

PUBLICACION SEMESTRAL CET SUR



Compartimos un pedacito del mundo en estos confines del Sur-Sur.

**NÚMERO 03**

**2005**



**CETSUR**

centro de educación y tecnología  
para el desarrollo del sur



**DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE  
AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA  
BIODIVERSIDAD**



BRAULIO ARENAS S/N A 1 KM. DE PEDRO DE VALDIVIA, TEMUCO  
TELEFONOS: 56 - 45 - 24 87 96 Y 24 88 35

CALLE DE SERVICIOS S/Nº PARQUE RESIDENCIAL BELLO HORIZONTE, PUNTA DE PARRA, TOMÉ  
TELEFONOS: 56 - 41 - 65 67 56 Y 65 67 34

[WWW.CETSUR.ORG](http://WWW.CETSUR.ORG)

# DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD

Eduardo Letelier A.  
Economista

## 1. INTRODUCCIÓN

En condiciones de alto deterioro de la biodiversidad, como las que prevalecen en gran parte de la agricultura familiar campesina de comunidades mapuche de La Araucanía, la restauración y conservación de variedades locales puede ser vista en una triple dimensión: ecológica, económica y cultural. **En lo ecológico**, el cultivo de variedades locales incrementa la biodiversidad, y, por tanto, la resiliencia del agroecosistema, es decir, la capacidad de resistir condiciones de estrés ambiental (por ej.: sequías, heladas, etc.), sin degradarse. **En lo económico**, la incorporación del cultivo enriquece considerablemente la dieta y diversifica la producción familiar, reduciendo los impactos: de cambios en los ingresos extraprediales y precios agrícolas sobre las estrategias de subsistencia campesinas. Finalmente, **en lo cultural**, el rescate de la biodiversidad local, y en especial, considerando el caso de la kinwa Mapuche, como aprendizaje, puede constituirse en un símbolo capaz de movilizar voluntades colectivas en función de una estrategia de restauración del territorio.

La investigación-acción en la recuperación de la kinwa mapuche, a través de la red CBDC y cofinanciado por FIA<sup>1</sup>, generó valiosos aprendizajes. Entre estos destacan, la profundización del conocimiento del mercado mundial y nacional de la quínoa, y la identificación de una clara tendencia hacia la generación de productos con mayor valor agregado (ECOPRIN, 2002).

En efecto, según las estadísticas de la FAO, la producción mundial de quínoa se ha incrementado desde 40.123 T.M. en 1996 a 54.820 T.M. en el 2002, enfrentando una demanda creciente por calidades orgánicas, lo que está generando complicaciones a los productores que no están en condiciones de certificarse (Fontúrbel, 2003).

---

<sup>1</sup> Fundación para la Innovación Agraria, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile.

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

Esta expansión ha sido liderada por Perú y Ecuador, que han logrado consolidar distintos proyectos agroexportadores, requiriendo menos producto boliviano para reexportación (Brenes et. al., 2001). Destaca particularmente, el incremento de las exportaciones de quínoa desde Perú, que ha terminado abasteciendo la mayor demanda mundial en los últimos años. Frente a esta situación, Bolivia estaría empeñada en potenciar su capacidad productiva, dado que las empresas agroexportadoras sólo utilizarían entre 30 y 40 por ciento de su capacidad instalada, debido al costo que les significaría acceder a nuevos mercados (La Razón, 2001). Tras la falta de acceso a mercados, un estudio encargado por el Gobierno de Bolivia identificó como causas del precio relativamente alto en comparación con otros granos alternativos como la soja, el arroz o el trigo a la falta de promoción de la quínoa en el mercado internacional. Por lo mismo, el Gobierno se ha propuesto impulsar la cadena productiva de la quínoa y un programa de promoción de exportaciones, con el objetivo de ampliar y consolidar el mercado nacional de quínoa orgánica y abrir mercados con productos de mayor valor agregado (Brenes et. al., 2001).

Desde la perspectiva de Chile, si bien las exportaciones de quínoa en la presente década aún no han superado los US\$20.000 alcanzados en 1998, PROCHILE ha iniciado una activa campaña de promoción del cultivo, esperándose para el presente año la exportación de las primeras 62 toneladas en el mercado de EE.UU., por unos US\$60.000 (INDAP, 2003).

Tras este esfuerzo estaría la evaluación de los potenciales efectos que podría tener el Tratado de Libre Comercio recientemente suscrito entre Chile y EE.UU., en el sector agroindustrial, debido a la eliminación del escalonamiento arancelario que desincentivaba la exportación de productos con mayor valor agregado (Muchnick et. al., 1992; Butelman et. al., 1992).

Considerando estos antecedentes, se ha identificado en el mercado de la quínoa orgánica y sus elaboraciones un potencial nicho para la agricultura

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

familiar campesina de Chile. Particularmente, para las familias que elabora bajo condiciones técnicas tradicionales, y que, por lo mismo, está en las mejores condiciones para certificar sus productos como orgánicos.

**¿En qué medida el escenario delineado constituye una posibilidad de fortalecer los resultados alcanzados en torno a la recuperación y conservación de la Kinwa Mapuche en comunidades de La Araucanía?**

**¿En qué medida estas expectativas tienen un fundamento real?**

**¿Bajo qué condiciones podría el campesinado ser un actor económico de mercados exportadores emergentes?**

El presente artículo está dirigido a ponderar estas preguntas, dimensionando el alcance y limitantes que podría tener la generación de productos con mayor valor agregado, “agroartesanía”, como etapa posterior a la recuperación de las variedades locales de la agrobiodiversidad campesina. Siendo esto, un eslabón necesario para el sostenimiento de los esfuerzos de recuperación. Del mismo modo, sobre la base de una revisión de experiencias nacionales y extranjeras, el artículo apunta a delinear recomendaciones para el diseño de una propuesta de generación de valor agregado pertinente para la agricultura familiar campesina de Chile, que conserve y desarrolle la biodiversidad local.

### **2. La política gubernamental de fomento productivo agrícola hacia el campesinado en Chile: Aprendizajes Relevantes.**

Desde la década de los noventa y hasta el presente, una parte importante de los esfuerzos de la política gubernamental ha estado dirigida a promover la transformación de las organizaciones campesinas de carácter representativo, en prestadoras de servicios para sus asociados. En tal sentido, un estudio ejecutado para Chile hacia 1999, mostraba que de 1.030 organizaciones identificadas, alrededor de 426 eran oferentes de insumos y servicios, agrupando a unos 31.500 pequeños agricultores, que

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

representaban cerca del 18 por ciento del total de productores “orientados al mercado” (Santacoloma, 2000). Gran parte de estas organizaciones surgieron tras el cambio de régimen político a inicios de la década, entrando a suplir importantes espacios dejados por el retiro del Estado de la actividad productiva.

La hipótesis implícita en este diseño de política es que mediante la asociatividad el campesinado “viable”, podría superar importantes barreras para acceder a los mercados de insumos, servicios y productos, incrementando su potencial productivo y la generación de valor agregado e ingresos económicos.

No obstante, una de las principales conclusiones que mostraba el estudio citado precedentemente era que sólo con contadas excepciones las organizaciones prestadoras de servicios podían considerarse exitosas económicamente. En la práctica, aplicando criterios empresariales, sólo unas cuantas mostraron ser solventes e independientes del apoyo económico externo.

Al analizar los factores externos que determinaban el surgimiento y permanencia de estas organizaciones, el mismo estudio identificaba como relevantes:

- a) Contar con un fuerte apoyo institucional de carácter gubernamental
- b) Contar con cooperación de organismos no gubernamentales en el apoyo técnico a procesos de promoción y organización, que en Chile cubrían al 75 por ciento de las organizaciones encuestadas.
- c) Estar precedidas por importantes experiencias de desarrollo comunitario
- d) Contar con un fuerte sentido de identidad y propósitos comunes, operacionalizados a través de reglas claras, verificables y flexibles y con mecanismos de resolución de conflictos.

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

e) Estar constituidas por familias de mayores recursos relativos, por lo mismo, más dispuestas a asumir el cambio tecnológico.

f) Concentrarse en procesos simples de producción, procesamiento y/o comercialización de productos específicos, que le permite entender y satisfacer mejor los requerimientos de sus socios y reducir considerablemente los costos de transacción.

Este análisis fue ejecutado en conjunto con una evaluación de los aspectos institucionales, estableciéndose claros vínculos entre el desempeño económico y el conjunto de reglas y redes que determinaban la naturaleza de las relaciones hacia afuera y hacia adentro de la organización. En concreto, la efectividad económica de la acción colectiva aparecía fuertemente condicionada por valores como la confianza, reciprocidad y fortaleza de la red social (Santacoloma, 2000).

Por su parte, el desempeño económico e institucional estaba fuertemente ligado con el aprendizaje organizacional, capaz de crear conocimiento. Finalmente, el estudio estableció la mayor eficiencia y sostenibilidad económica de organizaciones de tamaño pequeño, frente a las de mayores tamaños, en la provisión de servicios a pequeños agricultores.

La baja sostenibilidad de las organizaciones campesinas prestadoras de servicios y el limitado impacto sobre sus socios, puede relacionarse con el debate actual sobre la provisión de servicios de desarrollo empresarial, impulsado a nivel global por el Comité de Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, con el respaldo de la Organización Internacional del Trabajo.

Basados en una revisión de distintos casos exitosos y fracasados, distintos donantes se están planteando un cambio paradigmático en el ámbito de la provisión de servicios de desarrollo empresarial (Mc Vay et. al., 2001). En tal sentido, se habla del paradigma de desarrollo del mercado de servicios como una alternativa a los programas de apoyo, consistentes en servicios subsidiados para la pequeña empresa. Estos últimos tendrían como principales dificultades:

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

- a) Una cobertura limitada, ligada a la capacidad de financiamiento de los donantes.
- b) Incapacidad de discernir costos y cantidades apropiadas de servicios, por la ausencia de una demanda efectiva desde los usuarios.
- c) Desplazamiento del mercado de aquellos oferentes más competentes pero más caros.

El paradigma de desarrollo del mercado, está basado en el concepto de que la mejor manera de estimular los negocios es a través de los negocios mismos, proponiendo abandonar el subsidio de servicios de apoyo, a favor, del subsidio a las acciones de reconocimiento y articulación del mercado real, capaz de operar en condiciones autosustentadas.

Este enfoque, redefine el rol de los agentes de desarrollo orientados hacia territorios específicos, desde la prestación de servicios hacia la facilitación de arreglos institucionales en los mercados locales, orientados a minimizar las imperfecciones y los costos de transacción. Alternativamente, obliga a una reforma institucional que separe los roles de prestadores de servicios de los roles de facilitación del mercado local, presentes generalmente en los mismos agentes de desarrollo.

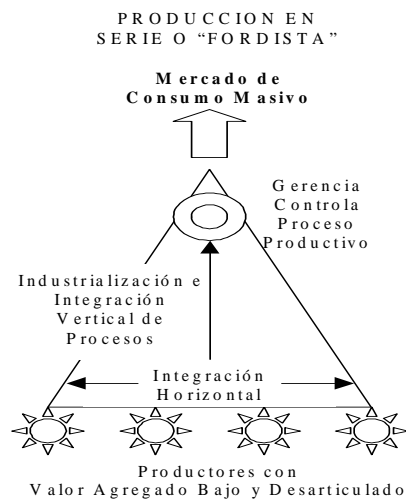
### **3. Experiencia de agroindustrialización de la quínoa en Bolivia.**

El conjunto de aprendizajes, precedentemente indicados, son ratificados por estudios de caso disponibles para la Región de La Araucanía, relativo al acopio, procesamiento y comercialización asociativa del lupino en comunidades mapuche de La Araucanía (GEDES, 2003; DIG, 2001). Igualmente, son consistentes con otro estudio disponible para el caso de la Asociación Nacional de Productores de Quínoa de Bolivia (ANAPQUI) (Laguna, 2003).



## DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APOORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD

Siendo ambos casos significativos para el presente artículo, destaca este último por la profundidad que alcanzó en el campesinado boliviano. En efecto, a comienzos de los años noventa ANAPQUI llegó a ser el principal exportador mundial de quínoa, movilizandoinversiones por casi US\$3 millones. Desde sus inicios, esta asociación optó por una estrategia competitiva basada en el liderazgo de costos, que demandaba la integración horizontal de la producción de quínoa, mediante la compra, acopio y selección de la quínoa de una importante cantidad de familias y territorios; así como la integración vertical de procesos de elaboración como la de saponificación y envasado. La Figura 1 ilustra este modelo de producción en serie o “fordista” para la venta en mercados de consumo masivo.



Paralelamente, ANAPQUI hizo uso del “mercado solidario” europeo para colocar sus primeras partidas de exportación, caracterizadas por una producción convencional o no orgánica. Posteriormente, debido al requerimiento de los socios en el “mercado solidario”, ANAPQUI comenzó a promover el cultivo biológico u orgánico de quínoa mediante certificaciones masivas a productores que contaban con una producción “limpia” debido a lo rudimentario de sus procesos.

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

La complejidad de estas acciones requirió la contratación de profesionales urbanos, que si bien pertenecían a la misma etnia, cuestionaban las decisiones económicas dirigenciales, transformándose en un poder alternativo en la organización, apoyado por las agencias de cooperación internacional que financiaban a ANAPQUI. En la práctica, un acuerdo tácito determinó que los dirigentes manejaran los servicios de apoyo productivo, mientras que los gerentes se hacían cargo de los procesos de elaboración y comercialización.

La centralización del manejo financiero, derivada de la integración vertical de procesos y de la complejidad de las operaciones de cosecha, acopio, elaboración y exportación, transformó la información organizacional en un recurso estratégico, incentivando a los dirigentes a no compartirla si no con quienes constituían su base de respaldo en el directorio de la organización. Estos mismos incentivos validaban, también, estrategias dirigenciales de control organizacional basadas en el nepotismo, la clientela y la corrupción; al mismo tiempo que alentaban una alta rotación del personal profesional de asistencia técnica, bajo control dirigencial. Este conjunto de fenómenos fueron minando la credibilidad de los socios en la organización y consumiendo una cantidad cada vez mayor de tiempo en conflictos entre grupos regionales por el control de ANAPQUI.

El momento crítico para esta organización sobrevino cuando aparecieron nuevas empresas privadas en la escena, capaces de competir por la compra de la producción de sus socios. Hasta la fecha las utilidades obtenidas hasta mediados de los noventa habían determinado un rápido crecimiento de los socios, pero con importantes dificultades para institucionalizar su participación y para generar decisiones en favor de la capitalización de la asociación. A partir del momento de la aparición de competencia, cada vez se hizo más difícil a la asociación garantizar la lealtad de sus socios.

A modo de resumen, si bien el cultivo de la quínoa logró consolidarse como una actividad económica relevante y dinámica, la estrategia competitiva escogida y el modelo de gestión implementado, generó un

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

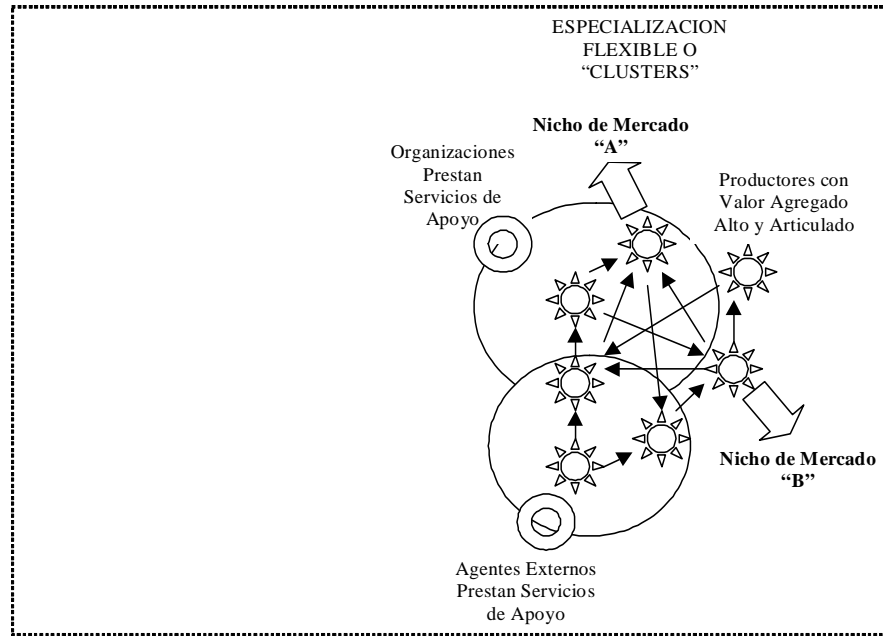
marco de incentivos que terminó desvirtuando el rol de ANAPQUI y la credibilidad de sus dirigentes frente a sus representados. Como consecuencia de esto, las condiciones favorables generadas por la cooperación internacional europea terminaron siendo capitalizadas finalmente por empresas privadas. Desde otra perspectiva, se produjeron niveles de diferenciación social importantes a favor de aquellas familias que al inicio de las acciones se encontraban en mejor posición relativa de dotación de tierras, educación o maquinaria, muchas de las cuales ni siquiera eran campesinas. Finalmente, la mercantilización del cultivo de la quínoa terminó reduciendo la participación en trabajos colectivos de carácter ritual que vinculaban a familias extensas, incrementando el nivel de conflicto por el uso de las tierras y debilitando el sistema de cargos tradicionales.

### **4. Un modelo de gestión alternativo para la pequeña producción familiar: La especialización flexible y el caso de los distritos industriales italianos**

Como contrapunto a este tipo de experiencias de agregación de valor por la vía de la integración horizontal y vertical de procesos o “agroindustrialización”, pueden situarse los modelos de industrialización basada en la denominada “especialización flexible”, reconocidos mundialmente a través de la experiencia de los Distritos Industriales Italianos (DII) (Pyrke et. al., 1994).

Desde un punto de vista estructural y funcional, los DII están caracterizados por un conjunto de pequeñas unidades productivas, cuya articulación genera una capacidad para responder rápidamente a cambios en las escalas productivas (agregando o desagregando producciones de distintas pequeñas empresas, bajo la modalidad de subcontrataciones) o en los productos mismos (por cambios tecnológicos de rápida implementación), todo ello sin desvalorizar los conocimientos y habilidades excepcionales relacionadas con el ejercicio de los distintos oficios. La Figura 2 ilustra este modelo.

## DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APOORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD



Este modelo está caracterizado por una tradición productiva de tipo territorial, basada en empresas de carácter familiar con raíces históricas y culturales profundas (Letelier, 2001), que permitirían la comprensión y control del proceso productivo en su integralidad y la constitución de una identidad colectiva, como creadores, que aspiran a fundar una tradición y dejar un legado; a diferencia de modelos de colonización y conquista, orientados a hacer fortuna en el corto plazo para luego emigrar. Estas mismas raíces culturales permitirían a los DII disponer de un espacio garantizado en el mercado, caracterizado por un público leal -200 millones personas de origen italiano en todo el mundo- dispuesto a pagar por calidad y exclusividad, todo lo cual redundaría en incentivos para asociarse y poseer conjuntamente el atributo del territorio en las respectivas producciones. Del mismo modo, posibilitan un horizonte vital para mantenerse en la localidad, siendo una alternativa valiosa, por oposición a una visión del territorio como una pirámide social cuya cúspide está en la metrópoli nacional.

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

Las condiciones sociales e institucionales que facilitarían la mantención de los DII estarían dadas por:

- Una amplia difusión de la cultura emprendedora, donde destaca la independencia económica como indicador de prestigio, la confianza en las propias capacidades antes que en las del Estado y la capacidad de ahorrar, invertir y tomar riesgos.
- Una cultura laboral caracterizada por el respeto de los compromisos adquiridos y la responsabilidad ante imprevistos, posibilitada por una distribución equitativa de los riesgos y remuneraciones entre empresario, capitalista y trabajador.
- Niveles educacionales elevados y homogéneos entre trabajadores y empresarios.
- Una distribución relativamente homogénea del acervo de conocimientos sobre oficios, sujeto a un cumplimiento estricto de normas de calidad, posibilitan el acoplamiento y desacoplamiento de las producciones de distintas pequeñas empresas.
- Políticas sociales y de inversiones públicas diseñadas, gestionadas y evaluadas localmente, que posibilitan complementar apropiadamente las demandas del sistema productivo (por ejemplo: centros laborales femeninos con instalaciones de sala cuna y jardín infantil asociadas y provistas por el gobierno local).
- Un liderazgo público que puede ser ejercido por distintas institucionalidades, no necesariamente estatales.
- Disponibilidad de instituciones consuetudinarias basadas en la reciprocidad, la reputación y las sanciones extraeconómicas, de carácter social o político que minimizan los riesgos morales, tanto aquellos asociados a las relaciones de agencia, como aquellos relacionados con las transacciones económicas en general (Putnam, 1994).

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

Lo anterior, posibilita una importante movilidad laboral y social, entre trabajadores y empresarios al interior de las pequeñas empresas, a partir, de la posesión de un patrimonio colectivo de conocimientos y habilidades. Del mismo modo, estas condiciones hacen posible relaciones laborales con bajos niveles de conflicto, alta integración cultural e importantes niveles de colaboración. Finalmente, destacan los elevados niveles de confianza pública y bajos costos de transacción, que permiten establecer todo tipo de estructuras asociativas y relaciones de colaboración, asunto que mejora los resultados económicos de los asociados y que, a su vez, refuerza las instituciones locales establecidas.

### **5. Diagnóstico y perspectivas de la agroindustria rural en Chile**

Considerando los resultados de las políticas gubernamentales de fomento productivo agrícola, basadas en la “empresarización” de las organizaciones campesinas, y las lecciones aprendidas de otras experiencias, parece del todo conveniente revisar la situación de aquellas iniciativas de agregación de valor impulsadas directamente por las familias campesinas. Para esto puede recurrirse a un diagnóstico levantado a mediados de los noventa en las regiones del sur de Chile, sobre la situación de la pequeña agroindustria rural (AIR) (FAO, 1996). Tal estudio indicaba que:

- La mayoría de los casos estudiados correspondían a actividades que se desarrollaban principalmente por pequeños productores, siendo microempresas de propiedad individual y teniendo por objeto la generación de una fuente adicional de ingresos.
- Un 40% funcionaba en forma ocasional y un 40% de manera permanente.
- Las actividades agroindustriales hacían uso de recursos de los cuales disponían sus propietarios: mano de obra familiar, materia prima

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

generada dentro de la explotación o adquirida en la localidad, y conocimiento "autoaprendido" de la actividad.

- Existían algunos tipos de AIR en las cuales no se contrataba mano de obra extrafamiliar, como era la elaboración de productos lácteos, procesamiento de frutas y hortalizas y elaboración de condimentos, entre otros.
- Los productos generados por la AIR tenían una demanda básicamente local, existiendo competencia dentro del mismo sector geográfico. Estos productos en la mayoría de los casos no eran sometidos a control de calidad.
- La agroindustria campesina operaba en muchos casos de manera informal y sus limitantes principales estaban relacionadas a la falta de recursos tecnológicos, económicos y de gestión.
- En la mayoría de los casos estudiados, no había existido capacitación.
- Las familias campesinas entendían que agregando valor a sus productos tendrían la posibilidad de obtener mayores ganancias y en consecuencia mejorar su calidad de vida.

Desde otras perspectivas y corroborando lo anterior, distintas experiencias de mercadeo de productos agroecológicos reconocen la importancia del mercado interno como demanda accesible a los pequeños productores, sin mayores intermediaciones. Del mismo modo, se valoran las capacidades de articulación que proveen los mercados locales, que pueden permitir responder a las demandas insatisfechas de los mercados internos en términos de continuidad y diversidad de la oferta (Fernández, 1999).

Considerando estos antecedentes, parecería del todo conveniente reenfocar la problemática de la inserción campesina en los mercados, desde una mirada que pone al centro los elementos de carácter

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

tecnológico y financieros a aquellos de carácter cultural, institucional y organizacional, como determinantes en la generación, éxito económico y sostenibilidad de la asociatividad campesina. Más aún, toda la evidencia reunida apuntaría a que en el plano tecnológico y financiero, es la simplicidad y seguridad y no la complejidad y el riesgo, los que han jugado a favor del campesinado.

Este reenfoque invitaría a considerar de un modo distinto los mercados locales, no sólo como espacios de demanda por productos finales, sino como, la posibilidad de constituir tejidos productivos de base territorial, articulados pero flexibles, capaces de generar valor agregado sobre la base de las competencias de los actores locales y sus potenciales de confianza y aprendizaje (Falabella y Galdames, 2002).

Del mismo modo, un cambio de perspectiva invitaría a poner énfasis en nichos de mercado como el turismo o las Organizaciones de Comercio Alternativo (Alternative Trade Organization), conocidas públicamente como Tiendas de Comercio Justo o Solidario.

En particular, en el caso de La Araucanía el dinamismo turístico de su zona cordillerana y lacustre constituiría un potencial nicho de mercado dinámico, considerando que entre 1992 y el 2002 la llegada de turistas nacionales a establecimientos de alojamiento turístico habría crecido en 64 por ciento, mientras que la llegada de turistas extranjeros lo habría hecho en 44,3 por ciento (INE-SERNATUR, 2001).

Basados en estadísticas de pernoctación promedio y estimaciones de gasto promedio diario, puede decirse que los turistas extranjeros constituirían un mercado de bienes y servicios no inferior a US\$5,5 millones anuales. De esta cantidad, una fracción significativa debería ser gastada en alimentos, sea, para consumo durante la estadía o como souvenir. En ambos casos, las exigencias de calidad y originalidad, como la disposición a pagar precios de exclusividad por productos locales, podrían constituir un importante dinamizador de la producción y coordinación de las cadenas productivas regionales.



## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

En cuanto al Comercio Justo o Solidario, un estudio muestra las principales ventajas para la AIR (Vizcarra, 2002):

- La generación de una relación basada en principios éticos, que fomentaban el desarrollo de capacidades en los proveedores por la vía de la prestación de distintos tipos de servicios (por ej.: información de mercado, crédito, anticipos, servicios de gestión, etc.) y con una orientación preferente hacia grupos desfavorecidos.
- La posibilidad de colocar productos de alto valor agregado, orientados a un público selectivo.
- La generación de aprendizajes en un marco de protección, que permite luego abordar mercados convencionales más complejos y riesgosos.

Pese a la dificultad de evaluar el volumen de negocios de este nicho, se estima que para el año 2000 el Comercio Justo y Solidario representaba en Europa un mercado de US\$ 221 millones, donde América Latina participaba con el 75 por ciento de las ventas. El mercado presentaba una tendencia creciente, aunque, sujeta a reestructuraciones internas importantes, entre las que destacaba una saturación de “commodities” (por ej.: café, cacao, etc.) y bienes de menor valor agregado (por ej.: mermeladas, mieles, etc.) y una participación creciente de productos alimentarios con una vida de almacén prolongada y novedosos para el público. En virtud de esto último, aparecía como recomendable la promoción de sistemas agroalimentarios localizados, generando integración vertical y horizontal en los mismos, para lograr una oferta estable, diversa y de calidad de productos de la agroindustria rural.

### **6. Conclusiones y Recomendaciones**

Frente a las expectativas de que una estrategia de agroindustrialización exportadora campesina, fuera capaz de fortalecer los resultados alcanzados en torno a la recuperación y conservación de cultivos y

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

variedades locales en comunidades campesinas y mapuche de La Araucanía, los diversos antecedentes reunidos en el presente artículo aportarían una perspectiva esencialmente crítica.

De los antecedentes expuestos, puede concluirse, que las dimensiones tecnológicas, financieras y comerciales, tradicionalmente señaladas como las causas del bajo valor agregado y débil inserción comercial campesina, resultan secundarias respecto de las dimensiones culturales, institucionales y organizacionales, que presiden los casos exitosos de asociatividad campesina. Más aún, los distintos antecedentes muestran que sólo cuando el cambio tecnológico, el acceso a financiamiento y apertura de mercados están subordinados a procesos de revitalización cultural y política.

Desde esta constatación aparece como indispensable renovar la mirada sobre el rol de las organizaciones campesinas, alertando sobre los problemas introducidos por tecnologías y modelos de gestión que requieren costosas tecnocracias, como también, una dirigencia campesina, que progresivamente es transformada en una burocracia paraestatal, que intermedia subsidios con un bajo nivel de efectividad y alta pérdida de legitimidad entre sus socios (Clavijo, 2001).

Bajo un enfoque alternativo, antes de invertir en costosas infraestructuras de procesamiento, resultaría recomendable poner en el centro el fortalecimiento de las capacidades de las familias campesinas.

Del mismo modo antes de proceder con la contratación de tecnocracias urbanas parecería conveniente potenciar un rol dirigencial en lógicas como:

- La movilización de recursos, a través, de redes informales, particularmente, en relación a la extensa red de familias mapuches urbanas que constituyen una reserva de capacidades laborales, financieras y comerciales insospechada.

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

- La capacidad de innovación y transferencia endógena en procesos y productos, basada en la consejería de vecinos, familiares y amigos.
- La amplia circulación de información, a través de espacios de comunicación y sociabilidad diversos que además fortalezcan la identidad colectiva.
- La generación de mecanismos de reputación, en términos de cumplimiento de acuerdos
- La generación de mecanismos de control de calidad y mediación de conflictos, como espacios de autocontrol.

Todo lo anterior, no es pensable, sin la revitalización cultural y política de la sociedad civil de las localidades, capaz de generar una visión compartida, sobre la vida deseable para la localidad, que subordine a las dimensiones tecnológicas, financieras y comerciales.

### **7. Referencias Bibliográficas**

Brenes, E., F. Crespo y K. Madrigal (2001). "El Cluster de Quinoa en Bolivia: Diagnóstico Competitivo y Recomendaciones Estratégicas". Documento de Trabajo. Proyecto Andino de Competitividad. Estudio del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) para la Caja Andina de Fomento (CAF). La Paz, Bolivia.

Butelmann, A. y M. Campero (1992). "Medición del Escalonamiento Arancelario de las Exportaciones a los EE.UU.". En: "Estrategia Comercial Chilena para la Década del 90: Elementos para el Debate". CIEPLAN. Santiago, Chile, diciembre de 1992.

Clavijo, R. (2001). "Sustentabilidad del Cultivo de la Quinoa (*Chenopodium Quinoa* Willd.) en la Comuna de Pichilemu, VI Región de Chile". Tesis de Ingeniería de Ejecución Agrícola. Universidad Católica del Maule. Curicó, Chile.

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

DIG (2001). "Diagnóstico Sector Leguminosas de Grano-Lupino y Taller Estratégico del Sector". Informe de consultoría encargada por INDAP a Desarrollo, Innovación y Gestión en Agronegocios Ltda. (DIG). Disponibles a través de Internet en: <http://www.sitec.cl>. Temuco, Chile.

ECOPRIN (2002). "Estudio de Mercado de la Quínoa". Informe Final de consultoría encargada para el Proyecto "Desarrollo y adaptación de una propuesta de manejo agronómico orgánico para el escalamiento productivo de la Quínoa (*Chenopodium Quínoa Willd.*) para las zonas del Valle Central y Secano Interior de la Novena Región". Temuco, Chile.

FAO (1996). "Situación Actual de la Pequeña Agroindustria en América Latina". Memorias de Seminarios Subregionales sobre el Desarrollo de Microempresas Agroindustriales Rurales. RLAC/96/06-AGRIN-25. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Santiago, Chile.

Falabella, G. y R. Galdames (2002). "Repensar el Desarrollo Chileno: País, Territorio y Cadenas Productivas". Ediciones de la U. del Bío Bío. Concepción, Chile.

Fernández, R. (1999). "Potencialidades y Limitantes en las Estrategias de Mercadeo de Grupos de Pequeños Productores Agroecológicos". Tesis elaborada para la Cátedra de Extensión y Sociología Rurales. Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

Fontúrbel, F. (2003). "Problemática de la Producción y Comercialización de *Chenopodium Quínoa W.* (*Chenopodiaceae*), debida a la Presencia de las Saponinas". En Revista Digital Ciencia Abierta Vol.21 N°1. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

GEDES (2003). "Programa Interinstitucional Maquehue: De Programa a Proceso". Sistematización del Programa Interinstitucional Maquehue. Sociedad de Profesionales Gestión y Desarrollo Ltda. Temuco, Chile.

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

INDAP (2002). "Primera Exportación de Quínoa a Estados Unidos". Boletín de Noticias 31/07/2002. Disponible a través de Internet en: <http://www.indap.cl/noticias>

INE-SERNATUR (2001). "Anuario de Turismo 2001". Instituto Nacional de Estadísticas y Servicio Nacional de Turismo. Santiago, Chile.

La Razón (2002). "El precio y la falta de mercados frenan la expansión de la quinua". Sección Análisis. Diario Digital La Razón 04/08/2002. La Paz, Bolivia.

Laguna, P. (2003). "¿Capital Social o Caja de Pandora? Contestación y Deformación de la Acción Colectiva en Comunidades y Organizaciones Económicas Campesinas de Cara a la Mercantilización de la Quínoa". Informe Final de Proyecto. Fondo Mink'a de Chorlaví. Disponible a través de Internet en: <http://www.fondominkachorlavi.org>.

Letelier, E. (2001). "Desarrollo Empresarial Local y Regional de las Microempresas y Pequeñas Empresas". Informe Final de Participación en Curso de Centro Internacional de Formación de OIT en Turín. Convenio entre Fundación Andes y Centro de Educación y Tecnología C-33688-13. Santiago, Chile.

Mc Vay, M. y A. Overy Miehlsbradt (2001). "Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)". Documento de Referencia (Versión Actualizada). Segundo Seminario Anual "Desarrollo de Mercados Comerciales para los SDE: ¿Pueden Adquirir la Escala y Generar los Efectos que Necesitamos?". Centro Internacional de Formación. Organización Internacional del Trabajo. Turín, Italia.

Muchnick, E., E. Figueroa, G. Donoso, G. Vargas (1992). "Efectos Esperados de un Acuerdo de Libre Comercio entre Chile y los Estados Unidos en los Sectores Agropecuario y Agroindustrial Chilenos". En: "Programa de Estudios para el Acuerdo de Libre Comercio entre Chile y los Estados Unidos, PEPALC". Tomo 2. Confederación de la Producción y el Comercio. Santiago, Chile, 1992.

## **DISCUSIÓN ENTORNO A MODELOS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE AGROARTESANÍAS, COMO APOORTE AL MANEJO DESCENTRALIZADO DE LA BIODIVERSIDAD**

Pyke, F., G. Becattini y W. Sengenberger (1992). "Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia". Centro de Publicaciones. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de España. Madrid, España.

Porter, M. (1987). "Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior". CECOSA. México D.F., México.

PROCHILE (2003). "Estadísticas de Comercio Exterior". Disponibles a través Internet en: <http://www.prochile.cl/estadísticas>. Santiago, Chile.

Putnam, R. (1994). "Making Democracy Works: Civic Traditions In Modern Italy". Princeton University Press. New Jersey, EE.UU.

Vizcarra, G. (2002). "El Comercio Justo: Una Alternativa para la Agroindustria Rural de América Latina". Consultoría para la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la FAO. Santiago, Chile.

# PUBLICACION SEMESTRAL CET SUR



BRAULIO ARENAS S/N A 1 KM. DE PEDRO DE VALDIVIA, TEMUCO  
TELEFONOS: (56) (45) 24 87 96 – 24 88 35

CALLE DE SERVICIOS S/N° PARQUE RESIDENCIAL BELLO HORIZONTE, PUNTA DE PARRA, TOMÉ  
TELEFONOS: (56) (41) 65 67 56 – 65 67 34

[WWW.CETSUR.ORG](http://WWW.CETSUR.ORG)