

## **LA VALLUNA**

### **ANTECEDENTES**

La Valluna es una microempresa conformada por un grupo de mujeres, que ante la iniciativa de generar ingresos propios para sus familias deciden conformar una asociación para la producción de mermeladas artesanales.

Inicialmente comenzaron a elaborar las mermeladas reunidas en una casa, utilizando peroles de cobre y leña para su cocción, el envasado lo realizaban en frascos de vidrio reciclados de mermeladas argentinas y nescafé, entre otros.

La mermelada producida la vendían entre familiares y amigos y, ante la buena aceptación de sus productos decidieron aumentar y variar su producción, además de mejorar su calidad, por lo que decidieron asistir a un curso de “elaboración de mermeladas”, en el cual adquirieron conocimientos para mejorar sus productos, motivo por el cual determinaron invertir en la compra de una cocina a gas y ollas de acero inoxidable con capacidad de 10 litros,

Al ver que las ollas eran pequeñas decidieron programar sus tiempos para la producir, motivo por el cual empezaron a obtener productos de diferentes calidades, unos mas oscuros que otros, unos mas líquidos que otros, aspecto que les llamo la atención y comenzaron a controlar el tiempo para determinar el punto final de cocción. Sin embargo, pese a esta iniciativa, seguían obteniendo productos con diferentes calidades pero no tan notorias como al principio.

Al obtener productos con un aspecto más aceptable su mercado fue creciendo, obligándolas a invertir en ollas de mayor capacidad, además de adquirir envases mas adecuados para su comercialización en mercados locales, incorporando etiquetas fotocopadas en vista que el costo de mandarlas a imprimir en una imprenta les resultaba prohibitivo por la cantidad mínima requerida.

El problema con el tropezaron al adquirir ollas de mayor capacidad fue que requerían mas atención y debían de evitar que la mermelada se queme en la base de la olla, pero eso no les impidió seguir produciendo, teniendo una producción de 100 frascos por día, para el caso de la frutilla producían solo fines de semana, ya que el ser madres tenían obligaciones que cumplir en sus hogares por lo que su producción mensual variaba entre 400 a 500 frascos de mermelada de frutilla por mes y durazno solo producción 800 frascos anuales por la temporalidad de la fruta.

Toda su producción era vendida en mercados locales y ferias zonales, teniendo buena aceptación al ser productos naturales y bajos en azúcar, ya que ellas determinaron que su mermeladas no debían ser muy dulces al paladar de las personas como las mermeladas existentes en el mercado.

Con el fin de mejorar la calidad de sus productos y aumentar sus volúmenes de producción las señoras buscaron financiamiento en diferentes entidades sin encontrar respuesta positiva a su requerimiento, ya que algunas entidades financieras cobraban intereses elevados, requerían de bienes inmuebles como garantía o simplemente no apoyaban a este tipo de emprendimientos.

En esta búsqueda de apoyo, conocieron de la existencia del Programa de Desarrollo de Empresas Rurales (DER), y decidieron contactarse para conocer las condiciones de financiamiento como ultima alternativa. Grande fue su sorpresa al darse cuenta que podían acceder a los recursos del Programa pese a que esto implicaba asumir un porcentaje del costo total de proyecto.

Una vez realizado el contacto, se informaron que para tener acceso a los recursos del DER inicialmente debían contar con un Plan de Negocios que demostrara la rentabilidad de su emprendimiento, y que este documento sería elaborado por las socias de La Valluna con el apoyo de un profesional financiado por el programa.

Concretado el interés y verificada la existencia de recursos de contraparte, se inició el proceso de elaboración de su Plan de Negocios, y para comenzar se emplearon las herramientas del BMS para tener clara la definición del negocio que habían emprendido:

La definición del negocio establecida fue la siguiente:

**“Producir dulce de durazno con pepa, mermelada de frutilla y dulce de leche, con alto contenido de materias primas frescas, para clientes que consumen preferentemente productos naturales y frescos, adquiridos en supermercados y tiendas especializadas de la ciudad de Santa Cruz.”**

Tomando como referencia la definición de negocio anterior, se estableció la Estrategia en los términos siguientes:

**“Conseguir que los clientes de la competencia nos compren a nosotros y evitar que nuestros clientes le compren a la competencia ofertando productos de calidad superior a la de la competencia, con la finalidad de asegurar la rentabilidad de nuestro negocio”** aclarando que consideraban a sus competidores a los productos Arcor (Argentina), Hogar (Nacional) y Gigante (Peruana). Esta Estrategia debía ser posteriormente verificada y evaluada con información obtenida en los mercados competidor, proveedor, distribuidor y consumidor

## **FASE DE OPERACION**

Luego de varios meses, se concluyeron las obras y el equipamiento de las nuevas instalaciones de La Valluna, inversiones que fueron complementadas con acciones de capacitación y asistencia técnica en gestión, comercialización, producción, control de calidad, apoyo legal para conformar la microempresa, etc., de manera de mejorar sus condiciones de sostenibilidad y competitividad, con lo que dio inicio a una nueva etapa en la vida institucional de la empresa rural.

A pesar del esfuerzo realizado por el personal de La Valluna y los capacitadores, luego de una evaluación posterior, se vio que los resultados no eran los esperados, entre las socias del emprendimiento se percibía un ambiente de desmotivación y frustración.....algunos comentarios eran los siguientes:

- *“Antes no teníamos tantos problemas”*
- *“Si bien tenemos una mejor infraestructura, al final los resultados son los mismos o peores”*
- *“Nos han convencido que los cambios serían buenos, pero ahora nos sentimos decepcionadas”*

**¿Ustedes en el papel de asesores, que conjunto de acciones recomendarían tomar?**