para conocer las novedades tecnológicas.
- Pedir asesorías de especialistas en tecnologías agrícolas. Existen muchas entidades estatales (INDAP, CORFO, SERCOTEC,) y privadas que pueden ayudarle en el momento de querer conocer y/o aplicar tecnología en su negocio.
- Mirar su entorno y estar al tanto de las tecnologías que existen. Conocer las tecnologías que están utilizando sus competidores, le servirá para poder evaluar si es momento de implementar algún cambio tecnológico en su negocio.



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación aplica tecnologías en sus procesos productivos que le permitan mayor productividad, cuenta con métodos y el equipamiento adecuado para optimizar la producción, enfocándose en los procesos utilizados en el sector para efficientizar el uso de los recursos y ayudar al agricultor en sus actividades.**

---

Una organización moderna sabe reconocer la incorporación de la tecnología y en qué momento debe incorporarla. A medida que existan cambios en los campos modernos, los agronegocios que los rodean y los que los apoyan, también comenzarán a haber cambios en las funciones del día a día. No incorporar tecnologías apropiadas es sinónimo de ineficiencia, subutilización de recursos, una baja producción, pérdida o deficiente uso del tiempo, entre otros perjuicios en las actividades de la empresa.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Utilizar sistemas informáticos, le ayudará a mejorar todos sus procesos del negocio y optimizar su tiempo.
- Aplicar tecnología para optimizar las operaciones, le ayudará en la generación de procesos eficientes, reducir o eliminar duplicaciones, errores y retrasos en el flujo de trabajo, así como acelerar la automatización de tareas específicas.
- Actualizar las tecnologías de su sector productivo, lo mantendrá en conocimiento de cómo y cuándo incorporar nueva tecnología a su negocio.

**Esta práctica incide también en el ámbito transversal INNOVACIÓN**



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación digitaliza su proceso administrativo para ser más eficiente, eliminando diversos trabajos rutinarios y optimizando los tiempos y recursos.**

---

La tecnología está cambiando la forma en que las organizaciones mitigan el riesgo. La información es hoy un activo clave para la gestión en el proceso administrativo, modificando el enfoque tradicional hacia una mirada proactiva que prioriza la prevención y la reducción continua del riesgo. Es importante en toda organización contar con el uso de tecnología en la administración, que garantice o minimice la correcta evaluación de los riesgos. Por medio de procedimientos de control, se puede evaluar una correcta administración de los recursos, además de optimizar los tiempos. Aplicar tecnología para optimizar el proceso administrativo, ayudará en la generación de procesos eficientes, reducir o eliminar duplicaciones, errores y retrasos en el flujo de trabajo, así como a acelerar la automatización de tareas específicas.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Investigue sobre las distintas tecnologías para la digitalización que se están aplicando.
- Utilice sistemas informáticos, para mejorar el proceso administrativo ahorrando tiempo y dinero.
- Incorpore tecnología para cumplir las funciones propias de la Administración: planificar, organizar, dirigir y controlar, y asegurar el alcance de los objetivos.
- Implemente registro (planillas) digitales con la información disponible.
- Incorpore tecnología apropiada a sus necesidades, recursos y capacidades de manejo. Busque una asesoría en tecnología si es necesario, existen entidades estatales (INDAP, CORFO, SERCOTEC,) y privadas que pueden ayudarle en el momento de querer conocer y/o aplicar tecnología en su negocio.

**Esta práctica incide también en el ámbito transversal DIGITALIZACIÓN**



---

### **La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación aplica o ha desarrollado alguna innovación tecnológica que le permite ser más competitiva.**

---

Innovar es una herramienta fundamental que todas las organizaciones deben utilizar con el fin de diferenciarse, no quedarse atrás y crecer. No innovar trae muchas desventajas, con el riesgo de ser alcanzado por los competidores. Innovar permite satisfacer las necesidades o entregar un mejor producto a los clientes. A la empresa le permite generar ahorros en costos al optimizar los recursos y encontrar nuevas formas de mejorar la rentabilidad. En definitiva, no innovar es una señal de no querer mirar hacia el futuro y comprometerse a mejorar y quedarse estancado en lo que ya funciona.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Innove en sus procesos, esto es, transformación de una idea en un producto o un servicio determinado o, simplemente es la transformación o evolución de un producto o servicio ya existente en otro mejor.
- Monitoree las tendencias y el entorno de mercado.
- Realice un continuo seguimiento de las necesidades de los clientes y de la competencia.
- Aplique innovación. Es la clave para conseguir mejores resultados y dar un salto de calidad frente a la competencia.
- Adopte innovación. Analice ideas existentes en otras empresas y mire si es importante y cómo es posible adaptarlas en su negocio.
- Desarrolle la creatividad hasta encontrar esa chispa y desarrollarla con éxito. Es una tarea nada fácil, pero si se aplica bien, el resultado será brillante.

**Esta práctica incide también en el ámbito transversal INNOVACIÓN**



**Las MIPES agrícolas están insertas principalmente dentro del mercado doméstico, por lo que enfrentan una demanda limitada y una fuerte competencia. Además, subyace una articulación frágil, deficiente en muchas ocasiones, con el resto de la red productiva y comercial. Se suma a lo anterior, como un factor que incrementa la complejidad en la gestión comercial de estas empresas, el dinamismo de las necesidades de los clientes. Por ello, se hace necesario que las MIPES agrícolas mejoren los atributos de valor de sus productos y/o servicios y apliquen estrategias que contribuyan a posicionarlos de mejor manera.**

El sector agrícola de las regiones VI, VII y RM se encuentra en una posición predilecta por la cercanía a mercados de consumo, acceso a agua de riego, buenas condiciones climáticas y suelos aptos para el cultivo. No obstante, presentan baja capacidad empresarial, brechas tecnológicas y competitivas a lo largo de la cadena productiva, así como también, débil desarrollo de alianzas comerciales con los canales de venta.

La reactivación de una pequeña empresa agrícola depende de sus prácticas de comercialización. En específico, una pequeña empresa agrícola debería:

1. Maximizar el Retorno de sus Activos
2. Agregar Valor a través de la Diferenciación
3. Agregar Valor a través del Envasado
4. Evitar los Intermediarios

Estas prácticas se describen a continuación, con algunas recomendaciones para su implementación.





---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación analiza cuál es la especie o variedad mejor cotizada en el mercado, que le genera un mayor margen comercial (ingresos menos gastos), utilizando sus activos disponibles y planifica en base a esto su producción.**

---

La demanda de alimentos de los consumidores es dinámica y cada vez más exigente. El pequeño agricultor debe estar atento a los nuevos requerimientos y tener la capacidad de adaptación para responder a tiempo. Hoy en día, los consumidores priorizan atributos de valor relacionados con las propiedades funcionales y nutracéuticas del producto, por lo que es necesario tener en consideración esta información al momento de la elección de la especie/variedad a cultivar, utilizando sus activos disponibles.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Analice qué cultivos son viables de realizar en su predio y de qué maquinaria dispone para ello.
- Realice un análisis previo de qué cultivo le generarían el mayor margen/rentabilidad y tome una decisión en base a la información obtenida.
- Realice un análisis de qué inversiones requeriría para realizar un cambio de cultivo que le sea conveniente.
- Destine cierto porcentaje de su predio al cultivo de nuevas especies o variedades identificadas con mayor potencial de comercialización.



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación agrega valor a sus productos mediante la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), estándares de inocuidad (HACCP), sellos de calidad u otras (Manos Campesinas, Orgánico, Biodinámico, etc.), que la diferencian de su competencia y la tornan competitiva.**

---

Actualmente los mercados exigen ciertos estándares de producción y cumplimiento de normativas que aseguren la calidad, inocuidad y el manejo sostenible de sus productos. En relación a lo anterior, un ejemplo de mercado a considerar es el retail, que se ha transformado en la última década en un poder comprador importante, el cual exige a sus proveedores estándares de producción específicos que den certeza del cumplimiento de estos requisitos.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Haga un listado de los estándares o certificaciones factibles de acceder
- Establezca un plan para la implementación y certificación de estándares de buenas prácticas agrícolas (BPA)
- Implemente prácticas que den certezas al consumidor que su producto es inocuo (POS; POES; HACCP)
- Implemente sellos de calidad que apliquen en su sector
- Difunda y haga visible a sus clientes, los estándares a los que está adscrito

**Esta práctica incide también en el ámbito transversal MODELO DE NEGOCIOS**



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación agrega valor al empaque de sus productos, mediante formatos de diferentes tamaños, rotulados nutricionales y mixes de productos, capaces de contener, proteger, preservar y prevenir la contaminación del producto.**

---

Agregar valor implica la transformación de la materia prima en un producto final con mayor valor comercial, sin perder el foco en la calidad e identidad inicial. La agregación de valor en el sector primario, se orienta principalmente al proceso de envasado y embalaje de los productos, lo que va en aumento directo de los retornos económicos, al poner atención a los requerimientos específicos de los consumidores. Para ello, la empresa conoce cómo se comercializa su producto en los puntos de ventas finales, tales como ferias, supermercados, minimarkets, e instituciones. Algunos beneficios de estas agregaciones de valor pueden consistir en la facilidad de manejo, raciones según el consumidor, vida útil, entre otras.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Indague cómo se comercializa el producto en los puntos de ventas finales (ferias, supermercados, minimarket, instituciones).
- Determine la viabilidad de realizar usted mismo el empackado y otros procesos de agregación de valor para comercializar sus productos
- Identifique el equipamiento inversiones y capital de trabajo necesario para la implementación del empackado y otros procesos de agregación de valor para comercializar sus productos.



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación evita los intermediarios en la comercialización de sus productos, propendiendo a los circuitos cortos de comercialización, vinculándose directamente con sus compradores, comprendiendo así de manera más directa las necesidades del cliente.**

---

Los Circuitos Cortos de Comercialización (CCC) son una forma de vincularse con el cliente directamente, acercando el producto al consumidor final, lo que tiene un impacto positivo en la sustentabilidad y fomenta un consumo responsable. Lo anterior mejora los ingresos del agricultor al ofrecer productos más frescos y sanos, poniendo énfasis en lo amigable con el medio ambiente y en la territorialidad, reduciendo la huella de carbono.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Conozca en detalle la cadena de comercialización de sus productos en el mercado
- Identifique a los intermediarios en esta cadena
- Identifique como podría llegar usted directamente a los consumidores evitando a los intermediarios.
- Implemente Circuitos Cortos de Comercialización mediante el establecimiento de un local propio de venta.
- Implemente Circuitos Cortos de Comercialización mediante sistemas de venta tipo “Canastas Locales”, complementando los productos de la empresa con otros productos típicos de su zona que le den mayor identidad. Por ejemplo, canastas que incorporen hortalizas, frutos y algún producto elaborado como mermeladas, quesos/ mantequilla y/o alguna artesanía.
- Comercialice en zonas de alto tráfico turístico, como por ejemplo el mercado de su ciudad, caminos de acceso a la ciudad, lugares de atractivo turístico, entre otros
- Implemente sistemas digitales de ventas, mediante plataformas colaborativas y uso de RRSS.

**Esta práctica incide también en el ámbito transversal DIGITALIZACIÓN**



**La incorporación del Ámbito Sustentabilidad en la gestión empresarial agrícola, que reconcilie las demandas sociales y medioambientales, se erige como una necesidad imperiosa, para el aseguramiento de la continuidad de los sistemas productivos. Mediante las Prácticas Sustentables se obtienen beneficios económicos al existir una optimización de los recursos productivos y la diferenciación de la competencia, pudiendo acceder a nuevos mercados.**



Una agricultura basada en la sustentabilidad ambiental y social trae consigo beneficios reales a la micro y pequeña empresa agrícola, al aportar diferenciación a sus productos, agregar valor y ser un elemento clave de competitividad.

El sector agroalimentario en Chile, es altamente dependiente de los recursos naturales y humanos, por lo que una gestión responsable de ellos, es fundamental para la conservación de los mismos. La agricultura consume un 70% del agua que se extrae y ocupa el segundo lugar en emisión de gases de efecto invernadero. En las regiones VI y VII absorbe un cuarto de la fuerza de trabajo y aporta un 14% del PIB regional, lo que se traduce en una baja eficiencia relativa en términos de uso de mano de obra. En relación a lo anterior, la implantación de un sistema agroalimentario basado en una producción sustentable, que reconcilie las demandas ambientales, sociales y económicas de las generaciones presentes y futuras, es una necesidad para darle continuidad a los ecosistemas agrícolas.

La incorporación de la Sustentabilidad en la gestión empresarial, mejora la capacidad para establecer relaciones comerciales con sus clientes, que valoran esta condición y que están dispuestos a pagar más por productos con estas características. La Sustentabilidad trae consigo una reducción en los costos de producción, debido a una gestión más eficiente de los recursos productivos, tales como agua, agroquímicos, mano de obra, suelo, entre otros.

La reactivación de una pequeña empresa agrícola depende de sus prácticas de sustentabilidad. En específico, una pequeña empresa agrícola debería:

1. Monitorear y Usar Eficientemente el Agua
2. Manejar Adecuadamente Agroquímicos
3. Garantizar Inocuidad mediante la Trazabilidad
4. Contribuir a la Biodiversidad

Estas prácticas se describen a continuación, con algunas recomendaciones para su implementación.



---

### **La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación monitorea las fuentes y cursos de agua y realiza labores de riego haciendo uso eficiente del agua.**

---

La sequía que se arrastra desde hace una década, exige un uso eficiente del agua, procurando técnicas de riego que reduzcan las pérdidas por escorrentía o infiltración profunda y se maximice la captación de agua por parte del cultivo. La calidad biológica y química del agua tiene un efecto directo en el producto, por lo que es necesario monitorear su condición, a fin de lograr un producto inocuo y evitar de este modo, efectos no deseados en el producto final y salud de los consumidores, que puedan producir disminución de los retornos económicos.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Resguarde las fuentes y cursos de agua de potencial contaminación biológica y química.
- No disponga de residuos químicos ni domiciliarios en los cursos de agua.
- Lave maquinaria y equipos de aplicación en un lugar lejos de los cursos de agua.
- Averigüe sobre las necesidades hídricas reales de su cultivo.
- Implemente sistemas de riego con mejor eficiencia (cinta, goteo, microaspersión).
- Establezca bandejas de evapotranspiración para calcular las necesidades reales de riego del cultivo e instale sensores de humedad (Tensiómetros).
- Si es factible, riegue en horarios con menor evaporación.
- Realice un análisis de la calidad del agua, al menos una vez al año



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación establece, maneja y controla adecuadamente la bodega de agroquímicos, utiliza equipos calibrados y realiza la aplicación de productos bajo condiciones apropiadas.**

---

Las aplicaciones de agroquímicos tienen un impacto considerable en los costos de producción, entre 20% y 40%, por lo que es indispensable optimizar su uso. Un buen manejo de agroquímicos, puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de un cultivo. El uso de pesticidas y abuso de agroquímicos, son las prácticas que más dañan la tierra e inciden directamente en los potenciales de producción de los cultivos. Una gestión inadecuada de agroquímicos podría causar serios daños a la salud y vida animal y humana, lo que podría desencadenar serios perjuicios económicos para el agricultor.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Disponga de una bodega para el almacenaje de los agroquímicos que asegure la condición de éstos (buena ventilación, iluminación, temperatura y humedad).
- Identifique e inventaríe los productos, asegurándose que cuenten con registro SAG.
- Realice aplicaciones con equipos calibrados, según la fenología del cultivo, en condiciones ambientales propicias de temperatura, viento y humedad.
- Realice un análisis de suelo, al menos una vez al año e implemente un programa de rotación de cultivos que incluya leguminosas idealmente.
- Establezca Biobeds o Camas biológicas para la degradación microbiológica de agroquímicos.



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación implementa un sistema de trazabilidad con información del cultivo, labores realizadas, y efectúa un análisis de riesgos de contaminación, minimizando o evitando su ocurrencia para garantizar la inocuidad del producto.**

---

Los mercados actuales exigen garantías de que los alimentos que se comercializan, son inocuos. Esto se logra conociendo las etapas y procesos por las que pasa el cultivo, desde la siembra hasta llegar al consumidor final, analizando y evitando o minimizando los posibles riesgos de contaminación. La adecuada gestión de la trazabilidad e inocuidad es un importante factor de diferenciación que abre oportunidades a nuevos mercados. La ausencia de mecanismos que gestionen la trazabilidad e inocuidad, es una desventaja y podría dejar al agricultor fuera de estos mercados.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Implemente un “Cuaderno de Campo” donde se individualice al cultivo (potrero, especie, variedad, fecha de siembra/plantación, entre otras características relevantes).
- Digitalice el cuaderno de campo, para un rápido acceso a la información y adecuada trazabilidad a través del análisis de datos.
- Identifique la secuencia de labores y realice un análisis de los posibles riesgos de contaminación físico, biológico y químico por cada etapa.
- Establezca medidas para evitar o reducir los riesgos de contaminación detectados.
- Implemente Procedimientos Operacionales Estandarizados de Saneamiento (POES).
- Instale señalética relativas a la higiene personal y de equipos (lavado y desinfección de manos, herramientas, equipos, etc.).
- Capacite a sus trabajadores a este respecto.

**Esta práctica incide también en el ámbito transversal DIGITALIZACIÓN**



---

**La micro y pequeña empresa agrícola preparada para la reactivación contribuye a la mantención de la flora y fauna local, realizando acciones en beneficio de los ecosistemas, fomentando su multiplicación, evitando la aparición de nuevas plagas y manteniendo un control basal sobre las ya existentes.**

---

La agricultura es un actor importante frente a la disminución de la diversidad biológica, debido al monocultivo de especies de importancia agrícola y al uso de agroquímicos, lo que va en detrimento de los controladores naturales, polinizadores, flora y fauna en general. Es necesario realizar acciones que eviten la desaparición de especies y restituyan los equilibrios naturales, disminuyendo el uso de agroquímicos que causan acidificación del suelo y por consiguiente, disminución en los rendimientos y ganancias del agricultor.

Para implementar esta práctica, como responsable de su pequeña empresa agrícola, usted puede realizar las siguientes acciones:

- Delimite áreas perimetrales o aledañas a las zonas productivas, con mayor potencial como “Corredores Biológicos”, donde proliferen especies de importancia biológica.
- Establezca cercos vivos atrayentes de polinizadores.
- Monitoree las plagas de importancia en su cultivo, desde los perímetros (desde afuera hacia dentro)
- Mantenga un registro del monitoreo de las especies observadas y realice el seguimiento de éstas.
- Implemente labores de MIP (Manejo Integrado de Plagas) que disminuyan las aplicaciones de agroquímicos: por interferencia (confusores sexuales, trampas de feromonas); por barreras físicas (mallas antiáfidos, doble puertas de invernaderos, trampas de agua); y por barreras biológicas (controladores naturales)

**Esta práctica incide también en el ámbito transversal MODELO DE NEGOCIOS**

## Caso 1: Cooperativa Apícola El Quillay

*“La cooperativa nace con el objetivo de enfrentar un mercado demasiado adverso y para salir al paso de los intermediarios que compran en malas condiciones”*

José Miguel Yáñez, presidente de la cooperativa.

**Esta experiencia da cuenta de prácticas referidas a los siguientes ámbitos:**

- Operacionales de: Asociatividad (Cooperativa); Estrategia (Innovar, Conocer Modelo de Negocios); Tecnología (procesos); Comercial (Comercio Justo) y Sustentabilidad (producción ecológicamente amigable).
- Transversales: Modelo de Negocios (producción y servicios) e Innovación.

La cooperativa apícola El Quillay Ltda. fue creada el año 2005 en la comuna de San Clemente, región del Maule; actualmente, cuenta con 25 socios y desarrolla una apicultura ecológicamente amigable. Los socios cuentan con un total de 4.000 colmenas y la cooperativa posee 30 núcleos reproductivos.

En el año 2007 la Cooperativa adquiere un terreno de 1.600 m<sup>2</sup>, en el cual construyen, al año siguiente, una sala de extracción de miel de 144 m<sup>2</sup>. En 2009 equipan la sala y obtienen autorización del Servicio Agrícola Ganadero (SAG) para prestar servicios de extracción a terceros, atendiendo a apicultores de las comunas de Cauquenes y Linares.

Con una inversión en maquinarias de 23 millones de pesos, en el año 2010 sumaron maquinaria para ofrecer el servicio de recuperación de cera. En el año 2011, adquieren una homogeneizadora de miel, para abastecer el mercado interno con ventas al detalle. Además, se construyó una sala de ventas y se incorporó el servicio de venta de insumos para desarrollar la actividad apícola.



En 2013 invierten en un kit de estampado de cera, logrando apoyar el proceso básico que requiere un apicultor para la producción de miel, desde la colmena al consumidor.

En el proceso de extracción y envasado la cooperativa incorporó buenas prácticas de manufactura (BPM) y aplica un sistema básico de control de puntos críticos (HACCP) que es parte de las 200 medidas que se deben cumplir bajo la norma EUREPGAP.

***“En tres años, hemos pasado de vender 60 toneladas a 100 toneladas en 2015; el 80% de las ventas son para el mercado externo, especialmente a través del comercio justo”***

**Maritzel Yáñez, Encargada Comercial.**

Actualmente la facturación de la cooperativa es de aproximadamente 100 millones de pesos; la que se logra con la comercialización de la miel de la cooperativa, a través de empresas que exportan mediante la Red de Comercio Justo, y por la venta de servicios (extracción, estampado de cera, insumos, limpieza de marcos entre otros).

**Contacto:** Maritzel Yáñez, Encargada Comercial

**E-mail:** [contacto@apisnativa.cl](mailto:contacto@apisnativa.cl)

**Teléfono:** +569 68445517

## Caso 2: Azzáit, aceite de oliva en el desierto de Atacama

*“La calidad del producto es nuestro factor de éxito, ya que me preocupa mucho por el fruto que se cosecha..., a la vez que no existan detalles que puedan perjudicar al producto final”*  
Ángel Ponce, Productor

**Esta experiencia da cuenta de prácticas referidas a los siguientes ámbitos:**

- Operacionales de: Estrategia (Conocer Modelo de Negocios); Tecnología (maquinaria de procesos); Comercial (Diferenciación)
- Transversales: Modelo de Negocios (producción y servicios)

Don Ángel Ponce y su familia se han establecido en la comuna de Freirina, en la ribera del río Huasco, en la región de Atacama, asumiendo el desafío de producir en una de las zonas más áridas del mundo. Comenzaron con la producción de olivas en el año 2006, con tres hectáreas y media, en una densidad de plantación de 5 x 5. Actualmente cuentan con once hectáreas, seis de las cuales están cultivadas con cuatro diferentes variedades de olivas: sevillana, arbequina, manzanilla y frantoio.

A pesar de las dificultades asociadas a la escasez hídrica y a la falta de mano de obra para la cosecha y mantenimiento del cultivo, la empresa ha sido capaz de llegar a una producción de 15.000 litros de aceite de oliva, desde los 800 litros obtenidos el año 2007.

*“Lo que me ha ayudado a producir más es la incorporación de maquinaria y estanques”*  
Ángel Ponce, productor.

El aceite de oliva es procesado industrialmente en con una planta elaboradora de la empresa, que cuenta además con una sala de envasado, bodegas de almacenamiento, decantación y filtrado; ofreciendo servicios de maquila para otros productores de olivos de la zona.

La alta calidad del aceite Azzáit se explica básicamente por la decisión de producción temprana (cosecha en enero), sacrificando un mayor volumen de aceite y, por otro lado, por un alto estándar de limpieza de las máquinas utilizadas, lo que evita problemas con el óxido que deteriora las características propias del aceite de oliva.



Esta calidad ha sido reconocida internacionalmente, en el año 2009 en Argentina, logran el 1<sup>er</sup> premio, *Gran Prestigio de Oro*, del concurso Olivinos, por el aceite de oliva extra virgen y también otro premio a la mejor sevillana, compitiendo con productores internacionales de aceites de oliva.

Los productos finales se comercializan con la marca Azaít, especialmente las variedades sevillanas, arbequina y una mezcla de las dos. Los envases de vidrio que utiliza son de 250 y 500 cc, así como envases de plástico de dos y cinco litros.

**Contacto:** Ángel Ponce, Gerente

**E-mail:** [contacto@donangel.cl](mailto:contacto@donangel.cl)

**Página Web:** [www.donangel.cl](http://www.donangel.cl)

**Teléfono:** +56 9 98247207

## Caso 3: Cooperativa Campesina Intercomunal de Peumo, COOPEUMO Limitada

**“Elevar la calidad de vida de los socios, beneficiarios y sus familias, bajo los valores y principios de libertad, respeto, honestidad, lealtad, en el marco de una democracia participativa”**

**Misión de COOPEUMO**

**Esta experiencia da cuenta de prácticas referidas a los siguientes ámbitos:**

- Operacionales de: Asociatividad (Cooperativa); Estrategia (Innovar, Conocer Modelo de Negocios (producción y servicios); Tecnología (procesos); Comercial (Diversificación) y Sustentabilidad (Acuerdos de Producción Limpia).
- Transversales: Modelo de Negocios (producción y servicios), Digitalización e Innovación.

Ubicada en la comuna de Peumo, región de O’Higgins, COOPEUMO es una cooperativa de servicios a sus asociados a través de la venta de insumos agrícolas, créditos, provisión de asistencia técnica, comercialización, desarrollo de proyectos, entre otros, cuyos márgenes le permiten sostener autónomamente su funcionamiento.

Nace en 1969, como resultado de la Reforma Agraria, por falta de apoyo entra en receso en 1974; en 1981 reinicia sus actividades apoyadas por la Iglesia Católica y organismos internacionales, y a partir de 1990 inicia su proceso de consolidación organizacional.

Actualmente, además de Peumo, la organización está presente en las comunas de San Vicente de Tagua Tagua, Pichidegua, y Las Cabras, cuenta con 360 socios, 85% de ellos se mantienen activos.



Con una matriz productiva diversificada, COOPEUMO tiene una unidad de negocios central dedicada a la comercialización insumos agrícolas, de ferretería, automotrices y de combustible (95% de su facturación anual). Además, posee otras unidades asociadas a producción de plantines 3%, y servicios y desarrollo de proyectos (2%), teniendo como proyectos futuros el fortalecimiento red inalámbrica local y plataforma de exportación. Cuentan con medios electrónicos (página web, con versiones en inglés y francés).

***“Pequeños agricultores organizados bajo el modelo Cooperativo, insertos en los mercados internos y externos, produciendo alimentos con alto valor agregado, inocuos, cuidando el medio ambiente, con Buenas Prácticas Agrícolas y usando tecnologías de punta”.***

**Visión de COOPEUMO**

***“La principal fortaleza de la cooperativa se basa en entender que enfrenta un proceso de desarrollo donde debe conciliar su calidad de empresa agrícola y eficiente y generadora de recursos, con ser una organización campesina de tipo social, y ser capaz de responder a los requerimientos y necesidades de socios de variados estratos campesinos, de intereses también diversos”***

**(FAO, 2012).**

Proyectos destacados de los últimos años: Programa de Asociatividad Económica con INDAP; Proyecto de plantinera con SERCOTEC; proyectos con CORFO (ciruelas y maíz); proyectos con FIA (digitalización, hortalizas deshidratadas, y tomates y pimientos de exportación); proyectos con Gobierno Regional de O’Higgins (FIC ciruelas y FIC hortalizas de hoja); Acuerdos de Producción Limpia; y con el BID (fortalecimiento crédito y gestión interna).

**Contacto:** [www.coopeumo.cl](http://www.coopeumo.cl)

**Teléfono:** +56 72 2 56 15 96 / +56 72 2 56 15 91

## Caso 4: Cooperativa de Trabajo Punta Chilén

*“La gente necesitaba obtener un ingreso diferente, ya sea de hortalizas o ingresos de la pesca artesanal, por lo cual esta alternativa les ayuda a generar otra vía de ingreso a sus familias”.*

**Andrea Curumilla, Gerenta Comercial.**

**Esta experiencia da cuenta de prácticas referidas a los siguientes ámbitos:**

- Operacionales de: Asociatividad (Cooperativa); Estrategia (Innovar, Conocer Modelo de Negocios); Tecnología; Comercial (Certificaciones de Calidad, Diferenciación y comercio Justo) y Sustentabilidad (producción orgánica).
- Transversales: Modelo de Negocios (producción y servicios) e Innovación.

Creada en 1997, con 16 socios pequeños agricultores productores de ajo chilote, la Cooperativa Punta Chilén se ubica en la localidad del mismo nombre, de la comuna de Ancud en la Isla Grande de Chiloé; se dedica a la producción, procesamiento y comercialización de ajo chilote. Anualmente, en su planta procesadora de 160 m<sup>2</sup>, dotada con equipamiento e infraestructura de última generación, para agregación de valor, procesan cerca de 5.000 kg. de ajo chilote, con un alto estándar de inocuidad, calidad y eficiencia.

En la cooperativa también se realizan cultivos asociativos, se facilita la entrega de semillas en base a la compra de un mayor volumen a menor precio y se entrega capacitación a los socios. La empresa desarrolló la marca comercial “Chiloé Gourmet”, que cuenta cuatro certificaciones que le otorgan un alto nivel de diferenciación: a) Sello Manos Campesinas (acreditación de atributos, de INDAP); b) Marca Chile (para exportaciones, de PROCHILE); c) Sello SIPAM Chiloé (Sistema Ingenioso del Patrimonio Agrícola Mundial, de FAO); d) Sello Orgánico (certificación participativa, del SAG).

Los elementos descritos han contribuido al desarrollo de ventajas competitivas sobre la base de una línea de productos gourmet, que son comercializados a nivel nacional a través de una red de 25 tiendas especializadas, ubicadas en 10 ciudades de 8 regiones del país; y exportados desde hace varios años bajo el sistema de *Comercio Justo* al exigente mercado de Bélgica.



La cooperativa tiene una importante capacidad de articulación que, ha permitido conseguir apoyos de entidades como el INDAP, para el financiamiento de equipos, infraestructura y asesorías técnicas; la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), para el desarrollo del Modelo de Gestión-Agro Chiloé y proyecto “Sabor Chilote”; y ProChile, para prospección y misiones comerciales en el extranjero.

Uno de los hitos más destacados en la historia de la cooperativa, es haber sido una de las 64 empresas chilenas seleccionadas para representar al país en la Exposición Universal de Milán realizada el año 2015.

**Contacto:** Andrea Curumilla, Gerenta Comercial

**E-mail:** [ventas@chiloegourmet.cl](mailto:ventas@chiloegourmet.cl)

**Página Web:** [www. Chiloegourmet.cl](http://www.Chiloegourmet.cl)

**Teléfono:** +569 6151 0029



# Reactiv Agricultura

Cultiva Innova Crece



Proyecto apoyado por

CORFO



