

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS**  
ESCUELA DE AGRONOMÍA

MEMORIA DE TÍTULO

PROPUESTA DE DESARROLLO ASOCIATIVO Y COMPETITIVO PARA  
EMPRESAS CAMPESINAS DE LA RED DE PAPA (*Solanum tuberosum* L.) DE LA IX  
REGIÓN DE LA ARAUCANÍA.

CAROLA ANDREA VALDENEGRO NUÑEZ

SANTIAGO – CHILE

2004

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS**  
**ESCUELA DE AGRONOMÍA**

**PROPUESTA DE DESARROLLO ASOCIATIVO Y  
COMPETITIVO PARA EMPRESAS CAMPESINAS DE LA RED  
DE LA PAPA (*Solanum tuberosum* L.) DE LA IX REGIÓN DE LA  
ARAUCANÍA.**

Memoria para optar al Título  
Profesional de Ingeniero Agrónomo  
Mención: Fitotecnia.

CAROLA ANDREA VALDENEGRO NUÑEZ

	<b>CALIFICACIONES</b>
<b>PROFESOR GUÍA</b> Judith Gálvez D. Dra. Economía Rural	7.0
<b>PROFESORES CONSEJEROS</b> Gastón Bruna D. Ingeniero Agrónomo	6.0
Ricardo Marchant S. Ingeniero Agrónomo MSc. Economía Agraria	5.8

Santiago, Chile. 2004

“ El éxito es de quien se levanta aún cuando recién haya caído.  
De quien se esfuerza sin sentirse derrotado aún cuando fracase muchas veces”

## AGRADECIMIENTOS

Quiero dar las gracias a todos los pequeños productores que me abrieron las puertas de su hogar y me brindaron su tiempo para poder realizar mi memoria de título, pues sin su colaboración este trabajo no se habría realizado.

También tengo presente a Ximena, Eloiza, Paulina, Luis y Gabriela por darme un hogar durante mi estadía en la IX Región, factor fundamental ya que me apoyaron durante todo el tiempo que permanecí desarrollando mi trabajo práctico.

A mis padres y a mi familia, por el apoyo incondicional durante esta larga etapa que ha significado la finalización de mi memoria, por sus palabras de aliento y por sobre todo, saber esperar y nunca desanimarse, por el mismo motivo quiero agradecerles a todos mis amigos Alicia, Paula, Diana, Patty, Jorge, Sandra, Javier, Claudia, Antonio, Loreto, Paola, Naya, Natty, Mauricio y Claudio, que gracias a sus consejos y constante ayuda lograron disminuir el cansancio y desaliento generado en este proceso.

Finalmente quiero agradecer a mi profesora guía, por su ayuda y preocupación constante durante este período y por supuesto a mis profesores colaboradores quienes con sus consejos aportaron al término de este trabajo.

Quiero agradecer además al Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) por el financiamiento y apoyo de su personal brindado en la elaboración de esta memoria.

## TABLA DE CONTENIDOS

	Página
RESUMEN.....	1
SUMMARY.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
REVISIÓN BIBLIOGRAFICA.....	7
Antecedentes generales del cultivo.....	7
Comercialización de papas en la IX Región.....	7
Políticas sectoriales para la producción de papas.....	8
La producción de papas en la agricultura familiar.....	8
Pequeños productores mapuches en zona de secano.....	9
El concepto de asociatividad.....	10
Rol de los socios en la asociatividad.....	13
Ventajas de la asociatividad.....	13
Formas de asociatividad.....	16
Concepto de competitividad.....	17
Redes asociativas y competitivas para el desarrollo de sistemas de la pequeña agricultura...	21
Antecedentes agroclimáticos de la región en estudio.....	23
MATERIALES Y MÉTODO.....	25
Materiales.....	25
Área de estudio.....	25
Otros materiales.....	25
Método.....	25
Método primer objetivo.....	26
Universo en estudio.....	26
Cálculo tamaño de muestra.....	26
Características de la muestra.....	27
Diseño y validación de los instrumentos de recolección de información.....	28
Recolección de la información.....	28
Tabulación y análisis estadístico de la información.....	30
Método segundo Objetivo.....	30

Financiamiento.....	32
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	33
Diagnóstico sobre los factores asociativos limitantes de la competitividad.....	33
Análisis de los factores limitantes de la competitividad de las empresas asociativas campesinas y pequeños productores de la Red de papas de la IX Región.....	34
Factores limitantes de tipo tecnológico.....	34
Existencia de rotación de cultivos.....	35
Origen de la semilla de papas.....	37
Almacenamiento de papas.....	41
Manejo fitosanitario del cultivo de papas.....	45
Método de siembra y cosecha.....	47
Factores limitantes de tipo económico.....	50
Tenencia de la tierra de pequeños productores.....	50
Disponibilidad de riego.....	53
Rendimiento del cultivo papas.....	55
Jornadas hombres.....	56
Costos de producción de papas de los pequeños productores.....	57
Acceso de empresas asociativas campesinas a la información del rubro papas.....	58
Comercialización de papas efectuadas por empresas campesinas y pequeños productores socios.....	59
Principales problemas del rubro papa.....	65
Factores limitante de tipo asociativo.....	66
Años de constitución de empresas campesinas.....	67
Utilización de contabilidad.....	71
Requisitos organizativos que fortalecen a las empresas asociativas.....	71
Empresas asociativas campesinas consultoras en INDAP.....	71
Capacitación recibida por representantes de empresas asociativas campesinas y pequeños productores.....	72
Relación de género en empresas asociativas y de los pequeños productores.....	73
Nivel de escolaridad en empresas asociativas y de los pequeños productores.....	73
Tamaño grupo familiar de los pequeños productores.....	76

Relación de empresas campesinas con otras instituciones a nivel regional y nacional.....	77
Apoyos para la competitividad.....	78
Subsidios en empresas campesinas y pequeños productores.....	78
Financiamiento de empresas campesinas y pequeños productores.....	80
Características de la Red de la Papa de la IX Región.....	83
Ubicación de empresas asociativas campesinas.....	85
Pertenencia a la Red de Papas.....	86
Años de incorporación a la Red por empresas campesinas.....	86
Funcionamiento de la Red de Papa.de la IX Región según ejecutivos.....	88
Factores para aumentar competitividad.....	92
Propuesta de mejoramiento de la competitividad de las empresas asociativas campesinas de	96
la Red de papas de la IX Región.....	
Antecedentes.....	96
Objetivo de la propuesta.....	96
Descripción del FODA.....	97
Reducción, selección y neutralización.....	97
Matriz de influencia.....	98
Estructura de efectos.....	99
Esquema axial.....	101
Cuadrante pasivo.....	103
Cuadrante inerte.....	103
Cuadrante activo.....	103
Cuadrante crítico.....	103
Estrategia.....	104
CONCLUSIONES.....	105
LITERATURA CITADA.....	110
APÉNDICE I.....	118
APÉNDICE II.....	119

## RESUMEN

La investigación sobre “Propuesta de desarrollo asociativo y competitivo para empresas campesinas de la Red de Papas de la IX Región de la Araucanía” tiene como objetivo general, proponer una estrategia a las empresas participantes de la Red de Papas para mejorar la competitividad a base de un trabajo asociativo, orientado a la generación de alianzas estratégicas, para obtener economías de escala, calidad en los productos, innovaciones tecnológicas e informaciones.

La metodología utilizada se aplicó sobre un universo de 300 socios del total de empresas campesinas asociadas a la Red de la Papa de la IX Región. Debido a las características del estudio, se definieron dos categorías de empresas asociativas, de las cuales se seleccionó una muestra equivalente al 20 % de los socios, es decir, 79 pequeños productores de papas quienes respondieron una entrevista. Además, 26 representantes directivos de las mismas empresas fueron encuestados. Las empresas y socios que forman parte de la investigación corresponden a las comunas de Gorbea, Toltén, Teodoro Schmidt, Traiguén, Purén, Carahue y Puerto Saavedra. Las informaciones recolectadas en terreno se analizaron mediante estadística descriptiva. Los resultados obtenidos, una vez tabulados, fueron validados con especialistas en el tema, y para lograr generar una propuesta final se utilizó el método de análisis FODA Sistémico.

Los principales resultados indican que los factores asociativos que limitan la competitividad se clasifican en tres ámbitos, aquellos del tipo tecnológico, como: el desconocimiento y la falta de tecnología; 2) los económicos-productivos, por ejemplo, falta de capital, los bajos rendimientos por hectárea y una heterogénea calidad del producto papa; y 3) otros factores asociativos tales como el almacenamiento, bajos niveles de escolaridad y la imposibilidad de cambio de las personas, la mayoría tienen más de 50 años de edad.

El análisis básico que fundamenta la propuesta de mejoramiento de la competitividad de las empresas asociativas campesinas de la Red de la Papa, considera que existen factores críticos que deben ser tomados en cuenta para mejorar el rol de la Red en la competitividad



del rubro y otorgar así, mejores beneficios, a quienes son participantes de ella. Estos factores son los bajos rendimientos y altos costos por hectárea, el débil compromiso de los pequeños productores y una deficiente gestión a nivel predial y de empresas.

Palabras clave: asociatividad para competitividad, empresas campesinas y redes,  
asociatividad para rubros papas, IX Región de la Araucanía

## SUMMARY

The objective of this study was to propose a strategy to the participating peasant enterprises of the Potato Network of the Araucanía (Region IX) to improve the competitiveness based on an associative work oriented towards the generation of strategic alliances so as to obtain scale economies, quality in products as well as technological innovations and data.

The methodology used was applied to a universe of 300 associates of the total of peasant enterprises participating in the Potato Network of the Region IX. Due to the characteristics of the study, two categories of associative enterprises were defined, of which a sample equivalent to 20 per cent of the members was selected, i.e. 79 small potato growers, who were interviewed. In addition, 25 directive representatives of the same enterprises answered questionnaires. The enterprises and associate peasants participating in this survey belong to the Gorbea, Tolten, Teodoro Schmidt, Traiguen, Purén, Carahue, Nueva Imperial and Puerto Saavedra communes. The field data were analyzed with descriptive statistics. The results obtained, once tabulated, were validated by specialists in the subject, and to generate a final proposal, the systemic FODA analysis method was used.

The main results indicate that the associative factors that limit competitiveness are mainly of three kinds: 1) technological factors, such as lack of knowledge and technology; 2) economic and productive factors, such as lack capital, low yields per hectare, heterogeneous quality of the potato, and; 3) others associative factors, such as indebtedness, low schooling levels, and people's reluctance to change, as most of them are older than 50 years.

The basis analysis founding the proposal of competitiveness improvement of the associative peasant enterprises of the Potato Network indicates that there are critical factors that should be taken into account to improve the Network role in the competitiveness of the commodity and, thus, grant better benefits to participating peasant. These factors are the low yields and high costs per hectare, the weak commitment of small growers and a deficient management at the farm and enterprise levels.

Key words: associativity for competitiveness, peasant enterprises and network, associativity for the potato commodity, Araucania's Region.

## INTRODUCCION

En el presente siglo, los retos que imponen los procesos de globalización y en los cuales debe insertarse la agricultura chilena son numerosos. Muchos de estos desafíos son abordados mediante instrumentos de políticas públicas, otros deben asumirse directamente por quienes son actores directos de la actividad agrícola.

La integración a este escenario de la agricultura familiar campesina, como una categoría social, que está compuesta por aproximadamente 200.000 explotaciones, menores de 12 HRB, las cuales producen 45 % de los cultivos anuales, que aportan cerca del 30 % del producto Interno Bruto, y que poseen el 25 % de las tierras agrícolas, no sólo es un desafío, sino también es un compromiso con quienes son actores relevantes del desarrollo nacional.

En este contexto, la asociatividad es una necesidad, la agricultura familiar campesina debe desarrollar economías de escalas, así como crear los accesos a la innovación tecnológica, mejorando la calidad de los productos, elevando con ello, la rentabilidad de bienes y servicios que sean necesarios para insertarse competitivamente en los mercados nacionales e internacionales.

Con respecto a estas oportunidades para la agricultura familiar campesina, el Estado a través de INDAP ha instado a los campesinos, a formar alianzas necesarias para lograr los propósitos precedentes. Un ejemplo de estas alianzas han sido las redes por rubros, tal es el caso de la Red de la Papa a la cual se han sumado 76 empresas asociativas desde la Quinta a la Décima Regiones.

La agricultura familiar campesina de la IX Región, se caracteriza por concentrar un alto número de productores de papas que necesitan tener alianzas para informarse, comercializar y competir en conjunto. En efecto, en el año 1999 se creó la Red de la papa, en ella se han aliado y comprometido empresas campesinas del tipo cooperativas y no cooperativas (asociaciones indígenas, comités, sociedades limitadas y anónimas) con socios provenientes de diferentes comunas de la región. La experiencia de la Red de la Papa se ha creado por

intereses compartidos entre sus integrantes, que difícilmente podrían ser alcanzados en forma individual, luego esta alianza responde a una necesidad; sin embargo, se constata que este proceso ha sido difícil, pues no ha fructificado en conjunto a los beneficios que deben lograr sus participantes. Diversos son los factores que han impedido que los beneficios sean atractivos para los participantes de una Red por ello los representantes de la Red de la Papa se plantearon la siguiente interrogante **¿Cuáles son los factores asociativos que limitan la competitividad de los productores participantes de la Red de la Papa?**.

Esta importante interrogante dio origen a los siguientes objetivos que orientan la Memoria de Título.

#### Objetivo general

Elaborar una propuesta de desarrollo asociativo y competitivo para empresas campesinas de la Red de papa (*Solanum tuberosum*, L) de la IX Región de la Araucanía.

#### Objetivos específicos

- Identificar los factores asociativos limitantes de la competitividad de las empresas asociativas campesinas pertenecientes a la Red del rubro Papas de la Novena Región.
- Elaborar, considerando los resultados precedentes, una propuesta de desarrollo asociativo que aumente la competitividad de las empresas asociativas campesinas, de la Red de la Papa de la IX Región.

## **REVISIÓN BIBLIOGRAFICA**

### Antecedentes generales del cultivo

De acuerdo con el VII censo agropecuario, de un total 20.392 hectáreas de papas en la IX Región, 2.032 hectáreas del cultivo están bajo riego, es decir, 10% del total; en cambio, 18.360 hectáreas (90%) corresponden a secano (INE, 1997). Este es un factor fundamental que influye en el rendimiento del cultivo, ya que en el sur del país el déficit de precipitaciones se produce en el verano, coincidiendo con el período de crecimiento de los tubérculos (ODEPA, 2002a).

En la temporada 2003/04 ODEPA, señala que en la IX Región la superficie de papas es de 16.800 hectáreas con una producción de 302.400 toneladas, que significa un rendimiento de 180.0 qqm/ha.

Entre las principales causas que provocan el estancamiento en el rendimiento del cultivo, se pueden mencionar la condición hídrica del cultivo (secano), baja utilización de semilla certificada y baja tecnología empleada (Sánchez, Solís y Rathegeb, 2001).

### Comercialización de papas en la IX Región

En la IX Región existe comercialización de papas semilla y papa de consumo. IICA-INDAP (2001) señalan que estos productos son vendidos en forma directa por los productores o por intermediarios. Los mercados a los cuales acceden son el nacional o internacional, en el primer caso la producción de papa puede ser vendida a cadenas alimenticias, ferias regionales, verdulerías y minimarkets de ciudades regionales proveedores de casino (IICA-INDAP, 2001) y venta a mercados mayoristas de Santiago (Lo Valledor, Feria Mapocho, Vega Poniente) (ODEPA;2002b). La exportación de papas se ha concretado a mercados como Brasil, en donde destaca la venta de papa consumo efectuada por cooperativas de la zona (IICA-INDAP, 2001).

### Política sectorial para la producción de papas

Chile presenta condiciones sanitarias para la producción de papas-consumo y semillas (Sánchez, Solís y Rathegeb, 2001). Una situación privilegiada tienen las regiones IX a la XII y la provincia de Arauco (VIII Región), para la producción de semilla corriente y certificada, por estar libres de enfermedades cuarentenarias, como por ejemplo: marchitez bacteriana (*Rastonia solanasearum*), nemátodos; *Globodera rostochiensis* y *Globodera pallida* y carbón de la papa (*Angiosorus solani*), por lo tanto, son áreas legalmente designadas a nivel nacional para la producción y comercialización de semillas (SAG, 1997).

La política agrícola de producción de papas, está dirigida a aprovechar el gran potencial productivo de las regiones del sur, buscando integrar la producción primaria con la industria procesadora para sustituir importaciones, y más adelante, ampliar significativamente las exportaciones de papas industrializadas (Ministerio de Agricultura, 2001). Este mismo instrumento trabajará para consolidar la exportación de papa para semilla y consumo. Todo ello requiere de un esfuerzo especial para mantener la condición sanitaria de este cultivo en Chile, lo que supone la utilización masiva de semilla legal y el fortalecimiento de los actuales programas sanitarios ejecutados por el SAG (Ministerio de Agricultura, 2001).

### La producción de papas en la agricultura familiar

En el país existe una superficie de 91.994 explotaciones agrícolas dedicadas a la producción de papas (ODEPA, 2001), que corresponden principalmente a pequeños agricultores que siembran 67 % de la superficie nacional destinada al cultivo y representan 93 % de las explotaciones totales (ODEPA, 2001).

En la IX Región, el cultivo de papa, es desarrollado principalmente por pequeños agricultores que poseen un número de 21.059 explotaciones, concentradas en 14.859 hectáreas (Sánchez, Solís y Rathegeb, 2001). Otra característica de la producción de papa en la región, es la elevada participación de la agricultura mapuche, representada por 12.298

explotaciones, el 58,4 % de las explotaciones totales, distribuidas en 6.684,4 hectáreas (Apey *et al*, 2001).

#### Pequeños agricultores mapuches de zonas de secano

La agricultura familiar mapuche está situada en el secano centro-sur (Echenique y Rolando, 1989). Este sector abarca trece segmentos que se extienden desde Arauco hasta Cautín y en los secanos del valle central y precordillera, desde Bío-Bío hasta Cautín, los cuales se caracterizan por la baja humedad relativa y falta de riego, que se traduce en menores rendimientos (Echenique y Rolando, 1989).

Esta agricultura se caracteriza por las combinaciones en la producción de subsistencia y el mercado cuando existen excedentes en la producción familiar, destacando entre las principales actividades la producción ganadera y los cultivos extensivos (trigo), pero además son importantes los cultivos de chacras en donde destaca: maíz, papa, porotos, habas (Bengoa y Valenzuela, 1984).

En las zonas costeras, la producción de papas no sólo es de autoconsumo sino que hay campesinos especializados en su producción para el mercado, debido a que el sector es apto para la producción de papas, lo mismo sucede con las leguminosas secas (Bengoa y Valenzuela, 1984).

La agricultura familiar campesina (agricultura mapuche y pequeños productores), según Belair y Rojas (1999), son sistemas agrícolas productivos de carácter familiar, que poseen características como:

- Intercambio de cultivos, animales y otros productos
- El trabajo es realizado principalmente por los miembros de las familias y ocasionalmente contratan mano de obra externa.
- Se organizan para producir y comercializar productos de manera formal e informal.
- Poseen menor integración a la tecnología en comparación con la agricultura comercial.



Otras características son las señaladas por Barrera (1999), quién expresa que los pequeños agricultores poseen:

- Una comprensión insuficiente de los nuevos escenarios económicos, sociales e institucionales.
- Persiste en ellos una sobredimensionada referencia hacia el Estado.
- Creciente diferenciación funcional de las organizaciones que participan (los pequeños productores participan en la actualidad en distintos tipos de organizaciones)
- Dispersión, aislamiento e individualismo, dificultades reconocidas en la sociedad rural.
- Además en la actualidad se han agregado otras como desconfianza y creencia en la escasa utilidad de la acción colectiva.

### El concepto de asociatividad

Las políticas públicas del Ministerio de Agricultura, se han orientado a apoyar y fomentar el surgimiento y consolidación de una pequeña producción agrícola más competitiva y rentable (Marambio, 1998), ya que los pequeños productores poseen un importante potencial de desarrollo económico-productivo, cuya realización no sólo contribuirá a generar un desarrollo económico nacional más equitativo, tanto social como territorial, sino también permitirá aprovechar más plenamente las ventajas comparativas nacionales en los crecientes y emergentes mercados internacionales de productos alimentarios diferenciados y de características especiales (limpios, sanos, orgánicos, con denominación de origen), aspectos en los cuales los pequeños productores han demostrado amplias capacidades (Ministerio de Agricultura, 2001).

Para Tacqueville, según Valenzuela y Cousiño (2002) la aptitud asociativa presupone que los individuos por un lado son independientes entre sí, o sea, no están ligados por afectos, consideración o dominio y por esto son débiles y se requieren mutuamente.

La capacidad asociativa exige que nadie esté en condiciones de obligar a otro, ni de ser obligado por otro, pero al mismo tiempo requiere que nadie esté en condiciones de valerse

enteramente por sí mismo y que sea imperioso el concurso de los demás, Valenzuela y Cousiño (2002). Por tales motivos Sáez (1997) identifica a la asociatividad con valores de solidaridad y cooperación y confronta este concepto con una visión individualista de connotación liberal. Así mismo, expresa que la asociatividad implica una forma colectiva y estable de organización que comparte objetivos y metas regulando y dando sentido a las acciones de grupo.

Perales (2003), expresa que la asociatividad es un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y/o articulaciones entre individuos y/o grupos de individuos tras un objetivo común, donde la centralidad de este mecanismo está basado en la cooperación siempre y cuando sea una necesidad mutua.

La asociatividad también implica una serie de interacciones grupales, las cuales dan origen a redes de comunicación o de intercambio de experiencia (Sáez, 1997).

Según Perales (2003), por la asociatividad se adquieren:

- Un compromiso
- Relaciones de confianza
- Comunicación permanente
- Compartir riesgos

Otra definición para este concepto, pero relacionado con empresas es el dado por Rodezno (2002), en el cual especifica que la asociatividad es el conjunto de un grupo de empresas de un determinado sistema de valor, que se unen para gestionar acertadamente las interdependencias creadas por los enlaces y conseguir ventajas competitivas. Se produce cuando un empresario acompaña voluntariamente a otro para resolver situaciones comunes de temas a fin de aumentar o conservar su posicionamiento en el mercado.

La asociatividad en el contexto de las empresas asociativas campesinas, se entiende como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas, donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide

voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Rosales, 1997).

Rosales (1997), señala que el esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente comprador hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica, y patrimonio propio que permita acceder al financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos logrando así la competitividad.

Rojas (1993) según Zamora (1999a), resume la importancia estratégica de la asociatividad para la economía campesina de la siguiente forma: “la organización de productores en materias de transformación y comercialización, no sólo es un imperativo para estructuras agrarias tradicionales, sino que sitúa ya en el campo de la sobrevivencia de las formas familiares y subfamiliares de explotación de tierra”.

#### Rol de los socios en la asociatividad

La asociatividad supone disponer de una propuesta compartida donde los miembros asumen la posibilidad de potenciar sus capacidades individuales, mejorando su competitividad sobre la base de acceder a mejores recursos y a mejores condiciones de mercado (Sáez, 1997).

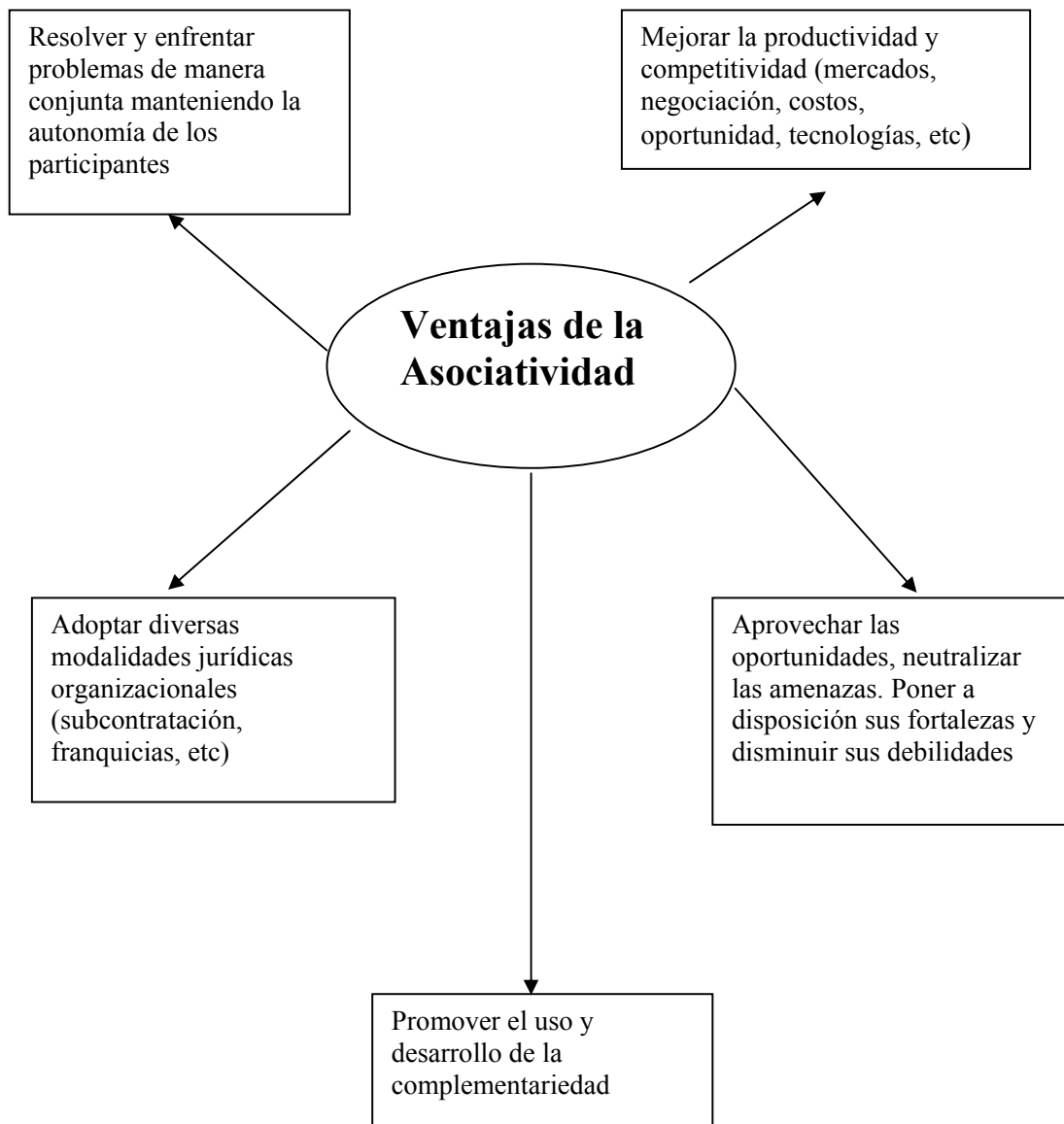
Además son los socios la base de las empresas y, por lo tanto, el potencial a explotar y fortalecer para que ellas puedan funcionar, es decir, la unión y la cooperación que ellos puedan establecer con la finalidad de perfeccionar su empresa, no sólo permitirían un mejor accionar de ella sino que además este efecto tendría como resultado un mejoramiento individual de cada uno de ellos.

## Ventajas de la asociatividad

Para Rodezno (2002) y Marino, Pérez y Armesto (2002) las ventajas que puede aportar a los individuos o a las empresas estar asociado son las siguientes:

- Mejorar la calidad de los productos
- Generación de valor
- Compartir riesgos-costos
- Control de la cadena de valor
- Rápido acceso a tecnologías de producción de procesos
- Economías de escalas
- Disminución de costos
- Acceso a recursos o habilidades críticas
- Especialización
- Aumento del poder de negociación
- Oferta exportable ampliamente variada y cantidad
- Aprendizaje organizacionales conjuntos
- Efecto locomotora, es decir, efecto de arrastre de los socios.

Las ventajas señaladas con anterioridad muestran las múltiples acciones que pueden llegar a concretar los individuos y las empresas bajo esta forma de unión.



Adaptado por la autora, según Perales (2003)

Figura 1. Resumen de las ventajas de la asociatividad.

## Formas de asociatividad

Existen diversas formas de concretar la asociatividad entre los individuos o entre las empresas (Perales, 2003).

- Nivel jerárquico: 1º, 2º, 3º.
- Territorial: nacional, regional, local.
- Actividades económicas: sectoriales, multisectorial e intersectorial.
- Relaciones de cooperación: vertical, horizontal y empresarial.

Rodezno (2002) agrupa de la siguiente manera o figuras asociativas:

- Poll y/o redes de servicios
- Núcleos y/o redes de servicios
- Cooperación empresarial:
  - Subcontratación o redes verticales
  - Alianzas estratégicas o redes horizontales
  - Distritos industriales, aglomerados (clusters)
- Cadena de valor

La asociatividad es un mecanismo que permite generar competitividad, sin embargo, su viabilidad está restringida básicamente por los siguientes factores (Rosales, 1997):

- Prevaliente sesgo anticompetitivo de las relaciones inter-empresas.
- Falta de una cultura de cooperación entre las empresas.
- Ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la exigencia de mecanismos de cooperación.
- La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas.
- Falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como praxis de asociatividad.

En este mismo contexto Pallares (2000), menciona que la asociatividad es un mecanismo eficiente para que las pequeñas empresas puedan enfrentar la globalización, sin embargo, su implementación se dificulta por la falta de cooperación entre ellas, puesto que

el énfasis de la competencia está en la desaparición del otro para acceder al mercado y no hacerlo de manera conjunta, lo cual otorga mayores ventajas a todos.

### Concepto de competitividad

La competitividad es un concepto que especifica la capacidad de competir con otros, esto puede ser desde el punto de vista de un país, sector productivo, empresas o personas. Este concepto es posible definirlo de múltiples formas, algunas de ellas son; Porter (1990) según Paúl (1996) señala que la competitividad de un país depende de la capacidad de innovar y mejorar que tiene su industria, lo cual indica que la competitividad es un factor dinámico, se ha planteado que es importante que haya competidores, proveedores y clientes exigentes y que exista en el país un ambiente dinámico y desafiante que invite a las empresas a mirar hacia adelante.

Pelayo (2002) manifiesta que la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas, que le permitan sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Como la competitividad está relacionado con múltiples ámbitos y no es algo que depende en exclusividad a los actores involucrados sino también existe influencia del medio en donde se desarrollan, Paúl (1996) ha determinado algunos factores que influyen en la competitividad.

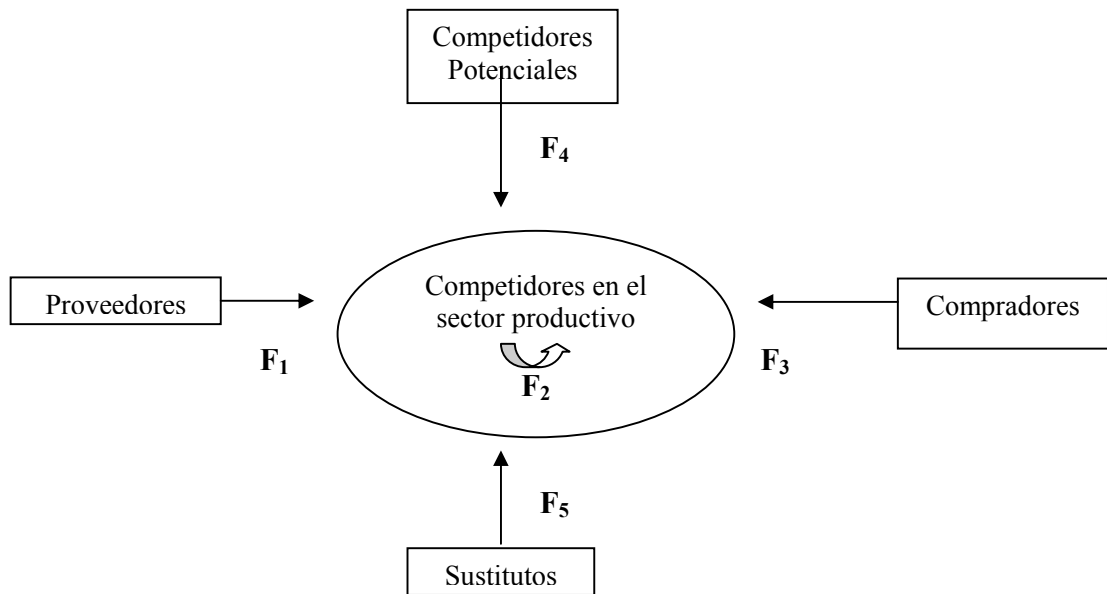
- Políticas macroeconómicas.
- Ciencia y Tecnología.
- Prácticas empresariales.
- Capacitación y Educación.
- Formación de capital.
- Institucionalidad y Marco Regulatorio.
- Políticas de integración a los mercados internacionales

Una empresa para poder ser competitiva en el medio que la rodea debe de acuerdo a Porter (1997) desarrollar estrategias competitivas, las cuales han sido definidas por él en

dos tipos: estrategia de liderazgo general en costos y de diferenciación, conceptos que en la actualidad no son del todo válidos ya que Paúl (1996) señala que una empresa puede conseguir la competitividad siguiendo ambas estrategias. Otro concepto es el de Suárez (1996) que establece que existen cuatro factores que afectan la competitividad de una empresa: eficiencia, calidad, flexibilidad y la ecosustentabilidad, siendo el cuarto factor importante porque demuestra la vinculación de la empresa con el medio ambiente. Además se debe tener en cuenta que las empresas en estudio desarrollan el rubro de papas y como cualquier otra actividad agrícola, está clasificada como una labor extractiva o contaminante.

Para desarrollar la competitividad en las empresas, Porter (1997), establece que existen cinco fuerzas que mueven la competencia en el sector productivo y por ende que deben ser conocidas por quienes están insertos, en este caso por las empresas asociativas campesinas. (Figura 2)





Adaptado de Porter (1997), por la autora.

Donde:

- F1: Poder de negociación de los proveedores.
- F2: Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.
- F3: Poder de negociación de los clientes.
- F4: Amenaza de nuevo ingreso.
- F5: Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Figura 2. Fuerzas que mueven la competencia en un sector productivo.

Además de estas fuerzas que influyen en la competitividad, es importante conocer las características que de acuerdo a Galeb (1996) distinguen a las empresas que son competitivas:

- Van siempre adelante.
- Nunca esperan, son pioneras, evalúan los riesgos y toman decisiones.
- Buscan el futuro, mantienen una cultura visionaria. Constantemente estudian y evalúan los cambios de hábitos de consumo, demanda y ofertas futuras.
- Exploran nuevos mercados.
- Se anticipan al cambio.
- Se diferencia de sus competidores.

Otro factor a considerar son las condiciones predominantes en el rubro que se estudia, es decir, la papa, no se debe olvidar que la competitividad de todo rubro como lo define Holmberg y De la Barra (1997) corresponde a la capacidad que éste tiene de posicionarse en forma ventajosa en un mercado determinado.

En Chile el rubro presenta problemas relevantes que de acuerdo a Holmberg y De la Barra (1997) tienen relación directa en la competitividad, estos son:

1. Semillas y variedades de papas En esta categoría los problemas principales detectados son el alto costo de la semilla, problemas de almacenamiento de semillas, difícil automultiplicación de la semilla, difícil adquisición de semilla certificada, falta de transparencia en el mercado de la semilla, mala calidad de la semilla, mercado poco desarrollado para variedades nuevas.
2. Comercialización y resultado económico Mal manejo del I.V.A, ausencia de poder comprador, exceso de intermediarios, falta de información de mercado.
3. Almacenamiento Falta de infraestructura, desconocimiento sobre construcciones adecuadas, mal manejo en bodega, bodegas poco adecuadas, alto costo de construcción.
4. La organización Falta de seriedad, falta de decisión, falta de responsabilidad, escasa cultura organizacional.

También son importante las características que distinguen al rubro:

- La papa es un producto perecible, por tal motivo influye en la inestabilidad de los precios de una temporada a otra.
- Marcada estacionalidad de los precios.
- Permite una competencia a nivel global (debido a las características entre los grupos o variedades).
- Tipos de usos de los tubérculos de papas.
- Distintos compradores.

## Redes asociativas y competitivas para el desarrollo de sistemas de la pequeña agricultura

Las redes corresponden a formas asociativas organizacionales, utilizadas por los pequeños productores para generar competitividad y eficiencia en los sistemas productivos que desarrollan (Pallares, 2000).

Poggiese *et al* (1999) menciona que en una red no existen jerarquías absolutas y se introduce un nuevo concepto que es el de la heterarquía en las relaciones, es decir, jerarquías relativas: hay diferentes momentos en que diferentes integrantes de la red pueden asumir posiciones de jerarquía diferente, esto debido a los múltiples actores que participan en una red. Además de ser formas más flexibles, abiertas y que permiten el rescate de la solidaridad como valor social. También sugieren que la red presenta características propias entre las cuales se distinguen las siguientes:

- Incorpora nodos de trabajo, es decir, distintos pequeños grupos que pertenecen a la red.
- Existe heterarquía (relaciones jerárquicas relativas)
- Diversidad de actores
- Simultaneidad para desarrollar trabajos
- Complejidad como forma de organización.

Roncacio (2001), propone que las redes permiten tener una visión estratégica integral de desarrollo por parte de quienes participan en ellas, es decir, gobiernos nacionales y locales, empresarios y pequeños agricultores, quienes aprovechan cercanías geográficas y coincidencia de intereses con el fin de mejorar su condición por medio de la creación de ventajas competitivas. De forma similar, Novick (2000) señala que en las redes adquiere gran importancia la dimensión espacio/territorialidad que supone la articulación y asociatividad de múltiples actores sociales (productores, empresarios, investigadores, funcionarios públicos y privados) capaces de concertar acuerdos para implementar en conjunto, tecnologías, desarrollo de mercados, comercialización, exportación, formación profesional e información, ya que la competitividad también está ligada a la innovación y al

desarrollo de aprendizaje y conocimientos. Poggiere *et al*, (1999) conciben a las redes como una relación articulada que desarrolla la práctica de la intersectorialidad e integralidad, además sugieren que pertenecer a una red, significa trabajar con otros, formando parte de un proceso donde se intercambia información, se generan nuevos conocimientos, se potencian las experiencias, se cambian recursos, se hacen prácticas integradas y se construyen modelos replicables para otros proyectos.

Arévalo (2002), menciona que existen varias razones por las cuales en la actualidad resulta conveniente la organización en red, siendo algunas de ellas es que su estructura ayuda a superar los escasos y limitados recursos disponibles, la unión de esfuerzos que permite lograr un mayor impacto en el grupo objetivo y una lógica de empoderamiento.

De esta forma las redes permiten a los pequeños productores insertarse en la economía nacional, de una manera consolidada, tanto con las instituciones del Estado como a nivel privado, teniendo mayor capacidad competitiva en los mercados (INDAP, 2001).

En el caso de la Red de la Papa, los beneficios que se han obtenidos por estar en Red y sobre todo por actuar de manera asociativa han sido alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas relacionadas con el rubro papas. Entre las instituciones públicas destaca INIA, ODEPA, ProChile, SAG, Fundación Chile, universidades (Universidad de Chile, Universidad de la Austral). Un ejemplo de los beneficios de estas alianzas para la Red es la unión con el SAG, la Red integra el comité sanitario del SAG en cada región. Además participa en la comisión formada por esta institución para incentivar el uso de semilla legal, otro ejemplo, es el convenio con INIA Carillanca, IX Región para producir semilla a partir de minitubérculos con beneficios para los socios, por contar con semillas de mejor calidad y sanidad. Con relación a las alianzas de instituciones privadas destaca la empresa SZ, con la cual se han delimitado campos de acción en la producción, respetando los espacios de SZ y esta a su vez los espacios de la Red, además de obtener capacitación, parcelas demostrativas<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Red Nacional de Papa. 2002. Julio Chamorro. Encargado Nacional del Rubro. Programa Red Pro-Rubro. Unidad de Desarrollo de Mercados. (Documento de Circulación Restringida).

### Antecedentes agroclimáticos de la región en estudio

Las características climáticas que dominan en el sector corresponden mayoritariamente al distrito Puerto Domínguez- puerto Saavedra (CIREN-CORFO, 1990). En este distrito existe pequeña amplitud térmica y las temperaturas máximas y mínimas poseen valores medios para el período octubre-marzo de 13,6 °C y 8,9 °C entre junio y agosto respectivamente. La temperatura media máxima del mes más cálido (enero) es de 20 °C y temperatura media mínima (julio) de 5,9 °C (CIREN-CORFO,1990).

La acumulación térmica es de 600 grados-días base 10 °C entre septiembre y febrero. La acumulación de frío de 791 horas anuales (CIREN-CORFO,1990).

Presenta período crítico o estación seca de 5 a 6 meses y una estación húmeda entre los meses de mayo a septiembre. La caída pluviométrica anual promedio es de 8.000 a 1.2000 mm, con una concentración de 45 % entre mayo y agosto, 14 a 20 % en los meses de primavera. (Biblioteca Congreso Nacional de Chile, 2001)

Los suelos de la región tienen su origen principal en materiales volcánicos, sobre todo los del área cordillerana; en cambio, los de la depresión intermedia el material de origen es glacio-fluviovolcánico (Biblioteca Congreso Nacional de Chile, 2001).

## **MATERIALES Y MÉTODO**

### Materiales

#### Área de estudio

Corresponde a las áreas donde están localizadas las explotaciones de los pequeños productores de papa de las empresas asociativas campesinas pertenecientes a la Red de la Papa de la IX Región, las cuales están insertas en las comunas de Gorbea, Toltén, Carahue, Teodoro Schmidt, Puerto Saavedra, Purén, Traiguén y Nueva Imperial, ubicadas en la zona de secano de la IX Región.

#### Otros materiales

- Mapas regionales
- Encuestas (formularios)
- Libros y documentos
- Documentos de la Red de Papa
- VI Censo Nacional Agropecuario

### Método

De acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación, la metodología utilizada tiene los siguientes procedimientos:

## Método Primer Objetivo

### Universo en estudio

El universo en estudio corresponde a los 399 pequeños productores de papas socios que corresponden a 26 empresas asociativas (Apéndice I) que pertenecen en el año 2002 a la Red de la Papa de la IX Región (Cuadro 1).

Cuadro 1. Universo de socios según empresas asociativas campesinas de la Red de Papa de la IX Región de la Araucanía.

Tipos de empresas	Empresas		Socios	
	Nº	%	Nº	%
Cooperativas	15	57,7	277	69,4
No cooperativas	11	42,3	122	30,6
Total	26	100,0	399	100,0

Fuente: Elaborado por la autora, sobre la base de datos de informe Red Nacional de Papa, 2001.

### Cálculo del tamaño de la muestra de socios

Para la determinación de la distribución del tamaño de la muestra se fijó el 20 % de los socios de las dos categorías (tipos de empresas) que conforman parte del universo y su distribución fue proporcional dentro de cada una de ellas:

- Pequeños productores socios de empresas asociativas campesinas cooperativas
- Pequeños productores socios de empresas asociativas campesinas no cooperativas

El cálculo de la distribución se efectuó con el método de afijación proporcional, cuya fórmula es:

$$n_i = \frac{N_i \times n}{N}$$

Donde:

N : Tamaño del universo

Ni : Tamaño del grupo i

n : Tamaño de la muestra

ni : Tamaño de la muestra del grupo i

De acuerdo a estas consideraciones se obtuvo el siguiente cuadro que resume los valores de la fórmula anterior.

Cuadro 2. Distribución de la muestra.

Tipos de empresas	Factores		
	Ni	ni	Ni/N
Cooperativas	277	55	69,4
No cooperativas	122	24	30,6
Total	399	79	100,0

Fuente: elaborado por la autora, 2002.

#### Característica de la muestra

De acuerdo al tamaño que se ha calculado (20 %) el mínimo de pequeños propietarios socios de las empresas campesinas que forman parte del universo de la presente investigación es de 79, los cuales se distribuirán proporcionalmente considerando la localización de las zonas geográficas donde los socios tienen sus explotaciones.

Además, la información necesaria fue solicitada a los responsables de la unidad productiva, es decir, quien produce papas y es socio de la empresa asociativa vinculada a la Red de la Papa. Los socios entrevistados fueron seleccionados mediante tablas de números aleatorios y con aquellos no ubicales, se estableció de igual forma una lista de reemplazo.



## Diseño y validación de los instrumentos de recolección de información

En la metodología de esta investigación se contempló la elaboración de encuestas de pautas semiestructuradas para la recopilación de la información (de empresas y pequeños productores socios), que fue elaborada mediante la realidad que presentaban los productores y empresas en estudio. Con posterioridad y con la finalidad de definir las características de los instrumentos de recolección, estos fueron probados en condiciones similares a los de este estudio, es decir, se aplicó la pauta semiestructurada a productores vinculados con la Red de la Papa para validar el funcionamiento de éstos.

### Recolección de la información

Para lograr el primer objetivo la metodología de recolección de la información fue la siguiente:

1. Se aplicó la pauta semiestructurada a la muestra representativa de los socios de las empresas asociativas campesinas según procedimiento establecido en el cuadro 2.

El cuestionario que se aplicó consideró las siguientes variables:

- Tamaño de la explotación
- Usos del suelo
- Volumen de producción de papas
- Superficie destinada al rubro
- Características del cultivo (rotaciones)
- Tecnologías en papas (origen de la semilla, tipo de semilla, control de plagas, riego, insumos utilizados)
- Registro de actividades, utilización de jornadas laborales y otros, en relación al rubro.
- Época de cosecha, formas de acopio.

- Comercialización (formas, épocas, volumen).
- Principales problemas en el rubro papa

2. Aplicación de un censo con pauta semiestructurada a los 26 representantes de las empresas asociativas campesinas, sobre las siguientes variables:

- Volumen de la producción que representan las empresas asociativas campesinas.
- Calidad de las papas que representan las empresas asociativas campesinas.
- Superficie que representan las empresas asociativas campesinas.
- Función de las empresas asociativas campesinas en relación al rubro.
- Participación de las empresas asociativas campesinas en:
  - Comercialización de la producción de empresas asociativas campesinas.
  - Producción de semillas (formas, características).
  - Acceso a la información sobre el rubro.
  - Formas de abastecimiento de insumos.
  - Tipo de capacitación a través de la Red.
  - Beneficios de la Red.
  - Contratos obtenidos por la Red.
  - Relaciones y alianzas de la red con otras organizaciones.

## Tabulación y análisis estadístico de la información

- I. La información obtenida fue tabulada mediante la utilización del programa Excel.
- II. El análisis estadístico de los informes provenientes de cuestionarios fue mediante la aplicación de estadísticas descriptivas a través de tablas de contingencias.

### **Método Segundo objetivo**

1. Los resultados obtenidos en la investigación, fueron sometidos a validación mediante un panel de profesionales en el tema de asociatividad y competitividad en el rubro papas. Los profesionales consultados fueron los siguientes:
  - Sra. Soledad Hidalgo. Ingeniero Agrónomo. Unidad de Desarrollo Estratégico, Fundación para la Innovación Agraria (FIA)
  - Sr. Fernando Sánchez. Ingeniero Agrónomo. Departamento de Agroindustria, Fundación Chile
  - Sr. Bernabé Tapia. Ingeniero Agrónomo. Departamento de Política Agraria, Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)
  - Sr. Eduardo Natino. Ingeniero Agrónomo
  - Sr. Andrés Contreras. Ingeniero Agrónomo. Profesor del Instituto de Producción y Sanidad Vegetal, Facultad Ciencias Agrarias. Universidad Austral de Chile
  - Sr. Juan Martínez. Asesor Principal, Confederación Nacional de Cooperativas Campesinas de Chile (CAMPOCOOP)
  - Sr. Manuel Miranda. Médico Veterinario. Gerente Expo Mundo Rural, Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP)
2. Con el objetivo de identificar las variables que son parte de la propuesta final se sometieron los resultados al análisis mediante metodología de FODA Sistémico (Gálvez, 2003), que corresponde las siguientes partes:

- Descripción de FODA.
- Reducción, selección y neutralización, toda la valoración que posean los factores seleccionados sea positiva o negativa
- Matriz de influencia. Con ella se valoran la influencia de cada factor con los demás, esta valoración se hace por medio de la asignación de la siguiente escala influencia intensa, media, débil y sin influencia (3, 2, 1 y 0) respectivamente, después de la valoración hecha para cada factor se deben sumar los valores en donde la suma horizontal corresponde a SA o suma activa, es decir, la influencia del factor en relación con los otros al interior del sistema y en sentido vertical se obtienen la suma SP que representa la intensidad que tienen los demás factores del sistema sobre el factor.
- Estructura de efectos, forma de representación que muestra de manera visible el curso y la intensidad de las corrientes de efectos individuales. Los efectos de los factores sobre los otros son intensos, medios y débiles.
- Esquema axial, proporciona información adicional sobre la intensidad relativa de la influencia de cada factor, en comparación con los otros factores y con el grado relativo de influencia de ese factor afectado por parte del sistema. La suma entre SA y SP forma cuatro cuadrantes que son cuadrantes crítico, activo, pasivo e inerte.

## Financiamiento

La presente memoria contó con el financiamiento del Departamento de Fomento de INDAP Nacional y con el apoyo logístico de la Red de Papa de la misma región.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### Diagnóstico sobre los factores asociativos limitantes de la competitividad

La Red Nacional de la Papa, durante el período 2001-2002 realizó un diagnóstico que permitió identificar los factores asociativos limitantes para generar competitividad a los pequeños productores a nivel nacional como regional en cada una de las redes que la componen. Así para la Red de la IX Región han determinados los siguientes factores:

1. Desafío tecnológico de mecanizar el cultivo, aumentar la superficie de riego mejorando técnicas del mismo y establecer plantaciones económicas.
2. Diversificar la producción, aumentar el número de bodegas de almacenaje y adecuar sus estructuras de almacenamiento.
3. Mejorar la información que cuentan las empresas y la Red, ya que es escasa y además es poco difundida y cuando llega al pequeño productor socio de la empresa lo hace en forma tardía y es de difícil comprensión.
4. El pequeño productor no conoce cuál es la coyuntura y cuál es la tendencia de consumo de productos, precios, intenciones de siembra, niveles tecnológicos, importaciones, nichos comerciales, etc.
5. Existen empresas con un variado nivel de desarrollo, además éstas no han alcanzado un desarrollo importante por falta de compromiso y su responsabilidad de los socios con las obligaciones que significa participar en una organización.
6. Las empresas están sobreendeudadas al igual que sus socios, que sumado a la baja rentabilidad que obtiene del rubro les impide de cumplir con sus deudas.

## Análisis de los factores limitantes de la competitividad de las Empresas Asociativas Campesinas y de los pequeños productores de la Red de la Papa de la IX Región.

Las empresas asociativas campesinas de la Red de la Papa de la IX Región y los pequeños productores estudiados que las conforman, presentan diversos factores que afectan la asociatividad entre ellas impidiéndoles generar competitividad.

Los socios en estas empresas juegan un rol primordial en la asociatividad ya que ellos son las bases de constitución, por lo tanto, de sostenimiento del sistema (productivo, empresarial y de red), esto se debe a que los pequeños productores en las empresas asociativas campesinas, además de ser dueños de las empresas, son quienes actúan como productores, compradores de los servicios y productos de sus empresas, además son quienes toman las decisiones al interior de su organización, aportan con capital o con fuerza de trabajo en las actividades que se realizan.

Los factores que limitan la asociatividad según esta investigación son los siguientes:

### Factores limitantes de tipo tecnológicos

La tecnología es un factor importante para el desarrollo de las unidades productivas campesinas. Los tipos de tecnologías tienen influencia en el uso de los recursos productivos así como en los beneficios que el campesino puede obtener de su explotación. En este contexto las tecnologías utilizadas varían desde la maquinaria agrícola, pasando por la aplicación de rotaciones para mejorar la productividad del suelo, disponibilidad del agua para el riego, tipos de semillas, entre otras.

La asociatividad es una ventaja para la tecnología ello debido al difícil acceso a ella, sea por su elevado costo o por existir restricciones de uso, por tales motivos la tecnología como lo ha expresado Porter (1982) es un factor que permite generar competitividad pues, es posible desarrollar diferenciación de productos, que es una de las dos formas que una empresa utiliza para generar competitividad en su medio.

En el contexto de las empresas asociativas campesinas estudiadas hay diversos tipos de tecnologías, desde aquellas más básicas hasta las más desarrolladas, como sucede con la maquinaria agrícola, donde es posible observar el uso de implementos agrícolas de tiro animal hasta mecanizada en las formas más modernas. Por lo tanto, la tecnología que posean las empresas y los socios es un factor que está directamente relacionado con la capacidad de asociación que es posible generar entre los grupos, es decir, tecnologías tan dispares influyen negativamente entre las empresas o entre los pequeños productores de una empresa como mecanismo de fomento para la unión de ellos, ya que quienes sean dueños de tecnologías más modernas no desearán unirse con otros, que posean un nivel más básico, esto debido a que juega en contra de la competitividad que son capaces de desarrollar mediante el uso de ellas.

Existencia de rotación de cultivos Es la utilización de distintos cultivos en forma sucesiva en un determinado predio, cuya finalidad es proporcionar beneficios en el sector que se practica; entre las ventajas que otorga la rotación de cultivos está mejorar las condiciones físicas del suelo, impedir la propagación de enfermedades al considerar distintos hospederos, aprovechar los nutrientes del suelo en distintos estratos, entre otras. (Águila, 1987) En el caso particular de los pequeños productores de las empresas asociativas, la rotación predominantemente utilizada es papa-cereal-pradera con 63,3 %, otra rotación que destaca con un 19,0 % es papa-cereal. El Cuadro 3 muestra las rotaciones que emplean los socios de empresas asociativas.

Cuadro 3 Tipos de rotación de cultivos predominantes en las explotaciones de pequeños productores de las Empresas Asociativas Campesinas estudiadas.

Tipo de rotación	Socios de Empresas Asociativas Campesinas				Total	
	No cooperativas		Cooperativas		Nº	%
	Nº	%	Nº	%		
Papa- cereal	2	2,5	13	16,5	8	19,0
Papa-cereal-pradera	21	26,6	29	36,7	38	63,3
Papa-pradera	2	2,5	12	15,2	14	17,7
Total	25	31,6	54	68,4	79	100,0

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.



Los datos precedentes señalan que el 63,3 % de las explotaciones estudiadas practican como rotación papa-cereal-pradera, esta práctica agrícola, es superior es aquellos pequeños agricultores asociados a cooperativas.

La utilización de la papa como cultivo de inicio de rotación trae consigo ventajas pues se trata de un cultivo escardado, lo que significa un mayor número de labores que remueve el suelo durante la cosecha, permitiendo disminuir las labores de preparación del suelo para el siguiente cultivo<sup>2</sup>

El uso de esta práctica agrícola va directamente relacionada con la nutrición de los cultivos del predio, pues como se ha mencionado con anterioridad permite utilizar más eficientemente los nutrientes. En el caso de los pequeños productores, estos eligen la papa como cabecero de rotación, cultivo que se caracteriza por ser altamente demandante en fertilización, la que se realiza en dos etapas, la primera es durante la siembra y la segunda en la aporca. En esta investigación se constató que 68,4 % de los pequeños productores la fertilización se realiza durante la siembra. Los restantes productores fertilizan la papa durante la siembra y luego, en la aporca efectúan aplicación de nitrógeno.

Respecto a los productos que se utilizan para la fertilización del cultivo, se destaca el uso de productos químicos. El guano es utilizado sólo por el 7,6 % de los integrantes de las empresas asociativas, lo que permite concluir que esta forma de fertilización es subvalorada, debido a que la mayoría de ellos posee animales, de los cuales puede obtener guano y ser aplicado como fertilizante.

Uno de los productos que utilizan los pequeños productores estudiados en la fertilización es la “mezcla de papa”, que es fabricada de acuerdo a los requerimientos de cada zona geográfica. Así las dosis son 1200 kilos/ha de mezcla en la zona de Toltén y Teodoro Schmidt y sólo de 600kilos/ha en Traiguén.

---

<sup>2</sup> Sra. Ximena López; Ingeniero Agrónomo Profesora Universidad de Chile, 2004. Chile (comunicación Personal)

Origen de la semilla de papas El origen de la semilla, es un factor de importancia tecnológica pues la investigación agronómica ha constatado que origen y calidad de la semilla están interrelacionados, por ello es que 57,0 % de los pequeños productores entrevistados expresa que por seguridad y conocimiento de la producción, utilizan semillas de procedencia conocida, es decir de la zona en la cual ellos están localizados (la comuna), en cambio 43,0 % restante, informa que las semillas la obtiene fuera de su lugar de residencia, dividiéndose en dos categorías, aquellos que obtienen el material en la X Región con 82,4 % y en la propia IX Región con 17,6 %, en este último caso corresponde a una comuna distinta en la que vive, este hecho sucede preferentemente con los pequeños productores cuyas empresas están ubicadas en las comunas de Purén y Traiguén.

El siguiente cuadro presenta el tipo de origen de la semilla que caracteriza la producción de papas de los socios de las empresas estudiadas.

Cuadro 4. Origen de la semilla de papas de los pequeños productores socios de Empresas Asociativas Campesinas de la Red de la Papa de la IX Región

Origen de la semilla de papa utilizada por pequeños productores	Tipos de Empresas Asociativas campesinas				Total	
	No cooperativas		Cooperativas		N°	%
	N°	%	N°	%		
En la comuna	14	17,7	31	39,3	45	57,0
Afuera de la comuna	11	13,9	23	29,1	34	43,0
Total	25	31,6	54	68,4	79	100,0

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

Respecto a la calidad de las semillas de papas, el 81,0 % de los integrantes de las empresas utiliza semillas corriente sin control, denominadas por ellos “hijas de certificadas”, por lo tanto, semilla de baja calidad, teniendo como consecuencia directa una menor calidad del producto obtenido en la cosecha. Accatino (1994), expresa que es fundamental usar semillas de calidad, ya que estas poseen muy bajo nivel o ausencia de enfermedades, especialmente de virus que causan el degeneramiento de variedades de papas, además están fisiológicamente aptas para desarrollar una planta vigorosa y productiva.

El 12,7 % de los pequeños productores utiliza semilla certificada, este bajo porcentaje se debe al precio que tiene este material (año 2002 corresponde a \$20.000 /saco de 50 kilos de la categoría SZC2), que respecto a Holmberg y De la Barra (1997), señalaron que el precio de la semilla es uno de los principales problemas del rubro que impide a los productores generar competitividad. El bajo acceso a la semilla certificada por parte de los pequeños productores, también es causado porque el material se encuentra de preferencia en la X Región. La identificación de la X Región por parte de los productores como la zona de adquisición de semilla certificada, se debe a que se encuentra instalada la empresa SZ e INIA Remehue, dos instituciones dedicadas a la producción e investigación del cultivo. Finalmente 6,3 % de los pequeños productores restantes utiliza semilla corriente controlada, siendo esta una alternativa en calidad y precio para aquellos que no pueden acceder a las semillas certificadas (Cuadro5).

Cuadro 5. Tipos de calidades de semillas de papas utilizadas por pequeños productores de Empresas Asociativas Campesinas.

Tipo de semilla utilizada por pequeños productores	Tipos de Empresas Asociativas campesinas		Total
	No cooperativas	Cooperativas	
		%	
Certificada	1,3	11,4	12,7
Corriente controlada	2,5	3,8	6,3
Corriente sin control	27,8	53,2	81,0
Total	31,6	68,4	100,0

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

Los datos señalados muestran que el 81 % de los pequeños productores estudiados, acceden a una calidad “corriente sin control”, esta condición es una práctica que influye en el rendimiento y calidad del producto final.

Al analizar los años de renovación de semillas 59,6 % de los pequeños productores, cambian el material utilizado como semilla entre 1-3 años. Este factor es de gran importancia porque cuando las semillas utilizadas son más viejas, el vigor y el porcentaje de germinación, es más bajo y considerando que la mayoría de los pequeños productores utiliza semillas en las cuales no existe un control en su producción que garantice una mejor calidad del producto, se afecta directamente la condición y el volumen de producción.

El 38,0 % de los pequeños productores, renueva las semillas cada 4-6 años y finalmente 2,4 % de ellos renueva material cada 7-9 años, lo que determina la pérdida en la calidad del material que se utiliza como semilla, por consiguiente, se afecta directamente el rendimiento y la calidad del producto obtenido en la cosecha. Este factor que no sólo afecta la asociatividad, sino también la competitividad entre los productores, pues impide realizar una comercialización conjunta debido a la heterogeneidad de las papas.

La zona de obtención de la semilla de papa es la IX Región y también la X Región, esto se debe a que el 94,9% de los casos los integrantes de las empresas asociativas campesinas no producen las semillas que necesitan en siembras posteriores, este alto porcentaje, muestra la demanda de semillas que tienen los pequeños productores de las empresas de la Red de la Papa de la IX Región. Sólo el 5,1% de los productores estudiados se dedica a la producción de semillas de papas.

Debido al alto porcentaje de pequeños productores que no produce semillas se consultó si desean hacer siembras de papas con esta finalidad, respondiendo 40,5 % de ellos de manera afirmativa, pero que lo haría de manera individual, 39,2 % desarrollaría una producción por medio de la empresa que pertenece, estos datos son importantes porque significa que existe una actividad que permite trabajar en forma asociativa en la empresa, por lo tanto, mejorar las condiciones del rubro al introducir mayor tecnología (semilla de calidad y técnicas de producción) se traduce en una mejor competitividad del sector. También existe 8,9% que desea producir semillas por cualquiera de las formas mencionadas anteriormente, 1,3% de otra forma y finalmente hay 10,1% de los pequeños productores que no se interesa en realizar producción de semillas de papas.

La producción de semillas de papas, requiere normas específicas que han sido establecidas por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el conocimiento de los pequeños productores respecto a este tema, es que el 69,6% de los productores no conoce los requisitos para la producción de semilla, ya sea certificada o corriente, de éstos la mitad corresponde a socios de empresas cooperativas, estableciendo que en este tipo de empresas hay mayor desconocimiento del tema, sólo 30,4% de los socios conoce los requisitos establecidos por el SAG.

En cuanto a las variedades utilizadas la variedad Desireé es utilizada por 94,8% de los pequeños productores de las empresas asociativas campesinas, otras variedades utilizadas son Cardinal, Asterix, Yagana y Pukará, esta alta utilización se debe a que es la variedad que mejor se adapta a la zona y es además la que compran los consumidores.

La variedad Desireé presenta como características en el tubérculo su color de piel rosada y de pulpa amarillo claro, además posee buena calidad culinaria siendo resistente a la cocción y es de sabor neutro (INIA, 2002). Características que, según Sánchez, Solís y Rathgeb (2001), coinciden con los requisitos que debe reunir la papa para consumo fresco en Chile, ya que se prefiere en el país aquellas papas con piel roja-morada, con pulpa amarilla y con características culinarias tales como lograr que durante la cocción no pierda su integridad o que adquiera una textura blanda en exceso. Esto se debe a que, tradicionalmente, la papa se utiliza en platos calientes como cazuela o caldillos. Es importante indicar que el 100% de los pequeños productores entrevistados utiliza como semilla lo denominado “tubérculo semilla”.

Las condiciones que presentan las empresas y sus socios en cuanto al factor origen de la semilla de papas utilizadas en los cultivos es diverso y eso influye en la heterogeneidad del producto final, que afecta el grado de competitividad de estos grupos frente a otros tipos de productores del mismo rubro.

Almacenamiento de papas El almacenamiento de las semillas que serán posteriormente utilizadas por los socios de las empresas asociativas, es ejecutado en el 87,4 % de los casos en trojas de almacenamiento (a granel), éstas consisten en secciones o compartimientos más pequeños de una bodega que facilita un mejor manejo y control de los tubérculos (González, Kalazich y Santos (1994 b)), tal como lo muestra la siguiente figura.



Figura 3. Troja de almacenamiento de papas utilizada por pequeños productores de Red de Papa de la IX Región

Otra forma de conservación de semillas, efectuado por los pequeños productores estudiados es a través de sacos de 80 kilos y la combinación de las dos formas anteriores, es decir, de papas a granel en trojas de almacenamiento y sacos.

En los sistemas de almacenamiento utilizados por los pequeños productores de las empresas estudiadas, no existe un control de las condiciones ambientales óptimas para los tubérculos semillas, es así que en el almacenamiento sólo se controla con precariedad la luz, respecto a la temperatura no existe control, pues no se encontró en ninguna troja de almacenamiento un termómetro que registrara temperatura ambiente. Con respecto a la temperatura, Contreras (1997) señala que un aspecto fundamental durante el almacenamiento de los tubérculos destinados a semilla, son las condiciones ambientales proporcionadas como la temperatura de almacenamiento, es así que para las papas-semillas es conveniente conservarla con temperaturas entre 5 a 7 °C, en ambiente húmedo y ventilación además necesita de luz indirectas para conseguir su verdeamiento<sup>3</sup>, permitiendo que su piel se endurezca desarrollando numerosos brotes fuertes y cortos. Existe una mayor precaución por la ventilación, pues respecto a este tema todos los entrevistados expresan que en sus bodegas cuentan con la ventilación necesaria para el almacenamiento, además se

---

<sup>3</sup> Denominación técnica utilizada para expresar el cambio de color de la epidermis del tubérculo de papa producido por la luz.

constató diversos métodos que permiten tener mayor ventilación, como la utilización de rejilla en el piso de la troja o sistemas de chimeneas.

A diferencia de la tecnología utilizada en el almacenamiento por los pequeños productores de la Red de la papa, para González, Kalazich y Santos (1994 b), el almacenamiento y conservación de los tubérculos son aspectos claves para asegurar el éxito de la empresa, ya que los tubérculos semillas deben llegar al momento de la plantación en condiciones sanitarias y fisiológicas óptimas para poder expresar su potencial productivo, además las papas destinadas al consumo fresco deben mantener sus características organolépticas en lo posible, para poder garantizar su utilización y comercialización. Además Holmberg y De la Barra (1997), han señalado que los problemas de almacenamiento influyen en la capacidad competitiva, pues esta tecnología asegura una mejor vida de postcosecha y por tanto una pérdida menor de producto.

Otro aspecto de almacenamiento que manejan los pequeños productores es la altura de troja las cuales fluctúan entre 1 a 2 metros de altura. Estos métodos de ventilación y altura concuerdan con González, Kalazich y Santos (1994 a), pues expresan que permiten mejorar la circulación del aire natural y el intercambio de calor y CO<sub>2</sub> producto de la respiración.

Después de efectuado el almacenamiento de los tubérculos destinados para semillas, éstos se clasifican, el tipo de selección es determinada por el tamaño del tubérculo y las clases son papa semilla, semillón y papa brosa. La primera, es utilizada por los pequeños productores para la siembra, la papa denominada “semillón” es de mayor tamaño y generalmente se deja para autoconsumo o se destina para la comercialización como papa de consumo fresco y finalmente las papas denominadas “brosa” son de menor tamaño y se destinan para alimentación animal.

Tal como lo han expuesto González, Kalazich y Santos (1994) y Holmberg y De la Barra (1997), la infraestructura es imprescindible para los productores de papa, para asegurar un almacenamiento óptimo a las papas, por la importancia que tiene llegar con un producto de calidad al consumidor, al respecto los pequeños productores estudiados poseen

infraestructura en el 87,3% de los casos, sólo un bajo porcentaje no tiene y corresponde a 12,7% de ellos.

La infraestructura que poseen los pequeños productores de las empresas asociativas puede ser dividida en dos clases principales, aquellas con destino de almacenamiento de cosechas, semillas, insumos agrícolas, herramientas, y las utilizadas para los animales. En el primer caso, se distinguen bodegas y galpones y en el segundo, corrales, mangas, establos.

Esta infraestructura, no se encuentra en condiciones adecuadas, por lo tanto, el uso de chimeneas y de rejilla en el piso no son suficientes para contrarrestar problemas estructurales como el material de construcción, diseños de bodegas e implementos en control de almacenamiento de papas.

En el caso de las empresas asociativas campesinas, 53,8% de ellas, no posee infraestructura para almacenar papas, en este caso es importante establecer una comparación pues para las empresas cooperativas es 34,9% y sólo 19,3% en empresas no cooperativas, respecto al tipo de infraestructura que poseen el 19,2 % poseen bodega y 7,6 % sede de reunión, por tanto las empresas no están en condiciones de realizar acopio, para una venta posterior de la producción de socios o de la empresa, además el no poseer ningún tipo de infraestructura es una limitante para el funcionamiento como empresa.

Los resultados anteriores muestran las deficiencias que presentan las empresas en la capacidad para almacenar papas, factor importante que debe ser solucionado debido a la importancia que tiene llegar al mercado con un producto de mejor calidad y por otra parte, proporcionar a las papas destinadas como semilla las condiciones necesarias para mantener sus características. Estas deficiencias además expresan a su vez otra pérdida de competitividad en el mercado por parte de las empresas y de los socios de éstas, ya que al no poseer infraestructuras adecuadas para prolongar la vida de postcosecha, deben salir al mercado cuando se produce una sobre oferta del producto, que es acrecentada por la alta perecibilidad de las papas, por tanto, desaprovechan la capacidad de comercializar en otras épocas sus productos y con ello obtener mayores precios.



Manejo fitosanitario del cultivo de papas El manejo fitosanitario que ejecutan los socios de las empresas asociativas, está orientado a controlar principalmente los agentes que puedan afectar el cultivo durante su crecimiento, por tales motivos, realizan control de enfermedades, plagas y malezas en el campo, en cambio, el control del tipo preventivo que se debe efectuar en la semilla de papa no es utilizado con frecuencia. Este control preventivo de desinfección de las semillas es realizado sólo por el 13,9 % de los pequeños productores estudiados a diferencia del 86,1 % que no utiliza desinfectantes previamente a la siembra, esto se debe al desconocimiento o no es ejecutado, porque aumenta los costos de producción.

Con respecto al control de malezas, 54,3 % de los casos pequeños productores estudiados realizan control químico, este tipo de control de maleza difiere entre los integrantes de la Red por tipos de empresas encontrando 43,0 % de socios de empresas cooperativas a diferencia del 11,3 % de empresas no cooperativas. Un segundo método en importancia realizado para controlar las malezas es el manual el cual es utilizado por 36,8% de los pequeños productores estudiados.

Al analizar el porcentaje de pequeños productores que efectúa control de plagas, el 64,5 % de ellos no realiza ninguna alternativa de control, esto se debe según lo expresado por los entrevistados que los cultivos no son tan perjudicados con las plagas a diferencia de las enfermedades o porque aumenta el costo de la producción, el control ejecutado por los restantes pequeños productores se muestra en el Cuadro 6. Entre las plagas que controlan los socios destaca el control de pilme (*Epicauta pilme* M.) y algunos realizan control de gusano del suelo (*Agrotis sp.*).

Cuadro 6. Porcentaje de pequeños productores de Empresas Asociativas Campesinas de la Red de papas que realiza control de plagas y enfermedades.

Realiza control	Tipos de Empresas Asociativas Campesinas						Total
	No cooperativas			Cooperativas			
	Si	No	A veces	Si	No	A veces	
	%						
De plagas	6,3	20,2	5,1	20,3	44,3	3,8	100
De enfermedades	7,6	21,5	2,5	40,3	24,1	3,8	100

Fuente: Elaborado por la autora, 2003

En cuanto al control de enfermedades se observa que los pequeños productores asociados a la Red, tienen una mayor precaución en controlar las enfermedades, en comparación con las plagas que afectan al cultivo, ello es posible verificarlo porque 48,1 % de los productores realiza control de enfermedades, también destaca que 45,6 % de ellos, no hace ningún tipo de control de enfermedades, la principal enfermedad que controlan es el tizón tardío y temprano (*Phytophthora infestans* y *Alternaria solani*, respectivamente) que se efectúa en el mes de diciembre.

La realización de control sanitario en el cultivo por parte de los pequeños productores, permite disminuir la pérdida de la producción ya sea en campo o durante el almacenamiento, además se asegura una mejor calidad al momento de la cosecha, por tanto por medio de capacitaciones o a través de las reuniones en las empresas, se debe conocer la importancia que tiene la realización del control sanitario, al trabajar asociadamente para ejecutar esta función, permite comprar en forma conjunta, lo que se traduce en poder de compradores, una de las cinco fuerzas establecidas por Porter (1997), además disminuye la individualidad que afecta las acciones de los pequeños productores esto genera una doble competitividad, ya que por una parte se contrarresta la dispersión de los productores y por otro lado, la mejor calidad que se obtiene en el producto, disminuye las pérdidas.

La asistencia técnica es uno de los medios que permiten a los pequeños productores conocer los mecanismos adecuados para el manejo del cultivo, siendo en total el 83,5 % de ellos, que recibe asistencia técnica a través de empresas consultoras que están en registradas en INDAP para efectuar este servicio.

Una de las actividades de las consultoras que dan asistencia técnica es informar a los pequeños productores, respecto de cursos de manejo del cultivo de papas, pero sólo el 34,2 % manifiesta haber asistido a algún curso, por tanto, es imprescindible que se mejore la asistencia a éstos, pues aportan nuevos conocimientos en la producción de papas, para los socios de la Red.

Método de siembra y de cosecha Para ejecutar la siembra de papas 62,1 % de los pequeños productores realiza manualmente esta labor, siendo el principal medio de siembra utilizado. Otros métodos de siembra utilizados por socios de empresas campesinas son el mecánico y la combinación de éste con la labor manual (Cuadro 7)

Cuadro 7. Métodos de cosecha y de siembra utilizados por pequeños productores de las Empresas Asociativas Campesinas de la Red de la Papa de la IX Región.

	Tipos de Métodos						Total
	Manual		Mecánico		Ambos		
	Coop	No coop	Coop	No coop	Coop	No coop	
			%				
Siembra	41,8	20,3	25,3	8,8	1,3	2,5	100,0
Cosecha	51,9	26,6	15,2	3,7	1,3	1,3	100,0

Fuente: Elaborado por la autora, 2003

Los métodos de cosecha utilizados por los pequeños productores son de dos tipos. El primero de ellos es la cosecha manual que es realizada en el 78,5 % de los casos (Figura 4), un segundo método de cosecha es el mecánico que es utilizado por el 18,9 % de los socios de las empresas asociativas.



Figura 4. Cosecha manual de papas efectuada por pequeños productores de Red de Papa de la IX Región.

En la cosecha de siembras comerciales, el acopio de los tubérculos es realizado en sacos de 80 kilos y para su posterior venta, por disposiciones del SAG, debe ser en sacos nuevos y limpios, de esta forma se evita la transmisión de enfermedades y plagas, desde localidades afectadas a otras libres de enfermedades.

El tipo de siembra y de cosecha utilizados por los pequeños productores tiene relación directa con la maquinaria que poseen o con la posibilidad de acceder a ella. El acceso está en función del precio que deben cancelar por el servicio cuando es arrendada y por la facilidad de obtenerla, ya que según lo declarado, los productores cuando se presentan problemas climáticos (exceso de lluvia), se traduce en un retraso de la fecha de siembra. En estos casos la maquinaria es la principal limitante para efectuar esta labor en cuanto mejoren las condiciones climáticas y de esta forma evitar menores rendimientos por no sembrar en fecha óptima. La importancia que tiene esta tecnología, es que permite el aumento de la competitividad para el productor, debido a que disminuye los costos de producción, pues se elimina gran cantidad de mano de obra, además de la rapidez y precisión que se obtiene por su utilización. Se consultó a los pequeños productores respecto a la maquinaria con que cuentan en sus predios, ante esto el 77,2 % expresa que posee esta tecnología, tal como lo muestra el siguiente cuadro

Cuadro 8. Pequeños productores socios de Empresas Asociativas Campesinas que posee maquinaria e implementos.

Tipos de Empresas Asociativas Campesinas	Posee maquinaria		Total
	Si	No	
	%		
No cooperativas	25,3	6,3	31,6
Cooperativas	51,9	16,5	68,4
Total	77,2	22,8	100,0

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

El 22,8 % de los pequeños productores de la Red que no posee maquinaria, accede a ella de diversas formas, tal como lo muestra la Figura 5.

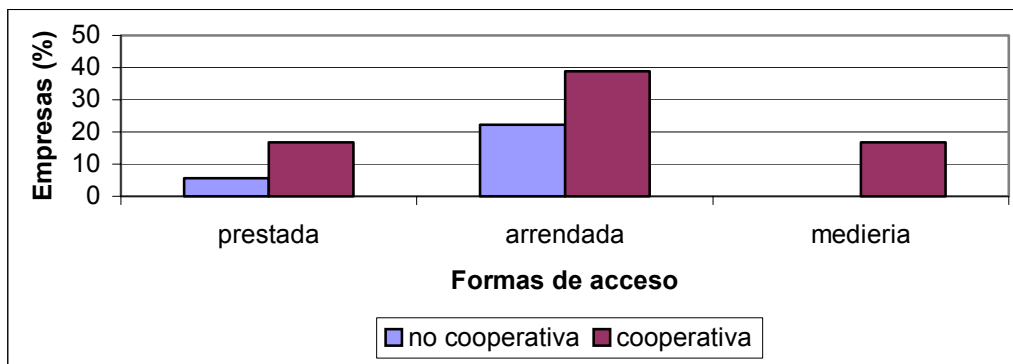


Figura 5. Formas de acceso individual a la maquinaria agrícola por pequeños productores de Empresas Asociativas Campesinas.

Como se ha mencionado con anterioridad es uso de maquinaria en las labores productivas de los pequeños productores, trae como beneficio directo, disminución en el tiempo de realización de dichas labores, además de emplear menos mano de obra, por lo tanto, disminuye los costos y con ellos genera competitividad para los socios de las empresas asociativas campesinas.

#### Factores limitantes de tipo económicos

Tenencia de la tierra de pequeños productores La tierra que poseen los pequeños productores socios de las empresas en el 35,5 % de los casos estudiados es de comunidades indígenas, siendo mayor en los socios de cooperativas correspondiendo a 24,1 % y el 11,4 % en socios de empresas no cooperativas. El 39,2 % proviene de pequeños propietarios.

Otro tipo de tenencia de la tierra es a través del proceso de reforma agraria con el 16,5 % y en menor medida con 8,8 % a minifundios.

El acceso a la tierra para los socios, es en 49,9 % de los casos mediante la propiedad individual, en cambio el 6,4 % es mediería y 10,1 % por arriendo. Existen además otros derechos de propiedad de la tierra que corresponden a combinaciones de los dos anteriores tipos de tenencia. La falta de propiedad de la tierra en que trabajan los productores, impide

la asociación eficaz, pues deben contar en caso contrario, con la aprobación del dueño del terreno, por lo tanto, dificulta generar economías de escalas en los predios, una de las ventajas de la asociatividad y por ende esto limita la competitividad ya que no son capaces de disminuir los costos de producción, e igualmente no acceden a otros beneficios que el Estado brinda a este tipo de productores.

Con respecto al tamaño de la tierra en esta investigación se constató que 36,8 % de los casos estudiados, poseen terrenos que fluctúan entre 1 a 10 hectáreas, factor importante ya que determina que para suplir las necesidades de tierras, deben buscar alternativas las cuales son las medierías y el arriendo, lo que les permite producir lo necesario para satisfacer las necesidades familiares. El reducido tamaño de las explotaciones que poseen los socios de la Red de Papas, es otro factor que afecta la competitividad, debido a la imposibilidad de generar economías de escala, por tanto se reitera la importancia que presenta asociatividad para enfrentar el problema del tamaño de las explotaciones en los socios de las empresas asociativas de la Red (Figura 6).

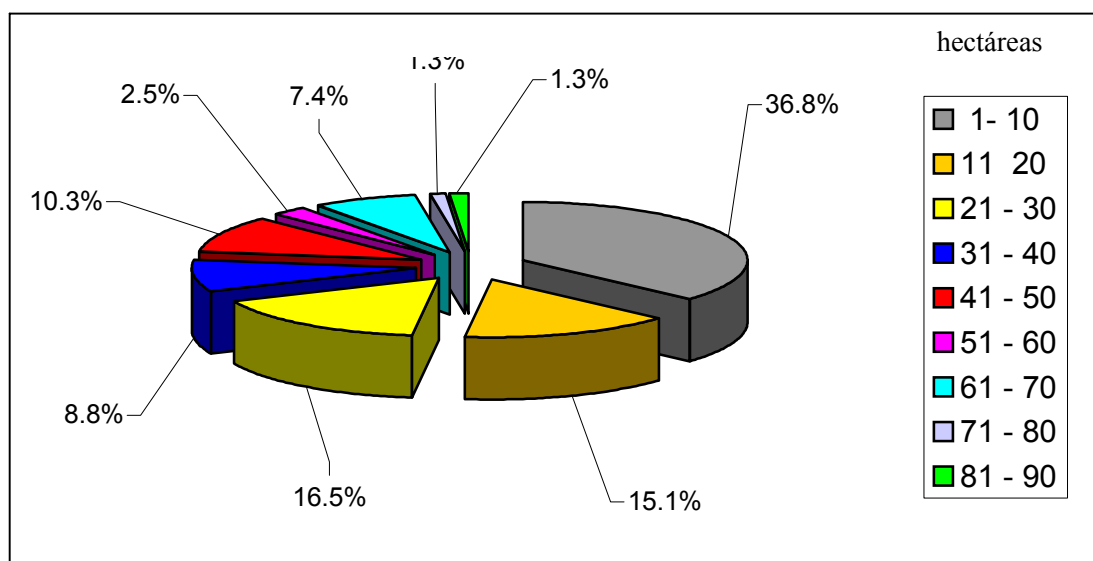


Figura 6. Tamaño de las explotaciones de pequeños productores de empresas asociativas campesinas

Con respecto a la superficie que destinan los pequeños productores al cultivo de papas, es en el 19,0 % de los casos menor a 1 ha y sólo 6,3 % cultiva en superficies mayores a 10 ha. En mayor medida los pequeños productores destinan para el cultivo de papas entre 1

a 3 hectáreas. La superficie total para la temporada 2002- 2003 utilizada en papas por pequeños productores es posible observarla en el siguiente cuadro.

Cuadro 9. Superficie total destinada de cultivo de papas, según tipos de empresas durante la temporada 2002-2003.

Tipos de Empresas Asociativas Campesinas	Superficie (ha)	%
No cooperativas	77,50	31,3
Cooperativas	170,25	68,7
Total	247,75	100,0

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

A continuación se presenta la variación de superficie total del cultivo de papas en las dos últimas temporadas a nivel de los pequeños productores estudiados.

Cuadro 10. Variación de la superficie total destinada al cultivo de papas, en dos temporadas por pequeños productores de Empresas Asociativas Campesinas

Temporadas	Superficie destinada al cultivo de papas (ha)	% de variación
2001/2002	240,125	100,0
2002/2003	247,75	103,2

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

El aumento en la superficie sembrada en 3.2 % se debe a los precios registrados durante la temporada 2001/2002, tal como manifiesta Tapia (2003), el año 2002 se caracterizó por altos precios, siendo el precio promedio del saco de 80 kilo de \$16.283 (precios promedios de este producto fue 97,0 % superiores al año 2001) y una disminución de la oferta nacional.

Entre las empresas estudiadas sólo 34,6 % de ellas realiza en forma común producción de papas, esta producción se caracteriza por ser de consumo fresco y semillas, la superficie destinada a la siembra tiene tamaños que varían de 1 a 5 hectáreas y de 6 a 10 hectáreas en ambos tipos de producciones

La superficie total que destinan las empresas al cultivo de papas durante las dos últimas temporadas se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 11. Superficie destinada al cultivo de papas, durante las dos temporadas por Empresas Asociativas Campesinas estudiadas.

Temporadas	Superficie destinada al cultivo de papas (ha)	% de variación
2001/2002	19,8	100,0
2002/2003	40,25	103,3

Fuente: Elaborado por la autora, 2003

Al igual que los pequeños productores, en las empresas asociativas se ha producido un aumento de la superficie sembrada respecto de la temporada anterior en 3,3 %, este aumento se debe a los altos precios registrados y en la disminución de la oferta, que tienen como consecuencia el aumento de la superficie para la temporada siguiente.

Disponibilidad de riego El riego es un requisito fundamental para el desarrollo de los cultivos, al respecto el 57,0 % de los pequeños productores no posee riego, porcentaje bastante elevado si se considera que una de las causas que provocan los bajos rendimientos del cultivo es la producción con total dependencia de las precipitaciones. Entre las causas que manifiestan para no contar con riego está 68,2 % de los casos que no poseen equipos de riegos, 25,0 % no tiene agua, 4,5 % las dos causas anteriores y finalmente 2,3 % de ellos advierte que no tiene necesidad de riego debido a que el suelo acumula el agua suficiente para el desarrollo del cultivo, existe desconocimiento por parte de los agricultores quienes aún piensan que no es necesario proporcionar riego al cultivo para obtener mayores rendimientos y mejor calidad. Tanto en la IX y X Región se ha demostrado que el riego en el cultivo de papas puede aumentar los rendimientos entre 53,8 % y 84,4 % dependiendo de las variedades y el año (Jerez y Simpfendörfer, 2000).

El 43,0 % de los pequeños productores estudiados y que tienen disponibilidad de riego, obtienen este recurso de las siguientes fuentes, 12,7 % de canales al igual que en caso de esteros, 8,8 % de ríos, 5,1 % de tranque, 3,8 % de pozos y 1,3 % de vertientes. El principal sistema de riego para 64,7 % de los pequeños productores es la aspersión (Figura 7), este hecho es coherente con los resultados de Jerez y Simpfendörfer (2000), que concluyen que el riego por aspersión es el más utilizado en los cultivos de papas en la IX Región. Otros dos tipos de sistemas de riego que utilizan los pequeños productores es riego por tendido



con el 29,4 % y riego por surco con 5,9 % que es exclusivamente por socios que pertenecen a empresas cooperativas.



Figura 7. Riego por aspersion de pequeño productor de empresa asociativa campesina Sociedad Pichingual, de la comuna de Carahue.

El siguiente cuadro muestra la existencia de agua para riego en los predios de pequeños productores, por tipos de empresas asociativas.

Cuadro 12. Existencia de agua para riego en los predios de pequeños productores de la Red de la Papa de la IX Región.

Tipos de Empresas Asociativas Campesinas	Existencia de agua para riego		Total
	Si	No	
	%		
No cooperativas	11,4	20,2	31,6
Cooperativas	31,6	36,8	68,4
Total	43,0	57,0	100,0

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

El cuadro anterior indica que más del cincuenta por ciento de los pequeños productores no cuenta con agua de riego en sus explotaciones, trayendo consigo como se ha señalado

anteriormente bajos rendimientos del cultivo de papa. Para Ferrada<sup>4</sup> el mayor rendimiento por hectárea que obtienen los productores al contar con riego los beneficia en aquellos años en donde el precio de venta del cultivo está por debajo del costo de producción debido al exceso de oferta en el mercado, pues al tener mayor venta, mayor es la rentabilidad a diferencia de un productor cuyos rendimientos son bajos.

En el caso particular de aquellos pequeños productores cuyas empresas se encuentran ubicadas en las comunas de Traiguén y Purén, tienen sus derechos de aguas inscritos a diferencia de otros productores de la Red de la Papa, que utilizan aguas de canales sin tener los derechos correspondientes este hecho amenaza la competitividad del rubro.

Rendimiento del cultivo de papas Este es un indicador que es variable a nivel de las explotaciones individuales de los productores estudiados así como en las superficies que son cultivadas en forma colectiva. El siguiente cuadro muestra los rangos que alcanzan los rendimientos de papas a nivel asociativo.

Cuadro 13. Rendimiento de papas en Empresas Asociativas Campesinas durante la temporada 2001-2002.

Rango de rendimiento de Empresas Asociativas	Tipos de Empresas Asociativas Campesinas		Total
	No cooperativas	Cooperativas	
		%	
No tiene información	0,0	12,5	12,5
< 100	12,5	25,0	37,5
200 a 300	25,0	25,0	50,0
Total	37,5	62,5	100,0

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

En cuanto a los bajos rendimientos obtenidos por los pequeños productores individualmente, estos presentan rangos que se dispersan entre menos de 100 qmm/ha y aquellos que obtienen más de 300 qqm/ha. El Cuadro 14, presenta la situación entre los pequeños productores estudiados.

<sup>4</sup> Sr. Pedro Ferrada. Ingeniero Agrónomo. INDAP, Jefe de Área Puerto Saavedra, 2002. Chile. (Comunicación Personal)

Cuadro 14. Rangos de rendimiento de papas de pequeños productores individuales de Empresas Asociativas Campesinas durante la temporada 2001-2002.

Tipos de empresas	Rangos de rendimientos (qq/ha)				Total
	10 - 100	110 - 200	210 - 300	> 300	
			%		
No cooperativas	7,5	7,5	12,2	6,1	33,3
Cooperativas	10,7	28,8	21,1	6,1	66,7
Total	18,2	36,3	33,3	12,2	100,0

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

Los bajos resultados obtenidos en las cosechas por algunos productores, se deben a la sequía que los afectó durante una temporada, hechos coherente con ODEPA (2002), donde se señala la falta de precipitaciones producidas entre diciembre y febrero en la zona sur, afectó principalmente a las Regiones IX y X. A pesar que durante esa temporada la zona fue afectada por la lluvia, los bajos rendimientos de los pequeños productores se deben a variadas causas, tales como:

- Mala calidad de semilla utilizada en cultivos.
- Deficiente postcosecha de semillas
- Escasa superficie destinada al cultivo de papa
- Falta de manejo del cultivo en el campo (manejo sanitario)

Jornadas hombres Este es un factor que varía según la labor que requiera el cultivo. Por ejemplo, para la aplicación de productos para control sanitario de enfermedades se necesitan en promedio 2 jornadas hombre/ha, igual disponibilidad se requiere para el riego, en caso que este sea por aspersión. Las labores que emplean mayor número de jornadas hombre son las siembras que se realizan manualmente, se utilizan 12JH/ha en cambio la siembra mecanizada necesita 3JH/ha y la segunda es la cosecha manual en donde el número de hombres que se utiliza es mayor a 20 por hectárea.

Costos de producción de papas de los pequeños productores Manejar los costos de producción es una de las dos estrategias que Porter (1982) ha señalado para ser competitivos. En el caso de los pequeños productores estudiados los costos fluctúan entre quinientos mil pesos y por sobre el millón de pesos por hectárea cultivada, un cuadro que muestra los costos es el siguiente.

Cuadro 15. Rangos de costos de producción de papas por hectárea de pequeños productores de Empresas Asociativas Campesinas.

Rangos de costos/ha (miles pesos)	Tipos de Empresas Asociativas Campesinas		Total
	No cooperativas	Cooperativas	
		%	
500-600	1,3	1,3	2,6
601-700	2,6	0,0	2,6
701-800	6,3	5,1	12,8
801-900	6,3	16,5	21,8
901-1000	3,8	13,9	17,9
>1000	11,3	30,3	42,3
Total	32,0	68,0	100,0

Fuente: Elaborado por la autora, 2003

Estos datos señalan que el mayor porcentaje de pequeños productores concentran sus costos en el rango más alto, en este caso estos costos están compuesto por fertilizantes, pesticidas, mano de obra.

En cuanto al costo mayor de los pequeños productos dentro de la producción de papas, en el 100 % de los casos, coinciden que es el fertilizante, siempre y cuando se considere un año de siembra en donde ellos poseen las semillas, en caso contrario es la adquisición del material de siembra el mayor costo de la producción de papas. Rodríguez y Vidal (1997) en un estudio efectuado para el rubro papas para la IX Región, determinan que el mayor costo dentro del cultivo es la semilla y en segundo lugar la labor de cosecha, esto es coincidente a lo expuesto en esta investigación en cuanto a que los mayores costos para los pequeños productores es la semilla, pero en segundo lugar son los fertilizantes. Es importante indicar que los pequeños productores no calculan correctamente los costos de producción, esto

porque los insumos (semilla, restos de fertilizantes, plaguicidas, etc) lo tienen en el predio, por lo tanto no invierten dinero para su adquisición, esto sucede frecuentemente con las semillas, ya que almacenan de su producción las semillas para la próxima temporada, esto se traduce que al momento de fijar los costos de producción por hectárea y sobre todo por saco que es la manera de transar la papa, lo hacen incorrectamente teniendo como consecuencia que los costos sean menores a los reales, error común entre los campesinos, que significa un precio de venta menor del producto, trayendo consigo pérdidas al productor.

Acceso de las empresas asociativas campesinas a la información del rubro papas La información es en la actualidad una herramienta que otorga ventajas competitivas a quienes la posean, debido a que influye directamente en la toma de decisiones, además es fundamental tener un acceso permanente a ella debido a su constante cambio. Al consultar a los ejecutivos de empresas si poseen acceso a la información del rubro de papas, el 57,7 % responde que tiene acceso en contraste con 42,3 % de las empresas que acceden a ella, por tanto, esto influye negativamente en el momento de tomar decisiones para quienes no posean este tipo de servicio. Al respecto Holmberg y De la Barra (1997) han detectado que uno de los factores que afecta la competitividad del rubro es la falta de información sobre todo aquellas relacionadas con el mercado, tales como precios de venta de los productos transados (semillas, pesticidas, papas de consumo y otros).

La escasa información que tienen las empresas, se debe a factores tales como el alto costo que tiene la implementación de medios de comunicación, sobre todo en sectores rurales en los cuales están distribuidas las empresas y sus socios, trayendo consigo que la información que poseen los ejecutivos sea de mala calidad, pues la fuentes no son oficiales (de los propios socios, intermediarios), además otro problema que existe es el medio de obtención, es decir, para muchos pequeños productores es inaccesible consultar una página en internet debido al desconocimiento en el uso de esta herramienta, que en la actualidad está reemplazando a otras como diarios y revistas debido a la rapidez que posee, factor

trascendental como medio de información y toma de decisiones, por tanto, es deber de los ejecutivos de las empresas y de las personas que dan asistencia técnica utilizar medios informativos además de oficiales y actuales, comprensibles por los pequeños productores. Las dificultades que presentan los pequeños productores para usar y comprender los diversos medios de información, es causada por la baja escolaridad que presentan.

Una forma de obtener información respecto al rubro de papas es mediante la realización de giras tecnológicas. Es así que en la presente investigación el 77,0 % de las empresas ha podido realizar una gira, siendo, por lo tanto, esta la forma más utilizada y eficaz para actualizar sus conocimientos del cultivo de papas.

Comercialización de papas efectuadas por empresas asociativas campesinas y pequeños productores socios Respecto a las papas, es importante considerar algunas particularidades de este mercado, pues constituye uno de los principales alimentos de la población nacional, consumiéndose casi la totalidad la producción en el país, de tal manera que los precios dependerán de la producción (superficie y rendimiento) y fluctúan según los volúmenes transados, puesto que el consumo es relativamente constante y generalmente ocurren períodos cíclicos de cuatro años de duración en los cuales uno es de alta producción, dos años con niveles medios y el último dentro del ciclo con baja producción y altos precios (1993)<sup>1</sup>

La comercialización es una de las actividades fundamentales para que los socios y las empresas recuperen el capital utilizado en la producción de papas y con ello sustentar la próxima siembra.

Respecto a la comercialización de papas efectuadas por las empresas de la Red, sólo el 3,8 % de ellas efectúa venta de papas destinadas a semillas, por lo tanto, las demás empresas que producen semillas destinan éstas a los socios con la finalidad de mejorar la

---

<sup>1</sup> Ratificado por el Sr. Bernabé Tapia, Ingeniero Agrónomo. Departamento de Planificación de Políticas Agrarias. ODEPA.

calidad de las semillas que utilizan y de esta forma mejorar los niveles de rendimientos y, por tanto, la competitividad frente a otros productores.

El 7,6 % de las empresas asociativas vende papas destinadas al consumo fresco y por último el 3,8 % de ellas realiza transacción de estos dos productos, correspondiendo a una empresa del tipo cooperativa, las demás empresas (84,8 %) no venden papas.

La principal forma de comercialización de las empresas asociativas, es vender en forma directa en el predio, pero a un intermediario, de manera similar los pequeños productores que integran estas empresas venden a un intermediario ocurriendo esto en el 91,0 % de los casos, sólo el 7,7 % de ellos posee un comprador establecido y finalmente el 1,3 % de los pequeños productores no comercializa su producción y corresponde en su totalidad a empresas no cooperativas.

Un ejemplo de la comercialización que efectúan los pequeños productores es el siguiente:

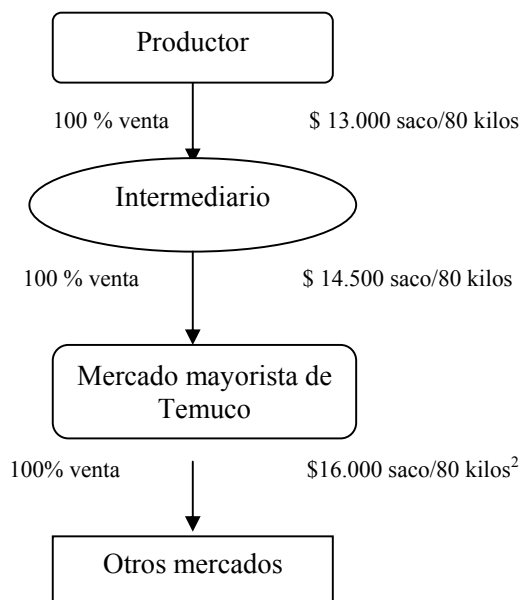


Figura 8. Ejemplo de comercialización de papa efectuada por pequeño productor de empresa Sociedad Agrícola Pichingual, de la comuna de Carahue, año 2002.

La figura anterior que explica la venta de papas, tiene varios aspectos que deben ser considerados, ya que no corresponden a un año normal de comercialización de papa:

- El producto es papa primor, lo que determina que no existe % de papas destinadas a semillas por el productor.
- Por ser un producto primor al igual que cualquier otro tipo de cultivo su precio de venta es mayor.
- El año 2002 el precio de venta como lo ha establecido Tapia (2003) fue 97 % superior al año anterior, lo que determina el elevado precio de venta desde el productor hacia los demás participantes de la cadena.

Álvarez (1996), estudió el desempeño de la papa en el mercado Lo Valledor encontrando para este cultivo un precio promedio entre los años 1989 a 1994 de \$5.089/saco de 80 kilos en la variedad Desireé, \$7.067/saco 80 kilos en Cardinal y

<sup>2</sup> Fuente: Sr. L Correa, Encargado Plataforma Comercial. INDAP IX Región, Noviembre 2003 (Comunicación Personal)



\$4.225/saco 80 kilos en la variedad Yagana. Como se puede apreciar los precios descritos por Álvarez son distintos a los observados en este estudio, debido a las características descritas con anterioridad.

Al calcular los márgenes entre precio del ejemplo de comercialización se tienen los siguientes valores.

Se debe indicar que para el cálculo de los márgenes entre precio, se consideró como precio al detalle de papas \$ 250 pesos/kilos, este corresponde a un precio promedio de lo observado en la IX Región durante este estudio.

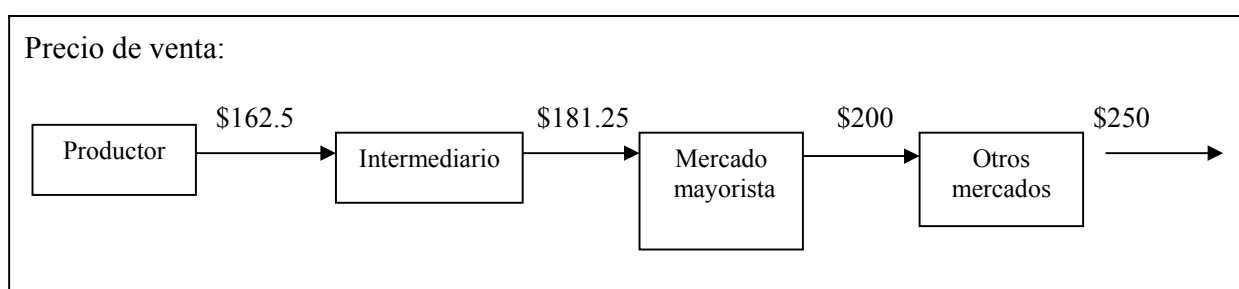


Figura 9. Precio de venta de papas en cadena de comercialización efectuada por socio de empresa Sociedad Agrícola Pichingual.

Los precios de venta que se dan en este caso determinan los siguientes márgenes de precio:

Cuadro 16. Márgenes de precio en comercialización efectuada por socio de empresa Pichingual.

Participantes de la cadena	Márgenes de precio	%
Productor e intermediario	18.75	7.5
Intermediario y mercado mayorista	18.75	7.5
Mercado mayorista y otros mercados	50.0	20

Fuente: Elaborado por la autora, 2003

Respecto al cuadro anterior se tiene que el margen de precio del productor con el intermediario es igual al de este último con el mercado mayorista, del mismo modo, si

comparamos el porcentaje del precio con que quedan. Al analizar el retorno al productor se tiene que este es de \$ 160,5 pesos, siendo su participación de 64.2 %. La participación del productor es elevada y se debe como se ha mencionado con anterioridad a que ese año el precio de la papa estaba 97 % sobre el año anterior.

INDAP (1993) estableció que en la comercialización de papas existe una larga cadena de intermediarios, en donde los productores sólo acceden al primer piso de ella. Respecto a este tema FAO (1998), estudió que la comercialización de papas se realiza mediante:

- Venta directa en el predio a camioneros que a su vez comercializan este producto preferentemente en los mercados mayoristas de Santiago.
- Venta a bodegas de acopio existentes en regiones
- Venta a poderes compradores que abastecen a los mercados minoristas, supermercados y las agroindustrias.

Rodríguez y Vidal (1997) establecen que las principales canales de comercialización de papas de consumo en la IX Región son: ferias, empresas comercializadoras y particulares (intermediarios), siendo este último quien obtiene 100 % de valor agregado respecto al precio que cancela al productor debido a que existe sólo un intermediario entre el productor y el consumidor final (si no vende a otros mercados mayoristas).

Además si se considera que los pequeños productores no saben calcular en forma correcta los costos de producción (y por saco, que es la forma de vender) el intermediario en el momento de llevar a cabo la transacción decide el precio de compra del producto, se debe agregar además la premura que presentan los pequeños productores en vender las papas y con ello cumplir con los créditos en INDAP y evitar la desvalorización de las papas por exceso de oferta en el mercado.

La opinión de los pequeños productores de las empresas asociativas respecto a cuales son los mecanismos para mejorar la comercialización de sus productos es diversa; 46,8 %

de los casos estudiados responde que realizar una venta asociada entre ellos, aún cuando existen problemas de venta 39,3 % de los pequeños productores prefiere seguir negociando de manera individual, esto se debe a que manifiestan que vender asociado trae consigo varios problemas como diferencia en la calidad del producto, no se respetan acuerdos de venta previos por parte de los productores. Barría *et al.* (1988) expresa que para el funcionamiento eficiente de una empresa, ésta cuente con un cuerpo normativo reglamentario que asegure y garantice el cumplimiento de los acuerdos, por tanto es necesario un aparato normativo que defina los derechos y los deberes de las personas involucradas en una empresa, para que dichas normas se apliquen cuando corresponda, esto principalmente por la alta informalidad que caracteriza a estas empresas, debido a que entre sus miembros prima una actitud de amistad o familiaridad y no de empresa.

La escasa formalidad que tienen los pequeños productores se traduce según CEPAL/FAO (1990) en que la empresa queda exclusivamente en manos de los directivos así como también éstos asumen toda la responsabilidad de la marcha de la misma con los problemas que ello genera. También existen otros integrantes de las empresas asociativas que dan como solución al problema generado por la venta de papas, comercializar una parte de la producción en forma asociada y la otra en forma individual, correspondiendo al 13,9 % de los entrevistados.

Aún cuando existe 39,3 % de pequeños productores, que no desean vender su producción de manera asociativa, ésta es una manera eficaz para ser competitivos, ya que puede disminuir el número de intermediarios, les otorga volumen de venta y poder de negociación como proveedores, que constituye una de las cinco fuerzas que Porter (1997), ha determinado que mueven un determinado sistema productivo en el sector que se desarrollan, además disminuye la rivalidad entre los productores del sector, otra fuerza determinada por Porter.

Otro factor que afecta la comercialización de papas es la estacionalidad de la oferta del producto, concentrándose principalmente en los meses de marzo, abril y mayo con papa de guarda, lo que influye en la disminución de su precio, además las deficientes condiciones de almacenamiento que poseen los pequeños productores y las propias empresas, les impiden mantener por más tiempo el producto en sus bodegas y con ello obtener precios de venta más elevados.

Existe a nivel de los miembros de la Red diferencias en la fecha de cosecha, que permite disminuir la estacionalidad de la oferta. Esta diferencia se debe a la ubicación (comuna) y tipo de producción, es decir, papa primor o de guarda, que determinan distintos tipos de productos en la región:

- Papa primor: noviembre a mediados de diciembre.
- Papa intermedia: diciembre a mediados febrero.
- Papa guarda: desde el mes de marzo en adelante

Por lo tanto, si existe una programación entre los productores de acuerdo a las fechas de cosecha pueden aumentar el volumen de venta y con ello mejorar los precios, además de presentar una oferta constante a los compradores y si a esto se une un buen manejo de postcosecha se prolonga aún más el tiempo que los pequeños productores son capaces de mantenerse en el mercado.

Principales problemas del rubro papa Existen diversos problemas en la producción y comercialización del cultivo de papas en los pequeños productores de las empresas asociativas que influyen en la rentabilidad que ellos desean obtener de su producción. El principal problema del cultivo es la comercialización que afecta al 56,9 % de los productores, otras dificultades que ellos manifiestan en orden de importancia son la variabilidad climática con 8,9 % de los casos, ya que debido al exceso de lluvias o sequía que afecta la región no pueden obtener rendimientos altos (impide sembrar en fechas oportunas, causa pérdida por falta de agua). Un tercer inconveniente que aluden los socios

es el alto costo de producción en conjunto con los problemas de comercialización con 7,8 % de los entrevistados.

Debido a todos los problemas que afectan la producción de papas, identificados anteriormente por los pequeños productores el 41,8 % de ellos desea cambiarse de este rubro, el 48,1 % prefiere seguir con él ya que comenta que es algo que conocen y por último el 10,1 % se cambiaría dependiendo del nuevo rubro, es decir, su rentabilidad y nivel de riesgo.

Los problemas anteriores, son aquellos que según los productores afectan principalmente al cultivo de papas, pero éstos no son capaces de ver que problemas como falta de tecnología aplicada en la producción (riego, calidad de semilla, manejo de campo, entre otros), repercuten de manera negativa en los rendimientos y en la calidad del cultivo, los cuales pueden ayudar a disminuir los problemas de comercialización, ya que estos se dan por no tener un poder comprador, iniciación de actividades; pero también por la baja calidad que obtienen de sus productos. Como se ha mencionado en esta investigación, la capacitación y la asistencia técnica entregada a los productores debe recalcar la importancia del manejo productivo del cultivo, como también ser orientada a la comercialización, pero como esta es una fase de mayor complejidad dentro de la producción, es necesario que las empresas asuman de manera efectiva esta tarea.

#### Factores limitantes de tipo asociativo

Las empresas asociativas están constituidas por pequeños productores que según Barría *et al* (1988) presentan características que afectan el funcionamiento de la empresa y de la asociatividad. Estas características son el individualismo, la desconfianza, sumisión, pesimismo y fatalismo entre otras. Todo esto impide las posibilidades de integración a empresas u otras organizaciones, principalmente por la condiciones económicas que vive el productor, la precariedad en que se desenvuelve su actividad económica, el aislamiento, la

absoluta dependencia de sí mismo y al escaso acceso al proceso productivo (no tiene acceso a bancos, distribuidores de insumos y poderes compradores). Respecto a este mismo tema CEPAL/FAO (1990) señala que los pequeños productores tienen características específicas que afectan la asociatividad como es la atomización y la desarticulación, rasgos que han quedado manifiestos en el transcurso de la investigación y que permiten comprender porque los pequeños productores aún cuando están bajo formas asociativas no son capaces de aprovechar las ventajas que son posibles de obtener al estar unidos.

Para conocer los factores asociativos organizacionales que afectan la competitividad de las empresas asociativas, se describirán a continuación los antecedentes relacionados con las empresas de papas y con los socios.

Años de constitución de empresas asociativas campesinas Las empresas que pertenecen a la Red de la Papa de la IX Región, se han constituido desde los años 1986 hasta el año 2000 las más recientes. Entre los años 1996 a 1998 se constituye el 77,0% de ellas tal como lo muestra la siguiente figura.

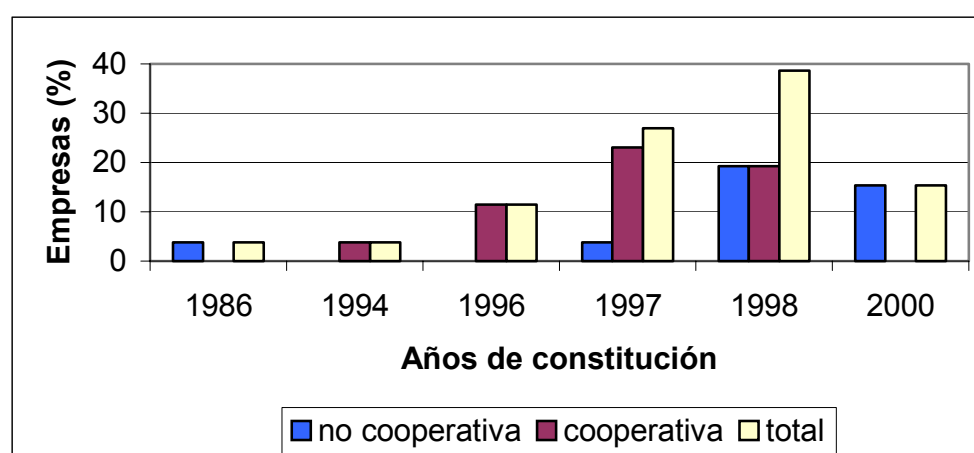


Figura 10. Años de constitución Empresas Asociativas Campesinas.

Como se aprecia en la figura anterior el gran porcentaje de empresas se ha constituido desde los años 1996 a 1998, esto coincide con la investigación realizada por Berdegú (2000), quién establece que la mayoría de las empresas asociativas en Chile se constituyen, desde los años noventa y con énfasis desde el 1995, como consecuencias de políticas gubernamentales. Las empresas que pertenecen la Red de la Papa se han formado por diversas circunstancias de acuerdo a lo expresado por los pequeños productores que forman parte de ellas, entre los motivos que aluden los productores para la incorporación a las empresas asociativas se encuentra en el 30,4 % de los casos que su asociación a la empresa fue para obtener los beneficios de INDAP, otros motivos son posibles apreciarlos en el siguiente cuadro.

Cuadro 17. Motivos de incorporación de los pequeños productores a las Empresas Asociativas Campesinas

Motivos de incorporación	Tipos de Empresas Asociativas Campesinas		Total
	No cooperativas	Cooperativas	
		%	
Obtener beneficios de INDAP	6,3	24,1	30,4
Comprar insumos más baratos	5,2	7,6	12,8
Comercializar producción	3,7	11,3	15,0
Le gusta asociarse	10,0	17,8	27,8
Todas las anteriores	1,3	1,3	2,6
Otro	5,1	6,3	11,4
<b>Total</b>	<b>31,6</b>	<b>68,4</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

Los motivos considerados en el cuadro precedente, expresan la diversidad de origen de las empresas asociativas. El alto porcentaje de productores que se incorpora a las empresas por los beneficios de INDAP, se debe a exigencias de estar asociado en una empresa para obtener los créditos y subsidios por parte del Instituto de Desarrollo Agropecuario. Además trae consigo que para mantener a los productores dentro de un trabajo en grupo deben obtener siempre algún tipo de beneficio y en lo posible de corto plazo para evitar su salida

de la empresa, esto debido al énfasis en el corto plazo que caracteriza a la economía campesina CEPAL/ FAO (1990). La incorporación por obtener los beneficios del Estado, está relacionado con lo expuesto por Zamora (1999b), debido que él plantea que las empresas asociativas en América Latina se han formado con la intervención del Estado y por consiguiente, no ha primado el principio de ingreso y retiro voluntario, que rige toda organización social. Aunque los pequeños productores no se han forzado a ingresar a las empresas, se han vistos obligados a ingresar en asociaciones que no son generadas por autoconvocatoria ni por selección grupal, conduciendo a una gran heterogeneidad de los socios y a la formación orgánica dirigida oficialmente, y por consiguiente crea dificultades de cohesión interna, disciplina y deserción.

También es importante indicar que el 27,8 % de los productores que se incorporado a la Red es debido a que le gusta trabajar en forma asociada, esto demuestra el interés por parte de los socios para desarrollar un trabajo conjunto, lo que facilita la implementación de medidas que aseguren cumplir con este deseo de los productores. Entre los otros motivos (11,4 %) que aluden los entrevistados se distinguen los siguientes casos: al ser invitados a participar en la empresa, ésta tenía la finalidad de ser una empresa dedicada al rubro de leche y debido al mal resultado de esta iniciativa y considerando que todos producían papas los dejaron como una empresa dedicada a este rubro, detalle no menor si se considera que el interés por formar parte de una empresa era mejorar la capacidad como lecheros que ellos tenían y el cambio o la decisión de dejarlos en el rubro papa, por quienes los asesoraron en el momento de la formación, trajo como consecuencia que la motivación para trabajar juntos disminuyera, esto debido a no que no fueron capaces de cumplir con su objetivo, por lo tanto varios de ellos ya no participan en las empresas. Otros exponen que se integraron a su empresa para demostrar que poseen capacidad de trabajo colectivo o simplemente porque conocían a las personas que las integraban, manifestando esta decisión lo expuesto por Barría *et al* (1988), que los campesinos prefieren participar en aquellas instancias en donde exista un ambiente familiar no teniendo en cuenta que la finalidad es formar una empresa.



Finalmente, si se toma en cuenta a quienes se unen para comprar o comercializar a través de la empresa, tenemos que, alrededor del 30 % de los pequeños productores desean formar parte de una instancia que permita mejorar áreas donde ellos de manera individual no han sido competitivos, por tanto, son elementos claves que deben ser analizados por los ejecutivos de las empresas, ya que al trabajar en ellos permite mantener a los socios en las empresas y sobre todo trabajando unidos en solucionar problemas que presentan prioridad para los pequeños productores.

Aún cuando existen múltiples motivos para la incorporación de los pequeños productores a las empresas asociativas, el sólo hecho de estar integrando parte de ellas genera beneficios esto principalmente porque representa una instancia de discusión de problemas comunes, para Cayota (1998) los beneficios que pueden acceder los pequeños productores por pertenecer a una empresas asociativa son:

- Mejorar el poder de negociación de los productores frente a proveedores reduciendo costos de transacción, se debe a que transan mayores volúmenes de venta o de compra de insumos, por lo tanto, facilita el acceso a precios, volúmenes, condiciones de compra y venta.
- Permite una articulación más efectiva del productor con la demanda de productos, consecuencia directa de la presencia de la empresa en los mercados.
- Hace más factible los procesos de integración vertical, incorporando nuevas eslabones de la cadena comercial y captando, por lo tanto, un porcentaje de valor agregado.
- Viabiliza la realización de inversiones en la fase del procesamiento y comercialización, por su escala, son inadmisibles para ellos individualmente.
- Permite la utilización de personal gerencial, técnico y administrativo calificado que en forma individual no pueden acceder.
- Posibilita las estrategias de desarrollo y promoción de productos.

Utilización de contabilidad la contabilidad es una herramienta que permite registrar las operaciones que realiza una empresa o negocio y de esta forma entregar información financiera y económica para la toma de decisiones (IICA e INDAP, 1993), al consultar a los representantes de las empresas asociativas cuantas de ellas utilizan contabilidad el 69,2 % de ellas posee un libro de contabilidad, porcentaje bastante superior en relación a los productores, pues sólo 44,3 % declara aplicarla en la gestión.

Requisitos organizativos que fortalecen a las empresas asociativas Entre los requisitos que permiten evaluar el desempeño y consolidación de una empresa se encuentran:

- Iniciación legal de actividades: El 69,2 % de las empresas de la Red poseen iniciación de actividades
- Libro de acta: El 57,6 % de las empresas posee libro de actas para registrar sus reuniones y acuerdos.
- Memoria anual: En la presente investigación el 15,4 % de las empresas informa que elabora una memoria anual.
- Personalidad jurídica: El 92,4 % de las empresas no posee personalidad jurídica

La falta de requisitos organizativos demuestra el escaso desarrollo que presentan las empresas que componen la Red de la Papa, afectando de forma directa no sólo la asociatividad posible de generar entre las empresas sino también la competitividad, ya que al analizar un ejemplo se puede establecer que una empresa que no posea personalidad jurídica presenta dificultades para la comercialización de sus productos y, por ende, otra empresa que tenga este requisito no deseará asociarse con ella.

Empresas asociativas campesinas que son consultoras de INDAP El 19,2 % de las empresas de la Red están inscritas como consultoras en INDAP, de ellas el 15,4 % desarrolla una consultoría de tipo Servicio de Asesoría Técnica Predial (S.A.T Predial) y el 3,8 % Servicio de Asesoría Predial (S.A.P) que corresponde a una empresa cooperativa. El 80,8 %

de las empresas restantes no realizan consultorías, por lo tanto, deben solicitar este servicio a otras para sus socios.

Las empresas que son consultoras en INDAP, como se ha indicado anteriormente entregan asistencia técnica a sus propios socios y también a otras empresas que forman parte de la Red de la Papa, por consiguiente, la asesoría que realizan debe estar orientada a temas productivos que permita mejorar la productividad de los predios individuales de los pequeños productores y también de las empresas que tienen siembras, esto debido a los problemas técnicos-productivos que presentan los miembros de la Red como se ha descrito en la presente investigación.

Capacitación recibida por representantes de empresas asociativas campesinas y pequeños productores La capacitación que han recibido los representantes de las empresas de la Red ha sido en dos temas principales, el primero de ellos es en administración de empresas. El 42,3 % de los representantes de empresas cooperativas ha tomado este tipo de instrucción a diferencia de sus pares de empresas no cooperativa, que sólo ha sido 15,4 %.

Un segundo tema, es la comercialización pero sólo 7,7 % de los ejecutivos de las empresas cooperativas ha recibido capacitación en este tema, porcentaje bastante bajo si se considera que uno de los principales problema del rubro de papas es su venta debido a la alta informalidad (venta sin factura) del mercado y teniendo en cuenta que es uno de los principales problemas que visualizan los socios, además de ser uno de los objetivos de la Red.

Aún cuando los dirigentes de las empresas han recibido capacitación en comercialización y administración de empresas 34,6 % de ellos, nunca han asistido a un curso de formación.

Respecto al tipo de capacitación que han recibido los pequeños productores, existe semejanza con los temas dados a los dirigentes, el 38,5 % de ellos ha recibido instrucción en administración de empresas y en comercialización sólo el 3,8 % que pertenecen a empresas cooperativas. Otros temas de formación son productivos lo cual permite mejorar las técnicas de producción utilizadas en el 23,0 % de los socios que han recibido preparación en esta materia, el 34,7 % responde que jamás ha asistido a un curso de instrucción.

En ambos casos, es decir, entre los ejecutivos y socios de las empresas campesinas cerca del 40 % de ellos no ha recibido capacitación en ningún tipo de materia, concluyendo una falencia por parte de las empresas, pues la capacitación es una herramienta eficaz que permite mejorar los conocimientos sobre ciertos temas, en este caso todo lo relacionado con la producción de papas. Aún cuando existe capacitación esta no ha sido dirigida en temas tan importantes como es el manejo de grupo, en fomentar la formación de líderes capaces de tomar decisiones, innovar y emprender nuevas tareas asumiendo con ello los riesgos de sus acciones.

Relación de género en empresas asociativas El 57,7 % de las empresas de la Red de la Papa, tiene como integrantes a mujeres; este es un elevado porcentaje si se toma en cuenta que este rubro por ser tradicional y extensivo podría ser relacionado sólo con hombres.

Nivel de escolaridad de presidentes de empresas asociativas y de los pequeños productores La escolaridad de los ejecutivos que tienen el rol de presidentes de las empresas asociativas, es más alta que aquellos pequeños productores que las integran, esto es posible de apreciar porque el 3,8% de los presidentes posee educación superior y 7,7% nivel técnico superior. Aún cuando el 15,4 % de los presidentes no completó la enseñanza básica, lo cual repercute directamente en la capacidad de abstracción que posean del medio y que influye en las actividades que desarrollan.

La escolaridad que presentan los pequeños productores va desde el analfabetismo con el 3,8% de los entrevistados hasta nivel técnico superior con el 5,1% de los casos. Pero es importante indicar que el 35,4% de los ellos presenta nivel básico incompleto (Figura 11).

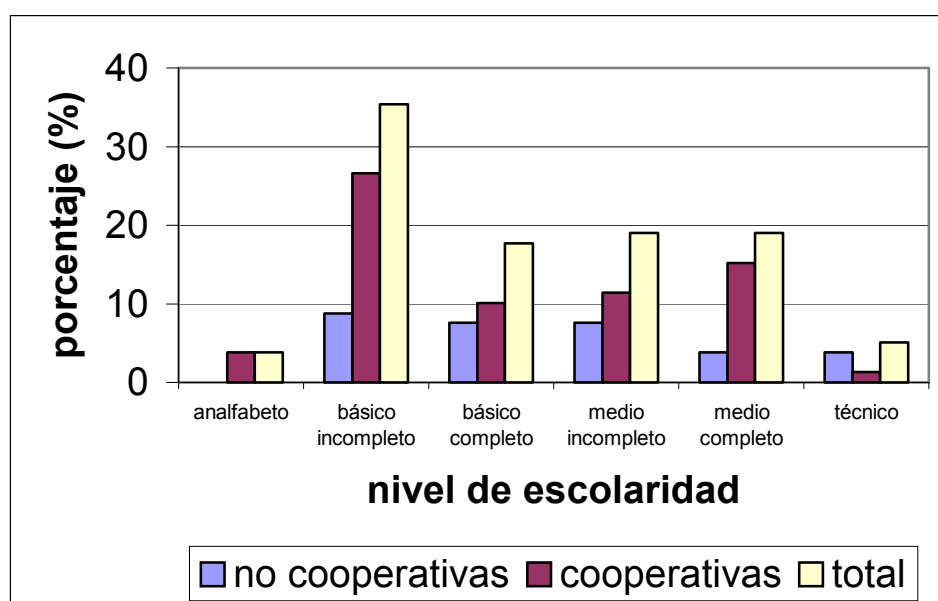


Figura 11. Nivel de escolaridad de pequeños productores de empresas asociativas campesinas

En la figura anterior es posible observar que en el caso de aquellos productores que no completaron el nivel básico de enseñanza corresponden principalmente a las empresas cooperativas.

El nivel educacional que poseen los presidentes y demás miembros de las empresas asociativas es un factor que juega en contra de la asociatividad ya que obstaculiza la integración de los pequeños productores a las empresas y además les impide asumir cargos dentro de ella. Por tanto, es un factor que afecta la competitividad ya que el escaso nivel de escolaridad se ve reflejado en la limitada capacidad para integrar nuevos conceptos o

competir de igual forma con otras empresas o aumentar la productividad dentro de los predios individuales de los pequeños productores.

Para Figueroa (1993) la educación está relacionada con el incremento de la productividad de los pequeños productores y, por ende, de las empresas, a través de dos efectos: primero, el efecto de la eficiencia, que aumenta la capacidad del productor para manejar con mayor eficiencia técnicas de insumos ya conocidos y en segundo lugar porque está mejor capacitado para realizar cambios tecnológicos, los cuales actualmente son más intensos en la capacidad de manejo numérico y en la lectura-escritura capacidades desarrolladas mediante la educación formal.

Así como la escolaridad es un factor que afecta la competitividad de las empresas también lo es la edad que poseen los presidentes y los pequeños productores socios de estas empresas, En el caso de los presidentes, el 65,2% de ellos poseen menos de cincuenta años. Al tener ejecutivos jóvenes las empresas presentan un potencial, por tanto los mayores niveles educacionales coinciden con quienes presentan menos de cincuenta años, permitiendo tener con esto ejecutivos menos reacios a la introducción de cambios y con una mejor capacidad desarrollada por medio de la educación formal, que les permite enfrentar de mejor forma los obstáculos para conseguir la competitividad de las empresas.

El factor edad de los pequeños productores, por tipos de empresas es posible apreciarlo en el siguiente cuadro.

Cuadro 18. Edad de los pequeños productores de Empresas Asociativas Campesinas de la Red de la Papa de la IX Región.

Rango de edad de socios (años)	Tipos de Empresas Asociativas campesinas		Total
	No cooperativas	Cooperativas	
		%	
< 50 años	12,7	31,6	44,3
> 50 años	18,9	36,8	55,7
Total	31,6	68,4	100,0

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

Respecto al cuadro anterior es posible concluir que a diferencia de los que sucede con los presidentes de las empresas, los pequeños productores socios de éstas en alrededor del 60 % de los casos poseen más de cincuenta años, siendo mayor en las empresas cooperativas. Por lo tanto, coincide con los menores niveles educacionales, esto puede ser solucionado a través de otros medios, es decir, a través de la capacitación en temas productivos que permita mejorar la productividad de sus predios.

Tamaño del grupo familiar de los pequeños productores socios de las empresas asociativas campesinas Las familias de los pequeños productores de las empresas asociativas están formadas en el 49,3% de los casos por 1-3 integrantes, el 48,1% con 4-6 miembros y sólo el 2,6% con 7-9 integrantes en la familia.

El número de integrantes que posea una familia y la edad de los miembros de ella, significa el potencial en mano de obra para el trabajo, esto facilita de alguna manera el trabajo ya que al incurrir en el contrato de ella, significa un costo en tiempo el cual en las labores agrícolas puede ser perjudicial, por ejemplo, pérdida de momento oportuno para la aplicación de insecticida o fungicida, o simplemente un ahorro en dinero porque a los integrantes del grupo familiar no se les cancela la jornada laboral.

Relación de las empresas asociativas con otras instituciones a nivel regional y nacional El desarrollo de vínculos con otras empresas e instituciones les permite a las empresas insertarse mejor, debido que pueden conocer desde empresas que están en iguales condiciones o instituciones que apoyan el desarrollo y mejoramiento de éstas al ofrecer diversos subsidios o ayudas técnicas. Además las relaciones que puedan establecer con otras instituciones generan un mayor nivel de información y complementariedad en las actividades que desarrollan, por tanto, aumenta la competitividad de ellas.

El grado de integración que han desarrollado las empresas de la Red, se conoció por las relaciones con instituciones que tienen en el ámbito regional y nacional. En el primer caso se puede constatar que el 50,3 % de las empresas no posee relación a escala regional, INDAP es la principal institución con la cual se relacionan las empresas de la Red de la Papa, confirmando con ello que la formación de las empresas está estrechamente relacionada con la oportunidad de acceder a los beneficios que otorga y que han influido de manera directa para la creación de estas empresas.

Cuando se analiza la relación, pero en el ámbito nacional, en el 80,9 % de los casos las empresas no tiene relación con otras instituciones. En el caso de empresas cooperativas, éstas se relacionan con CAMPOCOOP y representa 7.7 %. Otras instituciones con quienes se relacionan las empresas de la Red de la Papa de la IX Región son Fundación Andes y Prochile, la relación con esta última ha significado que en dos ocasiones empresas de la Red de la Papa han viajado al extranjero promoviendo sus productos. La última visita al exterior se efectuó en el año 2002 a Brasil, Guatemala y Costa Rica, a ésta fueron representantes de las empresas Sociedad Curipel y Cooperativa Nueva Toltén (Red IX Región), además de representantes de la Red de Papas a nivel nacional.

Tanto en el ámbito regional como nacional el escaso nivel de relaciones que han desarrollado las empresas las afecta directamente, ya que permanecen en una condición de aislamiento informativo respecto de similares.



### Apoyos para mejorar la competitividad

Los apoyos que reciben las empresas y los pequeños productores de éstas para mejorar la competitividad, están relacionado principalmente con ayuda otorgada por INDAP, este instituto contribuye principalmente a través de los subsidios y créditos que otorga. INDAP es la única institución que concede subsidios y principalmente son del tipo productivo, a continuación se señalan los distintos subsidios.

Subsidios recibidos por empresas asociativas y pequeños productores Los subsidios otorgados por INDAP a las empresas, en el 30,8 % de los casos son de tipo productivos; 19,2 % empresariales y finalmente 11,5 % subvenciones sociales, pese al alto porcentaje de empresas que se ven beneficiadas con este instrumento el 38,5 % de ellas no lo reciben.

Los pequeños productores reciben en el 78,4 % de los casos subsidios de INDAP, siendo además la única institución que otorga esta ayuda; el 21,6 % de los socios restantes no tiene acceso a ellos. Entre los distintos subsidios que otorga INDAP destaca el Programa de Recuperación de Suelos Degradados (PRSD) con un total de 63,1 % beneficiados, otros tipos de subsidios son Pronto Pago, Programa de Desarrollo y Fomento a la Ganadería (BOGAM), Riego y Drenaje. El Cuadro 19 detalla los diversos beneficios otorgados por INDAP a los productores socios de la Red.

Cuadro 19. Tipos de subsidios otorgados por INDAP a pequeños productores en año 2002.

Tipos de subsidios	Tipos de Empresas Asociativas Campesinas		Total
	No cooperativas	Cooperativas	
		%	
Subsidios empresariales	1,6	3,2	4,8
Subsidios productivos	20,9	53,4	74,3
Subsidios de fomento	4,9	0,0	4,9
Subsidios empresariales y productivos	3,2	11,2	14,4
Subsidios productivos y de fomento	0,0	1,6	1,6
<b>Total</b>	<b>30,6</b>	<b>69,4</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

El PRSD, es un programa que tiene como objetivo mantener la fertilidad productiva de los suelos, conservándolos como tierra fértil para las generaciones futuras, para tal efecto existen varias vías como fertilización fosfatada, enmiendas calcáreas, praderas, conservación de suelos, y rehabilitación de suelos. El Pronto pago corresponde a un subsidio que otorga el 5 % del pago de la deuda de crédito que tienen los usuarios con INDAP, cuando estos se encuentran al día con esta institución, el BOGAN, son recursos otorgados para apoyar procesos de inversión que sean innovadores, que permita capitalizar a los socios y por otro lado hacerlos más competitivos y sustentables en los negocios ganaderos que gestionan. Finalmente el subsidio de riego y drenaje es dar dinero a los usuarios para que inviertan en pequeñas obras, como la compra de sistemas de riego (motobomba y mangueras), hacer piscinas acumuladoras de agua, etc.

Todos los subsidios otorgados por INDAP a los pequeños productores están relacionados directamente con el mejoramiento de la capacidad productiva que poseen, ya que le otorga dinero para mejorar la tecnología que poseen en la actualidad, lo que se traduce finalmente en una mejor competitividad a nivel predial. De igual forma con los subsidios otorgados a las empresas la finalidad que tiene el Instituto es mejorar la competitividad de ellas, aún cuando se debe aumentar aquellos subsidios dirigidos al

ámbito empresarial, pues es aquí donde se encuentran las principales dificultades de las empresas de la Red.

Financiamiento de empresas asociativas campesinas y pequeños productores Existen diversos aspectos financieros de las empresas y de los productores que influyen en su capacidad productiva, ya que estos se traducen en un mayor o menor capital de trabajo, siendo por lo tanto un obstáculo para incorporar nuevas tecnologías (compra de semillas certificadas, riego, fertilizantes, etc.) y, por ende, disminuyendo su competitividad en la producción de papas.

Las empresas de la Red de la Papa, obtienen dinero para financiarse de actividades que realizan (capital propio), siendo en el 61,3 % de los casos por venta de servicios; 7,7 % por bonos de asesoría técnica, es decir, porcentaje de dinero que corresponde por ejecutar esta actividad. Además existe 31,0 % de empresas que no tiene actividades para financiarse. Este elevado resultado indica que un importante número de empresas no cuenta con actividades que generen dinero para realizar sus actividades y, por lo tanto, no son capaces de invertir en incorporar tecnología, infraestructura, realizar capacitación que son mecanismos eficientes que mejoran la competitividad de ellas.

Otras formas de financiar las actividades que desarrollan las empresas de la Red es mediante préstamos, los cuales son otorgados principalmente por INDAP, concediéndolos en el 42,3 % de los casos, otro organismo es el Banco Estado, pero el 50,1 % de las empresas no tienen créditos. Con respecto a los obstáculos que les impide a las empresas obtener créditos se encuentra en primer lugar la falta de un bien raíz como respaldo del préstamo con 46,1 %, otro motivo de importancia es que las empresas que pertenecen a la Red en el 15,4 % de los casos están bajo la asistencia de PRODESAL (Servicio de Desarrollo Local en Comunidades Rurales), lo cual es contradictorio ya que si se analiza este último dato las organizaciones que pertenecen a este programa no son capaces de solventar créditos y toda la ayuda técnica y económica se hace directamente a través de este

servicio de asistencia técnica. Además Quiñones<sup>3</sup>, manifiesta que este programa tiene la finalidad de trabajar en sectores localizados y es otorgado a pequeños productores pobres que a pesar de desarrollar actividades productivas no lo hacen con la finalidad de explotación comercial, además se trabaja con todas las actividades productivas que desarrollan a diferencia de otros servicios de asistencia técnica otorgados por INDAP en los cuales se trabaja con pequeños productores que desarrollan rubros productivos de explotación comercial. Otros motivos por los cuales las empresas no poseen créditos son por falta de información para obtenerlos, no desean tener deudas, prefieren solicitar créditos en forma individual o simplemente INDAP no les otorga créditos porque la empresa está funcionando mal.

Cuando se examina la situación actual de los créditos es posible encontrar empresas que están al día, otras morosas y también han repactados las deudas.

También son importantes los montos de la deuda que tienen estas empresas con INDAP, el siguiente cuadro presentan los montos de deuda.

Cuadro 20. Monto de endeudamiento de las Empresas Asociativas Campesinas con INDAP

Tipos de Empresas	Rangos de deuda <sup>1</sup> (US\$) <sup>2</sup>				Total
	< 1000	1000 a 10.000	11.000 a 20.000	> 30.000	
Asociativas					
Campesinas					
			%		
Empresas cooperativas	0,0	33,3	0,0	11,1	44,4
Empresas no cooperativas	11,1	22,2	11,1	11,1	55,6
<b>Total</b>	<b>11,1</b>	<b>55,6</b>	<b>11,1</b>	<b>22,2</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

<sup>1</sup>: Deuda de las Empresas Asociativas Campesinas para el mes de diciembre 2002. Fuente INDAP.

<sup>2</sup>: Valor dólar de US\$ 716,45; para el 23 Abril 2003.

<sup>3</sup> Srta. Ximena Quiñones. Ingeniero Agrónomo. Especialista en producción de quinoa y Desarrollo Rural, 2002, Chile (Comunicación Personal).

La deuda que tienen las empresas de la Red con INDAP se debe a que cuando estas se formaron, esta institución les otorgó créditos para adquirir maquinaria de procesamiento de postcosecha, es decir, lavadoras, cepilladora, seleccionadora y envasadora de papas, pues se pensaba que mejorando la presentación del producto se tendría asegurado la comercialización de éstos, pero los precios cancelados por ellos no han sido suficientes para recompensar la inversión inicial, además influye que debido a la calidad del producto obtenido por los socios significaba que un elevado porcentaje de la cosecha era descartado o bien seleccionado como papa de segunda categoría, lo que representa menor precio por ellos, y al no tener mercados para los distintos productos obtenidos repercutió que estas máquinas estén sin utilidad en las bodegas de las empresas o de algunos de los socios. Cayota (1998) expresa que no basta con mejorar las condiciones productivas, si los productos que se obtienen no responden a una demanda bien determinada, como así mismo no es suficiente mejorar la producción de un producto que tienen mercado si en el manejo de postcosecha ese producto se deteriora o se utiliza un canal comercial inadecuado.

El 87,3 % de los pequeños productores socios de la Red obtienen sus créditos en INDAP, por lo tanto, la alta dependencia que poseen de esta Institución repercute en diversos problemas tales como atrasos en las siembras cuando el dinero no es recibido a tiempo y otros, además demuestra el escaso capital que poseen los productores porque en caso contrario pueden acceder a tener créditos productivos en otras instituciones, siendo este último utilizado sólo por el 1,3 % de ellos que poseen créditos en bancos y 3,8 % responde poseer otras fuentes (prestamos entre familiares o amigos). Es importante indicar que el 7,6 % de los pequeños productores no utiliza ninguno de los medios anteriores para obtener dinero, porque poseen suficiente capital para la actividad productiva que desarrollan.

Los pequeños productores, que tienen créditos en INDAP se encuentran en la actualidad en diversas situaciones, el 58,0 % de ellos, se encuentra al día con su crédito, el 17,3 %

moroso, el 24,7 % tiene su deuda repactada lo cual le permite acceder a un nuevo plazo para cancelar el crédito.

### Características de la Red de la Papa de la IX Región

La Red de la Papa de la IX Región está inserta en una red horizontal, es decir, la Red Nacional de Papas. Esta forma de integración corresponde a un tipo de asociatividad. Pero en sí una Red como la define Arévalo (2002): “es la integración de instituciones públicas y/o privadas o comunidades que comparten e intercambian conocimientos, experiencia y recursos, con el propósito de alcanzar un objetivo común, en respuesta a una situación determinada”. Esta forma de organización tiene la característica, de potenciar relaciones horizontales, independientes y complementarias, propiciando de manera natural el respeto, autonomía y requiere que cada uno de los participantes se comprometa a la solución de problemas comunes; asumiendo responsabilidades individuales y compartidas.

Es importante tener presente que una red no funciona hacia adentro, sino en la búsqueda constante de interacciones e intercambios y ampliando siempre sus límites Arévalo (2002).

La Red de la Papa de la IX Región, nace en el año 1999 del Programa de Integración de Empresas Campesinas por Rubro, cuya finalidad era converger a las empresas de pequeños productores usuarios de INDAP, en torno a la generación de ofertas negociables, en función de satisfacer las demandas del mercado con productos de calidad, en un escenario de alta competitividad y de creciente globalización (Ochoa, Bustamante y Heyer, 2000). Para realizar lo planteado con anterioridad se diseñó la integración de empresas de un mismo rubro, lo cual les permite establecer vínculos de trabajo conjunto para abordar problemáticas comunes y desarrollar estrategias de cooperación (Ochoa, Bustamante y Heyer, 2000).

Según Montagna (2002), los principales beneficios del trabajo en red son:

- Fortalecimiento de la capacidad de negociación de las empresas asociativas campesinas frente a los mercados.
- Gestión de ofertas negociables y diferenciadas de productos en nuevos mercados
- Establecimiento de contactos comerciales y desarrollo de negocios asociativos de segundo nivel.
- Ampliación del acceso de las empresas a fuentes de financiamiento nacionales o internacionales.
- Interacción de los pequeños productores asociados en red con organismos públicos y empresas privadas para el mejoramiento de la investigación, asistencia técnica e información.
- Generación de programas y proyectos de innovación tecnológicas que puedan ser transferidas a las demás empresas que conforman la Red.

De esta forma la Red de la Papa de la IX Región, desde su formación ha tenido como objetivo fundamental solucionar los problemas del rubro en la región y de esta manera, mejorar las deficiencias del cultivo a escala nacional, proporcionando competitividad en un rubro tradicional y difícil como lo es el cultivo de papas debido a las constantes fluctuaciones en su precio de comercialización, que determinan anualmente la superficie sembrada a nivel nacional.

La Red de la Papa de la IX Región en el inicio de este estudio estaba constituida por 26 empresas (apéndice I) que en conjunto reunían 399 socios, estas empresas en conjunto abarcaban una superficie de 1.537 hectáreas, siendo la Red de papas con mayor superficie, pues la Red Nacional de Papas en el año 2002 disponía de 4.548 hectáreas, por lo tanto, la Red de la IX Región aportaba 33,8 % de la superficie total con que contaba la Red Nacional de Papas.

Para caracterizar la Red, se utilizarán diversas variables desde aquellas que tienen relación directa con las empresas que son la base de su constitución, hasta el nivel más básico que corresponde a los pequeños productores de dichas empresas, los cuales como se ha mencionado son la base de ellas y por consiguiente de la Red.

Ubicación de las empresas asociativas campesinas Las empresas que constituyen la Red de Papas de la IX Región, se encuentran distribuidas en ocho comunas, concentrándose en la zona costera de Puerto Saavedra, Carahue, Toltén y Teodoro Schmidt, zona papera por excelencia en la región. La siguiente figura muestra la distribución de las empresas en la Región de la Araucanía.

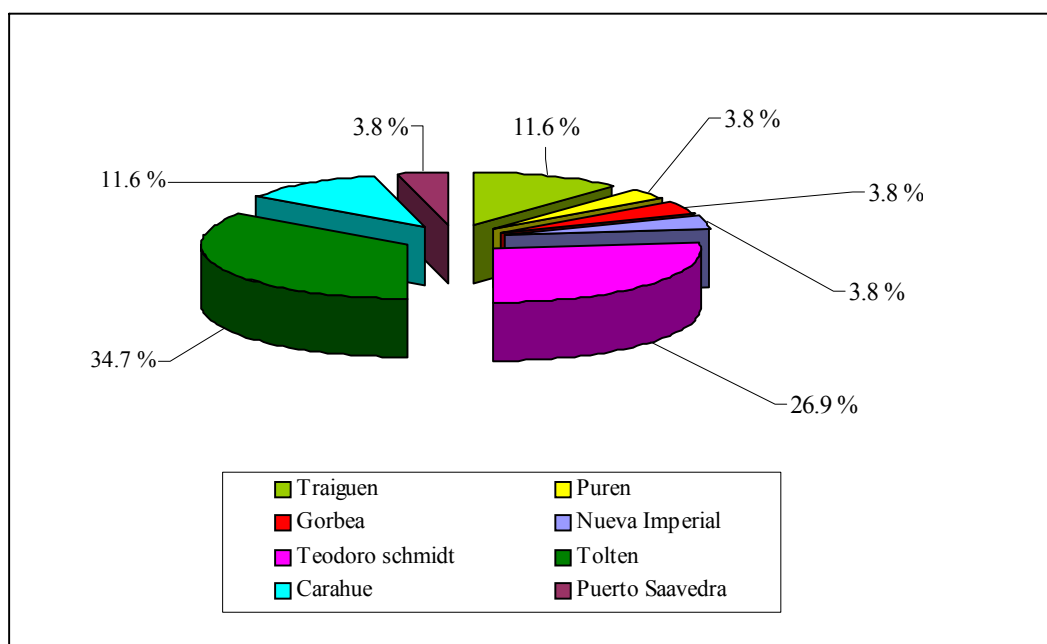


Figura 12. Distribución por comunas de Empresas Asociativas Campesinas.

Como es posible observar en la figura anterior el 77,0 %, de las empresas están ubicadas en la zona de especialización territorial, trayendo con ello ventajas comparativas y competitivas con respecto a las empresas que están más distantes, esto debido al fácil acceso a los centros de compra y venta, en este caso Temuco.



Pertenencia a la Red de Papas De acuerdo a lo expresado por los dirigentes o ejecutivos, el 43,6 % de las empresas se ha incorporado para comercializar sus productos, no se debe olvidar que el cultivo de papa tiene serios problemas de comercialización debido a la alta informalidad que existe en su mercado. Otros motivos son la compra de insumos junto con la comercialización con el 23,1 % de los casos, también lo es la capacitación con el 3,8 % y finalmente el 38,5 % de los dirigentes opina que posee otros motivos para incorporarse a la Red. Entre estos motivos se encuentran principalmente que fue INDAP quién los unió a la Red, además algunos ejecutivos entrevistados contestaron desconocer que formaban parte de la Red de Papas, esta respuesta demuestra el desconocimiento por parte de los ejecutivos que son responsables de la administración de las empresas, lo cual es el reflejo de una mala gestión por parte de las empresas, porque carecen de registros que permitan a los nuevos integrantes de los directorios conocer el ambiente que rodea la empresa.

Año de incorporación a la Red por empresas asociativas campesinas La Red nace en el año 1999 y al consultarles a los dirigentes de la empresa desde que año se ha incorporado ella, el 15,5 % manifiesta haberlo hecho desde el año de formación, el 38,5 % durante el año 2000, siendo este el año donde se han incorporado más empresas a la Red. Otros años de ingreso son el 2001 con 7,7 % sólo empresas no cooperativas se integraron durante esa fecha a la Red y las más reciente durante el año 2002 con 3,8 % y corresponde a empresas cooperativas. Al analizar este mismo dato pero con respecto al conocimiento de los socios respecto a la Red se tiene el siguiente cuadro.

Cuadro 21. Años de incorporación de las Empresas Asociativas Campesinas a la Red de Papa de la IX Región.

Años de incorporación a la Red	Conocimiento de los socios sobre la Red				Total	
	Si		No		Si	No
	Coop	No coop	Coop	No coop		
			%			
1999	6,3	2,1	8,3	6,3	8,4	14,6
2000	18,8	10,4	27,1	4,2	29,2	31,3
2001	0,0	4,2	0,0	6,3	4,2	6,3
2002	4,2	0,0	2,1	0,0	4,2	2,1
Total	29,2	16,6	37,5	16,6	45,4	54,1

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

El porcentaje de pequeños productores que no conoce la Red, muestra un grave problema porque más de la mitad de sus constituyentes no sabe que forma parte de un instrumento creado por el Estado para mejorar sus condiciones actuales por los múltiples beneficios que pueden obtener de él, dejando en evidencia la grave falta de comunicación o información a nivel de las directivas de las empresas, ya sea para los socios o para quienes asuman con posterioridad cargos en la empresa, además este desconocimiento y mala información se refleja en que hay socios de empresas que declaran saber que conocen la red de la papa, aún cuando su presidente declara que no sabe que pertenecen a ella. Esta mala comunicación a sí mismo, trae consigo un desinterés de los pequeños productores para asistir a reuniones, lo que agrava aún más el problema.

La escasa información de los productores en cuanto a la Red de papas es posible constatarlo mediante el conocimiento que poseen respecto al concurso de rendimiento y calidad que desarrolla la Red de Papas tanto en el ámbito nacional como regional, es así que el 77,2 % de ellos no lo conoce, este resultado muestra nuevamente el desconocimiento de los pequeños productores sobre este tema en particular y sobre otros que sean concernientes con la Red; sólo el 22,8 % de los socios ha escuchado del concurso, pero de ellos no todos saben como funciona y cuales son sus objetivos, requisitos y premios.

El desconocimiento que existe de la Red de papas y en general respecto a este instrumento de INDAP, determina que los ejecutivos de las empresas y los socios de éstas no conozcan otros tipos de redes que funcionan como la Red apícola, la Red de las flores entre otras, por lo tanto el 96,2 % de las empresas pertenece exclusivamente a la Red de Papas, sólo el 3,8 % pertenece además a otra red que es la Red de la carne.

Respecto a este tema, pero en el caso de los pequeños productores socios de las empresas, el 98,7 % de ellos manifiesta que no pertenece a otra red, sólo 1,3 % de los socios pertenece a otra red y es el caso exclusivo de un socio de una empresa del tipo cooperativa.

La falta de comunicación entre directivos y socios de empresas ha sido identificada por De la Barra *et al* (2002) como uno de los problemas que genera roce y desgaste organizacional al interior de las empresas asociativas, provocando desinterés por parte de los pequeños productores con la empresa que pertenece.

Funcionamiento de la Red de Papas de la IX Región, según ejecutivos de empresas asociativas campesinas Para el 50,0 % de los ejecutivos de las empresas que conforman la Red, esta funciona mal, en el 11,5 % de los casos en forma regular y finalmente el 38,5 % no sabe como funciona. Estos resultados reflejan la mala percepción que tienen los ejecutivos de las empresas asociativas respecto a la Red de Papas y por tales motivos para el 84,6 % de ellos, la incorporación a dicha instancia asociativa formada por INDAP no les ha otorgados beneficios (Figura 13).

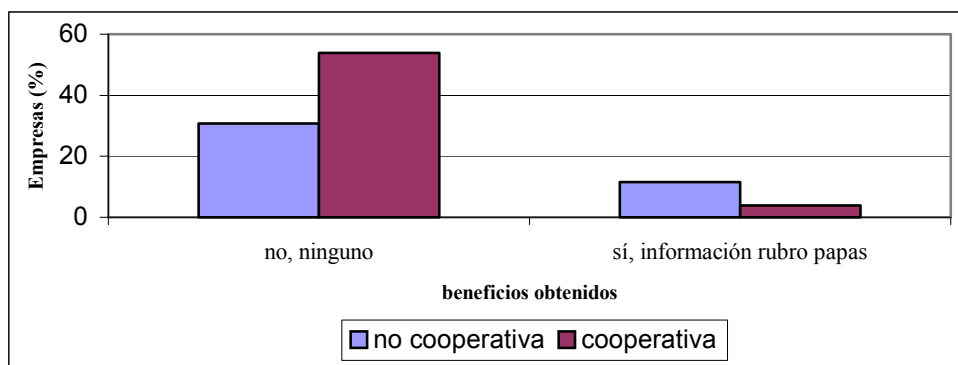


Figura 13. Beneficios obtenidos por Empresas Asociativas Campesinas al pertenecer a la Red de Papas de la IX Región.

Debido a la opinión negativa de los ejecutivos respecto a la Red, se les consultó que función esperan de ella, ante esto el 30,6 % responde que ninguna función. Esta respuesta es posible explicar pues, no obstante, los años de funcionamiento de la Red, ésta no ha sido capaz de resolver los problemas que las empresas han establecido como prioritarias para el rubro y que corresponde a los motivos de incorporación a la Red. Otra respuesta importante es que el 38,4 % desea recibir ayuda de la Red para comercializar sus productos, la siguiente figura muestra las distintas funciones que esperan de la Red los ejecutivos de las empresas asociativas.

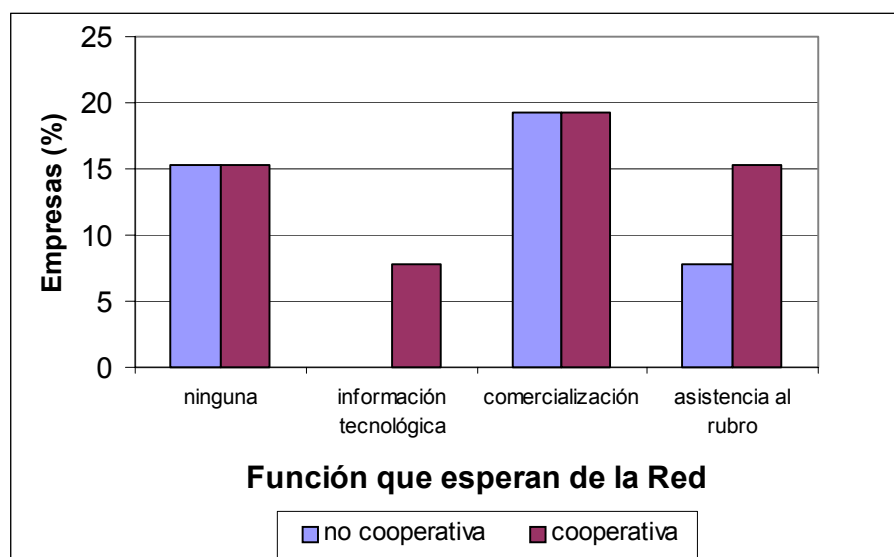


Figura 14. Función que esperan los ejecutivos de Empresas Asociativas Campesinas de la Red de Papa de la IX Región

A pesar que la mayoría de los ejecutivos evalúa de manera negativa el funcionamiento de la Red y otros desconocen que pertenecen a ella, al consultarles como se toma los acuerdos a nivel de la Red en la IX Región el 42,3 % de los entrevistados plantea que se toman en las asambleas de representantes y el 57,7 % restante no sabe como se efectúa, por lo tanto, esta respuesta es contradictoria ya que si casi la mitad de los ejecutivos afirma que los acuerdos de la Red son en asambleas, por tanto, el mal funcionamiento se debe a problemas de gestión y de organización entre ellos, o simplemente no existe entre los integrantes de la Red un método que dé prioridad a los problemas más urgentes de las empresas y de los pequeños productores que pertenecen a ella. Es así que De la Barra *et al* (2002) han identificado como un factor de roce al interior de las empresas asociativas la insatisfacción grupal del logro y la falta de retribución del esfuerzo directivo, lo que concuerda cabalmente tanto en las opiniones vertidas por los ejecutivos en relación a la Red y de los socios respecto a sus empresas.

También es importante destacar que el mal funcionamiento que ha tenido la Red no sólo es percibido por los ejecutivos de las empresas o los socios de éstas, sino que también por

los profesionales que la apoyan, funcionarios de INDAP, quienes en el mes de septiembre del año 2002 han realizado una reestructuración de la Red de papas de la IX Región a cargo del Departamento de Desarrollo Empresarial con apoyo de las áreas de INDAP, quién ha establecido la salida de varias empresas que no cuentan con las condiciones mínimas, es decir, iniciación de actividades entre otras características como ha quedado establecido en la presente investigación, por lo tanto, de un número de 26 empresas que formaban la Red (en el inicio de este estudio) han sido seleccionadas 16 empresas, de éstas 4 son nuevas empresas (apéndice II) que se han integrado a la Red. Además de la reestructuración se determinó realizar un plan de trabajo para la Red, para esto se realizaron reuniones entre los representantes de la Red y de las empresas junto con los profesionales que trabajan directamente con ellos (personal de INDAP y encargados de asistencia técnica), quienes en conjunto determinaron objetivos y metas a cumplir durante el segundo semestre del año 2002 y el primer semestre del año 2003, entre las metas planteadas destacan:

- **Ámbito comercial:**
  - Grupo de empresas compre insumos en forma asociativa.
  - Elaboración de catastro de los productores.
  
- **Ámbito organizacional:**
  - Elección de una nueva directiva, ya que después de la reestructuración la Red quedó con una directiva interina.
  - Selección de empresas que poseen las características para pertenecer a la Red.
  
- **Ámbito productivo:**
  - Participar con un representante en el proyecto de INIA, Tranapunte (producción semillas de papas).
  - Producir semilla pre-básica a partir de minitubérculos de diferentes variedades.

Las metas propuestas por el equipo de trabajo, no se han cumplido en su totalidad, es así como en julio del 2003, la Red de papas de la IX Región aún no posee una directiva que la represente, sino un miembro de ella actúa como presidente interino y secretario a la vez, además Bormann<sup>4</sup> plantea que de las empresas que constituyen la Red, sólo cinco de ellas participan en forma activa, por tanto la Red sigue sin poder consolidarse como un mecanismo de representación de las empresas y de los socios de éstas, lo que determina que el trabajo asociativo entre ellas no se ha logrado no obstante los esfuerzos de INDAP. Los motivos por los cuales la Red aún no logra consolidarse, es que a pesar de la reestructuración, muchas de las empresas seleccionadas no cumplen con los requisitos, incluyendo nuevamente algunas empresas, que por ejemplo, no poseen iniciación de actividades, otras pertenecen al sistema de PRODESAL, por lo tanto, clasificados sus integrantes dentro del propio INDAP como productores que no realizan rubros con finalidad comercial, por tanto, contradice su permanencia dentro de una Red, que desea comercializar su producción incluso en el extranjero.

Aún cuando INDAP está estrechamente relacionado con la acción que efectúa la Red de la papa, sólo el 65,4 % de los ejecutivos de las empresas expresa que este instituto actúa asesorando en la actualidad a la Red en las actividades que desarrolla, en cambio el 34,6 % manifiesta no saber cual es la relación entre INDAP y la Red, por lo tanto, se reitera nuevamente el desconocimiento por parte de sus miembros respecto a las actividades que desarrolla la Red.

Factores para aumentar la competitividad Para el 19,2 % de los ejecutivos de las empresas indicaron que para lograr la competitividad que necesitan las empresas de la Red dentro del rubro papa, ya sea a nivel regional como nacional se requiere bajar los costos de producción; a 11,5 % de ellos les bastaría sólo con aumentar los niveles productivos actuales que poseen, en cambio para el 46,3 % de los ejecutivos es necesario ejecutar los

---

<sup>4</sup> Sr. Helmud Bormann, Ingeniero Agrónomo. INDAP, Encargado de Red de Papas IX Región, 2003. Chile. (Comunicación Personal)

dos mecanismos anteriores para lograr la competitividad. Otras respuestas ante esta consulta lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 22. Factores que permiten mejorar la competitividad de las Empresas Asociativas Campesinas.

Principales factores de competitividad	Tipos de Empresas Asociativas campesinas		Total
	No cooperativas	Cooperativas	
		%	
Sólo bajar costos	11,5	7,7	19,2
Sólo aumentar la productividad	3,8	7,7	11,5
Las dos anteriores	15,5	30,8	46,3
Mejorar la calidad de la producción	11,5	7,7	19,2
No sabe	0,0	3,8	3,8
Total	42,3	57,7	100

Fuente: Elaborado por la autora, 2003.

Conseguir la competitividad en un rubro como la papa requiere de un gran esfuerzo por parte de las empresas y sus miembros, pues debido a las características que estos presentan y por las particularidades del rubro hace difícil mejorar las condiciones actuales a menos que aumente el nivel de unión que poseen.

También se debe considerar que este aumento de competitividad requiere no sólo del trabajo de los pequeños productores y las empresas sino también de las instituciones de gobierno las cuales deben apoyar de manera de visualizar una solución global que repercutirá en la Red de la Papa, por tales motivos el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), quién tiene una labor directa con la Red, las empresas y miembros a través del Departamento de Desarrollo Empresarial ha generado lineamientos estratégicos en el rubro papa para la IX Región, y considerando el fracaso de los objetivos anteriores en donde se pensaba consolidar empresas de segundo nivel que fueran capaces de comercializar al extranjero, los cuales se vieron imposibilitados de ejecutarse ya que la gran mayoría de las empresas no están consolidadas y la gran heterogeneidad entre ellas repercutió de manera



negativa como mecanismo de asociatividad (características productivas, tecnológicas, organizacionales). El Departamento de Desarrollo Empresarial redefinió en el año 2003 la estrategia a seguir por parte de la Red. Pues quedó demostrado que falta capacidad organizacional, productiva y tecnológica que ayude a mejorar el cultivo en la región y de esta manera posicionar a los miembros de la Red en un mejor nivel de competitividad.

Los lineamientos estratégicos propuestos durante el año 2003, por el Departamento de Desarrollo Empresarial<sup>5</sup> son:

- Contribuir a incrementar los niveles tecnológicos y adopción a productores para mejorar la calidad de productos y la oferta comerciable.
- Contribuir a fortalecer la asociatividad y la capacidad de gestión empresarial a nivel de red y empresas bases.
- Contribuir a la inserción competitiva de la oferta de papas (consumo-semilla), de las empresas asociativas campesinas en los mercados.

Para incrementar los niveles tecnológicos y la calidad de la semilla, INDAP ha gestionado vínculos con el instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), Además Bormann expuso que dentro de las últimas actividades que ha desarrollado la Red fue una gira tecnológica hacia la V, RM, VI y X regiones durante el primer semestre del año 2003, en donde se concluyó la falta de semilla de papa, nicho potencial para ser desarrollado por la Red con ayuda de INIA, pues la Red adquirió las variedades Karu y Yagana de esta institución para multiplicarla, éstas variedades son de piel amarilla, tipo de papa no consumida a nivel nacional pero que tiene excelentes resultados en la agroindustria, otra variedad que la Red se ha propuesto multiplicar es Cardinal por la cual ya no se debe cancelar royalty (manifestado por la empresa SZ en el año 2003), esta última

---

<sup>5</sup> Sr. Santiago Camaño. Ingeniero Agrónomo. INDAP, Jefe Prorubro INDAP IX Región, 2003. Chile (Comunicación Personal)

variedad es apetecida por la Red de Papas de la VI Región, por lo tanto, un nuevo nicho comercial que puede desarrollar la Red de la IX Región, esto último es importante porque permite vislumbrar acuerdos entre las distintas redes de papas, además de nuevos tipos de productos que puede desarrollar la Red.

Propuesta de Mejoramiento de la Competitividad de las Empresas Asociativas Campesinas de la Red de Papa de la IX Región de la Araucanía.

Antecedentes

El análisis precedente presentó los factores que inciden en una baja competitividad, o bien, en una competitividad que no es sustentable para el rubro papas de la IX Región de la Araucanía.

Las informaciones generadas a partir de la realidad observada en las investigaciones de terreno, permiten constatar que la situación de los pequeños productores que están asociados, en la base, y luego, se han integrado a otras formas de organización como lo es la Red de Papas, es compleja y los factores que deben ser modificados están interrelacionados por ello, es necesario utilizar una metodología específica que permita identificar las nuevas posibilidades de desarrollo para los pequeños productores estudiados y que a continuación se expone:

**Etapa 1:** Objetivo

El objetivo de esta propuesta es identificar los factores asociativos estudiados en la presente investigación, que permitan mejorar la competitividad de las empresas campesinas asociadas a la Red de la Papa de la IX Región.

**Etapa 2:** Descripción de la realidad estudiada en función de cuatro áreas que representan FORTALEZAS (internas a las asociaciones campesinas estudiadas), OPORTUNIDADES (que son factores externos a las asociaciones campesinas), DEBILIDADES (internas a las asociaciones campesinas) y AMENAZAS (que son externas las organizaciones).

A continuación se presenta el procedimiento FODA Sistémico aplicado a la realidad estudiada.

1. Descripción del FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe organización</li> <li>• Aspiración por mejorar el rubro papas</li> <li>• Buena ubicación geográfica para el rubro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe demanda del producto</li> <li>• Mala calidad de productos de la competencia</li> <li>• Buen contacto con institución (INDAP)</li> <li>• Políticas de Estado para el rubro</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente gestión</li> <li>• Baja utilización de riego</li> <li>• Bajos rendimientos/hectárea</li> <li>• Altos costos de producción</li> <li>• Débil compromiso con la organización por parte de los integrantes</li> <li>• Calidad no homogénea de papas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia agresiva</li> <li>• Sustitución por oferta de otras regiones del país</li> <li>• Pérdida de la condición fitosanitaria.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por la autora, 2004.

Para realizar un análisis objetivo posterior es necesario por una parte, disminuir el número de factores y además se debe eliminar toda la valoración. A continuación se presenta la segunda etapa del FODA Sistémico.

2. Reducción, selección y neutralización: De la descripción FODA anterior, los factores seleccionados como los más importantes son:

- Aspiración por mejorar  $\Rightarrow$  Aspiración
- Ubicación de las empresas  $\Rightarrow$  Ubicación
- Contacto con instituciones  $\Rightarrow$  Contacto
- Políticas de Estado para el rubro  $\Rightarrow$  Políticas de Estado
- Bajos rendimientos por hectárea  $\Rightarrow$  Rendimientos/hectárea
- Deficiente gestión  $\Rightarrow$  Gestión
- Competencia agresiva  $\Rightarrow$  Competencia agresiva
- Pérdida de condición fitosanitaria  $\Rightarrow$  Condición fitosanitaria

- i) Débil compromiso con la organización  $\rightleftarrows$  Compromiso  
 j) Altos costos/hectárea.  $\rightleftarrows$  Costos/hectárea

3. Matriz de influencia: En este procedimiento se valora la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás:

Influencia en: de:	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	$\Sigma$ SA
A:Aspiración	X	1	3	0	2	2	0	1	3	0	12
B:Ubicación	2	X	1	2	2	0	3	2	1	3	16
C:Contacto con institución	2	0	X	3	1	2	0	1	2	0	11
D: Política del Estado	3	2	2	X	0	0	2	2	0	0	11
E: Rendimiento/hectárea	3	0	1	1	X	1	3	1	3	3	16
F: Gestión	2	0	1	0	3	X	2	1	3	3	15
G:Competencia agresiva	2	2	0	0	3	2	X	1	2	3	15
H:Condición fitosanitaria	2	1	2	2	3	1	2	X	1	3	17
I:Compromiso	3	0	2	0	2	3	2	1	X	2	15
J:Costos/hectárea	2	0	0	0	3	2	3	0	2	X	12
$\Sigma$ SP	21	6	12	8	19	13	17	10	17	17	X
SaxSP	252	96	132	88	304	195	255	170	255	204	

Fuente: Elaborado por la autora, 2004

Simbología:

- 3:** influencia intensa    **2:** influencia media    **1:** influencia débil    **0:** sin influencia  
**SA:** suma activa (intensidad de la influencia del factor sobre los demás factores)  
**SP:** suma pasiva (intensidad de la influencia de los otros factores, sobre el factor analizado)

Al interpretar la matriz anterior se tienen como resultado que la suma SA indica cual es la influencia de cada factor por sobre los demás y a su vez la suma de SP muestra el grado de influenciabilidad del factor respecto los otros factores del sistema (matriz de influencia).

De acuerdo a la matriz precedente el factor que tiene mayor influencia en los demás (mayor SA) es la condición fitosanitaria, a su vez el factor que presenta mayor influencia de los factores de la matriz es el rendimiento/hectárea, que además presenta el mayor producto

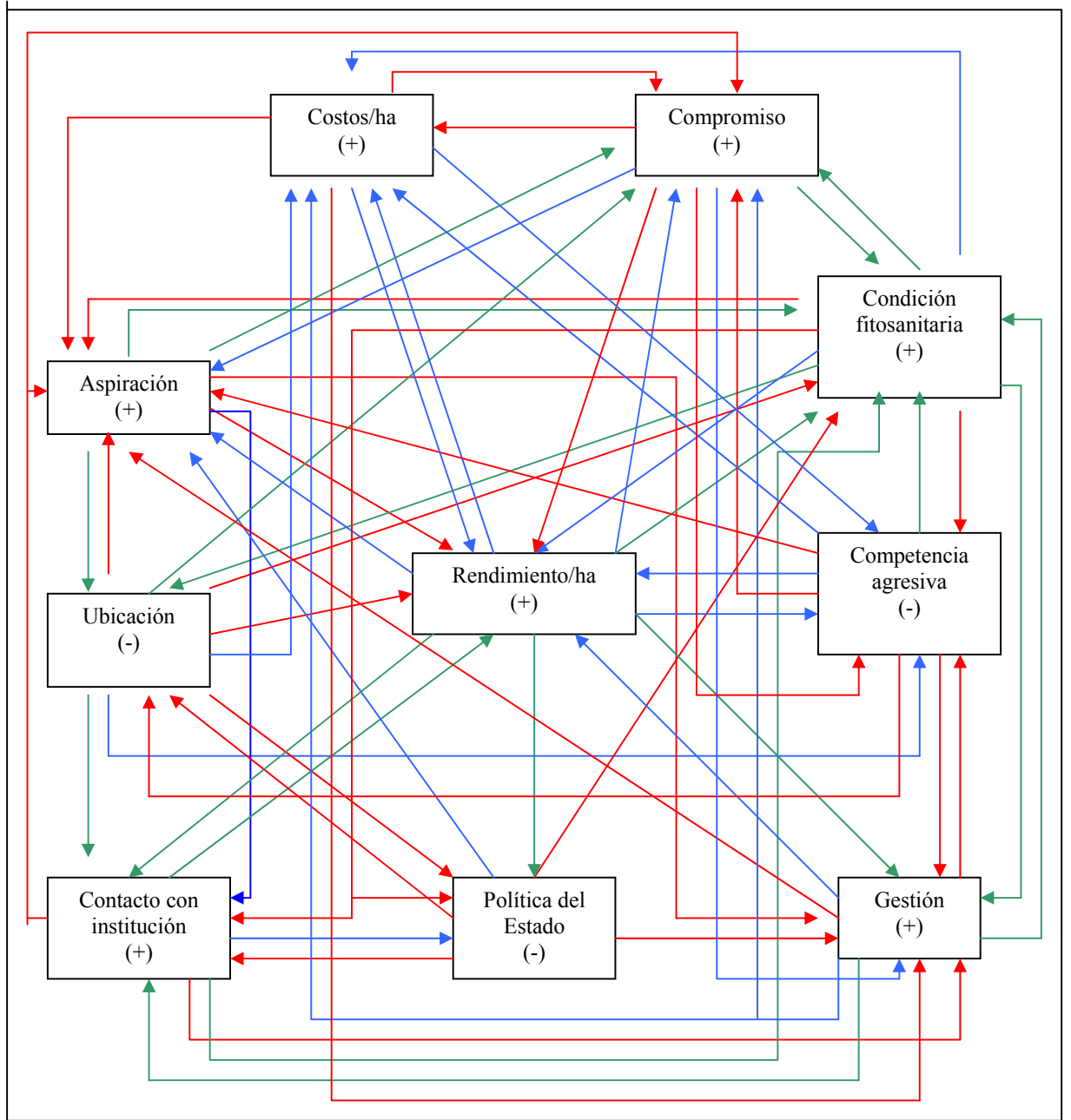
entre SA y SP, por lo tanto, esta variable es la que reúne el mayor número de corrientes de efectos entrantes y salientes.

El factor rendimientos/hectárea es el elemento más influenciado, ello determina que sea este el elemento central de la siguiente figura (estructura de efectos).

4. Estructura de efectos: es una forma de representación que muestra principalmente el curso y la intensidad de las corrientes de efectos individuales. Su gráfica permite aclarar como funciona el sistema.

En la estructura de efectos se grafican todos los factores del sistema, incluidos aquellos que no tengan influencia sobre los otros y que a su vez no son influenciados por los demás factores del sistema. El factor que presenta el mayor producto entre SA y SP, se encuentra al centro de la figura, pues es él que reúne el mayor número de corrientes de efectos entrantes y salientes.

En el caso de esta investigación la estructura de efectos determinada es la siguiente.



SIMBOLOGÍA:

→ Efecto intenso

→ Efecto Medio

→ Efecto débil

Figura15. Estructura de efectos para Empresas Asociativas Campesinas.

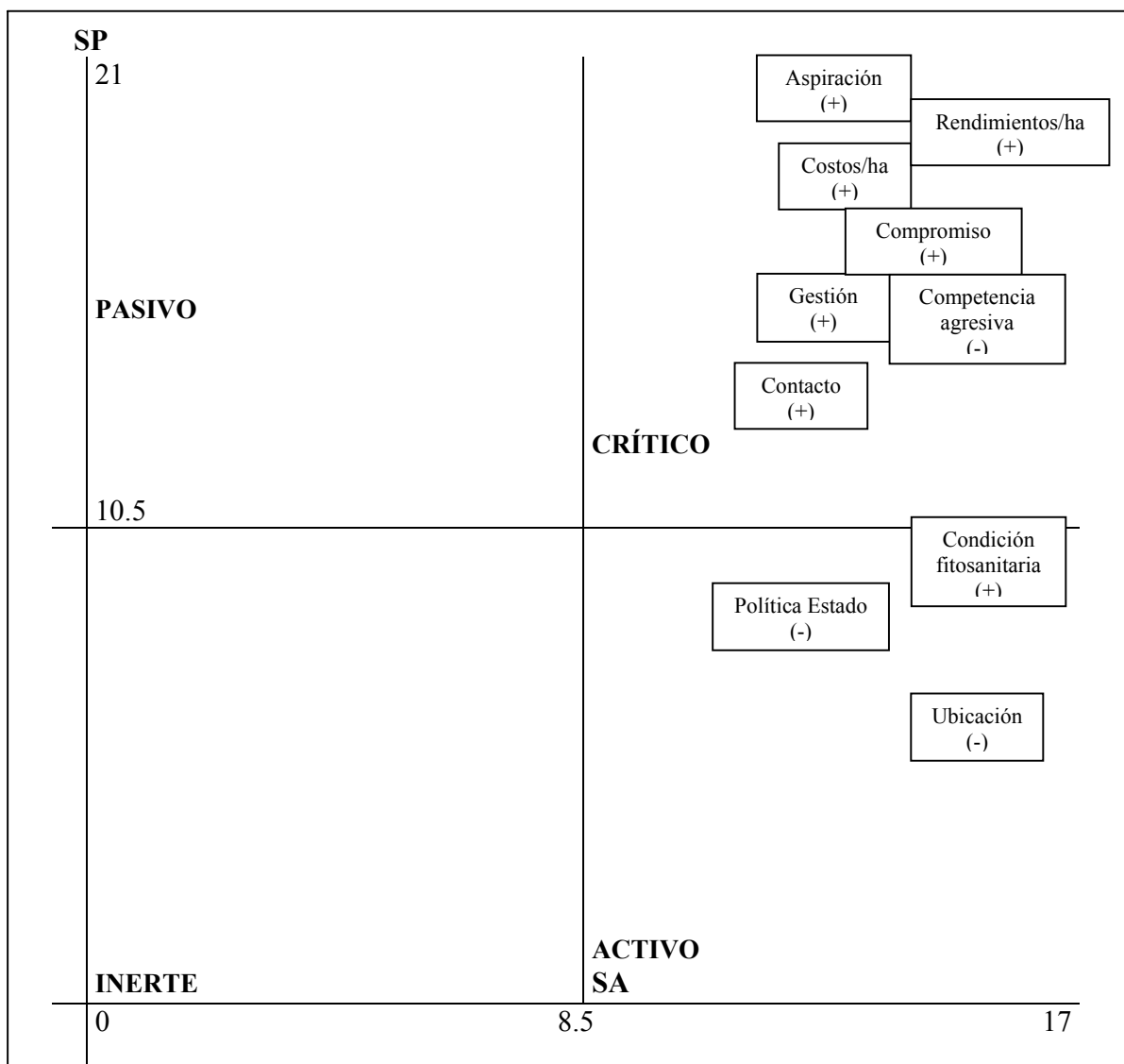
En la figura anterior (estructura de efectos), se puede apreciar que el factor costos por hectárea, es quién recibe el mayor números de efectos intensos y en segundo lugar están los rendimientos por hectárea, esto indica, por lo tanto, que ambos son elementos que tienen una mayor influencia de los otros factores del sistema, es decir, a través de sus resultados (total de costos y rendimientos) se puede visualizar el funcionamiento general de todos los factores que están involucrados en el sistema.

La siguiente etapa de esta metodología es la relación que tienen estos factores y como se caracterizan a nivel del sistema es mediante su gráfica en un esquema axial.

5. Esquema axial: El esquema axial proporciona información adicional, sobre la intensidad relativa de la influencia de cada factor, en comparación con los otros factores y con el grado relativo de “sensibilidad” (influenciabilidad) de ese factor afectado por parte del sistema.

La suma activa y pasiva de cada factor de la matriz permite crear un sistema de coordenadas (esquema axial) en el que se asigna un lugar a cada factor, la cruz formada por los ejes crea la división en cuatro cuadrantes que permiten dividir el conjunto de factores de forma aproximada y en la cual éstos tienen efecto hacia otros factores y están influenciados por los demás. Con respecto a los cuadrantes para efectos metodológicos se observan los siguientes:





Simbología

**SA:** suma activa (intensidad de la influencia del factor sobre los demás factores)

**SP:** suma pasiva (intensidad de la influencia de los otros factores, sobre el factor analizado)

Figura 16. Esquema Axial para Empresas Asociativas Campesinas.

- Cuadrante Pasivo Los factores que están ubicados en este cuadrante son de baja influencia y alta influenciabilidad. Intervenciones en este cuadrante tardan mucho en repercutir sobre el sistema general.
- Cuadrante Inerte Los factores son de baja influencia y además de baja influenciabilidad. Intervenir estos factores no permite influir sobre los otros factores.

En el caso de este estudio los factores analizados no se clasifican en los cuadrantes pasivo e inerte, esto indica, por lo tanto, que éstos no son elementos de baja influencia en el sistema.

- Cuadrante Activo Los factores que se ubican en este cuadrante son de influencia intensa y de baja influenciabilidad, si son intervenidos estos factores es posible obtener fuertes cambios en el sistema, pero como éstos no son “sensibles” o influenciables frente a otros factores sólo se tienen posibilidades limitadas para integrarlos a lo demás.

En la figura anterior existen tres factores graficados en el cuadrante como lo es la política de Estado, la ubicación de las empresas y la condición fitosanitaria, factores que son relevantes con los demás, pero que a su vez no pueden ser modificados o influenciados por los otros, por lo tanto, éstos factores es necesario conocerlos, ya que permite saber de antemano el escenario de trabajo de los productores y como interviene en sus decisiones, pero no es recomendable intervenirlos en una estrategia de mejoramiento para las empresas de la Red, debido a que son factores de largo plazo.

- Cuadrante Crítico Este cuadrante indica que los factores en él son de influencia intensa y alta influenciabilidad, si se modifican estos factores se puede lograr una alta repercusión de efectos, pero a su vez por retroacoplamiento también pueden darse efectos no deseados sobre la cantidad de factores del propio cuadrante y sobre los otros

factores, por lo tanto es necesario una especial atención antes de intervenir estos factores.

Los factores de esta investigación están clasificados en su mayoría en este cuadrante debido a las características que tienen, es necesario intervenirlos para lograr un mejoramiento de la condición actual de la Red de Papas de la IX Región, además porque son factores que es posible modificar en el corto y largo plazo como por ejemplo es la gestión y la competencia agresiva respectivamente.

Considerando los resultados anteriores se propone realizar la siguiente estrategia:

#### 6. Estrategia

- Incentivar el uso de semilla certificada para aumentar los rendimientos y la calidad de la producción
- Reforzar a través de capacitación el compromiso de los pequeños productores con la empresa que integran, además de la definición de roles dentro de la empresa para conseguir un compromiso legal de los participantes.
- Instaurar el uso de metodologías de gestión en el trabajo realizado por pequeños productores. Para dar solución a este problema y considerando el escaso nivel educacional (35.4 % enseñanza básica incompleta) de algunos integrantes se propone realizar una alianza con el Centro de Gestión Pitrufquén, quienes sean los encargados de entregar pautas de trabajo para la planificación y toma de decisiones a escala predial y de empresa.
- Hay que reestablecer la directiva de la Red y de esta forma acceder nuevamente a un contacto formal con las distintas instituciones relacionadas con el rubro de papas, especialmente con INDAP.
- Se debe monitorear constantemente el compromiso y la aspiración de los pequeños productores.

## CONCLUSIONES

Las principales conclusiones de este estudio están relacionadas con los siguientes factores asociativos que limitan la competitividad de las empresas asociativas campesinas participantes de la Red de la IX Región.

### 1. Contexto tecnológico.

- La alta heterogeneidad tecnológica de los pequeños productores de la Red es un factor que a influido en la competitividad del rubro.
- No existe infraestructura adecuada para prolongar la vida de postcosecha de las papas, por tal motivo deben salir al mercado cuando se produce una sobre oferta del producto, que es acrecentada por la alta perecibilidad de las papas, por tanto desaprovechan la capacidad de comercializar en otras épocas y con ello obtener mayores precios.
- Existe por parte de los pequeños productores desconocimiento de las distintas herramientas tecnológicas tales como riego tecnificado, semillas certificadas, maquinarias, entre otras, que existen en el rubro y que permiten aumentar los rendimientos y la calidad de los productos obtenidos y con ellos la competitividad.
- La mayoría productores cuenta con implementos de tiro animal, esta realidad puede ser cambiada mediante la unión y a través de la asociación de las empresas que están localizadas en áreas cercanas.

## 2. Contexto económico-productivo.

- Los altos costos de producción han influido de manera negativa en la rentabilidad del rubro y han impedido la mayor adquisición de la tecnología con las cuales logren economías de escala que produzcan competitividad en las actividades que desarrollan.
- La heterogénea calidad de la producción de papas de los pequeños productores, ha traído como consecuencia dificultades para comercializar asociativamente sus productos.
- No existe en las empresas una institucionalidad de los acuerdos y de la gestión realizada, lo que se refleja en las instancias de toma de decisiones donde se adolece de herramientas de organización tales como registros de costos, de existencias y otros.
- Las empresas asociativas presentan una situación compleja al enfrentar falta de capital y endeudamiento, los cuales no les permiten realizar mejores procesos de gestión y modernización del rubro.
- La ubicación de las empresas que conforman la Red, muestran una gran dispersión por lo que limitan las posibilidades de realizar un trabajo asociativo a menos que se definan subsectores que concentren empresas cercanas entre sí, lo que les permita por otro lado realizar grupos de producción dentro de la Red, es decir, diversidad de productos (primores, guarda, etc), los que les permita crear diferenciación para conseguir competitividad en el rubro. También serán más eficientes las interrelaciones si se utilizara tecnologías provenientes de la información.

La conformación de una Red del rubro papas es una posibilidad para el desarrollo local de los productores, pero ello depende de la capacidad de articular al conjunto de agentes

que influyen en un proceso de esta naturaleza. De acuerdo a las observaciones de terreno, esta experiencia de las empresas asociativas campesinas con la Red, las siguientes constataciones muestran las debilidades de ésta y son los factores que hacen fallar estas alianzas.

- La Red de Papas de la IX Región aún no se ha posicionado como una institución de modernización y mejoramiento del rubro para los productores que forman parte de ella y para los demás productores de la región.
- La Red de Papas no está en condiciones de planificar un trabajo interno a largo plazo, esto debido a los problemas que enfrenta, que son organizacionales lo que se manifiesta en la incapacidad de consolidar una directiva de representación frente a las propias empresas asociativas y a otras instituciones.
- Las organizaciones que conforman la Red, han sido llamadas en forma genérica “empresas”, sin embargo, en su mayoría, éstas aún no funcionan como tales sino que son sociedades, cooperativas, asociaciones indígenas cuyo objetivo interno es la producción y cuya visión es utilizar a la Red como medio para resolver problemas de comercialización que de manera individual, no han sido capaces de resolver.
- A partir de estas constataciones y de acuerdo a los intereses de los productores de papas entrevistados, aún los beneficios que esperaban de esta alianza denominada Red, no han sido logrados.

### 3. Bases de propuesta

La propuesta de desarrollo asociativo y competitivo para empresas campesinas de la Red de la IX Región considera las siguientes bases, las cuales provienen del análisis de la matriz de influencia:

- La calidad de la producción obtenida por las empresas campesinas mejorará en la medida que éstas, introduzcan la utilización de semilla certificada en reemplazo de la actual semilla corriente que utilizan en sus siembras.
- Los bajos rendimientos por hectárea obtenidos hasta hoy por las empresas campesinas, es posible modificarlos mediante la incorporación de semilla certificada a los sistemas productivos tanto de las empresas como de sus integrantes.
- Se debe transitar de lo individual a lo asociativo. Este proceso debe tener como eje la innovación productiva y comercial, considerando escalas de producción y mercadeo, reducción de costos de transacción; por ello la importancia de la asociatividad para desarrollar centros de gestión que generen nuevas capacidades de decisión a nivel de explotaciones agrícolas, nuevos líderes y dirigentes del agro.
- Información en tantos, datos, análisis y diálogos para la toma de decisiones. En este aspecto la existencia de redes por rubros, genera un rol fundamental en el apoyo que pueden brindar a los pequeños productores en la definición de estrategias de mercadeo, adaptando las informaciones de precios que se generan a nivel nacional.

También, es factible que las redes en una segunda prioridad, manejen datos complementarios sobre el proceso productivo de quienes son parte de una Red en tanto, que empresas campesinas. Estos datos permitirían, evaluar las opciones productivas primero a

nivel de productor, luego con mayor información y en forma gradual y secuencial, deberán contribuir a evaluar nuevas posibilidades de inversión en las empresas campesinas, asociadas a la Red.



**LITERATURA CITADA**

ACCATINO, P. 1994. Importancia de la Semilla en los Sistemas de Producción de Papas en los Países en Desarrollo. pp 9-11. Chile. INIA. Estación Experimental Remehue. Serie Remehue N° 51. 169p.

ÁGUILA, H. 1987. Agricultura, General y Especial. Editorial Universitaria. 334p.

APEY, A. GUEVARA, G. RAMÍREZ, J. TAPIA, B y SOLIVELLES, V. 2001. Agricultura Mapuche. Santiago, Chile. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA, MINAGRI) . Corporación Nacional de Desarrollo Agrícola. Documento de Trabajo N°6. 100p.

ARÉVALO, E. 2002. Redes Sociales. [en línea] Disponible en el WWW:[http://www.riod.org/asps/..%5ccontenidos%5cbiblioteca%5cque\\_es\\_una\\_RED\\_para\\_bibliotecas.doc](http://www.riod.org/asps/..%5ccontenidos%5cbiblioteca%5cque_es_una_RED_para_bibliotecas.doc) (consultada 21 Noviembre 2002).

BARRERA, A. 1999. Participación y Organización Campesina en la Ruralidad del 2010. pp 7-32. In Barrera, A. Rojas, H. Tomic, T.(ed). Nueva Ruralidad y Agricultura Familiar Campesina:10 Perspectivas de la Ruralidad Chilena al 2010. Santiago. 221p.

BARRÍA, L CERECEDA, L ORTEGA, H y ALIAGA, H. 1988. El Campesinado Chileno: Sus Organizaciones Productivas; Factores de Éxito y Fracaso en su Funcionamiento Interno. Instituto Chileno de Educación Cooperativo, Instituto de Sociología Pontificia Universidad Católica y Desarrollo Campesino. 383p.

BELAIR, J y ROJAS, H. 1999. Desarrollo en la Agricultura Familiar Campesina. pp 169-193. In Barrera, A. Rojas, H. Tomic, T.(ed). Nueva Ruralidad y Agricultura Familiar Campesina:10 Perspectivas de la Ruralidad Chilena al 2010. Santiago. 221p.

BERDEGUÉ, J. 2000. Cooperando para Competir: Empresas Asociativas Campesinas en Chile. INDAP. 87p.

BENGOA, J y VALENZUELA, E. 1984. Economía Mapuche: Pobreza y Subsistencia en la Sociedad Mapuche Contemporánea. Ed. PAS, Santiago. 221p.

BIBLIOTECA CONGRESO NACIONAL de CHILE. 2001. Región de la Araucanía [en línea] Disponible en el WWW:<http://www.bcn.cl/pags/regional/cont/pags/20010103170953.htm>. (consultada 22 mayo de 2002).

CAYOTA, S. 1998. La Gestión de Empresas Asociativas en los Nuevos Escenarios Económicos. pp 107-125. In INDAP (ed). Gestión para la Modernización de la Pequeña Empresa Agrícola. Santiago, 331p.

CENTRO de INFORMACIÓN de RECURSOS NATURALES (CIREN-CORFO). 1990. Atlas Agroclimático de Chile: IV a IX Región. 134p.

CEPAL/FAO. 1990. Experiencias Agroindustriales Campesinas en Chile. División Agrícola Conjunta CEPAL/FAO. 30p.

CONTRERAS, A. 1997. Producción de Papas-Semilla para Pequeños Productores del Sur de Chile. Universidad Austral de Chile, Valdivia. 83p.

CHAMORRO, H. 2002. Red Nacional de Papa, un ejemplo de integración. Tierra Adentro. 43:27.

DE la BARRA, R. HOLMBERG, F y VILLARROEL, D. 2002. Factores de Roce y Desgaste Interno en Empresas Asociativas Campesinas. Agrosur, 30 (1): 1-11.

ECHENIQUE, J y ROLANDO, N. 1989. La Pequeña Agricultura. Agraria, Santiago. 193p.

FIGUEROA, A. 1993. Educación, Mercados y Tecnología en la Pequeña Agricultura de América Latina. FAO. Santiago, Chile. 62p.

FAO. 1998. Apertura Económica y Desarrollo Agropecuario Sostenible. La Perspectiva de las Regiones VII a X. Informe N° 97/027. 149p.

GALEB, P. 1996. Competitividad: El Desafío Inmediato. Agroeconómico. 33: 36-39.

GÁLVEZ, J. 2003. FODA Sistémico como Diagnóstico en la Planificación Participativa. Publicación Docente. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Forestales. 10p.

GONZÁLEZ, H KALAZICH, J y SANTOS, J. 1994a. Fundamentos de Almacenamiento y Conservación de Papas. pp: 109-124. Chile. INIA. Estación Experimental Remehue. Serie Remehue N° 51. 169p.

GONZÁLEZ, H KALAZICH, J y SANTOS, J. 1994b. Sistemas de Almacenamiento y Conservación de Papas. pp: 127-148. Chile. INIA. Estación Experimental Remehue. Serie Remehue N° 51. 169p.

HOLMBERG, G y DE la BARRA, R. 1997. Variables Técnico-Económicas a Intervenir para Mejorar la Competitividad del Rubro Papa. INIA Centro Regional de Investigación Remehue Boletín Técnico N°246. 12p.

IICA- INDAP. 1993. Manual de Gestión: Contabilidad y Finanzas. Departamento de Desarrollo Empresarial, INDAP. Santiago. 60p.

IICA-INDAP. 2001. Informe Red Nacional de la Papa. IICA-INDAP. Santiago. 47p.

INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO (INDAP), Chile. 1993. Contexto Regional de las Estrategias de Desarrollo Agrícola de las Áreas de la IX Región. Estudio EDAA- INDAP IX Región, Temuco. 256p.

INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO (INDAP), Chile Marco Conceptual y orientaciones Estratégicas, Unidad de Desarrollo de Mercados. Período 2001-2010. INDAP, Santiago. 45p.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE), Chile. 1997. VI Censo Nacional Agropecuario 1997:Resultados Preliminares. INE, Santiago. 443p.

INSTITUTO NACIONAL INVESTIGACIÓN AGRARIA (INIA), Chile 2002. Papas. [en línea] Disponible en el WWW:<http://www.inia.cl/servicios /semillas/papas/index.htm>. (consultada 06 de noviembre de 2002).

JEREZ, J y SIMPFENDÖRFER, C. 2000. El Efecto del Riego en Cultivos de Papa, IX Región. Tierra Adentro. (31):36-38.

LEAL, N y MELO, M. 2002. Planificación Estratégica Red nacional de la Papa. Centro de Gestión Empresarial INDAP, Cañete. 28p.

MARAMBIO, L. 1998. Contexto, Objetivos y Grandes Temas. pp 35-40. In INDAP (ed). Gestión para la Modernización de la Pequeña Empresa Agrícola. Santiago, 331p.

MARINO, P PÉREZ, M y ARMESTO, J. 2002. Ventajas de Asociarse. [en línea] Disponible en el WWW:<http://4.inti.gov.ar/gd/4jornadas2002/poster/pdf>. (consultada 31 de julio 2003).

MINISTERIO DE AGRICULTURA, Chile. 2001. Una Política de Estado para la Agricultura Chilena, período 2000-2010. Ministerio de Agricultura, Santiago 140p.

MONTAGNA, M. 2002. Para Aumentar la Competitividad de Empresas Campesinas: Red Prorubro. Tierra Adentro 45: 52.

NOVICK, M. 2001. Una Mirada Integradora a las Relaciones entre Empresas y Competencias Laborales en América Latina [en línea]. Disponible en el WWW:<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/novick/pdf>. (consultada 19 de junio 2002).

OCHOA M, BUSTAMANTE, W y HEYER, C. 2000. Programa de Integración de Empresas Campesinas por Rubros. Avances del Programa y Proyecciones para el Año 2000. INDAP. Santiago 33p.

OFICINA DE ESTUDIOS Y POLITICAS AGRARIAS (ODEPA), Chile. 2001. Situación Actual y Perspectivas de la Papa [en línea] Disponible en el WWW:<http://www.odepa.gob.cl/base-datos/estadisticas/estadisticas.htm>. (consultada 15 abril de 2002).

OFICINA DE ESTUDIOS Y POLITICAS AGRARIAS (ODEPA), Chile 2002a. Papas: Temporada Agrícola 2001/2002. [en línea] Disponible en el WWW:<http://www.Odepa.cl>. (consultada 10 de junio 2002).

OFICINA DE ESTUDIOS Y POLITICAS AGRARIAS (ODEPA), Chile. 2002b. Menor Oferta de Papas en el Mercado [en línea] Disponible en el WWW:<http://odepa.gob.cl/>. (consultada 12 junio de 2002).

OFICINA DE ESTUDIOS Y POLITICAS AGRARIAS (ODEPA), Chile. 2003. Estadísticas Productivas. [en línea] Disponible en el WWW:<http://www.odepa.gob.cl/base-datos/>. (consultada 11 de julio 2003).

PALLARES, Z. 2000. La Asociatividad Empresarial: Una Respuesta de los Pequeños productores a la Internalización de las Economías [en línea] Disponible en el WWW:<http://www.sipromicro.org/biblioteca/sipromicro/pdf>. (consultada 14 de mayo 2002).

PAÚL, L. 1996. Marco de Análisis de la Competitividad de un país. pp 7-44. In Paúl, L y Suárez, F. Competitividad: El Gran Desafío de las Empresas Chilenas. Centro de Estudios Públicos. Santiago. 233p.

PELAYO, C. 2002. La Competitividad. [en líneas] Disponible en el WWW:<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>. (consultada 14 de mayo 2002).

PERALES, R. 2003. Juntos Trabajando por la Competitividad y Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas. [en línea] Disponible en el WWW:[http://www.promopyme.gob.peru/pymeperu/descarga/presentaci%F3n\\_villa\\_el\\_salvador\\_gremios\\_agenda.ppt](http://www.promopyme.gob.peru/pymeperu/descarga/presentaci%F3n_villa_el_salvador_gremios_agenda.ppt). (consultada 31 de julio 2003).

POGGIESE, H. REDÍN, M y ALÍ, P. 1999. El Papel de las Redes en el Desarrollo Local como Practicas Asociadas entre Estado y Sociedad. FLACSO. Buenos Aires, Argentina. 26p.

PORTER, M. 1982. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Ediciones Copilco, México, D.F. 550p.

PORTER, M. 1997. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial CECSA, México. 407p.

RODRÍGUEZ, M y VIDAL, P. 1997. Estudio de las Cadenas Productivas: Lechuga, Maíz dulce, Papa y Tomate en la IX Región. pp: 55-70. Chile. INIA. Centro Regional de Investigación Carillanca. Serie Carillanca N°64. 93p.

RONCACIO, O. 2000. Identificación y Mapeo de Cadenas productivas Regionales (cluster) [en línea] Disponible en el WWW:<http://www.mincomex.gov.co/competitividad/cadenasproductivas/cluster.asp>. (consultada 18 de junio 2002).

RODEZNO, R. 2002. Programa de Fomento a la Micro, pequeña y mediana Empresa (PROMYPE/GTZ). [en línea] Disponible en el WWW:[http://www.eco.microempresa.org/documentos/archivos/Hn\\_asociatividad\\_en\\_pymes\\_ppt](http://www.eco.microempresa.org/documentos/archivos/Hn_asociatividad_en_pymes_ppt). (consultada 20 mayo 2003).

ROSALES, R. 1997. La Asociatividad como Estrategia de fortalecimiento de las PYMEs [en línea] Disponible en el WWW:<http://www.lanic.utexas.edu/sela/AA2K/es/cap/revcaps.htm>. (consultada 14 de mayo 2002).

SÁEZ, A. 1997. Detección de Procesos Asociativos y de Gestión en agricultores Comerciales VII a X Región. ODEPA, Santiago. 49 p.

SÁNCHEZ, A SOLÍS, L y RATGEB, V. 2001. La Cadena Agroalimentaria del Cultivo de Papa en Chile. Fundación Chile. Santiago. 80p.

SERVICIO AGRÍCOLA y GANADERO (SAG), Chile. 1997. Normas Específicas de Certificación de Semillas de Papas. 11p.

SUÁREZ, F. 1996. Competitividad de las Empresas. pp 45-76. In Paúl, L y Suárez, F. Competitividad: El Gran Desafío de las Empresas Chilenas. Centro de Estudios Públicos. Santiago. 233p.

TAPIA, B. 2003. Papas: Temporada Agrícola 2002/2003. [en línea] Disponible en el WWW:<http://www.odepa.cl>. (consultada 05 de mayo 2003).

VALENZUELA, E y COUSIÑO, C. 2000. Sociabilidad y Asociatividad: Un Ensayo de Sociología Comparada. [en línea] Disponible en el WWW:<http://www.puc.cl/sociologia/pdf/sociabilidad%20y%asociatividad.pdf>. (consultada 31 de julio 2003).

ZAMORA, J. 1999a. Retro y Prospección de Actividades de Pequeños Productores Frente a la Asociatividad Comercial: El Caso de Pequeños Productores de la Región del Maule, Chile. *Agrosur*, 27 (1): 10-20.

ZAMORA, J. 1999b. Determinación de Necesidades de Investigación para Establecer Causas de Resistencia a la Asociatividad Comercial Campesina. *Agrosur*, 27 (1): 37-42.



## APÉNDICE I

Cuadro 1. Empresas Asociativas Campesinas de la Red de la Papa de la IX Región.

<b>N°</b>	<b>Empresa</b>	<b>N° socios</b>	<b>Comuna</b>	<b>Operación</b>
1	Cerro Verde	26	Traiguen	Cooperativa
2	Cóndor de Malleco	24	Traiguen	Cooperativa
3	Granero de Quino	12	Traiguen	Sociedad Anónima
4	Agrobotacura	11	Gorbea	Sociedad Anónima
5	Agropuren 2000	10	Puren	Sociedad
6	Pullallan	15	Puerto Saavedra	Cooperativa
7	Alto Boroa	12	Nueva Imperial	Comité
8	Agrícola Carahue	9	Carahue	Sociedad Limitada
9	Agrícola Pichingual	12	Carahue	Sociedad Limitada
10	Agrícola Agrofuturo	15	Carahue	Sociedad Limitada
11	Huincullican	21	Teodoro Schmidt	Cooperativa
12	Porma	10	Teodoro Schmidt	Cooperativa
13	El Budi	21	Teodoro Schmidt	Cooperativa
14	Chelle	9	Teodoro Schmidt	Cooperativa
15	Rucacomche	19	Teodoro Schmidt	Cooperativa
16	Agrícola Curipel	14	Teodoro Schmidt	Sociedad Limitada
17	Pelewe	21	Teodoro Schmidt	Cooperativa
18	Pocoyan	17	Tolten	Cooperativa
19	Nueva Tolten	19	Tolten	Cooperativa
20	Fintucue	16	Tolten	Cooperativa
21	Río Boldo	20	Tolten	Cooperativa
22	Estero Coliman	23	Tolten	Cooperativa
23	Camahuey	16	Tolten	Cooperativa
24	Carrascos Hermanos	2	Tolten	Sociedad Limitada
25	Indígena Maquehua	15	Tolten	Asociación
26	Eugenio Cural	10	Tolten	Comité

## APÉNDICE II

Cuadro 2. Reestructuración de las Empresas Asociativas Campesinas de la Red de la Papa de la IX Región.

N°	Empresa	N° socios activos	Comuna	Operación
1	Agropuren 2000	10	Puren	Sociedad
2	Agrobotacura	11	Gorbea	Sociedad Anónima
3	Pullallan	38	Puerto Saavedra	Cooperativa
4	Agrícola Pichingual	4	Carahue	Sociedad Limitada
5	Agrícola Carahue	4	Carahue	Sociedad Limitada
6	Agrícola El Peral*	15	Carahue	Sociedad Limitada
7	Llollinco*	34	Teodoro Schmidt	Cooperativa
8	Agrícola Curipel	15	Teodoro Schmidt	Sociedad Limitada
9	Agrícola López*	3	Teodoro Schmidt	Sociedad Limitada
10	Nueva Tolten	18	Tolten	Cooperativa
11	Pocoyan	16	Tolten	Cooperativa
12	Camahuey	15	Tolten	Cooperativa
13	Río Boldo	12	Tolten	Cooperativa
14	Estero Coliman	24	Tolten	Cooperativa
15	Carrascos Hermanos	2	Tolten	Sociedad Limitada
16	Agrícola Norambuena*	5	Tolten	Sociedad Limitada

\* : Empresas integradas a la Red de la Papa de la IX Región en septiembre 2002, después de reestructuración realizada por el Departamento Empresarial de INDAP IX Región.

