

## Ficha de Valorización de Resultados

84

### GESTIÓN

## Modelo de Gestión de Redes Solidarias de Comercialización

Proyecto de Innovación en  
la Región de La Araucanía

Una de las nuevas formas en que la mujer mapuche se puede integrar como ente económico a la sociedad, es mediante grupos agroproductivos, que no sólo buscan el objetivo del bien económico común, sino además, su incorporación al mercado a través de la actividad artesanal.

La economía solidaria o economía de solidaridad es la búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo. El principio que la sustenta es que la introducción creciente y cualitativamente superior de solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, tanto en las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementa la eficiencia micro y macroeconómica, junto con generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad.

Actualmente muchas organizaciones, cooperativas y otros grupos se apoyan en las instituciones de Comercio Justo existentes en cada país, las que se basan en la idea que el desarrollo sólo es posible combinando crecimiento económico y justicia social.

La asociatividad en este tipo de iniciativas es clave para sumar esfuerzos y compartir visiones; por ejemplo, a través de la producción en grupo se puede acceder a volúmenes mínimos y constantes, lo que posibilita establecer diversos compromisos con proveedores y compradores.



Esta ficha resume los resultados y lecciones aprendidas de este proyecto, expuestos en detalle en el libro correspondiente de la serie



## Modelo de Gestión de Redes Solidarias de Comercialización

### Proyecto de Innovación en la Región de la Araucanía

<b>Origen</b>	<p>Esta ficha fue elaborada a partir de la publicación que sistematiza los resultados, experiencias y lecciones aprendidas en la ejecución del proyecto financiado por FIA: “Construyendo redes solidarias de comercialización”, ejecutado en Curarrehue, Región de La Araucanía, entre los años 2006 y 2008, por la Iglesia San Sebastián de Curarrehue, como uno de sus numerosos proyectos sociales.</p> <p>El proyecto consistió en el establecimiento de una red solidaria de apoyo a la producción y comercialización de productos agropecuarios, orientada a suplir algunas de las múltiples necesidades de los habitantes de Curarrehue.</p>
<b>Propósito</b>	<p>El propósito del modelo es proporcionar una visión sistematizada de gestión en el ámbito de la agricultura familiar campesina (AFC) mapuche, incluyendo los distintos elementos que la integran y la forma en que opera. El Modelo se sustenta en dos postulados que rescatan las oportunidades que tienen las diversas comunidades del país y las nuevas formas de relación comercial entre productores y consumidores: “mujer mapuche, valoración de la cultura e identidad local” y “economía centrada en la solidaridad y en el trabajo”.</p> <p>El Modelo puede ser aplicado en pequeñas comunidades agrícolas que quieren acceder a mejores precios para sus productos; en este contexto, son un muy buen comienzo las agrupaciones de mujeres en torno a un rubro y temas de interés.</p> <p>Para este tipo de iniciativa, donde se combina el desarrollo de un proyecto productivo-comercial con el ámbito social, se necesita la guía de una entidad mayor en lo posible y sin fines de lucro, que oriente a la o las organizaciones en su inicio, además de entidades que puedan proveer de recursos económicos para su funcionamiento.</p> <p>Por otro lado, la entidad patrocinante debe realizar un apoyo constante y seguimiento y, en la medida que las cooperativas vayan logrando su autogestión, puede ir desligándose, siempre y cuando estén formados los líderes necesarios en cada grupo.</p> <p>El proyecto de redes solidarias es el primer paso en la organización de grupos de trabajo, por lo tanto, el siguiente desafío es planificar las actividades a realizar: producción, desarrollo de los productos y ampliación de nuevas ventanas de mercado.</p> <p>Es necesario definir la generación de incentivos económicos para los cooperados que trabajan en forma constante para las cooperativas, por lo que se requiere buscar fuentes de financiamiento mediante la realización de nuevos proyectos y/o ampliación de los actuales. Además, es necesario mejorar la comunicación en las cooperativas de hombres mapuches, las que presentan mayor dificultad para tomar acuerdos.</p>
<b>Modalidad operativa</b>	<p>La modalidad operativa del sistema está basada fuertemente en el esquema asociativo. Las fuentes de financiamiento en esta red solidaria pueden provenir de diferentes iniciativas tanto públicas como privadas.</p> <p>Inicialmente, una entidad patrocinadora sin fines de lucro crea una federación que opera a través de diversas cooperativas, las cuales son asistidas para activar y buscar nuevos canales de comercialización. La captación y organización de los futuros cooperados se facilitó en el proyecto precursor, dada la experiencia y trabajo previo de los productores y campesinos. Para su funcionamiento, pequeñas empresas de la zona pueden ayudar o auspiciar el proyecto con mano de obra, transporte y otros insumos.</p> <p>La federación es guiada por un grupo multidisciplinario que puede no pertenecer a la entidad patrocinadora y/o trabajar en ella. En el caso del proyecto precursor, los ingenieros y técnicos no sólo estaban a cargo de la Federación y las cooperativas, sino también de otros proyectos sociales de la iglesia (Figura 1).</p> <p>Las cooperativas pertenecientes a la federación mantienen una directiva compuesta por cinco personas: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y representante para la federación de cooperativas, con la cual mantiene contacto permanente mediante reuniones quincenales.</p> <p>La comercialización y venta de los productos se realiza directamente en la zona cercana a la comunidad, a hoteles y cabañas residenciales con tiendas de especialidad relacionadas con el Comercio Justo, así como en ferias regionales y nacionales.</p>
<b>Estrategia de implementación</b>	<p>Es fundamental que los productores asociados trabajen en conjunto y por el bien común, por lo que deben ser capaces de tomar acuerdos y de visualizar su organización como una empresa capaz de crecer. Como se ha observado que es difícil internalizar el trabajo cooperativo, esta es una de las labores más arduas que debe enfrentar la entidad patrocinadora.</p> <p>Durante la implementación del Modelo de Gestión se requiere la constante capacitación, organización y comercialización de los productos, así como la búsqueda constante de nuevas oportunidades e iniciativas que ayuden a la organización, tales como: gestión de giras tecnológicas, prospección de mercados, proyectos de capacitación y otros.</p> <p>Los profesionales que trabajan para y por la federación, deben tener un gran espíritu solidario y cooperador, además de entender que el trabajo con cooperativas es distinto al trabajo con una empresa independiente.</p> <p>Además, se requiere considerar que no todos los integrantes de las cooperativas tienen los mismos intereses ni la misma situación económica, por ello, para obtener buenos resultados debe abordarse el trabajo según</p>

	<p>las distintas realidades; por ejemplo, en algunos casos los cooperados pueden estar interesados en trabajar en grupo y ganar dinero, pero en otros casos, les puede interesar producir en forma independiente y obtener beneficios de una canasta familiar a un menor precio. Por lo tanto, lo óptimo sería agrupar por intereses, lo cual no siempre es factible, ya que como se observó en el proyecto precursor, los grupos mapuches, especialmente los de mujeres, valoran en gran medida la reunión y la convivencia con su comunidad, y rechazan la posibilidad de separación.</p> <p>La buena comunicación y confianza con el grupo que dirige la cooperativa es esencial para un buen trabajo; para la comunidad mapuche es importante que las personas que están a cargo cuenten con experiencia y madurez, de lo contrario no siguen la asesoría que les dan.</p>
<p><b>Claves de viabilidad del Modelo</b></p>	<p>Se distinguen cuatro aspectos fundamentales para la viabilidad del Modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalización del trabajo en equipo. Un modelo de gestión de red solidaria necesita un clima asociativo en el cual el trabajo en equipo es fundamental y cada cooperado debe estar consciente de ello.</li> <li>• Formación de líderes. Es importante formar líderes con compromiso, responsables y con mucha presencia, quienes se deben identificar y preparar para ser capaces de dirigir a su grupo, a fin de alcanzar la autogestión y el empoderamiento.</li> <li>• Destino de venta. Es necesario que los productos encuentren un espacio en el mercado local o regional; para ello la gestión debe trabajar constantemente en la búsqueda y definición de potenciales mercados, identificando los requerimientos de calidad para abastecerlo.</li> <li>• Asesores técnicos con experiencia. Los profesionales de apoyo y asesoría deben mostrar un gran espíritu solidario y servicial, y saber que el trabajo cooperativo es distinto al trabajo individual de una empresa y, por ello, las condiciones con que se cuenta son distintas, así como las personas con las que se trabaja.</li> </ul>
<p><b>Valor del Modelo</b></p>	<p>El Modelo de Gestión consolida un trabajo de más de cinco años, realizado con nueve grupos de mujeres insertados en diferentes sectores cordilleranos de la comuna de Curarrehue.</p> <p>El trabajo liderado por la Parroquia San Sebastián con técnicos/as agrícolas y asesores/as profesionales contratados a través de proyectos financiados por INDAP y diferentes instituciones internacionales, se basó en capacitaciones (productivas y organizacionales) y reuniones de trabajo que les permitió organizarse y trabajar juntos en el rubro en el que estaban insertos, conformando 10 talleres laborales con personalidad jurídica.</p> <p>Como resultado del trabajo mejoró la productividad de los cultivos y se estableció una estructura organizacional que permitió iniciar un proceso de comercialización de los productos que antes estaban destinados sólo al autoconsumo. Como consecuencia surgieron nuevos desafíos, como la necesidad de introducir sus productos en los diferentes tipos de mercado y de asociarse no sólo para su venta, sino también para generar volumen, negociar con otras superficies y comprar insumos a mayor escala y menor precio.</p> <p>En este contexto nació la necesidad de implementar y operar una plataforma comercial y de gestión de tipo solidaria, que permitiese abordar los nuevos desafíos. Es allí donde el proyecto financiado por FIA hace un aporte y, como se señaló anteriormente, consolida un trabajo previo, mediante tres aspectos concretos: la creación y puesta en marcha de una cooperativa de consumo, la creación de una gestora de comercialización con mujeres campesinas y el establecimiento de una plataforma jurídica que englobó a los diferentes grupos y sus socias.</p>

FIGURA 1. Bases de cooperación de la federación

