



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA**

---

**EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO CAMPESINO  
La hibridez de las prácticas económicas**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE SOCIÓLOGO**

**DEBORA JANA AGUIRRE**

Profesor Guía: Octavio Avendaño P.

---

Santiago, Chile  
Agosto, 2008

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, Abraham y Rosa, y a mis hermanas Donna, Vivi y Bárbara. Mi familia, sin ellos nada sería posible. Gracias por la comprensión y el empuje en una tarea que nunca es breve ni fácil.

A Fabián, por el apoyo y cariño incondicional de mucho tiempo.

A mis amigos de siempre –Elena, Ale, Vale, Toño y Miguel- por estar cerca.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO CAMPE- SINO.....</b>	<b>2</b>
<b>I.1. Nuevos escenarios: exigencias y desafíos para el campesinado.....</b>	<b>2</b>
<b>I.2. Emprendimiento asociativo campesino. El estudio de lo socio-cultural en las prácticas económicas.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>REFLEXIONES CONCEPTUALES. EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO CAMPE- SINO Y EL ACOPLA ENTRE LO ECONÓMICO Y LO SOCIAL.....</b>	<b>11</b>
<b>II.1. Posicionamiento teórico.....</b>	<b>11</b>
<b>II.2. Dimensiones conceptuales.....</b>	<b>13</b>
<b>II.2.1. Emprendimiento.....</b>	<b>13</b>
<b>II.2.2. Asociatividad.....</b>	<b>16</b>
<b>II.3. Acción individual e incentivos colectivos.....</b>	<b>18</b>
<b>CAPITULO III.</b>	
<b>EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO CAMPE- SINO. ACCIÓN INDIVIDUAL E INCENTIVOS COLECTIVO.....</b>	<b>21</b>
<b>III.1. Análisis de las Entrevistas.....</b>	<b>22</b>
<b>III.1.1. Emprendimiento individual y acción colectiva.....</b>	<b>24</b>
<b>III.1.1.1. Emprendimiento individual.....</b>	<b>24</b>
<b>III.1.1.2. Acción colectiva.....</b>	<b>59</b>

<b>III.1.2. Los tipos de emprendimiento.....</b>	<b>80</b>
<b>III.2. Análisis de la escala.....</b>	<b>88</b>
<b>III.2.1. Escala disposición hacia el emprendimiento.....</b>	<b>89</b>
<b>III.2.2. Análisis de diferencias en el emprendimiento a partir de las variables de segmentación de la muestra.....</b>	<b>104</b>
<b>CAPITULO IV. CONCLUSIONES GENERALES. LA HIBRIDEZ DE LAS PRÁCTICAS ECONÓMICAS.....</b>	<b>108</b>
<b>CAPITULO V. ANEXO METODOLOGICO.....</b>	<b>114</b>
<b>V.1. Marco metodológico.....</b>	<b>114</b>
<b>V.1.1. Metodología cualitativa y entrevista semi-estructurada.....</b>	<b>114</b>
<b>V.1.2. Metodología cuantitativa. Escala de actitud.....</b>	<b>121</b>
<b>V.2. Análisis de la información.....</b>	<b>126</b>
<b>V.2.1. Análisis de las entrevistas.....</b>	<b>126</b>
<b>V.2.2. Análisis de las escalas.....</b>	<b>127</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>129</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>142</b>
<b>Anexo 1. Antecedentes Empresas Asociativas Campesinas.....</b>	<b>143</b>
<b>Anexo 2. Caracterización de los encuestados.....</b>	<b>154</b>
<b>Anexo 3. Gráficos con medias de variables de segmentación.....</b>	<b>156</b>
<b>Anexo 4. Vinculación con sujetos y rapport.....</b>	<b>159</b>

## RESUMEN

Los estudios que abordan la realidad de la pequeña agricultura han tendido a enfatizar los aspectos económicos del sector, tanto productivos como de comercialización, en detrimento de los elementos sociales y culturales que allí participan. Por ello, esta investigación se planteó como objetivo general caracterizar el emprendimiento de pequeños productores pertenecientes a organizaciones económicas, a partir de la consideración de los factores socio-culturales que intervienen en su configuración. Para dar respuesta a este objetivo, se aplicaron dos metodologías, la cualitativa –que utilizó como técnica de investigación la entrevista semi-estructurada- y la cuantitativa –que utilizó una escala de medición de actitudes de los campesinos hacia el emprendimiento.

La investigación detectó, por una parte, que el principal factor socio-cultural que configura el emprendimiento en cuestión es la racionalidad campesina. Esta racionalidad, que busca la maximización de ganancias, condiciona la visión utilitarista que tienen los pequeños productores de la acción colectiva. Ésta es percibida, valorada y utilizada sólo como herramienta a través de la cual se consolide la obtención de utilidades. Siempre que se logre este objetivo, el pequeño agricultor permanecerá como miembro de la organización. Por otra parte, se constató que el emprendimiento asociativo campesino es de tipo híbrido, ya que en él se articulan aspectos propiamente modernos, tales como la maximización de ganancias, con otros de carácter más tradicional, como una dependencia no superada con el Estado.

En términos de caracterización del emprendimiento, podemos afirmar que éste es referido en torno a tres elementos: el Estado, la familia campesina y los atributos emprendedores. Por una parte, las referencias al Estado como proveedor de recursos económicos y técnicos para el surgimiento y desarrollo de negocios, dan cuenta de diferentes grados de dependencia y de diferentes tipos de emprendimiento. Por otra parte, las referencias a la familia como apoyo para el desarrollo de empresas, relevan la importancia de incentivos de carácter emocional, en detrimento de los de tipo económico. Por último, el énfasis en los atributos individuales, referidos a habilidades emprendedoras, evidencia la realización de prácticas productivas en escenarios complejos, yendo más allá de las estructuras que soportan tradicionalmente su quehacer.

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL EMPREDIMIENTO ASOCIATIVO CAMPESINO.**

El estudio de las prácticas económicas del campesinado implica relevar no sólo las acciones productivas, distributivas y comercializadoras de este grupo. Implica además dar cuenta del escenario en que dichas prácticas se constituyen e instalan en el quehacer productivo cotidiano. La importancia de esto radica en que la pequeña agricultura campesina ha reformulado históricamente sus prácticas para adecuarse a las exigencias y desafíos impuestos por la economía nacional e internacional.

Particularmente, en los últimos años el sector ha debido enfrentarse no sólo a un proceso de reconversión de las estructuras productivas, con el objeto de hacer más eficiente la actividad agrícola. También ha debido enfrentarse a un escenario en el cual el énfasis está en el desarrollo de la figura de un productor con capacidades y habilidades emprendedoras, que a través de la utilización de estrategias asociativas -Empresas Asociativas Campesinas (EAC)- logre dar respuesta a las crecientes demandas y exigencias que imponen los mercados.

Tal como se expone en este apartado, el estudio de los nuevos mecanismos utilizados por los pequeños productores para insertarse en los mercados –emprendimiento asociativo- se realiza considerando y relevando los factores sociales y culturales que allí intervienen. De esta manera, se supera la forma tradicional de abordar la realidad del sector, que enfatiza los aspectos técnicos y demográficos.

#### **I.1. Nuevos escenarios: exigencias y desafíos para el campesinado.**

El actual escenario rural chileno puede ser entendido como resultado de una serie de procesos de carácter macro ocurridos a nivel nacional que comienzan a gestarse a partir de la década de los 60, y que se ven intensificados a partir del surgimiento de fenómenos como la globalización. Estos procesos han generado una serie de transformaciones en los sistemas agrícolas nacionales tanto en su dimensión económica como social (Llambí, 1995). Podemos señalar que las transformaciones del medio agrícola son el resultado

directo de la alteración de los patrones productivos, de las orientaciones de mercado y de los patrones técnicos de producción (Gómez, 2002a).

Ahora bien, a partir de los años 60 y hasta mediados de los 70, se inicia en el sector agrícola un conjunto de acciones destinadas a revertir la situación de atraso, estancamiento y subutilización de los recursos productivos que, de acuerdo a los gobiernos de la época, crean presiones inflacionarias en la economía nacional (Meller, 1996: 80). Este proceso, conocido como Reforma Agraria, busca aumentar la producción y la productividad del agro, para lo cual inicia un intenso proceso de expropiación y reestructuración de la tenencia de la tierra (CEPAL-FAO, 1988: 74). Así, durante los gobiernos de la Democracia Cristiana y de la Unidad Popular se expropian 5.809 predios, con un total de 9,9 millones de hectáreas, incluidas 730 mil hectáreas de riego (Portilla, 2000: 11). Cabe señalar que los beneficiarios directos de los procesos de expropiación de tierras son los inquilinos y campesinos jefes de familia (CEPAL-FAO, 1988), lo que significa que más de 60 mil familias resultan favorecidas con la asignación de tierras (Portilla, 2000).

Junto con lo anterior, los gobiernos de la época intensifican la promoción a la sindicalización campesina (Williamson, 1994). Si bien es cierto que los sindicatos campesinos ya existen en la década del 20<sup>1</sup>, sólo a partir de los años 60 surgen con mayor fuerza y con capacidad real de negociación, primero demandando mejoras en el conjunto de derechos salariales, previsionales, de vivienda, salud y trabajo, para luego enfocar su lucha al ámbito de las reivindicaciones con especiales referencias al latifundio y a las tierras enajenadas a los indígenas (Ulloa, 2003). De acuerdo a Meller (1996), en 1971 hay 208.000 campesinos sindicalizados, lo que significa un incremento del 82% respecto del año anterior.

El proceso de Reforma Agraria se revierte a partir de la aplicación de políticas como la Contra Reforma Agraria, que tiene lugar en Chile a partir de 1973. Esta política produce, tal como señala Arteaga (2000), el reordenamiento en la estructura de propiedad o de la

---

<sup>1</sup> Ulloa (2003) señala que los primeros sindicatos campesinos se forman hacia 1910. La revuelta de Ranquil en 1934 pertenece ya a la leyenda de las reivindicaciones sociales en el campo y se usaría en los años siguientes como bandera de lucha. En 1952, en la localidad de Molina, ocurrió la primera huelga sindical campesina. Sin embargo, y de acuerdo al autor, las organizaciones sindicales previas a la Reforma Agraria no ejercen influencia en la sociedad ni son considerados como un actor político y social relevante.

tenencia de la tierra, lo que implica que sean los grandes empresarios quienes adquirieran territorios. Esto se debe a que entre 1973 y 1981 se inicia un proceso de regularización de los predios expropiados y se asignan las tierras reformadas a través de 1.504 proyectos de parcelación, con una superficie aproximada de dos millones de hectáreas, proceso en el cual se excluyó a cerca de 5.000 campesinos (Radovic, 2005). El destino de las tierras expropiadas fue: 28,36% devuelto a antiguos propietarios; 33,08% asignado en parcelas a casi 40.000 campesinos; 6,94% traspasado a organismos del Estado; y 31,62% rematados públicamente en los años siguientes (Bengoa, 1983).

Junto con lo anterior, la Contra Reforma Agraria produce una variación en los patrones de cultivo (Arteaga, 2000), lo que implica que el énfasis esté en la agricultura exportadora (Montero, 1997). Las exportaciones crecen a una tasa cercana al 20% anual, pasando de 60.000 toneladas, en 1974, a 1,2 millones de toneladas, en 1992. En esta línea, cabe señalar que entre los años 1975 y 1992 la superficie hortofrutícola y vitivinícola del país se duplica, alcanzado las 40.000 hectáreas (Portilla, 2000). Asimismo, entre 1980 y 1990 la producción frutícola destinada a la exportación representa el 6,7% del total de embarques nacionales (Armijo et al, 1991).

Por último, y con el objetivo de generar un nuevo escenario de confianza para los medianos y grandes productores, el gobierno de la época potencia la desarticulación del movimiento campesino que se encuentra en un avanzado grado de consolidación (Portilla, 2000: 11-13). Entre septiembre de 1973 y julio de 1978, se suspende la negociación colectiva y se ponen en práctica nuevas disposiciones legales inspiradas en la doctrina económica neoliberal. El impacto de la nueva política laboral conduce a que el número de afiliados en sindicatos se reduzca de 280.00 en el año 1973 a 25.000 en el año 1982 y que el número de afiliados a cooperativas campesinas se reduzca de 90.000 a 12.000, en el mismo período.

Como resultado directo del carácter excluyente y selectivo de la modernización neoliberal en el campo, los campesinos quedan limitados para insertarse en la vida económica en actividades más rentables que permitan mejorar sus condiciones de vida (Rubio, 2001). Cabe señalar que mientras la producción agropecuaria del sector campesino crece sólo en un 9,9% entre 1977 y 1987, la no campesina lo hace en un 33,1% (Armijo et al, 1991: 7). Por lo tanto, y dado el carácter de la modernización, los



pequeños productores se exponen a mercados competitivos a través de la oferta de productos poco diversificados y en volúmenes reducidos, a bajos precios y, además, operando a través de una larga cadena de intermediarios (Gómez, 1993). Es en este contexto en el cual la agricultura campesina se articula a los mercados de manera subordinada y con una constante inseguridad (De Kartzow, 1993).

A partir de la década de los 90<sup>2</sup>, las políticas agrarias se enmarcan en la reconversión de las estructuras productivas en las que operan los campesinos. El objetivo es modernizar dichas estructuras a través de la instalación de procesos que permitan minimizar los efectos negativos de la pequeña agricultura familiar y minifundistas, los sectores más empobrecidos del sector agrario (Gómez, 1990). La reconversión de las estructuras tradicionales de la agricultura campesina pretende incorporar vastas áreas de producción al proceso de modernización productiva y empresarial, elevando la productividad del sector campesino (Rojas, 1993). Es decir, mejorar los niveles de rentabilidad y competitividad del sector, para así enfrentar y acceder a los mercados de insumos y productos (Zamora, 1999). De acuerdo a Agraria (2005: 12) uno de los mayores cambios ocurridos en la agricultura nacional en los últimos 25 años ha sido la acentuada reconversión de la estructura del uso del suelo agrícola hacia los cultivos de exportación más intensivos -fruticultura, viticultura, semillas, hortalizas industriales y flores- los que pasan a ocupar el año 2005 alrededor de 550 mil hectáreas, el doble que en 1985. Como contrapartida, se reduce la superficie destinada a cereales, chacras y cultivos industriales, la que ha perdido alrededor de 500 mil hectáreas de siembras en los últimos 20 años.

Para asegurar la participación del sector en la estructura económica, se incluye a la asociatividad como estrategia de inserción de la pequeña agricultura en los mercados. El impulso a la asociatividad se enmarca en la promoción y fortalecimiento de organizaciones comerciales de la pequeña agricultura. De acuerdo a Agraria (2005), este

---

<sup>2</sup> De acuerdo a Agraria (2005: 11), en 1990 se centraliza en el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) la responsabilidad gubernamental de apoyo a la pequeña agricultura o agricultura campesina, con la finalidad que el sector tenga una presencia significativa en el desarrollo económico y agropecuario del país. INDAP, en los últimos quince años ha administrado un presupuesto público acumulado del orden de 2.500 millones de dólares, con el cual ha manejado un programa de créditos para un promedio en el rango de 50-70 mil pequeños agricultores anuales, junto a programas de fomento productivo y asistencia técnica para 30-50 mil productores al año.

impulso se realiza principalmente a través del acceso preferente a financiamiento, subsidios y asistencia técnica a empresas organizadas, en desmedro de las opciones individuales. Según datos entregados por Berdegú (2000), el impulso a la acción colectiva se concretiza en la generación de 442 empresas a fines de la década de los 90, en las cuales participan 31.500 campesinos, que representan el 16% del total de pequeños agricultores del país. Siguiendo al autor, producto del fuerte énfasis de la política agraria de la época, es probable que a inicios del año 2000 existieran cerca de 1.000 organizaciones económicas.

Las denominadas Empresas Asociativas Campesinas -EAC<sup>3</sup>- tienen como objetivo ser organizaciones económicas modernas regidas por la lógica económica-empresarial, es decir, modalidades organizativas y asociativas con real operatividad que aseguren una adecuada inserción de la agricultura familiar en los mercados (Schmidt, 1999). Así, a través de la acción colectiva, los pequeños productores pueden reducir sus costos de transacción, aprovechar las economías de escala y mejorar sus capacidades de negociación en los mercados de insumos, productos y servicios (Barrera et al, 1995).

Sin embargo, dado los altos niveles de competitividad e incertidumbre que presentan los escenarios económicos actuales, la sola creación y fortalecimiento de organizaciones económico-productivas no resulta ser una estrategia suficiente (Riveros, 1997). Las políticas agrarias comienzan a enfatizar como un requisito fundamental para el logro y consolidación de la reconversión productiva, la *reconversión de la actitud empresarial*. La política agraria promueve el surgimiento y consolidación de un espíritu empresarial moderno en campesinos-empresarios dispuestos a asumir riesgos y los costos de esas decisiones. Es decir, emprendedores capaces de enfrentar los nuevos escenarios con un sentido económico empresarial (Schmidt, 1999). Esto implica la profesionalización o ampliación de las capacidades empresariales de los productores, es decir, el aumento y mejoramiento de las capacidades de innovar, emprender y de arriesgar, condiciones indispensables para *situarse y actuar* competitivamente en los nuevos escenarios (Barrera et al, 1995).

---

<sup>3</sup> De acuerdo a INDAP (2004), las EAC son organizaciones productivas constituidas mayoritariamente por pequeños productores agrícolas que se asocian para realizar iniciativas de negocios y cuyos niveles de venta se sitúan en los segmentos de micro y pequeña empresa. El ámbito de trabajo de estas organizaciones, de acuerdo a Radrigán et al (2004), es la producción, transformación post cosecha, entrega de servicios y comercialización de productos silvoagropecuarios.

Luego de más de una década de fomento y promoción del desarrollo de las EAC y del espíritu empresarial de los pequeños productores, se ha evidenciado que la mayoría de las experiencias asociativas han fracasado (Agraria, 2005). En el aspecto económico-financiero las empresas campesinas denotan un alto grado de dependencia respecto a los subsidios entregados por el sector público y/o privado para cubrir gastos o deudas de la empresa, llegando incluso a no ser empresas sustentables en ausencia de estos apoyos. Junto con esto, se ha detectado que el 78% de las empresas no tienen una situación financiera aceptable, lo que dificulta la cancelación de las deudas crediticias asumidas con el aparato estatal. Asimismo, y en relación a la cultura organizacional, se detectan bajos niveles cohesión entre los miembros de la empresa, producto del bajo compromiso organizativo y la no superación de las desconfianzas (Radrigán et al, 2004).

## **I.2. Emprendimiento asociativo campesino. El estudio de lo socio-cultural en las prácticas económicas.**

Para estudiar el emprendimiento asociativo que hoy se desarrolla en el medio rural, cabe explicitar que la interpretación de la realidad económica-productiva y socio-cultural de la agricultura familiar campesina no puede ser realizada sino comprendiendo que su realidad económica se explica y dirige por elementos asociados a su realidad simbólica y cultural, los cuales a su vez, se retroalimentan y encuentran significado en la actividad productiva desarrollada en el medio rural (Bengoa, 2003). Por ello, y en tanto esta investigación parte del supuesto teórico que lo económico está anclado en lo social, el estudio del emprendimiento asociativo campesino se ha realizado considerando y relevando los elementos sociales y culturales que intervienen en su constitución y desarrollo.

El logro de lo anterior resulta relevante en dos sentidos. En primer lugar, porque los estudios sobre emprendimiento campesino han desarrollado importantes contingentes de conocimiento, especialmente en lo referido a capacidades de emprendimiento e innovación en pequeños productores. Sin embargo, las consideraciones técnicas y demográficas utilizadas para abordar esta temática han obnubilado la importancia e influencia que ejerce el sustrato socio-cultural en el desarrollo y proyección de dichas prácticas. Como resultado, se observa un relativo desconocimiento y/o vacío en las investigaciones respecto a la relevancia de factores sociales y culturales en la

configuración del emprendimiento campesino. Dada esta situación, este estudio de carácter exploratorio permite aportar con tópicos poco abordados en las ciencias sociales, permitiendo el desarrollo de futuras investigaciones. Al indagar en las percepciones, valoraciones y disposiciones que intervienen en la forma en que los campesinos se integran a los mercados agrícolas locales, nacionales e internacionales, se está produciendo conocimiento que articula las tradicionales miradas economicistas y culturalistas sobre el campesinado.

En segundo lugar, al detectar los factores sociales y culturales que intervienen y configuran el emprendimiento campesino, este estudio entrega insumos para el mejoramiento de instrumentos y herramientas de fomento productivo desarrollados desde las políticas públicas para el desarrollo y consolidación de la agricultura familiar campesina chilena. De este modo, se podrá ir más allá de las meras consideraciones técnicas y demográficas de la pequeña agricultura, integrando los factores socio-culturales en el desarrollo de las actividades productivas del sector.

De acuerdo a lo anterior, la pregunta eje de este estudio es la siguiente: *¿Cómo se caracteriza el emprendimiento de pequeños productores<sup>4</sup> de las regiones de Valparaíso, Metropolitana y O'Higgins al considerar y relavar los factores socio-culturales que intervienen en su configuración?* Para dar respuesta, esta investigación ha definido, por una parte, detectar, describir y analizar los factores socio-culturales que intervienen en la

---

<sup>4</sup> En relación a los sujetos considerados en esta investigación, cabe señalar dos cuestiones. Por una parte, y tal como se detalla en el Capítulo V "Anexo Metodológico", los sujetos considerados en esta investigación son los pequeños productores, hombres y mujeres, miembros de una Empresa Asociativa Campesina (EAC), de las regiones de Valparaíso, Metropolitana y O'Higgins. Los pequeños productores, al ser miembros de este tipo de instancias asociativas, son usuarios del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP). Esto implica que en este estudio, y de acuerdo a lo señalado por la Ley Orgánica de INDAP, entendemos por pequeño productor a todo aquel que explota una superficie no superior a las 12 hectáreas de Riego Básico, cuyos activos no superen el equivalente a 3.500 Unidades de Fomento, que su ingreso provenga principalmente de la explotación agrícola, y que trabaje directamente la tierra, cualquiera sea su régimen de tenencia (INDAP, 2004: 8). Por otra parte, y concordando con Amtmann et al (1998: 2) *la vasta literatura que se refiere a este sector específico de la sociedad agraria, emplea como sinónimos los términos "pequeña agricultura", "pequeña producción" y "agricultura campesina". Consecuentemente, se utilizan las expresiones "pequeño agricultor", "pequeño productor" y "campesino" para denominar a los actores componentes del sector. De hecho, su calificación censal en la población activa corresponde al "trabajador por cuenta propia" en la agricultura.* Por lo tanto, cuando en esta investigación hacemos alusión a pequeño productor, campesino o pequeño agricultor, lo hacemos indistintivamente, pero considerando que la actividad agrícola es la principal fuente de trabajo y de ingreso del productor.

configuración del emprendimiento asociativo campesino. Por otra, elaborar una tipología de pequeños productores emprendedores pertenecientes a organizaciones económicas. Por último, medir las disposiciones y actitudes de los pequeños productores hacia el emprendimiento.

En términos metodológicos, este estudio ha utilizado técnicas de investigación propias de la metodología cualitativa y de la metodología cuantitativa: la entrevista semi-estructurada y la escala Likert, respectivamente. La entrevista fue aplicada a los representantes legales de diez (10) Empresas Asociativas Campesinas de las tres regiones anteriormente mencionadas. En términos generales, este instrumento buscó indagar en las percepciones, valoraciones y disposiciones de los pequeños agricultores hacia el emprendimiento individual y hacia la acción colectiva. Luego de la realización de las entrevistas, fue aplicada una escala Likert a cincuenta y seis (56) socios de las empresas entrevistadas, con el objetivo de medir su disposición hacia el emprendimiento asociativo.

El análisis de la información se ha realizado, para el caso de las entrevistas, mediante la utilización de la teoría fundada, en un primer momento y, posteriormente, mediante un análisis de discurso. Para la escala, el primer análisis de la información tuvo un carácter descriptivo y de interpretación de los resultados y, posteriormente, se analizó la posible existencia de relaciones estadísticamente significativas con las variables de segmentación de la muestra y el comportamiento de la escala en distintos grupos que se forman a partir de estas variables.

Por último, conviene explicitar los capítulos y apartados que componen esta investigación. El **Capítulo II “Reflexiones conceptuales. Emprendimiento asociativo campesino y el acople entre lo económico y lo social”**, presenta, por una parte, el posicionamiento teórico desde el cual se aborda el emprendimiento asociativo, en tanto práctica económica. Por otra parte, da cuenta de un debate conceptual sobre las dos dimensiones ejes que han guiado el estudio: Emprendimiento y Asociatividad. Por último, se exponen las teorizaciones que para los fines de este estudio resultan más pertinentes, y que permiten afirmar que a pesar que en los actuales escenarios prima la acción individual, la acción colectiva se constituye como una herramienta de obtención

de utilidades para aquellos grupos que enfrentarse a los mercados de manera individual no es una opción rentable.

El **Capítulo III “Emprendimiento asociativo campesino. Acción individual e incentivos colectivos”**, presenta el análisis de los resultados derivados de la aplicación de las entrevistas y de la escala de medición de actitud hacia el emprendimiento. El apartado Análisis de las Entrevistas da cuenta, por una parte, del tipo de vínculo que establecen los pequeños productores con el mercado y con el Estado y, por otra, de la valoración y disposición que presentan los campesinos frente a la realización de prácticas asociativas emprendedoras. Este acápite incluye además, una tipología de emprendimientos campesinos. El apartado Análisis de la Escala presenta, por una parte, la disposición de los encuestados a participar en emprendimientos asociativos y, por otra la relación de dependencia que establecen los campesinos con el aparato estatal tanto para la creación como permanencia de sus iniciativas de negocio.

El **Capítulo IV “Conclusiones Generales. La hibridez de las prácticas económicas”**, da cuenta de los principales hallazgos de la investigación, entre los cuales destacan, por una parte, la detección de la racionalidad campesina como el principal factor socio-cultural en la configuración del emprendimiento asociativo y cómo esta racionalidad condiciona la visión utilitarista de la acción colectiva. Por otra parte, el carácter híbrido del emprendimiento asociativo campesino, al articular elementos modernos con otros de carácter tradicional.

El **Capítulo V “Anexo Metodológico”**, presenta en detalle el proceso de elaboración y aplicación de los instrumentos de recolección de información, los procedimientos utilizados para analizar la información recopilada y las estrategias empleadas para asegurar la validez y confidencialidad de la información obtenida.

## **CAPITULO II**

### **REFLEXIONES CONCEPTUALES. EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO CAMPELINO Y EL ACOPLE ENTRE LO ECONÓMICO Y LO SOCIAL.**

#### **II.1. Posicionamiento teórico**

Como ya hemos señalado, la caracterización de las actuales estrategias de inserción campesina en la vida económica requiere, dada la especificidad del sector, de la consideración y relevación de los factores sociales y culturales que allí intervienen. Éstos resultan relevantes en cuanto otorgan sentido, direccionalidad y significación a la acción económica de los sujetos (Falabella, 2005). Por ello, aquí el hecho económico ha sido considerado no como un hecho aislado y desacoplado de cualquier correlato o estructura, sino parte de un conjunto de otros elementos sociales.

En razón de lo anterior, a continuación se presenta el posicionamiento teórico que ha sustentado esta investigación. Por una parte, y considerando los planteamientos de Weber y Bourdieu, se explicita la importancia de considerar en el estudio de las prácticas económicas, lo social y cultural. Por otra parte, y de acuerdo a Giddens, las prácticas, como sucesos, logran recursividad en el tiempo y el espacio producto de la rutinización de las acciones humanas en la vida social. Por último, y de acuerdo a García Canclini, en la medida que existen procesos de hibridación de fenómenos sociales, prácticas o estructuras, se posibilita un rango de acciones. Por ello, y como veremos en el capítulo posterior, el emprendimiento asociativo campesino adopta variadas formas que pueden ser caracterizadas como híbridas, dependiendo del tipo de accionar de los sujetos.

Ahora bien, siguiendo a Weber (1996), el contenido de una acción económica no está atravesado únicamente por la racionalidad formal, por la calculabilidad, sino también por factores culturales, políticos y religiosos que son englobados por la racionalidad material. En este sentido, y de acuerdo a Atria (2000: 50), Weber explicita el carácter polifacético de la racionalidad. La racionalidad formal, por su parte, se entiende como el grado de cálculo que le es técnicamente posible a una gestión económica y que aplica realmente (Weber, 1996: 64). La racionalidad material, en cambio, es el grado en que el abastecimiento de bienes dentro de un grupo de hombres, tiene lugar por medio de una

acción social de carácter económico orientada por determinados postulados de valor, de suerte que aquella acción fue contemplada, lo será o puede serlo, desde la perspectiva de tales postulados de valor. De acuerdo a esto, Weber (1996: 64) señala que debe llamarse “racional en su forma” a una gestión económica en la medida en que la “procuración”, esencial en toda economía racional, pueda expresarse en reflexiones sujetas a número y cálculo. La obtención de dinero representa el máximo de esta calculabilidad formal.

En esta línea, y desde la perspectiva teórica de Bourdieu (1997), lo económico no puede ser analizado aislándolo de las variables y estructuras sociales que lo determinan y que corresponde al orden social en que está inmersa toda práctica humana. Esto implica analizar el hecho económico en su posición de arraigo dentro de estructuras más amplias, de manera de relevar la influencia del orden social en las prácticas económicas. Esta perspectiva se contrapone a los fundamentos básicos de la teoría económica que construye los soportes sobre los cuales se erigirá un modelo universal de acercamiento al estudio de la acción económica. Ésta, por su parte, ha sido previamente racionalizada, formalizada y constituida en un dominio separado y de funcionamiento autónomo. Siguiendo a Bourdieu (1997), esta consideración trae como consecuencia la pretensión de fundar una ciencia ahistórica, amparada en el universalismo de la racionalidad en las prácticas económicas de los agentes, eliminando de facto las condiciones culturales de las mismas. Esto resulta fundamental para explicar el funcionamiento del ámbito de lo económico, donde el mercado se constituye como el principal espacio de distribución de riquezas generadas por los procesos de intercambio a partir de las capacidades individuales de los agentes económicos.

Junto con lo anterior, se han considerado los planteamientos de Giddens (1995), los cuales nos permitan afirmar que son los agentes, a través de sus propias acciones realizadas en un continuo o proceso de rutinización quienes aseguran la reproducción de las prácticas sociales. Es decir, las prácticas, como sucesos, logran recursividad en el tiempo y el espacio producto de la rutinización de las acciones humanas en la vida social. Cabe señalar que para que la continuidad de las prácticas se materialice, el agente supone por una parte, reflexividad o un registro reflexivo de la acción, así como también una racionalización de ésta, a saber, la comprensión teórica continua de los fundamentos de ese accionar. Asimismo, el agente supone motivaciones, las cuales se entienden como



el deseo que mueve a dicho accionar. Estos procesos immanentes propios de los seres actuantes permiten, entonces, la autoreproducción de las prácticas sociales.

De acuerdo a Giddens, existen diferentes modos a través de los cuales se producen y reproducen las prácticas sociales y, con esto, se posibilita un rango de acciones. La existencia de dicho rango de acciones puede ser comprendido como producto de procesos de hibridación en los cuales se combinan ciertos fenómenos socio-culturales, estructuras o prácticas que existían de forma separada, para generar nuevas estructuras, objetos y prácticas (García Canclini, 2003; 8). En este sentido, se concibe un proceso de conjugación de *lo propio y lo extraño*, que origina nuevas estructuras y éstas, a su vez, nuevos procesos de reproducción social. Sin embargo, las estructuras y prácticas que configuran procesos de hibridación, difícilmente pueden ser entendidas como puras, ya que ellas son productos de procesos anteriores de hibridación.

## **II.2. Dimensiones conceptuales**

Para estudiar el emprendimiento asociativo campesino, se ha definido conceptualizar las dos dimensiones utilizadas en esta investigación. Por ello, se ha realizado, por una parte, una reflexión en torno al concepto de emprendimiento, considerando los planteamientos de Weber y Sombart y, por otra parte, una reflexión en torno al concepto de asociatividad. Cabe señalar que el emprendimiento y la asociatividad pueden ser conceptualizados a partir de la relevación de elementos sociales y culturales, a saber, un ethos particular y la importancia de incentivos -económicos o sociales- o algún tipo de coacción para asegurar la participación de los miembros en un grupo.

### **II.2.1. Emprendimiento**

La sociedad en su estado actual puede ser conceptualizada, de acuerdo a Beck (1996), como una sociedad del riesgo. El riesgo aparece como resultado de la incapacidad de las instituciones sociales y de los ámbitos de protección social de hacer frente a las constantes transformaciones que se dan en el ámbito societal. En esta línea, se han suprimido gran parte de los principales procesos de asistencia brindados tradicionalmente por el Estado, conllevando a un profundo repliegue de las capacidades

de inserción de los sujetos en los actuales escenarios sociales, políticos y particularmente económicos.

De acuerdo a Figueroa (2002), el estado actual de las sociedades de mercado se caracteriza por dos hechos fundamentales: el predominio del mercado como mecanismo de coordinación social y los procesos de individualización no asistidos. En este contexto, la participación en los mercados implica una definición autónoma de los proyectos y trayectorias de vida de los individuos aislados. El participar de esta forma en la vida económica implica asumir el riesgo como parte del proyecto, en la medida que la incertidumbre es un elemento presente e inherente en toda acción social. Es en este escenario que surge la figura del emprendedor, quien concretiza la posibilidad de insertarse en los mercados de manera no asistida, actuando de forma adecuada en un ambiente de riesgos asociados a la contingencia de las decisiones, a través de decisiones individuales.

Ahora bien, la figura del emprendedor se sustenta en un particular espíritu o ethos, de acuerdo a lo planteado por Sombart (1972) y Weber (2001). Junto con las formas de producción y distribución, así como las organizaciones que allí tienen lugar, en la vida económica intervienen factores espirituales o psicológicos que determinan y regulan la conducta del hombre económico (Sombart, 1972). Este espíritu comprende un conjunto de facultades y actividades psicológicas, referidas principalmente a manifestaciones de inteligencia, rasgos de carácter, fines y tendencias, juicios de valor, entre otros. Sin embargo, en momentos históricos particulares, este ethos adquiere rasgos específicos, y particularmente en el capitalismo este espíritu es entendido como una mentalidad económica que aspira a obtener un lucro ejerciendo sistemáticamente una profesión, una ganancia racionalmente legítima (Weber, 2001).

Para el logro de lo anterior, considerando las máximas morales planteadas por Franklin y rescatadas por Weber (2001), el empresario debe percibir al dinero como fértil y reproductivo, en el sentido que *el dinero puede producir dinero*. Una adecuada gestión de los recursos y su oportuna inversión, permiten el desarrollo de la empresa. Junto con esto, y de acuerdo a Sombart (1972), el quehacer del empresario debe estar guiado por la moral de los negocios la cual implica, por una parte, que en cada relación comercial establecida se debe mostrar formalidad y dar cumplimiento a cada compromiso asumido

con la clientela. Por otra parte, implica evitar todo goce inmoderado que limite la obtención de utilidades en el negocio. Es decir, la moderación, la prudencia y la honradez, son factores fundamentales para que el crédito del empresario esté en continuo crecimiento.

Ahora bien, en los últimos años ha surgido un importante contingente de investigaciones que buscan dar cuenta de aquellas capacidades y habilidades que requieren desarrollar los individuos, con el fin de hacer frente de manera exitosa a las transformaciones que han surgido en esta época -globalización, competencia, desarrollo tecnológico, entre otros (Alcaraz, 2004: 1). Siguiendo al autor, *se hace necesario desarrollar modelos que faciliten y promuevan el desarrollo de personas con capacidad de emprender, personas que cuenten con la posibilidad de contribuir al crecimiento económico y social de su comunidad, al tiempo que desempeñan al máximo su potencial en su vida profesional.* Las actuales conceptualizaciones sobre emprendimiento buscan el desarrollo de capacidades básicas que aseguren el éxito de las acciones emprendedoras. Es decir, se busca detectar y potenciar características específicas que favorezcan el desempeño de los emprendedores y, por tanto, que aseguren la obtención de ciertas utilidades económicas. En cambio, las conceptualizaciones realizadas por Weber, Franklin o Sombart buscan dar cuenta de una conducta particular que asegure el éxito económico, es decir, hay una ética asociada a beneficios económicos. De acuerdo a Thoreau (2003: 1), el beneficio es la palabra clave de la ética de Franklin, ya que la adquisición constante de dinero y riqueza no es tan solo un medio para satisfacer necesidades, sino que es el fin mismo de la vida. La ganancia de dinero expresa la virtud crucial de la moral de Franklin: el trabajo, el cumplimiento del deber profesional.

Ya hemos señalado el escenario en el cual surge la figura del emprendedor y el ethos sobre el cual se sustenta. Cabe señalar ahora qué se entiende, en términos operativos, por el concepto de emprendimiento. En términos generales, una acción emprendedora es aquella acción innovadora que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin (Selamé, 1999). En este sentido, el emprendimiento debe ser entendido como la capacidad de ciertos actores de aprovechar una estructura de oportunidades. Este aprovechamiento tiene que ver tanto con procesos subjetivos -saber percibir e interpretar el proceso de cambio de la sociedad- como con procesos objetivos -capacidad de acceder

a recursos que posibiliten tales oportunidades. Es decir no sólo se trata de una serie de atributos, sino también de cómo utilizarlos para obtener el máximo de provecho de éstos (Munizaga, 2006).

Para que una acción sea emprendedora, debe ser capaz de crear un nuevo producto y crear un nuevo valor (Alcaraz, 2004). El emprendimiento se caracteriza por combinar factores productivos con el objetivo de desarrollar un proceso que transformará determinados bienes y servicios en nuevos bienes y servicios que serán, supuestamente, de mayor valor, lo cual resulta en la generación de algún margen de utilidad o ganancia (Selamé, 1999). Por lo tanto, el emprendedor puede ser entendido como un empresario que persigue fines de lucro y que es capaz de *transformar los recursos con miras a crear la riqueza*.

Lo anterior, nos permite afirmar que el emprendedor es capaz de generar y aprovechar ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentables, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en crear y moldear esas ideas, detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas, y cuya fuente de innovación se sustenta en el talento y la creatividad (Alcaraz, 2004). La innovación resulta ser la herramienta específica del emprendedor y se entiende como la aptitud innata que permite crear, inventar y descubrir nuevas formas de hacer las cosas. En estrecha relación con la innovación, se encuentra la capacidad creativa, que consiste en la capacidad de imaginar nuevas unidades de negocio y llevarlas a la acción.

### **II.2.2. Asociatividad**

Tradicionalmente, el concepto de asociatividad ha sido explicado a partir de su vinculación con tipos organizacionales concretos que integran la participación voluntaria o la creación de estrategias productivas basadas en formas cooperativas (Dávila et al, 2005). Sin embargo, la asociatividad debe ser definida, en términos genéricos, como aquellas prácticas sociales que se basan en el reconocimiento de sujetos como hablantes con igual valor en el proceso de comunicación. Los autores afirman que la asociatividad corresponde a una propiedad de un tipo particular de acción social que se corresponde con la acción racional con arreglo a valores, la cual encuentra su sentido no en los resultados, sino en la creencia consciente en el valor propio y absoluto de una

determinada conducta. En este sentido, la acción racional con arreglo a valores se centra en los medios a utilizar, los cuales fueron evaluados racionalmente tomando en cuenta los distintos fines y las consecuencias de la acción (Weber, 1999).

En esta línea, la acción para ser entendida como asociativa debe estar orientada, en primer término, hacia el entendimiento sobre una situación de acción para coordinar los planes de acción de forma conjunta. Esto implica que los sujetos deben buscar la obtención de un acuerdo básico que permita el desarrollo de la actividad. El logro de dicho acuerdo se alcanza mediante el establecimiento de diálogos en los cuales se ponen en entredicho las pretensiones de validez de los sujetos (Dávila et al, 2005). Por lo tanto, la asociatividad debe ser entendida como un vínculo social de tipo reflexivo, que busca el entendimiento entre las partes para lograr coordinar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos deseados de manera conjunta. En este sentido, lo que constituye lo verdaderamente asociativo son las acciones y el sentido mentado de ellas y no las organizaciones y su correlato jurídico u organizacional.

De acuerdo a PNUD (2000), la asociatividad es entendida como aquella organización voluntaria y no remunerada de personas o grupos de personas que establecen un vínculo explícito con el fin de conseguir un objetivo común. La asociatividad así entendida implica, por una parte, la integración no obligatoria de los sujetos al colectivo social. Junto con esto, implica la no remuneración de los miembros, lo cual no excluye a aquellos grupos que procuran conseguir beneficios para distribuirlos entre los asociados, como es el caso de cooperativas productivas. Asimismo, implica contar con facultades para determinar la totalidad de sus acciones, es decir, son organizaciones con capacidad de autogobernación para la creación de la asociación, para la generación de sus autoridades, para el término de las actividades, la definición de sus objetivos, entre otros. Junto con esto, involucra la creación de acuerdos explícitos de acción, es decir, considera organizaciones cuya conformación no ha resultado de procesos aleatorios o circunstanciales. Por último, considera la orientación hacia objetivos de bien público o al menos no ilícito, es decir, se exigen elementos básicos de compromiso cívico, donde se respeten normas de convivencia social.

Cabe señalar que la materialización de la asociatividad en organizaciones particulares responde a intereses determinados de los sujetos. En este sentido, cabe relevar aquí las

razones o motivos que impulsan a los sujetos a participar de iniciativas de este tipo y a mantenerse en ellas. Una primera corriente señala que la participación de los sujetos en acciones colectivas se explica como parte de un proceso evolutivo que ha demostrado que la cooperación es una herramienta esencial para la supervivencia (Díaz-Albertini, 2001). Una segunda corriente señala que la asociatividad no es utilizada por los sujetos en términos meramente instrumentales, sino por el contrario, el vínculo asociativo representa un fin en sí mismo, en tanto permite el despliegue de la individualidad y el fortalecimiento de la sociedad. En esta perspectiva entonces, el vínculo social debe ser cuidado, mantenido y reproducido (PNUD, 2000).

Una tercera perspectiva, enmarcada en la teoría de grupos, desprende de la premisa del comportamiento racional y egoísta, que los sujetos son parte de un grupo y permanecen en él en la medida que a través de la organización se logre el cumplimiento de sus intereses individuales. En este sentido, si los individuos tienen un interés u objetivo, y alcanzar este objetivo implica estar en una mejor situación, los miembros -racionales y egoístas- actuarán a través de organizaciones para conseguir sus objetivos personales (Olson, 1992). También enmarcada en la teoría de grupos, surge una perspectiva que niega la participación y permanencia de los sujetos en grupos porque éstos sean egoístas y racionales. De acuerdo a Olson (1992), la participación y permanencia de los agentes en una organización se explica por la existencia de incentivos o bien, de algún tipo de coacción. De acuerdo a este autor, en el caso de *grupos grandes*, los sujetos participarán en la consecución del objetivo común siempre que exista algún tipo de coacción que los obligue. En el caso de no existir dicha coacción, la participación se asegura a través de la entrega individualizada de algún tipo de incentivo a cada sujeto, con la condición que soporten los costos o cargas que implica el logro de los objetivos. Cabe enfatizar que los incentivos deben ser individuales y selectivos y pueden ser económicos –dinero- o sociales –prestigios, respeto, amistad, entre otros. Siguiendo al autor, dichos incentivos tienen mayor eficacia en *grupos pequeños*, donde las interacciones son cara a cara.

### **II.3. Acción individual e incentivos colectivos.**

Al relevar la influencia de los factores socio-culturales en las prácticas económicas, hemos podido evidenciar que el emprendimiento antes que una práctica netamente económica, es un tipo de comportamiento cuyos resultados son de carácter económico.

El emprendedor, en tanto figura económica, se sustenta en un ethos particular, lo que permite afirmar, de acuerdo a Sombart, la existencia de factores espirituales o psicológicos que determinan y regulan la conducta del hombre económico. Por lo tanto, el emprendedor se caracteriza por tener un espíritu particular que le permite insertarse de manera exitosa en la vida económica. Este espíritu estaría constituido, por una parte, por una capacidad empresarial que permite emprender acciones productivas e innovadoras. Por otra parte, constaría de una visión creativa e innovadora, definida como la capacidad para identificar nuevas oportunidades de negocio.

Ahora bien, el predominio del mercado como mecanismo de coordinación social y los procesos de individualización no asistidos, han conducido a que la figura del emprendedor incorpore la capacidad de enfrentar riesgos y asumir los resultados de sus decisiones de manera individual. Sin embargo, para determinados grupos sociales el enfrentarse a los mercados de manera individual no es una opción rentable. Esto, ha conducido a que a través de la acción colectiva los emprendedores aseguren la consolidación de iniciativas innovadoras de negocio. El ethos emprendedor, por tanto, no resulta suficiente para una inserción exitosa en los mercados. Se requiere de la utilización de la asociatividad como una instancia que no sólo asegure la obtención de ciertas utilidades, sino también que permita a los emprendedores enfrentar de manera colectiva los riesgos del negocio.

La acción colectiva, entonces, resulta ser una herramienta, un medio a través de la cual el emprendedor sustituye los procesos de individualización no asistidos. Sin embargo, para asegurar la permanencia de los emprendedores en iniciativas colectivas, deben existir ciertos incentivos para que soporten los costos o las cargas que implica el logro de los objetivos planteados. En este sentido, y concordando con Olson, para que una iniciativa colectiva tenga sustentabilidad en el tiempo, los miembros de una organización pequeña deben recibir incentivos económicos y/o sociales, que aseguren la motivación y, por tanto, la permanencia de los asociados.

Por lo tanto, y en razón de lo anterior, afirmamos que el emprendimiento asociativo implica considerar dos aristas. Por una parte, la existencia de un cierto ethos emprendedor, que busca la maximización de ganancias y para ello enfrenta los riesgos de un negocio. Por otra parte, la utilización de la acción colectiva como herramienta de

reducción de riesgos y generación de utilidades. Estos elementos pueden ser conceptualizados como los incentivos que Olson declara deben existir en una organización para asegurar la permanencia de los miembros. Por lo tanto, afirmamos la existencia de una visión utilitarista de la asociatividad, ya que sólo cuando estos incentivos se logran, los emprendedores permanecerán en la organización.

En términos concretos, los elementos anteriores se manifiestan en los que serán presentados en el apartado a continuación. Por una parte, las categorías relevadas en la conceptualización sobre emprendimiento permiten dar cuenta de un *espíritu* particular en los emprendedores, el cual se caracteriza por la tendencia a asumir riesgos, enfrentar los fracasos y tomarlos como experiencias de aprendizaje. En el capítulo posterior, observamos cómo los elementos de la dimensión conceptual en cuestión aparecen en los discursos de los pequeños productores entrevistados y en los resultados de la aplicación de la escala de medición de actitud. Por otra parte, y en relación a la dimensión asociatividad, relevamos los planteamientos de Olson, para quien la lógica de la acción colectiva puede ser explicada por la existencia de algún tipo de coacción o bien, para los grupos pequeños, mediante la entrega de algún incentivo. Particularmente en los pequeños productores estudiados, se observó que los incentivos del Estado –económicos y técnicos- conducen a que los sujetos inicien su participación en empresas asociativas. Junto con ello, se observó que la generación de utilidades producto del adecuado accionar de la organización, se constituye como otro incentivo de relevancia para la mantención de los sujetos en las empresas. Por lo tanto, y concordando con los postulados de Olson, las Empresas Asociativas Campesinas, en tanto *grupos pequeños*, tendrán permanencia siempre y cuando exista algún tipo de incentivo, sea económico –incremento en los ingresos agrícolas- o no económico –reducción de riesgos, mejoras en el posicionamiento frente a instituciones estatales y al mercado, entre otros.



**CAPITULO III**  
**EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO CAMPESINO.**  
**ACCIÓN INDIVIDUAL E INCENTIVOS COLECTIVOS**

El análisis de los relatos de los pequeños productores entrevistados y la medición de su disposición hacia la realización de prácticas emprendedoras asociativas ha permitido conocer la percepción, valoración y disposición que muestran los pequeños productores hacia la creación de emprendimientos asociativos. Tal como hemos señalado, la recolección de información ha sido realizada a través de la aplicación, en una primera etapa, de entrevistas semi-estructuradas a los representantes legales de las EAC y, posteriormente, de escalas de medición de actitud hacia el emprendimiento a los socios de las organizaciones campesinas.

De los resultados derivados de la primera etapa hemos podido conocer, por una parte, la percepción de los entrevistados sobre su posición en los nuevos escenarios económicos así como las estrategias requeridas para insertarse en los mercados agrícolas. Junto con ello, hemos podido evidenciar la percepción, valoración y disposición que presentan los campesinos frente a la iniciación de emprendimientos asociativos. Asimismo, hemos podido constatar que los pequeños productores utilizan las estrategias asociativas como mecanismo de adecuación a las nuevas exigencias y desafíos impuestos por los mercados que, de acuerdo a sus relatos, desafían la permanencia de la pequeña agricultura en la economía nacional. Por otra parte, el análisis de los discursos de los entrevistados ha permitido advertir cuatro tipos de emprendimientos, los cuales se diferencian según la relevancia que atribuyen al Estado, la familia campesina y los atributos individuales para crear y dar sustentabilidad a sus emprendimientos.

El análisis de los resultados derivados de la segunda etapa –escala de medición de actitud- nos ha permitido observar que los campesinos encuestados muestran disposición hacia la realización de emprendimientos asociativos y, junto con ello, una marcada dependencia de los recursos estatales, tanto técnicos como económicos, para la creación, desarrollo y permanencia de sus estrategias emprendedoras.

### **III.1. Análisis de las Entrevistas**

La recolección de información, como hemos señalado, ha sido realizada a través de la aplicación de entrevistas a diez (10) pequeños productores, miembros de organizaciones económicas campesinas de las regiones de Valparaíso, Metropolitana y O'Higgins. Dichas entrevistas se realizaron a los representantes legales de Empresas Asociativas Campesinas (EAC) de las provincias de Petorca, Quillota, Melipilla, Colchagua y Cachapoal<sup>5</sup>. En términos sociodemográficos<sup>6</sup>, las edades de los campesinos entrevistados fluctúan entre los 35 y 65 años y su nivel educacional oscila entre la enseñanza básica incompleta y la de tipo técnica. Cabe señalar que en el caso de los hombres entrevistados (7), la actividad productiva ha sido tradicionalmente la explotación directa de la tierra. En el caso de las mujeres (3), la salida del ámbito reproductivo se inicia con la participación activa en el nuevo mercado laboral del campo, principalmente en el temporal, para luego desarrollar un trabajo de carácter independiente.

En términos productivos, las empresas consideradas en el estudio enmarcan su quehacer productivo en rubros que, de acuerdo a Zamora (1999), permiten a los campesinos mejorar sus niveles de rentabilidad y competitividad. La producción de este tipo de cultivos se explica por procesos de reconversión agrícola que se dieron en el país entre la década de los 80 y 90, con el objetivo de reconvertir los rubros tradicionales en otros generadores de mayores rentabilidades para la pequeña agricultura. Un ejemplo son las empresas de la región de O'Higgins, Frambuesas Tinguiririca y Frutas de Chile, quienes experimentan el paso desde la producción de chacarería a la producción de frambuesas, manzanas y duraznos, situación que permitió su vinculación con agroindustrias locales que destinan sus productos al mercado internacional. Otro ejemplo son las empresas de la región de Valparaíso, El Sobrante y Cantarito del Valle de Petorca, quienes pasan de la producción extensiva y de cultivos anuales de baja rentabilidad a la producción y

---

<sup>5</sup> En Anexo 1, se presentan antecedentes relativos a la constitución de EAC y algunos antecedentes relativos a las EAC consideradas en el estudio.

<sup>6</sup> Según datos entregados por Amorós et al (2006), en Chile los emprendedores son mayoritariamente hombres, siendo dos de cada tres emprendedores hombres. El promedio de edad de los emprendedores es de 40 años, con un 53% de emprendedores con edades entre 25 y 44 años.

comercialización asociativa de paltas y cítricos, todo lo cual es destinado a agroindustrias de la zona para su exportación.

Cabe señalar que los agricultores considerados en esta etapa de la investigación presentan la calidad jurídica de propietarios individuales, es decir, son pequeños productores dueños de la tierra que trabajan (INDAP, 2004). Esta situación se explica, tal como señalamos en capítulos anteriores, por los procesos de Reforma Agraria ocurridos en Chile durante la década de los 60 y 70. Producto de la entrega de tierras a pequeños productores campesinos, hoy el grupo de entrevistados de mayor edad, y que fueron beneficiarios directos de la asignación de tierras, pueden continuar su quehacer productivo en explotaciones de su propiedad. En el caso de los entrevistados más jóvenes, por ejemplo, los representantes de las empresas Huertos del Sol y Panamá, las tierras que trabajan actualmente han sido sucedidas por sus padres, campesinos beneficiarios de la Reforma Agraria. Considerando estos elementos podemos señalar que los pequeños productores entrevistados han ligado tradicionalmente su quehacer al trabajo agrícola y gracias a la disposición y propiedad de tierras, han podido mantener una condición de trabajadores independientes, situación que reduce la necesidad de participar del nuevo mercado laboral del campo, el cual se caracteriza por ser de tipo temporal y asalariado<sup>7</sup>. Adicionalmente, los pequeños productores han logrado que la explotación directa de la tierra, sea su principal y única fuente generadora de ingresos.

Por último, y tal como veremos a lo largo de este apartado, resulta relevante hacer alusión al tipo de vínculo que establecen los pequeños agricultores con el aparato estatal. Los entrevistados dan cuenta de una dependencia no superada con el Estado, particularmente en lo referido a la entrega de recursos económicos y, en menor medida,

---

<sup>7</sup> En Chile, la incorporación de complejos agroindustriales (CAI) en el campo implica la introducción de un modelo de flexibilización, que trae consigo transformaciones no sólo en el proceso de trabajo, sino también en los salarios de los miembros de la agricultura familiar. Tal como señala Lara (1992), citada por Arteaga (2000), la flexibilización adoptada por los CAI repercute en la contratación de un mínimo de trabajadores permanentes, frente a una gran masa de empleados sólo en algunas temporadas y en horarios variables, situación que conduce inevitablemente a un escenario laboral de inestabilidad. Conjuntamente, se genera inseguridad salarial, en tanto a los trabajadores de tipo temporal se les paga sólo por tarea realizada, sin incluir prestaciones de otro tipo. El trabajador que de aquí se deriva se caracteriza por ser “contratado” por tiempos limitados (Arteaga, 2000) en períodos de alta demanda o en temporadas de cosecha o bien, en trabajos esporádicos que la empresa necesita realizar (Bengoa, 1983). Esta situación lleva al desplazamiento del trabajador permanente por el trabajador eventual o temporal.

de recursos técnicos. A pesar de las diferencias entre un tipo de productor y otro, los entrevistados se vinculan con el aparato estatal en términos de demandas por apoyos económicos y técnicos que permitan la inserción de los campesinos en los mercados agrícolas nacionales e internacionales y, por tanto que asegure la presencia de la agricultura familiar campesina en el escenario económico y cultural del país.

### **III.1.1. Emprendimiento individual y acción colectiva**

#### **III.1.1.1. Emprendimiento individual**

La dimensión Emprendimiento Individual alude a las percepciones de los campesinos sobre su posición en los mercados agrícolas, sobre los requisitos impuestos por éstos y los mecanismos utilizados para poder enfrentar el escenario actual. En este contexto, la creación de estrategias emprendedoras así como la presencia de atributos individuales que permitan concretizar dichas estrategias, son los elementos relevados por los entrevistados para asegurar su inserción en los mercados y, por tanto, su permanencia. Junto con estos elementos, los entrevistados relevan el apoyo económico y técnico del Estado no sólo para crear sus emprendimientos, sino también para desarrollarlos y darles sustentabilidad en el tiempo.

##### **a) Vínculo con el mercado**

La realización de las prácticas económicas-productivas de los pequeños productores se enmarca en un escenario que puede ser diferenciado en dos niveles. Por una parte, un nivel micro, en el cual intervienen las agroindustrias e intermediarios, con los cuales los campesinos establecen relaciones directas y cotidianas. Por otra parte, un nivel macro, el cual define las nuevas formas del quehacer productivo de los agricultores.

En relación al primer nivel, observamos que la producción de los agricultores es destinada completamente al mercado, no reservando ninguna parte de la cosecha para el autoconsumo. Es decir, la producción agrícola es entendida como el mecanismo generador de ingresos del hogar campesino, en contraposición al mecanismo proveedor de los insumos alimenticios de dicho hogar. Por lo tanto, existe una manera de entender la producción agrícola como un espacio a través del cual el campesino busca la

obtención de ganancias económicas. En este sentido, la actividad agrícola es pensada en términos de un negocio cuyos productos logren insertarse en el mercado y sean capaces de generar utilidades. De acuerdo a Munizaga (2006)<sup>8</sup>, los emprendedores campesinos significan su actividad productiva como un negocio o empresa, lo que implica que su labor está orientada a generar dividendos económicos antes que a realizarla por lealtad al rubro o a la tradición familiar. En este sentido, afirmamos que la *ética de la subsistencia* planteada por Scott (1976) y que sustentaba a la racionalidad campesina, no resulta aplicable a la realidad actual de la pequeña agricultura familiar. El campesino ya no busca asegurar un equilibrio entre producción y consumo para garantizar la reproducción de la familia. Por el contrario, los campesinos se inician en nuevos rubros, crean estrategias de comercialización de sus productos, en definitiva, crean nuevas opciones de negocios que les permita incrementar los márgenes de rentabilidad de la actividad agrícola.

(...) lo atractivo que era la venta de fruta en ese tiempo, y lo malo que estaban los precios del cultivo de la chacarería, porque a mí ahora como fruticultor, no me conviene producir

---

<sup>8</sup> Para analizar la situación experimentada por los pequeños productores entrevistados, nos hemos enfrentado a la necesidad de recurrir, por una parte, a teorizaciones sobre la realidad agraria latinoamericana desarrolladas entre fines de la década de los 70 y principios de la década de los 80 y, por otra a investigaciones de carácter empírico, con un fuerte énfasis en la caracterización de aspectos productivos y técnicos del campesinado, desarrolladas con mayor fuerza a partir de los años 90. La necesidad de utilizar conceptualizaciones sobre el campesinado responde, de acuerdo a Bengoa (2003: 2), a los desplazamientos que ha experimentado el estudio de la realidad agraria de la región en los últimos 25 años. Esta situación ha implicado no sólo la redefinición del campesino como actor social, sino también de los tipos de investigaciones que abordan la situación del sector, conllevando a la primacía de estudios de tipo específico, en detrimento de estudios teóricos con visión global. Tal como señala el autor, la primera traducción al castellano de Alexander Chanayov “La organización de la Unidad Económica Campesina”, realizada por Eduardo Archetti y publicada a mediados de las década de los setenta, influencia las nuevas orientaciones de los estudios rurales, sobre todo en un momento en que los esquemas marxistas más ortodoxos estaban siendo incapaces de analizar y observar la compleja realidad existente. Esta publicación permite el desarrollo de importantes investigaciones que generan conceptualizaciones sobre la realidad del agro latinoamericano. Sin embargo, y según el autor, a inicios de la década de los 80 –en momentos de reajustes estructurales en Latinoamérica- se produce un nuevo desplazamiento en la forma de interpretar la realidad de la agricultura de la región. El actor campesino se desdibuja y la discusión teórica ahora se reduce a la búsqueda de campesinos viables, es decir, pequeños productores con capacidad de inserción en los circuitos agrocomerciales y agroindustriales. De acuerdo a Bengoa, esta situación conduce al abandono de la visión global que existe en décadas precedentes, e implica que en los años 90 todas las investigaciones enfatizan las *particularidades más fragmentarias posibles de lo concreto* (Ibíd: 8). Este desplazamiento en la forma de aprehender la situación campesina, conduce a que en esta investigación se haga evidente la necesidad de utilizar estudios realizados hace ya más de dos décadas.

un kilo de porotos, me conviene comprarlo, porque los precios se han mantenido por años o han ido bajando, y los márgenes de rentabilidad de los productos, por ejemplo, como chacarería, como el trigo u otras cosas, se han ido reduciendo cada vez más (...) **Frutas de Chile.**

(...) había que hacer algo con el campo... la rentabilidad del trigo era nula, prácticamente nada, uno cosechaba 40 quintales por hectárea, tenía un costo de 30, le quedaba una utilidad de 10 quintales, a 8 mil pesos el quintal, las utilidades eran de 80 mil pesos por hectárea... lo que era la nada misma, acaso lo llegabas a obtener (...) **Sociedad Agrícola Panamá.**

Los pequeños agricultores se relacionan, en términos de la comercialización de sus productos agrícolas con agroindustrias locales e intermediarios<sup>9</sup> y, en menor medida con supermercados y almacenes, según el tipo de producto. En relación al vínculo comercial con las agroindustrias, conviene señalar que, de acuerdo a Gómez (1993: 15), la integración de los pequeños productores a los complejos agroindustriales (CAI) representa la integración de eslabones de producción y de servicios, donde los procesos de producción primaria se convierten sólo en una parte secundaria y dependiente del conjunto mayor. Esta situación ubica al campesino, tal como veremos posteriormente, en una posición de horizontalidad en el proceso de venta de sus productos agrícolas. También encontramos empresas que comercializan con pequeños productores locales y empresas transnacionales con sedes en la región a la que pertenece el entrevistado.

(...) diferentes mercados, porque nosotros recorremos todo lo que es Santa Cruz, San Fernando, parte de la sexta región, Curicó... y esto abarca quioscos, almacenes, supermercados, casinos... estamos recién entrando a supermercados (...) **Sociedad Agrícola Vilaza.**

(...) no hay ninguna otra empresa que se dedique a este esquejes y que esté en manos de pequeños agricultores y además que esté enfocado a pequeños agricultores, porque eso es lo que nos marca a nosotros (...) **Petalimport.**

---

<sup>9</sup> Según Boucher et al (2000), las agroindustrias son aquellas empresas que aumentan y retienen en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas a través de la ejecución de tareas de poscosecha en los productos procedentes de explotaciones silvoagropecuarias, pesqueras y acuícolas tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización. Los intermediarios, de acuerdo a los autores, son las personas que viajan a las zonas de producción para comprar el producto a un precio menor, después de reunir grandes cantidades del producto lo venden a precios más altos.

De lo anterior, podemos afirmar la tendencia del sector a orientar la venta de su producción a mercados internos, particularmente a mercados regionales, y específicamente a los de carácter local. De acuerdo a Berdegú (2000)<sup>10</sup>, el 78% de las empresas participan en los mercados locales y el 57,2% lo hace en los mercados regionales. Sólo quienes logran articularse con los CAI -complejos integrados al sistema económico mundial- logran exportar de manera indirecta, sobrepasando las barreras locales. Del total de empresas consideradas en el estudio (10), siete (7) se vinculan con agroindustrias locales, a través de las cuales exportan indirectamente sus productos.

Ahora bien, los campesinos proyectan superar las barreras locales y nacionales para insertar sus productos de manera directa en los mercados internacionales. Sin embargo, según Berdegú (2000), sólo el 13% de las organizaciones económicas envía sus productos a los mercados internacionales de manera directa o bien a través de asociaciones con empresas especializadas. Resulta relevante destacar que los entrevistados, vinculados históricamente a diferentes instituciones del Estado encargadas de apoyar económica y técnicamente al sector, parecen haber incorporado el discurso de la política agrícola. Ésta busca insertar decidida y ampliamente a la pequeña agricultura en los mercados internacionales favoreciendo su incorporación a los programas de fomento de las exportaciones (Ministerio de Agricultura, 2000: 67). Los entrevistados plantean como principal proyección de su negocio la incorporación a procesos directos de exportación de productos agropecuarios. Por lo tanto, el énfasis dado por los agricultores entrevistados a este proceso permite afirmar que para los campesinos, la exportación directa representaría la posibilidad concreta de consolidar sus capacidades empresariales y emprendedoras. Esta situación resultaría coherente con el discurso de la actual política agraria, ya que a través del sustantivo mejoramiento de las capacidades productivas y empresariales de los campesinos, la pequeña agricultura lograría integrarse al proceso exportador (INDAP, 2004). De acuerdo a datos entregados por INDAP (2008b), del total de Empresas Asociativas Campesinas (106), en la actualidad hay

---

<sup>10</sup> Como señalamos en capítulos anteriores, el impulso de la política agraria a la asociatividad se produce con mayor énfasis desde fines de los años 90 y hasta los primeros años del 2000. Los estudios impulsados por instituciones públicas o privadas para caracterizar y evaluar el desempeño económico de las empresas campesinas se enmarcan también en estos años. El cambio de énfasis de las políticas públicas en los últimos cinco años –privilegiando el desarrollo de capacidades emprendedoras individuales- ha conducido a la disminución de estudios que evalúen el actual estado de las iniciativas colectivas de negocio. Frente a esta situación, no se cuenta con datos actualizados sobre la acción colectiva de pequeños productores, por lo cual sólo se dispone de datos de principios del año 2000.

cuarenta y cinco (45) que exportan de manera directa a mercados como Alemania, Estados Unidos, Holanda, Bélgica o Brasil –entre otros- lo cual involucra a 1.369 productores. Ellos han recibido créditos y subsidios directos para inversión en capital productivo y humano de parte de INDAP.

A pesar de lo anterior, podemos argumentar que el interés por participar de procesos directos de exportación se enfrenta a una serie de obstáculos. La falta de recursos económicos y técnicos y, producto de dicha carencia, la solicitud de créditos y préstamos a instituciones del Estado, conducen al endeudamiento histórico de los agricultores y por tanto, los mantiene como exportadores indirectos a través de agroindustrias locales. Cabe destacar la opinión de uno de los entrevistados que detecta la dificultad de hacer de toda la pequeña agricultura una de carácter exportador. Frente a ello, se opta por elegir el mercado nacional como destinatario de sus productos.

(...) mi política personal digamos, se basa en un análisis dólar-mercado, y lo que pasa es que claro, a mí me llama mucho la atención que toda la pequeña empresa la quieren potenciar a exportadora, seamos realistas, de la más pequeña empresa yo creo que de mil empresas que hay, yo creo que mil pueden salir fuera y con fuerza. Pero resulta que acá toda la política, todos tienen que exportar, o sea que en Chile no comemos nosotros, pero yo enfoco principalmente el producto a mercado nacional... un dólar a mí a 540 pesos, exportar a ese precio de dólar a mí no me conviene porque yo tengo más gastos que un gran productor que tienen economía a escala, pero si es mercado nacional yo sí obtengo buenos precios (...) **Huertos del Sol.**

Para poder insertar sus productos en los mercados locales y regionales, y poder obtener utilidades, los pequeños productores han debido incorporar a su actividad los requerimientos de las agroindustrias con las cuales se relacionan. Éstas demandan mayores volúmenes y mejoras en la calidad de la producción entregada, requisito que de ser cumplido es bonificado a través de incentivos económicos. Junto con esto, la adecuada inserción en los mercados ha requerido la utilización de estrategias que abarquen la totalidad del negocio, no sólo en términos productivos sino también de captura de clientes. La concepción de negocio agrícola supera, por tanto, la mera práctica productiva y comprende pensar el negocio como inserto en un espacio en el cual intervienen estrategias y relaciones de carácter comercial. En esta línea, afirmamos que la agricultura es percibida como un negocio, lo cual implica desechar la idea que el



*campesino imprime desarrollo a un hogar, no a un negocio* (Wolf, 1971: 10). Esta frase resume aquellos elementos estructurales que caracterizaban a la economía campesina. Al tener como objetivo el desarrollo del hogar, se observaba que el campesinado operaba con una racionalidad en extremo opuesta a la lógica empresarial. No teniendo como objetivo último la obtención de ganancias, lo que la familia campesina buscaba era encontrar un equilibrio entre consumo y producción, de modo tal que lo producido permitiera obtener ingresos que resultaran adecuados a las necesidades de la unidad. Sin embargo, y tal como hemos evidenciado, la actividad productiva es pensada en términos de generación de ganancias.

(...) necesitábamos un nombre y empezamos que Vida y Naturaleza era una cosa como muy así, como pensábamos hacer de esto hacer un negocio, tenía que ser un nombre más comercial, alguien que la identificara y algo que tuviera sentido... hay que tener, tratar de tener, que el cliente te llegue a comprar, que la calidad de tu flor no baje mucho para tener siempre al cliente (...) **Génesis Flower.**

(...) lo fundamental de un negocio es tener a quién venderle, pero lo fundamental es producir pa venderles, si nosotros no tenemos producción, qué sacamos con tener tantos clientes... las nuevas condiciones de mercado que tienen que tener volumen para poder abastecer a tus clientes (...) **Huertos del Sol.**

La percepción de la actividad agrícola como un negocio implica no sólo la búsqueda de utilidades y rentabilidades. Implica, además, reinvertir dichas utilidades para el crecimiento de la organización productiva. Es decir, los productores presentan una disposición al ahorro para la posterior inversión en insumos que potencien la empresa. Con esto no sólo podemos afirmar su disposición a la adquisición de innovaciones, sino también el desplazamiento del uso de utilidades en previsión de posteriores beneficios. Es decir, la tradicional concepción del campesino que busca la satisfacción inmediata y, por tanto, carece de voluntad para ahorrar o invertir en el futuro (Heynig, 1982), no sería aplicable a la realidad de los entrevistados. Los pequeños productores, por una parte, no son renuentes a aplazar la satisfacción actual en previsión de una recompensa futura. Por otra parte, presentan disposición a la inversión y a asumir riesgos, ya que realizan cálculos económicos para determinar inversiones en el tiempo. En este sentido, y concordando con Munizaga (2006), el pequeño productor emprendedor utiliza los ingresos de la empresa como inversión y no como utilidades para gastos personales. Por

lo tanto, afirmamos que la representación de los campesinos como productores de subsistencia, con escasos excedentes para la comercialización, con preferencia por la vida ociosa y escaso interés por obtener ganancias (Heynig, 1982), son categorías que no se aplican a la realidad aquí estudiada.

(...) las señoras pensaban que era como, oye primer año regio vendimos todas las flores, este año va a haber repartición de utilidades, no hablaban de repartición de utilidades, nos van a dar plata, claro yo decía nos van a repartir plata pero el próximo año no vamos a tener plásticos, hay que comprar insumos, saber pa dónde va la micro. Las señoras no sabían, pensaban que todo lo que se hacía era repartir, repartija, repartir, y ahora actualmente no está, ya no existe esas señoras, murió esa sociedad (...) **Hibridación Verdejo.**

La búsqueda de ganancias, la reinversión de utilidades y la disposición al ahorro presentado por los entrevistados, nos permite referirnos a la racionalidad campesina. Tradicionalmente, se ha señalado que en el sector en cuestión prima una racionalidad particular que está dada por la búsqueda de un equilibrio entre producción y consumo (Barría et al, 1984), en contraposición a una necesidad de acumulación propia de las economías capitalistas (Heyning, 1982). Según estas interpretaciones, las unidades campesinas explotan sus tierras con una lógica sustentada en la búsqueda de satisfacción de las necesidades de consumo familiares. Sin embargo, del análisis de las entrevistas observamos que la racionalidad que prima está orientada por la maximización de las ganancias monetarias. En este sentido, las acciones y el comportamiento económico racional de los pequeños productores están guiados por un espíritu de cálculo racionalmente planificado que busca minimizar costos económicos, que se orienta por el ahorro y que se comporta estratégicamente dentro del mercado y de la lógica de la demanda y la oferta.

En relación al tipo de vínculo establecido con las agroindustrias e intermediarios, podemos afirmar que éste es de tipo horizontal<sup>11</sup> debido a la escasa posibilidad o nulo

---

<sup>11</sup> De acuerdo a Schejtman (1998: 27), las empresas agroindustriales pueden optar por diferentes modalidades de articulación para abastecerse de insumos agrícolas con productores independientes, ya sean grandes, medianos o pequeños. Dichas modalidades de articulación pueden ser de tipo horizontal o vertical. Cuando la relación establecida entre las partes adquiere un carácter asimétrico, nos referimos a una articulación horizontal. Por el contrario, cuando ambas partes establecen relaciones de dependencia mutua, inversiones en insumos específicos, interacciones frecuentes y adaptación cooperativa, nos estamos

poder de negociación que tienen los pequeños productores sobre el precio de su producción. En este sentido, la condición de horizontalidad estaría presente tanto en las relaciones que establecen con intermediarios como con las agroindustrias locales. Este tipo de relación se explica no sólo porque los pequeños productores se ven enfrentados a aceptar los precios definidos por las agroindustrias o bien, a aceptar pagos diferidos en el tiempo, sino también por el trato entregado por las agroindustrias, en el cual aparecen abusos comerciales a los pequeños productores.

(...) por la variación de precio y el trato en las empresas, no era adecuado, nosotros encontrábamos que nos sentíamos perjudicados... no tenía ni un trato diferente... nosotros estamos vendiendo, no estamos obligados con ellos... somos clientes, y el cliente necesita otro trato (...) **Frambuesas Tinguiririca.**

(... ) este año dijimos, bueno, porque los agricultores también cuando crean que la comercialización no es tan buena, no saben lo que pasa con las exportadoras que dicen que hay una cajita negra, que te devuelve plata por los seguros y no llega a los agricultores (...) **Cantarito del Valle de Petorca.**

El vínculo de horizontalidad se expresa también en la relación comercial establecida con los intermediarios, ya que el campesino ve reducido su poder de negociación ante la necesidad de vender la producción, necesidad que conlleva incluso el asumir el riesgo del no pago de la venta. De acuerdo a Zamora (1999: 2), las ventas de los campesinos son el eslabón inicial en la cadena productiva<sup>12</sup>, la cual tradicionalmente incluye un gran número de intermediarios, que agregan poco valor al producto y que interfieren en el paso de las *señales del mercado* desde los consumidores a los productores. Como resultado, el margen al productor es cada vez menor. Así, el sistema de precios tiende a perder eficacia como mecanismo rector de la economía, a la vez que los ingresos de los productores se deterioran. Cabe señalar que la horizontalidad de la relación comercial puede expresarse también en la incapacidad de adquirir insumos de calidad que permitan

---

refiriendo a una relación vertical. Según Fort (1999: 101), para los pequeños productores las ventajas de establecer mecanismos de coordinación vertical son la reducción del riesgo y la posibilidad de colocar grandes volúmenes sin afectar los precios, además de otras condiciones que podrían negociarse, como crédito y asistencia técnica.

<sup>12</sup> Dini (2007) señala que la cadena productiva es el conjunto de actividades requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción hasta el cliente final y su posterior desecho o reciclaje, a través de distintas fases de producción. Los agentes económicos que participan del proceso de producción, elaboración y distribución son los pequeños, medianos y grandes productores agrícolas, agroempresarios y acopiadores, mayoristas y minoristas, respectivamente.

la posterior venta de productos de calidad. En este sentido, en la vinculación con agentes compradores de sus productos, así como con aquellos a través de los cuales los productores se abastecen, resulta compleja la posibilidad de vincularse simétricamente.

(...) en el campo se da mucho con los pequeños agricultores, que son el 90% o más tal vez, que son estafados... son estafados, porque vienen empresas o personas que se dedican al comercio de frutas o de productos agrícolas y reciben o le llevan la producción de un año, por ejemplo, y no se la pagan, o le pagan a precio de huevo, o no le pagan lo que pactaron, se la pagan tarde, mal y nunca, y en otros casos, desaparece (...) **Frutas de Chile.**

(...) y esa gente, llegan los compradores ambulantes, les compran y de repente no los ven más poh... abusan y no hay responsabilidades de respaldo de precios; este año, por ejemplo, quedaron harta gente botada, que perdieron sus productos, porque no había poder comprador (...) **Frambuesas Tinguiririca.**

Por lo tanto, y en relación de los párrafos anteriores, afirmamos que los agricultores se encuentran inmersos en relaciones de intercambio desiguales que, finalmente, no permiten asegurar la estabilidad económica del productor. El vínculo comercial establecido con intermediarios y/o agroindustrias no está definido por leyes de mercado propias a las exigencias locales, sino por fuerzas de poder asimétricas ante las cuales el agricultor no puede sino someterse, dada su posición desventajosa en la cadena productiva.

En relación al segundo nivel –nivel macro- en el cual los pequeños productores enmarcan sus prácticas productivas, éstos perciben una serie de transformaciones que tienen lugar a nivel mundial y que representan un desafío para su tradicional quehacer productivo. De acuerdo a sus relatos, el campesino se hace partícipe de un escenario que trasciende las fronteras de su localidad inmediata, insertándose subjetiva y objetivamente en él, ya que reconoce la existencia de nuevos requerimientos e integra nuevas técnicas que hagan de su quehacer uno apto para las economías mundiales. Este escenario conlleva la competencia con productos importados, de manera que el campesino deberá no sólo adecuarse a nuevos requerimientos, sino además considerar en sus decisiones productivas aquellas que sean más adecuadas y que permitan, por tanto, competir con producciones agrícolas extranjeras. De acuerdo a Rojas (2004), la agricultura en los actuales escenarios se encuentra permanentemente amenazada por

procesos de desarrollo agrícola que suceden en sectores agropecuarios de países desarrollados, tales como el proteccionismo agrícola que tiene lugar para ciertas producciones que compiten con las nacionales.

(...) con este asunto de los tratados internacionales que se están firmando cada vez, las exigencias se están volviendo mayores, e incluso, el mercado nuestro, el mercado interno está cada vez más exigente, se está poniendo a tono con las exigencias que hacen en el mercado externo, y pa' poder competir con ellos, o con los que son productores más grandes... hay que cambiar, que hay que innovar, que hay que hacer cosas nuevas, que hay que trabajar con diferentes métodos porque así lo exigen ahora los nuevos tratados (...) **Frutas de Chile.**

(...) llegó como el cambio en la agricultura, hubo una caída en los precios porque en otros países si bien es cierto eran subsidiados los productos... el Estado cuando llegaban del otro lado, aquí no sucedió eso, así que como ahora hay que trabajar con la calculadora porque si no conviene no hay que hacerlo (...) **El Sobrante.**

Como hemos visto, el mercado agrícola ha sufrido una serie de transformaciones que ha implicado para los pequeños productores un conjunto de requisitos que ponen en entredicho sus tradicionales prácticas productivas. Las nuevas exigencias impuestas por las agroindustrias representan para los campesinos el desafío de ser más productivos y eficientes, de manera de responder a las demandas de los agentes de su entorno inmediato. Los entrevistados perciben que la inestabilidad económica, y por tanto social, que implican las nuevas exigencias se explica por la carencia de mecanismos que permitan hacer frente a los nuevos requerimientos de manera efectiva e inmediata. La falta de recursos económicos, así como la ausencia de una mentalidad emprendedora, limitan y dificultan la real posibilidad de hacer frente a las nuevas transformaciones. De acuerdo a Sáez (2004), el relevo generacional que hoy se está produciendo en el campo chileno posibilitará una oportunidad de cambio para enfrentar la actividad agrícola con una noción de negocio que permita a mediano plazo una participación más activa en los mercados nacionales e internacionales.

(...) necesitamos plata y no hay una empresa que nos diga yo les paso plata y ustedes mandan paltas... nosotros pa poder mantener la sociedad tenemos que pedir plata en la entrada, porque no tenemos. Si nosotros fuéramos capitalistas no tendríamos que pedirle plata a nadie y exportaríamos todo lo que tenemos (...) **El Sobrante.**

(...) yo creo que todavía hay una fuerte raíz campesina y por eso mismo ellos, debido a eso es que no han tenido una visión de mundo diremos, tienen una visión de pueblo, no tienen una visión de mundo, o sea decir hoy día están las transnacionales (...) **Cantarito del Valle de Petorca.**

Junto con lo anterior, los productores entrevistados detectan carencias tecnológicas que dificultan dar oportuna respuesta a las nuevas demandas. Siguiendo a Leporati (2004), la agricultura campesina presenta factores internos que restringen el desarrollo competitivo del sector, tales como déficit tecnológico, dificultad de acceso y escaso manejo de información y bajo grado de profesionalización de la actividad. De acuerdo a los entrevistados, el sector presenta carencias en términos de capacidad profesional para administrar las empresas productivas, es decir, se percibe una insuficiente capacidad de gestión de los pequeños productores para administrar de manera eficiente y eficaz sus organizaciones. De acuerdo a Echeñique (1999), en los países del cono sur hay elementos de tipo estructural que restringen el cambio tecnológico e impiden el desarrollo en las explotaciones agropecuarias. Estos elementos están relacionados con factores tales como el acceso restringido a la tierra y el agua, el deterioro de estos recursos, las profundas carencias de infraestructura y el aislamiento, las imperfecciones de los mercados y la baja capacidad negociadora, factores culturales y escasas oportunidades de educación, entre otros.

(...) grandes problemas que a parte de eso son el capital de trabajo y la capacidad profesional que administra estas empresas, yo creo que podís tener socios muy comprometidos pero muy comprometidos, te entregan toda la fruta, pero si no tienes capacidad de gestión para salir de esa fruta y ponerla donde se debe y no tienes capital de trabajo pa mantenerlo no sirve de nada (...) **Huertos del Sol.**

A pesar que tradicionalmente se ha conceptualizado y caracterizado al sector campesino como reticente a la adquisición de nuevos insumos tecnológicos, observamos que los entrevistados presentan disposición hacia la adquisición de nueva tecnología, en tanto ésta es percibida como la principal herramienta para compensar la escasez de recursos, para mejorar sus rendimientos y con esto, asegurar la eficiencia de la explotación agrícola. Cabe señalar que las innovaciones tecnológicas adquiridas provienen de la

inserción de los agricultores en programas estatales de transferencia tecnológica<sup>13</sup>. Con esto, y considerando los planteamientos de Chayanov (1979), podemos afirmar la disposición de los pequeños productores a la adopción de tecnologías, pero dadas sus condiciones materiales, las innovaciones técnicas sólo son adoptadas cuando son percibidas como aprobadas en su eficiencia, por lo cual son más proclives a recibir tecnología proveniente de programas del Estado, antes que a experimentar.

De acuerdo a lo relatos de los entrevistados, podemos constatar que a los elementos anteriores se suma la falta de iniciativa de productores de edad avanzada para adecuarse a los requerimientos, ya sea aprendiendo nuevas técnicas como aplicándolas una vez que se cuenta con el conocimiento. Cabe señalar que los emprendimientos en el mundo rural están circunscritos a productores de mayor edad, en tanto los sectores más jóvenes han migrado a las ciudades. Es decir, la disposición a innovar que percibíamos en párrafos anteriores estaría presente en un sector de la agricultura campesina y los emprendimientos campesinos con fines productivos también serían desarrollados por grupos específicos del sector. De acuerdo a ODEPA (2006: 25), uno de los rasgos distintivos de la agricultura nacional es la avanzada edad de los productores, ya que el 40,8% tiene entre 56 y 75 años. Al mismo tiempo, se observa un vacío importante de productores jóvenes, segmento normalmente con mayor disposición a la adopción de innovaciones, ya que sólo el 10% tiene menos de 35 años. A esta situación, se suma el bajo nivel educacional con el que cuentan los campesinos en el campo chileno. En relación a esto, ODEPA (2006) señala que el 67,2% de los pequeños productores no tiene ningún tipo de educación formal o bien, sólo básica incompleta y sólo el 12,3% tiene educación formal completa. Podemos afirmar entonces que las restricciones educacionales y los rangos de avanzada edad constituyen una barrera para los procesos de toma de decisiones y de adopción de innovaciones respecto a los desafíos y requerimientos de competitividad y eficiencia de los mercados agrícolas.

(...) en el caso de mi grupo, eran muy reacios a las charlas o cursos de capacitación, porque ellos vivieron toda su vida, la mayoría son mayores que mí, vivieron toda su vida

---

<sup>13</sup> A través del convenio establecido entre el Instituto de Investigación Agraria (INIA) e INDAP, se ha promovido la constitución de grupos de agricultores, previamente seleccionados, para formar Grupos de Transferencia Tecnológica (GTT) con el fin de modernizar y mejorar sus sistemas productivos agrícolas y pecuarios. Este programa ha logrado una cobertura de 56.000 pequeños productores, con un costo subsidiado de \$227.000 por agricultor (ODEPA, 2006).

solamente obedeciendo órdenes, entonces pa' ellos no tenía sentido, por ejemplo, estudiar ahora... ahora las capacitaciones están orientadas a cambiar las formas de trabajar, a innovar, a eso están orientadas las capacitaciones actualmente, porque, como le digo, a una persona nadie le va a enseñar cómo tiene que regar, nadie le va a enseñar cómo tiene que aplicar la (...), pero hay otras cosas que hay que ir las cambiando, son hábitos que es muy difíciles erradicarlos, porque ya, como le digo, muchos años que se está practicando así... es difícil introducir las técnicas nuevas, ese es el problema (...) **Frutas de Chile.**

(...) los viejos que participaron de la reforma agraria nunca les, o sea nunca le han traspasado nada a sus hijos, es producto de eso que la migración se ha producido... y que es más difícil para uno tener que trabajar con puras personas mayores de 50 o 60. Entonces es más difícil porque ellos entienden menos que la nueva generación, y a esa nueva generación no le han dado ninguna posibilidad los mismos padres de decirle mira ya, te voy a dar un pedazo de tierra, trabájala tú y qué sé que sea un emprendedor nuevo, eso es lo que no hemos tenido una renovación (...) **Cantarito del Valle de Petorca.**

Por lo tanto, afirmamos que existen limitantes para la adecuada inserción de los pequeños productores en los mercados actuales. Falta de recursos, tecnología, educación, y ausencia de flexibilidad para adecuarse a los nuevos cambios permiten cuestionar las reales posibilidades de competencia del sector en los mercados actuales y, por tanto, sus posibilidades ya no de competir sino de permanecer en el medio rural y en la economía en general. Podemos afirmar que esta situación conduce a que los agricultores, dado el escenario en el cual se ven insertos, no puedan hacer frente a las exigencias de manera individual.

(...) desarrollarnos como pequeños agricultores... no quedarnos ahí y desaparecer... en el mundo rural es la única instancia que va quedando ya pa' poder subsistir como pequeño agricultor... toda la pequeña agricultura debería estar asociada, es una de las formas que veo yo que es la salida para todos estos desafíos que vienen (...) **Frutas de Chile.**

(...) entonces si el mundo agrícola quiere mantenerse vivo, que generaciones nuevas se vayan quedando con las tierras, hay que organizarse, en cambiarla la mentalidad a este, porque si no estai frito, estai frito, o sea no te da el sistema (...) **Génesis Flower.**

Cabe relevar que no para todos los entrevistados la permanencia o competencia es entendida en términos netamente económicos. El escenario en el cual se desarrollan las prácticas productivas amenaza no sólo la sobrevivencia de la agricultura campesina, sino



la estabilidad económica y social del reducto más íntimo del entrevistado: su familia. Las nuevas exigencias planteadas por la economía implican la desestabilización económica y social del núcleo familiar, lo cual actúa como limitante para la proyección educativa de los hijos y, junto con esto, la proyección económica de la familia entendida en términos extensivos. Resulta relevante mencionar que, de acuerdo a datos entregados por Amorós et al (2006), el 27% de los emprendimientos en Chile surgen por necesidad, por lo cual el emprendimiento es percibido como un mecanismo para mejorar las condiciones materiales de existencia de las personas y su entorno inmediato.

(...) ganábamos el sueldo mínimo, vivíamos de un sueldo mínimo, entonces es difícil vivir con eso, se sufre demasiado... en un principio no, no era así... trabajábamos porque se necesitaba trabajar, y había que tener plata para sobrevivir... esa era la verdad... y después se fueron dando las cosas y se fue soñando un poco más (...) **Sociedad Agrícola Vilaza.**

Sin embargo, para otros entrevistados la permanencia del sector no es el principal problema que plantea la existencia de nuevos requisitos y exigencias. Por el contrario, se percibe la capacidad de competir, aunque de manera desventajosa, en el nuevo escenario. Es decir, las condiciones de las actuales economías no parecen ser percibidas como amenazas a la continuidad del sector, sin embargo, sí limitan las posibilidades de competir de manera de lograr rentabilidades en la producción.

(...) en este momento está tan malo el tema de la uva y del vino, que la verdad es que no hay muchas proyecciones de por medio, o sea, seguir vendiendo, ojalá se arregle el tema del precio de la uva, y los mercados afuera (...) **Sociedad Agrícola Panamá.**

Por último, podemos señalar que para los entrevistados aparece como una necesidad potenciar el surgimiento de una nueva figura en el campo que sea capaz de hacer frente a los nuevos desafíos impuestos por los mercados agrícolas. De acuerdo a la actual política agrícola, es la figura del campesino profesional quien podrá insertarse adecuadamente a los mercados nacionales e internacionales, en tanto contará con mayores conocimientos y habilidades que le permitirán hacer frente a las nuevas demandas (Fonck et al, 2002). Esta figura se desarrolla gracias a la acción del Estado, a través de la capacitación a pequeños productores en materias de gestión y

administración<sup>14</sup>. Cabe señalar que este profesional no sólo se capacita y desarrolla en materias relativas a gestión de su empresa, sino también en lograr la ampliación de su visión del negocio agrícola, con el objetivo de percibir las nuevas exigencias de los mercados agrícolas y de dar respuesta a éstas, logrando además, mejorar su poder de negociación con los agentes de su medio local y regional (Barrera, 2004). A pesar de los esfuerzos gubernamentales por promover y fortalecer la figura de campesino profesional, los pequeños productores entrevistados, tal como veremos posteriormente, privilegian los recursos económicos que entrega el Estado, en detrimento de los apoyos técnicos que aportan a consolidar dicha figura. En este sentido, la capacitación en materias de gestión del negocio agrícola es vista sólo como un complemento a los apoyos financieros ofrecidos por el aparato estatal.

(...) nos ha motivado a irnos superando como pequeños agricultores, a desarrollarnos... en la parte personal, hemos hechos cursos, hay personas que nunca habían estado en cursos así, o han salido a charlas técnicas, visitas a terreno (...) **Frutas de Chile.**

(...) de repente se le exige mucho al pequeño y no está la educación, no está la preparación pa cumplir ese tipo de cosas, yo creo que la capacitación es fundamental, yo por eso curso que sale, diplomado, que los hago todo, porque vai quedando abajo, o sea, el común de la gente no tiene idea de técnicas de negociación, hay gallos con mucha personalidad, que te mira desde arriba y te disminuye tanto que al final maneja la situación y terminai firmando cualquier papel y cualquier contrato y él hace excelente su pega y te sentís tú que le pudiste vender al uno muy grande y resulta que hiciste el negocio más malo de tu vida, por no tener los conocimientos (...) **Huertos del Sol.**

## **b) Vínculo con el Estado**

En términos generales, la referencia de los entrevistados al aparato estatal, ya sea en relación a la figura del Estado o bien a instituciones públicas particulares, se hace siempre relevando la posición de horizontalidad en la que se encuentran los pequeños productores en los actuales mercados agrícolas. Además, dadas sus condiciones

---

<sup>14</sup> Durante el año 2007, INDAP atendió a 17.000 pequeños productores, a través del Programa de Profesionalización Campesina. Este programa tiene por objetivo desarrollar el capital humano de la agricultura familiar campesina, mediante la incorporación de conocimientos y competencias en los campesinos, alineadas con los requerimientos actuales del mercado y de manera ordenada y sistemática para aumentar la capacidad de autogestión y la sustentabilidad de los emprendimientos (INDAP, 2008a).

económicas y, por tanto, su limitada posibilidad de insertarse en instituciones financieras, los pequeños productores se refieren al Estado como un proveedor de recursos económicos. Producto de dicha percepción y de las demandas puntuales que hacen al aparato estatal, podemos afirmar la presencia de una relación de dependencia con el Estado.

Los entrevistados demandan al Estado asumir un rol de intermediación de las relaciones económicas establecidas entre agricultores y agroindustrias e intermediarios. Los campesinos señalan que los riesgos en la transacción económica, a saber, pagos diferidos o no pagos, debiesen ser disminuidos a través de la intermediación del Estado, como agente regulador de los convenios establecidos entre dichos agentes. Sáez (2004) afirma que el Estado puede ser un facilitador y un generador de redes que permita a los pequeños productores favorecer sus relaciones y vínculos, sin embargo, la responsabilidad final en la transacción económica recae en el agricultor. Cabe señalar que la actual política agraria enfatiza en que el campesino *debe* incorporar *un espíritu empresarial moderno* que le permita asumir riesgos y los costos de esas decisiones (Schmidt, 1999: 20). Por lo tanto, si relevamos los apoyos técnicos entregados por el Estado destinados a favorecer el desarrollo de capacidades empresariales en los pequeños productores y si consideramos que dichos apoyos buscan reducir la presencia del aparato estatal como regulador de las transacciones económicas de los campesinos, podemos afirmar dos cuestiones. Por una parte, que los pequeños productores no están percibiendo los apoyos técnicos de la manera que el Estado supone –generadores de capacidades empresariales que permitan reducir los riesgos inherentes a las transacciones económicas. Por otra, y como resultado de lo anterior, los agricultores están reproduciendo la mantención de una relación de dependencia con la figura del Estado, no sólo en términos de entrega de recursos económicos, como veremos luego, sino como mediador de sus propios negocios e interacciones económicas.

(...) el gran déficit que hay en este momento, es el sistema de comercialización, en todos los pequeños agricultores, en todos... yo lo he conversado, he estado en reuniones con muchos de ellos, y todos se quejan, me estafaron, tanta plata, entonces yo pienso que el gobierno debería interferir en esto, ser, como le decía, el aval, buscar un mecanismo... no ser el aval, pero buscar un mecanismo que regulara el sistema de comercialización, a favor del pequeño agricultor... porque yo no veo otra forma, si el gallo está desprotegido y conoce poco de negocios y tiene poca visión de dónde colocar sus productos, o pocas

alternativas de dónde colocar sus productos, venga quien venga con la intención de estafarlo, lo va a hacer... pienso que no debe ser económico porque nadie va a producir, entonces diciendo el gobierno me va a pagar, sino que una forma de controlar, de interceder, de ser como intermediario del negocio entre el agricultor y el comprador (...)

**Frutas de Chile.**

Los entrevistados perciben al Estado y a las instituciones con las cuales se vinculan como entidades financieras que, a través de la entrega de recursos económicos, permiten la creación y posterior desarrollo de empresas campesinas. En este sentido, el acercamiento al aparato estatal se explica en tanto éste es percibido como un proveedor de recursos económicos y el único medio a través del cual los agricultores pueden acceder a créditos<sup>15</sup>. Cabe señalar que, de acuerdo a datos entregados por el Ministerio de Agricultura (2007), en el año 2007 el presupuesto para la colocación de créditos fue de M\$ 303.208.998, dinero entregado directamente por dicha institución a 42.181 pequeños productores. Sin embargo, la actual política agrícola pretende lograr el traspaso de la mayor cantidad de usuarios de INDAP al sector financiero privado. Por lo tanto, y reafirmando lo señalado anteriormente, la disposición de los entrevistados hacia el aparato estatal se vincula con una demanda por apoyo de tipo económico, ya sea a través de la entrega de incentivos crediticios o bien, a través de la presencia de un Estado regulador de las transacciones económicas.

(...) en ese instante era lo más cercano por problemas de garantía, bancos, en ese momento complicado. De hecho somos todos pequeños productores entonces quedamos fuera de ese segmento que toma el banco, así que los más cercano era INDAP (...)

**Petalimport.**

(...) la gente por urgencia y por necesidad ocupa al INDAP por eso, pero cuando la gente ya pide 100, 200 o 300 lucas... cuando uno toma a INDAP, lo toma por última carta, como último recurso que le queda al campesino porque no puede hacerlo de otra manera

(...) **El Sobrante.**

---

<sup>15</sup> De acuerdo a Tomala (2003), una de las críticas que tradicionalmente hacen los investigadores agrarios a la banca privada es la poca facilidad de acceso que tienen los sectores rurales al crédito. Los bancos de préstamos tienden a concentrar sus actividades en los sectores urbanos, las ciudades, y en las zonas rurales e interurbanas donde se concentran las actividades económicas comerciales de servicios. Esta situación implica la exclusión de un gran grupo de familias campesinas que operan fueran de estas zonas.

Junto con lo anterior, los entrevistados perciben que el Estado debiese ser la entidad encargada de regular e intermediar el vínculo establecido entre empresas campesinas y asesores que brindan apoyo técnico a los pequeños agricultores<sup>16</sup>. Cabe señalar que el 84,6% de los pequeños productores asociados a EAC cuentan con el apoyo de dichos asesores (Berdegué, 2000: 38). Los entrevistados perciben que no hay seguimiento de los recursos económicos entregados por el Estado a los campesinos a través de los asesores técnicos y, producto de esto, se generan pérdidas económicas que finalmente pueden repercutir en el éxito del desarrollo de una empresa de productores.

(...) siempre les he dicho que INDAP pa' entregar platas tiene que hacer un seguimiento, cuando entrega un subsidio o un crédito de 100 o 200 lucas, retenga 10 lucas y que pongan una persona que la gente gaste la plata en lo que es... si el gobierno da un subsidio de 1 millón de pesos ese subsidio no viene a los campesinos, ese subsidio lo recibe el contratista de INDAP que tiene que ser inscrito en el INDAP, que tenga que ver con el INDAP. Nosotros no vemos ni un peso sino que vemos la obra... eso creo que está mal, creo que el gobierno tiene que tomar cartas en el asunto porque si él destina la plata a los pequeños agricultores que le llegue a los pequeños agricultores (...) **El Sobrante.**

Las percepciones sobre el rol del Estado -protección de relaciones comerciales de pequeños productores y entrega de incentivos que potencien la constitución de emprendimientos campesinos- coinciden con las demandas que los pequeños productores han hecho en su trayectoria como productores individuales. En este sentido, los agricultores entrevistados evalúan este rol del Estado en términos positivos, sin embargo, perciben que los recursos económicos entregados no son suficientes. Esto, por su parte, es considerado como una limitante para la adecuada inserción en los mercados. Según datos de ODEPA (2004), el gasto público rural en términos de fomento productivo ha aumentado en un 69% en los últimos ocho años (\$201.652 millones en 1996 a \$289.283 millones en el 2004).

---

<sup>16</sup> La prestación de los servicios y programas de fomento productivo de INDAP es realizada a través de asesores o proveedores de fomento, personas naturales o jurídicas que en su conjunto forman parte de la institucionalidad que trabaja en el mundo rural. Los asesores mantienen una relación cotidiana y de contacto directo con los usuarios del instituto e intervienen en el acompañamiento técnico, en la aplicación práctica de las propuestas de intervención. Son los facilitadores de los cambios tecnológicos, de conocimiento, de formación y generación de capacidades técnico-empresariales que los usuarios puedan realizar en sus sistemas productivos y/o de negocios (INDAP, 2008b).

(...) levantan una empresa, es como una guagua, si una guaguüita usted la hace nacer, tú la tienes y tu pareja la ve, te acompaña un mes y se fue, no me gustó me voy, o en realidad encontré otro negocio mejor y me voy. No es posible que cuando las guaguüitas necesiten más apoyo, crecimiento, apoyo familiar, se críe solo. Es lo mismo que pasa con INDAP, te forman las empresa, pero las empresas con 3 millones cuando se formaron era suficiente, pagar un profesional, una secretaria, pero las empresas van creciendo, necesitan capital de trabajo y ya no necesitan 3 millones necesitan 30, 40 millones. Para qué hacer crecer una empresa si después se les corta las alas y no puede despegar, entonces a pique de nuevo (...) **Huertos del Sol.**

(...) si quieren vernos salir a los pequeños agricultores que se pongan la mano en el corazón y que digan ayudemos, esto no es ayudar es un negocio que está haciendo INDAP con nosotros... hay mucha gente que a nosotros nos está apoyando en este momento con palabra, la necesidad no es eso, la necesidad es que el Estado nos apoye, que nos apoyen los bancos, porque usted sabe que los ricos pa' hacer cosas grandes se apoyan en la CORFO, se apoyan en el Estado. Nosotros, si no hay un poyo pa' nosotros, mientras que ellos no crean en nosotros, nosotros vamos a morir en las ilusiones no más (...) **El Sobrante.**

### c) **Disposición al emprendimiento**

En términos generales, los entrevistados presentan disposición hacia el emprendimiento, ya que éste es percibido y valorado como un adecuado mecanismo de integración de la pequeña agricultura a los mercados agrícolas. Se constata que el emprendimiento representa para los pequeños productores una posibilidad de participar de manera más activa y con mayor poder de negociación en los mercados agrícolas. Además, y de acuerdo a los relatos, se constata que la racionalidad campesina ha experimentado cambios en el tiempo, principalmente en lo referido a la forma de percibir la actividad agrícola. En este sentido, tal como señalan los entrevistados, los pequeños agricultores operaban con lógicas diferentes donde las producciones eran destinadas a mercados similares, no creando estrategias comerciales que aseguraran un incremento en las utilidades del negocio. De acuerdo a Heynig (1982), la pequeña agricultura ha demostrado tener una racionalidad adecuada a las condiciones impuestas por el sistema capitalista, lo que le ha permitido sobrevivir. Esta racionalidad se caracteriza por ser de tipo práctico, ya que a pesar de intentar asegurar la sobrevivencia de la familia, se orienta en términos de maximización de sus ganancias. Podemos afirmar entonces, la

existencia de una racionalidad de carácter comercial en la búsqueda de mercados y de mecanismos que permitan un mejor posicionamiento de sus producciones agrícolas. Por lo tanto, el emprendimiento representa para los entrevistados no sólo una estrategia de inserción en los mercados, sino también el medio a través del cual se busca el incremento de las utilidades.

(...) por supuesto que sí, si no hay emprendimiento no hay nada... los beneficios vienen a través de los precios, porque el dólar está bajo... fuimos a ver a pequeños agricultores, ahí son algo de 30 y tantos productores de frambuesas... y estaban organizados... estos fulanos hicieron todo en grande... y negociaban, tenían poder de negociación... entonces eso es ya una presión que va en beneficio del productor. (...) **Frambuesas Tinguiririca.**

(...) casi no se veía, era muy poco... hace muchos años atrás hubo muchas empresas, que a nivel individual, asociativa o de otra manera que... tuvieran una figuración como exportadores, como productores, casi no existían.... aquí antes el gallo que producía o... que sacaba sus productos, entre todos saturaban el mercado no más (...) **Frutas de Chile.**

Junto con lo anterior, los entrevistados perciben que el emprendimiento permite a los pequeños productores, por una parte, acceder a tecnologías que aumenten la productividad de sus tierras. Sin embargo, y de acuerdo a Echeñique (1999), en la mayoría de las experiencias de desarrollo tecnológico con la agricultura familiar, el proceso de búsqueda de la tecnología adecuada se simplifica al nivel que lo permiten los recursos. Esto culmina, muchas veces, en la simple transferencia de la tecnología disponible, que ha sido diseñada para las condiciones de la agricultura empresarial. Por otra parte, los entrevistados perciben que a través de los beneficios derivados de la creación de emprendimientos, los campesinos pueden insertarse en los nuevos escenarios económicos y, con esto, evitar las migraciones de generaciones más jóvenes a la urbe. Por último, el emprendimiento es percibido como una instancia generadora de empleo, situación que conduce al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad. Según datos entregados por Amorós et al (2006), el 66% de los emprendedores chilenos tienen expectativas de crecimiento y de generar al menos 10 empleos en los próximos 5 años.

(...) lo más probable es que si no se emprende en el mundo rural la gente va emigrar toda a la ciudad... entonces emprender en el mundo agrícola qué es lo que significa, que puedes dar trabajo, y yo he dado en forma personal (...) **Huertos del Sol.**

(...) sí, porque o si no te vas a quedar debajo de todo, y más con los libres mercados que Chile está abriendo cada vez más puertas al libre mercado, y es bien sabido que el MERCOSUR es el peor libre tratado que ha hecho Chile, entonces porque nos perjudica realmente y si no hay emprendimiento en la actividad agrícola (...) **Génesis Flower.**

Considerando lo mencionado en los párrafos anteriores, podemos concluir que el emprendimiento no sólo asegura beneficios ligados al ámbito económico, a saber, integración a los mercados de productos e insumos, incremento en los ingresos agrícolas y, como resultado, la permanencia del sector. Implica además, la disminución en los flujos migratorios, particularmente de aquellos realizados por los sectores más jóvenes del medio rural. Esta reducción permite no sólo la permanencia de este grupo etéreo en el campo chileno. Permite también la posibilidad de disminuir las actuales barreras que existen para la generación de emprendimientos en el medio rural. Como vimos, uno de los principales obstáculos para la adopción de nuevas tecnologías que permita hacer más eficientes los procesos productivos, es la avanzada edad de los pequeños productores, situación que limita el potenciamiento de los emprendimientos campesinos.

Los entrevistados hacen una valoración positiva sobre el emprendimiento, ya que, por una parte, el emprendimiento mejora la posición de los agricultores en el mercado, tanto en términos de comercialización de sus productos como en otros vínculos comerciales ligados a su actividad productiva. Por otra parte, permite mejorar la posición de los agricultores frente a otro tipo de agentes, ya sean instituciones públicas y privadas o bien, otros pequeños productores con los cuales se vinculan comercialmente. El mejoramiento en la posición implica la posibilidad de acceder a recursos económicos y técnicos, provenientes del Estado. Además, implica mejorar la relación comercial con las agroindustrias con las cuales se relacionan, posicionándose como clientes de éstas y por tanto, logrando negociar precios de los productos entregados. Cabe señalar que los entrevistados no sólo valoran los actos emprendedores propiamente tal, sino también figuras particulares que concretizan y hacen tangibles al emprendimiento.

(...) se relaciona mejor con el mundo exterior y se le van dando mejores oportunidades para ir desarrollando distintas actividades, ya sea a través de... de que con el resto de los pequeños agricultores, a través de INDAP (...) **Sociedad Agrícola Panamá.**

(...) yo siempre he admirado a los empresarios, admiro a los gallos muy inteligentes, o



sea yo, ponte tú yo admiro mucho a Piñera, no es por una tendencia política, pero lo admiro por lo que es, a Yurasek que estuvo en Endesa, que levantó Sal Lobos y hora se la vendió a los alemanes, a Angelini, los encuentro sumamente inteligentes, o están tocados por una varita mágica pa' hacer todos los negocios que hacen o les dejaron mucha plata su familia, porque a mí no me dejaron ni un peso. Yo los admiro mucho, yo creo que uno tiene no sé si ídolos, líderes que uno sigue, hay ciertos tipos de gente o estilos de gente que a uno le gustan (...) **Huertos del Sol.**

Se constata que los entrevistados presentan disposición a emprender, ya que tal como hemos señalado previamente, emprender permite insertarse en actuales y potenciales mercados agrícolas. Cabe relevar en este punto que la disposición a emprender se relaciona también con una disposición a participar ya no sólo en el ámbito reproductivo, sino también en el ámbito productivo. Esta situación dice relación con las mujeres entrevistadas, para quienes la iniciación de una actividad emprendedora implica una *salida a otro mundo*. En este sentido, y a diferencia del resto de los entrevistados, la disposición a emprender no estaría únicamente atravesada por una lógica comercial, sino por una lógica de género, donde la mujer busca la auto-realización en una esfera diferente a la tradicionalmente definida para ella, como lo es el ámbito de la reproducción. De acuerdo a Bengoa (1996: 6), la salida de la mujer del ámbito reproductivo se enmarca en un contexto en el cual la familia campesina se enfrenta a la necesidad de buscar nuevas fuentes generadoras de ingresos, ya que la agricultura por sí sola no resulta ser un mecanismo suficiente que asegure la viabilidad de las unidades productivas. En este escenario las mujeres han debido *salir fuera* del ámbito doméstico para buscar posibilidades de trabajo que les permita generar nuevas fuentes de ingresos.

(...) yo quería hacer en el fondo era buscar algo que me hiciera sentir útil, y fue lo que tuve... fue la oportunidad que se me presentó... me atreví a salir más lejos... yo creo que eso fue (...) **Sociedad Agrícola Vilaza.**

(...) tener más recursos para ayudar a mi marido y tratar de tener, no sé po, más comodidad en la casa, trabajando al día igual lo hacía, todo mi sueldo iba pa la casa, pero quería trabajar algo propio, y que mi familia tirara pa arriba (...) **Hibridación Verdejo.**

La salida de la mujer al ámbito productivo, nos permite referirnos a dos cuestiones. Por una parte, y siguiendo a Valdéz (1995: 97-99), la participación de la mujer en el mercado laboral implica su feminización, fenómeno que coexiste con la flexibilización y

precarización del empleo. De acuerdo a la autora, la participación femenina en los mercados agrícolas se da en un contexto de modernización que se sustenta en la adscripción de fuerza de trabajo flexible, contratada por temporadas y con horarios y condiciones precarias e informales de trabajo. Por otra parte, la creciente participación femenina en el mercado laboral rural permite a las mujeres acceder a dinero, con lo cual logran una mayor autonomía económica y mayor poder de decisión al interior del hogar. Podemos concluir entonces que la autonomía que implica la generación de los propios ingresos posibilita la permanencia de las mujeres en el ámbito productivo. Sin embargo, la precariedad del nuevo mercado laboral impulsa a la constitución de emprendimientos, ya que éstos representan no sólo la mantención de la autonomía, sino también la posibilidad de trabajar de manera independiente.

Los pequeños productores entrevistados presentan disposición a la iniciación de emprendimientos de tipo asociativo, en detrimento de los individuales. Los motivos dicen relación con la posibilidad de adecuarse a los requerimientos de los mercados y con la posibilidad de reducir riesgos en las transacciones económicas. Al estar asociados los pequeños productores acrecientan las posibilidades de negociación de sus productos agrícolas con las agroindustrias e intermediarios y, por tanto, reducen los riesgos de no pago. Asimismo, a través del accionar colectivo, los entrevistados perciben lograr dar respuesta a los requerimientos de las agroindustrias, a saber, mayores volúmenes y mejor calidad de los productos entregados.

(...) primero que nada los agricultores van a tener que asociarse, asociarse y pelear todos los pasos que pueda para poder tener oportunidades, porque si empieza a llegar cualquier cosa a Chile (...) **Génesis Flower.**

(...) frente al comercio, como está ahora, es mejor estar asociado, porque tiene más peso, tiene más poder de ejecución, porque puede uno plantear los problemas no de uno no más... porque si va a plantear los problemas de uno no va a ser escuchado, lo escuchan mientras lo están viendo no más, pero si uno va con el respaldo de una organización, lo van a escuchar, y alguna respuesta tendrán que darle (...) **Frambuesas Tinguiririca.**

Junto con lo anterior, se releva la posibilidad de diferenciar roles al interior de la empresa, es decir, al emprender asociativamente al interior de la organización se produce una mejor distribución de los roles y una mejor distribución de las cargas de trabajo.

Otra de las razones que motiva a los entrevistados a emprender asociativamente dice relación con la posibilidad de generar mayor cantidad de ideas sobre las acciones a realizar al interior de la organización y, junto con esto, a reducir los riesgos que son propios de los negocios y que resultan de más difícil manejo cuando se asumen individualmente.

(...) en sociedad, independiente que trabajemos la familia, pero cada uno cumple su rol. Por ejemplo, él aquí, mi marido, se dedica solamente a la agricultura, a lo que es la siembra, todo el cultivo del maní, siempre rubro maní; y yo me dedico a procesar, lo que yo digo la obra gruesa, el tostado, el salado, el confitado, pero después de mí, hay personas que envasan, sellan y etiquetan... y así nos dividimos el trabajo (...) **Sociedad Agrícola Vilaza.**

(...) asociativo tiene más... se tira a la piscina entre varios, no solo, ¿me entiende?...hay más ideas entre varias personas, es más, más... eh, cómo le dijera, es más atrevido, digamos, en grupo que solo (...) **Sociedad Agrícola Panamá.**

Cabe señalar que algunos entrevistados enfatizan que si bien presentan disposición a iniciar emprendimientos asociativos, una vez que se han logrado algunos beneficios producto de la acción colectiva, tales como asesorías y recursos económicos, presentan disposición a iniciar emprendimientos individuales.

(...) en estos momentos con el bagaje que uno... uno puede hacer otra cosa y hacerlo solo. Uno ya tiene un conocimiento previo, cuáles fueron mis errores, cuáles fueron mis aciertos y podría tirarme hacer otra cosa y hacerlo solo (...) **Petalimport.**

(...) es que si tienen recursos puede hacerlo solo, pero sí no va a tener que hacerlo asociativo (...) **Hibridación Verdejo.**

Si bien los entrevistados opinan que los pequeños productores presentan disposición a emprender, resaltan obstáculos que hacen que los emprendimientos se vean limitados a lo largo del tiempo. Algunos impedimentos son la falta de recursos y la falta de iniciativa o capacidad de innovar en nuevos rubros, técnicas y otros elementos que permiten el desarrollo de emprendimientos. Junto con esto, las presiones por parte las instituciones del Estado y los fracasos de iniciativas anteriores han limitado la disposición a emprender.

(...) a la gente le gusta eso. Si a la gente hay que ponerla, porque ese sistema que quedo de años atrás, comparándola poco menos con animalitos de trabajo, a la gente hay que ponerla a trabajar... esa cosa es la que hay que erradicar del mundo rural, pero ya está quedando poco de eso, gracias a dios, porque la gente ya busca su acentuarse en algo que va a darle frutos (...) **Frambuesas Tinguiririca.**

(...) la actitud que tienen es buena, pero en este momento yo creo que hay muy pocos emprendedores por el hecho que están muy endeudados, yo tengo vecinos, todos los vecinos que están alrededor mío, casi todos endeudados, y fue por el hecho mismo que si nosotros no hubiéramos tenido al asesor también estaríamos endeudados... es buena, pero lo único que pasa es que las personas que están ahí estancadas son las que están endeudadas, pero sí la actitud que tienen... la parte rural les gusta emprender a la gente (...) **Hibridación Verdejo.**

(...) la mentalidad de las personas mayores es diferentes, ellos si tu le dices mire si ud planta las papas así o trae una semilla mejor le va a ir mejor, ellos no, yo planto esta porque esta es la que me ha dado resultados, son como cuadraditos (...) **Génesis Flower.**

(...) muy poca, si no es poca es nula. Yo creo que esta asociatividad nació a partir de una presión de INDAP del discurso que, no lo estoy culpando, no, no, es mi percepción, el punto de vista que yo lo veo, y a lo mejor el planteamiento de que si no estaban en este tipo de sociedad no iban a tener crédito, no iban a tener incentivos que se llaman ahora, iban a estar fuera. Yo creo que la gente del mundo agrícola ha sido tantas veces vacunado, como se dice por ahí, tantas veces hechos tontos, que la desconfianza es la reinante de las madres. Entonces proponer ideas ya las confianzas no están creadas y cuesta un mundo (...) **Huertos del Sol.**

#### **d) Atributos del emprendedor**

Se constata que los entrevistados se autoperciben como emprendedores, ya que presentan una serie de atributos que permiten enmarcarlos en esta categoría. Tal como veremos en este apartado, algunos de estos atributos son la capacidad de innovación, de enfrentar riesgos, de asumir fracasos y aprehenderlos como experiencias de aprendizaje. Junto con ello, están la disposición al cambio, la capacidad de autoexplotarse en el trabajo para conseguir los objetivos planteados y la capacidad de liderazgo al interior de las empresas. De acuerdo a los relatos de los entrevistados, el emprendedor no sólo debe presentar un conjunto de atributos, debe además utilizarlos de la manera más adecuada

con el objeto de obtener el máximo beneficio. Como resultado de la buena utilización de dichos atributos, el emprendedor logra la maximización de las ganancias de la empresa y, por tanto, su permanencia en el tiempo.

De acuerdo a Alcaraz (2004), la capacidad de innovación es la herramienta específica del emprendedor. Este atributo se entiende como la capacidad para combinar los factores de producción existentes y obtener mejores resultados (Schumpeter, 1971). Para los entrevistados su condición de emprendimiento surge con la reconversión de las estructuras productivas tradicionales a otras generadoras de mayor rentabilidad. Como resultado de este proceso, los pequeños productores logran no sólo la creación de sus empresas, sino también el mejoramiento de los ingresos familiares. El emprendimiento así entendido, se liga a la posibilidad de crear algo nuevo –empresas campesinas- a partir de la transformación de lo ya existente –reconversión productiva- procesos creativos que tienen como objetivo final mejorar la condición de vida de los pequeños productores. Por lo tanto, la acción innovadora, a saber, la creación de emprendimientos campesinos, es realizada en pos de la maximización de ganancias. Es decir, y concordando con Alcaraz (2004), la acción innovadora realizada por los entrevistados busca la transformación de ciertos recursos disponibles con miras a la obtención de utilidades.

(...) la empresa te da rentabilidad, una Sociedad Anónima te tiene que dar utilidades, yo te puedo decir que la empresa de nosotros que partió con un capital de 8 millones de pesos y no teníamos nada, y hoy tenemos una empresa que vale 150 millones de pesos, no sé po y te creció desde 8 millones 750 al 200%, más po, entonces ahí tienes la utilidad (...)  
**Huertos del Sol.**

(...) la rentabilidad del trigo era nula, prácticamente nada... entonces había que reconvertir esto... recibí esto lleno de espinos, un campo que eran puras piedras, puros espinos, y me he demorado harto, 20 años, y hoy día tengo las 63 hectáreas, que eran netamente secano, que no había una gota de agua aquí, porque apurados había una gota para bañarse, y hoy día tengo las 63 hectáreas plantadas y regadas... un día vino aquí un geólogo y dijo que no pierda el tiempo porque aquí no hay agua... y nadamos contra la corriente aquí, perforamos y encontramos agua (...)  
**Sociedad Agrícola Panamá.**

Tal como se observa de la cita anterior, la creación y permanencia de los emprendimientos implica para los entrevistados un conjunto de sacrificios. Para la consecución del fin planteado, el emprendedor debe ser persistente y tenaz, de manera

de enfrentar y superar las dificultades asociadas al desarrollo de su negocio. Ahora bien, el análisis de los mecanismos utilizados por los pequeños productores para enfrentar dichas dificultades permite que afirmemos la existencia de una racionalidad que realiza cálculos de costo-beneficio. Los entrevistados realizan inversiones económicas que permitan minimizar los obstáculos y, por tanto, desarrollar ideas innovadoras, logrando transformarlas en oportunidades de negocio rentables. Por lo tanto, el sacrificio está ligado principalmente a las inversiones económicas que deben realizarse en la etapa de formación del emprendimiento, pero considerando que los beneficios derivados de dicha inversión permitirán el posterior desarrollo de la empresa.

(...) fuimos, en ese momento, cambiando el rubro... y empezamos a innovar cambiando de rubro, que fue muy, muy caótico pa nosotros, porque derivar de la chacarería o de otros cultivos a la fruticultura, son 2, 3 años que usted está sin recibir nada, y solamente poniendo capital, aportando capital, por ejemplo, pa salvar su plantación y llegar con ella arriba. Entonces fue muy sufrida esa etapa pa nosotros (...) **Frutas de Chile.**

Cabe destacar que en los discursos de las mujeres entrevistadas la conceptualización del sacrificio se liga al ámbito familiar, es decir, y a diferencia del resto de los entrevistados donde el sacrificio está ligado al ámbito económico-productivo, para las mujeres éste está en constante referencia al núcleo familiar. Considerando lo planteado en apartados anteriores, las mujeres han debido *salir fuera* del ámbito doméstico para buscar posibilidades de trabajo que les permita generar nuevas fuentes de ingresos (Bengoa, 1996: 6). Esta salida, que se concretiza en la creación de estrategias emprendedoras, presenta dos aristas. Por una parte, la posibilidad de aportar materialmente a la reproducción de la familia, es decir, aportar capital a la unidad de producción (Fauné, 1995: 197). Por otra parte, representa el auto-cuestionamiento del rol tradicional de madre, ya que las entrevistadas participaron históricamente en el ámbito reproductivo. La salida de este ámbito, implica entonces la reformulación de sus prácticas tradicionales como madres y dueñas de casa, reformulación que es asociada a un costo familiar<sup>17</sup>. En el caso de los entrevistados hombres, veíamos que el costo se refería a las

---

<sup>17</sup> Para mayor detalle sobre los estudios rurales desde la perspectiva de género, ver VALDÉZ, Ximena y ARAUJO, Katia, *Vida privada: modernización agraria y modernidad*, Chile, CEDEM, 1999; VALDÉZ, Ximena, ARTEAGA, Ana María y ARTEAGA Catalina, *Mujeres, relaciones de género en la agricultura*, Chile, CEDEM, 1995.

inversiones económicas que favorecieran el desarrollo de los emprendimientos. En cambio, para las mujeres, el costo se refiere a la reformulación de su rol de madres y esposas.

(...) a nosotros nos tocó duro, cuando nosotros partimos con esta locura, porque para acá nada de flores, y de mujeres, todo el mundo revolucionado, era una locura, cómo a esas mujeres locas se les ocurrió esa cosa. Pero a nosotros nos tocó porque todas las capacitaciones las teníamos que hacer después de las horas de trabajo, o sea después de las 8, de las 6 de la tarde, eso tiene un costo grande, sobre todo familiar, porque en ese entonces, estoy hablando 8 años atrás, la mayoría de los niños eran chicos, de la mayoría de las socias, teníamos niños entre 10, 7, 8 y hasta niños más chicos, entonces fue un costo personal sumamente grande (...) **Génesis Flower.**

Ahora bien, los entrevistados perciben que la disposición a iniciar nuevos negocios, con miras a la generación de mejores ingresos, implica asumir una actitud que favorezca el cambio. Es decir, para la creación y permanencia de los emprendimientos, los pequeños productores no sólo deben contar con ideas innovadoras, sino también deben ir adecuando los productos a las exigencias del mercado e ir buscando, constantemente, nuevos mecanismos mediante los cuales el negocio pueda surgir. Los emprendedores deben contar con una mentalidad particular que les permita innovar tanto en la generación de nuevos productos como en la explotación de éstos, buscando nuevos mercados para introducirlos y mejorando su unidad de negocio así como también creando constantemente estrategias de atracción de clientes de manera de asegurar la venta de sus producciones. Siguiendo a Sáez (2004), la capacidad de innovar, apropiándose de tecnología y siendo capaz de administrarla eficientemente, permite alcanzar resultados económicamente significativos y una gran capacidad organizativa.

(...) hay muchos micro empresarios que se van quedando, como que espera y se dan vuelta siempre en un mismo círculo vendiendo sus productos, cosa que nosotros también hicimos hace algún tiempo, pero empezamos a salir y uno se da cuenta que afuera hay mercado, hay para todo (...) **Sociedad Agrícola Vilaza.**

(...) tratar de llegar más hacia los clientes, tratar de usar una atención más personalizada, porque la gente quiere eso, quiere comprar un producto y saber que luego hay un respaldo en caso de cualquier cosa, que hay un respaldo técnico, que si hay problemas saber que la empresa va a responder con la devolución pertinente (...) **Petalimport.**

Para los entrevistados, la disposición al cambio se manifiesta también en la aceptación de nuevos conocimientos, principalmente de tipo técnico, que permitan el desarrollo de sus emprendimientos. De acuerdo a los relatos de los entrevistados, debiesen ser las instituciones del Estado con las cuales se vinculan las encargadas de proveer a los pequeños productores técnicas de cultivo y estrategias de mejoramiento de la gestión de las empresas. La importancia atribuida por los entrevistados a las capacitaciones impartidas por instituciones del Estado, responde a que han permitido continuar innovando dentro de su rubro y con esto, mejorando su inserción en los mercados agrícolas. Resalta que la disposición a recibir capacitaciones implica para los entrevistados la disposición a cambiar, a adoptar una mentalidad que les permita continuar con sus emprendimientos.

(...) las capacitaciones, todo lo que fue capacitaciones eso yo lo aprendí en las capacitaciones, cursos que he ido, yo he ido a hartas partes por cursos, de flores, cada vez trato de ir aprendiendo algo nuevo, porque siempre el rubro de las flores no es algo sabido, siempre hay algo nuevo que aprender, algo diferente, no sé po, llegan nuevas variedades (...) **Génesis Flower.**

(...) yo creo que hay gente que ya adecuó a su mundo y que no le interesa tener más o tener menos, vivir el diario vivir, comprarse el pan todos los días y vestirse, es pa ellos su mundo y esta cuestión pasa por una cuestión de roce, porque yo lo más probable que si me hubiese quedado encerrado en el campo yo hubiera tenido la misma mentalidad. Yo gracias a dios he tenido la posibilidad de hacer muchas cosas, que me ha hecho ver el mundo de otro punto de vista, pero yo te digo que lo más probable es que yo todavía estaría sacándole leche a las vacas (...) **Huertos del Sol.**

Se constata que la incorporación de nuevas técnicas de cultivo y de mejoramiento de la gestión de las empresas representa para los entrevistados la modificación o reformulación de sus prácticas tradicionales de trabajo. De acuerdo a Munizaga (2006:14), los productores emprendedores están disponibles y en disposición de apertura a los nuevos insumos y técnicas para la labor agrícola. Según el autor, esta disposición implica renunciar al uso de cualquier práctica de la *cultura tradicional agrícola*, en tanto limita la eficiencia de la actividad productiva. El emprendedor debe subordinar cualquier método de trabajo al conocimiento aplicado de los insumos y técnicas científicas y modernas que generan más calidad. Sin embargo, los relatos de los entrevistados dan cuenta de una valoración positiva de los conocimientos tradicionales, señalando incluso



que la combinación de éstos con otros de tipo moderno favorece el crecimiento de la empresa. En este sentido, y a diferencia de lo señalado por Munizaga, afirmamos que el desarrollo de la figura del emprendedor en el medio rural no implica necesariamente la desvinculación con su origen campesino.

(...) pienso que hay una mezcla de las dos cosas, del desarrollo tecnológico, aquí hay elementos externos, una parte técnica que empezamos con un agrónomo colombiano, una persona de acá de la zona. Y sin duda, se van entremezclando las cosas que la gente tiene como experiencia, de historia, de hecho acá, yo pienso que de los cinco socios casi la mitad corresponde a familias que el papá fue campesinos, el tío, el abuelo. Entonces claro, hay un bagaje al respecto y eso da como la base, y luego lo mezclamos con las posibilidades de desarrollo que se puede hacer, pero siempre mantenemos una base quizás de las cosas que se hicieron en algún tiempo (...) **Petalimport.**

Ahora bien, la realización de emprendimientos implica la existencia de un conjunto de riesgos y posibilidades de fracaso que deben ser considerados y asumidos como parte del negocio. Tal como señala Barrera (2004), el participar en un escenario de apertura de las economías y de desregulación de los mercados implica asumir el riesgo como parte del proyecto. De acuerdo a los relatos, el emprendedor asume los fracasos en las iniciativas de negocio y los aprehende como experiencias de aprendizaje, para luego mejorar el negocio y las estrategias de producción, venta o comercialización de sus productos agrícolas. Siguiendo a Barrera (2004: 17-18), tradicionalmente los pequeños productores han gestionado los riesgos de la actividad agrícola diversificando los rubros productivos. Sin embargo, el autor señala que dado los nuevos escenarios, el sector silvoagropecuario debe incorporar mecanismos modernos de gestión de los riesgos de los negocios. En esta línea, el Estado promueve como mecanismo de administración de los riesgos el mejoramiento de la competitividad de los pequeños productores, a través del aumento de la productividad de sus factores productivos, de la reducción de los costos y del mejoramiento de la calidad de los productos y procesos productivos. Tal como señalábamos en los párrafos anteriores, los entrevistados han incorporado a su quehacer no sólo tecnologías que aseguren la calidad de la producción, sino también, asesorías técnicas que apoyan la ampliación de las capacidades empresariales de los campesinos y, por tanto, permitan la modernización en la gestión de las empresas. La combinación de estos recursos, permite a los pequeños productores administrar los riesgos inherentes a la

actividad agrícola, asegurando una relación estable con las agroindustrias locales y gestionando de forma más eficiente la empresa.

(...) soy una persona emprendedora porque me gusta mucho hacer cosas y no acepto la derrota o el fracaso, continúo y sigo, y siempre le he tratado de doblarle la mano al destino, si a mí algo me sale mal, yo sigo insistiendo, hasta que logro mis objetivos (...)

**Sociedad Agrícola Vilaza.**

(...) es el ánimo, creer el cuento, o sea yo te digo, te tirai, te embarcai en un proyecto que tú tengas dudas y lo seguro es que no resulte. Y la dedicación yo creo que más, porque yo creí en muchos otros proyectos pero me he dividido en tantos que he tenido éxitos en unos y unos fracasos rotundos en otros (...) **Huertos del Sol.**

Junto con reconocer el riesgo y el fracaso como parte de sus iniciativas de negocio, los entrevistados señalan que dichos riesgos pueden ser enfrentados asumiendo una cierta conducta. Por una parte, la orientación del trabajo productivo de acuerdo a una planificación racional de sus acciones que permita, finalmente, el mejoramiento la producción y, por tanto, de las utilidades generadas. Del Pino [s/f] señala que sólo el 10,7% de las organizaciones detalla métodos de evaluación y planificación de las acciones, en tanto un 34,5% señala un procedimiento general. Por otra parte, la persistencia en el trabajo permite asegurar la consecución de los objetivos de la empresa.

(...) uno ya toma más para todas las cosas... primero las estudia, fijarse bien a dónde va a meterse, controlarse... porque en ese sentido, yo me encuentro que no soy de los que me meto a ojos cerrados, me gusta primero estudiar el asunto (...) **Frambuesas Tinguiririca.**

(...) básicamente lo definiría como perseverancia. Colocarse una meta, el norte y seguirla, a pesar de todo. Básicamente todo. O quizás las dos cosas. Yo creo que para hacer algo tiene que tener claro el sentido, hacia donde quieres dirigirte, entonces como colocar la estrellita y alcanzarla. La perseverancia (...) **Petalimport.**

Los entrevistados relevan que el éxito del negocio, descansan en la expectativa de ganancia, las cuales son resultado un buen accionar en la vida económica. En este sentido, ganar dinero es el resultado de una expresión de virtud y eficiencia en el desarrollo de sus actividades económicas. Este tipo de comportamiento económico, requiere evitar todo goce inmoderado.

(...) la responsabilidad ante nada, y lo otro es que yo no tengo vicios... yo no fumo... estoy enfermo (...) **Frambuesas de Tinguiririca.**

(...) cuando formé la empresa estaba con toda la fuerza, sin compromiso de matrimonio, entonces le podía dedicar el tiempo completo, de verdad, yo podía dedicar mi tiempo completo a la empresa y no tenía que ir a cuidar familia, hijos, señora, polola, nada, o sea me divorcié del mundo en función de un objetivo, yo creo que eso es básico, fundamental (...) **Huertos del Sol.**

Podemos afirmar que el emprendedor incorpora a su lógica de trabajo la autoexplotación, entendiendo por esto la capacidad de autoexigirse en su actividad productiva, no requiriendo de la vigilancia de un *patrón*. Esta autoexplotación es la que permite transformar el tiempo en dinero, de lo contrario, no se podrían ver ganancias suficientes como para alcanzar el nivel de vida deseado. Según datos entregados por Amorós et al (2006), el 62% de los emprendedores en Chile trabaja tiempo completo en su negocio o empresa. Resulta relevante mencionar que tradicionalmente el concepto de autoexplotación campesina se explicaba en referencia a la necesidad de satisfacer las necesidades de consumo familiares (Barría et al, 1984: 225). Es decir, los miembros de la unidad trabajarían tanto como fuese necesario para lograr la reproducción de la familia. Sin embargo, en los entrevistados se observa que el quehacer productivo no es realizado por todos los miembros de la unidad, sino exclusivamente por quien participa de la empresa campesina. Junto con esto, y ya que la producción es destinada en su totalidad al mercado, la autoexplotación no es pensada como mecanismo mediante el cual el campesino busca generar los alimentos para el núcleo. Por último, y como resultado de estos elementos, afirmamos que la autoexplotación es realizada para obtener ganancias en el mercado y, con ello, asegurar la solvencia de la familia campesina.

(...) y el empeño que hay que hacerle, hay que poner voluntad pa hacer las cosas; si cuando yo empecé con las frambuesas quedé 0 peso, no tenía nada, y trabajaba todo el día; agarraba frambuesas, embalaba frambuesas, y en la noche, hasta las 11, 12 la noche, ir a dejarlas, a las plantas receptoras, y al otro día había que estar cuadrado, a las 8. Si cuando uno le pone empeño las cosas todas resultan... yo entiendo que si uno se le da por trabajar, y no mira horarios, tiene que salir a flote; no es como la persona que está... porque hay gente que es pasiva, que está sujeta a un salario y que llegó el día, trabajó sus

horas y se va pa la casa, y no se crea ni un problema (...) **Frambuesas Tinguiririca.**

(...) yo no soy hombre de horarios fijos de trabajo, o sea yo no podría, a lo mejor por obligación lo haría, pero yo en las condiciones que estoy hoy en día no estoy ni ahí con entrar a las 8 de la mañana y salir a las 6 de la tarde, no me interesa, puedo entrar a las 8 de la mañana y salir a las 1 de la noche, pero haciendo lo que yo quiero (...) **Huertos del Sol.**

Ahora bien, y en tanto nos estamos refiriendo a emprendimientos de tipo asociativo, los entrevistados relevan como atributos propios de su emprendimiento algunos ligados a su capacidad de liderazgo y a la confianza y respeto inspirado en los socios de la empresa. Cabe señalar que cuando los entrevistados se refieren a su capacidad de liderazgo, dan cuenta de su opinión sobre el nivel de emprendimiento de los socios. Perciben que si bien los miembros de la empresa son emprendedores, deben ser constantemente motivados para asegurar tanto su permanencia como su participación activa en la organización. Así, el liderazgo ejercido por los representantes legales busca no sólo la unificación del grupo a través de la motivación, sino que también este tipo de liderazgo implicaría que el representante de la empresa tendría “más conciencia” de la situación y de la forma en que la empresa podrá conseguir su bien común. Hay una intención por involucrar y dirigir a los miembros de la empresa hacia el éxito grupal, desarrollando además un sentimiento de pertenencia a la organización. De acuerdo a Radrigán et al (2004), para una gestión organizacional exitosa, un factor determinante es el rol de dirección y motivación que cumplen los dirigentes de las empresas.

(...) les falta un poquito, como que les gusta a ellos ser guiados un poco... hasta los dirigentes, que son bien emprendedores... también, los demás son buenos pa' empujar el barco no más, porque no se atreven, tienen un problema personal de timidez, se criaron así, llegaron así a viejos y es difícil cambiarlos (...) **Frambuesas Tinguiririca.**

(...) estábamos encalillados hasta el cogote, no teníamos ninguna posibilidad de salir y teníamos que salir a predicar y a hablarle a la gente, hay que salir a predicar en el desierto, somos verdaderos evangelizadores (...) **Cantarito del Valle de Petorca.**

Junto con lo anterior, los entrevistados relevan el rol que tienen al interior de la organización como mediadores de los conflictos que se generan en la empresa, ya sea

tanto entre socios como por expectativas de los mismos sobre el devenir de la organización.

(...) yo, una de las cosas que más motivé a mis socios a dejar de lado las envidias, no mirar por debajo del hombro a los demás, trabajar todos iguales, remar pal mismo lado... entonces a mí me costó un poco trabajar la parte psicológica de ellos, y decirles que si nosotros queríamos permanecer, perdurar como sociedad, había que olvidarse de los egoísmos, de todas esas cuestiones de revanchismo, y como le digo, ser unidos... uno a veces la hace de padre de familia, en este caso, tratando de congeniar con todo, y tratar de que todos, por ejemplo, sean respetuosos entre ellos (...) **Frutas de Chile.**

(...) yo aquí les dije 6 años, porque ya sabía, de allá de dónde venía yo. Les dije miren chiquillos, vamos a hacer esto, hacer una asociatividad, pero utilidades no vengan a buscar o estén pidiendo antes de 6 años, porque no van a haber, nosotros vamos a pedir créditos, se van a gastar en esto, esto y esto, se van a tener que pagar, porque yo siempre digo acá primero se pagan los créditos, se compra lo que se necesita pal próximo año y después si queda se reparte la plata, si no, no (...) **Hibridación Verdejo.**

### **El emprendimiento individual y la “nueva” racionalidad campesina.**

Para finalizar este apartado, podemos señalar que el sector de la pequeña agricultura ha experimentado importantes cambios tanto en el ámbito técnico-productivo como en el ámbito socio-cultural, situación que le ha permitido adecuarse en mayor o menor medida a los requerimientos del medio local, nacional e internacional. En relación a las transformaciones técnicas, evidenciamos la reconversión de los rubros productivos de los campesinos, desde rubros tradicionales a otros generadores de mayores rentabilidades, situación que responde a las exigencias de los mercados agrícolas. Conjuntamente, el pequeño productor ha logrado mantener vínculos comerciales estables en el tiempo con las agroindustrias locales con las cuales se relaciona cotidianamente. Cabe recordar que el vínculo establecido con las agroindustrias es de tipo horizontal, lo que implica escaso o nulo poder de negociación de los pequeños productores en la fijación de precios de sus producciones. Cabe señalar además, que el agricultor ha logrado dar respuesta a los requerimientos de mayores volúmenes y mejor calidad en la producción entregada, a través de la incorporación de diversas tecnologías que permitan hacer más eficiente el proceso productivo.

La posibilidad de adecuarse a los nuevos desafíos impuestos por economías altamente competitivas nos permite dar cuenta de transformaciones en la racionalidad campesina. En este sentido, la tradicional figura del productor agrícola que busca sólo el equilibrio entre producción y consumo, que evita los riesgos para no desestabilizar la economía familiar, que no tiene capacidad de ahorro ni de inversión, es puesta en entredicho. La búsqueda de ganancias, la postergación de satisfacción de necesidades inmediatas en pos del mejoramiento del negocio agrícola –a través de inversiones de corto y largo plazo– permite que afirmemos que el pequeño productor percibe su actividad agrícola como un negocio, logrando a través de ella, el sustento de la familia campesina. Por lo tanto, afirmamos que el campesino logra integrarse objetiva y subjetivamente a las transformaciones que acontecen en los mercados agrícolas, integración que persigue no sólo el mejoramiento de las condiciones materiales de existencia del núcleo familiar, sino también la permanencia del sector.

En relación al vínculo que establecen con el Estado, afirmamos que los entrevistados denotan una relación de dependencia, tanto para la creación como para la permanencia de sus iniciativas emprendedoras, ya que sin el apoyo del Estado, particularmente de tipo económico, la permanencia de las empresas de pequeños agricultores no es segura. Podemos afirmar que los agricultores muestran una disposición a valorar mejor los apoyos económicos, no relevando que los apoyos técnicos entregados por el Estado buscan, finalmente, entregar capacidades a los pequeños productores para que así prescindan de apoyos económicos para la permanencia de sus iniciativas de negocio. Por lo tanto, concluimos que el vínculo que los pequeños productores establecen con el Estado y sus instituciones se caracteriza por ser demandante, principalmente, de recursos económicos que permitan el desarrollo de las empresas campesinas. Sin embargo, hay reconocimiento del apoyo técnico entregado en tanto ha permitido el mejoramiento de la empresa, mas no su permanencia, ya que ésta se asegura en la medida que el aparato estatal continúe, indefinidamente, haciendo entrega de incentivos económicos.

Evidenciamos también que los entrevistados perciben al emprendimiento como un mecanismo mediante el cual la agricultura campesina puede mejorar su posición en los mercados de productos e insumos. En este sentido, la creación de emprendimientos representa para los pequeños productores la posibilidad de incrementar los ingresos agrícolas. La relativa falta de tecnología para hacer más eficientes los procesos

productivos, la excesiva carga de trabajo que implica la constitución y desarrollo de una empresa así como la presencia de riesgos inherentes a las transacciones económicas, conduce a que los entrevistados presenten disposición hacia la creación de emprendimientos asociativos. A través de estrategias colectivas de negocio, los pequeños productores logran no sólo dar respuesta a los requerimientos de las agroindustrias, sino también hacer sostenibles sus empresas en el tiempo. Por lo tanto, podemos reafirmar que la racionalidad que primaría en los productores entrevistados es aquella que elige estrategias que aseguren la maximización de las ganancias y busca los medios más adecuados para optimizar las utilidades de la empresa, como es el caso de elegir estrategias asociativas que permitan encarar de mejor manera las carencias técnicas y financieras con las que cuenta la agricultura campesina.

### **III.1.1.2. Acción colectiva**

#### **a) Acción colectiva. Estrategia de permanencia**

Los campesinos perciben a la asociatividad como una herramienta de integración a los mercados ya que a través de organizaciones de pequeños productores se puede dar respuesta a los nuevos requerimientos de los mercados agrícolas, que dicen relación con el incremento de los volúmenes de producción y la mejora en la calidad de éstos. Sin embargo, los entrevistados perciben que para el desarrollo y consolidación de sus estrategias asociativas existen obstáculos, los cuales se refieren principalmente a las relaciones establecidas entre los miembros de una organización y la falta de recursos económicos y técnicos.

Como se ha señalado previamente, los pequeños productores perciben un conjunto de transformaciones que han implicado la existencia de nuevos requisitos y demandas provenientes tanto del mercado interno, aquel con el cual se relacionan directa y cotidianamente, como del mercado externo. Las exigencias se refieren, principalmente, al incremento de los volúmenes de producción entregados a las agroindustrias y al mejoramiento de la calidad de dicha producción. En este contexto, los agricultores detectan que, dada su posición de horizontalidad en la cadena agroindustrial, asumir los nuevos desafíos de manera individual no es factible. Así, los pequeños productores constituyen organizaciones económicas, denominadas Empresas Asociativas

Campesinas (EAC), con el objetivo de insertarse en los actuales mercados agrícolas. De acuerdo a Gómez (1997: 25), este tipo de empresas se caracterizan por realizar tareas ligadas al ámbito de lo productivo-económico, es decir, son organizaciones vinculadas a la producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios. Según el autor, se trata de agrupaciones que se utilizan para la compra de insumos, para el funcionamiento del riego, para la producción propiamente tal o para la comercialización. Conviene mencionar que, de acuerdo a Berdegué (2000), el 48,6% de las EAC se dedican a la comercialización de productos agropecuarios.

(...) nos formamos por la inquietud que teníamos de poder nosotros tener volumen en la producción que nosotros conseguíamos cada año, porque cada vez que íbamos a comerciar nos daban muy poco boleto, porque era poco el producto; entonces una de las causas que nos motivó a asociarnos fue eso, que el volumen atrae un poco más que la sindicación, o sea, en este caso, no solamente pa vender productos, también para comprar productos (...) **Frutas de Chile.**

(...) porque básicamente vimos que los montos eran altos y ya está claro que solo es complicado juntar luego los dineros pa los pagos. Entonces básicamente fue por decisiones monetarias también al respecto, estaba claro que iba a ser complicado al respecto... está claro que en este momento competir solo es súper complicado. Entonces hacerlo con más gente se reducen bastante los costos, se pueden acceder a otro tipo de cosas, como tecnología, que solo sería como súper complicado (...) **Petalimport.**

Podemos concluir que producto de los requerimientos de los mercados agrícolas y para adecuarse a las exigencias de volumen y calidad, los pequeños productores entrevistados se organizan ya no sólo para vender, sino también para comprar insumos que permitan aumentar la productividad de sus cultivos. En este sentido, y de acuerdo a Gómez (1993), postulamos que la motivación que subyace a la conformación de empresas asociativas es la consecución de metas específicas, es decir, son organizaciones con fines exclusivistas y particularistas, los cuales de ser logrados afectan sólo a los miembros de la organización. Las iniciativas colectivas de negocio permiten también a los agricultores mejorar su poder de negociación frente a proveedores de insumos y clientes y, además, reducir los riesgos inherentes a las transacciones establecidas con intermediarios.



(...) porque es mucha la estafa que hay en este momento, o sea, la mayoría de los productores que no están asociados en este caso, en el caso mío también estoy asociado, pero también soy estafado...se da mucho que pierde toda la producción uno, porque los tipos se la llevan y después no se la pagan (...) **Frutas de Chile.**

(...) también para comprar productos, y hemos conseguido cosas bien valiosas, porque hemos conseguido rebajas, precios exclusivos, que llaman algunos (...) **Frutas de Chile.**

Gómez (1997) señala que la peculiaridad propia del sector acrecienta la necesidad de contar con organizaciones, en tanto, el sector se caracteriza por producir los mismos bienes, lo que lleva a que los precios se depriman. En este escenario, y con el objetivo de reducir la pobreza rural, se debe lograr el desarrollo de organizaciones económicas que generen producciones diversificadas, en contraposición a sistemas de monocultivos (De Kartzwo, 1993). Por lo tanto, y concordando con Barrera (1999: 20), las organizaciones económicas se convierten en iniciativas de negocio que permiten al sector mejorar su poder de negociación frente a proveedores de insumos y clientes; permiten una articulación más efectiva de la producción con la demanda; hacen más factibles los procesos de integración vertical, favoreciendo la captación de un mayor porcentaje de valor agregado; viabilizan la realización de inversiones en la fase de procesamiento y comercialización; y posibilitan estrategias de diferenciación de productos. Por lo tanto, afirmamos que las organizaciones económicas representan una estrategia para el aprovechamiento de las economías de escala y para la reducción de costos de transacción y, por tanto, una estrategia que asegura la permanencia de la agricultura campesina en las economías de mercado.

(...) yo creo que organizados es 100% más seguro, la gente va estar mucho más protegida por una organización que solo, porque solo la gente va a entrar a vender las tierras y quedarse en el aire. Por eso yo digo que la sociedad es necesaria, es necesaria (...) **El Sobrante.**

(...) a lo mejor competir no, pero sí mantenerte en el mercado, porque lo más probable es que estos rubros como los berries ya los tiene otro tipo de personas, mediano o grande, una persona de ellos te pone de 10 hectáreas hacia arriba, entonces 10 hectáreas es la producción de 15 pequeños, en una sola persona. Entonces si tú no tienes el volumen para cumplir a las empresas, lo más probable es que se lo hagan con un solo agricultor y te quedas fuera (...) **Huertos del Sol.**

A pesar de los beneficios de la acción colectiva detectados tanto por los pequeños productores entrevistados como por estudios realizados por el sector público y privado, diversas investigaciones ponen en entredicho la real efectividad económica de las empresas asociativas económicas. Fundes (2001), estudió la situación económica-financiera de 128 EAC, concluyendo que el 17% de éstas tiene una situación económica financiera aceptable, con probabilidad alta de capacidad de pago de las deudas con INDAP y que el 78% no tiene una situación económica financiera aceptable, siendo poco probable que puedan cancelar sus deudas con INDAP. RIMISP (2000), estudió los balances contables de 410 empresas, obteniendo como resultado que el 38% de éstos presentaban resultados positivos y regulares positivos y el 62% presentaba resultados negativos y regulares negativos. Los estudios mencionados evidencian que luego de más de una década de fomento y promoción del desarrollo de las EAC, la mayoría de las experiencias asociativas no han logrado los resultados esperados. Sin embargo, los relatos de los entrevistados permiten constatar que la acción colectiva efectivamente ha logrado asegurar estabilidad en las transacciones económicas, ya que al estar asociados los pequeños productores logran entregar de manera constante los volúmenes acordados con las agroindustrias. Esta situación, a su vez, implica reducir los riesgos de no venta de la producción y, por tanto, asegurar un ingreso invariable en el tiempo. Por lo tanto, afirmamos que la acción colectiva continúa siendo un mecanismo de inserción en los mercados y, por tanto, de permanencia de la pequeña agricultura en las economías.

(...) al estar asociado, uno puede presionar en precios, puede meterse en una red de exportadores... si es lo que yo pensaba, de que llegáramos a exportar nosotros como productores... formar un grupo más grande, no sólo de aquí de esta región, sino de distintas (...) **Frambuesas Tinguiririca.**

(...) bueno, nosotros siempre era tener una mejor... haber, una vida más digna se puede decir, porque antes nosotros ganábamos el sueldo mínimo, vivíamos de un sueldo mínimo, entonces es difícil vivir con eso, se sufre demasiado, uno no puede pensar en apoyar a nadie... no pueden estudiar los hijos, entonces era salir, un poco salir de ese mundo... andábamos en busca de un futuro mejor; yo creo que por ahí partió (...) **Sociedad Agrícola Vilaza.**

En relación a la búsqueda y utilización de estrategias asociativas, podemos afirmar que éstas pueden originarse en los mismos productores o bien, nacer de exigencias

manifiestas realizadas por los actores de su entorno inmediato. El mercado promueve la asociación de productores a través de la entrega de incentivos de tipo económico, a saber, mejoras en los pagos por mayores volúmenes de producción.

(...) decidimos trasladarnos a HORTIFRUT... nos puso el problema de que no los recibía en forma individual, y a raíz de eso formamos la sociedad (...) **Frambuesas Tinguiririca.**

(...) tú puedes estar en el mercado porque ofreces un volumen, que las empresas grandes hoy en día te piden volumen, no te piden de 10 kilos de frutillas, el programa más chico que cierro es de 100 toneladas todos los años, 200, 300 toneladas, entonces eso se hace con harta gente. Segundo, y cuando estás bien organizado, las compras, los productos necesarios pa tu cultivo los puedes comprar en grupo y sale mucho más barato. Una empresa te da un respaldo pa los créditos, la gente por ejemplo va a pedir un crédito a la banca privada y dicen que pertenecen a una empresa es más probable que te lo den porque te piden certificados, tú garantizas que sí perteneces a una empresa. Y si fueses sumamente eficiente, con una capacidad de gestión profesional, la empresa te da rentabilidad, una sociedad anónima te tiene que dar utilidades (...) **Huertos del Sol.**

La constitución de organizaciones económicas puede ser también comprendida como resultado de exigencias internas de los mismos productores. Destacan los relatos de las mujeres entrevistadas, para quienes la decisión de conformar una empresa asociativa radica, por una parte, en la posibilidad de participar en el ámbito productivo, es decir, *salir* de su tradicional ámbito de trabajo para iniciarse en nuevas actividades. Además, la creación de estrategias comerciales de tipo asociativo es utilizada como un mecanismo de mejoramiento de la condición económica de su familia, tanto nuclear como extensiva.

(...) de repente las personas que son como uno, personas de campo, que piensan que no tienen futuro, que a veces se ve, se piensa... cómo yo pensaba antes, que solamente uno podía ser dueña de casa, esperar al marido que llegara del trabajo, atender a los hijos, ese es el mundo de uno, entonces una vida que de repente... o sea no es vida en el fondo, y eso deprime... entonces uno siempre buscando algo qué hacer, uno siempre está buscando algo qué hacer... y esa oportunidad yo creo que la puso Dios en el camino (...) **Sociedad Agrícola Vilaza.**

Por último, conviene señalar que los campesinos organizados en una empresa económica se comportan estratégicamente dentro del mercado en la lógica de la oferta y la

demanda, ya que sus acciones y prácticas se reducen a un cálculo racionalmente planificado. Entonces, los agricultores estarían operando bajo una lógica racional, al hacer uso de estrategias asociativas como un medio para la consecución de fines particulares. En contraposición a lo constatado en los discursos de los entrevistados, PNUD (2000) señala que la asociatividad no es utilizada en términos meramente instrumentales, por el contrario, para los miembros de una organización el vínculo asociativo tiene un fin en sí mismo. Sin embargo, y tal como veremos en el apartado posterior, dadas las condiciones materiales de los pequeños productores, éstos participan en empresas asociativas siempre que se obtengan beneficios económicos. En este sentido, la valoración positiva que hacen los entrevistados sobre la acción colectiva radica en que a través de ella los agricultores logran mejores precios en la producción entregada a los agroindustrias y, por tanto, logran permanecer como sector en la economía. En este sentido, afirmamos que la asociatividad es valorada como un mecanismo a través del cual los campesinos logran asegurar estabilidad en sus ingresos agrícolas.

(...) uno tiene que ir buscando las alternativas para ir produciendo y para ir viendo que el negocio sea más rentable, y eso lo hace ser emprendedor, porque no puede permanecer en el tiempo con un negocio que no le da... no le da ganancias, no le da utilidades... yo lo veo incluso, en empresas grandes, y las empresas grandes... y también estoy copiando esa parte e inculcándoselas a los socios, una de las cosas que ellos persiguen y practican para poder aumentar su rentabilidad, es reducir costos de producción... ahí se sustenta, en este momento, el negocio de la agricultura (...) **Frutas de Chile.**

(...) tal vez por ahí está el problema que todavía hay gente que siembra cultivos tradicionales, como el maíz, trigo y otras cosas. Es más fácil, por ejemplo, llegar y arar de la noche a la mañana o en una semana, cultivar la tierra, hacer las labores culturales y sembrar, y tirar las semillas de maíz o trigo; en cambio el tener fruticultura u otros rubros frutales, en general, significa más tiempo, más dedicación, más aporte de capital, porque el agro no lo cría usted para una temporada... hay árboles, por ejemplo, el manzano son 30 años, el durazno son mínimo 12 años que tendría que durarle, entonces ahí está el gran desafío que nosotros asumimos, por ejemplo, de cambiar esto, que es una tarea bastante pesada, en lo económico sobre todo (...) **Frutas de Chile.**

## **b) Incentivos a la acción colectiva**

En términos generales, los incentivos se refieren a aquellos beneficios que los pequeños productores detectan como resultado del adecuado accionar de sus organizaciones. La obtención de dichos beneficios asegura la permanencia de los productores en las organizaciones y, por tanto, la sustentabilidad de estas iniciativas en el tiempo. Tal como veremos, la no obtención de algún incentivo, amenaza la estabilidad de los negocios campesinos. De acuerdo a los relatos de los entrevistados, se constata que los incentivos pueden ser de cuatro tipos. Por una parte, incentivos de tipo económico, relacionados con el incremento en los ingresos agrícolas como resultado de un mejor posicionamiento en los mercados o bien acceso a financiamiento por parte de instituciones del Estado. Por otra parte, incentivos de tipo técnico, tales como asesorías y capacitaciones, a las cuales los productores tienen acceso sólo si son parte de organizaciones económicas. Están también los incentivos que hemos denominado de reconocimiento, los cuales se refieren principalmente a la valoración que hacen las agroindustrias de la producción de calidad que entregan los productores y al recibimiento de instituciones estatales de las cuales demandan recursos. Por último, se detecta como un incentivo el apoyo brindado por las familias, apoyo de tipo emocional que asegura la permanencia de la empresa incluso si el bien perseguido no es alcanzado.

Como ya señalábamos, los incentivos económicos que promueven la constitución y permanencia de empresas campesinas dicen relación con el incremento en los ingresos agrícolas de los pequeños productores. De acuerdo a Barrera (2004), a través de la reducción de los costos de transacción y el aprovechamiento de las economías de escala, los pequeños productores logran mejorar la competitividad de las producciones campesinas. Como resultado, los agricultores incrementan sus ingresos y, por tanto, cumplen con los objetivos iniciales de la constitución de la organización. De acuerdo a Gómez (1997), estos objetivos son exclusivistas y particularistas, vinculados principalmente a mejorar su posición en los mercados y con ello, mejorar sus condiciones materiales. Sin embargo, Berdegú (2000) detectó que tanto los socios de EAC como aquello que no eran miembros de estas iniciativas concordaban en que la participación en organizaciones económicas no incrementaba el ingreso de los agricultores. A pesar de esta afirmación, podemos constatar que producto de la acción

colectiva y de los incentivos económicos que de allí derivan, hay un mejoramiento en las condiciones materiales de los entrevistados.

(...) yo no tenía lavadora automática, no tenía, eran bien poquitas las cosas, yo lavaba en artesa, que era mucho más sacrificado que ahora en la automática, cosas que me alivianan a mí para poder seguir trabajando... todos (los socios) han surgido en la parte de su casa, han ido últimamente todo lo que les faltaba, al final todos van a tener su casa, nos faltaban dos que tuvieran la casa, postularon al subsidio rural y todos van a tener su casa  
(...) **Hibridación Verdejo.**

Ahora bien, cuando la consecución del incentivo económico no se logra, los entrevistados perciben que la motivación de los miembros de la organización para permanecer en la empresa, desaparece. Al no obtener el bien común perseguido, a saber, mejores ingresos producto de la venta de mayores volúmenes de producción, la empresa se ve inmersa en un proceso de desarticulación, como resultado de la desmotivación de los socios. De acuerdo a Olson (1992), en un grupo pequeño deben existir incentivos económicos –dinero– o sociales –prestigio, respeto o amistad– que aseguren que los miembros de la organización soporten los costos que implica el logro de los objetivos y, por tanto, que asegure la permanencia en la empresa. En este sentido, los grupos actuarán en tanto exista algún incentivo, y si los beneficios o el bien común no es mayor que el que podrían producir individualmente, la empresa deje de tener sentido. Por tanto, afirmamos que resulta *razonable* a las condiciones de existencia de los pequeños productores la deserción de estrategias asociativas cuando éstas no cumplen el aseguramiento de los recursos económicos perseguidos.

(...) de primera, como todas las escobas nuevas barren bien, de primera andábamos bien, se repartían las platas, se recibían, pero no creábamos fondos, entonces no había fondos para ni una cosa... si se recibían 100 mil pesos, los mismos 100 mil pesos había que repartirlos y no quedaba nada para nosotros, como fondo, pa la sociedad, y de ahí empezó la desilusión de los socios y se retiró el primer año se retiró uno altiro, el segundo año se retiró otro, después volvió, y después ya se desarticuló la cosa... a los socios lo que les interesaba es que les llegara plata al bolsillo, nada más, entonces así la cosa no (...)  
**Frambuesas Tinguiririca.**

(...) esto estaba dirigido a una cierta cantidad de agricultores, una empresa que era sobre 30 y obviamente no a todos ellos les pareció por el tiempo que había que esperar, el largo

plazo que había que esperar por la plata, y esto se achicó a 6 personas (...) **Petalimport.**

Sin embargo, resalta el discurso de uno de los entrevistados donde se pone en entredicho lo afirmado en párrafos anteriores. La organización a la cual pertenece – El Sobrante– no logra adquirir los incentivos económicos que aseguran la permanencia de la empresa, sin embargo, ésta continúa ya que su objetivo parece superar la mera adquisición de recursos económicos. En este sentido, la organización económica incorpora a su dinámica interna una lógica propia de organizaciones de tipo gremial o de representación ya que los fines perseguidos no sólo buscan mejorar la condición de existencia de los afiliados, sino de la comunidad en su totalidad (Gómez, 1997: 24). Así, y a través de la gestión económica de la empresa, se pretende beneficiar tanto los intereses económicos como sociales de los habitantes del sector. De acuerdo a Avendaño [s/f], la empresa El Sobrante ha articulado tradicionalmente en su gestión lo social y lo productivo, ya que no sólo ha buscado reconvertir la agricultura hacia una forma de producción más rentable y competitiva, sino también ha intentado responder a una serie de demandas económicas y sociales que emanan de sus miembros y del resto de los habitantes de la localidad. La principal de las demandas ha sido la del empleo, producto de la inexistencia de otras fuentes laborales.

(...) yo lo que pienso es que la sociedad pudiera tener un recurso pa' poder repartirle a la gente y darles un ingreso y pa' que la gente viva tranquila y no esté pensando que tiene que vender o lo voy a vender porque... bueno, si ellos quieren vender pa' comprarse una casa en Santiago eso es otra cosa ya. Pero el que quiera vender pa' comprar pan o pa' comprar carne o pa' comprar vestido, eso yo creo que eso es lo que tendrías que estar haciendo la sociedad pa poder tener a la gente que tenga un ingreso suficiente pa' eso, porque si estamos en sociedad habría que preocuparse de eso, ahora la otra posibilidad si la sociedad tuviera capital sería otra cosa (...) **El Sobrante.**

Los incentivos entregados por el Estado son también mecanismos que potencian el desarrollo de iniciativas de negocios de pequeños productores. El aparato estatal, a través de sus diferentes organismos, se transforma en un promotor de estrategias asociativas por medio de la entrega de diferentes incentivos o apoyos. Los incentivos económicos se relacionan con el acceso a financiamiento crediticio, particularmente de los servicios ofrecidos por INDAP. Entre dichos financiamientos destacan los créditos de corto y largo plazo, de enlace forestal, de riego, Bono de Articulación Financiera

(BAF) y Seguro Agrícola. De acuerdo a datos de INDAP (2008a), durante el año 2007, la institución destinó un presupuesto de M\$21.757.000 para créditos de corto plazo y de M\$11.451.998 para créditos de largo plazo. La ejecución de estos últimos alcanzó el 98% del presupuesto vigente. Cabe señalar que las empresas consideradas en el estudio acceden a créditos de corto y largo plazo.

(...) habían más oportunidades, ¿la verdad verdad?, habían más oportunidades de plata, habían más oportunidades dentro del mismo INDAP y yo vivía en reuniones, no me perdía ninguna reunión, habían más oportunidades para las empresas asociativas que para individual. Yo comparaba, yo tenía el caso del papá, era individual y nosotros asociativa, mi papá nunca recibía nada, pero yo siempre andaba en algo... siempre he andado buscando algo para la sociedad, lo que pueda, no es aprovecharse del sistema (...)

**Hibridación Verdejo.**

Si bien los entrevistados relevan la importancia de los incentivos económicos para la iniciación de los emprendimientos asociativos, manifiestan que no son suficientes, lo que limita el desarrollo posterior de la empresa. Es decir, y tal como hemos enunciado anteriormente, los productores perciben que la permanencia de las empresas se asocia a los incentivos entregados por el Estado. Por lo tanto, afirmamos la presencia de una relación de dependencia con los recursos económicos del aparato estatal, situación que tal como señalábamos en apartados previos, se contradice con el impulso de la actual política agraria que busca generar capacidades empresariales en los pequeños productores con el objetivo que sean éstos quienes logren la solvencia de sus emprendimientos.

(...) fue un trabajo perdido, en todo el sentido de la palabra, porque si no contábamos con el apoyo más adelante de INDAP, pa ampliarse o alguna cosa, estaba demás (...)

**Frambuesas Tinguiririca.**

(...) se necesita un análisis profundo y real de si queremos una agricultura pequeña que sea productiva y rentable o si queremos una agricultura de subsistencia, porque si es de subsistencia sigamos incentivando, dando incentivos a la pequeña agricultura para que sobreviva, pero si queremos una agricultura que sea productiva y rentable demos realmente incentivos, o sea si faltan 100 millones a una empresa de capital de trabajo, pónganse los 100 palos y pongamos un profesional que controle (...) **Huertos del Sol.**



Se constata que los incentivos técnicos ofrecidos por instituciones del Estado a pequeños productores actúan como promotores de la constitución de emprendimientos asociativos. La participación de productores individuales en emprendimientos asociativos asegura que los agricultores continúen recibiendo asesorías técnicas y capacitaciones. Como señalamos previamente, durante la década de los 90, instituciones estatales como INDAP, promueven la formación de organizaciones de campesinos. Sin embargo, de acuerdo a Rey (2006: 18), más que ser un factor de desarrollo de las EAC, el carácter de obligatoriedad impuesto a la asociatividad en este período no jugó a favor de estas organizaciones, por el contrario, jugó en contra de su desarrollo, ya que los miembros no siempre están preparados para administrar y gestionar de manera eficiente el negocio. Como resultado de esta obligatoriedad, podemos reiterar la afirmación que la participación de los agricultores en instancias de acción colectiva se explica en términos utilitaristas, antes que por dar valor al vínculo asociativo.

(...) el INDAP empieza en esa época con una política de decir mira los que no se asocian no tendrán esto, tienen que asociarse porque así pueden hacer economías de escala, asociándose van a tener mayores beneficios, pueden formar un centro de acopio, bla, bla, bla, bla. Bueno, producto de eso es que, bueno si es que no había otra alternativa para tener asesoría, para poder continuar con estas herramientas que son útiles para los empresarios de la pequeña agricultura, obviamente que hubo que hacer el esfuerzo por juntarse. A nosotros en ese tiempo nos asesoraba la consultora, bueno dijo si no hay otra alternativa hay que asociarse (...) **Cantarito del Valle de Petorca.**

A pesar de lo anterior, los entrevistados valoran positivamente los incentivos técnicos en cuestión, ya que son una instancia a través de la cual se logra el desarrollo de capacidades empresariales en los agricultores y, como resultado, el crecimiento de la organización. Sin embargo, los emprendedores cuestionan la falta de capacitaciones en terreno, dado que el énfasis de los cursos impartidos por el Estado está en la teoría, la cual, según los entrevistados, no se condice con la realidad en la cual ellos trabajan.

(...) yo creo mucho en la persona que está en la parte de asesoría, porque creo que él no lo está haciendo pa mal, lo está haciendo pa bien. Y después sacando cuentas me dijo usted va a dejar esas tierras así no más... me fue abriendo los ojos, era lo mismo que yo quería pero yo no podía hacer... y en esa parte es bueno que alguien te esté orientando (...) **Hibridación Verdejo.**

(...) con tanta gente que llegaba, lo confunde a uno, porque un fulano explica una cosa, y después llega otro con otra, y así, y empiezan a meterle un lote de papeles que al final usted no entiende ni uno... son cursos que duran un día, una tarde, una mañana, o 2 días a lo más, y yo creo que en ese tiempo no, los pequeños agricultores lo que necesitan es gente que les haga cursos, pero que se los hagan en terreno, con práctica, pa que ahí le quede a uno... viene un fulano de INDAP, pero tenía total dominio del tema... nos mostró ahí cómo eran los códigos, todas las cosas, y en la práctica no es lo mismo (...)

**Frambuesas Tinguiririca.**

En relación a los párrafos precedentes, podemos concluir que los entrevistados perciben que para asegurar la constitución de prácticas asociativas de inserción en los mercados, se requiere la participación activa del Estado, a través de la entrega de incentivos económicos y técnicos. De acuerdo a Díaz-Albertini (2001: 256-257), en sociedades como la latinoamericana –con graves desigualdades económicas, políticas y sociales- el acceso a bienes y servicios, sean tangibles o intangibles, sólo puede ser garantizado desde el exterior. En este sentido, el Estado debe encargarse de la distribución y acceso a los recursos que habilitan y promueven la acción colectiva de los grupos de base, porque las necesidades básicas de los sectores vulnerables –sean sociales políticas o económicas- tienden a ser bienes públicos y semipúblicos. De acuerdo al autor, el aparato estatal puede aportar al fortalecimiento de las organizaciones mediante la normatividad, dándole el peso de la ley a las obligaciones y deberes asumidos y posibilitando su cumplimiento y sanción mediante las instituciones policiales y judiciales. Se observa que el rol que el autor atribuye al Estado en el desarrollo y consolidación de organizaciones de base, busca antes que la entrega de recursos económicos, la generación de un marco normativo que asegure que las organizaciones logren sus objetivos, sean sociales o económicos. En este sentido, el rol que los entrevistados asumen debe tener el Estado permite que postulemos la existencia de algún grado de dependencia de los pequeños productores frente a los apoyos estatales, y en este sentido la percepción de un Estado con un rol beneficiario.

(...) lo que nosotros le estamos pidiendo ahora al INDAP en estos momentos que los intereses que nos rebaje los intereses... la única manera de seguir trabajando con INDAP es que se ponga la mano en el corazón y nos baje los intereses. De otra manera se van a perder los campesinos después y no van a pedir plata (...) **El Sobrante.**

En relación al tercer tipo de incentivo detectado, los pequeños productores señalan, por una parte, el reconocimiento que hacen de su actividad productiva y de su gestión empresarial las agroindustrias y otros actores del medio rural con los cuales se relacionan cotidianamente. Este incentivo no sólo genera en los entrevistados la sensación de ser valorados positivamente, genera además utilidades para la empresa, ya que asegura la permanencia en la relación con la agroindustria y la reducción en precios pagados a proveedores de productos e insumos. Por otra parte, el reconocimiento que hacen instituciones del Estado a la gestión de las empresas campesinas, se traduce en el acceso a financiamientos crediticios y asesorías técnicas. Esto conduce, a su vez, a que la empresa continúe generando utilidades y, por tanto, se asegure la permanencia de los miembros al interior de la organización.

(...) en el caso de la fruta, estamos muy bien conceptuados en AGROZZI, nos tienen catalogados entre los top ten como productores, por el volumen y por la calidad de frutas que nosotros entregamos... el reconocimiento social aquí, por ejemplo, de otras empresas que venden agroquímicos, que nos consideran, poco menos que la niña bonita a nosotros, porque andan todos pendientes de nosotros, de colocar sus productos, ofrecernos buenos precios (...) **Frutas de Chile.**

(...) tú donde vas como persona natural es muy poco lo que se dice en buen chileno te pescan. Cero apoyo, cero este, pero si tú estás organizado y hay personas detrás de ti, la gente empieza a conocerte, empieza a saber quien eres, que detrás de ti hay gente, que tú no estás sola... ahora por lo menos, por estar asociado nos hemos dado cuenta que en algunos casos a los pequeños agricultores se nos ha escuchado, todos los planteamientos que hizo pal primero la presidenta fueron hechos a base de las propuestas que hicieron los pequeños agricultores de la V región (...) **Génesis Flower.**

El cuarto tipo de incentivo detectado para la constitución y permanencia de estrategias asociativas es el apoyo entregado por la familia. Éste se constituye como el único incentivo de carácter emocional mencionado por los entrevistados, cuya potencia se explica como medio a través del cual se puede superar incluso la no consecución del bien común planteado por la empresa.

(...) yo creo eso da mucha fuerza para seguir adelante, porque si uno tuviera que hacer algo solo, es muy diferente... así uno se siente apoyada, dan ganas de trabajar, y uno lo hace con más ánimo, porque sabe que es el bienestar para la familia... porque mis papás,

mi marido y mis hijas son mi familia, entonces yo creo que eso me da mucha fuerza, aparte que ellos me apoyan entonces tengo que pensar en el futuro de todos los que considero mi familia (...) **Sociedad Agrícola Vilaza.**

**c) Disposición a la acción colectiva**

Como ya hemos señalado, los entrevistados perciben que la asociatividad es una herramienta a través de la cual los pequeños productores logran dar respuesta a los requerimientos de los mercados agrícolas. Asimismo, y dada la imposibilidad de responder a las exigencias de volumen y calidad de manera individual, los entrevistados valoran positivamente la acción colectiva en tanto les asegura su permanencia en la economía. En este sentido, se constata que los agricultores entrevistados presentan disposición a la realización de emprendimientos asociativos. Sin embargo, los pequeños productores perciben que la asociatividad es una instancia problemática, principalmente por el carácter que asumen las relaciones y vínculos establecido entre los socios de la organización. Estas situaciones entorpecen y limitan el adecuado funcionamiento de las organizaciones campesinas y, por tanto, obstaculizan la inserción de los pequeños productores en los mercados.

En los relatos de los entrevistados se observa que la asociatividad es percibida, principalmente, como un medio a través del cual los pequeños productores pueden incrementar sus volúmenes de producción y, con esto, dar respuesta a los requerimientos del mercado, asegurando por tanto la venta de sus producciones. A través de la acción colectiva, los pequeños productores pueden abastecer los mercados locales y regionales y, con esto, competir con empresas de mayor tamaño del sector. Resalta que los entrevistados perciben que la asociatividad de pequeños productores debe superar el ámbito de lo meramente local. La asociatividad con fines productivos debe reunir a grupos de agricultores para continuar con el objetivo de aumentar los volúmenes de producción entregados a las agroindustrias. De acuerdo a Dini (1997), este tipo de vinculación se denomina redes empresariales y son alianzas entre grupos relativamente reducidos de empresas que apuntan a generar ventajas competitivas que benefician a las empresas que conforman la red. Según Dirven (2007: 18), a través de estas redes, los miembros de los diferentes grupos colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos

participantes. Podemos concluir que a través de la generación de redes entre empresas asociativas campesinas, los pequeños productores persiguen continuar mejorando su posición en los mercados y, por tanto, sus ingresos agrícolas. En este sentido, no sólo reiteramos la afirmación que la tradicional concepción de racionalidad está en entredicho, ya que se busca la generación y maximización de ganancias. Reafirmamos también que prima en los entrevistados la concepción de la asociatividad en términos utilitaristas. Como vemos, la acción colectiva significa para los agricultores la posibilidad de integrarse a los mercados nacionales e internacionales sin la presencia de intermediarios. Como señalábamos al inicio de este capítulo, la consolidación de la exportación directa de los productos agrícolas, podría concretarse a través de la utilización de redes de empresas asociativas campesinas.

(...) nosotros tenemos la sociedad del maní... nosotros, con otros maniceros a lo mejor podríamos llegar a un acuerdo y sembrar todo en común, hacer un trabajo en conjunto, porque, por ejemplo, ¿qué pasa si yo llegara a crecer, y algún día yo llegara a exportar?, yo no soy capaz de abastecer ciertos mercados sola... de producir yo sola para el mercado con la demanda que hay, por eso a veces pienso que las sociedades son buenas  
(...) **Sociedad Agrícola Vilaza.**

Los pequeños productores valoran positivamente la acción colectiva ya que aparece como la única salida para mantenerse con vigencia en los actuales mercados, ya que un productor enfrentado a éstos de manera individual no logrará maximizar sus ganancias. Esta valoración se explica también por la posibilidad que representa trabajar de manera independiente. Según datos entregados por Amorós et al (2006), el 81% de los emprendedores en Chile está motivado por la búsqueda de independencia laboral. Es relevante mencionar que el trabajo independiente en el propio predio obstaculiza el proceso de proletarización del campesino. Según datos entregados por Berdegú (2000: 81), en la composición del ingreso de la familia campesina, el ingreso predial de un agricultor que participa de alguna organización económica representa el 81,8%, en tanto que el ingreso de uno que no participa es tan sólo de 64,1%.

(...) estamos a merced de las grandes empresas... las empresas pagan lo que ellas quieren... uno ahí solo menos va a hacer... pero si es una sociedad que tenga peso. Al estar asociado, uno puede presionar en precios (...) **Frambuesas Tinguiririca.**

(...) tener un trabajo independiente, o sea el primer objetivo era tener trabajar independientemente, no ser más trabajadoras dependientes, temporeras (...) **Génesis Flower.**

A pesar de los beneficios atribuidos a la acción colectiva, los entrevistados perciben que la asociatividad es una instancia problemática, ya que la interrelación entre los miembros se ve dificultada por un conjunto de elementos que obstaculizan el adecuado funcionamiento y desarrollo de sus empresas asociativas. De acuerdo a Radrigán et al (2004), esta percepción de la asociatividad se explica por el tipo de cultura organizacional que existe al interior de las empresas campesinas, la cual se caracteriza por presentar bajos niveles de cohesión entre los miembros de la organización, bajo compromiso organizativo y la no superación de las desconfianzas. En relación a este último punto, Radrigán et al (2004) señalan que las dificultades económicas generan la disolución de vínculos y el surgimiento de desconfianzas que debilitan a las empresas. Los entrevistados perciben que en espacios asociativos los miembros de una organización enfatizan en los beneficios individuales que pueden obtenerse de la práctica asociativa, por sobre los beneficios comunes o colectivos que dicha instancia puede generar. La búsqueda de satisfacción de los intereses individuales puede obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Según Agraria (2005), uno de los factores que favorece el fracaso de las empresas asociativas campesinas es la búsqueda de beneficios para los asociados en desmedro de la organización.

(...) convencer a la gente, unirlos, eso es lo difícil... la gente es muy difícil de unirla, ese es el principal problema. A falta de criterio y de formación que hay que tener un criterio más amplio, ¿y si no lo tiene? y hay que pensar no sólo en uno, hay que pensar en los demás también, porque si usted tiene una necesidad, y pucha, se da vuelta pa allá, se da vuelta pa acá y no le encuentra la solución, y si somos más pues oiga, uno puede decir aquí está la solución (...) **Frambuesas Tinguiririca.**

(...) por lo mismo que le digo yo, porque tiene que ser un grupo exento de egoísmo... yo, una de las cosas que más motivé a mis socios... trabajar todos iguales, remar pal mismo lado... a mí me costó un poco trabajar la parte psicológica de ellos, y decirles que si nosotros queríamos permanecer, perdurar como sociedad, había que olvidarse de los egoísmos, de todas esas cuestiones de revanchismo, y como le digo, ser unidos... todos los viejos tiran pal mismo lado, y andan bien preocupados de que las cosas salgan bien (...) **Frutas Chile.**

De los relatos de los entrevistados, se constata que al interior de las organizaciones existe un conjunto de problemas que afectan el adecuado funcionamiento de la acción colectiva. Estos problemas dicen relación con las diferencias de opinión entre los socios, las discrepancias y la dificultad de lograr consenso en las tomas de decisiones sobre el devenir de las empresa que responda a las expectativas y deseos de todos los miembros.

(...) las diferencias de opiniones. De repente pienso que, por lo que yo viví, pienso que las sociedades muy grandes, con personas diferentes, existe un poco la envidia... yo he estado en dos sociedades, y en las dos me ha pasado casi lo mismo... cuando hay una persona negativa no hay forma de hacerla cambiar de opinión, entonces las sociedades a veces yo pienso, no sé si será la forma en que están constituidas, que no hay algo que diga que favorezca a una persona o desfavorezca a una persona que no esté de acuerdo con ciertos acuerdos que se tomen, porque siempre por una persona no se puede llegar a concretar algo (...) **Sociedad Agrícola Vilaza.**

(...) lo más importante de todo este asunto son las relaciones que se van dando entre los socios, porque obviamente estamos hablando que llegar a acuerdo dos personas es complicado... lamentablemente el tema a veces no pasa por problemas financieros, sino por las relaciones humanas que se crean y eso hace que la empresa entre en conflicto, peleas (...) **Petalimport.**

Los entrevistados señalan que como líderes o dirigentes de la organización han debido enfrentarse al cuestionamiento sobre la forma en que los recursos de la empresa han sido administrados. Según Radrigán et al (2004), los dirigentes de empresas asociativas campesinas evidencian que su rol al interior de las organizaciones es desvalorizado por los socios. De acuerdo a Rey (2006: 17), uno de los factores determinantes en el fracaso de las empresas campesinas es la falta de capacidad de control por parte de los dirigentes, situación que conduce no sólo a problemas de gestión al interior de la organización sino también de mala administración y en algunos casos de desfalco y malversaciones. Junto con esto, los entrevistados detectan como un obstáculo para la consolidación de la acción colectiva la falta de compromiso por parte de los socios con el desarrollo de la empresa. Los pequeños productores perciben falta de cooperación para la mantención de la organización, ausencia de compromiso para su consolidación y falta de disponibilidad para que ésta se desarrolle y funcione sosteniblemente en el tiempo.

(...) siempre en los grupos cuando tú empiezas a ver plata ese es el problema con los grupos. Ya empiezan los problemas, los dineros, la desconfianza más que nada, a pesar que nosotras siempre habíamos tratado de ser lo más transparente posible, pero siempre hay alguien que como decimos nosotros le entra más el antimonio que a otros, y se empieza con problemas... siempre hay problemas que piensan que hay personas que son la directiva que se están quedando con platas que no son, porque ese es casi el gran problema de todas las sociedades, y el tema de las platas, cuando empieza a correr plata, cuando tú dices este año nos quedaron de excedentes 2 millones de pesos entonces algunos dicen “¿serían 2 millones?” (...) **Génesis Flower.**

(...) no me dejan conforme los demás socios, porque si yo voy a poner mi voluntad pa' ir a reuniones..., pero nadie se interesa... entonces qué saca uno con estarse golpeando la cabeza en el pared... nada, hay gente, que son los menos, que tiene interés... yo no pierdo la esperanza, de llegar alguna vez, antes de morirme, a una sociedad que... contar con el apoyo del Estado y contar con el apoyo de los socios, con otro criterio (...) **Frambuesas Tinguiririca.**

A partir de lo señalado en este apartado, podemos señalar que los principales problemas que existen al interior de las organizaciones campesinas se ligan a la falta de cohesión entre los miembros de las empresas. De acuerdo a Radrigán et al (2004), dicha cohesión se consigue en la medida que la organización cuente con normas claras sobre el funcionamiento de la empresa y respecto al rol, participación, beneficios y obligaciones de cada uno de sus miembros. Siguiendo esta línea, Agraria (2005: 25) señala que para alcanzar el éxito la empresa debe asegurar el compromiso organizativo. La construcción de una cultura organizativa al interior de la empresa implica la superación de las desconfianzas y la instauración de una estructura de normas que permita administrar y resolver conflictos, superando así las tensiones entre conflictos individuales.

En apartados anteriores ya señalábamos que los entrevistados, dadas las actuales condiciones de mercado, presentan disposición hacia la iniciación de emprendimientos asociativos, ya que de manera individual difícilmente logran dar respuesta a los requerimientos de volumen y calidad demandados por las agroindustrias. Constatamos que existen diferencias en la disposición a iniciar emprendimientos asociativos con familiares, amigos o conocidos. Tres empresas establecen un vínculo asociativo con familiares, y es este tipo de vínculo el que consideran óptimo para el adecuado desarrollo de una empresa, ya que se reducen los conflictos al interior de la organización



y, junto con esto, se produce una mejor distribución de los roles y cargas de trabajo. De acuerdo a Gómez (2002b), las organizaciones económicas se caracterizan por contar con una estructura interna, en la cual se producen procesos de división del trabajo, del poder y de responsabilidades, los cuales se organizan en torno a las metas perseguidas.

(...) nosotros decidimos formar una micro empresa familiar, porque en la familia siempre se discuten más los problemas, siempre se llega a acuerdo... en mi opinión, y cuando son personas ajenas uno no las conoce, y nunca, nunca se llega a acuerdo, si son personas negativas, nunca se pueden hacer cambiar de opinión. En cambio en las familias, se le delega la función a una persona, y esa persona es la que siempre corta el queque, y si hay un error, los demás lo corrigen (...) **Sociedad Agrícola Vilaza.**

Cabe señalar que, de acuerdo a Radrigán et al (2004), el parentesco y las estructuras familiares están presentes y son parte de las relaciones básicas en las localidades campesinas. En el caso de los emprendimientos del sector, se evidencia que el parentesco caracteriza las relaciones entre los socios de las empresas campesinas. Coincide con esto Munizaga (2006), quien señala que la noción de negocio y familia son inseparables. Esto, en la medida que los miembros de la familia son parte de la mano de obra, y además porque para los emprendedores el sentido final de su empresa es generar mayor calidad de vida para él y su familia, antes que tener por fin sólo el permanente y continuo crecimiento económico. La relación negocio-familia es percibida como beneficiosa en tanto las estructuras familiares contribuyen a entregar solidez a la estructura de la organización, al integrar las lógicas de convivencia locales que han sido patrones culturales estables por generaciones en el campesinado (Radrigán et al, 2004).

Ahora bien, se observa que las empresas donde el vínculo entre los socios es de amigos y conocidos, presentan disposición a emprender asociativamente con conocidos, ya que este tipo de vínculo asegura una relación de comercial entre los socios. Con la creación de vínculos estrictamente comerciales los participantes de una organización reducen un conjunto de factores que desestabilizan a la empresa.

(...) yo he perdido a muchos amigos por sociedades, y amigos muy queridos... yo prefiero no hacer trabajos con amigos, porque las medias se vuelven calcetines, ese es el cuento. Tu familia, cuando se mete la plata, el dinero, es tan sucio que después puedes perder tu familia... yo creo que las sociedades tienen que ser con personas que no haya

sentimientos, una relación extremadamente fría, basada solamente en negocios y bien estructurado, y con normas y estatutos claros, o sea tu fallai en esto, y estos son los recargos. Es muy complicado, a mí no me gustan ese tipo de cosas, tal vez la ciencia dice otra cosa, que con tu familia se hacen los mejores negocios, no sé que, pero para mí no (...) **Huertos del Sol.**

(...) justamente esas cosas pueden producir algún tipo de malos entendidos, roces, y cosas así, así que se prefirió no mezclar la parte familiar con la parte de la empresa. Lo que sí está claro que todo lo que se obtiene aquí como resultado, ya sean utilidades o a veces se reparten, eso va entrando a cada familia (...) **Petalimport.**

Los entrevistados perciben que la disposición de los pequeños productores de su entorno inmediato a realizar emprendimientos asociativos es de reticencia. La poca o nula disposición a participar de estrategias colectivas encuentra su factor causal en la edad de los agricultores, situación que también fue detectada como una de las principales causas para la no realización de emprendimientos. Sin embargo, Berdegú (2000) señala que no hay diferencias significativas en la disposición a innovar en jóvenes rurales y en aquellos de mayor edad. Ahora bien, la falta de disposición a iniciar emprendimientos asociativos, limitaría tanto las posibilidades de acceder a recursos estatales, ya sean económicos o técnicos, como las posibilidades de una adecuada inserción en los actuales mercados agrícolas. En esta línea, la permanencia del sector se vería cuestionada por la escasa disposición de los agricultores a adoptar los nuevos requerimientos y exigencias provenientes del mercado nacional e internacional.

(...) yo encuentro reacias a las personas, sobre todo a los más adultos encuentro que no les gusta, es más problema con los adultos que con las personas más jóvenes. Te lo digo como adulto de la edad de mi papá, como ya de 60 años pa arriba, los viejitos que son dueños de las parcelas, que son los papás, cuesta más que entren en cuestiones de sociedades, pero las personas más jóvenes, es más fácil asociarse (...) **Hibridación Verdejo.**

Asimismo, hay una tendencia en el sector de la pequeña agricultura a optar por estrategias individuales de negocio o bien, a utilizar la acción colectiva sólo para obtener beneficios inmediatos. Es decir, entrevistados opinan que la reticencia a participar de estrategias asociativas radica en el cálculo costo-beneficio realizado por los campesinos. Por lo tanto, y en la medida que se puedan obtener ganancias derivadas de la acción

colectiva de otros campesinos, no resulta necesario hacerse partícipe de ninguna asociación de pequeños productores.

(...) yo creo que lo evitan... yo creo que cada persona debe, es partidaria de tener lo propio y no compartirlo, no es verdad (...) **Sociedad Agrícola Panamá.**

(...) aquí da lo mismo estar asociado o no estar asociado, y qué pasa, aquella gente que no tiene esa cultura, que no quiere estar asociado le da lo mismo y se ríe del que está asociado. Es lo mismo que el gallo que está pagando en la junta de vecinos, la persona que está pagando sus cuotas en la junta de vecinos las paga no más, pero dice mira son tontos como pagan las cuotas mensualmente, yo no pago y igual me tienen que atender porque cuando viene un programa vienen para todos iguales, cuando viene el arreglo de la calle a mí no me van a dejar afuera, cuando viene el mejoramiento del agua a mí no me van a dejar afuera (...) **Cantarito del Valle de Petorca.**

(...) la mayoría no les gusta, individual, completamente, lo más individual posible que nadie los moleste, que el de allá no sepa que estoy plantando esto, porque como te digo la mayoría de la gente agrícola es gente mayor (...) **Génesis Flower.**

### **La acción colectiva. Visión utilitarista de la asociatividad con fines económicos.**

Tal como hemos señalado en este apartado, los pequeños productores entrevistados perciben la acción colectiva como un mecanismo a través del cual logran dar respuesta a los nuevos requerimientos de los mercados agrícolas, a través de la entrega de mayores volúmenes de producción y de mejor calidad. Es decir, la acción colectiva permite la inserción de los pequeños agricultores en los mercados a través de la comercialización asociativa de sus productos agrícolas y la compra asociativa de factores productivos que aseguren una mejor calidad de los productos comercializados. En este sentido, los entrevistados valoran la asociatividad como una herramienta de inserción y permanencia en los mercados agrícolas, tanto locales, regionales y nacionales como internacionales.

Junto con lo anterior, se constata que los pequeños productores requieren de diversos tipos de incentivos tanto para crear sus empresas asociativas como para mantenerlas en el tiempo. Estos incentivos dicen relación con incrementos en los ingresos agrícolas, con apoyos económicos y técnicos entregados por las instituciones del aparato estatal, así como también con el reconocimiento del mercado y el recibimiento de instituciones de

las cuales demandan recursos. Cabe señalar que los entrevistados, junto con valorar positivamente la acción colectiva y mostrar disposición a participar de estrategias productivas asociativas, perciben un conjunto de factores que dificultan el adecuado desarrollo de las empresas. Estos problemas dicen relación principalmente con las relaciones entre socios al interior de la empresa.

Ahora bien, y como conclusión de este apartado, podemos afirmar que los pequeños productores valoran a la acción colectiva en términos utilitaristas, ya que la perciben como un medio a través del cual logran mejorar su posición en los mercados y, por tanto, mejorara sus ingresos agrícolas. En este sentido, la no consecución del objetivo económico planteado, desmotiva a los miembros de la organización y desestabiliza la continuidad de la empresa.

### **III.1.2. Los tipos de emprendimiento.**

El emprendimiento asociativo campesino comprendido e interpretado a partir de la realización de un análisis de discurso da cuenta de un conjunto de nuevos elementos que permiten la realización de distinciones en relación a los emprendimientos de los pequeños productores entrevistados. En términos generales, el análisis de discurso permitió generar una tipología de emprendimiento, de la cual surgen cuatro figuras que se distinguen principalmente por el tipo de vínculo que establecen con el Estado.

En relación a la constitución de los tipos de emprendimiento, cabe señalar dos cuestiones. Por una parte, y retomando algunos de los elementos utilizados por Montero (1997: 295) en su tipología de productores frutícolas, particularmente en el tipo “agricultor”, observamos que los pequeños productores inscriben su trayectoria laboral en la tradición agrícola. Esto implica que las cuatro figuras emprendedoras aquí detectadas logran asegurar la permanencia de la familia campesina a partir de ingresos generados por la actividad intrapredial. La posibilidad de no complementar sus ingresos con actividades extraprediales se explica porque los productores cuentan con tierras ya que fueron beneficiarios directos de los procesos de reforma agraria de la década los 60 y 70 o bien, en el caso de los productores más jóvenes, heredaron las tierras de sus padres campesinos.

Por otra parte, observamos que las cuatro figuras se constituyen como emprendedores en relación al mercado, al Estado, al núcleo familiar y a las capacidades y atributos individuales. El emprendimiento asociativo es referido, inicialmente, en torno al mercado, es decir, éste aparece como el principal espacio de interrelaciones de los pequeños productores. La constitución del emprendedor en relación a la figura del mercado se entiende en términos de la posibilidad de inserción económica en dicho espacio. En esta línea, el mercado resulta ser un espacio de tensión para el agricultor, ya que la oportunidad de inserción exitosa determina el aseguramiento de sus condiciones materiales mínimas de existencia. Ahora bien, las diferencias entre los cuatro tipos de emprendimiento dicen relación con la relevancia que dan a la figura del Estado, al apoyo de la familia campesina o bien a las capacidades individuales para asegurar la permanencia de sus emprendimientos asociativos. Cabe señalar que la principal diferencia detectada radica en cómo la figura del Estado comienza a perder preponderancia en los discursos a medida que se enfatiza en la familia y posteriormente, en las capacidades emprendedoras individuales.

a) **El Emprendedor Estadista. El Sobrante y Frambuesas Tinguiririca.**

(...) la historia de los campos no es la historia de las sociedades, de los pueblos donde tienen mejores recursos... los pensionados de AFP no recibimos ningún subsidio del Estado, entonces cuando se habla de subsidio del Estado ¿quiénes son los que lo reciben? los únicos beneficiarios son los que tienen, los otros no tenemos y los otros que sacan el subsidio por el Estado. Entonces no es tan fácil vivir con un sueldo en el campo si no tienes otros recursos (...) **El Sobrante.**

La figura del emprendedor estadista relata sus discursos desde un espacio que puede ser definido como el espacio de la pobreza, espacio en el cual los recursos económicos no resultan adecuados y suficientes para asegurar las condiciones materiales mínimas de existencia. En este sentido, el espacio desde el cual los pequeños agricultores se hacen partícipes de la vida económica, es caracterizado como carente de recursos, lo cual dificulta una exitosa inserción en los mercados. Conjuntamente, y dada la falta de recursos económicos, los pequeños productores perciben que las interacciones que tienen lugar en el mercado, implican la existencia de tensiones que amenazan su seguridad económica y, por tanto, social. Es decir, el mercado no es percibido como un espacio neutro en el cual todos los actores partícipes de las relaciones de intercambio

tengan iguales posibilidades de negociación. Por el contrario, el mercado, en tanto escenario cotidiano de sus transacciones económicas, es percibido como un espacio de tensión para el pequeño productor.

Ahora bien, y en relación a los emprendimientos asociativos realizados en un espacio no neutral y en ausencia de recursos económicos que permitan una integración más eficiente, los pequeños productores recurren a la figura del Estado, como agente responsable de asegurar la inserción de los pequeños agricultores en los mercados y, por tanto, para superar su condición de vulnerabilidad en los mercados. El aparato estatal, es referido como el responsable de entregar los recursos que permitan hacer frente a un espacio económico que no favorece la continuidad de la pequeña agricultura. Así, el Estado pasa a ocupar un rol subsidiario frente a la escasez de recursos de los productores y, con esto, el campesino ocupa en la interacción con el aparato estatal una posición de beneficiario de los apoyos de éste. Es decir, y dado el tipo de vínculo o interacción con el mercado, los pequeños productores demandan que *el Estado se preocupe por los campesinos*.

Los emprendedores no sólo se refieren al Estado en términos de proveedor de recursos económicos que potencie el desarrollo de sus emprendimientos. El aparato estatal debe asumir una actitud condescendiente frente a las deudas crediticias del sector. Esta actitud implica y asegura la permanencia de los pequeños agricultores en un escenario económico que desestabiliza su condición económica. Es decir, el Estado asume la responsabilidad de mantención de la agricultura familiar campesina *poniéndose la mano en el corazón*.

En relación a lo señalado, podemos evidenciar que esta primera figura de emprendedor no puede ser concebida sino en referencia al Estado. El vínculo que establece el campesino emprendedor con el aparato estatal es de beneficiario de los recursos económicos entregados por el aparato estatal. Por lo tanto, esta figura de emprendedor enfatiza su condición de precariedad en los actuales mercados y, producto de ello, el rol que debe asumir el Estado como responsable de asegurar la permanencia de la pequeña agricultura. En definitiva, esta figura se caracteriza por constituirse en relación a una marcada disposición a la figura del aparato estatal, en detrimento del relevamiento de otros tipos de apoyos.

**b) El Emprendedor en Transición. Frutas de Chile, Huertos del Sol y Cantarito del Valle de Petorca.**

(...) yo pienso que no debe ser económico porque nadie va a producir, entonces diciendo: el gobierno me va a pagar, sino que una forma de controlar, de interceder, de ser como intermediarios del negocio, entre el agricultor y el comprador... que el gobierno fuera como el aval, el avala dijera: “usted no pagó esta cuestión... venga pa acá, lo agarramos, el Estado le paga al productor, y él agarra el comprador de buena manera (...) **Frutas de Chile.**

Este tipo de emprendedor relata sus discursos posicionado en un espacio de tensión producto del tipo de vínculo establecido entre el pequeño productor y el mercado. Al igual que en la figura del emprendedor estatista, las interacciones económicas establecidas con intermediarios y agroindustrias son percibidas en términos asimétricos. Sin embargo, en este escenario, el emprendedor no refiere su condición asociada a la pobreza o precariedad, sino que releva las dificultades de mejorar sus condiciones materiales de existencia en un espacio económico en el cual se establecen y reproducen vínculos comerciales desiguales.

Ahora bien, y para disminuir o reducir la horizontalidad que caracteriza las interacciones establecidas en el mercado, los agricultores hacen referencia a la figura del Estado, pero no en términos de subsidios como en la figura del emprendedor estatista. Este segundo tipo de emprendedor demanda apoyos económicos que permitan mejorar el negocio campesino. Aquí los recursos económicos son entendidos no como un medio para solventar la permanencia de la empresa, sino como un recurso con miras a ser reinvertido en nuevos factores productivos que permitan mantener la empresa y hacerla sostenible en el tiempo, es decir, a través de la reinversión de utilidades. En este sentido, y dado el tipo de demanda de apoyo económico, la figura de un agricultor beneficiario no aparece, ya que aquí el emprendedor requiere de un apoyo inicial que permita la posterior reinversión de recursos.

Cabe señalar que este tipo de emprendedor también refiere al aparato estatal como proveedor de otro tipo de recursos, como lo son las capacitaciones y asesorías que permitan al campesino desarrollar capacidades y habilidades que permitan la adecuada administración y gestión del negocio agrícola. En este sentido, las referencias al Estado

como apoyo de inserción en los mercados, no alude únicamente a recursos de tipo económico, lo que implica que los emprendedores muestran una disposición a prescindir de financiamientos por parte del Estado, entendiendo que éstos son un apoyo inicial en momentos de falta de las competencias necesarias para mejorar su posición en las negociaciones comerciales. Es decir, y a diferencia de la figura del emprendedor estatista, el emprendedor en transición busca el apoyo económico inicial del Estado para luego, a través del desarrollo de capacidades y habilidades, prescindir de dichos apoyos.

Por último, se puede afirmar que esta figura de emprendedor delega finalmente la posibilidad de inserción en los mercados en sus propias capacidades. Es decir, y a diferencia de la primera figura de emprendedor, se comienza a relevar la importancia del esfuerzo personal para superar su actual condición económica. Por lo tanto, la constitución de este emprendedor se realiza considerando que el Estado debe apoyar económicamente y a través de la entrega de capacidades de gestión a los pequeños productores, pero una vez desarrolladas dichas habilidades el emprendedor debe recurrir a sus propias capacidades para asegurar su exitosa inserción en los mercados.

c) **El Emprendedor Familiar. Hibridación Verdejo, Génesis Flower y Sociedad Agrícola Vilaza.**

(...) nosotros siempre era tener una mejor... haber, una vida más digna se puede decir, porque antes nosotros ganábamos el sueldo mínimo, vivíamos de un sueldo mínimo, entonces es difícil vivir con eso, se sufre demasiado, uno no puede pensar en apoyar a nadie... no pueden estudiar los hijos, entonces era salir, un poco salir de ese mundo... andábamos en busca de un futuro mejor (...) **Sociedad Agrícola Vilaza.**

La figura del emprendedor familiar recibe este nombre en tanto la posición desde la cual se constituye el pequeño productor es la de parte un grupo familiar, tanto de carácter nuclear como extensivo. Cabe señalar que las referencias al núcleo familiar son únicamente parte del discurso de las mujeres entrevistadas. En este sentido, conviene resaltar dos aspectos. Los entrevistados perciben y detectan tensión con el mercado, lo cual nos permite afirmar el auto reconocimiento de las entrevistadas como pequeñas productoras. Sin embargo, y a pesar de dicho reconocimiento, los emprendedores de esta tipología enfatizan su rol de madres y esposas, antes que el rol de pequeño productor. Es



decir, la búsqueda de inserción en los actuales mercados persigue, en un primer momento apoyar y mejorar el ingreso familiar que es obtenido por el esposo, de manera de asegurar las condiciones mínimas de existencia de la familia.

El emprendimiento asociativo como práctica económica no sólo es entendido como una instancia de apoyo a la mantención de la familia. Es también una práctica que permite la salida del ámbito reproductivo, es decir, representa una posibilidad de inserción en el ámbito productivo. En este sentido, las entrevistadas se posicionan simultáneamente en dos espacios, por una parte, como agricultores capaces de participar en espacios diferentes a los que tradicionalmente se han vinculado y, por otra, como emprendedores capaces de aportar económicamente a sus hogares.

Cabe relevar la referencia que este tipo de emprendedor hace del Estado. Al igual que la figura del Emprendedor en Transición, aquí el aparato estatal es percibido como un proveedor de recursos económicos, en un primer momento, y posteriormente un agente encargado de entregar competencias que permitan a los agricultores gestionar eficientemente el negocio. Sin embargo, se observa que las alusiones al aparato estatal son menos frecuentes en los discursos, y comienza a enfatizarse aún más que en la figura anterior, la importancia del esfuerzo individual y de la constancia para asegurar el logro de objetivos económicos que permitan asegurar la sobrevivencia del núcleo familiar. En este sentido, la dependencia que detectábamos de los pequeños productores en relación al apoyo estatal comienza a desdibujarse.

**d) El Emprendedor Individual. Petalimport y Sociedad Agrícola Panamá.**

(...) recibí esto lleno de espinos, un campo que eran puras piedras, puros espinos, y me he demorado hartito, 20 años, y hoy día tengo las 63 hectáreas, que eran netamente secanos, que no había una gota de agua aquí...y hoy día tengo las 63 hectáreas plantadas y regadas (...) **Sociedad Agrícola Panamá.**

Esta figura de emprendedor posiciona en un lugar diferente a la del resto de los emprendedores analizados. No se percibe inscrito en un espacio de pobreza o precariedad material, sino partícipe de un escenario económico en el cual sí está integrado, sin embargo, sus posibilidades de competir se ven dificultadas por la falta de

recursos del sector de la pequeña agricultura. Es decir, en este grupo, el mercado no sería percibido como un espacio que amenaza la continuidad del sector, sino como un espacio en el cual el pequeño productor debe ser capaz de posicionar sus producciones con el objetivo de competir realmente con otros agentes. Por lo tanto, y dado el carácter que adoptan las interacciones comerciales, los emprendedores de este grupo no se relaciona con el mercado en términos de un conflicto, sino buscando mecanismos que permitan asegurar y hacer sostenibles su integración a dicho espacio. Cabe señalar que en este tipo de emprendedor las referencias a la figura del Estado comienzan a ser escasas. El Estado, en esta línea, sólo es referido como parte de la historia de la constitución de la empresa, ya que a lo largo del desarrollo de ésta, su presencia se ve disminuida. Por lo tanto, esta figura de emprendedor se caracteriza por hacer nula o escasa referencia al Estado, y cuando se alude a él sólo se hace en términos de un apoyo económico y técnico en los inicios de la empresa.

Por último, lo que distingue a este tipo de emprendedor del resto de las figuras anteriormente analizadas, es la preponderancia y énfasis que da a los atributos individuales, los cuales permiten suplir e incluso eliminar la falta de recursos económicos que dificulta la adecuada inserción en los mercados. En este sentido, la figura del Estado no aparece como indispensable ni responsable de asegurar la inserción del pequeño productor y, por tanto su permanencia en los mercados actuales. Por lo tanto, esta figura se constituye en un espacio en el cual las propias capacidades y habilidades son el recurso que permite la inserción a los mercados.

### **Los tipos de emprendimiento. Cuadro resumen.**

En el cuadro presentado a continuación, se resumen las principales características y dimensiones de los cuatro tipos de emprendimientos. Las distinciones entre cada tipo de emprendedor se dan principalmente en relación a la categoría Vínculo con el Estado. En el resto de las categorías utilizadas las distinciones presentan sólo algunos matices, principalmente en relación a Disposición Emprendimiento y Disposición Acción Colectiva. Esto último puede explicarse, si retomamos el análisis efectuado en el apartado anterior, relevando que los pequeños productores consideran que dadas las actuales condiciones de mercado, el emprendimiento y la acción colectiva son herramientas que permiten una inserción más satisfactoria en las actuales economías.

**Cuadro 1**  
**Tipología de Emprendimientos**

Tipología de emprendimientos	Emprendimiento Individual						Acción Colectiva					
	Vinculo Mercado		Vinculo Estado	Disposición Emprendimiento			Atributos emprendedor	Incentivos		Disposición Acción colectiva		
	Relación mercado	Competencia/ Subsistencia		Percepción	Valoración	Disposición		Economicos	Técnicos	Percepción	Valoración	Disposición
<b>Estadista</b>	vertical/ cliente	subsistencia	responsable y subsidiario/ beneficiario	herramienta	positiva	existe	percibidos pero no relevantes	inicio desarrollo	no se relevan	herramienta	positiva	existe
<b>En transición</b>	vertical/ cliente	competencia y subsistencia	apoyador y resguardador	herramienta	positiva	existe	relevantes, deben ser desarrollados por el Estado	inicio desarrollo	desarrollo habilidades	herramienta	positiva	existe
<b>Familiar</b>	cliente	competencia del sector y subsistencia de la familia nuclear/ extensiva	apoyador	herramienta	positiva	existe	relevantes, se describen y desarrollan en su ámbito reproductivo	cuando sea necesario	desarrollo capacidades	herramienta	positiva	existe
<b>Individual</b>	cliente	competencia	apoyo inicio	herramienta	positiva	existe	Recurso principal	inicio	profesionalización	herramienta	positiva	existe

### III.2. Análisis de la escala.

La recolección de información, como hemos señalado, se realizó a través de la aplicación de escalas de medición de actitud hacia el emprendimiento a cincuenta y seis (56) pequeños productores, miembros de organizaciones económicas campesinas de las regiones de Valparaíso, Metropolitana y O'Higgins. En términos metodológicos, conviene reiterar que la aplicación de la escala se realizó luego de entrevistar a los representantes legales de las EAC. Esto, con el objetivo de contrarrestar lo señalado por los entrevistados en la primera etapa de trabajo de campo. Es decir, el objetivo de la aplicación de la escala fue no sólo medir la disposición de los encuestados hacia el emprendimiento asociativo, sino también lograr la incorporación de dimensiones relevantes que hayan surgido en la primera etapa, para presentar a los miembros de la organización una escala que se correspondiese efectivamente con la realidad por ellos experimentada o bien, que permitiese poner en entre dicho, las afirmaciones dadas por los entrevistados.

Ahora bien, y en términos de caracterización de la muestra<sup>18</sup>, podemos señalar, por una parte, que el 39,3% de los encuestados pertenece a la región de Valparaíso, el 37,5% a la región Metropolitana y el 23,2% a la región de O'Higgins. Por otra parte, el 46,4% de la muestra pertenece a zonas agroecológicas de valle o depresión intermedia y el 53,6% a zonas de secano. En relación al sexo de los encuestados, podemos señalar que el 26,8% son mujeres y el 73,2% hombres. Berdegú (2000: 40) señala que el sexo de los jefes de hogar no es una determinante de la participación en organizaciones con fines económicos. Sin embargo, la mayoría de los socios de las organizaciones económicas son hombres, situación que se explica porque la mayoría de los jefes de hogar son de ese sexo<sup>19</sup>.

La edad de los encuestados fluctúa entre los 24 y 78 años, concentrándose entre los 40 y 69 años (75%). El tramo etáreo 20-29 años, el tramo más joven considerado, incluye a

---

<sup>18</sup> La caracterización de la muestra se presenta en Anexo 2.

<sup>19</sup> De acuerdo a datos entregados por Berdegú (2000: 40), el 12,2% de los jefes de hogar son mujeres. El 83% de las mujeres jefes de hogar no está organizados en asociaciones con fines económicos. El 87,7% de los jefes de hogar son hombres. El 80% de los hombres jefe de hogar no está organizado en asociaciones con fines económicos.

sólo tres productores, lo que representa un 5%. Tal como señalábamos en apartados anteriores, uno de los rasgos distintivos de la agricultura nacional es la avanzada edad de los productores y, junto con ello un vacío importante de productores jóvenes (ODEPA, 2006).

Por último, y en relación al nivel de escolaridad, observamos que el 17,9% de la muestra cursó hasta cuarto año básico, el 35,7% hasta octavo básico, el 39,3% hasta cuarto medio y sólo el 7,1% cursó estudios superiores. De acuerdo a ODEPA (2006), el 67,2% de los pequeños productores no tiene ningún tipo de educación formal o bien, sólo básica incompleta y sólo el 12,3% tiene educación formal completa. Podemos señalar que todos los encuestados presentan algún tipo de educación formal.

### **III.2.1. Escala disposición hacia el emprendimiento**

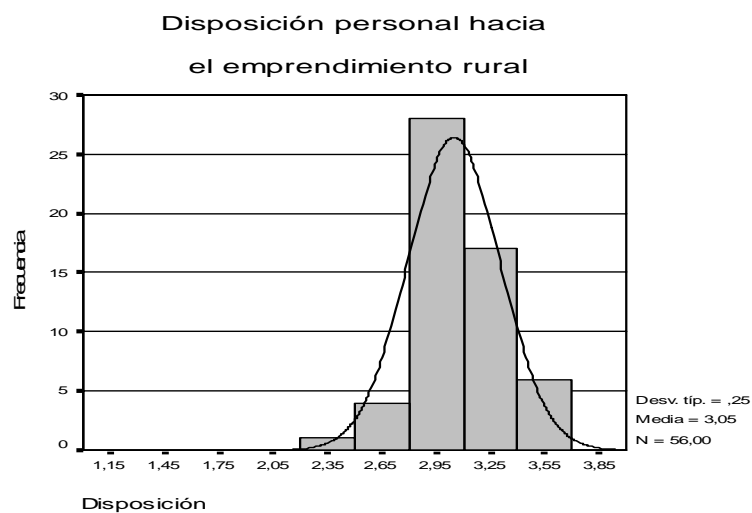
En relación al instrumento aplicado cabe señalar que se utilizó un cuestionario con 28 ítems elaborados en base a una escala Likert, los que fueron agrupados en tres dimensiones, cada una de las cuales fue considerada como una sub-escala (Disposición personal hacia el emprendimiento rural, Disposición a emprender asociativamente y Disposición a emprender sin apoyos estatales) de la escala general Disposición hacia el emprendimiento. Este apartado presenta los resultados obtenidos tanto para cada una de las sub-escalas consideradas en el instrumento como para la escala general. Los resultados presentados a continuación deben ser leídos de acuerdo al siguiente criterio:

<b>Rango promedio</b>	<b>Interpretación</b>
1 a 2,499	Baja disposición hacia el emprendimiento
2,5 a 4	Alta disposición hacia el emprendimiento

#### **a) Disposición personal hacia el emprendimiento rural**

En términos conceptuales, esta dimensión es definida como la tendencia de los pequeños productores a participar en negocios o emprendimientos ligados a la agricultura campesina y, junto con ello, a enfrentar riesgos propios del emprendimiento en tanto actividad económica. Ahora bien, se integra a esta definición la tendencia de los campesinos a adoptar nuevas técnicas productivas y nuevos conocimientos. Asimismo,

esta dimensión incorpora los atributos o cualidades que los pequeños agricultores detectan como factores constituyentes de su disposición a emprender en el mundo rural. Ahora bien, y en relación a los resultados obtenidos para esta sub-escala, podemos señalar que el promedio de las valoraciones sobre la disposición personal hacia el emprendimiento es 3.05 y la desviación estándar es 0,25. A partir de estos valores podemos afirmar que los encuestados tienen una **alta disposición personal hacia el emprendimiento rural**. Junto con esto, podemos señalar que las valoraciones se distribuyen homogéneamente dentro de la valoración alta. Cabe señalar que el 100% de las valoraciones no son inferiores al límite definido de 2.5. En el gráfico presentado a continuación se observa la distribución de las valoraciones de los encuestados.



En la tabla presentada a continuación se especifican los estadísticos correspondientes y las respuestas dadas por los encuestados para cada uno de los ítems que conforman la dimensión Disposición personal hacia el emprendimiento rural.

**Tabla 1**  
**Disposición personal hacia el emprendimiento rural**

N°	Ítems	Estadísticos		Respuesta (%)			
		Promedio	Desviación Estándar	Muy de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	Yo siempre me arriesgo a participar en nuevos negocios.	3,18	0,5	25,0	67,9	7,1	0
2	Para ser parte de una empresa hay que ser perseverante y tener capacidad para afrontar los riesgos.	3,59	0,59	62,5	35,7	0	1,8
3	Soy un hombre/mujer moderno/a, he dejado atrás las costumbres campesinas.	2,84	0,89	27,3	34,5	32,7	5,5
4	Ser empresario en el mundo rural es bien valorado/evaluado.	3,18	0,66	32,1	53,6	14,3	0
5	Si no me hubieran impulsado a participar en esta organización, nunca se me habría ocurrido formar una organización de productores.	2,16	0,59	10,7	62,5	26,8	0
6	Para que una empresa sea exitosa, es suficiente con creer que va a ser exitosa.	2,34	0,9	10,7	30,4	41,1	17,9
7	Tengo mentalidad de emprendedor.	3,15	0,56	24,1	66,7	9,3	0
8	Tengo capacidades y habilidades especiales que me permiten estar en esta empresa.	3,16	0,56	25,0	66,1	8,9	0
9	Para participar de una empresa lo más importante es ser sacrificado y esforzado.	3,47	0,66	54,5	40,0	3,6	1,8
10	Antes de esta empresa, no me interesaba ser parte de una empresa.	2,18	0,83	23,2	39,3	33,9	3,6
11	Siempre he estado dispuesto a ser parte de una empresa.	3,35	0,64	43,6	47,3	9,1	0
12	Ser parte de una empresa nos permite seguir vigentes como agricultores.	3,34	0,64	41,1	53,6	3,6	1,8
13	Otros campesinos son cerrados a innovar e introducir tecnologías en su actividad.	3,41	0,56	44,6	51,8	3,6	0
14	A veces me siento inseguro al trabajar en esta empresa y preferiría ser un trabajador dependiente.	2,79	0,78	5,4	26,8	51,8	16,1
15	Soy una persona abierta a los cambios, me gusta innovar y aprender nuevos conocimientos y técnicas.	3,63	0,48	62,5	37,5	0	0
16	Si esta empresa fracasara yo mismo formaría otra empresa.	3,02	0,72	23,2	58,9	14,3	3,6

De los resultados presentados en la tabla anterior, cabe destacar varios aspectos. En relación a los ítems (2, 6, 7, 8, 9 y 15) que relevan explícitamente la presencia de atributos o cualidades propias de un emprendedor o bien, específicamente la presencia de una mentalidad emprendedora, observamos que los encuestados enmarcan en cinco de los seis ítems sus respuestas en la categoría Muy de Acuerdo y De acuerdo, lo cual en términos porcentuales implica que los encuestados perciben que cuentan con dichos atributos entre 90% y 100%. Es decir, detectan que la capacidad de innovación y flexibilidad para aprender nuevas técnicas y conocimientos, así como la perseverancia, sacrificio y esfuerzo, son elementos presentes en ellos que permiten ser partícipes de emprendimientos en el mundo rural. En relación a estos datos, observamos que los encuestados que no perciben contar con estas cualidades emprendedoras se ubican porcentualmente entre 0% y 9,3%.

Ahora bien, de lo anterior conviene hacer énfasis en dos aspectos. Por una parte, para el ítem “Soy una persona abierta a los cambios, me gusta innovar y aprender nuevos conocimientos y técnicas”, el 100% de los encuestados enmarca sus categorías de respuestas en De Acuerdo y Muy de Acuerdo, siendo la única afirmación de la escala que presenta este nivel de concentración de las respuestas. Como señalábamos en apartados anteriores, la disposición a innovar y adquirir nuevos conocimientos permite a los pequeños productores incorporar tecnología y nuevas prácticas que no sólo permitan hacer de manera eficiente su trabajo productivo, sino además, y como resultado de ello, responder a los requerimientos de volumen y calidad exigido por las agroindustrias con las cuales se vinculan cotidianamente. Cabe destacar que tanto los entrevistados como los encuestados declaran tener este atributo, el cual en el análisis de las entrevistas fue detectado como la principal característica del emprendedor. Sin embargo, en el ámbito del análisis de las entrevistas, los pequeños productores percibían que los socios de sus empresas -los encuestados- no mostraban disposición a introducir cambios en su actividad productiva, tanto a nivel tecnológico como de nuevas técnicas. Las razones de esta escasa disposición a innovar se explicaban por la avanzada edad de los socios, factor que entorpecía y limitaba el desarrollo y sustentabilidad de los emprendimientos asociativos campesinos. Ahora bien, y a pesar que el 75% de los encuestados presenta entre 40 y 69 años, el 100% declara presentar disposición a innovar, situación que nos permite afirmar la necesidad de considerar otros factores para esclarecer la baja



disposición a innovar que diversos estudios señalan como un rasgo de la pequeña agricultura.

Por otra parte, es necesario destacar que el 96% de los encuestados percibe que los pequeños productores “son cerrados a innovar e introducir tecnologías en su actividad”. La percepción de los entrevistados sobre los socios de las empresas y la percepción de los encuestados sobre el resto de pequeños productores permite entrever que no se corresponde la autopercepción como emprendedor con las opiniones de los actores con los cuales se vinculan directamente. Por lo tanto, podemos afirmar que al interior del grupo de encuestados y entrevistados existen tensiones relativas a las percepciones sobre el carácter de emprendedor de los socios de las empresas.

Junto con lo anterior, cabe relevar el ítem “Tengo mentalidad de emprendedor”, ya que el 90,8% de los encuestados está De Acuerdo y Muy de acuerdo con esta afirmación. Importante es este resultado ya que es el ítem de la escala que directamente pregunta al encuestado acerca de su condición de emprendedor. En este sentido, se tendría una única persona encuestada que no cree tener dicha mentalidad. Conviene señalar que tanto los entrevistados como los encuestados se autoperciben como emprendedores, ya que presentan una serie de atributos que permite enmarcarlos en esta categoría. Como señalábamos, uno de estos atributos es la disposición a innovar y adquirir nuevos conocimientos y técnicas que permitan hacer más eficiente el proceso productivo.

Ahora bien, y tal como lo plantea el ítem “Para ser parte de una empresa hay que ser perseverante y tener capacidad para afrontar los riesgos”, se ha constatado que otras de las cualidades requeridas para emprender son la perseverancia, el sacrificio y el esfuerzo. Estas cualidades se asocian a la necesidad de enfrentar los riesgos del negocio, asumir los fracasos como experiencias de aprendizaje y ser capaces de autoexplotarse en el trabajo diario para asegurar la consolidación de la empresa campesina. Sin embargo, los entrevistados perciben que los socios de la empresa tienen una mentalidad que no se corresponde con la figura del emprendedor. De acuerdo a sus relatos, un importante sector de la pequeña agricultura no cuenta con una mentalidad emprendedora que permita no sólo percibir las nuevas transformaciones, sino también derrocar las limitantes que imposibilitan la adecuación a dichas transformaciones. Según los entrevistados, la razón que explica esta situación es la *fuerte raíz campesina* que

predomina en los agricultores, la cual se manifiesta en el apego a reproducir las prácticas productivas tradicionales, evitando el mejoramiento de éstas a través de procesos técnicos modernos.

A pesar de lo anterior, en el ítem “Soy un hombre/mujer moderno/a, he dejado atrás las costumbres campesinas”, el 62% de las respuestas se enmarcan en las categorías Muy de Acuerdo y De Acuerdo. Estos resultados nos permiten plantear dos cuestiones. Por una parte, la percepción de los encuestados de lograr ser *modernos* únicamente dejando atrás lo propio a la tradición campesina. Por otra parte, para asegurar el desarrollo y consolidación de una mentalidad emprendedora, los encuestados percibirían a la tradición campesina como un obstáculo o limitante. Por lo tanto, la posibilidad de ser “un hombre/ mujer moderno/a” implica una valoración negativa de la tradición de los pequeños agricultores. Cabe señalar que en el análisis de las entrevistas, los pequeños productores valoran ciertos aspectos de la tradición campesina, tales como el conocimiento de la tierra y del proceso productivo en general. Por lo tanto, podemos concluir que para insertarse adecuadamente en los mercados, los pequeños agricultores deben incorporar una mentalidad emprendedora que rescate el conocimiento campesino sobre el cultivo de la tierra, pero que esto no sea una limitante para adoptar nuevas tecnologías y conocimientos que potencien el desarrollo de los emprendimientos asociativos.

En relación al el ítem “Para que una empresa sea exitosa, es suficiente con creer que va a ser exitosa”, observamos que es la única afirmación que no concentra sus respuestas en las categorías Muy de Acuerdo y De Acuerdo, ya que el 59% de los encuestados está En Desacuerdo y Muy en Desacuerdo con esta afirmación. Este resultado es relevante ya que es el único ítem, enmarcado en los atributos del emprendedor, que muestra una mayor dispersión en las respuestas, por lo cual puede plantearse que los encuestados atribuyen a otros factores la posibilidad de éxito de sus emprendimientos. Considerando algunos de los elementos constatados en el análisis de las entrevistas, podemos mencionar como posibles factores los recursos económicos y técnicos que entrega el Estado a los pequeños productores. Como señalábamos, estos recursos potencian tanto la constitución como el adecuado desarrollo de las empresas campesinas, ya que financian inversiones y asesoran a los productores en el manejo y gestión de sus empresas. Junto con esto, los entrevistados destacaron el apoyo de la familia campesina, como un

incentivo de carácter emocional que permite a los emprendedores enfrentar los riesgos asociados al negocio. Asimismo, destacaron los atributos individuales como factor de relevancia en la permanencia de la empresa. Por lo tanto, los pequeños productores enfatizan otros factores por sobre la confianza en el proyecto de negocio del cual son partícipes.

Ahora bien, y en relación a los ítems 5 y 16, podemos evidenciar la existencia de una cierta tensión en la disposición a crear o ser partícipes de emprendimientos en el mundo rural ya que el 82% de los encuestados declara estar Muy de Acuerdo y De Acuerdo con “Si esta empresa fracasara yo mismo formaría otra empresa”. Sin embargo, y a pesar de mostrar esta disposición a crear iniciativas de negocios, el 73% de los encuestados señalan “Si no me hubieran impulsado a participar en esta organización, nunca se me habría ocurrido formar una organización de productores”. Podemos afirmar que si bien los encuestados presentan una disposición al emprendimiento, requieren de promociones externas para participar de iniciativas de negocio. Por lo tanto, se observa una marcada tendencia a requerir de influencias externas tanto para la participación como para la creación y desarrollo de empresas. Esta afirmación se corresponde con lo señalado por los entrevistados, quienes detectan que los socios de las empresas deben ser constantemente motivados para asegurar su permanencia en la organización, así como su participación activa en la misma.

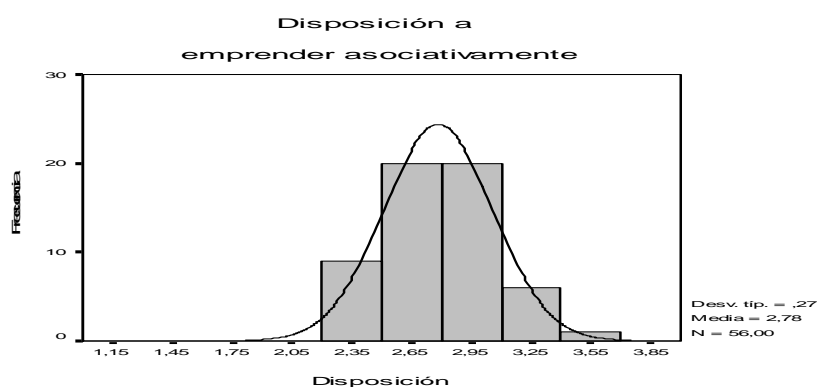
Conviene evidenciar que a pesar de observarse ciertas tensiones en las respuestas de los encuestados, éstos hacen coherentes sus respuestas cuando contrarrestamos el ítem 1 y 14, ya que en el primero “Yo siempre me arriesgo a participar en nuevos negocios” el 93% de los encuestados señala estar Muy de Acuerdo y De Acuerdo con esta afirmación. Ahora bien, el 68% de los encuestados señala estar Muy en Desacuerdo y En Desacuerdo con el ítem “A veces me siento inseguro al trabajar en esta empresa y preferiría ser un trabajador dependiente”. En este sentido, se observa que los encuestados se muestran dispuestos a asumir los riesgos de un negocio, enfrentando la ausencia de seguridad que puede ser otorgada por un trabajo de carácter *apatronado*. Por lo tanto, y concordando con lo señalado por los entrevistados, podemos concluir que la positiva valoración que se hace del trabajo independiente, conlleva a que los encuestados asuman los riesgos del negocio.

Por último, conviene señalar que para el 95% de los encuestados “Ser parte de una empresa nos permite seguir vigentes como agricultores”. Este dato resulta relevante ya que, por una parte, hay una alta valoración de los emprendimientos en tanto estrategia de inserción en los mercados. Por otra, se observa que tanto para los encuestados como para los entrevistados, la constitución de empresas de pequeños productores sería percibida como herramienta a través de la cual se asegura la permanencia de los campesinos en los actuales mercados.

### b) Disposición a emprender asociativamente

En términos conceptuales, esta dimensión releva la valoración atribuida por los encuestados a la asociatividad, los beneficios que ella implica y los problemas que son más frecuentes al interior de una organización. Asimismo, se considera la disposición de los pequeños productores a iniciar estrategias asociativas con miembros de la familia/amigos/conocidos.

En relación a los resultados derivados de esta sub-escala podemos señalar que el promedio de las valoraciones sobre la disposición a emprender asociativamente es 2,78 y la desviación estándar es 0,27. Por lo tanto, podemos afirmar que los encuestados tienen una **alta disposición hacia el emprendimiento asociativo**. Además, las valoraciones se distribuyen homogéneamente dentro de la valoración alta. Cabe señalar que sólo un 16,1% de la muestra se inscribe en el rango de menor disposición al emprendimiento asociativo. En el gráfico presentado a continuación se observa la distribución de las valoraciones de los encuestados.



En la tabla presentada a continuación se especifican los estadísticos correspondientes y las respuestas dadas por los encuestados para cada uno de los ítems que conforman la dimensión Disposición a emprender asociativamente.

**Tabla 2**  
**Disposición a emprender asociativamente**

N°	Ítems	Estadísticos		Respuesta (%)			
		Promedio	Desviación Estándar	Muy de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	Estar asociados es fundamental para que la pequeña agricultura pueda competir en el mercado.	3,57	0,56	60,7	35,7	3,6	0
2	Para formar una empresa rural no es necesario estar asociado con otros pequeños productores	2,71	0,82	3,6	41,1	35,7	19,6
3	Creo que en el mundo rural las personas deben estar asociadas para seguir vigentes.	3,34	0,64	42,9	48,2	8,9	0
4	El principal problema de estar asociado son los problemas de confianza entre los socios.	1,64	0,67	46,4	42,9	10,7	0
5	Para que una empresa sea exitosa, los socios no deben ser amigos, deben ser desconocidos.	2,84	0,63	3,6	18,2	69,1	9,1
6	Me asocié sólo para poder vender mis productos.	2,16	0,91	27,3	36,4	29,1	7,3
7	Preferiría tener una empresa yo solo.	2,44	0,83	16,4	29,1	49,1	5,5
8	Prefiero trabajar con socios que sean de mi familia.	2,47	0,92	18,2	27,3	43,6	10,9
9	Antes de estar en esta empresa, no le daba mayor importancia a estar asociado.	2,20	0,84	16,1	58,9	14,3	10,7

De la tabla anterior podemos destacar que el 55% de los encuestados señala estar Muy en Desacuerdo y En Desacuerdo con la afirmación “Preferiría tener una empresa yo solo”. Este dato permitiría apostar por una disposición de los encuestados a participar de negocios agrícolas de carácter asociativo. Ahora bien, este resultado se hace coherente cuando lo contrastamos con el 55,3% de los encuestados que enmarcan sus respuestas en las categorías Muy en Desacuerdo y En Desacuerdo en el ítem “Para formar una empresa rural no es necesario estar asociado con otros pequeños productores”. Por lo

tanto, el análisis de las respuestas entregadas para los ítems 7 y 2 nos permite afirmar la disposición de los pequeños productores encuestados a constituir empresas agrícolas asociativas.

La disposición presentada por los encuestados para participar de emprendimientos asociativos se explicaría por dos situaciones. Por una parte, la asociatividad es percibida y valorada como un mecanismo a través del cual los pequeños productores aseguran la venta de su producción agrícola. Podemos corroborar esta afirmación con el ítem “Me asocié sólo para poder vender mis productos”, donde el 63,7% de los encuestados también enmarcan sus respuestas en las categorías De Acuerdo y Muy de Acuerdo. En este sentido, y concordando con lo planteado por los entrevistados en el apartado anterior, podemos afirmar que prima en los encuestados la concepción de la asociatividad en términos utilitaristas, ya que es percibida como una herramienta que asegura la venta de la producción y, por tanto, la generación y maximización de ganancias.

Por otra parte, observamos que la disposición hacia la asociatividad se explica porque a través de ella, los pequeños productores no sólo aseguran la venta de su producción, sino también y como resultado de ello, logran competir con en los mercados agrícolas. Para el ítem “Estar asociados es fundamental para que la pequeña agricultura pueda competir en el mercado”, observamos que el 96,4% de los encuestados enmarca sus respuestas en las categorías De Acuerdo y Muy de Acuerdo. Estos datos concuerdan con lo señalado por los pequeños productores entrevistados, quienes perciben la acción colectiva como un mecanismo de acceso a recursos económicos y técnicos del Estado y a insumos que permitan hacer más eficiente la producción. En este sentido, la asociatividad es valorada por los entrevistados y encuestados como herramienta a través de la cual se logra dar respuesta a los requerimientos de volumen y calidad demandados por las agroindustrias, asegurando su inserción en los mercados agrícolas. Conviene destacar que existe un alto porcentaje de encuestados (75%) que declara que “Antes de estar en esta empresa, no le daba mayor importancia a estar asociado”. Este dato permite suponer la existencia de un cambio en la valoración hecha por los encuestados a la utilización de estrategias asociativas.

Ahora bien, asegurar la venta de la producción y, por tanto, la posibilidad de competir en los mercados agrícolas, nos permite afirmar que los encuestados valoran la acción colectiva como un medio a través del cual los campesinos logran permanecer en las actuales economías. En este sentido, para el ítem “Creo que en el mundo rural las personas deben estar asociadas para seguir vigentes” se observa que el 91,1% de los encuestados enmarca sus respuestas en las categorías De Acuerdo y Muy de Acuerdo. Tanto para los encuestados como para los entrevistados la acción colectiva significa la posibilidad de integrarse a los mercados nacionales e internacionales, asegurando la vigencia de la agricultura campesina. Por lo tanto, y dado que los encuestados enfatizan en los beneficios económicos que derivan de la acción colectiva, podemos reafirmar que la valoración hecha de la asociatividad es en términos utilitaristas.

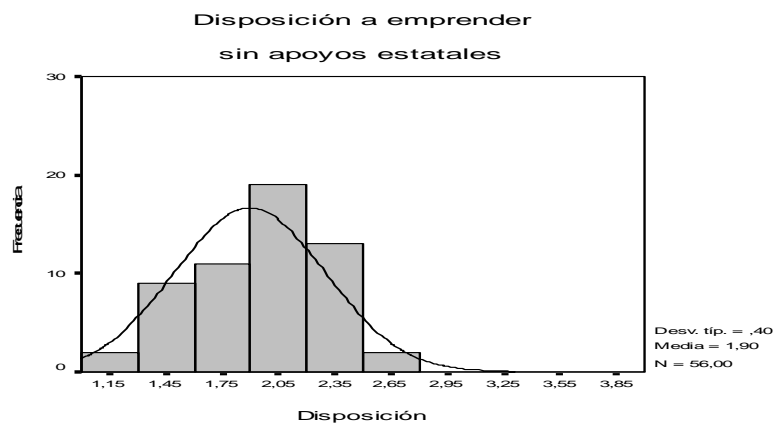
En relación a la disposición de los encuestados a crear estrategias asociativas, observamos diferencias en el tipo de vínculo que prefieren establecer con los socios de las empresas. Respecto al ítem “Prefiero trabajar con socios que sean de mi familia” el 54,5% de los encuestados está En Desacuerdo y Muy en Desacuerdo con dicha afirmación, y el 78,2% de los encuestados declara estar En Desacuerdo y Muy en Desacuerdo con la afirmación “Para que una empresa sea exitosa, los socios no deben ser amigos, deben ser desconocidos”. Estos datos nos permiten apostar por una preferencia de los socios a entablar vínculos asociativos con amigos, en detrimento de los familiares o conocidos. Es importante señalar que estos resultados se condicen con los obtenidos en el análisis de las entrevistas, donde se observa la disposición de los encuestados a iniciar emprendimientos asociativos con conocidos o amigos, evitando con esto el vínculo familiar.

Por último, y en relación a los principales problemas que deben enfrentar las organizaciones de campesinos, observamos que el 89% de los pequeños productores encuestados declara que “El principal problema de estar asociado son los problemas de confianza entre los socios”, percepción que concuerda con la de los agricultores entrevistados. En este sentido, las relaciones que tienen lugar al interior de una organización son, para ambos grupos estudiados, la principal causa de conflictos para el desarrollo de una empresa asociativa.

### c) Disposición a emprender sin apoyos estatales

En términos generales esta dimensión releva la importancia atribuida por los encuestados a los apoyos estatales para la conformación de la empresa y su desarrollo como emprendedores. En relación a los resultados derivados de dicha dimensión, podemos señalar que el promedio de las valoraciones sobre la disposición a emprender sin apoyos estatales es 1,89 y la desviación estándar es 0,41. A partir de estos valores podemos afirmar que los encuestados tienen una **baja disposición hacia el emprendimiento sin apoyos estatales**. Junto con esto, podemos señalar que las valoraciones se distribuyen homogéneamente dentro de la valoración baja. Cabe señalar que sólo un 3,6% de la muestra se inscribe en el rango de mayor disposición al emprendimiento sin apoyos estatales.

En el gráfico presentado a continuación se observa la distribución de las valoraciones de los encuestados, así como el promedio y la desviación estándar.



En la tabla presentada a continuación se especifican los estadísticos correspondientes y las respuestas dadas por los encuestados para cada uno de los ítems que conforman la dimensión Disposición a emprender sin apoyos estatales.



**Tabla 3**  
**Disposición a emprender sin apoyos estatales**

N°	Ítems	Estadísticos		Respuesta (%)			
		Promedio	Desviación Estándar	Muy de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	El apoyo que nos han dado las instituciones ha sido insuficiente.	2,36	0,88	17,9	37,5	35,7	8,9
2	Sin las capacitaciones, no podría ser un empresario	1,67	0,51	34,5	63,6	1,8	0
3	Sin el apoyo de las instituciones nunca habría resultado esta empresa.	1,66	0,72	46,4	42,9	8,9	1,8

En términos generales, los encuestados muestran una disposición a vincular los apoyos entregados por las instituciones estatales con la constitución y desarrollo de las empresas agrícolas. Se observa también que dichos apoyos son valorados positivamente por los encuestados, en tanto son factor fundamental para la sustentabilidad de sus emprendimientos asociativos. En este sentido, el 89,3% de los encuestados cree que “Sin el apoyo de las instituciones nunca habría resultado esta empresa”. Tal como observamos en el análisis de las entrevistas, los pequeños productores relevan tanto la entrega de recursos económicos del Estado –financiamiento crediticio- como la entrega de recursos técnicos –capacitaciones y asesorías- para el desarrollo de sus emprendimientos asociativos. Podemos afirmar entonces que el apoyo de las instituciones es un elemento que promueve la constitución de emprendimientos en el medio rural. Asimismo, estos apoyos permiten la sustentabilidad de dichas iniciativas, ya que potencian el desarrollo de capacidades empresariales, a través de instancias como las asesorías técnicas y capacitaciones a pequeños productores. En este sentido, el 98,1% de los encuestados cree “Sin las capacitaciones, no podría ser un empresario”.

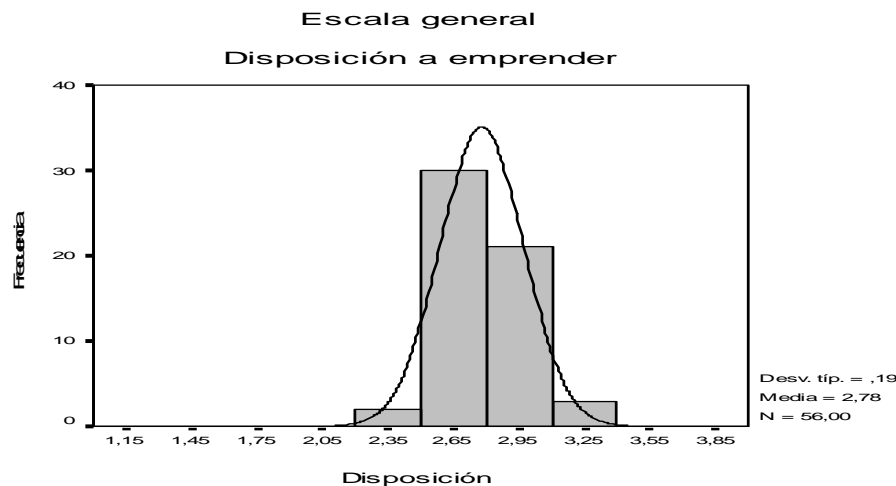
A pesar de la positiva valoración que se hace de los apoyos institucionales, el 55 % de los encuestados percibe que dichos apoyos no son suficientes. Cabe recordar que la elaboración de la escala fue en base a las afirmaciones realizadas por los representantes legales entrevistados. En este sentido, la afirmación “El apoyo que nos han dado las instituciones ha sido insuficiente” busca conocer el grado de satisfacción de los encuestados tanto con los recursos económicos como técnicos entregados por el Estado.

A pesar de valorar las capacitaciones como instancias que permiten el desarrollo de capacidades empresariales, los pequeños productores dan cuenta de una dependencia no superada con el Estado, ya que suponen la permanencia del vínculo con el aparato estatal, siendo beneficiarios de los recursos entregados por éste. Los resultados para este ítem concuerdan con la percepción de los entrevistados, para quienes si bien los apoyos estatales están asociados a la constitución y permanencia de las empresas campesinas, no resultan suficientes para asegurar la integración de la producción campesina a los nuevos mercados, situación que supone la entrega indefinida de recursos, principalmente de tipo económico, para dar permanencia a las empresas asociativas campesinas.

#### **d) Disposición general hacia el emprendimiento**

Para conocer la disposición general de los encuestados hacia el emprendimiento se calculó la escala ponderando proporcionalmente la representación de cada una de las sub-escalas anteriormente analizadas, vale decir, disposición personal hacia el emprendimiento rural, disposición a emprender asociativamente y disposición a emprender sin apoyos estatales. En relación a los datos obtenidos podemos señalar que el promedio de las valoraciones sobre la disposición a emprender es 2,78 y la desviación estándar es 0,19. A partir de estos valores podemos afirmar que los encuestados tienen una **alta disposición hacia el emprendimiento**. Junto con esto, podemos señalar que las valoraciones se distribuyen homogéneamente dentro de la valoración alta. Cabe señalar que sólo un 1,8% de la muestra se inscribe en el rango de menor disposición al emprendimiento.

En el gráfico presentado a continuación se observa la distribución de las valoraciones de los encuestados a la dimensión en cuestión, así como el promedio y la desviación estándar.



En relación a lo señalado en los párrafos precedentes, podemos afirmar la existencia de una alta disposición de los encuestados al emprendimiento rural. Esta disposición se explica porque el emprendimiento permite a los pequeños productores insertarse en los mercados de productos e insumos. Dicha posibilidad de inserción está dada, por una parte, por la existencia de atributos individuales, ligados a la capacidad de innovación y de enfrentar los riesgos propios de un negocio. La mentalidad emprendedora, que engloba los atributos detectados, implica la eliminación de tradiciones ligadas a la cultura campesina, en tanto ésta es percibida como un elemento que obstaculiza el adecuado funcionamiento de los emprendimientos rurales.

Por otra parte, la posibilidad de integrarse a los mercados de productos e insumos está dada también por la capacidad de los campesinos de asociarse en organizaciones con fines económicos para responder a las exigencias de volumen y calidad de las agroindustrias. Esto permite a los emprendedores no sólo asegurar la venta de su producción y, por tanto, la generación de ganancias. Permite también, asegurar la permanencia y vigencia de la agricultura campesina en la economía. Ahora bien, y tal como observamos, la posibilidad de hacer de las empresas campesinas instancias sustentables en el tiempo depende de la entrega estable en el tiempo de recursos económicos y técnicos por parte de las instituciones del Estado con las cuales se vinculan. Esta situación permite que afirmemos que los encuestados presentan una baja disposición hacia el emprendimiento sin apoyos estatales.

Por lo tanto, afirmamos la existencia de disposición hacia el emprendimiento asociativo, debido a los beneficios económicos que derivan de participar en instancias asociativas. Junto con ello, afirmamos la dependencia de los recursos estatales para dar sustentabilidad a dichas iniciativas. Estos elementos nos permiten afirmar la existencia de una racionalidad que utiliza los medios más adecuados –acción colectiva- para lograr la maximización de ganancias. En este sentido, la concretización de emprendimientos asociativos permite afirmar una visión utilitarista de la acción colectiva, ya que ésta es percibida como una herramienta a través de la cual se logra el incremento en los ingresos agrícolas.

### **III.2.2. Análisis de diferencias en el emprendimiento a partir de las variables de segmentación de la muestra**

Una vez presentada la forma en que se distribuyen los puntajes en las cuatro escalas de emprendimiento, se ha determinado la existencia o no existencia de diferencias estadísticamente significativas en los distintos grupos que se forman a partir de las variables de segmentación. Tal como se verá a continuación, no se observan diferencias significativas en las respuestas de los encuestados<sup>20</sup>, a partir del análisis realizado utilizando los siguientes criterios de segmentación de la muestra: región, zona agroecológica, sexo, edad, y años de escolaridad. Sólo para el criterio región se obtuvieron diferencias significativas. Cabe señalar que al interior de los grupos la única diferencia significativa se observó en el grupo de jóvenes entre 20 y 29 años con escolaridad entre 13 y 17 años.

#### **a) Relación de los promedios en las escalas con región a la que pertenecen los encuestados**

Para determinar si existen diferencias en los niveles de emprendimiento de los campesinos según la región en la que ellos viven, se realizó análisis de varianza, ANOVA de un factor. Al observar la relación de la región con los promedios de las escalas de disposición de los encuestados, surgen diferencias significativas en los promedios para la Disposición a emprender sin apoyos estatales.

---

<sup>20</sup> En Anexo 3, se presentan los gráficos con información relativa a las medias de cada una de las variables de segmentación para cada una de las escalas.

Ahora bien, en relación a la región de los encuestados se observa que las menores valoraciones para la escala Disposición a emprender si apoyos estatales están en la región de Valparaíso con un promedio de 1,75<sup>21</sup>. En tanto, las mayores valoraciones se observan en la región de O'Higgins con un promedio de 2,12. Esta diferencia significativa tiene un nivel de significación del 0,018, con el cual se admite la diferencia de medias.

**b) Relación de los promedios en las escalas con la zona agroecológica a la que pertenecen los encuestados**<sup>22</sup>

Para determinar si existen diferencias en los niveles de emprendimiento de los campesinos según la zona agroecológica, valle/ depresión intermedia o secano a la cual pertenecen, se realizaron pruebas de T Student para muestras independientes. Al efectuar la comparación entre el promedio de las percepciones de los encuestados de ambas zonas los resultados indican que no hay diferencias significativas asociadas a esta variable en ninguna de las escalas de disposición. Lo anterior implica que tanto los encuestados de secano como los de valle/ depresión intermedia tienen valoraciones similares en relación a las disposiciones medidas por las escalas.

**c) Relación de los promedios en las escalas con el sexo de los encuestados**

Para determinar si existen diferencias en los niveles de emprendimiento de los campesinos según el sexo, se realizaron pruebas de T Student para muestras

---

<sup>21</sup> Resulta relevante que existan diferencias al considerar la región de los encuestados como criterio de segmentación de la muestra. Tal como se detalla en el Capítulo V “Anexo Metodológico”, las regiones seleccionadas presentan una cierta homogeneidad en la orientación productiva, en la intensidad, estacionalidad, en la mayor subdivisión predial y la importancia en el uso de mano de obra familiar (Muñoz, 2004). Dados estos elementos, resulta interesante la posibilidad de investigar de manera detallada los factores que influirían en que las regiones presenten diferencias en su disposición a emprender sin apoyos estatales. El análisis de los recursos asignados por instituciones públicas a cada una de las regiones consideradas en la muestra, podría ser un elemento a considerar.

<sup>22</sup> Este criterio de segmentación de la muestra ha sido utilizado porque, de acuerdo a Muñoz (2004), existen diferencias en los potenciales de producción agropecuarios. Esta diferencia se debe a que en zonas de valle/ depresión intermedia hay tierras de mejor calidad, lo que podría ser un elemento determinante a la hora de realizar acciones emprendedoras. Sin embargo, los resultados de la investigación nos permiten afirmar que la calidad de los recursos –tierra, agua, entre otros- no determinan o influyen en la disposición a emprender en el medio rural.

independientes. Al efectuar la comparación entre el promedio de las percepciones de los encuestados de ambos sexos -mujeres y hombres- los resultados indican que no hay diferencias significativas asociadas a esta variable en ninguna de las escalas de disposición. Lo anterior implica que tanto los encuestados hombres como las mujeres tienen valoraciones similares en relación a las disposiciones medidas por las escalas.

**d) Relación de los promedios en las escalas con el grupo etéreo de los encuestados**

Para determinar si existen o no diferencias en los niveles de emprendimiento según el grupo etéreo al cual pertenecen los campesinos, se realizó análisis de varianza, ANOVA de un factor. Al efectuar la comparación entre el promedio de las percepciones de los encuestados de las diferentes edades (20–29 años; 30–39 años; 40–49 años; 50–59 años; 60–69 años; 70–79), los resultados indican que no hay diferencias significativas asociadas a esta variable en ninguna de las escalas de disposición. Lo anterior implica que pese a las diferencias de edad que tienen los encuestados, las valoraciones son similares, en relación a las disposiciones medidas por las escalas.

**e) Relación de los promedios en las escalas con “los años de escolaridad” de los encuestados**

Para determinar si existen o no diferencias en los niveles de emprendimiento según los años de escolaridad de los campesinos, se realizó análisis de varianza, ANOVA de un factor. Al efectuar la comparación entre el promedio de las percepciones de los encuestados de diferentes años de escolaridad (1–4 años; 5–8 años; 9–12 años; 13–17 años), los resultados indican que no hay diferencias significativas asociadas a esta variable en ninguna de las escalas de disposición. Lo anterior implica que pese a las diferencias de escolaridad que tienen los encuestados, las valoraciones son similares, en relación a las disposiciones medidas por las escalas.

**f) Diferencias al interior de los grupos**

Considerando los resultados derivados del análisis realizado anteriormente, se observa que no existen diferencias significativas en la disposición de los encuestados a

emprender, con excepción de la variable de segmentación “Región”. Ahora bien, y de manera de profundizar el análisis se realizó un análisis que permitiese evidenciar la existencia de diferencias significativas al interior de los grupos. Cabe señalar que en el único cruce en el cual se detectaron diferencias significativas fue “Edad y Años de Escolaridad”, es decir, se observó que los jóvenes (entre 20 y 29 años) son quienes cuentan con más años de escolaridad y quienes presentan una mayor disposición a emprender.

Sin embargo, y a pesar que este fue el único cruce en el cual se obtuvieron diferencias significativas, no podemos afirmar que efectivamente sea así, dado que la muestra de encuestados es pequeña y, particularmente para este cruce, los jóvenes con edad entre 20 y 29 años y con 13 a 17 años de escolaridad son sólo dos. Por lo tanto, y en razón de lo anterior, podemos afirmar que el comportamiento al interior de los grupos es homogéneo, ya que dado el pequeño tamaño de la muestra no permite evidenciar diferencias significativas entre grupos y al interior de éstos.

Ahora bien, cabe reiterar que el objetivo de la realización de la encuesta, era junto con indagar en diferencias en la disposición en los grupos, contrarrestar lo señalado por los entrevistados en la primera etapa de trabajo de campo. Es decir, el objetivo de la aplicación de la escala fue además lograr la incorporación de dimensiones relevantes que hayan surgido en la primera etapa, para presentar a los miembros de la organización una escala que se correspondiese efectivamente con la realidad por ellos experimentada o bien, que permitiese poner en entre dicho, las afirmaciones dadas por los entrevistados. Por lo tanto, podemos señalar que los pequeños productores entrevistados y los encuestados muestran disposición a emprender asociativamente en el mundo rural, y las diferencias al interior de los grupos se hacen más evidentes en el análisis de las entrevistas realizadas.

**CAPITULO IV**  
**CONCLUSIONES GENERALES**  
**LA HIBRIDEZ DE LAS PRÁCTICAS ECONÓMICAS**

Como hemos visto, el estudio de las prácticas económicas de los pequeños productores debe comprender el estudio de los factores sociales y culturales que intervienen en su configuración. La interpretación de las estrategias productivas de los campesinos debe integrar a su análisis la consideración de las valoraciones, percepciones y disposición presentada por los agricultores hacia la realización de iniciativas asociativas de negocio. Como resultado general, hemos podido evidenciar, por una parte, la existencia de una racionalidad campesina que busca la maximización de las ganancias, lo cual conlleva la preeminencia de una visión utilitarista de la acción colectiva. Es decir, y tal como hemos señalado anteriormente, los pequeños productores se inscriben en estrategias asociativas con el fin de incrementar las utilidades de la actividad agrícola y permanecen en ellas siempre que se logre la maximización de dichas utilidades. Por otra parte, hemos podido constatar que el emprendimiento asociativo campesino puede ser caracterizado relevando el accionar del Estado –a través de la entrega de apoyos económicos y técnicos- el apoyo de la familia campesina –como un incentivo de carácter emocional- y la importancia de las capacidades o atributos individuales para el desarrollo y consolidación de las iniciativas de negocio. Por último, y como resultado del análisis realizado en esta investigación, podemos afirmar que el emprendimiento asociativo campesino es de tipo híbrido, ya que articula elementos propiamente modernos, tales como la racionalidad que busca la maximización de ganancias, con elementos de carácter tradicional, tales como una dependencia no superada con el Estado.

Cabe reiterar que lo socio-cultural aquí se comprende como la relevación de elementos de carácter no económico que explican no sólo la constitución y desarrollo de empresas asociativas campesinas, sino también su sustentabilidad en el tiempo. Nos referimos a la ya mencionada racionalidad campesina, la cual orienta el comportamiento económico de los pequeños productores en términos de la maximización de las utilidades y la minimización de los costos económicos. Es este elemento el principal factor socio-cultural que configura el emprendimiento asociativo de pequeños agricultores. Tal como evidenciamos en el análisis de los resultados de la escala, factores como la edad, sexo y nivel educacional, no constituyen elementos relevantes e influyentes en la configuración



del emprendimiento en cuestión. El campesino no puede ser percibido como un agente económico tradicional, que busca el equilibrio entre el consumo y la producción.

El pequeño productor ha incorporado a sus prácticas y discursos categorías propias de la modernidad: el cálculo costo-beneficio es la categoría analítica que rige el operar del agricultor al interior de la empresa, la maximización de beneficios es el objetivo final de la organización. En razón de esto, podemos afirmar que las actitudes que tradicionalmente se han ligado al campesinado se ponen también en entredicho. Los pequeños productores, al desarrollar estrategias emprendedoras de inserción en los mercados agrícolas, asumen como parte del negocio un conjunto de riesgos que potencialmente pueden desestabilizar su situación. Para enfrentar dichos riesgos el productor adopta tecnologías que permiten dar cierta estabilidad a su empresa en el tiempo. Por lo tanto, los campesinos muestran disposición a adquirir nuevos insumos tecnológicos y, junto con ello, a capacitarse y profesionalizarse para poder asegurar su inserción en los mercados. En esta línea, cabe recalcar que los pequeños productores sí muestran disposición al ahorro, ya que sólo a través de él pueden pagar las deudas o préstamos que requirieron para la compra de insumos tecnológicos y desarrollo de la empresa.

Ahora bien, la detección del tipo de racionalidad que prima en los emprendedores estudiados ha permitido constatar además que los pequeños productores tienen una visión utilitarista de la acción colectiva. Es decir, la asociatividad es valorada como medio a través del cual los campesinos logran su integración a los mercados. Al enfrentarse a los agentes compradores de sus producciones –agroindustrias e intermediarios- el productor individual tienen poco o nulo poder de negociación. En este sentido, la posición de horizontalidad en la cual se encuentra el productor lo *obliga* a asociarse para que sus iniciativas de negocio resulten rentables y sostenibles en el tiempo. Sólo a través de la acción colectiva el emprendimiento puede ser factible y rentable para el campesino. Por lo tanto, la acción económica utilizada para insertarse adecuadamente en los mercados agrícolas se corresponde con la posición del productor en la cadena agroalimentaria.

Cabe señalar que las organizaciones económicas son definidas como organizaciones de carácter instrumental, lo cual implica que los socios sólo se afilian a ellas para obtener

determinados beneficios de carácter económico. En este sentido, las empresas asociativas de pequeños productores se desintegran o bien, la motivación de los miembros de la organización disminuye, cuando los objetivos planteados por la organización no se logran. Sólo cuando los incentivos obtenidos grupalmente son superiores a los obtenidos individualmente, los miembros de una organización se mantendrán en ella. Podemos reiterar la afirmación que los campesinos se vinculan con la acción colectiva de manera utilitarista, antes que altruista –asociatividad como un fin en sí mismo. Por lo tanto, las empresas tendrán sostenibilidad en el tiempo siempre que se cumplan los objetivos particularistas planteados y siempre que los incentivos económicos que de allí derivan sean superiores a los que individualmente el agricultor podría alcanzar. Esto nos permite afirmar que prima en el pequeño productor una lógica de calculabilidad de costos-beneficios y maximización de utilidades para la realización y mantención en estrategias asociativas.

Cabe recordar que los pequeños productores no sólo están insertos objetivamente en las estructuras sociales y económicas de una sociedad globalizada, lo están también subjetivamente ya que establecen mecanismos que les permita adecuarse profesional, técnica y económicamente a dicha sociedad. Es decir, racionalmente los campesinos buscan los mecanismos adecuados que permitan hacer más eficiente su producción, de manera de incrementar las utilidades del negocio agrícola. En este sentido, perciben que los procesos de globalización y de apertura de los mercados implica el incremento de las exigencias y desafíos –mayores volúmenes y mejor calidad en la producción entregada a las agroindustrias. Para hacer frente a ello, los pequeños productores relevan el apoyo entregado por el Estado, el apoyo de la familia campesina y la importancia de los atributos emprendedores en el desarrollo y consolidación de sus iniciativas de negocio.

Por una parte, los campesinos relevan el apoyo dado por la familia campesina como un incentivo de carácter emocional, en detrimento de los de tipo económico y técnico, que permite la persistencia de los agricultores en el desarrollo de sus empresas asociativas. Por otra parte, y en relación al aparato estatal, podemos constatar que los pequeños productores se vinculan con éste demandando recursos económicos y técnicos que favorezcan el desarrollo profesional, la gestión administrativa de la empresa y hagan más eficiente el quehacer productivo. Conviene señalar que las alusiones al aparato estatal permiten evidenciar relaciones sociales particulares que tienen lugar en el campo.

En el vínculo con el Estado, se establecen diferentes niveles de dependencia, particularmente en lo referido a sus apoyos económicos y técnicos, lo que permite afirmar la existencia de diferentes niveles de emprendimiento.

Resulta relevante referir a la manera en que los agricultores perciben la concretización y permanencia de sus emprendimientos asociativos como práctica de inserción en la vida económica. Dicha práctica, tal como señalamos anteriormente, siempre está vinculada al accionar del Estado. Éste es percibido como el agente responsable no sólo de asegurar ciertos recursos económicos que permitan la creación, desarrollo y viabilidad de las empresas asociativa. Es además responsable de hacer del campesino un profesional del campo a través de la entrega de incentivos de tipo técnico, tales como asesorías y capacitaciones. El aparato estatal, en esta línea, aparece como una figura central en los discursos de los campesinos, ya que los aportes económicos y asesorías técnicas recibidas son factor fundamental tanto para la creación como la sustentabilidad de las empresas a lo largo del tiempo. Cabe señalar además que, dado los altos niveles de vulnerabilidad e inseguridad, los pequeños productores atribuyen al Estado la responsabilidad de resguardar las relaciones comerciales establecidas entre agricultores y agroindustrias o intermediarios. En este sentido, los riesgos asociados a no pagos o estafas pueden ser disminuidos o eliminados a través de la presencia de un Estado que regule los contratos económicos establecidos entre campesinos y agentes del medio local.

Sin embargo, y tal como señalábamos al inicio de este apartado, las referencias al Estado difieren entre un tipo de productor y otro. Las cuatro figuras de emprendimiento aquí detectadas pueden ser percibidas como un continuum en términos del vínculo establecido con los apoyos estatales. El **Emprendedor Estadista** demanda del Estado apoyo técnico y, particularmente, económico para crear y desarrollar su empresa a lo largo del tiempo. A pesar de mostrar una clara disposición hacia la creación de emprendimientos, este productor no percibe la posibilidad de desvincular su estrategia asociativa con fines productivos de la figura del aparato estatal. El **Emprendedor en Transición** demanda el apoyo inicial del Estado, pero valoriza los apoyos técnicos y las asesorías brindadas, es decir, este tipo de emprendedor busca convertirse en el campesino profesional que el Estado potencia en el campo. El **Emprendedor Familiar** enfatiza antes que el apoyo estatal, el apoyo del núcleo familiar y con esto, la necesidad

de maximizar ganancias para la prosperidad económica y social de dicho núcleo. El **Emprendedor Individual** se caracteriza por apostar que los atributos individuales son los recursos necesarios para desarrollar una empresa.

En relación a las capacidades y habilidades individuales, los agricultores señalan que estos atributos permiten desafiar a estructuras sociales y económicas en las cuales operan cotidianamente, permitiendo por tanto, una adecuada inserción en los mercados. Los campesinos perciben que a través de sus capacidades y habilidades emprendedoras, son capaces de realizar sus prácticas en escenarios complejos, yendo más allá de las estructuras que soportan tradicionalmente su quehacer. En este sentido, el pequeño productor tiene posibilidades de insertarse en los mercados en la medida que disponga y haga uso efectivo de sus atributos emprendedores. Con esto, el campesino no estaría circunscrito a un marco de acción estático ni inamovible, sino por el contrario, es capaz de realizar prácticas sociales que le permitan desafiar la estructura social y económica en la cual se ve inscrito y que afecta su desarrollo en tanto agricultor y emprendedor.

Podemos afirmar además, que los emprendedores se constituyen como tales a partir de la creación de una acción de tipo innovadora, la cual puede ser la creación misma de la empresa o bien, el cambio de un rubro tradicional a otro de carácter más rentable. En este sentido, y tal como señalábamos al inicio de este apartado, el campesino busca la creación de una empresa que le asegure la generación de utilidades. Para la concretización de las acciones emprendedoras los sujetos dan cuenta de la capacidad de acceder a ciertos recursos. Los recursos a los cuales buscan acceder son, principalmente los de tipo económico y técnico ofrecidos por el Estado, el cual continúa siendo la *entidad financiera* con la cual se vinculan los campesinos y a la cual demandan ciertos incentivos, ya que no cumplen con los requisitos para integrarse a instituciones financieras. Asimismo, y en relación al ethos emprendedor podemos señalar que éste aparece en los sujetos estudiados. La búsqueda de un equilibrio entre los gastos y los ingresos, la capacidad de ahorro voluntario, particularmente para dar pago a deudas crediticias con el aparato estatal, la importancia de dar cumplimiento a los tratos comerciales, así como también la necesidad de dar cuenta de una conducta íntegra no sólo en la ejecución misma de la actividad productiva sino también en las relaciones comerciales establecidas con agentes del medio local, permite que afirmemos que los campesinos estudiados efectivamente dan cuenta de un ethos emprendedor. Los

agricultores estudiados cuentan con los atributos propios de un emprendedor, ya que consideran los potenciales riesgos que implica la creación de una empresa. Asimismo, idean negocios, reconvierten sus rubros productivos en pos de la maximización de sus ganancias, aprovechan la estructura de oportunidades –particularmente lo referido a apoyos económicos y de asesorías brindados por el Estado-, todo con *miras a crear la riqueza*.

Para finalizar, conviene reiterar que al indagar en el emprendimiento asociativo campesino efectivamente resaltan una serie de elementos sociales y culturales que lo configuran y hacen de él una práctica novedosa de inserción en la vida económica. La preeminencia de una racionalidad orientada a la maximización de ganancias, la visión utilitarista de la acción colectiva, el vínculo con el Estado y la familia campesina, la relevancia de atributos individuales, la disposición a asumir los riesgos de un negocio, la capacidad de ahorro e inversión, la disposición adoptar tecnologías, entre otros, son elementos socio-culturales constituyentes y explicativos de la forma en que los campesinos elaboran y desarrollan estrategias emprendedoras de tipo asociativo. La consideración de cada uno de los elementos, nos permite reafirmar la hibridez del emprendimiento asociativo campesino, al articular elementos propiamente modernos con otros de carácter tradicional.

## **CAPITULO V**

### **ANEXO METODOLOGICO**

#### **V.1. Marco metodológico**

Como hemos señalado a lo largo del documento, este estudio se ha planteado como objetivo general caracterizar el emprendimiento de pequeños productores campesinos pertenecientes a organizaciones económicas. Para dar respuesta a dicho objetivo, fue necesario enmarcar el estudio en la utilización de dos metodologías, la cualitativa y la cuantitativa. La primera ha utilizado como técnica de investigación la entrevista semi-estructurada y la segunda una escala de medición de actitud hacia el emprendimiento. La combinación de ambas metodologías y, por tanto, de ambas técnicas ha permitido indagar en el emprendimiento asociativo de los pequeños productores de las regiones de Valparaíso, Metropolitana y O'Higgins.

##### **V.1.1. Metodología cualitativa. Entrevista semi-estructurada.**

El estudio cualitativo desde sus inicios está marcado por una preocupación explícita y directa por los significados compartidos por los sujetos pertenecientes a un colectivo social, una preocupación por el orden social, como un orden *mediado simbólicamente* (Delgado et al, 1999). Es decir, lo que un sujeto dice, piensa y siente acerca de una determinada situación o fenómeno, forma parte de un proceso comunicativo permanente entre los miembros de su grupo o comunidad, es decir, es una producción colectiva. Lo que se dice y piensa es, luego, un decir y hacer interindividual, es escuchable y comprensible para otros en la medida en que los miembros del grupo o comunidad comparten códigos en lo que se dice es comunicable.

De este modo, y de acuerdo a Delgado et al (1999), las experiencias de lo social son tanto individuales como colectivas. Por un lado, para un sujeto, el sentido de una experiencia se hace comprensible a la luz de otras experiencias. Por otro lado, para que una vivencia de un sujeto pueda ser comunicada a otro u otros, es necesaria que ésta sea también parte de los demás. Por tanto, puede afirmarse que tanto las experiencias individuales como las colectivas están determinadas por la configuración social y

cultural de una sociedad. Es decir, se trata de vivencias propiamente sociales, es decir transindividuales que tiene lugar en grupos sociales estructuralmente determinados.

Por lo anterior, el sentido de las experiencias o vivencias comunicadas, es también un sentido común. Este sentido común es tal, en tanto transindividuales pertenecen al orden del lenguaje y trasciende a los sujetos particulares. Por lo tanto, lo que un sujeto particular dice o hace en relación a sus prácticas asociativas es propiamente un decir colectivo, un código cultural que pertenece a un cierto grupo. Así, dichos sujetos activan el hablar del grupo o de la comunidad a la cual el sujeto reconoce filiación o pertenencia. En este sentido, los discursos son porciones de lenguaje estructurados de modos específicos y que se refieren a tópicos específicos, producidos o apropiados por grupos sociales particulares. El discurso de un grupo expresa la disposición subjetiva de los sujetos miembros de ese grupo hacia determinadas conductas y prácticas individuales y colectivas (Bourdieu, 1997). Entonces, y considerando los objetivos planteados para este estudio, la metodología cualitativa resulta apropiada en tanto permite captar la realidad que existe tras las prácticas y el habla que alude a las prácticas emprendedoras que realizan los pequeños productores pertenecientes a organizaciones económicas.

En relación a las llamadas *técnicas cualitativas* y dado el objeto de estudio de la investigación, la técnica que se utilizó para la recolección de la información fue la entrevista semi-estructurada, que consistió en encuentros cara a cara entre el investigador y el sujeto que fue la fuente de información, encuentros que siguieron la lógica de una conversación. La elección de esta técnica radica en su pertinencia para abordar y aprehender, desde los saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo (Delgado et al, 1999). En esta línea, la entrevista favoreció la producción de un discurso convencional, continuo y con una cierta línea argumental del sujeto entrevistado acerca de una temática particular, en este caso, el emprendimiento asociativo campesino.

Respecto a la selección de los casos para la entrevista, se utilizó un muestreo cualitativo intencionado, es decir, los casos fueron seleccionados deliberadamente según los objetivos de la investigación. Se utilizó el *muestreo de criterio*, es decir, se seleccionaron los casos que concordaron con el siguiente criterio: Pequeños productores agrícolas, hombres y mujeres, miembros de una Empresa Asociativa Campesina (EAC),

pertenecientes a la región de Valparaíso, Metropolitana y O'Higgins. Particularmente para la aplicación de las entrevistas, la unidad de análisis fueron los representantes legales de las EAC. En este sentido, la obtención de información fue de primera fuente. Cabe señalar que se entrevistó a diez (10) representantes legales, cinco (5) pertenecientes a la región de Valparaíso, cuatro (4) a la región de O'Higgins y uno (1) a la región Metropolitana.

Para la realización de las entrevistas se utilizó una pauta de entrevista la cual abordó cuatro grandes dimensiones: Características de la empresa, Asociatividad, Emprendimiento y Apoyos Institucionales. A continuación se presentan las dimensiones que la investigación abordó a través de la aplicación de la entrevista y la pauta utilizada.

#### a) **Dimensiones**

##### **Características de la empresa y trayectoria del productor**

Esta dimensión tuvo por objetivo conocer la historia de la constitución de la empresa, es decir, su trayectoria, indagando en el escenario en el cual se forma y las etapas que han marcado su desarrollo. En este sentido, se buscó conocer la fuente de origen de constitución de la organización, es decir, conocer si el impulso para conformarla nace desde los propios productores o bien, es impulsada externamente. La inclusión de esta variable permitió conocer si los emprendimientos campesinos son estrategias de permanencia que nacen desde los propios campesinos para insertarse en la vida económica o por el contrario, son estrategias que éstos reciben y adoptan a partir del impulso de agentes externos.

Además, se buscó conocer el rubro productivo de la empresa, lo cual permitió relevar aquellos emprendimientos ligados a rubros más rentables que permiten una inserción más o menos exitosa en los mercados locales, regionales y/o internacionales. Es decir, la *elección* del rubro productivo de la empresa permitió indagar, a partir de su relación con el resto de las variables consideradas en la pauta de entrevista, en la adecuación de los productores a las exigencias del mercado. Asimismo, se indagó en la trayectoria del productor entrevistado, de manera de evidenciar cómo se inicia (o continúa) como un



productor independiente. También se indagó en las motivaciones individuales que conducen a los pequeños productores a constituir empresas de este tipo.

Por último, esta dimensión buscó conocer los cambios experimentados por la empresa a lo largo de su historia, tanto tecnológica como administrativamente. Estas variables permiten ver la evolución de la empresa en términos de su capacidad de gestión para incorporar nuevas herramientas y recursos que potencien el desarrollo y adecuado funcionamiento de la empresa para lograr la incorporación a los mercados.

### **Asociatividad**

Esta dimensión buscó conocer la disposición y valoración de los pequeños productores a realizar acciones productivas y/o de comercialización asociativamente. En este sentido, se buscó, en una primera instancia, indagar en las razones que explican la utilización de estrategias asociativas para insertarse en la vida económica. Junto con esto, se buscó conocer las ventajas y desventajas que la producción y/o comercialización asociativa les ha generado desde la constitución de la empresa. Asimismo, se indagó en el tipo de vínculo existente entre los socios de la organización y si ésta es óptima para el logro de los objetivos planteados. En esta línea, se buscó conocer el proceso de inserción en los mercados, a través de la indagación en el mercado inicial y actual de la empresa, las estrategias comercializadoras utilizadas a lo largo de la trayectoria de la organización, así como sus proyecciones para insertar sus productos en mercados internacionales.

Finalmente, se buscó conocer la evolución en la opinión sobre la asociatividad, cuál es la importancia de ésta para la pequeña agricultura, cómo es valorada y cómo perciben la disposición de otros pequeños productores a realizar estrategias asociativas de inserción en la vida económica. La consideración de estas variables, y su relación con las que componen esta dimensión, permitió indagar, en último término, en la existencia de un comportamiento altruista de los productores respecto de la asociación o una actitud utilitarista frente a ella.

## **Emprendimiento**

Esta dimensión buscó conocer cómo es definido el emprendimiento desde los propios discursos de los pequeños productores. En este sentido, se buscó relevar las cualidades y actitudes que el agricultor considera propias y particulares a ellos, y cómo éstas se presentan en los actores de su entorno inmediato. Es decir, se buscó conocer las características emprendedoras en el entrevistado y cómo éstas favorecen el éxito de las empresas. Para estos efectos, se indagó en las percepciones que dicen relación con ser o no un emprendedor, y los rasgos, atributos y mentalidad que permiten definirse como tal.

Junto con lo anterior, se buscó conocer las estrategias utilizadas para hacer frente a los desafíos y riesgos que implica la constitución de una empresa, así como también en la actitud requerida para enfrentar dichos riesgos y desafíos. Asimismo, y estableciendo una línea de continuidad con el resto de las dimensiones aquí presentadas, se indagó en la percepción, valoración y disposición de los entrevistados hacia el emprendimiento. Por último, se indagó en la disposición a establecer emprendimientos asociativos o individuales, de manera de relevar, nuevamente, si la utilización de estrategias asociativas se enmarca en términos utilitaristas o altruistas.

Cabe señalar que esta dimensión, en la perspectiva de este estudio, es inseparable de la dimensión Asociatividad, ya que los productores aquí entrevistados han combinado ambas estrategias para la concretización de sus objetivos. Junto con esto, cabe señalar que la dimensión Emprendimiento es abordada en las entrevistas utilizando el concepto mismo de emprendimiento, ya que se busca conocer cómo los propios campesinos entienden dicho concepto y cómo lo definen desde sus propias y particularidades realidades.

## **Apoyos Institucionales**

Esta dimensión buscó conocer el tipo de vínculo que las organizaciones han establecido con instituciones públicas y/o privadas y la importancia de dicho vínculo en la constitución y permanencia de la organización. Asimismo, se buscó conocer cómo es evaluado el apoyo brindado por diferentes instituciones. En concreto, esta dimensión

buscó conocer los grados de in/dependencia de los pequeños productores hacia los apoyos institucionales para iniciar estrategias asociativas y emprendedoras y para hacerlas sostenibles en el tiempo.

**b) Pauta de entrevista**

**Caracterización de la empresa y Trayectoria del productor.**

- ¿Cómo nace la idea de formar la empresa?
- ¿Cuál es el rubro al que la empresa se dedica?
- ¿En que año de inicia la empresa?
- Desde la formación de la empresa, ¿qué cambios ha experimentado la empresa en términos tecnológicos y en términos administrativos?
- ¿A qué se dedicaba usted antes de formar parte de esta empresa?

**Asociatividad.**

***Asociatividad en la empresa***

- ¿Cuál fue el objetivo o razón de asociarse?
- ¿Qué hacen asociativamente como empresa?
- ¿Qué beneficios les ha traído asociarse
- ¿Qué problemas les ha traído asociarse?
- ¿Cuántos socios hay en la empresa?
- ¿Qué tipo de relación hay entre los socios de la empresa, amigos, familiares o conocidos?
- ¿Qué tipo de relación entre socio prefiere?, ¿Porqué?

***Mercado y estrategias comercializadoras***

- ¿Cuál fue el mercado inicial de la empresa?
- ¿Qué estrategias de comercialización utilizaban al inicio de la empresa?
- ¿Cuál es el actual mercado de la empresa?

- ¿Qué estrategias de comercialización utilizan hoy?
- ¿Hay proyecciones de exportar sus productos?
- ¿Qué proyecciones tienen la empresa para el futuro?

### ***Asociatividad en el mundo rural***

- Antes de formar esta empresa, ¿qué opinión tenía sobre la asociatividad?
- Ahora que es parte de una organización, ¿cuál es su actual opinión sobre la asociatividad?
- ¿Cuál cree usted que es la importancia de la asociatividad en el mundo rural?
- ¿Cuál cree usted que es la actitud del mundo rural hacia la asociatividad?
- ¿Cómo se valora la asociatividad en el mundo rural?

### **Emprendimiento.**

#### ***Emprendimiento individual***

- ¿Considera que usted es un emprendedor?
- ¿Qué características tiene usted que lo hace definirse como un emprendedor?
- ¿Cuándo cree que se inicia como emprendedor?
- ¿Qué sentimiento le genera definirse como emprendedor?
- ¿Cuál cree usted que es la mentalidad del emprendedor?
- ¿Se considera usted diferente a otros productores, porqué?
- ¿Qué cualidades tiene usted que le permiten ser parte de esta empresa?
- ¿Cómo ha enfrentado el desafío de formar una empresa?
- ¿Cómo ha enfrentado los riesgos de formar una empresa?
- ¿Qué actitud tiene usted para enfrentar los riesgos y desafíos de formar una empresa?
- Desde la formación de la empresa, ¿usted ha experimentado cambios en su conducta y en su mentalidad?

### ***Emprendimiento de su entorno inmediato (socios y otros pequeños productores)***

- ¿Cree que el resto de los socios son emprendedores?
- Desde la formación de la empresa, ¿los socios de la empresa han experimentado cambios en su conducta o en su mentalidad?
- ¿Cuál cree usted que es la mentalidad de otros pequeños agricultores?

### ***Emprendimiento en el mundo rural***

- ¿Cuál cree usted que es la importancia del emprendimiento en el mundo rural?
- ¿Cuál cree usted que es la actitud del mundo rural hacia el emprendimiento?
- ¿Cómo se valora el emprendimiento en el mundo rural?
- Antes de formar esta empresa, ¿qué opinión tenía sobre el emprendimiento?
- Ahora que es parte de una organización, ¿cuál es su actual opinión sobre el emprendimiento?
- ¿Prefiere el emprendimiento asociativo o uno individual?

### **Apoyos Institucionales**

- ¿Qué instituciones públicas o privadas los han apoyado desde que se formó la empresa?
- En lo referido a las capacitaciones recibidas, ¿cómo han sido recibidas las capacitaciones impartidas por los profesionales de las instituciones?
- ¿Cómo evalúa el apoyo dado por las instituciones?

### **V.1.2. Metodología cuantitativa. Escala de actitud.**

La metodología cuantitativa se caracteriza por tener como supuesto base que *todo lo que existe, existe en alguna medida, y si es así puede ser medido*. Es decir, el objetivo de la investigación cuantitativa es la aprehensión de la realidad social por medio de la cuantificación. Esto conlleva dos ideas, por una parte, si la realidad social puede ser cuantificada, significa que podemos numeralizarla, asignando números a fenómenos medibles de manera inmediata. Por otra parte, significa que la realidad social puede ser

variabilizada, en tanto existen procedimientos formalizados que permiten transformar los atributos en variables (Azún, 2004).

Lo anterior nos permite enunciar que la metodología cuantitativa trabaja en el nivel de lo fáctico, de los hechos, y esto implica que, a nivel ontológico, entiende los fenómenos sociales como externos al sujeto. Es decir, la realidad social y los fenómenos allí presentes son posibles de aprehender de manera objetiva, en tanto son externos a los sujetos. Dichos fenómenos son captados a través de mediciones y, por tanto, el sentido de los hechos estudiados es reconstruido a partir de números. En este sentido, la metodología cuantitativa ha sido utilizada en tanto permite abordar aspectos de la realidad social no medibles de manera directa. En términos concretos, la utilización de dicha metodología permite la medición de actitudes y disposiciones de los pequeños productores campesinos hacia el emprendimiento.

Siguiendo esta línea, y dado los objetivos de estudio de la investigación, la técnica utilizada para medir la disposición y actitud de los pequeños productores hacia el emprendimiento fue la escala Likert, en tanto permite indagar en los elementos cognitivos, afectivos y conductuales que integran la reacción de los sujetos frente a un determinado hecho. La elección de esta técnica radica en su pertinencia para indagar y conocer las disposiciones psicológicas, adquiridas y organizadas a través de la propia experiencia, que incitan a los sujetos a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas objetos o situaciones (Hernández et al, 2001). En este estudio la escala permitió realizar una medición indirecta de las actitudes y disposiciones de los pequeños productores campesinos hacia el emprendimiento.

La elaboración y aplicación de la escala constituyó una segunda fase en el estudio. A partir de la realización de entrevistas y de las opiniones, percepciones y diversas afirmaciones allí surgidas, se elaboró una escala que fue aplicada a los miembros de la organización del entrevistado. El objetivo fue lograr la incorporación de dimensiones relevantes que hayan surgido en la primera etapa, para presentar a los miembros de la organización una escala que se correspondiese efectivamente con la realidad por ellos experimentada o bien, que permitiese poner en entre dicho, las afirmaciones dadas por los entrevistados.

Respecto a la selección de los casos para la aplicación de la escala, ésta fue aplicada a los campesinos miembros de la organización económica a la cual pertenecía el campesino que fue entrevistado en la primera etapa. Es decir, luego de realizadas las entrevistas se pidió un listado con los miembros de la empresa campesina, y a partir de un muestreo aleatorio simple se seleccionaran los casos de cada organización a ser encuestados. Cabe señalar que la aplicación de este instrumento no cuenta con representatividad estadística.

Particularmente para la aplicación de las escalas, la unidad de análisis fueron los miembros de las Empresas Asociativas Campesinas (EAC), es decir, la obtención de información fue de primera fuente. La escala fue aplicada a un total de 56 pequeños productores: 22 socios pertenecientes a las empresas entrevistas de la región de Valparaíso, 21 socios pertenecientes a la Región Metropolitana y 13 pertenecientes a la región de O'Higgins.

La escala utilizada abordó tres grandes dimensiones: Emprendimiento, Asociatividad y Apoyos Institucionales. Cada una de estas dimensiones consideró como ítems las afirmaciones entregadas por los pequeños productores entrevistados en la primera etapa. En razón de esto, a continuación se presenta el instrumento utilizado para abordar las actitudes y disposiciones de los campesinos al emprendimiento. Cabe señalar que, junto con la aplicación de la escala de medición de actitudes, se solicitó a los encuestados señalar su sexo, edad y nivel de escolaridad, las cuales actuaron en el posterior análisis, como variables de distinción de los tipos de emprendimiento.

N°	ITEM	ACTITUD			
		Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
1	Yo siempre me arriesgo a participar en nuevos negocios.				
2	Estar asociados es fundamental para que la pequeña agricultura pueda competir en el mercado.				
3	El apoyo que nos han dado las instituciones ha sido insuficiente.				
4	Para ser parte de una empresa hay que ser perseverante y tener capacidad para afrontar los riesgos.				
5	Sin las capacitaciones, no podría ser un empresario.				

6	Para formar una empresa rural no es necesario estar asociado con otros pequeños productores.				
7	Soy un hombre/mujer moderno/a, he dejado atrás las costumbres campesinas.				
8	Creo que en el mundo rural las personas deben estar asociadas para seguir vigentes.				
9	Ser empresario en el mundo rural es bien valorado.				
10	Si no me hubieran impulsado a participar en esta organización, nunca se me habría ocurrido formar una organización de productores.				
11	Para que una empresa sea exitosa, es suficiente con creer que va a ser exitosa.				
12	El principal problema de estar asociado son los problemas de confianza entre los socios.				
13	Tengo mentalidad de empresario.				
14	Para que una empresa sea exitosa, los socios no deben ser amigos, deben ser desconocidos.				
15	Tengo capacidades y habilidades especiales que me permiten estar en esta empresa.				
16	Me asocié sólo para poder vender mis productos.				
17	Para participar de una empresa lo más importante es ser sacrificado y esforzado.				
18	Preferiría tener una empresa yo solo.				
19	Antes de esta empresa, no me interesaba ser parte de una empresa.				
20	Prefiero trabajar con socios que sean de mi familia.				
21	Siempre he estado dispuesto a ser parte de una empresa.				
22	Ser parte de una empresa nos permite seguir vigentes como agricultores.				
23	Otros campesinos son cerrados a innovar e introducir tecnologías en su actividad.				
24	Antes de estar en esta empresa, no le daba mayor importancia a estar asociado.				
25	A veces me siento inseguro al trabajar en esta empresa y preferiría ser un trabajador dependiente.				
26	Soy una persona abierta a los cambios, me gusta innovar y aprender nuevos conocimientos y técnicas.				
27	Sin el apoyo de las instituciones nunca habría resultado esta empresa.				
28	Si esta empresa fracasara yo mismo formaría otra empresa.				

#### Identificación del Encuestado

<b>Sexo</b>	<b>Femenino / Masculino</b>
<b>Edad</b>	
<b>Nivel Educativo (Último año cursado)</b>	



## V.2. Análisis de la información

Tal como se ha señalado en este apartado, para la generación de información se aplicó, por una parte, una entrevista semi-estructurada y, por otra, una escala de medición de la disposición de los encuestados hacia el emprendimiento. Los resultados derivados de la aplicación de la entrevista han sido analizados utilizando dos enfoques que complementariamente nos han permitido caracterizar el emprendimiento asociativo campesino a partir de la consideración de los factores socio-culturales que lo configuran. En primera instancia, el trabajo de los datos se sustentó en la teoría fundada y, posteriormente, y con el objeto de profundizar lo obtenido en la primera etapa, se trabajaron los relatos de los sujetos en base a un análisis de discurso.

En relación al análisis de los datos derivados de la aplicación de la escala, se utilizó un cuestionario con 28 ítems elaborados en base a una escala Likert<sup>23</sup>, los que fueron agrupados en tres dimensiones, cada una de las cuales fue considerada como una sub-escala (Disposición personal hacia el emprendimiento rural, Disposición a emprender asociativamente y Disposición a emprender sin apoyos estatales) de la escala general Disposición hacia el emprendimiento. Los resultados derivados de la aplicación del instrumento fueron analizados utilizando el paquete informático de estadística SPSS (versión 11.5). En primera instancia el trabajo consistió en analizar descriptivamente las escalas y los ítems de la escala, para hacer un análisis en base a una tabla de interpretación de los rangos de resultados de la escala. Finalmente, se realizó un análisis de las relaciones relevantes que se establecen entre las escalas y las variables de segmentación de la muestra presentes en el instrumento.

---

<sup>23</sup> Esta escala se construye redactando una serie más o menos larga de afirmaciones (no interrogativas), frente a cada una de las cuales el sujeto debe señalar su grado de cercanía. Si bien se utilizan varios formatos de respuesta (verdadero/no sé/falso, siempre / a veces / casi nunca / nunca, por ejemplo), el más socorrido es el que establece 5 grados de acuerdo con las afirmaciones: a) muy de acuerdo, b) de acuerdo, c) indeciso, d) en desacuerdo y, e) muy en desacuerdo. Estas distintas afirmaciones se puntúan del 1 al 5, respetando siempre una misma dirección. Para que el sistema funcione, sólo se pueden incluir en el instrumento afirmaciones polares.

### **V.2.1. Análisis de las entrevistas**

El análisis de los datos arrojados luego de la aplicación de la entrevista fue realizado en dos etapas. Tal como se señaló anteriormente, el primer análisis de la información se realizó sustentado en la teoría fundada o fundamentada, corriente metodológica cualitativa cuyo objetivo es descubrir teorías, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes (Glaser y Strauss, 1967). En este sentido, esta propuesta metodológica utiliza como fuente para la generación de teorías al dato empírico, es decir, la teoría se fundamenta, genera y desarrolla, a través del interjuego con los datos recolectados durante el desarrollo del proyecto de investigación (Sandoval, 1996).

En razón de lo anterior, podemos afirmar que el trabajo analítico que permite la utilización de esta propuesta metodológica es de tipo inductivo, lo cual implica que el investigador se encuentre constantemente inmerso en un proceso analítico de carácter no lineal. Es decir, el desarrollo investigativo articula simultáneamente la recolección de información con el análisis de la misma. En este sentido, y de acuerdo a Sandoval (1996), el dato -en tanto fuente principal de la investigación- es sistemáticamente capturado y analizado.

Ahora bien, el método de análisis propuesto por este enfoque es el método comparativo constante, a través del cual el investigador simultáneamente codifica y analiza los datos para desarrollar conceptos (Taylor y Bogdan, 1987). Es decir, una vez que el investigador ha encontrado el dato, crea a través de un proceso de codificación, un conjunto de categorías las cuales pueden presentarse directamente en el material en tanto son manifestadas por el sujeto (in-vivo) o bien, pueden ser construidas por el investigador a partir del material (in-vitro) (De Mella, 1998). Cabe señalar que el proceso de codificación, en tanto criterio de ordenamiento de la información, cuenta con diferentes características conforme progresa la investigación, iniciándose con un primer nivel denominado codificación sustantiva o abierta, para luego continuar con un nivel denominado codificación axial o selectiva (Sandoval, 1996).

Particularmente para esta investigación, el proceso de codificación se realizó con utilización de la herramienta informática Atlas.ti, cuyo objetivo es facilitar el análisis

cualitativo de, principalmente, grandes volúmenes de datos textuales (Muñoz, 2005). En concreto, en el nivel de la codificación axial se logró obtener un conjunto de categorías que, posteriormente en el nivel axial, permitieron generar dos grandes dimensiones – Emprendimiento Individual y Acción Colectiva.

En relación al segundo proceso de análisis de la información, y de manera de profundizar en la caracterización del emprendimiento asociativo campesino, en esta investigación se realizó un análisis de los discursos de los sujetos entrevistados. La pertinencia en la utilización de este enfoque radica en la posibilidad de develar en los hechos de lenguaje sus anclajes espaciales, temporales y sociales. En este sentido, y a través de la utilización de esta corriente, el investigador puede captar los mecanismos de producción de sentido utilizados por los sujetos de manera de indagar en cómo son referidos ciertos temas o situaciones (Armony, 1997).

Ahora bien, el análisis de discurso nos permite estudiar los actos de habla, elementos constituyentes del lenguaje. Es decir, posibilita el análisis lingüístico de la combinación y conexión de expresiones utilizadas para exteriorizar los actos comunicativos. Cabe señalar que, de acuerdo a Armony (1997), el análisis de discurso parte del supuesto que los significados se juegan en una dimensión relacional, y éstos, a su vez, generan efectos en la realidad social y, particularmente en las relaciones sociales. Son dichos efectos, que tienen lugar en el campo discursivo, los buscados por el investigador.

Por último, cabe señalar que el análisis de los discursos de los sujetos entrevistados permitió dar cuenta de distinciones respecto a cómo los pequeños productores significan los actos de emprendimiento asociativo y, particularmente permitió evidenciar cuatro figuras emprendedoras las cuales se diferencian por el tipo de vínculo que establecen con el aparato estatal para la constitución y desarrollo de sus iniciativas de negocio.

### **V.2.2. Análisis de las escalas**

El análisis de los datos arrojados luego de la aplicación de la escala también fue realizado en dos etapas. Tal como se señaló anteriormente, el primer análisis de la información tuvo un carácter descriptivo y de interpretación de los resultados de la escala. Los resultados fueron analizados para cada una de las sub-escalas consideradas

en el instrumento y para la escala general. Además, se realizó la interpretación de los promedios obtenidos por las respuestas de los encuestados, para cada dimensión y el detalle del comportamiento de cada ítem (promedio, desviación estándar y porcentaje de respuestas por categoría). Los resultados fueron interpretados de acuerdo al siguiente criterio: Baja disposición hacia el emprendimiento: 1 a 2,499; y Alta disposición hacia el emprendimiento: 2,5 a 4.

Para efectos de informar la calidad o precisión del instrumento se consideró necesario estimar su fiabilidad, a través de procedimientos estadísticos definidos para estos efectos<sup>24</sup>. El resultado de la estimación de fiabilidad, que evalúa la consistencia interna del instrumento, fue de un alfa de 0.509 ( $\alpha=0.509$ ), que es considerada como una estimación de la precisión media o regular para este tipo de instrumentos.

Una vez presentada la forma en que se distribuyen los puntajes en las cuatro escalas de emprendimiento, se ha analizado la posible existencia de relaciones estadísticamente significativas con las variables de segmentación<sup>25</sup> de la muestra y el comportamiento de la escala en distintos grupos que se forman a partir de estas variables. Este proceso se realizó en dos niveles: una primera instancia fue relacionar las diferentes escalas con cada una de las variables de segmentación -en un proceso *uno a uno*- en base a los procedimientos estadísticos de T de Student, para la variable Sexo, y el procedimiento ANOVA de un factor, para las variables “zona agroecológica, edad y años de escolaridad. El segundo nivel correspondió a un proceso “multivariable” donde se analiza la influencia en el nivel de explicación del comportamiento de las escalas en base a la acción combinada de las distintas variables de segmentación, para esto se utilizó el proceso de análisis estadístico Modelo Lineal General presente en el paquete estadístico SPSS 11.5.

---

<sup>24</sup> A través del método de multipartición llamado Alfa de Cronbach, que es masivamente utilizado por la rigurosidad de su estimación

<sup>25</sup> Los criterios de segmentación de la muestra fueron los siguientes: región, zona agroecológica, sexo, edad, y años de escolaridad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AGRARIA CONSULTORÍAS PROFESIONALES. *Proyecto de Estudio Regional Andino sobre Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales*, INDAP, Chile, 2005.

ALCARAZ, Rafael. **Efectividad del curso de emprendedores en el desarrollo del perfil emprendedor del alumno**, 2004. En <http://aplicaciones.icesi.edu.co/ciela/anteriores/papers/edem/9.pdf> >.

AMORÓS, José Ernesto et al. *Global Entrepreneurship Monitor, Reporte Nacional de Chile 2005*, Universidad Adolfo Ibáñez y Universidad del Desarrollo, Chile, 2006.

AMTMANN, Carlos et al. *Pequeña Agricultura en la región de Los Lagos*, Ed. Universidad Austral de Chile, Chile, 1998.

ARMIJO, Marianela y MONTERO, Cecilia. **La agricultura chilena: temas para la discusión**. En *La agricultura chilena a comienzos de los años 90: fortalezas y debilidades*. Apuntes CIEPLAN N° 101, Ed. CIEPLAN, Chile, 1991.

ARMONY, Víctor. **El análisis de datos cualitativos en ciencias sociales: nuevos enfoques y herramientas**. En Simposio del Instituto de Lingüística sobre los nuevos enfoques textuales y discursivos en las ciencias sociales contemporáneas, Universidad de Buenos Aires, Argentina, 1997.

ARTEAGA, Catalina. *Modernización agraria y construcción de identidades*, Chile, CEDEM, 2000.

ASÚN, Rodrigo. **Medir La Realidad Social: El sentido de la metodología cuantitativa**. Texto Apoyo de clases, Universidad de Chile, Chile, 2004.

ATRIA, Raúl. **Reflexiones sobre la sociología de Max Weber**, Texto Apoyo de clases Teoría Sociológica I, Universidad de Chile, Chile, 2002.

AVENDAÑO, Octavio. **Lo social y lo productivo en una organización campesina. Trayectoria y desafíos de la Sociedad Agrícola y Ganadera El Sobrante Ltda.**, En Innovaciones Ciudadanas que Fortalecen la Gestión Local, Resumen de las 30 Iniciativas Finalistas del Ciclo 2000-2001, Ed. Fundación para la Superación de la Pobreza, Chile.

BARRERA, Arturo. **Los desafíos y oportunidades de la apertura comercial para las pequeñas empresas agrícolas en Chile.** En La pequeña empresa agrícola y los desafíos de la globalización, INDAP, Chile, 2004.

BARRERA, Arturo. **Participación y organización campesina en la ruralidad del 2010.** En Nueva ruralidad y agricultura familiar campesina: 10 perspectivas de la ruralidad chilena al 2010, CED-INPROA, Chile, 1999.

BARRERA, Arturo y OCHOA, Irene. *Organizaciones Económicas: Propuesta de Acción Institucional*, INDAP, Chile, 1995.

BARRÍA, Liliana y CERECEDA, Luz. *Comportamiento económico y racionalidad del campesino*, ICECOOP, Chile, 1984.

BECK, Ulrich. *Las consecuencias perversas de la modernidad*, Ed. Anthropos, España, 1996.

BENGOA, José. **Campesinado y MERCOSUR**, En Revista Temas Sociales N° 12, Chile, 1996.

BENGOA, José. *El campesinado chileno después de la reforma agraria*, Ediciones Sur, Chile, 1983.

BENGOA, José. **25 años de estudios rurales**, En Revista Sociologías N° 10, Brasil, 2003.

BERDEGUÉ, Julio. *Cooperando para competir. Factores de éxito de las Empresas Asociativas Campesinas*. RIMISP, Chile, 2000.

BOUCHER, François y RIVEROS, Hernando. *La Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe*. Tomo I: *Su Entorno, Marco Conceptual e Impacto*. En Series de Estudios de Agroindustria Rural N° 1. PRODAR, IICA, CIID, CIRAD, Perú, 2000.

BOURDIEU, Pierre. *Razones Prácticas: sobre la Teoría de la Acción*, Ed. Anagrama, España, 1997.

CEPAL-FAO. *Reforma Agraria y Empresas Asociativas*, División Agrícola Conjunta CEPAL-FAO, Chile, 1988.

CHAYANOV, Alexander. *La organización de la Unidad Económica Campesina*. Ed. Nueva Visión, Argentina, 1979.

DÁVILA, Ricardo, et al. *Asociatividad y políticas públicas en América latina*, FODEPAL, Chile, 2005.

DE KARTZOW, Renzo. **Elementos de política para el desarrollo de la pequeña agricultura campesina, la reducción de la pobreza rural y el fortalecimiento de las organizaciones de pequeños productores**, ODEPA, Chile, 1993.

DELGADO, Manuel y GUTIÉRREZ, Juan. *Método y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Ed Síntesis Psicológica, España, 1999.

DEL PINO, Jaime. *Caracterización de la micro y pequeña empresa campesina en proceso de exportación*. INDAP, Chile.

DE MELLA, **Naturaleza y orientaciones teórico-metodológicas de la investigación cualitativa**, en <<http://www.reduc.cl/reduc/mella.pdf>, 1998>.

DÍAZ-ALBERTINI, Javier. **Capital social, organizaciones de base y el Estado: recuperando los eslabones perdidos de la sociabilidad**. En Conferencia regional sobre capital social y reducción de la pobreza en América latina y el Caribe. CEPAL, Chile, 2001.

DINI, Marco. *Enfoques conceptuales para el estudio de pequeñas y medianas empresas*, CEPAL, Chile, 1997.

DIRVEN, Martin. **Conceptos básicos, clusters y encadenamientos, alianzas productivas**, En Encadenamientos productivos, cluster y desarrollo, INDAP, Chile, 2007.

ECHEÑIQUE, Jorge. **Tendencias y papel de la tecnología en la agricultura familiar del cono sur**. En Serie Resúmenes Ejecutivos N° 11, BID, Chile, 1999.

FALABELLA, Gonzalo. **La agricultura y su pequeña producción en una economía abierta. Visones, sustentabilidad y alianzas: un estudio sobre cultura y desarrollo en Chile**. En Revista Externalidades de la agricultura chilena, Chile, 2005.

FAUNÉ, Angélica. *Centroamérica. Mujeres y familias rurales*, CEDEM, Chile, 1995.

FIGUEROA, Rodrigo. *Desempleo y precariedad en la sociedad de mercado*, Ed. RIL-PREDES, Chile, 2002.

FONCK, Carlos y OYARZÚN, Luis. *Formación del agricultor profesional. La apuesta de Chile para competir en un mundo globalizado*, IICA, Chile, 2002.

FORT, Angélica. **Nuevos cultivos exportables y articulación de los pequeños productores al mercado: el caso de las menestras en Piura**, En Perú, el problema agrario en debate, Ed. Intermediate Technology Development Group, Perú, 1999.

FUNDES. *Estudio Económico-Financiero de Empresas Asociativas Campesinas*, INDAP, Chile, 2001.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. **La globalización: ¿Productora de Cultura Híbridas?** Congreso Latinoamericano de la Asociación Internacional para el Estudio de la Música Popular, Argentina-México, 2003.



GIDDENS, Anthony. *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*, Amorrortu Editores, Argentina, 1995.

GLASER, Barney y STRAUSS, Anselm. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Ed. Aldine, Estados Unidos, 1967.

GÓMEZ, Sergio. *Cambios en la cultura campesina 1965-1990: (algunas notas)*. FLACSO, Chile, 1990.

GÓMEZ, Sergio. *¿Cosas nuevas en la agricultura?: balance preliminar 1990-1993*, Chile, FLACSO, 1993.

GÓMEZ, Sergio. *La Nueva Ruralidad, ¿Qué tan nueva?*, Ed LOM, Chile, 2002a.

GÓMEZ, Sergio. Organización **Campesina en Chile: Reflexiones sobre su debilidad actual**. En Revista Austral de Ciencias Sociales N° 6, Chile, 2002b.

GÓMEZ, Sergio. **Marco metodológico para el análisis de las organizaciones rurales**, En Revista de Sociología, N° 11-12, Departamento de Sociología, Universidad de Chile, Chile, 1997.

HERNÁNDEZ, Roberto, et al. *Metodología de la Investigación*, Ed McGraw-Hill, México, 2001.

HEYNIG, Klaus. **Principales enfoques sobre la economía campesina**, En Revista CEPAL N° 16, CEPAL, Chile, 1982.

INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO. *La Pequeña Empresa Agrícola y los desafíos de la globalización*. INDAP, Chile, 2004.

INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO. *Balance de Gestión Integral año 2007*, INDAP, Chile, 2008a.

INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO. *Programa de Desarrollo de Proveedores de fomento de INDAP*, INDAP, Chile, 2008b.

LARA, Sara. *La flexibilidad del mercado del trabajo rural (una propuesta que involucra a las mujeres)*, En Revista de Sociología Mexicana, N° 1, México, 1992.

LEPORATI, Michel. **Estrategias de inserción de las pequeñas empresas agrícolas en los mercados globalizados: antecedentes para su contextualización**. En La pequeña empresa agrícola y los desafíos de la globalización, INDAP, Chile, 2004.

LLAMBÍ, Luis. **Globalización, ajuste estructural y nueva ruralidad: una agenda para la investigación y el desarrollo rural**. Apuntes de Antropología Rural, Universidad de Chile, Chile, 1995.

MELLER, Patricio. *Un siglo de economía política chilena (1890-1990)*, Ed. Andrés Bello, Chile, 1996.

MINISTERIO DE AGRICULTURA. *Balance de Gestión. Énfasis y acciones prioritarias para el año 2007*. Ministerio de Agricultura, Chile, 2007.

MINISTERIO DE AGRICULTURA. *Una Política de Estado para la agricultura chilena, período 2000-2010*, Ministerio de Agricultura, 2000.

MONTERO, Cecilia. *La revolución empresarial chilena*, Ed. DOLMEN-CIEPLAN, Chile, 1997.

MUNIZAGA, Juan Carlos. *Los y las emprendedoras y su emprendimiento en el mundo rural chileno. Una perspectiva sobre emprender desde los actores institucionales (INDAP) y emprendedores rurales*, INDAP, Chile, 2006.

MUÑOZ, Juan. **Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti 5**, Universidad Autónoma de Barcelona, España, 2005.

MUÑOZ, Leonardo. *Vulnerabilidad social de los pequeños productores agrícolas según localización geográfica*, Tesis Universidad de Chile, Chile, 2004.

ODEPA. *Clasificación de las explotaciones agrícolas del VI Censo Nacional Agropecuario según tipo de productor y localización geográfica*, Documento de Trabajo N° 8, Chile, 2002.

ODEPA. *Composición y distribución regional del gasto público en áreas rurales en Chile, 1996-2004*, ODEPA, Chile, 2004.

ODEPA. *Pequeña agricultura en Chile. Rasgos socioproductivos, institucionalidad y clasificación territorial para la innovación*, ODEPA, Chile, 2006.

OLSON, Mancur. *La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos*, Ed. Limusa, México, 1992.

PNUD. **Informe de Desarrollo Humano. Más Sociedad para Gobernar el Futuro**, Chile, 2000.

PORTILLA, Belfor. **La política agrícola en Chile: lecciones de tres décadas**, En Serie Desarrollo Productivo N° 68, CEPAL, Chile, 2000.

RADOVIC, Iván. **La experiencia de la reforma agraria chilena**. En Encuentro Bonaerense de la Reforma Agraria, Fundación OCAC, Argentina, 2005.

RADRIGÁN, Mario, et al. **Antropología aplicada y asociatividad. Aportes a la comprensión de las pequeñas empresas campesinas chilenas**. En Serie Documentos de Trabajo N° 2, Pro-Asocia, Chile, 2004.

REY, Daniel. *Asociatividad económica-productiva en la agricultura chilena, otras experiencias a observar*, Fundación Chile-Ministerio de Agricultura, Chile, 2006.

RIMISP. *Análisis Económico y Financiero de organizaciones Campesinas*, INDAP, Chile, 2000.

RIVEROS, Luis. **Competitividad y Gerencia Estratégica. Nuevos Retos para la Gestión de Empresas.** En Seminario Internacional INDAP-MINAGRI: Gestión para la modernización de la pequeña empresa agrícola, Chile, 1997.

ROJAS, Álvaro. *Post reforma y campesinado en Chile: Bases para el desarrollo de la agricultura familiar.* INPROA, Chile, 1993.

ROJAS, Álvaro. **La globalización y sus efectos en el espacio rural chileno.** En La pequeña empresa agrícola y los desafíos de la globalización, INDAP, Chile, 2004.

RUBIO, Blanca. **La exclusión de los campesinos y las nuevas corrientes teóricas de interpretación.** En Revista Nueva Sociedad N° 182, México, 2001.

SANDOVAL, Carlos. **Investigación cualitativa.** En Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior (ICFES), Colombia, 1996.

SÁEZ, Arturo. **Chile, impactos socioculturales de la globalización en los pequeños productores campesinos.** En La pequeña empresa agrícola y los desafíos de la globalización, INDAP, Chile, 2004.

SCHEJTMAN, Alexander. **Agroindustria y pequeña agricultura: vínculos, potencialidades y oportunidades comerciales.** En Serie Libros de la CEPAL, N° 46, CEPAL-FAO-GTZ, Chile, 1998.

SCHMIDT, Erich. **La empresa campesina. Un fuerte desafío.** En Temas de Discusión N° 4, INPROA, Chile, 1999.

SCHUMPETER, Joseph. *Historia del análisis económico,* Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1971.

SCOTT, James. *The moral economy of the peasant.* New Haven, Yale University Press, 1976.

SELAMÉ, Teresita. *Emprendimiento Juvenil*. Instituto Nacional de la Juventud, Chile, 1999.

SOMBART, Werner. *El burgués: contribución a la historia espiritual del hombre económico moderno*. Ed. Alianza, España, 1972.

TAYLOR, S.J. y BOGDAN, R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ed. Paidós, España, 1987.

THOREAU, Henry. **Ética como unidad de teoría y praxis (II parte)**. 2003, En <[http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-1017189\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-1017189_ITM)>.

TOMALA, Julio. **El crédito agrícola no convencional para el desarrollo de las unidades productivas en los sectores rurales; acceso y sostenibilidad**, En Praxis Participativas, IEPALA Editorial, Chile, 2003.

ULLOA, Víctor. *El movimiento sindical chileno desde el siglo XX hasta nuestros días*. Oficina Internacional del Trabajo, Chile, 2003.

VALDÉZ, Ximena. **Relaciones de género y transformaciones agrarias: la hacienda y la pequeña propiedad en Chile central**, En Mujeres, relaciones de género en la agricultura, Chile, CEDEM, 1995.

WEBER, Max. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Ed Península, España, 2001.

WEBER, Max. *Economía y sociedad*, Fondo Cultura Económica, México, 1996.

WILLIAMSON, Guillermo. *El Movimiento Cooperativista Campesino Chileno*, Ed. Universidad de la Frontera, Chile, 1994.

WOLF, Eric. *Los campesinos*, Ed. Labor, España, 1971.

ZAMORA, Jorge: **Determinación de necesidades de investigación para establecer causas de resistencia a la asociatividad comercial campesina.** En Revista Agro Sur. Vol 27 N° 1, Chile, 1999.

## GLOSARIO

**Abriendo cada vez más las puertas:** se ofrece una gran cantidad de oportunidades.

**Animalitos de trabajo:** campesinos percibidos sólo como mano de obra en el campo, explotados.

**Altiro:** de inmediato.

**Antimonio:** demonio.

**A precio de huevo:** productos vendidos a precios a muy bajos.

**Cajita negra:** algo oculto que es de difícil conocimiento.

**Cara dura:** persona que no tiene problemas para actuar sin tomar en consideración a las otras personas o a las convenciones sociales.

**Colocar la estrellita y alcanzarla:** proponer metas y buscar mecanismos que permitan darles cumplimiento.

**Copiando eso:** imitar ciertas acciones o conductas.

**Cortar el queque:** tomar las decisiones finales.

**Crear el cuento:** estar convencido de lo que se está haciendo.

**Doblarle la mano al destino:** capacidad de elegir el destino individual, independientemente de las condiciones socioestructurales adversas en las cuales se ha nacido.

**Empujar el barco no más:** capacidad de ciertas personas para actuar según determinadas.

**Encallados hasta el cogote:** endeudados/ muy endeudados.

**Estai frito:** consecuencias negativas de la realización u omisión de ciertas acciones.

**Estar cuadrado:** estar listo, preparado.

**Estarse golpeando la cabeza en la pared:** asumir.

**Gallo/ tipo/ fulano:** persona.

**Guagua/ guagüita:** bebé.

**HORTIFRUT:** Hortifrut Comercial S.A.

**INDAP:** Instituto de Desarrollo Agropecuario.

**Las medias se vuelven calcetines:** ciertas situaciones pueden revertir el estado de otras situaciones.

**Lucas:** pesos.

**Marido:** esposo.

**MERCOSUR:** Mercado Común del Sur, acuerdo comercial establecido en 1996 entre Chile y el bloque de países Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay, con el objeto de crear una zona de libre comercio.

**Muy poco boleto:** se recibe poca atención o consideración.

**Nadamos contra la corriente:** avanzar en la concretización de un proyecto a pesar de dificultades y obstáculos y que el sentido común considera poco realizable.

**No estoy ni ahí:** algún tema o situación particular no son de su interés.

**No me meto a ojos cerrados:** no se participa de cualquier proyecto.

**No mirar por debajo del hombro:** no ser despectivos entre pares.

**Nos consideran poco menos que la niña bonita:** reconocimiento y prestigio.

**Nos tocó duro/ cuesta un mundo:** el desarrollo de cierta acción implica sacrificio y la capacidad de enfrentar obstáculos.

**Obra gruesa:** actividades principales dentro del proceso productivo.

**Pa' dónde va la micro:** tener conocimiento de la dirección que debe tomar el negocio.

**Pedirle manzanas al peral:** realizar una petición con poca o nula factibilidad de recibir respuesta.

**Pelear todos los pasos:** enfrentar las diferentes etapas de una situación para la concretización de un proyecto.

**Plata:** dinero.

**Polola:** novia.

**Poniendo a tono:** adecuarse a nuevos requisitos.

**Ponga la mano en el corazón:** tomar una actitud de bondad y de ponerse en el lugar del otro.

**Quedarse en el aire:** quedar sin bienes.

**Regio:** bueno.

**Reinante de las madres:** aquello que predomina en los imaginarios de un grupo de personas.

**Remar para el mismo lado/ Tiran pal mismo lado:** las acciones de cada persona debe n estar enfocadas en la consecución del objetivo común.

**Revanchismo:** revancha.

**Ricos:** personas adineradas.

**Salir a predicar en el desierto:** crear conciencia sobre la importancia de determinados temas o asuntos, pero que el colectivo no toma en consideración.



**Se le paga tarde, mal y nunca:** los pagos son diferidos en el tiempo o bien, no hay pagos.

**Señora:** esposa.

**Se tira a la piscina entre varios:** concretizar un proyecto entre un conjunto de personas reduce las posibilidades de riesgo o fracaso.

**Te pescan:** consideración.

**Te tirai, te embarcai:** aceptar participar en un proyecto particular sin mayor información.

**Todas las escobas nuevas barren bien:** expresión que señala que cuando llegan personas nuevas a una actividad siempre se evidencian las virtudes antes que los defectos.

**Tomar cartas en el asunto:** involucrarse en un asunto para dar solución a algún problema.

**Vacunado:** estafados y/o defraudados.

**Vai quedando abajo/ Quedar debajo de todo:** incapacidad o dificultad para insertarse en el sistema.

**Viejos:** campesinos.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1. Antecedentes Empresas Asociativas Campesinas**

### **1.1. Antecedentes contextuales**

La agricultura familiar campesina está conformada por 278.840 explotaciones, lo que representa un total de 1,2 millones de personas (ODEPA, 2002). Este grupo está constituido por aquellos productores que explotan menos de 12 hectáreas de riego, lo cual comprende desde explotaciones minifundistas de subsistencia (102.766), hasta aquellas que conforman unidades familiares de explotación pequeñas de tipo empresarial (175.594). La agricultura familiar campesina se distribuye a lo largo de todo Chile, concentrándose, entre la región de Coquimbo y Los Lagos y ubicándose en un 47,2% en zonas agroecológicas de bajo potencial agrícola y de fragilidad agroecológica (secano norte chico, costero e interior y precordillera andina). De acuerdo a ODEPA (2002), un 52,8% se localiza en zonas agroecológicas de mayor potencial agrícola y menor fragilidad agroecológica (valles transversales, depresión intermedia, valles secano, ñadis y Chiloé insular).

Del total de unidades familiares campesinas, 115.969 son usuarios de los programas y servicios de fomento productivo ofrecidos por el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), lo cual representa un 42% del total de campesinos a nivel nacional. De éstos, 3.201 son clientes asociados a Empresas Asociativas Campesinas (EAC), asociadas a uno de los servicios particulares de INDAP<sup>26</sup>, los Centros de Gestión (CEGES) lo que representa el 2,7% de la población usuaria de los servicios del Instituto. Sobre estas últimas podemos señalar que son 111 empresas que se ubican entre la IV y la X región (INDAP, 2008a).

Para efectos de esta investigación, el estudio consideró a aquellos campesinos asociados a EAC de la región de Valparaíso, Metropolitana y O'Higgins. Cabe señalar que las regiones seleccionadas para el estudio concentran sobre el 30% del total de EAC y el 24% de los socios a nivel nacional. En términos desagregados, la región de Valparaíso

---

<sup>26</sup> Un Centro de Gestión (CEGE) es una unidad especializada que presta asesoría directa a los productores campesinos y sus organizaciones, en el ámbito de la gestión empresarial. Su objetivo es generar nuevas capacidades y habilidades en los productores campesinos, que permitan aumentar la eficiencia en el manejo de la gestión y mejorar los resultados de los negocios de las empresas campesinas.

integra a 9 EAC con 387 socios; la región Metropolitana integra a 8 EAC con 111 socios; y la región de O'Higgins integra a 17 EAC con 297 socios.

Estas regiones fueron seleccionadas por dos razones. Por una parte, porque son zonas que presentan cierta homogeneidad en la orientación de la productividad, tanto en su intensidad, en su estacionalidad, como en la mayor subdivisión predial y la importancia en el uso de mano de obra familiar (Muñoz, 2004). La realidad experimentada por estas regiones, difiere a lo que se puede observar desde la región del Bio-Bío al sur, donde la actividad productiva se liga mayoritariamente a la producción ganadera y donde las formas de asociatividad incorporan el componente mapuche. Difiere además con la realidad experimentada en la región de Coquimbo, donde la asociatividad y la producción se ligan a los comuneros. Lo mismo ocurre con la realidad de las regiones del norte grande de Chile, donde la agricultura se relaciona con comunidades agrícolas aymaras y atacameñas. Por otra parte, estas regiones han sido seleccionadas debido a su cercanía con centros urbanos, lo cual permitiría no sólo una mayor provisión de servicios financieros y personales, sino que además permitiría un flujo más intenso y constante de elementos emprendedores y modernos.

Para detectar posibles diferencias al interior de las regiones consideradas, se utilizó como criterio de distinción la zona agroecológica en la cual está ubicada la empresa: zonas agroecológicas de bajo potencial agrícola y de fragilidad agroecológica y en zonas agroecológicas de mayor potencial agrícola y menor fragilidad agroecológica. Para efectos de esta investigación se consideraron las EAC ubicadas en secano y en valles transversales/ depresión intermedia. Estas zonas fueron seleccionadas en tanto se observa una diferencia en los potenciales de producción agropecuarios. La diferencia de potenciales se debe a que en el valle y la depresión intermedia hay tierras de mejor calidad, y esto podría ser un elemento determinante a la hora de realizar acciones emprendedoras. Específicamente, el sector del secano de la zona central se caracteriza por presentar gran escasez de recursos hídricos, suelos pobres en pendientes significativas y altos niveles de deforestación y erosión en sus laderas, lo cual coincide con las áreas de mayor pobreza en el país. En contraposición, la zona del valle, que se funde con las planicies que dan origen a la depresión intermedia, se caracteriza por ser uno de los núcleos de las más modernas manifestaciones productivas orientadas a los mercados internos (Muñoz, 2004).

En concreto, para el desarrollo de esta investigación, se consideró un total de diez (10) EAC pertenecientes a las regiones y zonas agroecológicas ya señaladas. En la región de Valparaíso se estudiaron cinco (5) EAC, de las cuales tres (3) se ubican en áreas de valle y dos (2) en áreas de secano; en la región de O'Higgins se estudiaron cuatro (4) EAC, de las cuales dos (2) se ubican en el secano interior y dos (2) en la depresión intermedia; y, finalmente, en la región Metropolitana se estudió una EAC perteneciente a secano. A continuación se detallan algunos aspectos relevantes a las zonas de las empresas entrevistadas.

## **1.2. Antecedentes Empresas Asociativas Campesinas entrevistadas.**

### **a) Sociedad Agrícola y Ganadera El Sobrante Ltda.**

La empresa se ubica en la localidad de El Sobrante en la comuna de Petorca, y nace en 1981 utilizando los terrenos entregados durante el proceso de Reforma Agraria. Éstos eran trabajados por la comunidad con el objeto de desarrollar proyectos productivos agrícolas y ganaderos que aseguraran la sustentabilidad de la comunidad. Cabe señalar que la empresa se dedica a explotar la tierra y comercializar asociativamente, con el fin último de mejorar las condiciones materiales de la localidad y, con esto, evitar las migraciones de los habitantes a localidades urbanas. Desde inicios de los años 90, la empresa comienza a recibir apoyos estatales, particularmente a través de INDAP. Sin embargo, y dado problemas con una de las administraciones de la empresa, los dineros conseguidos no son utilizados en su totalidad, lo cual aparece como una limitante para el posterior desarrollo y consolidación de la organización y sus objetivos.

En términos productivos, la empresa se dedica a la producción de nogales, mandarinas y paltas, siendo el objetivo a largo plazo exportar este último producto. Con esto, podemos señalar que la empresa se inserta en un proceso de reconversión agrícola, pasando de la producción de cultivos tradicionales a cultivos económicamente rentables. Este proceso de reconversión es provocado tanto por los cambios en la agricultura internacional e internacional como por las instituciones del Estado.

Cabe señalar que la empresa cuenta con aproximadamente 500 socios, todos pertenecientes a la localidad de El Sobrante. La familia de los socios es utilizada como

mano de obra de la empresa. Es decir, la empresa abarca diversos aspectos tanto productivos como sociales que permitan incrementar el nivel de vida de la población.

Actualmente, la empresa se encuentra en un proceso de mejoramiento de sus estrategias comerciales, tanto en términos productivos como comercializadores, evaluando la asociación con otros productores de la zona –El Cantarito del Valle de Petorca- y gestionado la entrada de recursos que permitan a la organización dar cumplimiento a los objetivos planteados.

**b) El Cantarito del Valle de Petorca S.A.**

La empresa se ubica en la localidad de Manuel Montt, en la comuna de Petorca, en la región de Valparaíso. Se forma el año 2001, con un grupo de tomateros y palteros de la zona previamente agrupados para recibir asesorías técnicas por parte de instituciones del Estado. Los objetivos de la empresa eran continuar con las asesorías recibidas de manera de continuar con mejoras en la producción y, por tanto, con la posibilidad de generar mayores ingresos. Cabe señalar que los pequeños productores, previo a la constitución de la empresa, ya habían experimentado un proceso de reconversión agrícola, pasando de la chacarería a cultivos más rentables como las paltas y flores en invernadero. Los socios de la empresa producen individualmente en sus terrenos y comercializan asociativamente a una agroindustria de la localidad. En este sentido, conviene relevar que la organización tiene como rubro principal la producción de palta hass, y el objetivo a largo plazo es la exportación directa de dicho producto y, junto con esto, desarrollar productos innovativos ligados al rubro de la empresa. La empresa logró cumplir su objetivo de exportar directamente su primer container de palta hass a Estados Unidos.

Los inicios de la empresa están marcados por problemas económicos, ya que las capacidades de pago de los asociados no se correspondían con los compromisos crediticios asumidos. Sin embargo, a través de capacitaciones en materias de gestión y administración, la empresa a través de sus dirigentes, logra solucionar las deudas asumidas con INDAP para iniciar una etapa de desarrollo permanente. En este sentido, la empresa ha podido incorporar nueva tecnología que permita hacer eficiente la administración de la organización, particularmente a través de la utilización de computadores.

**c) Sociedad Agrícola y Comercial Petalimport Ltda.**

Esta empresa, ubicada en la comuna de Quillota, provincia de Quillota, en la región de Valparaíso, produce y comercializa esquejes enraizados de clavel de alta calidad. Actualmente poseen una superficie de media hectárea de producción de esquejes de clavel en 12 invernaderos. Esta empresa está conformada por cinco socios, todos previamente productores de flores de la zona, situación que los impulsó a buscar nuevos mecanismos de adquisición de insumos de buena calidad. La empresa fue ideada para que los socios produzcan y comercialicen asociativamente, así como también para que se compren insumos asociativamente que permitan asegurar la calidad de los esquejes.

La empresa se constituye principalmente por el impulso y promoción que hacen las instituciones del Estado. Luego de creada la empresa se observa la deserción de un alto número de agricultores que no están dispuestos a esperar tiempos muy prolongados para ver las utilidades generadas por la empresa. Cabe señalar que los agricultores, previo a la constitución de la organización son productores de flores en invernaderos, lo cual permite afirmar que se enmarcan en rubro económicamente rentables.

En términos de mejora de la empresa, los pequeños productores han logrado la incorporación de tecnología que permita el adecuado cultivo de la producción y la incorporación de conocimientos relativos a la administración de la organización, particularmente en lo referido al negocio y comercialización de sus producciones.

Por último, cabe relevar que la empresa trabaja con una cantidad de mano de obra estable en el tiempo, y en épocas de mayor demanda se contrata a gente del sector. De esta manera, la empresa está contribuyendo con el desarrollo social de la localidad en la cual está establecida.

**d) Sociedad Génesis Flower.**

Esta empresa de la comuna de Nogales de la provincia de Quillota en la región de Valparaíso, se crea en el año 1998, conformada por temporeras de una empresa agrícola dedicada a la hibridación de semillas de tomates. Inicialmente, la municipalidad de Nogales reúne a 18 temporeras para el cultivo de flores bajo plástico, pero finalmente la

empresa queda conformada por 8 mujeres que se dedican específicamente al cultivo de claveles. Cabe señalar que los miembros de esta empresa se caracterizan por participar, previo a la constitución de la empresa, en el ámbito reproductivo.

El objetivo de las mujeres es, inicialmente, producir, comercializar y comprar insumos asociativamente, de manera de poder trabajar independientemente y aportar a los ingresos familiares. Sin embargo, y una vez que la empresa comienza a obtener ingresos, se suscitan una serie de problemas de desconfianza hacia los dirigentes de la empresa, lo que conlleva a que la organización deje de comercializar asociativamente.

En términos específicos, la empresa no releva proyecciones, salvo la posibilidad de volver a comercializar asociativamente, de manera de aumentar las rentabilidades de la organización. Cabe señalar que la empresa ha logrado introducir, a través de la gestión de recursos crediticios, un conjunto de elementos tecnológicos que han permitido el desarrollo de la empresa, lo cual se ha concretizado en un packing de producción de claveles bajo plástico.

e) **Sociedad Agrícola de Hibridación Verdejo Ltda.**

Esta empresa de la comuna de Quillota, provincia de Quillota de la región de Valparaíso, está conformada por 11 hermanos y nace en 1998, a partir de la utilización de los terrenos del padre de la familia. Previo a la conformación de la empresa, los hermanos hombres se dedicaban al trabajo de los terrenos del padre, mientras las mujeres trabajaban apatronadas como temporeras en el área de la hibridación de semillas. Esta experiencia motivó a las mujeres a conformar una empresa, ya que contaban con los conocimientos productivos. Finalmente, la empresa se crea y se dedica a la producción de semillas híbridas, entre las que destacan el ají, pimentón y tomate.

Inicialmente, los objetivos planteados por la empresa fueron generar utilidades que permitan a los miembros de la familia mejorar sus condiciones materiales, a través de la producción, comercialización y compra asociativa de factores productivos. Sin embargo, el logro de este objetivo se ha visto dificultado por la resistencia de los hombres de la asociación a participar activamente del negocio, ya que se mantiene una lógica de apatronamiento, percibiendo a la representante de la empresa como el jefe, el patrón.



Cabe señalar que la empresa ha logrado mejorar su infraestructura tanto para la parte administrativa, a través de la compra de computadores y la instalación de internet, como para los trabajadores contratados. En relación a este último punto, conviene destacar la preocupación explícita por dar adecuadas condiciones de trabajo a las 42 mujeres empleadas. Otra de las mejoras incorporadas por la empresa dicen relación con la gestión de la misma, ya que se ha logrado diferenciar roles al interior de la organización, a través de la delegación de responsabilidades.

Por último, y en relación a las proyecciones de la empresa, se iniciará un trabajo de hibridación de semillas de flores y, junto con esto, se comprarán terrenos que den respaldo a la empresa y que permitan, por tanto, mejorar su posición frente a entidades bancarias privadas.

**f) Sociedad Agrícola Huertos del Sol S.A.**

Esta empresa ubicada en San Pedro en la comuna de Melipilla de la región Metropolitana, se dedica a la producción de frutillas, cultivo principal de la zona. La organización, que nace el año 2000, está conformada por 48 pequeños productores que se dedicaban, previo a la conformación de la empresa, a la producción de este rubro. La organización se origina a partir del impulso de INDAP, encontrando respaldo en los agricultores que reconocen que dado el estado actual de los mercados agrícolas comercializar individualmente no resulta rentable. En esta línea, la empresa se inicia a través de la comercialización asociativa de los productos que cada agricultor entrega y que produce individualmente en sus terrenos que van desde la media hasta las seis hectáreas, aproximadamente.

La empresa ha logrado consolidar la construcción de un packing, en el cual contratan mano de obra que alcanza a las 60 personas en momento de mayor demanda. Cabe señalar que la empresa logra comercializar entre 120 y 150 toneladas en cada temporada y proyecta para la temporada 2008, 170 toneladas. Además, proyecta iniciar la comercialización de nuevos productos.

Por último, cabe señalar que la empresa se inició con un capital de 8 millones de pesos y la fecha cuenta con un capital de 150 millones de pesos. Sin embargo, y a pesar de los

éxitos comerciales de la organización, el desarrollo de ésta se ha visto dificultada por problemas de los socios con el representante de la empresa, en relación a la transparencia en la gestión de los recursos.

**g) Sociedad Agrícola y Comercial Vilaza Ltda.**

Esta empresa familiar se ubica en la localidad de Chépica, de la provincia de Colchagua en la región de O'Higgins. Nace el año 1998 y está conformada por dos socios. Cabe señalar que la empresa surge por iniciativa de la dueña de casa, sin embargo, su integración formal a la organización se vio dificultada por tener una sociedad conyugal con su marido, de manera que la empresa en términos legales queda conformada por el marido y la madre de la mujer. Ésta, previo a la constitución de la empresa, formó parte de otra empresa campesina y trabajó además como temporera.

El objetivo de la empresa es en primera instancia, mejorar los ingresos de la familia, a través de la producción y comercialización asociativa de maní artesanal. Para hacer más eficiente la producción, la empresa contrata mano de obra familiar, con lo cual se contribuye a mejorar las condiciones materiales no sólo de la familia nuclear sino también extensiva.

En relación a la incorporación de nueva tecnología, la empresa releva la construcción de un taller y la compra de maquinaria que potencie la empresa. Las proyecciones de la organización se refieren principalmente a aumentar los mercados destinatarios de sus productos, particularmente supermercados y almacenes de localidades cercanas, tales como Santa Cruz, San Fernando y, posteriormente Curicó en la región del Maule.

**h) Sociedad Agrícola Panamá Ltda.**

Esta empresa familiar, conformada por dos hermanos, se ubica en la comuna de Santa Cruz, en la provincia de Colchagua de la región de O'Higgins. La organización se forma el año 1993, con utilización de los terrenos del padre, los cuales son sometidos a un proceso de reconversión agrícola, pasando de rubros tradicionales como el trigo, a la producción de uvas para vinos, las cuales se producen en un total de 63 hectáreas. La empresa surge por iniciativa de los propios socios, siendo el objetivo principal

reconvertir los terrenos para lograr obtener rentabilidades. Así, la empresa surge con el objeto de producir y comercializar asociativamente, buscando la maximización de las ganancias.

Para hacer más eficiente la producción, la empresa contrata normalmente 15 personas, y en períodos de mayor demandada, la contratación de mano de obra alcanza las 50 personas. Asimismo, para mejorar el desarrollo de la organización, se han incorporado mejoras en términos de la administración, de manera de ordenar la parte financiera de la misma.

En relación a las proyecciones de la empresa se plantea la posibilidad que la empresa produzca sus propios vinos y, junto con ello, construir una bodega para almacenarlos.

**i) Frutas de Chile S.A.**

Esta empresa se ubica en la comuna de Codegua, provincia de Cachapoal de la región de O'Higgins. Es una empresa conformada por 12 socios, los cuales se ubican en distintos lugares geográficos, algunos en la comuna de Graneros y otros en Codigua. Son productores individuales, que comercializan asociativamente productos frutícolas y compran en conjunto insumos que potencien el desarrollo de la empresa. Previo a la constitución de la organización, los productores se dedicaban a la chacarería, para luego reconvertir sus producciones e iniciarse en el rubro frutícola. Esta empresa, que nace el año 1999, surge por motivación de los propios campesinos que buscan responder a las demandas de las agroindustrias referidas a los volúmenes de producción entregados.

La empresa ha incorporado tecnología que ha permitido aumentar la producción de los agricultores –bodega, pesticidas, estanques para acumulación de agua limpia, tranques, riego tecnificado- y junto con ello ha mostrado especial interés en mejorar la administración de los recursos económicos de la empresa. Además, la organización se ha preocupado de contratar mano de obra durante todo el año, específicamente, contratan entre 5 mil a 6 mil jornales, que significa días de trabajo realizados por un grupo de personas.

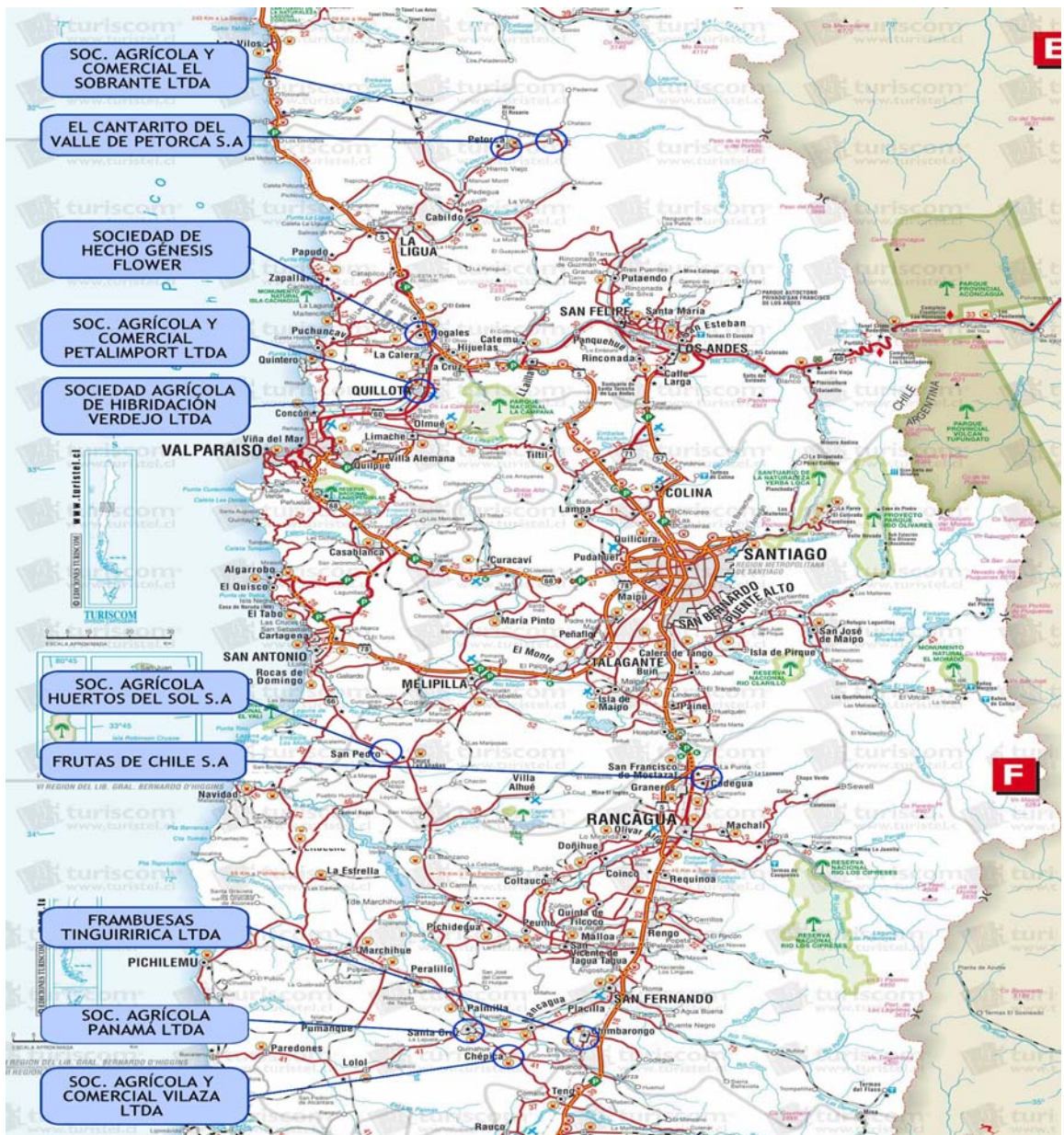
Por último, y en relación a las proyecciones de la empresa, se ha planteado la posibilidad de exportar directamente y ya no a través de agroindustrias como lo hacen en la actualidad. Asimismo, se plantea la compra de un terreno en el cual se pueda iniciar la construcción de un packing, una cámara de frío y la construcción de una oficina para la empresa.

**j) Sociedad Agrícola Frambuesas Tinguiririca Ltda.**

Esta empresa se ubica en la comuna de Chimbarongo, provincia de Colchagua de la región de O'Higgins. La organización nace el año 2002, conformada por un grupo de 6 pequeños productores individuales que comercializan asociativamente sus producciones de frambuesas. La motivación nace de agricultores con el objeto de dar respuesta a los requerimientos de una de las agroindustrias de la localidad.

Cabe señalar que esta empresa no detecta ningún tipo de cambios en lo relativo a la administración de la organización. Asimismo, no se han planteado proyecciones, por el contrario, se está a la espera de la disolución de la organización.

### 1.3. Mapa ubicación geográfica Empresas Asociativas Campesinas consideradas en el estudio.



## **Anexo 2. Caracterización de los encuestados**

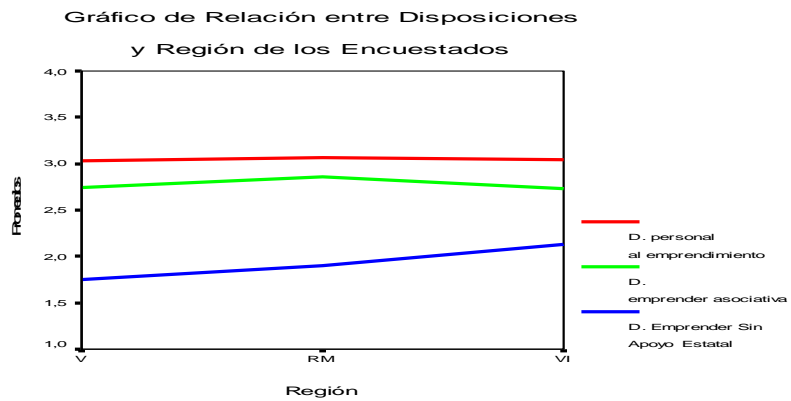
Para segmentar la muestra, constituida por 56 sujetos, se utilizaron los siguientes criterios:

- a) **Región:** la muestra estuvo compuesta por campesinos de tres regiones del país:
  - Región de Valparaíso, donde se encuestaron 22 sujetos, correspondientes al 39,3% del total de la muestra.
  - Región Metropolitana, donde se encuestaron 21 sujetos, correspondientes al 37,5% del total de la muestra.
  - Región de O'Higgins, donde se encuestaron 13 sujetos, correspondientes al 23,2% del total de la muestra.
  
- b) **Zona agroecológica:** la muestra estuvo compuesta por campesinos pertenecientes a dos áreas:
  - Valle o depresión intermedia, donde se encuestaron 26 sujetos, correspondientes al 46,4% del total de la muestra.
  - Secano, donde se encuestaron 30 sujetos, correspondientes al 53,6% del total de la muestra.
  
- c) **Sexo:** la muestra estuvo compuesta por 15 mujeres, correspondientes al 26,8% del total de la muestra y 41 hombres, correspondientes al 73,2% del total de la muestra.
  
- d) **Grupo Etáreo:** las edades de los sujetos fluctúan entre los 24 y los 78 años. Para facilitar el análisis se los dividió en seis rangos de edad:
  - 20 – 29 años de edad
  - 30 – 39 años de edad.
  - 40 – 49 años de edad.
  - 50 – 59 años de edad.
  - 60 – 69 años de edad.
  - 70 – 79 años de edad.

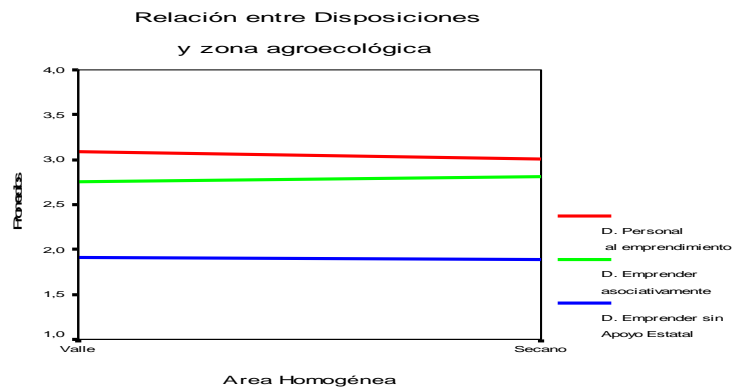
- e) **Nivel de Escolaridad:** el nivel de escolaridad de los sujetos que componen la muestra se clasificó en 4 rangos:
- 1 – 4 años: desde primer a cuarto año básico, donde se encuentran 10 personas, correspondientes al 17,9% del total de la muestra.
  - 5 – 8 años: desde quinto a octavo año básico, donde se encuentran 20 personas, correspondientes al 35,7% del total de la muestra.
  - 9 – 12 años: desde primero a cuarto medio, donde se encuentran 22 personas, correspondientes al 39,3% del total de la muestra.
  - 13 – 17 años: donde se encuentran 4 personas, correspondientes al 7,1% del total de la muestra.

### Anexo 3. Gráficos con medias de variables de segmentación.

- a) Relación de los promedios en las escalas con región a la que pertenecen los encuestados.

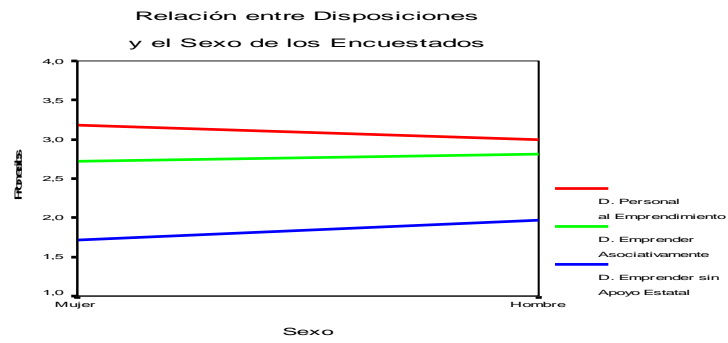


- b) Relación de los promedios en las escalas con la zona agroecológica a la que pertenecen los encuestados

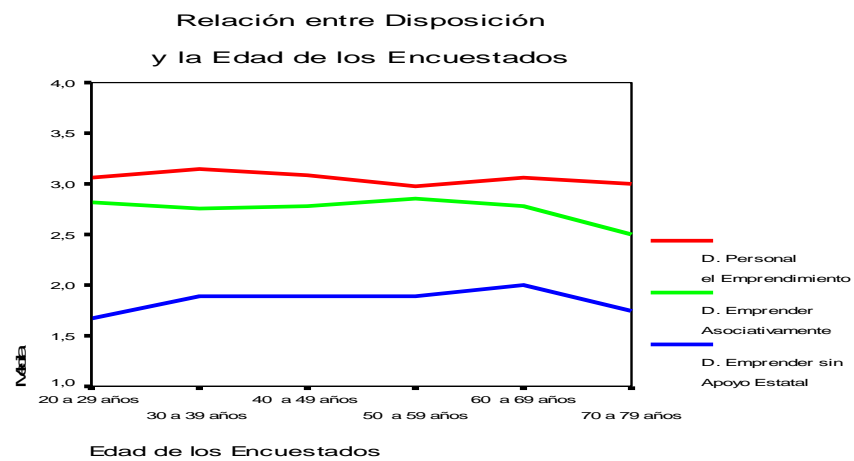




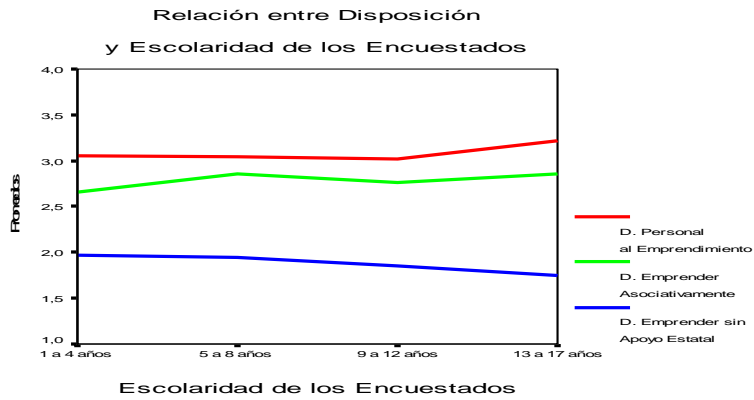
c) Relación de los promedios en las escalas con el sexo de los encuestados



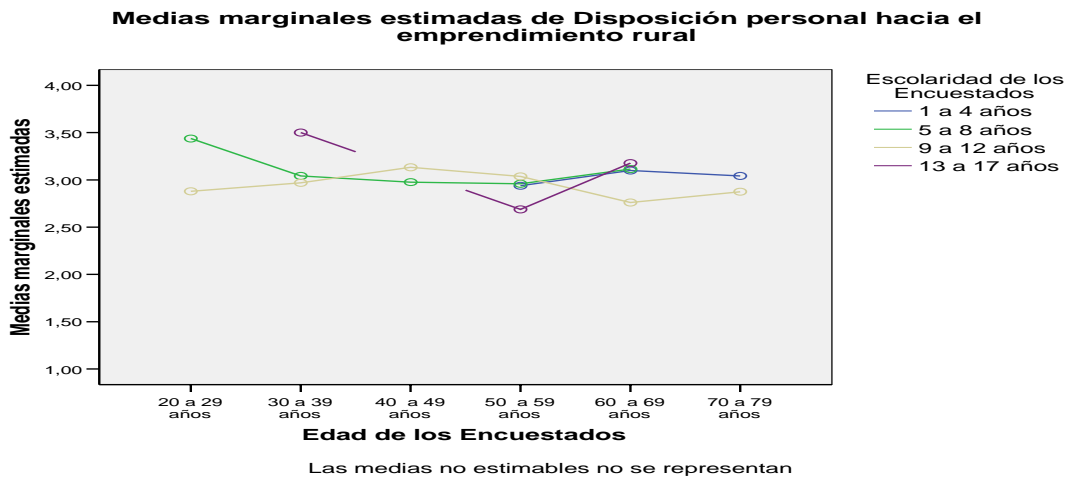
d) Relación de los promedios en las escalas con el grupo etáreo de los encuestados



e) Relación de los promedios en las escalas con “los años de escolaridad” de los encuestados



f) Diferencias al interior de los grupos



#### **Anexo 4. Vinculación con sujetos y rapport.**

Dado que los pequeños productores entrevistados y encuestados considerados en este estudio son usuarios de INDAP, se inició la identificación de los sujetos en la base de datos de dicha institución

Una vez identificadas las EAC y sus representantes legales, se envió una carta de acceso a los Jefes de Área de INDAP que tiene como usuarios de su sección a las EAC consideradas en la investigación. El objetivo de esta carta era, por una parte, corroborar los datos obtenidos de la base de datos y, por otra parte, dar a conocer de los objetivos de la investigación que se estaba llevando a cabo. A continuación se presenta la carta enviada a través de correo electrónico.

Estimado Sr. XX:

Primero que todo, me presento. Mi nombre es **Debora Jana**, soy Licenciada en Sociología de la Universidad de Chile y actualmente me encuentro trabajando en INDAP Nivel Central como apoyo profesional. Soy parte de la División Gestión de la Calidad. Actualmente me encuentro realizando mi tesis para optar al título profesional de Socióloga, en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Mi investigación se enmarca en el tema del emprendimiento asociativo campesino. El estudio busca caracterizar el emprendimiento campesino considerando los factores sociales y culturales que influyen y lo determinan.

Para la realización de dicha investigación, necesito contactarme con **campesinos usuarios de INDAP pertenecientes a Empresas Asociativas Campesinas (EAC) de la región Valparaíso/ Metropolitana/ O'Higgins**. Por esta razón le escribo, y es para solicitarle su apoyo en el contacto con los **pequeños productores** que requiero. Revisando varias bases de datos de la institución, pude encontrarme con los teléfonos y direcciones de varias EAC, de manera que están identificados los usuarios de INDAP con los cuales requiero su ayuda. En este sentido, le ruego confirmar la información de la cual dispongo. Si la información que tengo no fuese actual, le rogaría actualizarla.

Región	Área INDAP	Comuna	nombre/ razón social	RUT	Dirección	Teléfono
--------	------------	--------	----------------------	-----	-----------	----------

Muchas gracias por su tiempo y su disposición. Espero su pronta respuesta, Atte, Debora Jana.

Una vez recibida la respuesta de los Jefes de Área, con la confirmación de los datos solicitados, se inició el llamado a los representantes legales de las EAC seleccionadas. Ya que los datos fueron corroborados, no se requirió volver a buscar nuevas EAC en la base de datos institucional. Ahora bien, se comenzó a llamar por teléfono a cada una de las empresas contactando a cada uno de los representantes legales. Cabe señalar que por recomendaciones de personas con las cuales trabajo, se llamó a los sujetos a la hora de almuerzo (entre 12:00 y 13:30 horas), ya que es la hora de descanso de sus actividades productivas. A continuación se presenta lo señalado a los sujetos de estudio:

Estimado Sr. XX:

Primero que todo, me presento. Mi nombre es Debora Jana, y actualmente estoy realizando mi tesis para optar al título profesional de Socióloga, en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. El tema de estudio es los emprendimientos asociativos campesinos. Por ello, estoy interesada en contactarme con usted ya que usted es el representante legal de una EAC de la región de Valparaíso/ Metropolitana/ O'Higgins.

Si usted está interesado en reunirse conmigo, le cuento que la idea es reunirme con usted para conversar, durante aproximadamente una hora, para conocer su opinión y su experiencia como parte de la empresa de la cual es parte actualmente. Para su conocimiento, esta investigación y los resultados que obtenga serán de uso personal, ya que es para un curso que estoy realizando actualmente. La idea es poder grabar con una grabadora la conversación que tengamos, y las transcripciones serán leídas por mí y por mi profesor del curso que estoy tomando.

Le cuento además que actualmente me encuentro trabajando en INDAP Nivel Central, lo cual me permitió acceder a sus datos y gracias a ello, poder contactarme con usted. El jefe de área de su comuna me corroboró sus datos. Sin embargo, y a pesar que trabajo en INDAP, la conversación que tengamos no será utilizada por dicha institución. Por eso, le reitero que su participación en la investigación será completamente voluntaria.

Si está dispuesto a participar, le sugiero acordemos un horario en el cual pueda reunirme con usted, en el lugar que usted crea más conveniente y adecuado. Lo llamo un día antes de la fecha acordada para confirmar la visita. Muchas gracias por su buena disposición.

Es importante señalar, por una parte, que los diez representantes legales accedieron a la realización de la entrevista. Además, los sujetos señalaron que la visita se realizara en el lugar donde está la empresa. Cabe señalar el tratamiento que se hizo en relación a mi

condición de funcionaria de INDAP, institución de la cual los pequeños productores entrevistados reciben apoyos de tipo económico y asesorías. En esta línea, primero debí evidenciar la posición que yo ocupaba, tanto como investigadora, como para los entrevistados. Es decir, en el proceso investigativo debí explicitar, de manera de disminuir posibles sesgos en el estudio, mi situación laboral, pero también enfatizando mi actual condición de estudiante y en esta línea, mi interés de conocer la realidad del mundo rural, lo cual explicaría en primer término mi acercamiento a INDAP. En este sentido, y antes que profesional de la institución, declaro abiertamente un interés por el estudio de la realidad de la agricultura familiar campesina, para lo cual debo en primera instancia acercarme a dicha realidad. En esta línea, se apostó por disminuir los sesgos inherentes a mi posición de funcionaria de INDAP enfatizando mi posición de estudiante y mi interés de conocer la realidad del sector de la pequeña agricultura y, junto con esto, explicitando el no uso del material de la investigación por parte de INDAP. Conviene señalar que fue enviada vía mail a cada uno de los sujetos entrevistados la transcripción de la entrevista.

Por último, y en relación a la aplicación de las escalas, fueron los representantes legales de las empresas quienes me ofrecieron las direcciones de los miembros de la organización. A ellos se les explicitó, al igual que a aquellos que fueron parte del proceso de entrevista, mi condición de funcionaria de INDAP pero enfatizando mi posición de estudiante.

