GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL SECTOR PRIVADO CON UNIDADES FAMILIARES CAMPESINAS MAPUCHE.

PROPUESTA FIA CONTRATACIÓN DE CONSULTORES

COC-2009-0490

TEMUCO, JULIO 2009

I.	INDICE	1

SECCIÓN I

II.	RESUMEN EJECUTIVO	2
III.	FUNDAMENTACIÓN, OBJETIVO Y METODOLOGIA DE LA CONSULTORIA	5
3.1	Visión de los Gremios y Sector Empresarial para el Desarrollo de La Araucanía.	5
3.2	Objetivos Y Metodología De La Consultoría.	5
3.3	Principios Y Prácticas A Fortalecer En Esta Iniciativa Privada.	6

SECCIÓN II

IV.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	8
4.1	Entorno Agrícola Nacional e Internacional	8
4.2	Entorno Regional	9
4.2.1	Antecedentes poblacionales	9
4.2.2	Indicadores de productividad regional	9
4.2.3	Participación de la producción agropecuaria y forestal	10
4.2.4	Caracterización Y Participación De La AFC Mapuche	13
V.	DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EMPRESARIAL AGROPECUARIO Y PRODUCTORES AGROPECUARIOS MAPUCHE	18
5.1	Análisis Del Entorno Empresarial Agropecuario	18
5.2	Principales conclusiones de las entrevistas con empresas y empresarios	19
5.3	Conclusiones De Entrevistas Con Familias Mapuches	21

SECCIÓN III

VI.	MARCO CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA	24
6.1	Definiciones Relacionadas A Encadenamientos Productivos	24
6.2	Modelo De Encadenamiento	25
6.2.1	Tipos de encadenamiento productivo	25
6.2.2	Valores intrínsecos a las negociaciones de encadenamiento.	26
6.3	Modelo De Incubación	28
6.4	Inserción De Productores Mapuches A Cadenas De Valor	30
VII.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN PILOTO DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO.	31
7.1	Objetivos	31
7.2	Propuesta del Modelo	31
7.3	Descripción Del Modelo Piloto	33
7.4	Ejecución Del Modelo Piloto	36
7.5	Resultados Esperados e Indicadores De Éxito	41
7.6	Impactos Esperados	42

II. RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento es el producto de una consultoría contratada por la Sociedad de Fomento Agrícola de Temuco (SOFO A.G.) y co-financiada por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), cuyo objetivo fue diseñar una propuesta de un modelo piloto de gestión para propiciar y facilitar encadenamientos productivos a través de relaciones de negocios entre empresas privadas del ámbito agropecuario y agricultores y productores mapuche en la región de La Araucanía, el cual finalmente debería establecerse como una Unidad Articuladora del entorno de Negocios de las empresas privadas y productores Mapuche sostenible y replicable.

En una primera etapa de validación de este modelo, las iniciativas de articulación productiva se enfocarán en levantar relaciones de negocios entre empresas regionales con productores mapuche

Durante el año 2008, los gremios de la región de La Araucanía tomaron la decisión de enfocarse en analizar y respaldar activamente propuestas de estrategias de acción y acuerdos para lograr un desarrollo sostenible con soluciones reales para la población rural mapuche que no ha logrado superar su condición de pobreza.

Los representantes de hombres y mujeres de trabajo, partícipes en los Gremios, coinciden en que la pobreza existente, pese a su disminución en los últimos diez años, es el factor gravitante que, sobre todo en el mundo rural y en los jóvenes, predispone a visiones ideologizadas y violentas, principalmente en sectores de la población indígena. Consideran que se debe fortalecer el acceso de los habitantes del mundo rural, sobre todo de los agricultores mapuche, a emprendimientos sustentables que les permita mayor autonomía productiva y económica. El desarrollo integral, de las comunidades mapuche y rurales en general, debe ser abordado de manera concreta, con permanencia y sostenibilidad.

Por otro lado, tanto representantes mapuche como no mapuche coinciden, tras cinco meses de entrevistas y reuniones de presidentes y gerentes de gremios de La Araucanía (Septiembre 2008 a Enero 2009), que las políticas públicas centradas exclusivamente en la entrega de tierras a la población mapuche no han logrado mejorar el nivel de vida de las familias beneficiadas. Así la pobreza se mantiene o profundiza en las comunidades, pese a la cantidad de recursos financieros focalizados en la compra de tierras.

El trabajo de esta consultoría, denominada **"Diseño de un modelo de gestión del sector privado con unidades familiares campesinas mapuche"** se desarrolló en un plazo de dos meses, cuyo producto final es este informe con una propuesta de modelo de gestión, el cual posteriormente podrá ser configurado en un proyecto para postular a su financiamiento.

De acuerdo al contexto económico y productivo de La Araucanía, ésta región ha presentado en los últimos veinte años un crecimiento sostenido con una tasa promedio anual aproximada del 5%, apoyada en un importante desarrollo en la producción forestal y sus industrias relacionadas. A su vez, durante el último decenio se han concretado importantes avances en

actividades relacionadas con el turismo y en el ámbito agropecuario un fuerte crecimiento en la producción frutal, en especial de frutales menores (berries), como también el establecimiento de agroindustrias procesadoras y productoras de materias primas para la alimentación animal, destacando la industria de alimentos para salmones, basadas en la producción de cereales, leguminosas de grano y oleaginosas cultivadas en nuestra región y sus regiones vecinas.

En este gran dinamismo mostrado por el sector agroalimentario, el sector privado involucrado demostró una destacable capacidad de adaptación a las nuevas reglas de juego en un contexto de mercados globalizados, mostrando gran eficiencia en el uso de sus recursos productivos, la incorporación de nuevas tecnologías y la adopción e implementación de programas de aseguramiento y certificación de calidad, encarando los constantes desafíos que se le han planteado.

Al analizar este proceso de desarrollo económico y productivo, se descubren importantes contrastes con la realidad de la agricultura familiar mapuche, que en general no está participando en forma relevante en este desarrollo.

Es así que la otra cara de nuestra agricultura regional, la agricultura familiar campesina y en especial la agricultura mapuche ha permanecido rezagada y ha visto agudizadas sus debilidades y deficiencias, y por lo tanto sin adquirir las capacidades necesarias para enfrentar exitosamente los desafíos y aprovechar las ventajas que pueden surgir gracias a la apertura comercial de nuestro país.

Por lo tanto hoy coexisten al menos dos sectores agrícolas en nuestra región, el sector productivo exitoso orientado a la producción exportable, en que predominan sistemas agrícolas empresariales, y el sector menos competitivo, que incluye a sistemas agrícolas orientados al abastecimiento del mercado interno y la pequeña agricultura, en la cual distinguimos la Agricultura Familiar Mapuche en particular, la cual predomina en el ámbito rural de La Araucanía.

De hecho, según información publicada por ODEPA (2001), en cuanto a la participación de la agricultura mapuche en el total de explotaciones por comuna, en 14 comunas de La Araucanía la proporción de productores mapuche supera el 50% del nº total de productores agropecuarios, y resaltan las comunas de Nueva Imperial, Temuco y Padre Las Casas, donde las explotaciones manejadas por mapuches superan el 80%.

El factor más relevante que define el nivel de marginalidad social de la población mapuche, particularmente las familias rurales, es el ingreso real total del grupo familiar. Una característica común de las familias rurales pobres es su dependencia de actividades productivas de subsistencia, la falta de expectativas para el fortalecimiento productivo, retraso tecnológico, carencia de recursos financieros y una mínima vinculación a los mercados.

Otra característica que se pudo establecer respecto a la dinámica socio-económica de las familias campesinas mapuche , en especial por las entrevistas de colaboradores y directores e

información publicada respecto a varios proyectos de desarrollo mapuche desarrollados en esta región, fue su fuerte dependencia y resistencia a cambiar sus sistemas productivos en el caso de percibir los cambios ofrecidos por los proyectos como una amenaza a la seguridad de la alimentación básica y satisfacción de las necesidades básicas del núcleo familiar. En cambio, en el momento que lograban entender "el negocio" y los beneficios que obtendrían a corto plazo, su compromiso con las metas productivas y enfoque con los objetivos comunes del proyecto resultaban mucho más exitosas.

En el curso de esta consultoría, se contactaron 29 empresas y empresarios agrícolas, y se entrevistaron 14 socios del PFM de Bosques Cautín. De éstos, finalmente se identificaron seis empresas con negocios o rubros encadenables y 11 productores mapuche con potencial para asociarse a este modelo de encadenamiento.

A partir de esta experiencia y del análisis regional realizado se propone un modelo de gestión que está concebido para cualquier negocio con potencial de desarrollo de encadenamiento productivo y con ello gozar de las externalidades positivas propias de esta relación. Este debe ser validado en un ambiente propicio y para ello se ha considerado las seis empresas regionales y los 11 socios mapuche del Programa de Forestación de Bosques Cautín en una primera etapa.

A su vez, a medida que avance el proceso de validación del modelo de gestión propuesto, podrá hacerse extensivo a otras familias mapuches interesadas habitantes del área inicial, así como a otras zonas de la región donde surjan grupos de interés, ya sean empresas privadas o agricultores que estén dispuestos a replicar la experiencia.

Será tarea de esta unidad de gestión prestar servicios a los actores principales de la cadena, garantizando el establecimiento y desarrollo sostenible y económicamente justo de cada negocio (según el concepto de ganar-ganar). Deberá enfocarse permanentemente en facilitar la solución de aspectos limitantes, -tales como la ausencia de financiamiento, insuficiencia de infraestructura y apoyo logístico necesario, así como la inexistencia de competencias pertinentes que hasta ahora, han inhibido el encadenamiento productivo de la agricultura familiar mapuche con el mundo empresarial agropecuario de la región.

III. FUNDAMENTACIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA CONSULTORÍA.

3.1 Visión de los Gremios y Sector Empresarial para el Desarrollo de La Araucanía.

A partir de Agosto de 2008, los Gremios de La Araucanía [1] decidieron abocarse a la tarea de contribuir al desarrollo de la región enfocándose en un contexto de tolerancia, proactividad y articulación estratégica, tomando la decisión de incorporarse activamente a un proceso de escuchar, conocer y tratar de proponer medidas a fin de contribuir a que la región y su gente, viva y trabaje en un clima de confianza y de colaboración; factores fundamentales para un desarrollo sustentable y de real impacto en los sectores de mayor pobreza.

Como es de público conocimiento en los últimos diez años se han desarrollado de manera sistemática y cíclica, actos de violencia en el contexto del mal llamado "conflicto mapuche" o "conflicto de tierras", estigmatizando a la región como una zona de violencia y de riesgo, que ha desincentivado la inversión en el sector productivo privado.

Asimismo, en conversaciones de SOFO A.G. con la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), se coincidió en la oportunidad de buscar una nueva fórmula de articulación productiva del ámbito agrícola y empresarial privado de la región de manera de canalizar su experiencia y capacidad empresarial para lograr una efectiva articulación productiva de empresas o empresarios agropecuarios, así como productores agrícolas con la agricultura familiar mapuche en la región.

Recogiendo lo anterior se decidió contratar una consultoría externa con apoyo de la Fundación para la Innovación Agraria, para formular una propuesta piloto generada desde el sector privado que - de manera efectiva y sostenida – mejoren la calidad de vida de las familias mapuche del sector rural. Se pretende convocar y articular a actores privados y públicos, regionales y nacionales, a fin de diseñar e implementar procesos de articulación entre actores privados y productores mapuche.

3.2 Objetivos Y Metodología De La Consultoría.

El objetivo de la consultoría fue **formular una propuesta general que permita**:

Implementar y validar el diseño de un modelo piloto sostenible y replicable que propicie la relación de negocios entre empresas privadas y productores mapuche a fin de incrementar los ingresos de sus grupos familiares.

---

[1] Los gremios en La Araucanía están conformados por la Sociedad de Fomento Agrícola de Temuco (SOFO AG), la Corporación Nacional de la Madera IX Región (COPRMA), la Asociación de Industriales de Malleco y Cautín (ASIMCA A.G.), la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Temuco A.G., la Cámara Chilena de la Construcción – Temuco,. Federación Gremial de la Industria Hotelera y Gastronómica de Chile, - Araucanía (HOTELGA Araucanía la Asociación Gremial de los Dueños de Camiones de Malleco y Cautín y la Asociación de la Industria del Salmón (Salmón Chile AG. IX Región).

Al iniciarse el trabajo de dos meses de esta consultoria, al equipo consultor se le indicó como estrategia de trabajo el explorar y conocer una experiencia desarrollada por la empresa Bosques Cautín, con su Programa de Forestación Mapuche (PFM), el cual ha establecido un marco de asociación con propietarios mapuche a través de un contrato de prestación de servicios a 14 años, para la plantación, manejo, cuidado y cosecha de plantaciones de *E.globulus*, además de especies nativas chilenas.

Este programa se inició hace dos años atrás, y ya cuenta con más de 142 socios mapuche y cuatro personas jurídicas (comunidades indígenas), ubicadas en la comuna de Nueva Imperial, Galvarino y Lumaco.

Dado que este programa se ha ido desarrollando favorablemente, con resultados satisfactorios evidentes, y la preexistencia de relaciones contractuales de alianza de negocios entre estos productores mapuche con Bosques Cautín, se decidió enfocar las estrategias propuestas a este grupo en una primera etapa, a un área inicial que comprende las comunas de Chol Chol, Galvarino y Nueva Imperial.

La metodología para la formulación implicó un primer mes de contactar via correo electrónico y/o teléfono a 21 empresas y diez empresarios o agricultores de la región. De esta nómina de contactos surgieron entrevistas, reuniones y visitas a doce (12) empresas, ocho (8) agricultores o ex colaboradores de proyectos de desarrollo mapuche y a 15 predios de socios mapuche de Bosques Cautín, con el fin de constatar la factibilidad de establecer relaciones productivas y de negocio entre empresas agropecuarias y pequeños productores mapuche, y los aspectos a considerar para que dicha articulación resulte exitosa. Se definieron previamente perfiles productivos para ambos grupos, se formularon pautas de entrevistas y se fueron identificando potenciales rubros para el encadenamiento productivo.

La consultoría fue desarrollada por dos profesionales ingenieros agrónomos, responsables de la formulación, una coordinadora de relación entre éstos y los gremios y una profesional validadora de la formulación. Se conformó un Comité Consultivo formado por representantes técnicos de SOFO y Bosques Cautín que al inicio y finalizado el primer mes de consultoría conocieron el estado de avance y aportaron sugerencias al desarrollo del trabajo establecido. asimismo dieron su visto bueno a la propuesta final, en la cual se recogieron sus indicaciones y sugerencias finales.

3.3 Principios Y Prácticas A Fortalecer En Esta Iniciativa Privada.

Además de su interés en la disminución de la pobreza en las familias mapuche, los gremios pretenden fortalecer las relaciones de éstas con empresas privadas a fin de fomentar valores y principios que posibiliten disminuir las prácticas asistencialistas, desarrollando relaciones de responsabilidad y confianza mutua.

El desarrollo de negocios y encadenamientos productivos entre privados, empresas, empresarios, productores mapuche y su unidad familiar deberá sustentarse en los siguientes principios (HEPTÁLOGO):

1) **Cooperación**
   Es el modo más eficaz y afable de trabajar. Se necesita confianza y compromiso, y la convicción que siempre existe un papel para cada uno/a. Todos/as necesitamos sentir que formamos parte de algo; la persona debe sentirse valiosa, necesaria, y vinculada.

2) **Respeto y fortalecimiento de la capacidad de decisión sobre la propiedad privada y la libre competencia,** no generando abuso de posiciones dominantes, respetando las decisiones de los mercados y no trasgrediendo normas ni leyes establecidas para los pueblos originarios

3) **Comportamiento ético cumpliendo con los acuerdos y fijando responsabilidades** claras y acordes a los resultados que cada socio puede y debe aportar al resultado final de un buen negocio.
   Se debe formular contratos claros con condiciones y garantías de suministro éticas. Debe haber pago puntual y el establecimiento de estructura y procedimiento de gestión del negocio, incluyendo el período de relación, los riesgos compartidos y las ganancias de cada socio.

4) **Transparencia**, condición de ser abierto y franco sobre las acciones, comunicando de manera clara y no ambigua. Manejo de inquietudes o quejas transparente y oportuno. Establecimiento de procedimientos para la resolución de conflictos en casos que se den.

5) **Debida diligencia** de cada socio en las tareas encomendadas.

6) **Desarrollo del recurso humano**, reconociendo las habilidades y el potencial de los productores mapuche entregando oportunidades para avanzar y aprender. Se debe apoyar el aprendizaje continuo, establecer programas de capacitación y a mediano plazo el acceso a la educación de los miembros más jóvenes de la unidad productiva familiar

7) **Comercio equitativo. T**rabajar como socios en un **contexto** acorde a las capacidades concretas de cada uno y **a través de actividad productiva sustentable**.

Finalmente se presenta una propuesta para la implementación de este modelo, sus indicadores de éxito y el período que implica para la obtención de resultados que logren efectividad, sustentabilidad y propicien su replicabilidad como experiencia piloto.

IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 Entorno agrícola nacional e internacional.

Chile se caracteriza y destaca hoy día en el mundo por ser un país que mantiene su economía libre, abierta, y volcada hacia la exportación.

Según las proyecciones de especialistas, durante el año 2009 se observará una contracción de las exportaciones totales del país cercana a un 25%, alcanzando un monto aproximado de cincuenta mil millones de dólares. En cuanto a las exportaciones de alimentos, éstos mostrarán un aumento de al menos 9%, alcanzando un monto equivalente a trece mil quinientos millones de dólares. Aún así y a pesar del impacto de la crisis del salmón y de la fuerte reducción del comercio, el sector agroalimentario debería mantener su dinamismo. En este contexto, las exportaciones de alimentos alcanzarán a representar el 27% del total del país, y se espera que en el año 2010 superen el 30%, afianzándose como el sector más estable y de mayor capacidad de crecimiento.

Es así que durante el año 2008, el total de las exportaciones chilenas crecieron sólo un 0,7%, mientras las exportaciones agroalimentarias lo hacían en un 18%. Desde 2007 la participación de los alimentos en el total de las explotaciones del país pasó de un 15,6% a un 19,1%, proyectando al país en el mercado mundial como un importante proveedor de alimentos, ya sean éstos frescos, congelados, envasados o procesados (CHILE POTENCIA ALIMENTARIA).

Durante la década de los años ochenta, se inician reformas de gran trascendencia en cuanto a la liberalización de la política económica, sentándose las bases para el actual proceso de globalización en el cual está inserto nuestro país, lo que ha permitido este gran dinamismo y competitividad de su sector exportador.

En el caso específico del sector agrícola y forestal, estos cambios significativos facilitaron y estimularon las exportaciones de algunos rubros silvo-agropecuarios.

La posterior rebaja (unilateral) de aranceles y durante los últimos doce años las sucesivas firmas de Acuerdos de Complementación Económica (ACE) y Tratados de Libre Comercio (TLC), como los firmados con México, Centroamérica, la Unión Europea (UE), Corea del Sur, los EEUU de Norteamérica, Japón, China y un acuerdo de alcance parcial con India, significaron un cambio importante en la situación del sector agrícola nacional. En éste algunos rubros considerados *commodities* y substitutos de importaciones, se han visto afectados negativamente en su competitividad, mientras otros orientados a las exportaciones, se han destacado por su gran dinamismo y crecimiento.

El sector en su conjunto ha experimentado un crecimiento sostenido a partir de la segunda mitad de los ochenta, con una tasa promedio anual aproximada del 5%. Esto es un reflejo del gran dinamismo y potencial que muestra el sector agroalimentario del país, y en el cual, un

segmento importante del sector privado involucrado ha demostrado su gran capacidad para adaptarse a las nuevas reglas del juego, con una gran eficiencia en el uso de los recursos productivos, la incorporación de nuevas tecnologías y programas de aseguramiento y certificación de calidad, enfrentando y superando los permanentes desafíos que se le plantean.

Al contrario, otra parte de nuestra agricultura ha visto agudizadas sus deficiencias y debilidades en este mismo lapso de tiempo, al no contar con las condiciones suficientes y recursos apropiados para enfrentar con éxito los desafíos y ventajas que brinda la apertura comercial.

Por lo tanto, hoy coexisten dos sectores agrícolas en nuestro país, - un sector productivo exitoso, orientado a las exportaciones, en que predominan sistemas agrícolas empresariales, y un sector menos competitivo, que incluye a sistemas agrícolas orientados al abastecimiento del mercado interno y la pequeña agricultura, en la cual distinguimos la Agricultura Familiar Campesina en general, y la Agricultura Familiar Mapuche en particular, la cual predomina en el ámbito rural de La Araucanía.

4.2 Entorno Regional

Como unidad territorial, nuestra región se caracteriza por aspectos económicos, sociales, étnico-culturales e históricas, que la hacen notoriamente distinta a las demás regiones del país, especialmente por su carácter multiétnico y pluricultural, y el hecho de haber sido el último territorio en incorporarse a la república de Chile a fines del siglo XIX.

4.2.1 Antecedentes poblacionales

La Araucanía se conforma administrativamente por dos provincias, Malleco y Cautín las que a su vez, están integradas por 32 comunas y se extiende en una superficie de 31.843 km^2, correspondiente al 4,2% del territorio nacional. Su población según el censo poblacional del año 2002 sumó 867.351 habitantes (el 5,7% del total nacional). De éstos, 67,7% corresponden a población urbana y 32,3% a la población rural.En caso de los mapuche en particular, un 62,4% residía en zonas urbanas en contraste con un 37,6% registrado como habitantes rurales.

4.2.2 Indicadores de productividad regional

Un estudio, recientemente publicado por el Centro de Estudios Públicos (CEP), indica que La Araucanía continúa siendo, - como ha sido en los últimos cuarenta años -, la región más rezagada del país en relación a su Producto Interno Bruto per cápita (Tabla N° 1). Junto con ser la región más pobre muestra además los peores indicadores de desigualdad del país. (Estudios Públicos N° 113, 2009. Rodrigo A. Cerda),

TABLA Nº 1: CRECIMIENTO DE CHILE Y LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA EN VARIOS PERÍODOS COMPARADOS

	1960 - 2006	1960 - 1977	1977 - 1986	1986 - 2006	1997 – 2006
Crecimiento PIB Chile	3,9	2,7	3,4	5,4	3,8
Std, % PIB Chile	4,4	5,1	5,6	2,5	2,0
Crecimiento Región de La Araucanía	3,5	2,3	2,5	5,1	3,4
Std, % PIB Región de La Araucanía	4,9	5,2	5,0	4,2	2,9
Correlación	0,64	0,51	0,75	0,70	0,75

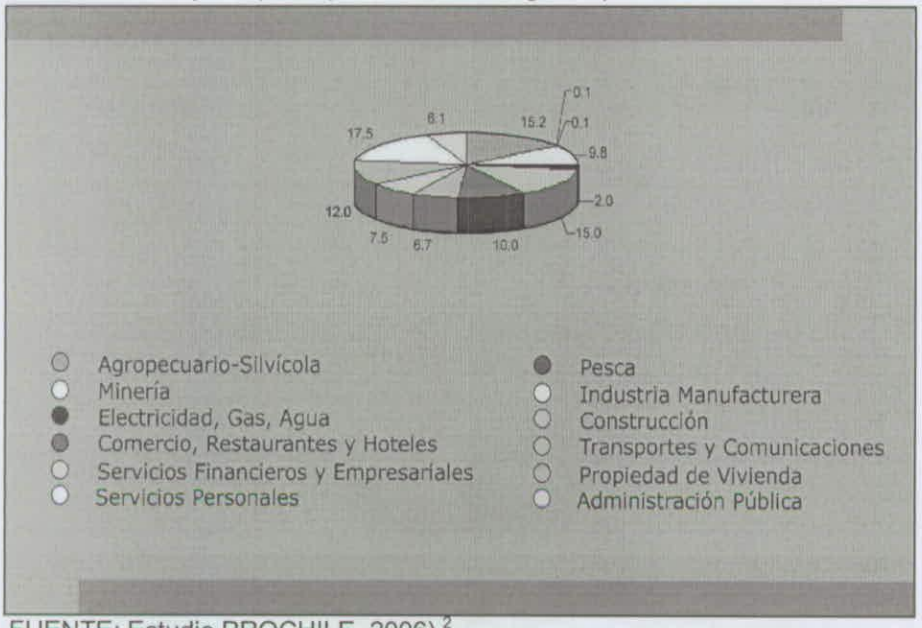
Fuente: CEP, Estudios Públicos Nº 113, 2009. Rodrigo A. Cerda

La mayor desviación estándar en la tasa de crecimiento de La Araucanía indica además un comportamiento más volátil de las tasas del PIB regional, lo cual se refleja en algún momento en tasas muy altas o muy bajas en relación a lo que se observa en el resto del país.

4.2.3 Participación de la producción agropecuaria y forestal

Para el año 2002, el cálculo del PIB regional arrojó como los sectores productivos más representativos en la región, el sector de Servicios personales (17,5%), el Forestal-agropecuario (15,2%) y Construcción (15%). Sin embargo cabe recalcar que una parte importante de las actividades especificadas como de servicios personales, son servicios vinculados directamente con la actividad agrícola.

CUADRO Nº 1: Porcentaje de participación del PIB regional por actividad Económica año 2002.



FUENTE: Estudio PROCHILE, 2006) [2]

[2] Estudio: Cluster Exportadores Regionales, IX Región de La Araucanía. 2006.

LA AGRICULTURA REGIONAL.

La actividad agropecuaria es uno de los ejes productivos y pilares más importantes que impulsan la economía en La Araucanía, aportando durante este año 2009 (período Marzo a Mayo) el 23,2% de la ocupación regional, es decir, 78.100 puestos de trabajo (INE, sector Agricultura, Caza y Pesca, nivel primario), cifra que no incluye a los trabajadores de las agroindustrias. En cuanto a la producción agropecuaria regional en particular, la región presenta importantes fortalezas, los cuales han facilitado una importante diversificación en cuanto a los rubros productivos y agroindustriales, mostrando un interesante proceso de innovación tecnológica y desarrollo productivo en todos sus rubros. Sus condiciones agro-climáticas, recursos naturales de calidad y condiciones fito- y zoosanitarias excepcionales, además de la incorporación y desarrollo de modernas tecnologías de riego han resultado ser un insumo clave, que dio inicio durante los últimos 20 años al desarrollo de nuevos rubros conquistando nuevos espacios de competitividad que se deben seguir potenciando en los mercados internacionales.

Entre los rubros agropecuarios que actualmente se desarrollan en La Araucanía podemos destacar:

- cultivos anuales de rotación, - avena, cebada cervecera, colza o raps canola, triticale, trigo, y lupino dulce y amargo
- frutales menores, -arándanos, frambuesas, frutillas, avellano europeo-, y mayores, - manzanas, cerezas, nogales y castañas - ,
- semillas, - gramíneas forrajeras, para prado y ornamentales, Winter Nursery de raps canola, cereales, lupino dulce, flores y hortalizas - ,
- miel y sus subproductos
- producción de leche y productos lácteos (bovinos, caprinos)
- carne bovina
- ovinos de carne como rubro emergente.

En el contexto productivo general, durante el último quinquenio la región ha mostrado importantes avances en actividades relacionadas con la producción forestal, turismo y en el ámbito agropecuario un fuerte crecimiento en la producción frutal, en especial de frutales menores (berries).

TABLA N°2. SUPERFICIE TOTAL SEMBRADA O PLANTADA POR GRUPO DE CULTIVOS, SEGÚN REGIÓN, PROVINCIA Y COMUNA (Extracto 5 comunas representativas de la región)

PAÍS, REGIÓN, PROVINCIA Y COMUNA	Superficie Explotaciones informantes	Grupos de cultivos										
		Cereales	Leguminosas y tubérculos	Cultivos industriales	Hortalizas	Plantas forrajeras	Semilleros	Frutales	Flores	Viñas y parronales viníferos	Viveros	Plantaciones forestales
	(ha)	Ha										
Total País	29.762.611	479.404	70.900	69.972	95.551	510.371	42.402	324.294	2.124	128.946	2.298	848.617
IX de La Araucanía	1.936.799	169.610	15.374	26.852	4.526	89.646	8.381	12.374	85	31	216	224.471
Malleco	790.016	69.792	1.328	10.832	875	22.291	851	4.137	20	27	78	96.652
Cautín	1.146.783	99.819	14.046	16.020	3.652	67.356	7.530	8.237	65	4	138	127.819
Cholchol	21.893	1.279	202	334	288	461	21	158	2	0	0	3.811
Nueva Imperial	50.646	6.152	999	3.482	253	1.672	499	414	4	0	3	6.476
Galvarino	33.830	3.487	185	354	103	660	2	60	0	3	0	12.243
Carahue	90.019	3.750	2.352	156	157	3.132	16	392	1	0	0	18.726
Lumaco	39.361	726	134	101	89	239	0	145	0	1	0	14.699

FUENTE: VII Censo Agropecuario y Forestal, 2007 (2) Las cifras de superficie fueron corregidos a números enteros.

En la tabla anterior podemos ver los resultados del VII Censo Agropecuario y Forestal del año 2007. En este podemos constatar la importancia que tienen las siembras de cereales y cultivos industriales de la región, ya que representan el 35,4% y 38,4% respectivamente del total sembrado en el país. Otra cifra que resalta en estas estadísticas son las plantaciones forestales, que ya han alcanzado una participación de 26,5% del total nacional

EXPORTACIONES REGIONALES 2008

Las exportaciones regionales durante el año 2008 alcanzaron un total de 490 millones de dólares, un 14% más que el año 2007. De estas exportaciones, cabe destacar que los productos no celulosa mostraron un incremento de un 65%, reduciendo la participación de la celulosa como principal producto regional de exportación respecto al total de productos exportados, de un 71,5% el año 2007 a un 59% para el año 2008. Más aún, el análisis del total de exportaciones de la región de La Araucanía para el período 2000 a 2008, indica que los envíos de productos no celulosa se han multiplicado casi siete veces, desde US$ 30.000.000 a US$ 202.000.000.

Entre los productos agropecuarios no celulosa exportados durante el año 2008, el primer lugar lo ocupó la avena (grano y productos procesados) con US$ 50 millones, seguido por los productos lácteos con US$ 36 millones, y más atrás las manzanas con US$ 20 millones, la carne bovina y los berries con US$ 10 millones cada uno. Entre los demás productos

exportados que superaron el monto de un millón de dólares se pueden mencionar las maltas de cebada cervecera, lupino amargo, semillas, aceites vegetales y jugos de frutas y hortalizas.

4.2.4 Caracterización Y Participación De La Agricultura Familiar Campesina Mapuche

Todo este proceso de desarrollo productivo de la región descrito hasta aquí contrasta con la realidad de la agricultura familiar campesina (AFC) en general y mapuche en particular, la cual en su mayor proporción ha permanecido desvinculada y sin una participación relevante de este desarrollo.

NUMERO Y SUPERFICIE DE EXPLOTACIONES CON TIERRA EN LA ARAUCANÍA

De acuerdo a los resultados del último Censo Agropecuario y Forestal del año 2007, en el país, las explotaciones con tierra inferiores a 100 ha representan un 11% del total de las explotaciones, en tanto en La Araucanía representan un 39%. Al contrastar estas cifras con las comunas de la región, destacan las comunas de Chol Chol, con un 83% de explotaciones menores a 100 ha, seguida por la comuna de Nueva Imperial y Galvarino, con un 67% y 59% respectivamente (Ver Tabla Nº 3)

Si analizamos en este mismo censo los resultados correspondientes a la superficie agrícola en manos de productores agropecuarios y forestales individuales que se declararon como pueblos originarios, los mapuche representaron el 69% del total nacional, en tanto los productores mapuche de La Araucanía correspondieron a un 41%, con un 27% correspondiente a la provincia de Cautín y un 13% a la provincia de Malleco. (Ver Tabla Nº 4). Respecto a la superficie manejada por estos mismos productores en las comunas de Chol Chol, Nueva Imperial y Galvarino, estos sumaron un 7% respecto a la superficie total nacional.

TABLA Nº 3: SUPERFICIE DE LAS EXPLOTACIONES AGROPECUARIAS CON TIERRA POR TAMAÑO, SEGÚN REGIÓN, PROVINCIA Y COMUNAS

PAÍS, REGIÓN, PROVINCIA Y COMUNA	TOTAL	TAMAÑO EXPLOTACIONES		< 100 ha	> 100 ha
	ha	< 100 ha	> 100 ha	%	
Total pais	29.781.691	3.322.197	26.459.493	11	89
IX de La Araucania	1.937.281	760.398	1.176.883	39	61
Cautín	1.146.900	555.012	591.888	48	52
Cholchol	21.905	18.086	3.819	83	17
Nueva Imperial	50.689	33.876	16.813	67	33
Galvarino	33.846	20.079	13.767	59	41
Carahue	90.019	50.348	39.671	56	44
Malleco	790.381	205.386	584.995	26	74
Lumaco	39.668	21.919	17.749	55	45

FUENTE: VII Censo Agropecuario y Forestal, 2007 (2) Las cifras de superficie fueron corregidos a números enteros.

TABLA Nº 4: PRODUCTORES AGROPECUARIOS Y FORESTALES INDIVIDUALES POR PUEBLO ORIGINARIO, SEGÚN REGIÓN, PROVINCIA Y COMUNA

PAÍS, REGIÓN, PROVINCIA Y COMUNA			Pueblos originarios Total		Productores Mapuche		
						SUPERFICIE	
			Informantes	Superficie (ha)	Informantes	ha	%
Total país			46.355	946.394	42.795	653.442	69
IX de La Araucanía			31.426	383.782	31.426	383.782	41
	Cautín		26.339	257.917	26.339	257.917	27
		Cholchol	1.276	14.761	1.276	14.761	2
		Nueva Imperial	2.582	27.574	2.582	27.574	3
		Galvarino	1.641	16.613	1.641	16.613	2
		Carahue	1.169	17.640	1.169	17.640	2
	Malleco		5.087	125.865	5.087	125.865	13
		Lumaco	693	8.950	693	8.950	1

FUENTE: VII Censo Agropecuario y Forestal, 2007 (2) Las cifras de superficie y % fueron corregidos a números enteros.

LA SITUACIÓN POBLACIONAL MAPUCHE.

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda del año 2002, entre la población que declara residencia habitual en La Araucanía se identificaron como mapuche 203.221 habitantes, correspondiendo a un 23,4 % de la población total de la región, ubicados principalmente en las comunas de mayores índices de ruralidad. De hecho, el 70,9% de la población mapuche en la región es rural. Esto sitúa a La Araucanía en el primer lugar nacional respecto a la participación de población mapuche.

De acuerdo a estimaciones para el año 2006, la población mapuche que vive en La Araucanía alcanzaría una cifra próxima a los 250.000 habitantes, correspondiente a un 27% de la población total regional, con una tasa de pobreza cercana al 18% ((Estudios Públicos Nº 113, 2009. Rodrigo A. Cerda).

La situación de marginación social y económica de las familias rurales mapuche y las malas condiciones de vida que los ha afectado durante tanto tiempo, en general los ha transformado en propietarios minifundistas, atrapados en sus terrenos agrícolas marginales, degradados y con sus recursos naturales sobreexplotados. Esto ha provocado además una importante migración de la población más jóven, saludable y educada, buscando mejores opciones en los mercados laborales urbanos como también en el trabajo temporero de los rubros frutícola de la zona central y centro-norte.

De hecho, entre 1996 y el año 2000, la población mapuche en La Araucanía disminuyó cerca de un 6,7%, en tanto entre los años 2003 y 2006 se redujo en un 0,5% adicional, lo cual se explica principalmente por una disminución del número de personas en todos los grupos de edades en el sector rural, con una mayor cantidad en los grupos de 1 a 18 años, y en el grupo de 19 a 30 años. Aún cuando una parte de esta población hoy día se ha radicado en las áreas urbanas de

la región, una importante proporción emigró a otras regiones del país, principalmente hacia la Región Metropolitana.[3]

Finalmente los mapuche han permanecido al margen de apoyos estatales efectivos, con un precario acceso a créditos y sin respaldo tecnológico para adaptarse a las políticas económicas de nuestro país de inserción en los mercados globales, que han llevado a nuestra agricultura a tener que competir con mercados de países desarrollados que, a pesar de declarar su orientación a economías de libre mercado, continúan protegiendo a sus productores agropecuarios, forestales y sectores productivos relacionados con subsidios y ayudas millonarias.

Según la encuesta CEP "Los Mapuche rurales y urbanos hoy", realizada durante el año 2006, la mayoría de los mapuche encuestados (86%), tanto rurales como urbanos indicaron que las tierras deben pertenecer a las personas y sus familias, en tanto sólo el 10% de los mapuche rurales y un 12% de los mapuche urbanos contestaron que la propiedad de las tierras debe ser de propiedad comunitaria.

PARTICIPACIÓN DE LA AGRICULTURA MAPUCHE EN LA REGIÓN DE LA ARAUCANIA.

De acuerdo a información publicada por ODEPA (2001)[4], respecto a la participación de la agricultura mapuche en el total de explotaciones por comuna, en 14 comunas de La Araucanía la proporción de productores mapuche supera el 50% del número total de productores agropecuarios, y resaltan las comunas de Nueva Imperial, Temuco y Padre Las Casas, donde las explotaciones manejadas por mapuches superan el 80%.

TABLA N°4. Agricultura mapuche: número, superficie total y superficie agrícola efectiva de las explotaciones mapuches y su participación porcentual respecto al total comunal

	N°EXPLOTACIONES		Superficie explotaciones (ha)		Sup erficie agrícola utilizada (ha)	
COMUNA	Mapuches	% comunal	Mapuches	% comunal	Mapuches	% comunal
Nva.Imperial	4.764	83,4	53.196	49,0	47.293	51,1
Padre Las Casas	4.859	82,3	21.385	62,7	19.000	63,9
Temuco	1.988	80,5	18.635	46,2	17.027	48,2
Galvarino	1.952	73,9	17.659	33,9	15.505	33,5
Pto.Saavedra	1.484	68,7	11.383	46,8	10.392	46,1

FUENTE: ODEPA, 2001. Análisis Socioespacial VI Censo Agropecuario

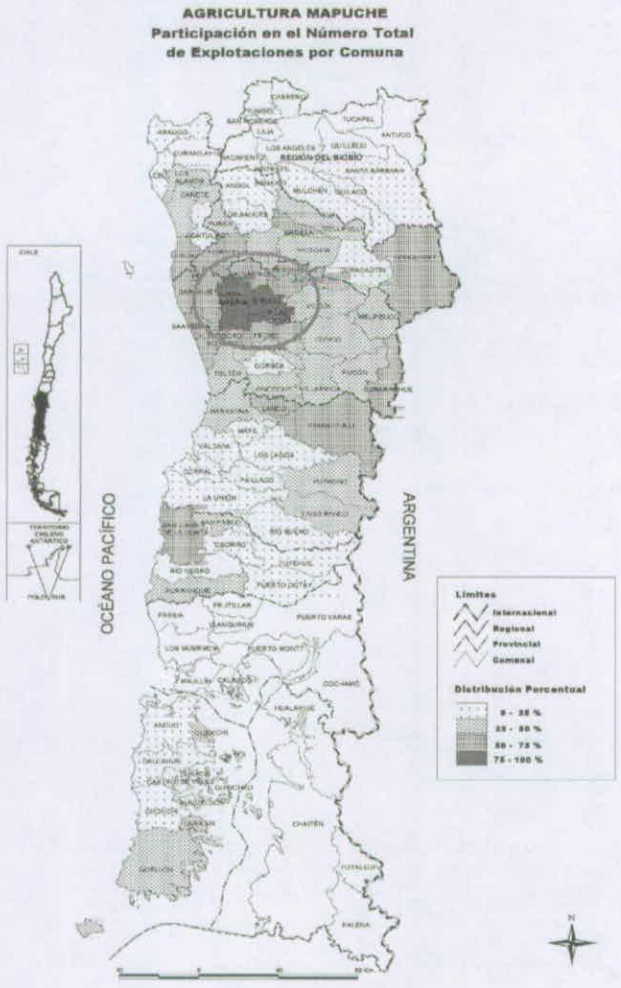
[3] De acuerdo al Censo Poblacional del año 2002, al análisis de las estadísticas sociales de los pueblos indígenas en Chile, publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas INE) y el Programa Orígenes (MIDEPLAN/BID), así como el estudio publicado por el Centro de Estudios Públicos (CEP, Rodrigo A. Cerda. Situación Socioeconómica reciente de los Mapuches en la región de La Araucanía) (Ver en Literatura consultada).

[4] ODEPA, 2001. Análisis Socioespacial VI Censo Agropecuario, 1997.

La tabla anterior nos permite verificar que entre las comunas analizadas, Nueva Imperial es la que acumula un mayor porcentaje de propiedades inferiores a 5 ha, predominio que mantiene con las propiedades menores a 20 ha. En el caso de las propiedades de 20 a menos de 50 ha, y las de 50 a menos de 100 ha, es la comuna de Carahue la que muestra mayor porcentaje en este rango de tamaño de las propiedades.

Sin embargo, si se considera como parámetro comparativo la superficie de las explotaciones, sólo en Padre Las Casas y Nueva Imperial se supera el 50% de la superficie agrícola utilizada manejadas por mapuches en relación al total comunal. Cabe recordar que para el VI Censo Nacional Agropecuario en el año 1997, aún no se creaba la comuna de Chol Chol, territorio que entonces formaba parte de la comuna de Nueva Imperial. (Ver Figura N°1).

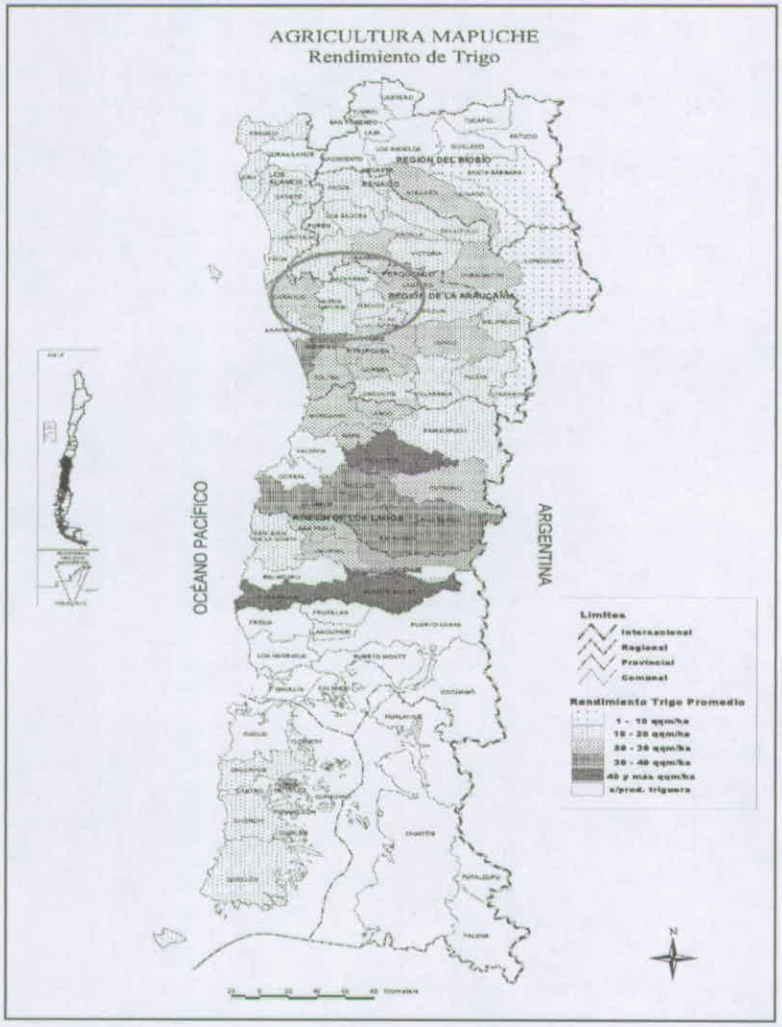
FIGURA Nº 1



FUENTE: AGRICULTURA MAPUCHE. Análisis socioespacial a partir del VI Censo Nacional Agropecuario.Documento de Trabajo Nº 6, Marzo 2001.

En el Mapa siguiente se muestran los rendimientos de trigo que registró el VI Censo Nacional Agropecuario para la agricultura mapuche en 1997. Aun cuando se deban considerar aspectos agro-ecológicos que influyen sobre los rendimientos, como son aptitud y calidad de suelos y pluviometría, cabe señalar que entre las comunas que menores rendimientos registran están las comunas de Nueva Imperial, Galvarino, Temuco, Padre Las Casas, Vilcún y Lumaco entre otras, en contraste con las comunas de Traiguén, Carahue y Freire, que siendo aledañas y que comparten condiciones agroclimáticas similares, presentan mejores promedios de rendimiento por hectárea. Por lo tanto, que esta realidad productiva coincide con la participación de la agricultura mapuche no parece ser casual.

FIGURA Nº 2



FUENTE: AGRICULTURA MAPUCHE, Análisis socioespacial a partir del VI Censo Nacional Agropecuario. Documento de Trabajo Nº 6, Marzo.

V. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EMPRESARIAL AGROPECUARIO Y PRODUCTORES AGROPECUARIOS MAPUCHE

5.1 Análisis Del Entorno Empresarial Agropecuario

En La Araucanía coexisten experiencias productivas y comerciales exitosas, ya sea de empresarios agrícolas individuales, pymes y agroindustrias y empresas comerciales que han logrado establecer modelos de gestión más eficientes. Este éxito ha sido el fruto de un largo proceso de aprendizaje y acumulación de experiencias tanto de éxito como fracaso, en especial aquellas que califican como PYMES.

De hecho, han sido capaces de adaptarse y afrontar con eficiencia a los desafíos productivos y comerciales que han surgido con los tratados de libre comercio suscritos por nuestro país, como también las demandas de aseguramiento en la calidad de sus productos, inocuidad alimentaria y trazabilidad, destacándose los productores y exportadores de fruta fresca y congelada de la región y los productores de materias primas para la alimentación de salmones (también conocida como proteína vegetal), ya sea los agricultores involucrados en la producción primaria como la agroindustria procesadora y/o empacadora correspondiente.

Estas experiencias exitosas son posibles de ser usadas como una oportunidad de transferir modelos, aprendizajes y propiciar encadenamientos basados en la confianza, eficiencia y capacidad existente. El conocimiento de mercados, el mejoramiento de semillas, los sistemas de cultivos, la implementación de sistemas riego más tecnificados, la genética, entre otros factores, pueden ser transferidos a las unidades productivas de las familias mapuches, donde frecuentemente sólo la tierra es el factor productivo presente.

A esto se suma que el principio de la Responsabilidad Social Empresarial es cada vez más valorado y concurrente en los mercados mundiales, en especial de Europa y Norteamérica, por lo cual se reconoce hoy día la oportunidad de establecer este modelo de gestión en alianzas o articulaciones productivas en el ámbito agrícola regional.

En este contexto, destaca la iniciativa que viene desarrollando la empresa forestal Bosques Cautín desde hace dos años, con su Programa de Forestación Mapuche, principalmente en las comunas de Chol Chol, Nueva Imperial y Galvarino. (Programa explicado en Anexos)

5.2. Principales Conclusiones De Las Entrevistas Con Empresas Y Empresarios

De 21 empresas contactadas, fue posible entrevistarse con 12 de ellas, además de 8 empresarios entrevistados, todos los cuales generan negocios agropecuarios con factibilidad de establecer alianzas productivas y comerciales con productores mapuche en la Región de la Araucanía. Finalmente fueron seis (6) las empresas que manifestaron interés por participar de esta experiencia:

PERFIL DE EMPRESARIOS Y EMPRESAS AGRÍCOLAS

Se buscó identificar empresas agrícolas y agricultores regionales interesados en establecer iniciativas de articulación productiva con pequeños productores mapuche.

Las empresas agropecuarias focalizadas preferentemente debían estar localizadas en la región, y ser demandantes de productos agrícolas regionales, con encadenamientos productivos existentes y sistemas de contratos o compras a proveedores regionales operativos.

Es así como se identificaron empresas y agricultores en la región dispuestos a integrarse y apoyar experiencias de articulación productiva con la AFC mapuche. Todos los entrevistados reconocieron los impactos positivos que tendrían el establecer encadenamientos productivos con la agricultura familiar mapuche, aún cuando están claramente concientes y tienen identificados los aspectos que hasta ahora han limitado estos posibles encadenamientos.

En general, la respuesta obtenida por parte de las empresas y empresarios fue positiva, destacando que no ven diferencias entre mapuches y no mapuches en cuanto a su responsabilidad, confiabilidad y compromiso al momento de llegar a acuerdo y cerrar un trato. Por otro lado las empresas indicaron que privilegian desarrollar estas iniciativas focalizándolas en su entorno o vecindario inmediato. Esta postura es aún más relevante al conversar con agricultores de la región.

En relación a determinados costos financieros que implican sustentar estas iniciativas en el tiempo, se mencionó la conveniencia de que sean apoyados por fondos de financiamiento, ya sea como iniciativas del gobierno regional o de entidades fiscales del gobierno nacional, con incentivos muy acotados y definidos. (Se mencionó como ejemplo el Dcto.Ley 701)

Por último, la totalidad de las empresas y empresarios entrevistados mencionaron en forma coincidente algunos aspectos que limitan o dificultan los procesos productivos de los potenciales rubros a desarrollar en estos encadenamientos productivos. Por las características intrínsecas de cada empresa, algunas declararon factores o requerimientos condicionantes más complejos que otras.

Entre estos factores expresados como condicionantes, los más complejos de superar, aunque no excluyentes para un primer proceso de encadenamiento productivo de acuerdo a la realidad socioeconómica, agro-ecológica y geográfica de las unidades familiares mapuches son:

- Escaso tamaño predial,
- la inexistencia o déficit de recursos hídricos y sistemas de riego tecnificados para el desarrollo productivo (para frambuesas, frutillas, hortalizas al aire libre y/o bajo plástico)
- la logística (distancia, accesibilidad y "masa crítica") en relación a la asistencia técnica y para abastecer los insumos productivos necesarios como el flete para la entrega de la producción (costos de flete)
- el financiamiento de los recursos productivos, en especial fertilizantes, productos fitosanitarios, insumos veterinarios y forrajes suplementarios para ciertos períodos críticos durante la temporada.
- La escasa capacidad técnico-productiva de los pequeños agricultores mapuche, tanto en lo que se refiere a sus recursos prediales (calidad y fertilidad de suelos (degradación de suelos), nivel de enmalezamiento o presencia de malezas prohibidas para la producción de semillas) como a sus propias capacidades técnicas.

En principio, se han identificado seis empresas de distintos rubros, dispuestos a integrarse en forma expedita a esta propuesta de articulación productiva, ya sea a corto plazo (próxima temporada agrícola) o mediano plazo (en 2 a 3 años más)

Los potenciales rubros regionales identificados en esta primera instancia han sido los siguientes:

Ganadería:	Ovinos de carne
Producción de Semillas:	Winter Nursery de raps canola, semillero de trébol Encarnado.
Cultivos anuales de secano	Avena/vicia, lupino dulce, lino, arvejas, avena, y triticale
Frutícola:	Berries (Frutillas, Frambuesas)

Las empresas relacionadas con estos rubros presentes en la región, son las siguientes:

1) Frigorífico Lautaro , PROFO Ovejas del Sur (participan en un PIT Ovino cofinanciado por FIA),
2) SG 2000, Agroas Ltda.. para encadenamientos con Semillas,
3) Nutraseed S.A., Agroas Ltda. para encadenamientos de cultivos anuales de secano,
4) Frutícola Olmué.

De estas empresas, sólo Frutícola Olmué no establece contratos con sus proveedores Tiene implementado un sistema de compra que recibe lo que llegua a ofrecerse a su planta, en este caso en Loncoche, pagando sí un precio parejo independiente del volumen de productos ofrecido. Esto puede dificultar su incorporación durante el primer año, ya que se deberá diseñar un programa especial de contratos o acuerdos de prestación de servicios.

Otro caso fue el de las empresas SAPROSEM (Oleotop/Avenatop/Granotop), que están dispuestas a facilitar la contratación de siembras, siempre y cuando esto ocurra con la mediación de un agricultor empresarial, el cual con un sistema de siembras en mediería podría aumentar sus superficies contratadas, asumiendo el rol de asesor técnico, proveedor de maquinaria e insumos productivos, etc.

En cuanto a iniciativas mencionadas por empresarios agropecuarios entrevistados, cabe destacar las siguientes propuestas:

1) Un empresario mencionó su interés de establecer un programa de forestación similar al PFM de Bosques Cautín, pero con pinos y como prestación de servicio a cambio de superficies de siembra para sus multiplicaciones de semillas., en el entorno inmediato de su predio en la comuna de Traiguén.
2) El gerente del Profo Ovinos del Sur mencionó entre otras, la alternativa de recurrir a productores mapuche en la zona de Chol Chol y Galvarino, para acceder a "parideros de invierno". (Explicación más detallada en Anexos).

5.3 Conclusiones De Entrevistas Con Familias Mapuches

En el marco de la formulación de esta propuesta, se entrevistaron a 14 familias mapuches asociadas al Programa de Forestación Mapuche de la empresa forestal Bosques Cautín, los cuales se concentran en un área que abarca principalmente las comunas de Chol Chol, Nva. Imperial y Galvarino. De éstas, once fueron identificadas como potenciales socios del modelo de articulación productiva que se propone en este documento. Todos ellos cumplieron con un perfil definido previamente (Ver Anexos).

Como resultado de las entrevistas realizadas, en relación a características que comúnmente se han relacionado a los campesinos mapuches, se coincidió en los siguientes aspectos:

a) Principales **limitantes productivas y** los potenciales factores causantes

PROBLEMA	FACTORES CAUSANTES
RECURSOS HÍDRICOS (AGUA)	Ubicación geográfica
	Condiciones agro-ecológicas (Clima)
	Topografía y micro-relieve predial
	Falta de recursos técnicos y financieros
	Sistema productivo de subsistencia
CAPACIDADES TÉCNICAS	Falta de educación
	Falta de capacitación
	Hábitos o costumbres productivas
FALTA DE MANO DE OBRA	Propietarios de edad avanzada (> 60 años)
	Baja presencia de hombres y mujeres jóvenes

CONSTANCIA Y CAPACIDAD DE PERSISTIR	Incapacidad de vislumbrar o imaginarse los resultados y beneficios
	Falta de visión a mediano plazo
	Urgencia de satisfacer sus requerimientos básicos
	Falta de educación
POCAS HABILIDADES COMERCIALES	Falta de educación
	Edad avanzada de los productores
	Falta de información pertinente y actualizada
	Aislamiento geográfico y social
FALTA DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	Urgencia de satisfacer sus requerimientos básicos
	Prioridad de actividades de subsistencia
	No cuentan con recursos para vender
	Imposibilidad de decidir sobre su(s) propiedad(es). (Ley indígena)

b) Principales limitantes para el encadenamiento productivo

PROBLEMA	FACTORES CAUSANTES
TAMAÑO PREDIAL	Empobrecimiento histórico
	Subdivisión hereditaria de las propiedades familiares
	Falta de suelos de aptitud agrícola
POCAS ALTERNATIVAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	Desconocimiento de alternativas apropiadas a su situación
	Recursos productivos inadecuados o inexistentes
	Recursos económicos inexistentes o muy limitados
NO OPERAN CON ECONOMÍAS DE ESCALA	Asociatividad mal entendida e inoperante
DESCONFIANZA	Desconfían de los "empresarios" o "los ricos" por malas experiencias (precios inferiores o no pago)
	Temor a ser engañados
	Visión crítica hacia los que tienen más.
DEFICIENTE INTERRELACIÓN SOCIAL	Pobreza en las comunas rurales
	No existen polos de desarrollo
	Se sienten discriminados
DESCONOCIMIENTO DE TECNOLOGÍAS PRODUCTIVAS DE BAJO COSTO Y MÁS RÚSTICAS	Inexistencia de economías de escala de los demandantes para los proveedores de tecnologías.
INCONSTANCIA E INCAPACIDAD DE PERSISTIR	Bajas expectativas respecto al futuro
	Economía familiar de subsistencia.
AVERSIÓN AL CAMBIO	Falta de ahorros en dinero para afrontar períodos de "transición económica"
DESCONOCIMIENTO DE LAS DINÁMICAS Y OPORTUNIDADES DE LOS MERCADOS	Baja escolaridad
	Aislamiento social
	Agentes comerciales distorsionadores que se aprovechan

CONCLUSIONES.

En cuanto a la información recabada con ex coordinadores o jefes de antiguos proyectos de desarrollo para los agricultores y familias mapuche en esta región, y la información recogida en las entrevistas con familias mapuches de la zona de Chol Chol, podemos destacar las siguientes conclusiones:

1) AISLAMIENTO

Los agricultores trabajan solos con su grupo familiar, y les cuesta integrarse a procesos o sistemas de producción más formales. Muchos trabajan por la supervivencia, enfocados en la producción para satisfacer sus necesidades básicas diarias, no en el mercado.

2) REACTIVIDAD

Su actividad diaria y estacional está llena de actitudes reactivas, ya sea a las inclemencias del clima, dificultades en el manejo de sus cultivos y animales, dificultades socio-económicas, etc. No acostumbran utilizar conceptos básicos de administración o gestión, y ante cualquier situación o circunstancia en el marco de algún proyecto, percibida como una amenaza para el aseguramiento de la alimentación básica de su grupo familiar, los lleva a desconocer los compromisos convenidos y renunciar a su participación en los proyectos.

3) FALTA DE PLANIFICACIÓN

En la agricultura mapuche se vive en el dia a dia, y no acostumbran planificar a largo plazo.

4) AUSENCIA DE ENFOQUE EN EL MERCADO

Predomina en la agricultura familiar mapuche la falta de orientación de su producción hacia lo que demandan los mercados. Sus relaciones comerciales son informales y precarias, lo cual frecuentemente les causa pérdidas y frustración.

5) USO DE LA TECNOLOGIA APROPIADA

Es común observar importantes atrasos en la implementación de tecnologías productivas más avanzadas en muchos aspectos de sus sistemas productivos o una falta de adaptación y acceso a métodos productivos más adaptables a su situación productiva inicial, de menores costos de implementación

6) DESCONOCIMIENTO DE REDES DE APOYO.

Los mapuche conocen muy poco de las instituciones e instrumentos de apoyo y como funcionan, o tienen una imagen negativa de estas instituciones.

7) IMPOSIBILIDAD DE DECIDIR SOBRE LAS TIERRAS QUE LES PERTENECEN

Esta es una condición que surge de la actual ley indígena, que coarta a los propietarios indígenas de decidir sobre sus propiedades rurales, atándolos una situación productiva muy restringida, precaria y limitante.

VI. MARCO CONCEPTUAL PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO DE ARTICULACION

6.1 Definiciones Relacionadas A Encadenamientos Productivos

En los últimos años han surgido con fuerza nuevos conceptos referidos a la integración social en la cadena del valor, que se hace necesario analizar. Es asi como nace el concepto de ***Negocios inclusivos (NI) y estrategia de negocios con la Base de la Pirámide (BdP).*** Estos conceptos aluden a soluciones de mercado, económicamente viables para atender los problemas de pobreza donde se encuentra la BdP, lo que enfatiza el rol de las empresas en la reducción de ésta. (Prahalad, 2005)

Entendiendo que la base de la pirámide es aquel segmento, hoy el mas pobre, y que la actividad atribuible a este segmento es baja o nula, siendo de carácter de supervivencia en la mayoría de los casos, es a este segmento al cual hoy en día las empresas se están enfocando, ya sea por que este segmento es el consumidor del futuro o porque este es el proveedor futuro de la cadena del Valor, esta dualidad relevante ha estimulado el desarrollo de conceptos y estrategias encaminadas disminuir la pobreza de este segmento denominado *Base de la pirámide* obteniendo un segmento mas enriquecido, activo y participativo de la conformación de la cadena del valor.

En esta misma línea en una perspectiva más amplia, la idea de un *Capitalismo inclusivo*, apunta a un nuevo papel de las empresas transnacionales en la globalización. En su actual concepción las estrategias hacia la BdP comprenden un modelo de negocios comprometido con resultados sociales, en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que permite abordar la pobreza mediante un proceso integrador de las personas de la BdP como potenciales partícipes de toda la cadena de valor de las empresas. Esto es, consumidores, productores o distribuidores (elevando su renta), en su calidad de emprendedores y socios de las empresas.

Mientras el concepto de BdP se orientaba inicialmente a esta población en su calidad de consumidores, una distinción entre este y los Negocios inclusivos es que el foco esta puesto por estos últimos sobre el desarrollo de capacidades, las instancias de participación y organización y la calidad de vida de las personas en condiciones de pobreza. Asimismo, se admite crecientemente que estas iniciativas no son privativas de las grandes empresas.(Silva, 2009)

Otro concepto corresponde a las ***redes (estratégicas) socialmente inclusivas.*** Son esquemas de cooperación horizontales con acciones coordinadas mediante acuerdos negociados y alineamiento de incentivos entre los participantes. Entre sus rasgos principales estarían los siguientes: membrecía heterogénea, lógica de ganar-ganar, eficiencia, dimensión estratégica (inserción en cadenas de valor), presencia de un actor-pivote y de constructores de mercado. (Silva 2009).

En la perspectiva de formación de alianzas para la construcción social de mercados de la BdP, estas redes ayudan a superar la naturaleza fracturada e inestable de los entornos que rodean

este segmento de población. Mediante relaciones de largo plazo se viabilizan educación, empoderamiento y transferencia de habilidades, con los cuales se logra una creación de valor no solo económico ("amigos de negocios"). Siendo las empresas un actor importante en estas conformaciones, son solo uno entre varios y de hecho las redes pueden ser dirigidas por distintos tipos de organismos.

Entenderemos, por lo tanto, que estos conceptos descritos anteriormente enmarcan algunas ideas y principios del "encadenamiento productivo" con la particularidad de que este debe contar con un fuerte énfasis en la unidad de negocio ya que en este radica el poder de tiraje y fortalecimiento de la unidad familiar mapuche, y en ello se hace sostenible y replicable en el tiempo.

6.2 Modelo De Encadenamiento

Para poder establecer una relación entre distintos segmentos de la cadena del valor (es decir entre la Bdp familias mapuche y las empresas) se deben realizar intervenciones tales que respeten la independencia de los actores pero faciliten su encuentro propiciando un entorno apropiado para ello debemos establecer ciertos principios y definiciones que nos permitan entender en el contexto un encadenamiento productivo:

Entendemos por Encadenamientos Productivos las relaciones inteligentes de negocios B2B que se generan entre empresas demandantes de bienes y servicios de calidad, y empresas PyMES locales (Agricultores mapuche), potenciales suplidoras. Se asume una relación de alianza entre las partes donde se aporta en la agregación de valor final del producto.

6.2.1 Tipos de Encadenamiento Productivo

Se pueden distinguir diferentes tipos de encadenamientos:

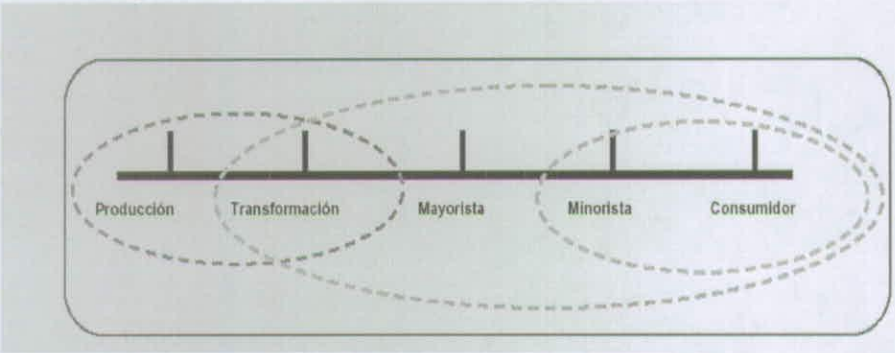
- La integración horizontal también conocida como "clustering" se configura cuando pequeñas empresas se agrupan para obtener economías de escala y potenciar su capacidad de mercado, a través de compras comunes, producción conjunta, especialización en determinados procesos de producción complementarios con la especialización de otros agentes de la misma cadena, comercialización conjunta, etc.

- La integración vertical se configura cuando hay cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual, Más específicamente, cuando pequeñas empresas establecen relaciones de suministro con empresas de mayor tamaño, están garantizando mercados estables. Asimilación de tecnologías. Información y estándares de desempeño.

Cualquiera de las dos formas descritas permite consolidar procesos de desarrollo económico local, por la interacción de empresarios de cualquier tamaño con entidades locales, como los

gobiernos regionales y municipales, asociaciones de empresarios, cámaras de industriales. etc. Cabe agregar que la presencia de cadenas productivas establecidas en una zona específica, contribuye a generar valor agregado local

FIGURA Nº 3: Esquema Básico de un Encadenamiento Productivo.



FUENTE: Huezo; Rodriguez;Cestoni El Salvador 2009

6.2.2 Valores intrínsecos a las negociaciones de encadenamiento.

Según Javier Cruz M consultor en Gestión Empresarial en un reciente Seminario de Encadenamientos Productivos y Gestión del Cambio en Pymes, los encadenamientos productivos son relaciones de colaboración inteligentes de negocios y estas negociaciones que se desean deben contener algunos valores:

1. Son Proactivas.

Implican una decisión personal de los involucrados en lograr algo más que sólo negocios. El resultado económico es indispensable para el éxito de la relación, pero los involucrados están conscientes de que el negocio también genera desarrollo mutuo, y actúan en consecuencia.

2. Se dan en el contexto Ganar-Ganar.

En el proceso ninguno de los involucrados se está haciendo un favor. Cada relación de Encadenamiento Productivo es un negocio y cómo tal, genera beneficio para las dos partes. Ninguno de los negociadores actúa obligado por otras circunstancias que no sean el objetivo expreso del desarrollo empresarial. En este contexto, cada empresa se asegura de obtener un beneficio y entregar un claro valor a cambio.

3. Cambio de Paradigmas.

Una relación de Encadenamiento Productivo se inicia con un cambio de Paradigma: Es mejor trabajar más inteligentemente, no más fuertemente. La relación de negocios que se pretende provocar se enfoca en ganar competitividad para las PyMES, desarrollando sistemas, metodologías y estrategias para actuar en mercados más diferenciados, reconociendo la importancia de las cadenas de valor. Esto implica una serie de cambios en la manera de actuar

de los empresarios, provocando transformaciones de fondo en la cultura empresarial emprendedora de nuestro país.

4. Requieren Proceso de Preparación.

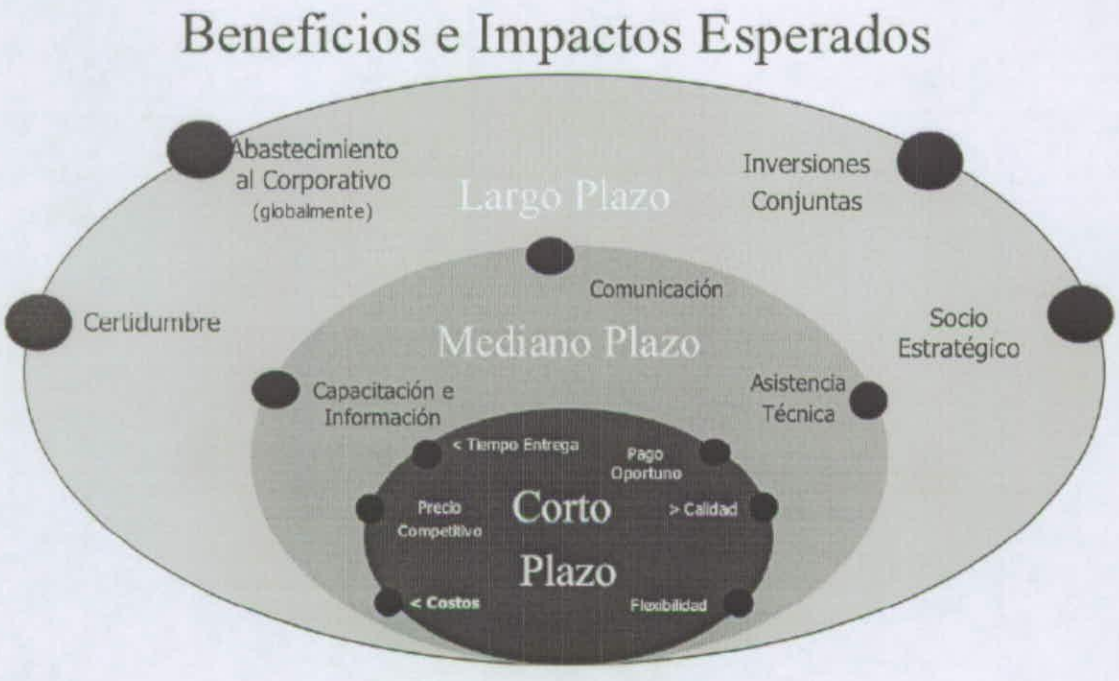
Como acción de cambio que implica la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, así como la revaloración de elementos culturales, requiere un tiempo y un proceso. Es necesario por tanto, reconocer el proceso para facilitar su secuencia.

5. Implica Progreso y mejora continua.

La Realidad de nuestras empresas PYMES se caracteriza por actitudes y comportamientos reactivos. Las empresas no van más allá porque no ven más allá.

Los beneficios de la integración productiva

La integración productiva es una forma de cooperación entre empresas que se ubican en diferentes etapas de un proceso productivo y permite a las empresas más pequeñas aumentar la competitividad al ver incrementados los niveles de calidad y productividad como efecto de la transferencia de tecnología, conocimientos y exigencias por parte de las empresas más grandes, líderes de la cadena. Por lo tanto, son las más interesadas en generar cadenas de subcontratación que les permitan mejorar su propia posición competitiva y disminuir los costos.



Beneficios del Encadenamiento productivo:	Obstáculos mas comunes en relaciones Fallidas:
Entrar en el contexto de la competitividad sistémica	Individualismo
Carácter estratégico de largo plazo	Solo relaciones de competencia
Ventajas competitivas que individualmente no obtendría	Desconfianza
Generación de Valor agregado para el conjunto e individualmente	Cortoplacismo
Relaciones de confianza y disminución de costos de transacción	Costos de coordinación tiempo
Acceso a Infraestructura	Costos de información
Acceso a Tecnología (transferencia, I+D, Etc.)	Expectativas incumplidas
Acceso a Financiamiento	Conflictos de intereses (en particular en torno a distribución de resultados)
Acceso a Capacitación mas pertinente	Los empresarios se desesperan fácilmente si no encuentran resultados inmediatos

El encadenamiento se da como un proceso de estrechar confianzas y trabajo conjunto donde empresas líderes transfieren tecnologías e información a sus proveedores de tal forma de obtener un producto con mayor valor agregado, esto implica que finalmente estos participantes compartan los desafíos y el riesgo, y a su ves las utilidades y beneficios en forma equitativa.

El cambio de paradigmas implica un proceso de formación e información que permite el desplazamiento de una empresa a ubicarse en un estado mas competitivo, esto se da tanto para el proveedor como para la demandante cambiando las características y roles de inserción en el mercado este es el caso esperado de la inserción de los productores mapuches un encadenamiento productivo

6.3 Modelo De Incubacion

Una Incubadora es una Institución que genera un ambiente propicio para acelerar el proceso de creación, crecimiento y consolidación de relaciones de negocio sostenibles. Puede compararse con un laboratorio de desarrollo de negocios, cuyos insumos son ideas y equipos de conocimiento y los productos son Alianzas y encadenamientos que permiten finalmente empresas más rentables.

Se ha considerado en esta propuesta el incorporar dentro de la estrategia de intervención para obtener y propiciar el encadenamiento productivo un modelo de incubación, que permita desarrollar progresivamente las condiciones mas apropiadas para el éxito de una relación

quebrada como la ha sido hasta hoy en día el encadenamiento productivo con productores mapuche, es por esto que se analiza brevemente este concepto.

Propósito de la incubación

Acelerar el proceso de creación, crecimiento y consolidación de encadenamientos agropecuarios a partir de las capacidades de los productores.

Unidades de gestión especializadas o unidades ejecutoras

Para un modelo de incubación se requiere de unidades de gestión especializadas actúan como articuladoras y adaptadoras de la oferta de servicios y sus redes de stakeholders para los incubados.

La incubadora o unidad de gestión identifica ideas de negocios que provengan y beneficien a los productores rurales menos favorecidos para articular los eslabones en torno a los potenciales encadenamientos.

Según el modelo de incubadora de negocios y haciendo un símil de sus funciones a una incubadora de encadenamientos empresa-productores mapuches este proceso debiera tener al menos tres etapas:

a) Pre incubación, donde se trabajan aspectos relativos a las ideas de negocios, posibles encadenados, motivación y generación de confianzas, plan de acción.

b) Incubación, donde se hace el compromiso formal/ legal de las partes involucradas, puesta en marcha del negocio, asesorías requeridas, capacitaciones, redes, financiamientos requeridos, etc.

c) Egreso, donde las empresas que se ha consolidado y madurado egresan del proceso y continúa con su encadenamiento pero fuera de la Unidad ejecutora.

Beneficios de pertenecer al Modelo de Incubación

Las empresas incubadas reciben un soporte integral a través de:

- Tutoría personalizada
- Formación empresarial
- Asesoría de expertos en diferentes áreas de negocios
- Enlaces de negocios
- Vinculación con:
- Fuentes de financiamiento e inversión
- Cadenas de distribución
- Nuevos mercados

El modelo responde a un proceso dinámico de constante retroalimentación entre los diferentes elementos que lo conforman. Todos estos dan y reciben de los otros y se necesitan mutuamente.

Todos los elementos integrantes del modelo se relacionan en torno a la incubación de Encadenamientos, El modelo articula la oferta servicios regionales existentes y los adapta para el apoyo y fortalecimiento de alianzas agroindustriales los cuales provienen de algunos de los eslabones de las cadenas de valor que han logrado identificar productos de alto valor y promisorios de acuerdo a las tendencias de los mercados.

6.4 Inserción De Productores Mapuche A Cadenas De Valor

El buscar cómo insertar al productor mapuche en cadenas de valor es vital para lograr un cambio en su estado actual, porque si no está inserto en las cadenas, va a continuar aislado, en una situación complicada y pobre. Para esta inserción debe tenerse en cuenta que **las acciones deben no solo contemplar los elementos para fortalecer e insertar a los productores mapuches en las cadenas si no también promover un ambiente y un entorno propicio.** Para ello se debe considerar al menos tres elementos descritos a continuación:

I) **Relaciones y poder**. Las cadenas de valor no son un concepto estático sino que evolucionan y, de igual manera, en el tiempo cambia la compleja serie de relaciones entre los actores, incluyendo las relaciones de poder.

II) **Aprendizaje**. Esto básicamente se refiere a la asistencia técnica. No se debe examinar solo el tema del financiamiento, sino que es necesario examinar la estructura de las cadenas de valor, la asistencia técnica y otros temas. Es decir, se debe hacer un análisis más integral de la operación de la cadena.

III) **Beneficios**. Las intervenciones deben diseñarse de forma tal que se promueva el crecimiento y que se mejoren los beneficios inmediatos para los participantes en las cadenas.

La magnitud de estos beneficios se constituye en los incentivos adecuados para el progreso de la cadena.

Otras consideraciones para realizar una intervención en la conformación de un encadenamiento productivo especialmente en el sector agrícola son: idealmente contar con **Agricultura por contrato**, así como con un desarrollo claro y conciso referente del **manejo de riesgo precio (hedging),** y finalmente contar con protocolos de las **Normas y controles de inocuidad**.

A menudo los conocimientos necesarios para adecuar la tecnología y organización productiva de las empresas al nuevo entorno competitivo derivado del trabajo asociativo no están al alcance inmediato de las empresas o pueden presentarse resistencias de parte de los miembros de la empresa, requiriendo, por lo tanto, invertir tiempo y recursos para desarrollar dichos conocimientos.

VII) PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ARTICULACION DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO.

7.1 Objetivos

Validar e implementar el diseño de un modelo articulación de encadenamiento que sea sostenible y replicable que propicie la relación de negocios entre empresas privadas y productores mapuche a fin de incrementar los ingresos de sus grupos familiares.

7.2 Propuesta Del Modelo

El modelo propuesto se suscribe dentro del marco conceptual de los ***negocios inclusivos***, basándose en que en la medida que se provee de oportunidades de negocios a sectores mas pobres o denominados ***base de la pirámide***, estos no solo pueden participar en la cadena productiva y realizar su aporte en la ***agregación de valor***, si no además, constituirse como un socio estratégico. Esto permitirá el desarrollo de muchos cambios, entre los cuales el mas destacable y final es la superación de el estado de pobreza en el cual se encuentra.

Por otro lado, este modelo es un medio de ejercer la ***Responsabilidad Social Empresarial***, y de mejorar la posición de competitividad de las empresas integrando nuevos valores y negocios innovadores.

El modelo se hace operativo como un ***modelo de incubación*** donde se facilita la integración y articula el entorno, disminuyendo las distancias y tiempos para alcanzar la integración a las ***cadenas de valor***, asumiendo como objetivo conformar ***redes socialmente inclusivas***, que refuerzan sus valores y principios generando sinergias, elementos propios de los ***encadenamientos productivos***.

Este modelo propuesto lo denominaremos *"modelo de articulación de encadenamientos productivos"* y pasaremos a caracterizar a continuación.

El Modelo consta de tres componentes interdependientes:

1. El modelo se basa y sustenta en ***un Contrato***, como primer componente, que tiene el carácter de mecanismo de relación de negocio permanente y sostenida entre una Empresa y un productor mapuche. Se trata de desarrollar relaciones de responsabilidad y confianza mutua.

El Contrato, indistintamente del rubro productivo que genere la relación entre empresa y productor mapuche, deberá contemplar aspectos irrenunciables como los siguientes:

a) Identificar como figura legal la Prestación de Servicios
b) Registro de Antecedentes de cada una de las Partes

c) La Identificación del negocio a efectuar con los servicios específicos de siembra / plantación o establecimiento del rubro, manejo, supervisión y cosecha que resulte del negocio establecido, así como la comercialización del producto de la cosecha.
d) Especificar claramente los Servicios y Obligaciones de cada uno de los Actores involucrados.
e) Establecer el marco del manejo de riesgos ambientales
f) Definir claramente la duración
g) Establecer los gastos que genere el contrato y el cargo para cada una de las partes.

Esta relación de negocio se tiene que basar desde un primer momento en los principios mencionados en los objetivos y metodología de esta propuesta, (pág. Nn), como son la **Cooperación,** el **Respeto y fortalecimiento de la capacidad de decisión sobre la propiedad privada, la Transparencia,** el **Comportamiento ético** y **la Diligencia** entre ambos; a fin de practicar responsabilidad en las tareas de cada uno. Se potenciará practicar la toma de decisiones basada en procedimientos claramente establecidos entre las partes. Se potenciarán las competencias necesarias en cada productor mapuche reconociendo sus habilidades. El **Comercio Equitativo**, acorde a las capacidades concretas de cada uno y *la* **actividad productiva sustentable** serán parte de los valores que subyacen y hacen la diferencia entre un negocio básico y elemental y lo que éste modelo pretende a mediano y largo plazo.

También se deberán definir, desde un inicio, procedimientos para la resolución de conflictos en casos que se den.

2. La operación del Modelo si bien se basa en la relación bilateral, contractual, entre una Empresa y un productor mapuche, requerirá de ***una Unidad Articuladora*** la cual será responsable de articular y fortalecer todos aquellos factores - externos al contrato- que puedan habilitar de manera oportuna y según los valores establecidos la relación de negocio entre las partes. Así, sus servicios estarán orientados a facilitar y establecer las garantías necesarias para que se produzcan alianzas productivas y sus articulaciones correspondientes.

La Unidad Articuladora estará conformada por un equipo interdisciplinario que desarrolle funciones de coordinación y articulación, desarrollo de recursos financieros, productivos y de competencias requeridas para la sostenibilidad del negocio, como será también responsable de la administración interna de los recursos adjudicados para la operatoria del modelo y de la evaluación de la gestión.

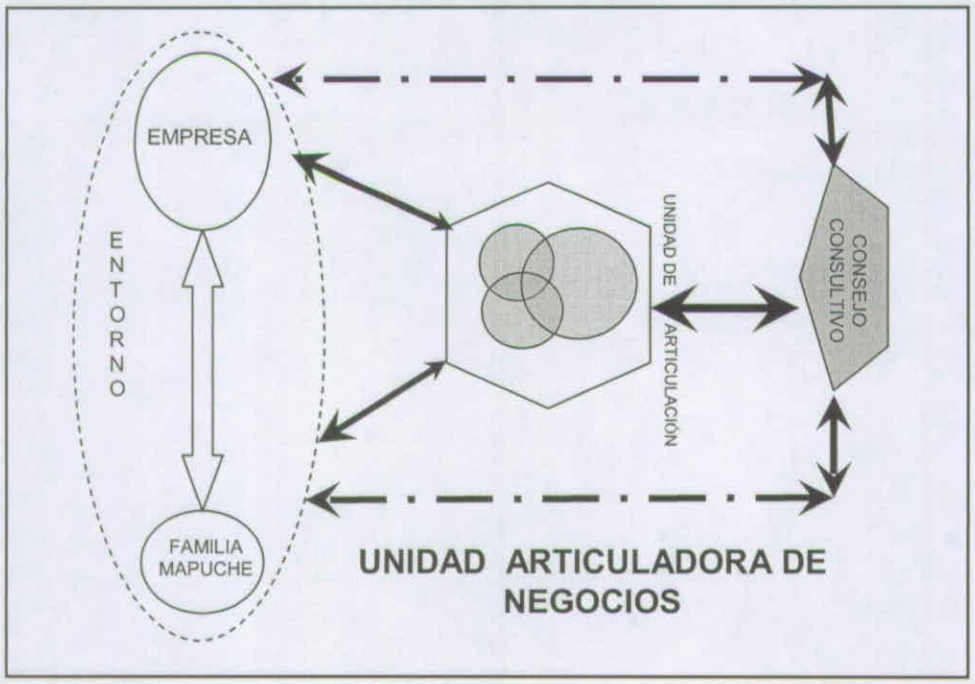
3. El Modelo será supervisado y asesorado por ***un Consejo Consultivo*** asegurando la participación permanente tanto del sector privado como publico y de los actores directos ya sea por representación directa o de organizaciones gremiales cuya función será asesorar y supervisar el desarrollo de la articulación de negocios a través de la experiencia de representantes privados. Estará integrado por representantes de los gremios regionales, de las empresas participantes, de los productores mapuche, de la empresa Bosques Cautín y SOFO

A.G. como potenciales organismos coejecutores y por representantes del organismo que financie el modelo.

7.3 Descripcion Del Modelo De Articulacion

Para poder formular un modelo o piloto sostenible de encadenamiento, relacionando al sector productivo mapuche y a las empresas privadas de la región, debe considerar inicialmente que exista un **negocio encadenable**, que involucre en una relación de negocios a ambas partes. Esta relacion entre dos partes la denominaremos la **UNIDAD DE NEGOCIO** la cual sólo se convertirá en un encadenamiento productivo en la medida que ciertas condiciones del entorno y ambiente del negocio sean facilitados y articulados en la implementación de este prototipo, como por ejemplo la relación público-privada, relación con prestadores de servicios, las vías de información y retroalimentación, la transferencia tecnológica y la capacitación técnica.

FIGURA Nº 4: ESQUEMA BÁSICO DE LA UNIDAD ARTICULADORA



Por lo tanto, la implementación de este **MODELO** considera cuatro áreas de acción relevantes, las cuales se definen a continuación.

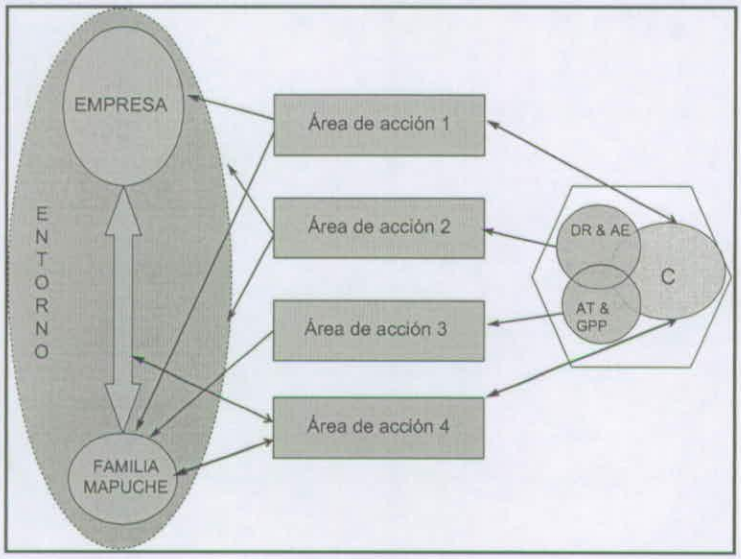
(1) **"Promoción de encadenamientos productivos."**
Esta área de acción tiene por objetivo diagnosticar e identificar potenciales encadenamientos y reunir e integrar a las partes involucradas, POR MEDIO DE CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIO Y COMPROMISO, fortaleciendo a través de un monitoreo permanente esta unidad de encadenamiento. Además deberá facilitar información pertinente y actualizada de mercados, precios de productos e insumos y nuevas opciones de encadenamiento que permitan finalmente alcanzar una condición sustentable en el tiempo.

(2) **"Desarrollo de recursos y articulación con el entorno."**
Esta área de acción tiene por objetivo el mejoramiento y desarrollo de los recursos productivos, como recursos humanos, financieros, de inversión y capital de trabajo y servicios complementarios, ya sean estos públicos o privados.

(3) **"Asistencia técnica y apoyo de gestión productiva predial."**
Será objetivo de esta área de acción desarrollar en las unidades familiares mapuche las capacidades técnico-productivas necesarias para cada uno de los rubros encadenables. Esto deberá incluir la asistencia técnica y de gestión predial permanente en terreno, con una transferencia tecnológica adecuada a los requerimientos de la industria.

(4) **"Evaluación, administración y difusión de la metodología y resultados."**
Es objetivo de esta área de acción constituir las condiciones para que se efectúen las evaluaciones intermedias y finales de este prototipo, que en su proceso considerará establecer formalmente (acuerdos y convenios) a fin de establecer alianzas que permitan replicar este modelo piloto y garantizar su sostenibilidad futura, y finalmente transferir la capacidad de generación de encadenamiento a los actores de cada cadena productiva.

FIGURA Nº 5: UNIDAD DE ARTICULACIÓN Y SUS AREAS DE ACCIÓN



A partir de operación de estas cuatro áreas de acción, se establecerán las condiciones que generan, desarrollan y fortalecen un encadenamiento, situación que no está ocurriendo, ya sea por la condición marginal de las unidades familiares mapuches o por las características propias de los rubros productivos regionales, muchos de los cuales corresponden a mercados de "commodities" con fluctuaciones propias de estos mercados en el ámbito internacional.

Una vez implementadas estas áreas de acción, el encadenamiento productivo podrá desarrollar sus propios beneficios y externalidades definidas al inicio de esta propuesta.

DEFINICION DE BENEFICIOS APORTADOS POR EL MODELO

Para la empresa:

- Disminución de la conflictividad
- Agregación de valor del producto
- Vía de accionar de RSE
- Acercamiento a su proveedor
- Disminución de costos de puesta en marcha
- Obtener ventajas competitivas
- Mayor estabilidad para su abastecimiento.
- Mejor asimilación de estándares

Para el productor

- Incrementar el abanico productivo
- Aumento de sus ingresos
- Disminución del riesgo
- Acceso a mercados e insumos
- Mejora de sus capacidades y competencias
- Transparencia del mercado
- Pautas claras de fijación de precios

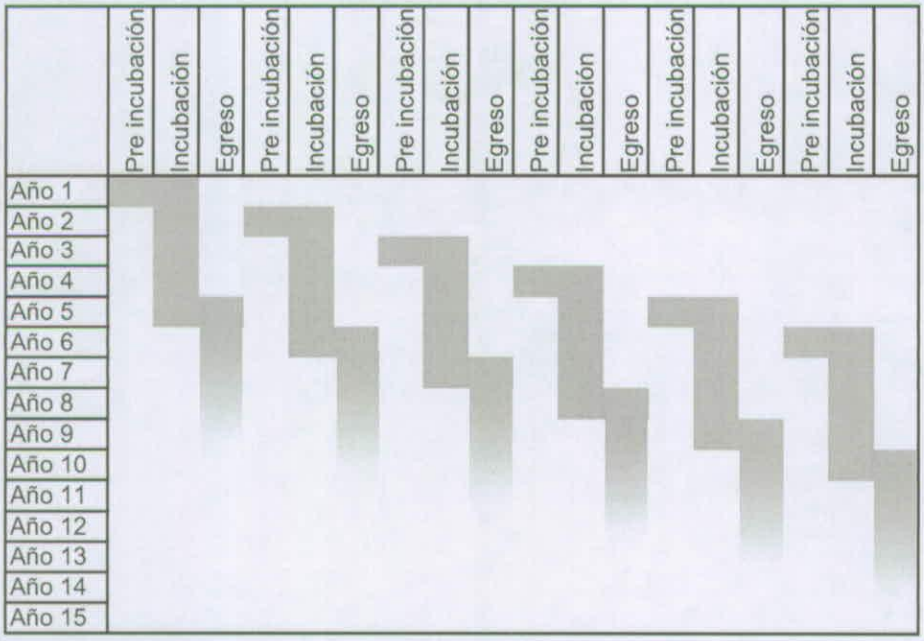
Para la cadena

- Disminución de la conflictividad
- Incorporación de nuevos actores
- Mayor actividad productiva
- Empoderamiento de nuevos actores
- Mayor competitividad local regional y de la agroindustria

7.4 Ejecución Del Modelo De Articulación

El modelo debe abarcar un período mínimo de cinco años consecutivos, considerando un modelo de incubación de los encadenamientos productivos el cual considera las tres etapas mencionadas en el marco conceptual, es decir, Pre-incubación, Incubación y finalmente Egreso, las cuales se desarrollarán en forma cíclica y consecutivamente como lo muestra el cuadro siguiente.

Cuadro Nº 2: Ciclo de incubación del encadenamiento productivo



EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA UNIDAD ARTICULADORA

Se ha evaluado; el disponer de una unidad Articuladora en la ciudad de Chol Chol la cual se implementará con un equipo técnico multidisciplinario de primer nivel, para desarrollar su función requerirá de un presupuesto anual de $76.520.000.- este presupuesto mas una inversión inicial de equipamiento y mobiliario por $2.500.000.- deberá operar por 5 años donde se validara esta experiencia piloto, sus resultados se proyectaran por un periodo al menos de 10 años donde los beneficios a obtenerse en el año 10 corresponden a:

Incorporar una superficie de 580 ha al sistema productivo, aproximadamente 130 familias mapuche si se considera que al menos cada una participa con 4 ha con un margen bruto de MM$198, que por unidad familiar corresponde a un ingreso M$1.507.- anuales, esta estimación es un ingreso extra a la actividad que hoy desarrollan de supervivencia.

Esta estimación corresponde a la incorporación 50 ha de Frambuesas, 100 ha de Ovinos, 100 ha Tritical, 100 ha lupino, 100 ha arvejas, 50 ha de lino, 30 ha de Winter Nursey, pudiendo haber otros rubros encadenables aun no considerados y que sean levantados posteriormente por la acción de la unidad articuladora.

Se considera el margen como (ingresos - costos directos por hectárea año), el cual alcanza para Tritical M$238, Lupino M$112, Arveja M$187, lino M$78, Winter Nursey M$425, Frambuesas en caso de huerto ya en plena producción M$2.455, y Ovinos ya estabilizado el sistema productivo e incorporado tecnologías productivas y razas M$198, estos cálculos fueron realizados bajo escenarios conservadores de precio a una rentabilidad minima esperada, y salvo en el caso de los ovinos y frambuesas, con las tecnologías posibles de adquirir por productores mapuche de la zona de Chol Chol.

Si se evalúa la inversión requerida para desarrollar este proyecto respecto al beneficio generado a una tasa de descuento del 8% el VAN alcanza los MM$107 y con una tasa interna de retorno del 11% con un periodo de recuperación de la inversión de 6 años.

No se ha considerado en esta evaluación las externalidades ni se han valorado respecto al impacto del proyecto, pero dentro de estas se encuentra, la incorporación de el sector mapuche a los mercados, la disminución de la conflictividad, el aumento de valor agregado de los productos finales, la generación de actividad productiva para los sectores relacionados sean estos transportes, insumos, financieros etc. Estas externalidades son por si solas de mayor valoración por parte de los privados y actores relevantes, incluso por sobre las netamente económicas.

ACTIVIDADES.

Las actividades consideradas se detallan a continuación y se encuentran agrupadas y organizadas en el anexo

AÑO 1:

- Identificación de los negocios encadenables
- Identificación de potenciales socios
- Incentivar y promover encadenamientos productivos
- Establecer prerrequisitos técnico productivos y financieros de los negocios encadenables
- Elaboracion de acuerdos y planes de accion
- Diagnóstico Predial y evaluación de recursos existentes
- Definición del negocio y formulación de contratos de prestación de servicios
- Presentación y contacto entre los potenciales socios y empresas
- Firma del contrato entre las partes
- Búsqueda de apoyos/recursos financieros y productivos
- Identificación de deficiencias o carencias de la infraestructura local y coordinación con el sector público para el mejoramiento de la infraestructura comunal
- Planificación y diseño predial, definición de costos de unidades productivas (según superficie involucrada)
- Preparación de las faenas productivas
- Definición y ejecución de programas de capacitación
- Planificación y desarrollo de la asistencia técnica
- Diseño e implementacion de capacitacion de gestion productiva predial financiera.
- Desarrollo de los procesos productivos
- Programación, desarrollo y monitoreo de las faenas de cosecha.
- Articulacion financiera y logistica
- Control de entrega de la producción y liquidación
- Control de gestión y evaluación de resultados
- Determinación de recursos prediales requeridos para la segunda temporada
- Reunión informativa de resultados técnicos y financieros al consejo consultivo

AÑO 2:

- Exploración de nuevos negocios encadenables y continuación de negocios establecidos durante el año 1
- Diagnóstico predial y evaluación de recursos necesarios para nuevos encadenamientos
- Presentación y contacto entre los nuevos potenciales socios
- Firma del contrato entre las partes
- Transferencia de información y capacitación para la inserción en el entorno comercial y agroindustrial
- Definición de costos directos de producción por unidades prediales (según superficie involucrada) para la segunda temporada

- Búsqueda de apoyos/recursos financieros y productivos para la segunda temporada
- Implementación y adquisición de recursos productivos y de infraestructura predial
- Preparación de las faenas productivas
- Definición y ejecución de programas de capacitación en procesos productivos
- Planificación y desarrollo de la asistencia técnica
- Desarrollo de los procesos productivos
- Programación, desarrollo y monitoreo de las faenas de cosecha
- Control de entrega de la producción y liquidación
- Control de gestión y evaluación de resultados de la segunda temporada

AÑO 3 y 4:

- Exploración de nuevos negocios encadenables y continuación de negocios establecidos durante los años 1 y 2
- Diagnóstico predial y evaluación de recursos necesarios para nuevos encadenamientos
- Presentación y contacto entre los nuevos potenciales socios
- Firma del contrato entre las partes
- Jornada informativa a las empresas y empresarios regionales
- Búsqueda e incorporación de nuevos socios empresariales y mapuche en el área territorial inicial (Chol Chol, Galvarino y Nueva Imperial)
- Transferencia de información y capacitación para la inserción en el entorno comercial y agroindustrial
- Definición de costos directos de producción por unidades prediales (según superficie involucrada) para la segunda temporada
- Búsqueda de apoyos/recursos financieros y productivos para la tercera temporada
- Implementación y adquisición de recursos productivos y de infraestructura predial
- Preparación de las faenas productivas
- Definición y ejecución de programas de capacitación en procesos productivos
- Planificación y desarrollo de la asistencia técnica
- Desarrollo de los procesos productivos
- Programación, desarrollo y monitoreo de las faenas de cosecha
- Control de entrega de la producción y liquidación
- Control de gestión y evaluación de resultados (cumplimiento de hitos estratégicos) de la tercera temporada
- Jornada de evaluación de impactos con participación de todos los participantes e involucradas)

AÑO 5

- Replicación del modelo piloto de la unidad de encadenamiento.
- Seguimiento y retroalimentacion de unidades de negocios egresadas
- Incorporacion de nuevos negocios encadenables

- Evaluacion y desarrollo de nuevos emprendimientos a partir de capacidades y recursos adquiridos

RESPONSABILIDADES EN LA EJECUCIÓN

Para la administración del Programa, se creará una Unidad Ejecutora que velará por la ejecución del Programa y estará integrada por: un(a) Coordinador(a) quien, brindara servicio a un equipo técnico de dos profesionales, uno de función articuladora y uno de función técnica. El Coordinador estará supervisado por el presidente de un comité consultivo, el cual deberá estar integrado al menos por representantes de los gremios regionales, de las empresas demandantes, de las familias mapuche, además de un representante de Bosques Cautín y SOFO A.G.

El personal técnico y profesional requerido para la ejecución de esta unidad piloto será el siguiente:

1) Un Gerente del proyecto
2) Dos profesionales, para las áreas de desarrollo de recursos y técnico respectivamente
3) Una secretaria(o) con habilidades especiales en informática

En caso de requerir más apoyo profesional o técnico, éste se contratará temporalmente para la ejecución de labores específicas

La unidad ejecutora deberá encargarse de:

a) supervisar el cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto
b) revisar la ejecución del presupuesto
c) diseñar y ejecutar el concurso para la selección y contratación al personal técnico; y
d) suscribir los convenios necesarios con los consultores encargados de las intervenciones a fin de garantizar la correcta ejecución del proyecto

Las funciones del gerente del proyecto, aparte de las propiamente administrativas y de coordinación general, incluyen las siguientes:

e) apoyar los procesos de desarrollo de los planes de acción;
f) participar en todas las actividades relacionadas con el seguimiento y evaluación de los planes de acción
g) elaborar los planes anuales de actividades del proyecto que contemplen un cronograma detallado de las actividades, los recursos previstos, las metas a lograr en cada actividad y las acciones necesarias para lograrlas

El Gerente de la unidad ejecutora en su accionar como promotor de los encadenamientos productivos se encargará de promocionar el proyecto y sus beneficios con prestadores de servicios y empresas demandantes y proveedoras. Establecerá y fomentara los valores y principio directores que debe tener la unidad de encadenamiento en su relación, capacitará a los interesados en participar en la mecánica de integración productiva, desarrollará las acciones necesarias para incentivar a las empresas líderes a participar sometiendo sus propuestas, diagnósticos y rubros con potencial de integración de las unidades económicas más pequeñas a la cadena de proveedores.

Dado que la escala de encadenamiento en este piloto se centra en solo la unidad de negocio se deberá facilitar el accionar en el **desarrollo de recursos productivos** así como de los financieros y de logística operacional, y articular la necesaria acción de organismos públicos y sus programas conducentes a la mejora de recursos y desarrollo de las cadenas productivas, acción que será de responsabilidad **del encargado del área de acción correspondiente al desarrollo de recursos y articulación con el entorno.**

En cuanto al **apoyo de gestión productiva predial**, tendrá como principal incentivo para las empresas líderes que éstas participarán activamente en el diseño de la capacitación, entrenamiento y asistencia técnica que requerirían los productores mapuches para poder convertirse en proveedoras de las mismas, labor que será asumida por el personal técnico de terreno de la unidad ejecutora bajo el accionar de la **asistencia técnica y apoyo de gestión productiva predial que le compete.**

7.5 Resultados Esperados E Indicadores De Éxito

El principal resultado que se espera con este proyecto piloto es la validación del modelo, al quinto año de iniciar sus operaciones, con una unidad operativa establecida y consolidada.

Con el modelo ya validada se espera esta sea capaz de auto gestionarse y financiarse al menos en una parte de su accionar a través de las empresas y los productores mapuche, esto debido a que al obtenerse economías de escala la asistencia técnica, traspaso de información, pueden ya ser asumidas por las partes involucradas en el encadenamiento, por otro lado la validación de esta unidad permitirá que este tipo de experiencias sea demandada por empresas y mapuches y sus beneficios sean valorados como un servicio posible de costear como una inversión en relaciones perdurables y enriquecedoras.

INDICADORES DE ÉXITO DE LOS RESULTADOS ESPERADOS:
Producto de que la Unidad Ejecutora desarrollará sus actividades en forma cíclica y contínua, se esperan lograr los siguientes hitos

Al tercer año, deberán haberse establecido al menos 50 encadenamientos productivos con familias campesinas integradas de las comunas de Chol Chol, Nueva Imperial y/o Galvarino.

Al quinto año, se deberá haber validado y consolidado este modelo piloto, con al menos 100 familias campesinas integradas como proveedores, independientemente de los negocios encadenables que se hayan desarrollado hasta entonces. En esta etapa, la unidad deberá contar con una masa crítica de proveedores mapuche asociados a las cadenas productivas, de modo de haber alcanzado una situación sostenible y replicable.

A los diez años con este programa deberán haberse establecido alianzas estratégicas que permitieron asumir proyectos de inversión conjuntos entre empresas o empresarios privados de la región con productores mapuche.

7.6 Impactos Esperados

Una vez completados los cinco años de operación de este modelo piloto, se espera el logro de los siguientes hitos alcanzados:

1) Se ha establecido una relación de negocios permanente y sostenida entre empresas y/o empresarios privados con productores mapuche.
2) Los empresarios y los productores mapuche han establecido relaciones de confianza, fortaleciendo el respeto, la cooperación y la perseverancia en el desarrollo del negocio.
3) Aumentan tanto los ingresos prediales de las familias mapuche como el acceso a mayores superficies disponibles y la producción requerida por las empresas.
4) Los productores mapuche han adquirido habilidades y conocimientos técnicos en forma contínua y de calidad.
5) Los productores mapuches han logrado ampliar las alternativas productivas de sus predios, accediendo en forma expedita a los recursos productivos y consolidando una infraestructura predial sustentable.
6) Las empresas y productores mapuches reconocen y valoran el encadenamiento productivo como factor que los relaciona e integra al mercado
7) Las empresas participantes son reconocidas por su compromiso con el desarrollo de negocios socialmente responsables.
8) La implementación del modelo piloto se consolida como alternativa a la entrega de tierras como factor para sacar a las familias mapuche de la pobreza.
9) Los productores mapuche han fortalecido su capacidad de decisión sobre la propiedad de sus tierras, la forma de explotarlas en forma sustentable y disminuyendo su percepción de vulnerabilidad.
10) El modelo de encadenamiento productivo entre empresas y productores mapuche logra superar los prejuicios y desconfianzas existentes, disminuyendo los niveles de conflictividad en la región de La Araucanía.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

1) Alfredo Apey, Bernabé Tapia y otros. *Agricultura Mapuche, análisis socioespacial a partir del VI Censo Nacional Agropecuario.* Documento de Trabajo Nº 6, Marzo 2001.ODEPA – CONADI.

2) CENSO AGROPECUARIO Y FORESTAL 2007. INE - ODEPA

3) CENSO AGROPECUARIO 1997. INE - ODEPA

4) *Cambios Estructurales en la Agricultura Chilena, Análisis Intercensal 1976 – 1997 – 2007.* INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE).

5) *Dinámica de Largo Plazo del Ingreso per Cápita de la Región de La Araucanía 1960 – 2006.* Observatorio Económico-Social de La Araucanía, Universidad de La Frontera. (Archivo .pdf)

6) *Estadísticas Agropecuarias,* Compendio Estadístico INE, 2008.

7) *Estadísticas Sociales de los pueblos indígenas en Chile, Censo 2002.* INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE) y Programa Orígenes (MIDEPLAN / BID)

8) *Estudio de Opinión Pública, Los Mapuche Rurales y Urbano Hoy, Datos de una encuesta.* Mayo 2006. Centro de Estudios Públicos (CEP)

9) *Estudio Estrategias de Desarrollo Agrícola de las áreas, IX Región.* Para INDAP IX Región. Octubre 1994. SODECAM – IPREN.

10) Enrique Marinao: *Dinámicas Económicas Familiares y Locales y Sistemas de Microcrédito* Programa Tierra Viva – Gobierno de Chile– Unión Europea

11) Hans Nusselder (Proatec S.RI.) San José, Agosto 2004.*Recuperación Ambiental y Desarrollo Socio-Productivo en Areas Campesinas Indígenas de la IX Región de La Araucanía. Fortalecimiento de la Economía Familiar y Local.* Misión de apoyo en área de microcrédito. Araucanía Tierra Viva – Unión Europea – Gobierno de Chile. (Archivo .pdf)

12) Informe de la Comisión Verdad Histórica y Nuevo Trato. *Capítulo IV: Transformaciones del sistema económico mapuche a la luz de las políticas estatales, los procesos de integración y la globalización sociocultural.* Informes Finales de los Grupos de Trabajo, Volumen III – Anexo Tomo III. Mayo, 2005

13) MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS, DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN: *Informe Síntesis Regional 2008, Región de La Araucanía. Julio 2008.*

14) *Proyecto de Desarrollo Microregional Maquehue.* Agosto 1996. GEDES LTDA.

15) Plan de Desarrollo Comunal 2006 – 2013, Galvarino (archivo .pdf)

16) Rodrigo A. Cerda: *Situación Socioeconómica reciente de los Mapuches en la Región de La Araucanía.* ESTUDIO CEP Nº 113, (Verano 2009).

17) Claudia del Campo N. *Responsabilidad Social en tiempos de crisis.* Junio 2009. En: Marketletter de la Facultad de Economía y Empresa, Universidad Diego Portales, Mayo-

18) C.K.Prahalad, *La oportunidad de negocios en la Base de la Pirámide. Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades pobres.* Wharton School Publishing-Grupo Editorial Norma, Bogotá 2005

19) *Concepto BDP resumen español,* Universidad Alberto Hurtado (archivo pdf).

20) Erik Simanis, Stuart Hart et al. *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy (archivo pdf).* Segunda edición 2008. Cornell University.

21) Verónica Silva. *Conceptos NI y BDP Universidad Alberto Hurtado (archivo pdf).* Abril, 2009 Investigadora Programa de Ética Empresarial y Economía, Universidad Alberto Hurtado.

22) Chalmers, Geoffrey; Wenner, Mark; Tiffen, Pauline; Galvez, Eva "Lecciones Aprendidas en el Financiamiento de las cadenas agrícolas de valor" Capitulo 2 del Seminario de Financiamiento para cadenas de valor agroalimentarias México, 2007

23) Cruz Morales, Javier: "Encadenamientos productivos y gestión del cambio en Pymes" PROCOMER Seminario de encadenamientos productivos y gestión del cambio en Pymes Septiembre de 2008 el Salvador

24) Echeverri, Rafael; Rodríguez, Adrián; Sepúlveda, Sergio "competitividad Territorial Elementos para la discusión IICA Simposio Nº7 Julio 2003

25) Fundación Sercal – Fomin "Programa de encadenamientos Productivos" TC0007039 base de proyectos BID Agosto 2000

26) Fundación SERCAL –FOMIN "integración productiva hacia microempresas" base de proyectos BID Septiembre 2000

27) Gonzalez-vega, Claudio "Cadenas de Valor Modernas: Hacia La creación y fortalecimiento de sujetos de crédito" Capitulo 3 del Seminario de Financiamiento para cadenas de valor agroalimentarias México, 2007

28) Huezo; José; Rodríguez, Claudia; Cestóni, Frida: Ministerio de Economía Dirección de competitividad Empresarial San Salvador Mayo 2009 presentación de "!nteligencia competitiva – encadenamientos productivos Modelos cadenas de Valor" en www.elsalvadorcompite.gov.sv

29) IIE El Balance de la Economía Argentina 2004 Capitulo 13: Encadenamientos Productivos, algunos aspectos teóricos pp. 353-360

30) INDAP División de Fomento "política de Fomento para la agricultura Familiar Campesina 2006-2010" Presentación Power Point, Chile 2008

31) Ken, Crucita; Chan Ceh, Ernest "Clusters: Una alternativa para el desarrollo regional de pequeñas economías" Revista Contribuciones a la Economía Abril 2008

32) MEDA/Perú "encadenamientos Productivos Sostenibles en Áreas Protegidas"ATN/ME-10447-PE Base de Proyectos BID 2007

33) Revista del Campo, Chile potencia Alimentaria, "La Experiencia Europea: Encadenamientos Productivos Funcionan" Noviembre 2007

34) Rojas Olavaria, Hernán. "Encadenamiento Productivo de la AFC para ser potencia Alimentaría" Articulo del Portal de INDAP Marzo 2007

35) Shwedel, Ken "Financiamiento de las cadenas de valor. Una estrategia para lograr racionalidad, competitividad e integración." Capitulo 1 del Seminario de Financiamiento para cadenas de valor agroalimentarias México, 2007

Sitios y Páginas WEB
www.ine.cl
www.prochile.cl
www.odepa.cl
www.minagri.gob.cl
www.mideplan.cl
www.conadi.cl
www.bosquescautin.cl

ANEXOS

1) TABLA DE SUPERFICIES DE EXPLOTACIONES CON TIERRA.

2) PROGRAMA DE FORESTACIÓN MAPUCHE BOSQUE CAUTÍN.
PERFIL DE ASOCIADOS MAPUCHE AL PFM

3) NÓMINA DE EMPRESAS, EMPRESARIOS Y REPRESENTANTES LOCALES CONTACTADOS Y ENTREVISTADOS.

4) FICHAS DE EMPRESAS REGIONALES CON POTENCIAL DE DESARROLLO DE NEGOCIOS ENCADENADOS.

5) ANÁLISIS FODA PARA ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO DE EMPRESAS POTENCIALES IDENTIFICADAS.

6) FICHAS DE ENTREVISTAS A PRODUCTORES MAPUCHE SOCIOS DEL PFM BOSQUE CAUTÍN.

7) EJEMPLOS DE POTENCIALES ENCADENAMIENTOS

8) DEFINICIÓN DE RECURSOS REQUERIDOS Y PRESUPUESTO

1) TABLA DE SUPERFICIES DE EXPLOTACIONES CON TIERRA.

NÚMERO Y SUPERFICIE DE LAS EXPLOTACIONES AGROPECUARIAS CON TIERRA POR TAMAÑO, SEGÚN REGIÓN, PROVINCIA Y COMUNA (Extracto 5 comunas representativas de la región, con tamaños de hasta 100 ha)

PAÍS, REGIÓN, PROVINCIA Y COMUNA	Explotaciones agropecuarias con tierra (1)		Menores de 1		De 1 a menos de 5		De 5 a menos de 10		De 10 a menos de 20		De 20 a menos de 50		De 50 a menos de 100	
	Número	Superficie (ha) (2)	Informantes	Superficie (ha)	Informantes	Superficie (ha)	Informantes	Superficie (ha)	Informantes	Superficie (ha)	Informantes	Superficie (ha)	Informantes	Superficie (ha)
Total país	278.660	29.781.691	34.699	17.924	84.975	209.799	46.139	325.200	42.611	595.899	36.965	1.145.153	14.911	1.028.222
IX de La Araucanía	54.639	1.937.281	1.866	1.068	15.556	42.940	11.862	84.328	10.669	148.611	8.517	264.514	3.177	218.937
Malleco	12.141	790.381	1.531	879	12.764	35.399	9.852	70.099	8.391	116.604	6.169	190.429	2.064	141.602
Cautín	42.498	1.146.900	26	16	369	1.080	372	2.701	375	5.288	223	6.677	36	2.325
Chol Chol	1.415	21.905	53	34	779	2.296	825	5.939	765	10.565	366	10.462	72	4.581
Nueva Imperial	2.914	50.689	75	42	566	1.621	482	3.423	428	5.996	203	6.071	44	2.927
Galvarino	1.839	33.846	21	12	458	1.331	499	3.599	576	8.161	635	20.087	249	17.158
Carahue	2.568	90.019	34.699	17.924	84.975	209.799	46.139	325.200	42.611	595.899	36.965	1.145.153	14.911	1.028.222

(1) Incluye explotaciones agropecuarias sin actividad temporal.
(2) Las cifras de superficie fueron corregidos a números enteros.
FUENTE: ODEPA, VII CENSO AGROPECUARIO Y FORESTAL, 2007

2) PROGRAMA DE FORESTACIÓN MAPUCHE DE BOSQUE CAUTÍN

El Programa de Forestación Mapuche (PFM) es una invitación de la empresa Bosques Cautín a propietarios mapuche a acercarse a la empresa, para acceder a la posibilidad de forestar parte de sus tierras con eucaliptos y especies nativas por medio de un contrato de prestación de servicios, el cual se ajusta a todas las disposiciones legales contempladas en la Ley indígena (Ley Nº 19.253), de manera no vulnerar la propiedad mapuche, su cultura y medio ambiente.

El ofrecimiento que hace la empresa es abierto, y cada propietario mapuche que posea tierras con aptitud forestal puede acercarse voluntariamente, para incorporarse a esta actividad económica.

Las condiciones que necesitan tener los propietarios mapuche para participar son las siguientes

- Ser propietarios de mínimo 5 ha de suelos aptos para la forestación.
- Constituir una relación de socio de mínimo 12 años con Bosques Cautín, a través de un contrato en el cual se estipulan los compromisos y responsabilidades de ambas partes.

Los beneficios a los cuales accede cada propietario mapuche son los siguientes:

- Tiene derecho a el 40% de la cosecha del bosque en pie, y podrá disponer de esa cosecha libremente. El 40 % lo elige el propietario mapuche, previo a inicio de la cosecha a los 12 años de crecimiento de los eucaliptos, y debe ser un solo paño.
- Si se cumplen los requisitos y se obtiene la bonificación del DL 701, recibe un porcentaje de la misma.
- Tiene la posibilidad de realizar trabajo remunerado durante el establecimiento y la cosecha
- Le pertenecerá el 100% del rebrote en caso del eucaliptos después de la primera cosecha.

El propietario mapuche deberá comprometerse a permitir el libre acceso de Bosques Cautín al predio cada vez que necesite hacerlo, cortar o sacar árboles sin previa autorización de la empresa, y finalmente cuidar y conservar el rodal desde su plantación hasta su cosecha.

La empresa se compromete a elaborar un plan de manejo para la CONAF (si es que se cumplen los requisitos), y se hace cargo de la totalidad de los trabajos para la plantación de los eucaliptos, es decir:

- Roce y Limpieza
- Subsolado
- Control de malezas
- Plantación
- Fertilización
- Control de malezas post-plantación
- Construcción de cerco perimetral
- Control de malezas 2º y 3º año
- Fertilización 2º y 3º año

PERFIL DE LOS SOCIOS MAPUCHE ASOCIADOS AL PROGRAMA DE FORESTACIÓN MAPUCHE DE LA EMPRESA BOSQUES CAUTÍN:
(Octubre, 2008)

Los socios mapuches que se han integrado al Programa de Forestación Mapuche tienen una edad promedio de 64 años. Un 81% de los socios son campesinos rurales en tanto un 14% son urbanos, y 12% de ellos son presidentes de su comunidad.

De acuerdo a su estado civil, 68% están casados, 22% son viudos y un 10% son solteros, correspondiendo un 78% de los asociados a hombres y un 22% a mujeres.

El 70% dispuso para forestar terrenos en la propiedad donde viven, en tanto un 27% lo hizo en una segunda o tercera propiedad. Las razones que los llevó a integrarse al PFM fueron el contar con ingresos en vida a partir de la forestación (58%), o dejar una herencia familiar (42%)

El nivel educacional promedio de los socios del PFM, es el siguiente:

Analfabetos	1%
Enseñanza Básica	72%
Enseñanza Media	19%
Educación Técnica/Profesional	4%
No contesta, S/I	4%

2) NÓMINA DE EMPRESAS, EMPRESARIOS Y REPRESENTANTES LOCALES CONTACTADOS Y ENTREVISTADOS.

EMPRESAS

Nº	EMPRESA	Representante contactado/entrevistado / Teléfonos Correo electrónico Dirección / Teléfonos	Entrevista realizada		Fecha entrevista
			Si	No	
1	SG 2000	Brian Blackburn / 45-222120 bblack@sg-2000.com Carlos Sanhueza 035, Cajón.			29-Abr
2	AGROFUSIÓN S.A.	Julio Campos / 45-732840 juliocampos@agrofusionsa.cl Antonio Varas 854, 0f. 504, Temuco	Si		30-Abr
3	AGROGEN / AGROFORESTAL LA ESPERANZA	Ingrid von Baer J. / Alejandro Tamm / 45-920339 ivbaer@gmail.com, atammafe@gmail.com Basilio Urrutia 0248, Cajón.	Si		06-May
4	NUTRASEED	Rodolfo Campos A. / (0)8 139 28 20 rcampos@nutraseed.cl Av. Las Industrias esq. Dickinson, Parque Industrial de Lautaro, Lautaro	Si		08-May
5	FRUTÍCOLA OLMUÉ	Juan Esser / 45-4711101 jesser@olmue.com Ruta 5 Sur, S/n, Km.750, Loncoche, Loncoche	Si		09-May
6	GRANOTRADE S.A.	Agustín Vives P. / 45-216060 gerencia@granotrade.cl M.Bulnes 667, of. 112, Temuco	Si		12-May
7	BOSQUES CAUTÍN S.A.	Pedro Jaramillo O. / 45-200000 pjaramillo@bosquescautin.cl M.Mont 669, Of. 603, Temuco	Si		12-May
8	CECINAS LAUTARO LTDA.	Luis Gerardo Soto / 45-539607 No tiene Camilo Henríquez 400, Lautaro	Si		18-May
9	AGRÍCOLA LOBERT	Jean Pierre Bertholet / 45-371300 jpbertholet@lobert.cl Acceso Norte Temuco, acceso a Cajón, s/n.	Si		02-Jun

		Karina von Baer J.	Si		03-Jun
		kvbaer@saprosem.cl / 45-409080			
10	SAPROSEM/OLEOTOP/GRANOTOP	Ruta 5 Sur 2735, Padre Las Casas, Temuco			
		Rodrigo Gotschlich N. / 45-331300	Si		17-Jun
		agroas@terra.cl			
11	AGROAS LTDA	Av. Guido Beck De Ramberga 252, Padre Las Casas			
		Christian Bertolotto R. / 45-245155	Si		26-Jun
		corderosdelsur@gmail.com			
12	CORDEROS DEL SUR LTDA	Torremolinos 410, of. 301. Temuco			
		Cynthia Vega / 45-236665		No	
		cvega@vitalberry.cl			
13	VITAL BERRY MARKETING	A.Prat 847, Temuco			
		Felipe Sánchez /		No	
		fsanchez@anasac.cl			
14	ANASAC S.A.	Parque Industrial de Lautaro, Lautaro			
		Ignacio del Río / 45 - 491494. (Eduardo Arrieta)		No	
	AGRÍCOLA SAN JOSE DE GORBEA	ignaciodelrio@sanjosefarms.cl, lear.eduardo@gmail.com			
15	(SAN JOSÉ FARMS)	José Miguel Carrera 695, Gorbea			
		Nicanor Allende V, Cristián Bolomey, Alejandro Westermeyer / 45-644100		No	
		nallende@aasa.cl, awestermeyer@frigotemuco.cl			
16	FRIGORÍFICOS TEMUCO	Av. Altamira 01825, Temuco			
		Gustavo Letelier / 45-841118		No	
		gletelier@carozzi.cl			
17	MOLINOS SOMOL-CAROZZI	Camino al Aeródromo s/n, Victoria			
		Samuel Seco G., Enrique Sabugo C. / 45 491027		No	
		molinogorbea@entelchile.net, samuelseco@gmail.com			
18	MOLINERA GORBEA	O'Higgins 585, Gorbea			
		Fradio Pérez / 45 647050		No	
		fperez@hytech.ab.ca			
19	HYTECH PRODUCTION CHILE S.A.	Longitudinal Sur s/n, Temuco			
		Erik von Baer / 45-371036		No	
		evbaer@semillas baer.cl			
20	SEMILLAS BAER	Fundo El Hualle, acceso norte a Cajón.			
21	HUGO DE CELIS	Hugo de Celis / 45-985531		No	

		hdecelis@yahoo.com			
		Barros Arana 546, Lautaro			

EMPRESARIOS

N°	EMPRESARIO AGRÍCOLA	CONTESTÓ / ACEPTÓ	ENTREVISTA REALIZADA		FECHA ENTREVISTA
			Si	No	
1	Eduardo Renner	Si	X		Mayo/2009
2	Brian Blackburn	Si	X		29/04
3	Alejandro Tamm	Si	X		06/05
4	Marcelino Jaramillo Painevilu	Si	X		15/05
5	Patricio Paslack	Si	X		
6	José Villagrán (Presidente de Transportistas de La Araucanía)	Si	X		
7	Luis A. Coilla	Si	X		29/06
8	David Bachmann		X		03/06

REPRESENTANTES

N°	OTROS ENTREVISTADOS	REPRESENTACIÓN	CONTESTÓ / ACEPTÓ	ENTREVISTA REALIZADA		Fecha entrevista
				Si	No	
1	Luis Muñóz P.	Ex Director Proyecto PRODECAM Ex Coordinador Proyecto Perquenco	Si	X		
2	Eduardo Correa	Ex Colaborador Proyecto Intercultural Maquehue	Si	X		29/04
3	Federico Magofke G.	Director Fundación Chol Chol	Si	X		08/05
4	Pamela Penrroz A.	Genrente AGROPIT	Si	X		29/05
4	Denis Lebret	Director Fundación Mondión	No		X	
5	Nancy Drapela G.	Empresaria Frutícola y miembro del PMG Frutícola (Agencia Regional de Desarrollo Productivo de La Araucanía)	Si		X	

3) FICHAS DE EMPRESAS REGIONALES CON POTENCIAL DE DESARROLLO DE NEGOCIOS ENCADENADOS.

Nº	EMPRESA	ACTIVIDAD(ES) DE NEGOCIO	PRODUCTO PRINCIPAL / MERCADO	CONTRATAN PROVEEDORES		DISPUESTOS A RELACIÓN DE NEGOCIOS CON PRODUCTORES MAPUCHE	
				Si	No	Si	No
1	SG 2000	Producción de semillas, gramíneas forrajeras, de prado y ornamentales. Winter Nursery de raps canola	Mercado nacional: semillas de gramíneas, ornamentales, flores. Mercado de exportación: semillas de raps canola por Winter Nursery	X		X	
2	AGROFUSIÓN S.A.	Importación y comercialización de fertilizantes y otros insumos agrícolas	Mercado nacional, abastecer a sus 14 socios, información de mercado a sus socios.	X			No por ahora, problemas de logística
3	AGROGEN / AGROFORESTAL LA ESPERANZA	Producción de quínoa y otros cultivos anuales	Mercado nacional, en el caso de la quínoa, en proceso de desarrollo		X		No por ahora
4	NUTRASEED	Producción de materias primas para alimentos de salmones, mascotas y consumo humano.	Mercado nacional: Fábricas de alimentos para salmones y mascotas.	X		X	
5	FRUTÍCOLA OLMUÉ	Compra, procesamiento y venta de beries, espárragos, setas deshidratadas.	Principalmente mercado de exportación, excedentes a mercado nacional.		X	Ya los tienen, pero sin contrato	
6	GRANOTRADE S.A.	Comercio de granos(commodities) y concentrados para alimentación animal.	Sólo mercado nacional.		X		Con INDAP han tenido resultados variables.
7	BOSQUES CAUTÍN S.A.	Bosques de eucaliptus para chips.	Exportación de Chips de eucaliptos	X		Si, Programa de Forestación	

		Plantación,manejo, explotación y procesamiento.				Mapuche	
8	CECINAS LAUTARO LTDA.	Frigorífico y Faenamiento de carne, Fábrica de Cecinas.	Mercado local y regional principalmente.		X	Si, PIT Ovino	

Nº	EMPRESA	ACTIVIDAD(ES) DE NEGOCIO	PRODUCTO PRINCIPAL / MERCADO	CONTRATAN PROVEEDORES		DISPUESTOS A RELACIÓN DE NEGOCIOS CON PRODUCTORES MAPUCHE	
				Si	No	Si	No
9	AGRÍCOLA LOBERT	Producción agro-pecuaria, comercialización de insumos agrícolas.	Mercado Local y Regional		X		No por ahora, problemas de logística
10	SAPROSEM / OLEOTOP / GRANOTOP	Compra de granos (commodities), procesamiento de avena y raps, distribución y venta de insumos agrçícolas.	Trigos de características y calidad específica, aceite de raps, torta de raps y avena mondada y estabilizada.	X			No directamente, sí a través de intermediarios medieros.
11	AGROAS LTDA	Producción, importación y/o exportación de semillas forrajeras, cereales y leguminosas.	Semillas para el mercado nacional, Intermultiplicación para clientes internacionales, exportación de semillas.	X		Si	
12	CORDEROS DEL SUR LTDA.	Crianza y producción de ovinos de carne (corderos).	Mercado Nacional.	X		Si (PIT Ovino)	

4) FODA EMPRESAS POTENCIALMENTE ENCADENABLES

FORTALEZAS:		OPORTUNIDADES:	
SG 2000	Conocimiento y experiencia de la realidad y cultura productiva de la agricultura regional. Conoce la agricultura mapuche, y se ha relacionado con ella. Empresa exportadora de smillas, con buen respaldo.	SG 2000:	Arriendo de 1 ha con riego para Winter Nursery, paga US$ 1000.- por ha. Necesita terrenos agrícolas con buen aislamiento. Intermultiplicador de semillas de raps-canola y gramíneas forrajeras y ornamentales.
Frutícola Olmué	Conocimiento y experiencia en la producción de berries, especialmente frambuezas. Experiencia comercial con proveedores campesinos de pequeñas superficies.	Frutícola Olmué	Compran producción a pequeños productores que llegan a entregar a su planta en Loncoche, pagan el mismo precio independientemente de la cantidad entregada.
Frigoríficos&Cecinas Lautaro	Conocimientos y experiencia en el mercado ganadero de la región, en especial cerdos y vacunos. Integra proyecto PIT Ovino apoyado por FIA en la región . Está terminando de construir planta faenadora de carnes propia.	Frigoríficos&Cecinas Lautaro	Dispuesto a integrar producción ovina de campesinos mapuches. Demanda de mercado insatisfecha. Tendencia de consumo observada a futuro está en los cortes de carnes frescas, más que en cecinas.
Nutraseed	Empresas con importante respaldo económico, cuenta con planta de procesamiento propia. No sólo está	Nutraseed	Dispuestos a integrar a productores con superficies más pequeñas. Abre mercado para la producción de lino y

	orientada a los salmones, también se orienta al consumo humano y alimento para mascotas.		arveja proteaginosa. Ofrece contratos con acceso a financiamiento con el Banco Estado.
Ovejas del Sur	Están asociados al PIT Ovino de la región. Han adquirido experiencia y están relacionados a importantes actores y especialistas, tanto del punto de vista comercial como productivo.	Ovejas del Sur	Estarían interesados en relacionarse con pequeños productores mapuche, para acceder a "parideros de invierno", entregando borregas de dos dientes y/o ovejas preñadas, para ampliar su temporada de pariciones a todo el año. Producción de corderos.
Agroas	Amplios conocimiento y experiencia respecto a los negocios y mercados de semillas y exportadores de semillas. Profundos conocedores de la realidad y cultura productiva de la agricultura regional. Conoce y se han relacionado con la agricultura mapuche, tienen actividades productivas localizadas en la comuna de Chol Chol y Nueva Imperial.	Agroas	Empresa dispuesta a contratar siembras de avena/vicia y semilleros de trébol encarnado. Privilegia partir con un programa y paquete tecnológico de bajo costo.

DEBILIDADES		AMENAZAS	
SG 2000	En Winter Nursery maneja material Transgénico. Requiere de terrenos con riego garantizado.	SG 2000	Retrasos en el pago de las semillas exportadas por parte de los importadores, atrasos de más de dos meses en el pago final.
Frutícola Olmué	No hacen contratos.Costos de flete a Loncoche. Cómo implementar y certificar BPA en pequeños productores mapuches de Chol Chol.	Frutícola Olmué	Bajas de precio en el mercado internacional, en especial de las frambuesas y frutillas.
Frigoríficos&Cecinas Lautaro	Proyecto incipiente (PIT lleva un año), mercado nacional y local todavía falta desarrollarlo en cuanto a carne de cordero. Hábito de consumo muy estacional.	Frigoríficos&Cecinas Lautaro	Bajas en la demanda del mercado nacional por crisis económica actual. Disminución importante en el consumo de cecinas y reemplazo en el consumo por carnes blancas.
Nutraseed	Conocimientos y manejo agronómico del lino y arvejas proteaginosas poco	Nutraseed	Baja demanda de la industria salmonícola por continuación de la

	desarrolladas y/o actualizadas. Poco desarrollo de insumos productivos específicos para cada cultivo		crisis sanitaria y económica. Baja en los precios internacionales de los commodities, alzas en los precios de insumos productivos.
Ovejas del Sur	Empresa nueva (PROFO), en evolución. Dificultades en la consolidación del PIT apoyado por FIA	Ovejas del Sur	Disminución relevante y más prolongada en el consumo de restaurantes top en Santiago a causa de la crisis económica. Recuperación del mercado más lenta que la prevista.
Agroas	Poca disponibilidad para desarrollar asistencia técnica permanente en terreno. No está en condiciones de facilitar maquinarias e insumos. Costos administrativos muy altos pueden repercutir en la rentabilidad para la empresa.	Agroas	Disminución relevante de la demanda por parte de sus clientes internacionales, incumplimiento de contratos y no pago por parte de sus compradores.

5) FORMATO DE ENTREVISTAS A EMPRESARIOS EMPRESAS NOVENA REGION DE LA ARAUCANIA

		Nº	
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA:		FECHA:	
RAZÓN SOCIAL:			
REPRESENTANTE LEGAL:			
DIRECCIÓN COMERCIAL:			
COMUNA:			
NOMBRE DEL INTERLOCUTOR:			
CARGO:			
RUBRO DE LA EMPRESA (ámbito de negocios/actividad económica)	A qué se dedica su empresa?		
PRODUCTOS	Cuál es su producto final?		
PROVEEDORES			
Cantidad de proveedores (promedio por temporada)	Cuál es la proporción promedio(%) de pequeños agricultores entre sus proveedores? Cuántos son mujeres (promedio por temporada)?		
Cuál es el tamaño mínimo rentable para sus proveedores?			

Cuáles son los factores y manejos productivos mínimos exigidos a sus proveedores (riego, fertilidad de suelos, acidez/aluminio, manejo sanitario y de malezas).	
Cuenta habitualmente con pequeños productores mapuches entre sus proveedores?	
Si Por qué No Por qué Resultados obtenidos?	
Prestaciones de servicios a sus proveedores	En su relación con los proveedores cuál es el grado de asistencia y supervisión? Durante qué período de tiempo?
Cuál es la superficie mínima para que le resulte rentable un programa de asistencia técnica a sus proveedores?	
Area geográfica (dispersión de los proveedores)	Es relevante para su empresa la dispersión de sus contratos? Cuál es la distancia máxima aceptable para sus siembras contratadas (a sus centros de acopio/planta procesadora)?
Existen instrumentos formales en la relación de negocios con sus proveedores?	Qué tipo de acuerdo comercial establece con sus proveedores: contrato formal, acuerdo de palabra con primera opción de compra, sólorelaciones informales?
Visión a Futuro	Cuáles son sus proyecciones a corto, mediano y largo plazo? Cómo vislumbra su empresa en 10 años más?

Agregación de valor (procesamiento, industrialización)	Que nivel de procesamiento o agregación de valor tiene su producción.
Complejidad productiva de su negocio.(alto-medio-bajo)	Cuáles son las exigencias/requisitos o estándares que debe cumplir su Materia prima, su producto final?
Pre-requisitos de factores y recursos productivos.	Su Materia prima y producto final deben cumplir con alguna norma de calidad y/o certificación?
Período de relación de negocios	Cual es el período de contratación, asistencia técnica y/o compra en que se relaciona con sus proveedores? Como funciona su sistema de compras?
¿Cómo funciona su sistema de compras?	

ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO: FASES DEL PROCESO		ESTE ESQUEMA ES IMPORTANTE DETERMINARLO, QUIZÁS COMO UNA CARTA DE FLUJOS?
Fase 1		

Fase 2	
Fase 3	
Fase 4	
PUNTOS CRITIICOS NEGOCIO	Actualmente, qué dificultades resultan relevantes para su empresa? Mano de obra, Abastecimiento. Capacitación. Recursos físicos. Recursos económicos. Volúmenes o calidad de abastecimiento. Superficie agrícola disponible.

5) FORMATO DE ENTREVISTAS A PRODUCTORES MAPUCHE SOCIOS DEL PFM BOSQUE CAUTÍN.

DE LA FAMILIA

Nombre entrevistado	
Nombre familia	
Cuantos miembros de su familia viven/trabajan aquí todavía	

GÉNERO Y GRUPO ETAREO

Hombres	Mujeres
Niños (menores de 6 años)	Jóvenes (16 a 20 años)
Niños (6 de 12 años)	Adultos (20 a 60 años)
Niños (12 a 16 años)	Adultos (mas de 60 años)

SUPERFICIE TRABAJADAS (HA)

Propias	
De sus padres (mamá y/o papá)	
Arrendadas	
En mediería	
De otros familiares (hermanos, tíos, primos)	

DEL RECURSO HÍDRICO

¿De dónde extraen el agua?					
Noria	Pozo	Vertiente	Estero	Otro	¿Cuál?

¿Tiene agua para sus animales?	Si	No	Parcial
¿Tiene agua para regar?	Si	No	Parcial
Chacra			
Huerta			
Invernadero			

¿CUENTAN CON DERECHOS DE AGUA?			
Si			No
No inscrito	Inscrito	Comunitario	
¿TIENE BOMBA PARA BOMBEAR?			
Si			No
Manual	Eléctrica		
¿TIENE SISTEMA DE RIEGO INSTALADO?			
Si			No
¿Cuál?			

DE LOS ANIMALES

Bovinos	N° de cabezas Total	Para trabajar	Para vender		Para comer		Crianza
			Kg carne	Lt leche	Kg carne	Lt leche	
Bueyes							
Novillos							
Vacas							
Terneros							

Bovinos	N° de cabezas Total	Para trabajar	Para vender		Para comer		Crianza
			Kg carne	Lt leche	Kg carne	Lt leche	
Ovejas							
Borregas							
Corderos							
Cerdos							

Aves	N° de cabezas Totales	Para trabajar	Para vender		Para comer		Crianza
			Kg Carne	Huevos	Kg Carne	Huevos	

¿Cuándo y cómo venden sus animales?
¿A quienes les venden?

DE LOS CULTIVOS

	Superficie (ha)	¿Dónde lo venden?			
		En el campo	Temuco	Cholchol	N. Imperial
Cereales: Trigo					
Avena: Heno					
Grano seco					
Leguminosas Lupino: Grano					
Abono Verde					
Arvejas: Grano Verde					
Grano seco					
Porotos: Grano Verde					
Grano seco					

Hortalizas al aire libre	Superficie (m^2)	¿Dónde lo venden?			
		En el campo	Temuco	Cholchol	N. Imperial

Hortalizas Bajo invernadero	Superficie (m^2)	¿Dónde lo venden?			
		En el campo	Temuco	Cholchol	N. Imperial

	Nombre entrevistado/Familia	Lugar/comuna	Edades grupo familiar co-habitante								N°		SUPERFICIE TRABAJADA (ha)					
			Matrimonio		Hijos		Nietos		Yernos/Nueras		TOTAL							
			♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀	Propias	De sus padres (mamá/papá)	Arriendo	Mediería	Otros(cónyuge, hermanos / tíos / primos)	Entregadas a hijos
1	Valentín Jacimino	Tranahuillín / Chol Chol	80	78		40	17				2	2	16,0					
2	Agustín Cheuquelaf Colompil / Hernán Cheuquelaf Paillao	Tranahuillín / Chol Chol						46			3	1	9,0	4				
3	Marcia Levio / Levio (Antonio Painemal)	Tromeñelo/Carririñe/ Chol Chol		57 58				20 / 13			3	1	2,0				7	
4	Fidel Levio /Rina Chicahual	Tromeñelo/Carririñe/ Chol Chol - Nva. Imperial		47 46				2 / 1			2	3	3,0				9	
5	Juan Manuel Levio Gallardo	Tromeñelo/Carririñe/ Chol Chol - Nva. Imperial	56	56	24	26					2	2	15,0					
6	Antonio Panchillo Colihuinca	Cuyinco / Chol Chol	84	78				39 13		42	2	3	3,5					
7	Samuel Maripán / Ana Maripán Quintriqueo	Cuyinco / Chol Chol	74		40	40 30	26			30	3	2	24,0					6
8	Arturo Nahuelcura Collío	Curanilahue / Chol Chol		51 63				~ 20 a 30			2	1	33,0					
9	Ruperto Sandoval Lagos	Curanilahue / Chol Chol	64	63	36								41,0					6
10	Juan Antonio Calfuman	Curanilahue / Chol Chol	58	70	25								43,0					
11	Narciso Millán	Aillinco / Galvarino	85	84		21 30 25		12 14					2,0					
12	Erasmo Henríquez Estumfol	El Peral / Hualacura	41	0	16								7,0		10	70		
13	Domingo Fuentes Cañolao	Moltrohue / Nva. Imperial	50	43	21 17	15 4							23,0	17		12		
14	Juan Bautista Marileo	Repocura / Chol Chol	38	35		18 14 13 11 3							n/s					
		Edades promedio	45	59	13	21	3	9	0	5	1	1						

RECURSOS HÍDRICOS PREDIALES					Derechos de agua				Tienen Bombas para bombear agua?				Sistema de riego	
		Agua para regar			Si				Si			No	Si	No
De dónde obtienen el agua	Agua para los animales	Chacra	Huerta	Invernadero	Inscrito	No inscrito	Comunitario	No	Manual	Eléctrica	A motor		Cuál?	
Pozo / acumulador nocturno	Si	No	parcial	Si		X					X		En invernadero Por cintas	
Pozo	Si		parcial	parcial				X	X		X		Por goteo	
Agua potable rural / Tranque acopio invernal	Si	parcial	si		X (del río Chol Chol)						X		microaspersores con manguera	
Pozo /camión aljibe	Si	parcial	parcial					X				X		X
Pozo	Si		Si							X				
pozo	parcial	no	si (poco)	no				X		X				X
Pozo/vertiente	Si	No	Parcial	No			X 38 familias c/conflicto			X				X
Pozo / vertiente	Si	parcial	Si					X		X				X
Pozo/Vertiente	Si	No	Si	No	Si	Quiere postular a un acumulador nocturno, porque tiene buenas vertientes y el agua le llega por gravedad.						No necesita, agua llega por gravedad		X
Pozo/ camión aljibe municipal	Si	No	No	No	No	Quiere postular para profundizar el pozo.		X				No	No	No
Agua potable rural	Si	No	No	No				X				No		X
Agua Potable Rural / Pozo	Si	parcial	parcial	No	X (del rio Chol Chol)							X		X (Le falta conducir el agua desde el río, por 300 m e instalar un
Pozo / Vertiente	Si	No	No	No				X	X	X				X
Vertiente/pozo	parcial		parcial					X		X				No

BOVINOS										Ovinos						Cerdos	
Bueyes		Novillos		Terneros			Vacas			Ovejas		Borregas		Corderos			
trabajo	venta	Carne auto-consumo	Carne venta	Crianza	Carne auto-consumo	Carne venta	Leche auto-consumo	Leche venta	crianza terneros	Crianza o auto-consumo	Venta	Crianza o auto-consumo	Venta	Crianza o auto-consumo	Venta	Crianza	Autoconsumo / Venta
2																	
No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	4							8
2						6			X	10				X	Nva. Imperial	1	
2										12				X	Nva. Imperial		
2						2	2										
2																	
2																	
2			2	5					x	10				X	Predio		
2			2	4			X		x	4	x				Predio		
2			2	3		3			x	4				x	Predio/Chol Chol		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	x				Venta por su cuenta		
0	0		2			5			6								
2						3			3	16	x		x		x		
2																	1

Aves				Principales cultivos anuales de secano o con riego					Producción aprox.		Superficie	¿Dónde lo venden?			
Huevos		Carne		Cereales		Leguminosas			qq o n:1	Kg	cultivos/praderas (ha) chacra/huerto (m2)				
Auto-consumo	Venta	Auto-consumo	Venta	Grano seco	Forraje / Heno	Abono verde	Grano seco	Grano verde				En el campo	Temuco	Cholchol	Nva Imperial / Galvarino
				Avena	Avena			Arvejas			1,25 0,5 0,85				
		15		No	No	No		Arvejas Porotos					X X		
X		X		Trigo 	Avena 			Porotos			0,5 0,5 500		X		
X		X		Trigo 	Avena 		Lupino amargo								
				Trigo 	Avena 			Arveja Porotos			1 1 0,5 0,25	X			
X		X		Trigo 	Avena 			Arvejas / Porotos			0,25 0,25 0,3				
				Trigo Avena				Arvejas/Porotos	n/s n/s	n/s n/s	1,5 0,5 0,1				
		X		Trigo 	Avena 			Arvejas			2,00 2,00 < 1,0				
				Trigo 	Avena 				15:01 s/i	2.000	1,00 1,00 0,10				
					Avena 			Arveja				X		X	
				Trigo Avena 				Porotos Arvejas			0,5 0,5 0,3 0,2				X X
				Trigo Avena	Avena 		Lupino (amargo) 	Porotos Arvejas			10 10 100 0,1 0,1	X			
				Trigo Avena	Avena 		Lupino (amargo)				1,5 4 12				X
				Trigo								Autoconsumo			

Hortalizas al aire libre	Producción		Superficie	Hortalizas / Flores de invernadero	Producción		Superficie	¿Dónde lo venden?			
	Kg o unidades	docenas o sacos	(m^2)		Kg o unidades	docenas o sacos	(m^2)	En el campo	Temuco	Cholchol	Nva Imperial
				Porotos verdes Pepinos Tomates Gladiolos				X	X	X	
Cilantro			5.000	pepino			75		X		
lechuga			2.500	poroto verde					X		
Perejil			2.500								
Aceñilga			2.500								
Espinaca			2.500								
Frutillas			2.000 pl								
Ají			12								
Cilantro			12								
									X		
FALTA EL AGUA											
Sólo autoconsumo.											
Su negocio es la Miel, produce entre 1.000 kg (años secos) a más de 3.000 kg de miel al año.								X	X		
FALTA EL AGUA											
Sólo autoconsumo, tiene problemas de falta de agua. Instalaciones de riego mal hechas											
Su meta es lograr un proyecto para construir un acumulador nocturno.											
Sólo autoconsumo, le falta agua, y considera que está muy lejos ya que no tiene locomoción hacia Chol Chol y Temuco.											
Le falta el agua, hace años atrás produjeron hortalizas en invrnadero, y vendían en Galvarino											
Cilantro Chalota Ají Cebollino			20					Autoconsumo			

6) EJEMPLOS DE ENCADENAMIENTO:

ESTABLECIENDO UN CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, similar al que ha establecido Bosque Cautín para su PFM, de prestación de servicios.

I) PARA LA ZONA AGRO-CLIMÁTICA DE CHOL CHOL-GALVARINO.

I.a) PRODUCCIÓN OVINA: Alianza estratégica con PROFO Ovino, que está participando en el PIT Ovino apoyado por FIA (Gerente Cristián Bertollotto)

En un primer año: Bajo el principio de una cadena de valor y comercio justo

La empresa se hace cargo de los costos directos del primer año, la familia mapuche aporta parte de sus terrenos, cuidados y vigilancia, protección del rebaño y mano de obra (para hacer cercos, campañas veterinarias, etc :

1) Establecimiento y manejo de praderas y cultivos forrajeros suplementarios más tolerantes o resistentes a sequía (ejemplo achicoria, trébol subterráneo, falaris o festucas especiales, etc.),
2) Manejo de carga animal por cuarteles, en pequeña superficie. El número total de cabezas de ganado incorporado en cada unidad familiar mapuche dependerá de su situación predial, tamaño, tipos de suelos, y posibilidad de establecer una infraestructura apropiada para el buen manejo del ganado ovino (cercos, corrales y cobertizos), de manera de minimizar los riesgos de pérdida de ganado a causa del abigeato, ataque de jaurías de perros, etc.
3) Entrega de ovejas/borregas de dos dientes preñadas para establecer un programa de pariciones en otoño, que se complementan con las pariciones de primavera que están manejando preferentemente los socios del PROFO Ovino. Así logran aplanar la curva de nacimientos durante el año. (Acceso a una "invernada de pariciones tempranas")
4) Una vez comercializados los corderos faenados, se sacan las cuentas:
5) Se informan de los gastos directos de cada participante, se informa el monto ingresado como Ingreso Bruto, se descuentan los costos, y el saldo se distribuye equitativamente, ya sea en dinero, o como ganado base para establecer un rebaño más homogéneo.

Para los años siguientes, con las praderas mejoradas y forrajes establecidos, la familia mapuche, con capacitación y asistencia técnica y veterinaria permanente, puede ir aumentando el número de cabezas de ganado ovino en forma paulatina y equilibrada, ajustándose a los recursos prediales y agro-climáticos existentes. Nuevamente, los gastos directos serán aportados por la empresa en su totalidad, o se gestionarán recursos financieros del ámbito estatal (PRODESAL – INDAP – SAG) o bancario (Banco Estado).

La zona de Chol Chol presentaría ventajas agroclimáticas para un buen manejo de ganado ovino durante la temporada de otoño (a partir del inicio de las lluvias efectivas) – invierno y primavera (hasta el inicio de la estación seca).

I.b) PRODUCCIÓN DE GRANOS (CEREALES, LEGUMINOSAS, OLEAGINOSAS): Alianza estratégica con NUTRASEED S.A, con su planta en Lautaro

En un primer año:
Bajo el principio de una cadena de valor y comercio justo, establecer un contrato de prestación de servicios.

La empresa se hace cargo o facilitará el acceso a los recursos necesarios para cubrir los costos directos del primer año, ya sea en dinero para financiar insumos, arriendo de maquinarias y cosecha, la capacitación y asistencia técnica permanente, el monitoreo y manejo agronómico del cultivo, y la coordinación para iniciar la cosecha, en tanto la familia mapuche aporta parte de sus terrenos, trabajo agrícola, cuidados y vigilancia.

1) Preparación de tierras: el análisis de suelos y la contratación o prestación de servicios para preparar los suelos para la siembra será de responsabilidad de la empresa demandante
2) Establecimiento del cultivo. Deberán quedar claramente delimitados los terrenos sembrados mediante uso de GPS, una vez emergida la totalidad de la siembra.
3) Manejo y supervisión del cultivo sembrado: la empresa demandante brindará la capacitación y apoyo técnico permanente, monitoreo fitosanitario y control de plagas y malezas.
4) Coordinación y logística de la cosecha: será la empresa quién coordine el proceso de cosecha, contratando o aportando las cosechadoras automotrices, y facilitando una cosecha rápida y expedita.
5) una vez entregado el grano en la planta correspondiente, al emitirse la liquidación, se informará a los productores mapuche asociados del rendimiento efectivo de la cosecha, posibles descuentos por castigos, se sacarán las cuentas claras, se descontarán los gastos productivos en los que cada uno hubiere incurrido, y se repartirán los márgenes brutos en caso de alcanzar una rentabilidad positiva.

7) DEFINICIÓN DE RECURSOS REQUERIDOS Y PRESUPUESTO

ITEM DE GASTOS	Mensual	Anual	%
REMUNERACIONES			
Coordinador (a)	2.000.000	24.000.000	31,4%
Secretaria (o)	500.000	6.000.000	7,8%
Articulador(a)	1.200.000	14.400.000	18,8%
Profesional Técnico	1.000.000	12.000.000	15,7%
Estudios y consultorias		2.000.000	2,6%
GASTOS DE OFICINA			
ARRIENDO	100.000	1.200.000	1,6%
GASTOS COMUNES			
Luz	30.000	360.000	0,5%
Agua	10.000	120.000	0,2%
Teléfono, Internet, Alarma	150.000	1.800.000	2,4%
Aseo	50.000	600.000	0,8%
MATERIALES DE OFICINA			
Papelería	100.000	1.200.000	1,6%
Correspondencia	10.000	120.000	0,2%
Suscripciones	10.000	120.000	0,2%
Arriendos de equipos	150.000	1.800.000	2,4%
MOVILIZACION			
Arriendo vehiculo	400.000	4.800.000	6,3%
Combustible	250.000	3.000.000	3,9%
Movilización y viáticos	250.000	3.000.000	3,9%
Total	**6.210.000**	**76.520.000**	**100,0%**
Inversion			
Mobiliario		1.000.000	
Equipamiento		1.500.000	
		2.500.000	

ESTADOS DE RESULTADO

	Rendimiento / ha	6000	3000	3000	2500			
		RUBRO						
	Superficie	1	1	1	1	1	1	10
		Triticale	Lupino	Arvejas	Lino	Winter nursery	Frambuesas	ovinos
Ventas	Ventas y Bodega	$ 780.000	$ 399.000	$ 480.000	$ 375.000	$ 425.000	$ 5.122.800	$ 4.582.085
	Otros		$ 70.000	$ 200.000	$ 200.000			
	TOTAL INGRESOS	$ 780.000	$ 469.000	$ 680.000	$ 575.000	$ 425.000	$ 5.122.800	$ 4.582.085
	Ingresos/ ha	$ 780.000	$ 469.000	$ 680.000	$ 575.000	$ 425.000	$ 5.122.800	$ 458.208
	Forraje Predial							$ 810.000
Costos	Insumos Pecuarios							$ 168.299
Directos	Insumos Agrícolas	$ 365.000	$ 225.259	$ 345.275	$ 349.324		$ 357.540	
	Maquinaria	$ 124.600	$ 106.000	$ 122.000	$ 122.000		$ 35.000	
	Mano de Obra	$ 37.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000		$ 1.877.500	$ 1.620.000
	Otros Costos	$ 15.000	$ 15.000	$ 15.000	$ 15.000		$ 397.002	
	TOTAL EGRESOS	$ 541.600	$ 356.259	$ 492.275	$ 496.324	$ 0	$ 2.667.042	$ 2.598.299
INGRESOS - EGRESOS		$238.400	$112.741	$187.725	$78.676	$425.000	$2.455.758	$1.983.786
	relacion ingreso/ costos	144%	132%	138%	116%		192%	176%
		44%	32%	38%	16%		92%	76%

Costos e ingresos para su 5 año de operación

Detalle Flujo Caja Encadenamientos Productivos ($ neto)

Item/ Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10 +
INGRESOS											
Ingresos por venta											
Total ingresos	-	27.029.177	37.016.116	70.490.308	128.107.379	282.555.424	346.451.437	348.011.437	388.471.010	443.997.582	585.765.728
EGRESOS											
1. Inversiones											
Subtotal inversiones	385.100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Costos Variables											
Subtotal Costos Variables		22.595.035	27.851.511	48.322.650	81.533.163	176.366.444	209.442.216	211.173.416	230.452.407	262.974.263	352.298.553
	-385.100.000	4.434.142	9.164.604	22.167.657	46.574.216	106.188.980	137.009.221	136.838.021	158.018.602	181.023.320	233.467.175
Gastos Financieros (Intereses) 10%		2.259.504	2.785.151	4.832.265	8.153.316	17.636.644	20.944.222	21.117.342	23.045.241	26.297.426	35.229.855
Total egresos	385.100.000	24.854.539	30.636.662	53.154.915	89.686.479	194.003.089	230.386.438	232.290.758	253.497.648	289.271.689	387.528.409
Beneficio Neto	-385.100.000	2.174.638	6.379.453	17.335.392	38.420.900	88.552.335	116.064.999	115.720.679	134.973.361	154.725.893	198.237.319
Período de recuperación de la inversión	-385.100.000	-382.925.362	-376.545.908	-359.210.516	-320.789.617	-232.237.281	-116.172.282	-451.603	134.521.758	289.247.652	487.484.971

Indicadores económicos

1. Liquidez (excedente bruto, en $)	872.584.971
2. Rentabilidad	
2.1 VABN (Valor actual beneficios netos, en $)	107.460.193
2.2 TIR (Tasa interna de retorno, en %)	11,762%

	Hectareas Anuales									
Rubros encadenables	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**	**Año 7**	**Año 8**	**Año 9**	**Año 10 +**
Frambuesas	5	5	10	15	25	30	30	35	40	50
Ovinos	10	10	20	30	50	60	60	70	80	100
Tritical	8	10	15	20	50	58	60	65	70	100
Lupino	8	8	10	20	50	58	58	60	70	100
Arveja	8	8	10	20	50	58	58	60	70	100
Lino	8	8	10	20	50	58	58	60	70	100
Winter Nursey	3	3	5	10	15	18	18	20	25	30
Total	**50**	**52**	**80**	**135**	**290**	**340**	**342**	**370**	**425**	**580**

Detalle Flujo Caja ($ neto)

Item/ Años	Establecimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10 +
INGRESOS											
Ingresos por venta	0	1.024.560	2.618.320	3.415.200	4.098.240	5.122.800	5.122.800	5.122.800	5.122.800	5.122.800	5.122.800
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ingresos	**0**	**1.024.560**	**2.618.320**	**3.415.200**	**4.098.240**	**5.122.800**	**5.122.800**	**5.122.800**	**5.122.800**	**5.122.800**	**5.122.800**
EGRESOS											
1. Inversiones											
PLANTACION MANO DE OBRA	478.800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PLANTACION MAQUINARIA	525.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MATERIALES Y ESTRUCTURA	2.191.924	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SISTEMA DE RIEGO	2.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FERTILIZACIÓN	47.330	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal inversiones	**5.243.054**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
2. Costos Variables											
MANO DE OBRA		642.500	1.217.500	1.427.500	1.607.500	1.877.500	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000
MAQUINARIA (rastrajes)		35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
FERTILIZANTES		57.540	57.540	57.540	57.540	57.540	57.540	57.540	57.540	57.540	57.540
PESTICIDAS Y REGULADORES DEL CRECIMIENTO		200.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
FLETES		54.000	138.000	180.000	216.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000
IMPREVISTOS 5%		49.452	87.402	100.002	110.802	127.002	127.627	127.627	127.627	127.627	127.627
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Costos Variables		**1.038.492**	**1.835.442**	**2.100.042**	**2.326.842**	**2.667.042**	**2.680.167**	**2.680.167**	**2.680.167**	**2.680.167**	**2.680.167**
BAIT		-13.932	**782.878**	**1.315.158**	**1.771.398**	**2.455.758**	**2.442.633**	**2.442.633**	**2.442.633**	**2.442.633**	**2.442.633**
Gastos Financieros (Intereses) 10%		103.849	183.544	210.004	232.684	266.704	268.017	268.017	268.017	268.017	268.017
BAT		-117.781	**599.334**	**1.105.154**	**1.538.714**	**2.189.054**	**2.174.616**	**2.174.616**	**2.174.616**	**2.174.616**	**2.174.616**
Impuestos (Renta presunta) 17%		5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100
Total egresos	**5.243.054**	**1.147.441**	**2.024.086**	**2.315.146**	**2.564.626**	**2.938.846**	**2.953.284**	**2.953.284**	**2.953.284**	**2.953.284**	**2.953.284**
Beneficio Neto	-5.243.054	-122.881	**594.234**	**1.100.054**	**1.533.614**	**2.183.954**	**2.169.516**	**2.169.516**	**2.169.516**	**2.169.516**	**2.169.516**
Período de recuperación de la inversión		-5.365.935	-4.771.701	-3.671.648	-2.138.034	**45.920**	**2.215.436**	**4.384.953**	**6.554.469**	**8.723.985**	**10.893.502**

Indicadores económicos

1. Liquidez (excedente bruto, en $)	10.893.502
2. Rentabilidad	
2.1 VABN (Valor actual beneficios netos, en $)	4.534.881
2.2 TIR (Tasa interna de retorno, en %)	19,716%

Flujos considerados para una hectarea de Frambuesa

Detalle Flujo Caja ($ neto)

Item/ Años	Establecimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10 +
INGRESOS											
Ingresos por venta	0	561.518	1.004.513	2.560.935	4.010.397	4.483.650	6.533.995	6.533.995	6.533.995	6.533.995	6.533.995
Otros ingresos	120	37.859	53.003	75.719	90.863	98.434	113.578	113.578	113.578	113.578	113.578
Total ingresos	**120**	**599.377**	**1.057.516**	**2.636.654**	**4.101.260**	**4.582.085**	**6.647.573**	**6.647.573**	**6.647.573**	**6.647.573**	**6.647.573**
EGRESOS											
1. Inversiones											
Infraestructura	0	0	0	171.429	68.571	0	0	0	0	0	0
Animales	1.730.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Establecimiento Praderas	414.000	414.000	414.000	414.000	414.000	414.000	414.000	414.000	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal inversiones	**2.144.000**	**414.000**	**414.000**	**585.429**	**482.571**	**414.000**	**414.000**	**414.000**	**0**	**0**	**0**
2. Costos Variables											
Mantencion de Praderas		162.000	324.000	486.000	648.000	810.000	972.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000
Sanidad		53.711	80.237	122.197	155.353	168.299	203.240	203.240	203.240	203.240	203.240
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Costos Variables		**215.711**	**404.237**	**608.197**	**803.353**	**978.299**	**1.175.240**	**1.283.240**	**1.283.240**	**1.283.240**	**1.283.240**
3. Costos Fijos		1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Costos Fijos		**1.620.000**	**1.620.000**	**1.620.000**	**1.620.000**	**1.620.000**	**1.620.000**	**1.620.000**	**1.620.000**	**1.620.000**	**1.620.000**
BAIT		-1.650.334	-1.380.722	-176.971	**1.195.335**	**1.569.786**	**3.438.332**	**3.330.332**	**3.744.332**	**3.744.332**	**3.744.332**
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BAT		-1.650.334	-1.380.722	-176.971	**1.195.335**	**1.569.786**	**3.438.332**	**3.330.332**	**3.744.332**	**3.744.332**	**3.744.332**
Impuestos (Renta presunta) 17%		61.200	61.200	61.200	61.200	61.200	61.200	61.200	61.200	61.200	61.200
Total egresos	**2.144.000**	**2.310.911**	**2.499.437**	**2.874.825**	**2.967.124**	**3.073.499**	**3.270.440**	**3.378.440**	**2.964.440**	**2.964.440**	**2.964.440**
Beneficio Neto	-2.143.880	-1.711.534	-1.441.922	-238.171	**1.134.135**	**1.508.586**	**3.377.132**	**3.269.132**	**3.683.132**	**3.683.132**	**3.683.132**
Periodo de recuperación de la inversión		-3.855.414	-5.297.336	-5.535.507	-4.401.372	-2.892.786	**484.346**	**3.753.479**	**7.436.611**	**11.119.744**	**14.802.876**

Indicadores económicos

1. Liquidez (excedente bruto, en $)	14.802.876
2. Rentabilidad	
2.1 VABN (Valor actual beneficios netos, en $)	6.280.466
2.2 TIR (Tasa interna de retorno, en %)	22,549%

Flujos para 10 ha dedicadas a Ganaderia Ovina

PROPUESTA CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS
DE SIEMBRA, SUPERVISIÓN, COSECHA Y COMERCIALIZACIÓN

DE LOS Antecedentes.

Respecto a cada socio y la propiedad en la cual se desarrollará la contratación del negocio con las inscripciones correspondientes:

- Registro propiedad Conservador de Bienes Raíces,
- Registro Público de Tierras Indígenas y de la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.
- Identificación del negocio a efectuar con los servicios específicos de siembra, cultivo, supervisión y cosecha que resulte del negocio establecido, así como la comercialización del producto de la cosecha.

DE LOS Servicios y Obligaciones.

Se especificarán los Estudios técnicos que se deberá preparar o encargar, la preparación de los informes técnicos necesarios para establecer en el predio una siembra, plantación o implementación del rubro definido para el negocio, de manera de determinar la factibilidad técnica y económica de su realización, las características y condiciones especiales necesarias y otras que sean convenientes al efecto.

Las Faenas anteriores a la siembra y preparación de suelos. Se definirá quién deberá ejecutar, ya sea por sí misma (o a través de empresas subcontratistas dirigidas por ella) la ejecución de las faenas anteriores a la preparación de los suelos, la siembra/plantación o establecimiento del rubro definido.

La Siembra o establecimiento :. Se identificará el sitio en que se desarrollará la siembra / plantación o establecimiento del rubro, (retazo del Predio y superficie en hectáreas), ubicación en un plano que, debidamente firmado por las partes entendiendo formar parte integrante del contrato. Los insumos necesarios y labores para establecer la siembra/plantación o rubro será proporcionado a su propio costo por la Empresa, ó se buscarán formas de co-financiamiento por medio de otros recursos públicos y/o privados.

De la Supervisión. Una vez concluida las labores de siembra o plantación, la empresa o quien la misma designe, realizará una medición geoposicionada de la superficie correspondiente a la emergencia/prendimiento real de la(s) siembras o plantaciones establecidas, o de la superfiecie que realmente ocupará el rubro establecido. Además se deberá supervisar el manejo y desarrollo hasta la cosecha, aplicando los procedimientos y productos que a su juicio sean necesarios para obtener un rendimiento adecuado, otorgando recomendaciones al Propietario sobre el cuidado y vigilancia del desarrollo del rubro establecido.

De la Cosecha. La Empresa deberá determinar, de acuerdo a los mejores criterios técnicos y comerciales, la fecha en que debe realizarse la cosecha en el Predio, estableciendo una estimación técnica de los potenciales rendimientos que se obtendrán.

De la Comercialización. La Empresa tendrá a su cargo exclusivo la comercialización de la totalidad del producto de la cosecha.

La Empresa dispondrá de las facultades que se precisen al efecto para convenir el precio de los productos, la época y forma de entrega, forma de pago y demás términos y condiciones en que se efectuará la venta, quedando facultada para cobrar y percibir, renunciando el Propietario a su derecho de impartir instrucciones y de revocar el presente encargo.

De la Liquidación de la venta de productos. Dentro de los treinta días siguientes de la fecha en que hubieren concluido las labores de comercialización de la cosecha, la Empresa deberá enviar al Propietario una liquidación que contendrá el detalle de los productos cosechados , el detalle de los productos comercializados, el precio total recibido y los descuentos que corresponda aplicar conforme a lo establecido en el contrato.

El Propietario tendrá un plazo de siete días parta revisar la liquidación presentada y, si no la objetare dentro del indicado plazo, se entenderá definitivamente aprobada la misma. Por el contrario, si el Propietario objetare la liquidación presentada, las partes dispondrán de un plazo de diez días para alcanzar acuerdo.

Del Pago del producto de la venta. La Empresa deberá entregar al Propietario el precio de venta de la cosecha, una vez efectuados los descuentos antes indicados, dentro de los quince días siguientes de la fecha en que se apruebe la liquidación correspondiente, contra la suscripción por parte del mismo de un finiquito en conformidad a la ley.

En caso de mora o simple retardo en la entrega de la indicada cantidad, la misma devengará intereses corrientes desde dicha fecha y hasta de la su pago efectivo por parte de la Empresa al Propietario.

Obligaciones especiales del Propietario.

El Propietario estará especialmente obligado al cumplimiento de las siguientes obligaciones:

Autorización y facilidades de acceso. Para que la Empresa pueda desarrollar los servicios objeto del presente contrato, el Propietario se obliga a dar libre acceso al Predio a la empresa o a quien la misma designe, sin que pueda impedir u obstaculizar en modo alguno la realización de las labores necesarias para el establecimiento y manejo posterior del cultivo/plantación o rubro implementados, la supervisión de la misma, su cosecha y comercialización en los términos establecidos en el presente contrato.

Cuidado y conservación del cultivo. El Propietario deberá velar por el cuidado y conservación del cultivo/plantación o rubro, obligándose a cumplir con las recomendaciones que al efecto le imparta la Empresa, durante todo el desarrollo del cultivo.

Prohibición. El Propietario no podrá enajenar ni gravar, a cualquier título, los productos que resulten de la siembra/plantación o rubro que se ejecutará en el Predio, ni ceder a cualquier títulos los derechos que para el mismo emanan del presente contrato.

Asimismo, el Propietario no podrá enajenar ni gravar el Predio, arrendar, ceder el uso, mera tenencia o administración del mismo, ni ejecutar actos o contratos sobre él, sin el consentimiento previo y por escrito de la Empresa.

DE LOS Riesgos.
Se dejará constancia que el Propietario asume el riesgo derivado de las contingencias implícitas en el establecimiento y desarrollo a que se encuentre expuesto un cultivo/plantación o rubro, sea por concepto de incendios, terremotos, sequías, inundaciones, avalanchas, plagas u otros, en consideración a lo cual se entiende que la Empresa no asume responsabilidad alguna derivada del no prendimiento, crecimiento insuficiente o imperfecto, deterioros o pérdidas que sufran las siembras / plantaciones o rubros y se limita su actuación a la ejecución del programa de implementación.
DE LOS Seguros.
Sin que por ello se asuma responsabilidad alguna en relación a los riesgos de la siembra la Empresa contratará un seguro que cubra el riesgo de incendio, en la medida de que dicho riesgo sea asegurable por las compañías de seguros, caso en el cual, el pago de la prima corresponderá a la misma y será descontado de la liquidación de la venta de los productos.

De la Duración.
El presente contrato terminará una vez ejecutados íntegramente los servicios convenidos y cumplidas las demás obligaciones derivadas del mismo.

DE LA Indivisibilidad.

Las partes acuerdan que las obligaciones que del presente instrumento emanen para el Propietario tendrán el carácter de indivisibles. Asimismo, las partes convienen que en caso de fallecimiento del Propietario su sucesión deberá obrar respecto de la Empresa mediante un mandatario común designado por escritura pública, cuya designación deberá notificada a la Empresa en el más breve plazo.

De los Gastos.

Todos los gastos en que se incurra en el otorgamiento del presente contrato, serán de cargo de ambas partes por mitades.