



**Documento de síntesis del proyecto de  
aprendizaje social:**

***Experiencias de territorios rurales  
pobres y tradicionalmente marginados  
de América Latina y el Caribe que han  
tenido éxito en vincularse a mercados  
dinámicos***

Equipo de síntesis: Ramírez, E; Pino, R; Escobar, G; Quiroz, O; Ruiz, R;  
Sarmiento, LD; Echeverría, JA.

Julio de 2006

<b>Proyectos ganadores .....</b>	<b>3</b>
<b>i. Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>ii. Los territorios pobres y marginados se vinculan al mercado.....</b>	<b>9</b>
Formas de vinculación a mercados .....	11
Factores que permiten vincularse a mercados dinámicos .....	13
Factores de acceso a mercados dinámicos.....	17
Factores de sostenibilidad .....	22
<b>iii. Efectos de la vinculación de los productores a mercados dinámicos en el territorio .....</b>	<b>23</b>
<b>iv. Conclusiones.....</b>	<b>26</b>

## PROYECTOS GANADORES<sup>1</sup>

### Concurso del Fondo Mink'a de Chorlaví 2004

#### Territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados de América Latina y el Caribe que han tenido éxito en vincularse a mercados dinámicos

1. *"Tejiendo un nombre". La experiencia de las mujeres artesanas del Centro Agroartesanal Chordeleg, Ecuador.*  
Oficina de Investigaciones Sociales y del Desarrollo (Ecuador)
2. *Sistematización de la experiencia organizacional de la Asociación Municipal de Mujeres Campesinas de Lebrija - Colombia (AMMUCALE).*  
Corporación para la Investigación y el Desarrollo de la Democracia (Colombia)
3. *Sistematización de la experiencia de turismo rural en el territorio del Lago Llu Llu.*  
Corporación Agraria para el Desarrollo (Chile)
4. *Manejo forestal comercial comunitario en propiedades colectivas indígenas de las tierras tropicales de Bolivia.*  
Centro de Estudios para la Realidad Económica y Social (Bolivia)
5. *Experiencias mapuches en mercados dinámicos de recursos marinos. El caso de cogestión de áreas de manejo y explotación de recursos bentónicos en las comunidades de Maiquillahue y Chan-Chan, Región de Los Lagos, Chile.*  
Instituto de Estudios Indígenas de la Universidad de la Frontera (Chile)
6. *Sistematización participativa de la experiencia metodológica y los impactos de QUESINOR y las iniciativas microempresariales vinculadas.*  
Fondo Ecuatoriano *Populorum Progressio* (Ecuador)
7. *Mujeres y sus proyectos microempresariales y/o generadores de ingresos. Dos experiencias en el México rural del nuevo siglo.*  
Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza, A.C. (México)
8. *Sistematización de experiencias de producción y comercialización de artesanía textil en el sur de Bolivia.*  
Fundación Participación y Sostenibilidad (Bolivia)
9. *El cacao: Impulsor del desarrollo integral en la Amazonía Peruana.*  
Cooperativa Agraria Cacaotera (Perú)
10. *"Contra la Pobreza y la Exclusión". La experiencia de familias rurales en el comercio ambulante de la Rosquilla Somoteña en Nicaragua.*  
Instituto de Investigación y Desarrollo NITLAPAN - Universidad Centroamericana Nicaragua (Nicaragua)

<sup>1</sup> Disponibles en [www.grupochorlavi.org](http://www.grupochorlavi.org)



## I. INTRODUCCIÓN

Una de las preocupaciones del Grupo Chorlaví es rescatar las lecciones de numerosos ejemplos que demuestran cómo las comunidades rurales, bajo ciertas condiciones, pueden aprovechar creativamente algunas de las tendencias predominantes en nuestras sociedades: demanda de nuevos productos y servicios rurales por parte de los consumidores urbanos, apertura económica, desarrollo creciente de redes y movimientos sociales, mayor desarrollo de las organizaciones y redes sociales y económicas a nivel local, entre otros, para lograr vincular sus territorios a mercados dinámicos.

Dentro de este marco, el Grupo convocó en el año 2004 a las organizaciones sociales rurales, universidades, centros de investigación y ONG's, a un concurso para seleccionar propuestas de sistematizaciones de experiencias exitosas de acceso de territorios pobres y marginados a mercados dinámicos. Terminado el proceso de selección se inició un proyecto de aprendizaje social que a través de un conjunto de actividades de investigación, sistematización, diálogo y comunicación buscó conocer cuáles son los factores internos y externos que permiten explicar experiencias exitosas de vinculación a mercados dinámicos realizadas en contextos de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados.

Los cambios en el sector rural están influenciados por una serie de factores y procesos, dentro de los cuales se destacan el impacto asimétrico de la globalización y la apertura de las economías, la concentración del capital educacional, financiero y físico, la existencia de mercados imperfectos y altos costos de transacción, los cambios en el empleo e ingresos rurales así como la pobreza y la desigual distribución del ingreso.

Para responder a esta realidad de la pobreza rural es que se plantean nuevas estrategias que buscan establecer cambios en los espacios territoriales en que viven las poblaciones rurales pobres como una manera de incentivar procesos de inclusión a las economías y nacionales.

Una de estas estrategias, el desarrollo territorial rural, se define como un proceso de transformación productiva y de desarrollo institucional en un espacio rural determinado. Se trata de una estrategia que descansa sobre dos pilares necesarios e interrelacionados: la transformación productiva y la reforma de las instituciones rurales (Schejtman y Berdegué, 2003<sup>2</sup>).

“La transformación productiva tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio a mercados dinámicos”. Esto significa que es necesario introducir innovaciones en los productos o servicios que se generan, en los procesos de producción de dichos bienes y servicios, en las

---

<sup>2</sup> Schejtman, A; Berdegué, J. Desarrollo territorial rural. 2004. Debates y temas rurales N° 1. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Rimisp.

formas de gestión de las actividades productivas del territorio o en una combinación de estos tipos de innovación como un proceso continuo.

Se entiende por mercados dinámicos aquéllos que pueden absorber cantidades crecientes de los bienes o servicios producidos en el territorio rural, ya sea por el tamaño del mercado o porque la demanda crece aceleradamente. Dentro de este marco, se encuentran tanto mercados tradicionales como los mercados no tradicionales (es decir, conformados por la demanda de consumidores que buscan productos y servicios diferenciados en función de su origen, orgánicos o que no usan semillas genéticamente modificadas, producidos en forma social y ambientalmente responsable, que permiten consumos culturales que valoran el carácter diverso de pueblos o consumo de naturaleza y paisajes con características únicas, etcétera).

Por otra parte, “el desarrollo institucional tiene como propósito estimular y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos y los agentes externos relevantes y de incrementar las oportunidades para que la población pobre participe del proceso y de sus beneficios.” Se trata de reestructurar la “arquitectura institucional” del territorio. Por tal, se entiende el conjunto compuesto por las instituciones o “reglas formales e informales que asignan el control de recursos –a través de derechos y obligaciones- a las personas individuales” y por las organizaciones, entendidas como grupos de personas que trabajan juntas, con un determinado propósito (North, 1998<sup>3</sup>).

Este documento es una integración y síntesis del conjunto de actividades de aprendizaje implementadas durante un año y medio de trabajo. Una parte importante se basa en los informes de las 10 sistematizaciones que fueron el núcleo de este proyecto de aprendizaje social, cuyo resumen se presenta en el Cuadro 1. Sin embargo, también hay un conjunto de otro tipo de actividades como discusiones electrónicas, revisión de literatura y elaboración de documentos de apoyo que permitieron enriquecer la discusión y lecciones que se han identificado.

---

<sup>3</sup> North, D. Understanding the process of economic change. Princeton University Press.

Cuadro 1  
Características de las experiencias sistematizadas

Caso	Tipo de organización	Beneficiarios directos	Producto y/o servicio destinado al mercado	Principales problemas de acceso al mercado	Tipo de mercado al cual se vinculan	Principales funciones de la organización de productores	Tipo de apoyo externo	Objetivo del apoyo externo
<b>Centro Agroartesanal Chordeleg (Ecuador)</b>	Centro agroartesanal formal	140 mujeres	Sombreros paja toquilla (productos artesanales)	Calidad del producto; debilidad organizacional; déficit técnico; elevada intermediación; baja rentabilidad	Extralocal (Comercio justo, Europa, Japón)	Identificación de intermediarios para comercialización de productos y distribución anual de excedentes	OG - ONG - Cooperación internacional	Capacitación técnica, financiamiento y desarrollo humano
<b>AMMUCALE (Colombia)</b>	Asociación formal de mujeres	250 mujeres socias	Productos agropecuarios de la huerta y elaborados y servicios de capacitación técnica a sus asociadas, enfoque agroecológico	Deficiente infraestructura y proceso de acopio; inequidad de género; alto fraccionamiento de la propiedad; elevada intermediación; conflicto armado; apoyo institucional deficiente; déficit técnico	Local, metropolitano y provincial	Capacitación técnica con énfasis en agroecología y apertura de espacios de comercialización. Visibilización social de la mujer como actriz del desarrollo	OG - ONG	Capacitación técnica, financiamiento, desarrollo humano y apertura de espacios de comercialización
<b>Turismo rural Mapuche (Chile)</b>	Articulación entre asociación indígena formal y organizaciones tradicionales	10 comunidades indígenas (2.400 personas aprox.)	Turismo (sobre base de recursos naturales)	Calidad del servicio; debilidad organizacional; déficit técnico	Local, nacional	Gestión de proyectos de inversión y de instrumentos de fomento	OG - Privados	Apertura de espacios de participación y concertación. Fomento del proceso organizativo
<b>Manejo forestal en propiedades colectivas indígenas (Bolivia)</b>	Organizaciones Forestales Comunitarias Indígenas	6 comunidades indígenas	Madera (recurso natural)	Elevada intermediación; déficit técnico; debilidad organizacional; debilidad regulatoria del Estado	Local, regional	Gestión del recurso forestal y comercialización	OG - ONG - Privadas	Ajustes en legislación para posibilitar explotación comercial y capacitación
<b>Mapuche en mercados de recursos marinos (Chile)</b>	Asociación indígena formal	138 familias indígenas	Loco (recurso natural marino)	No contar con acceso a Área de Manejo de Recursos Bentónicos (AMERB); discriminación étnica; déficit de autoconfianza; debilidad organizacional; déficit técnico	Local	Extracción y comercialización, Administración AMERB	OG- Privados	Financiamiento, información, capacitación y asesoría técnica

<b>QUESINOR (Ecuador)</b>	Asociación formal de productores de segundo nivel	248 socios	Quesos (producto pecuario)	Baja calidad del producto; baja productividad; debilidad organizacional; déficit técnico; elevada intermediación; baja rentabilidad; ausencia de valor agregado	Local, nacional	Producción, acopio y comercialización. Distribución social de intereses	Cooperación internacional - ONG	Donación, créditos, asistencia y capacitación técnica
<b>Mujeres y proyectos microempresariales (México)</b>	Organizaciones formales e informales	48 personas (15 en organización formal y 13 en informal)	Miel/artesanías	Baja calidad de productos; debilidad organizacional; déficit técnico; ausencia de redes de apoyo; inequidad de género; ausencia de crédito	Local, regional y nacional	Distribución proporcional de excedentes	OG - ONG	Certificación, acceso, financiamiento, asistencia técnica para la producción
<b>Producción y comercialización de artesanía textil (Bolivia)</b>	Asociaciones de artesanos (dos formales y una informal)	338 personas (274 mujeres y 64 hombres)	Textil artesanal	Baja calidad del producto; baja producción; déficit técnico; déficit de información de mercado; inequidad de género	Local (vendeda a ONG)	Insumos para la producción	ONG	Capacitación técnica, comercialización y financiamiento
<b>ACOPAGRO (Perú)</b>	Asociación formal de productores	436 socios	Cacao (tradicional con poca transformación)	Baja calidad del cacao, elevada intermediación, déficit técnico, debilidad organizacional, conflicto armado y narcotráfico	Nacional/ exportación	Comercialización, fortalecimiento organizacional y distribución de excedentes	Cooperación internacional	Asistencia técnica, financiamiento, acopio para la comercialización e insumos para la producción
<b>Comercio ambulante de la Rosquilla Somoteña (Nicaragua)</b>	Redes de colaboración informal	6 comunidades rurales	Elaboración alimentos (Rosquilla) (tradicional)	Calidad del producto, altos niveles de informalidad, ausencia de organización, ausencia de redes de apoyo y ausencia de créditos	Local, regional y exportación	Insumos, comercialización y créditos	Sin apoyo	



## **II. LOS TERRITORIOS POBRES Y MARGINADOS SE VINCULAN AL MERCADO**

Un territorio rural pobre y marginado es aquél constituido por espacios geográficos caracterizados por la fragilidad de sus ecosistemas y de su entorno o contexto socioeconómico, lo que impide la intensificación de la agricultura y restringe las posibilidades de actividades rurales no agrícolas, que normalmente tienen limitaciones en cuanto a infraestructura productiva: caminos, electrificación, telecomunicaciones, agua y regadío. Los ejemplos sistematizados muestran cómo los productores y sus organizaciones ubicadas en este tipo de territorios logran superar algunos de los factores que impedían su acceso al mercado. Se observan diferentes grados, niveles y tipos de acceso a mercados dinámicos. Muchas veces la identificación y acceso a un mercado abre una nueva interrogante, el de la sostenibilidad de las iniciativas. En esta parte del documento se mostrará cómo se lograron superar los problemas de acceso y qué se está haciendo para alcanzar la sostenibilidad de los procesos.

En el Cuadro 2 se presenta un resumen del tipo de actividad, el producto que se coloca en los mercados, el tipo de mercado al que se accede, el tipo de transacción y los factores de despegue, acceso y sostenibilidad de las experiencias.

Tres elementos se relevan como fundamentales en las experiencias sistematizadas. El primero dice relación con la evidencia empírica de que los territorios pobres y tradicionalmente marginados sí pueden vincularse a mercados dinámicos y mejorar sus ingresos. El segundo se refiere a la necesidad de fuertes apoyos externos, tanto para iniciar los procesos como para asegurar la sostenibilidad y, en tercer lugar, la necesidad de trabajo asociativo como una condición ineludible para enfrentar los retos del mercado.

**Cuadro 2**

Características del producto, tipo de mercado, tipo de transacción y diferentes factores que explican los vínculos a mercados dinámicos de cada una de las experiencias sistematizadas

<b>Actores y Tipo de actividad productiva</b>	<b>Casos</b>	<b>Tipo de mercado</b>	<b>Tipo de transacción</b>	<b>Factores de despegue</b>	<b>Factores de acceso</b>	<b>Factores de sostenibilidad</b>
Extracción de recursos naturales por poblaciones indígenas	- Explotación maderera en Bolivia - Explotación borde costero en Chile	Local, regional	Formal	- Acción colectiva - Soporte del estado	Derecho de uso de los recursos naturales	Uso sostenido del recurso a través de control colectivo de explotación de los RRNN
Producción agropecuaria de campesinos pobres y mujeres con bajo acceso a tierra	- Producción de hortalizas orgánicas en Colombia - Producción de cacao en Perú - Producción de miel en México	Local, regional e internacional	Formal e informal	- Acción colectiva - Soporte ONG	- Capacidad de innovación - Acceso a asistencia técnica - Acceso a financiamiento	- Mejora continua calidad - Estructura de costos competitiva
Elaboración de productos artesanales y alimenticios por grupo de mujeres o grupos de indígenas	- Artesanías en Ecuador, Bolivia y México - Derivados de la leche en Ecuador y Colombia - Productos alimenticios de Nicaragua	Local, regional e internacional	Formal e informal	- Acción colectiva - Soporte de ONG	- Capacidad de innovación - Acceso asistencia técnica - Acceso financiamiento - Acceso información	- Mejora continua de calidad - Ambiente de innovación permanente
Servicios turísticos por poblaciones indígenas	- Servicios de turismo en Chile	Local	Informal	- Acción Colectiva - Soporte de ONG	- Capacidad de innovar - Acceso financiamiento	- Mejora continua de calidad

## **FORMAS DE VINCULACIÓN A MERCADOS**

Como se puede ver en el Cuadro 2, existen diferentes articulaciones con los mercados. Estas relaciones van desde la venta de productos frescos o elaborados en mercados locales, como en el caso de la asociación de mujeres AMMUCALE de Colombia, hasta la presencia en mercados extralocales, como las experiencias de Chordeleg y QUESINOR en Ecuador, ACOPAGRO en Perú y las mujeres de Coroneo en México. También se observa la venta en mercados regionales y/o nacionales como las artesanías elaboradas por mujeres y hombres indígenas de Bolivia o los productos marinos como el loco, explotados y vendidos en espacios regionales por las comunidades indígenas de Maiquellahue y Chan-Chán del sur de Chile. Finalmente, un caso de productos elaborados localmente y vendidos en una amplitud de mercados locales, regionales, nacionales e internacionales como las rosquillas de Somoto de Nicaragua.

Una fracción importante de experiencias combina la participación en mercados formales e informales. En general, los mercados locales tienden a ser los de mayor informalidad, mientras que la articulación a mercados regionales, nacionales y/o internacionales es dominada por la transacción formal. Un caso especial se observa en las actividades de comercio de la experiencia nicaragüense donde prácticamente la totalidad de las transacciones son realizadas a través de mercados informales.

Cuando las transacciones son realizadas por la organización, cualquiera sea la forma jurídica de ella, siempre los vínculos son con mercados formales, ya sea locales, regionales, nacionales o internacionales.

Las transacciones informales en la totalidad de las experiencias (excluyendo las de servicios de turismo) son realizadas con intermediarios. De otro lado, las transacciones formales ocurren tanto en los mercados especiales -los sombreros de las artesanas de Chordeleg al mercado justo- como en la venta a supermercados u agentes de la cadena de un producto, los quesos de QUESINOR que son colocados en los supermercados de Ecuador o el cacao que ACOPAGRO comercializa.

La transacción a intermediarios de manera informal con la transacción a mercados formales, no son excluyentes. De hecho, en la totalidad de casos en más de una ocasión un mismo productor vende en ambos canales. La ventaja del intermediario es la liquidez inmediata que obtienen el productor y la mayor tolerancia a los márgenes de calidad del producto. Por otra parte, la ventaja que ofrecen los mercados más formales son, en general, el mayor precio; sin embargo, este tipo de mercados es más exigente en calidad y genera menor liquidez para los productores por cuanto las condiciones de pago muy rara vez son al contado.

Esta tensión entre mercados locales informales (intermediarios) y formales (mercados especiales, supermercados, cadenas industriales) en general es de compleja solución. Las organizaciones de productores requieren mantener

contratos de volumen con los mercados formales que han logrado penetrar. Estas obligaciones son respaldadas por la producción de los asociados. Todo funciona bien cuando no hay problemas de liquidez en la organización, la que puede cubrir los costos de transacción asociados a las operaciones y principalmente proporcionar adelantos a la espera de la liquidación futura por parte de los distribuidores.

Sin embargo, este equilibrio precario es roto cuando los precios de los productos aumentan, incrementando con ello los costos financieros de liquidaciones tardías para la organización, o cuando las exigencias de calidad aumentan o su fiscalización no es clara, incrementando con ello el volumen de desecho o disminuyendo el precio final de la producción. En este tipo de situaciones los productores generalmente prefieren vender a los intermediarios que a través de la organización. Una vez que sucede este fenómeno, la organización puede perder los vínculos comerciales dañando la relación futura con los canales de comercialización formal.

Dos tipos de estrategias se observan en las experiencias sistematizadas para enfrentar este problema. El primero dice relación con las normas de la organización que castigan fuertemente al socio que no cumple ya sea con multas, castigo en el precio por volumen e incluso expulsión de la organización como por ejemplo en el caso de ACOPAGRO en Perú. Esta organización define cuatro reglas básicas para sus asociados: 1) ser cacaotero acreditado; 2) explotar el cacao en el radio de acción de la cooperativa; 3) no pertenecer a otra cooperativa del mismo tipo; y 4) estar dispuesto a comercializar la totalidad del cacao y otros productos a través de la cooperativa. Lo central en esta experiencia es que las reglas se han cumplido y los socios que han vendido parte de la producción a intermediarios han sido expulsados de ACOPAGRO. Una estrategia similar pero menos “normada” es la que establece las productoras de Chordeleg, Ecuador; en este caso, la organización fija una cuota de producción de sombreros a cada socia la que se debe respetar. De esta manera no hay más producción que la que estrictamente la organización tiene comprometida en sus diversos mercados.

Una segunda estrategia que se observa es la de permitir la diversificación de los canales de comercialización. De esta manera una parte de la producción es vendida a la organización y otra puede ser vendida individualmente a través de los intermediarios o directamente en los mercados locales, como por ejemplo en QUESINOR, Ecuador. En esta experiencia hay un conjunto de pequeñas queseras que compran leche a sus asociados. A su vez estas pequeñas queseras envían parte de su producción a QUESINOR que embasa, etiqueta y distribuye en mercados formales como los supermercados; otra parte de la producción es colocada directamente por las queseras locales a mercados informales o intermediarios. Este esquema de trabajo permite al sistema contar con liquidez para cuadrar los flujos de caja y a la vez optar a mejores precios por una parte de la producción. En este tipo de arreglos lo importante es que los productores respeten las cuotas de entrega comprometidas con la organización.

La participación en mercados formales tiende a ser más sostenible en el tiempo y a entregar mayor seguridad en los contratos entre las partes. Sin embargo, trae consigo mayores costos (de producción para mejorar calidad, de transacción, de capital, etc.). En resumen, hay una relación entre sostenibilidad y rentabilidad y formalidad de las transacciones. Si los márgenes de venta permiten absorber los costos implícitos en estrategias de mayor formalidad existen los incentivos para su desarrollo y el vínculo de los productores y sus organizaciones tiene mayores probabilidades de mantenerse en el tiempo.

En síntesis, se observa que la connotación de mercado dinámico no sólo se encuentra en mercados extralocales, sino que por el contrario, productos agrícolas tradicionales bajo ciertas condiciones pueden enfrentar mercados locales bastante dinámicos. En el espacio intermedio también se encuentra que productos de cierta elaboración pueden estar conectados con cadenas de comercialización sofisticadas como el mercado justo, supermercados u otras de alto valor y exigencia de calidad y estándares de producción. En otras palabras, los territorios pobres y marginados tienen problemas de vinculación a mercados dinámicos cuando sólo pueden acceder a mercados locales informales y no tienen organizaciones fuertes que aglutinen un número importante de productores.

Es importante considerar que un mercado local se transforma en un espacio de incremento de ingresos para los productores sólo en presencia de competencia ya sea con otros agentes locales o, más importante, con mercados extralocales. Si los productores y sus organizaciones no tienen otras alternativas para la colocación de sus productos, el precio, la cantidad y las condiciones son impuestas por los intermediarios en los mercados locales. La información y la disponibilidad de infraestructura caminera son factores que ayudan, pero no corrigen el problema. En la totalidad de los casos la organización que es capaz de abrir un nuevo canal de comercialización genera un mejoramiento del precio de los productos en el mercado local que beneficia no sólo a los miembros de la organización sino que al conjunto de los productores del territorio, como por ejemplo los casos de ACOPAGRO en Perú y QUESINOR, Ecuador.

### ***FACTORES QUE PERMITEN VINCULARSE A MERCADOS DINÁMICOS***

Es importante notar que los productores de territorios pobres enfrentan los mismos problemas que los de otros territorios y otras condiciones socioeconómicas. Es decir, deben, en primer lugar, estar informados de las necesidades del mercado, que es lo que la gente desea consumir. Luego deben adaptar sus tecnologías para producir de manera competitiva con la calidad requerida, y finalmente tienen que controlar volúmenes si con su producción afectan el precio de los productos. Por ejemplo los casos de QUESINOR en Ecuador, ACOPAGRO en Perú, productoras de rosquillas de Somoto, Nicaragua y mujeres productoras de Colombia y México destinan parte importante de los esfuerzos colectivos e individuales a responder a los problemas de calidad que requieren sus productos sin atención a los problemas de volumen ya que en general son tomadores de precio.

Por otra parte, experiencias como las de artesanías de Bolivia y Ecuador las mayores preocupaciones, junto con las de la calidad de los productos, son las de cómo organizar un sistema que permita mantener el abastecimiento de los productos sin afectar el precio por sobre producción.

Entonces la diferencia entre este tipo de territorios pobres y marginados con otros de mayor dinamismo y riqueza es que para acceder a mercados dinámicos, que permitan mejorar los ingresos de los hogares, se requiere del apoyo de factores externos para iniciar y soportar procesos hasta llegar a la sostenibilidad.

Como se muestra en el Cuadro 2, los factores que permiten a territorios pobres vincularse a mercados se clasifican en tres: factores de despegue, factores de acceso y factores de sostenibilidad.

### ***FACTORES DE DESPEGUE***

Se entiende un factor de despegue como una precondition que debe existir en el territorio para que los productores puedan eventualmente vincularse a mercados dinámicos; es decir, es una condición necesaria pero no suficiente. En primer lugar, la totalidad de los casos estudiados muestra que para acceder a mercados dinámicos los productores debieron organizarse. En segundo lugar, la totalidad de los casos muestra la necesidad de contar con apoyos externos: ONG, gobierno, abastecedores de insumos, etc., como fuentes de diferentes factores de producción como capital de trabajo, información, asistencia técnica y apoyo a la innovación.

#### *El rol de las organizaciones de los productores*

La necesidad de contar con organizaciones se ve reforzada cuando los productores pueden afectar el precio por exceso de oferta o cuando los vínculos son con mercados especializados como el Comercio Justo (*Fair Trade*)<sup>4</sup>.

En algunas situaciones particulares de territorios pobres y marginados con buena infraestructura caminera, un número elevado de intermediarios y acceso a información y los bienes que se busca comercializar son de baja diferenciación, la organización cobra menos importancia.

De ahí que no debe entenderse que la única forma que tienen sectores tradicionalmente marginados para insertarse al mercado sea la constitución de una organización. Pero sin lugar a dudas, esta acción presenta una serie de ventajas que no tiene la inserción individual para responder de una forma más efectiva a las demandas crecientes de los espacios de mercadeo. Por ejemplo, las

---

<sup>4</sup> El Comercio Justo (*Fair Trade*) es un movimiento internacional en crecimiento que garantiza que los productores de los países pobres consigan un trato justo (un precio justo para sus productos, que cubra el coste de producción y garantice unos ingresos de supervivencia, contratos a largo plazo que proporcionen una seguridad real, entre otros).

oportunidades que brinda el trabajo colectivo para acceder a procesos de fortalecimiento productivo y comercial, sea vía capacitación técnica de organismos de soporte o intercambio de saberes entre actores de base. De la misma manera, son relevantes factores como el reconocimiento que puede obtenerse por medio de figuras organizativas ante actores claves tanto en el sector político como comercial. En prácticamente la totalidad de las experiencias la organización es el nexo por el cual se logran articulaciones a otros apoyos que luego facilitan acceso a mercados.

De tal manera, el proceso organizativo responde más a una acción exógena que endógena, siendo la acción del mercado y los organismos de soporte los móviles más comunes para el surgimiento de este tipo de estructuras.

Un caso especial es la experiencia de Nicaragua, que ha tenido un proceso totalmente endógeno, cuya estrategia de nexo con el mercado local informal ha sido la constitución de redes de producción y comercialización con dinámica propia, cuyo recurso básico de funcionamiento son los grupos familiares y los vínculos de amistad.

En este último caso, la organización es altamente eficiente debido a que los vínculos de parentesco y de amistad constituyen fuertes activos de capital social que permiten el funcionamiento de una organización informal basada en un conjunto de normas tácitas que hacen el manejo, administración, distribución de costos y beneficios de la organización muy eficiente y flexibles. Además, el nivel de inversiones y la disponibilidad de capital de trabajo en este tipo particular de actividad son muy bajos, dada la altísima rotación del mismo, por lo que pequeños arreglos con los abastecedores de insumos son suficientes para soportar el proceso de producción.

Sin embargo, es claro que a mayor formalidad del mercado, ya sea local o extralocal, la organización debe ir aumentando sus grados de formalidad. Hay una relación directa entre formalidad del mercado y necesidad de existencia legal y reglamentada de las organizaciones, aunque éstas sean de carácter familiar o local. Lo importante es entender que este aumento de la formalidad, que trae consigo exigencias y costos, es exitoso cuando es gradual y relacionado al tipo de mercado que se quiere penetrar. En otras palabras, los esfuerzos de formalización deben estar acorde a las necesidades que impone el mercado.

### *El rol de las organizaciones externas de soporte*

La existencia de territorios que logran vincularse a mercados dinámicos de manera endógena, sin la ayuda de agentes externos, sólo se verifica en Nicaragua, donde los productores de rosquillas son capaces de organizar los procesos de producción y venta sobre la base de una organización informal muy sólida, acceso a créditos para capital de trabajo de los comerciantes del lugar y a sistemas de producción que requieren bajo capital de trabajo altamente rotatorio (menos de

una semana), y baja inversión inicial en equipos y procesos de producción basados en la mano de obra familiar. La totalidad de las otras experiencias sistematizadas requieren de una organización de soporte que apoye un conjunto de actividades para facilitar el acceso a mercados dinámicos.

Se identifican cuatro tipos de organizaciones de soporte: 1) el apoyo recibido a través de programas e intervenciones directas de ONG que promueven procesos de desarrollo o de fomento productivo; 2) planes y programas llevados por organismos del Estado, con objetivos de fomento, asistencia para el desarrollo rural y superación de la pobreza; 3) la existencia de agentes privados que facilitan acceso a financiamiento para capital de trabajo principalmente; y 4) cooperación internacional.

El apoyo de las organizaciones se ha caracterizado del siguiente modo:

- **Organismos gubernamentales.** Definir normas legales que permitan el acceso a recursos naturales de ciertas poblaciones (por ejemplo indígenas). Inversiones de infraestructura que permiten: más eficiente comunicación y transporte; desarrollar las potencialidades del capital humano; administrar algunos subsidios para incentivar las organizaciones en territorios pobres; provisión de servicios de capacitación y financiamiento; y apoyo para que los pequeños productores puedan participar en ferias y exposiciones que los contacte directamente con la demanda.
- **ONG.** Destaca el apoyo técnico y la capacitación brindada a las organizaciones, tanto en sus etapas de producción como de comercialización. En menor medida, se han incorporado a la cadena como acopiadores de materias primas y compradores directos de los productos, haciéndose cargo de los riesgos de comercialización (una suerte de producción por “contrato”).
- **Sector privado.** Es relevante el papel desempeñado en cuando a acceso a servicios de crédito (microfinancieras) para facilitar la vinculación al mercado y su sostenibilidad. No obstante, en experiencia de menor escala, el apoyo privado puede traducirse en préstamos informales, facilidades de pago para la adquisición de materias primas, incluso, facilitar transporte a los puntos de venta. Un tema que aparece controversial es el aporte de los intermediarios. Muchas veces criticados por manejar información privilegiada y de esta manera controlar el precio, pero muchas otras un factor bastante determinante en la relación comunidades y mercados.
- **Cooperación internacional.** Generalmente en conjunto con ONG locales, las instituciones internacionales han orientado su apoyo a asistencia técnico-productiva; fortalecimiento institucional; facilidades para la comercialización (acopio y articulación); crear condiciones organizativas



para la producción local y comercialización; posibilitar el establecimiento de redes de relaciones con otras entidades; y brindar créditos “blandos”.

## ***FACTORES DE ACCESO A MERCADOS DINÁMICOS***

Los factores de acceso a mercados dinámicos están relacionados con la posibilidad de contar con los insumos necesarios para producir en forma, calidad y cantidad requeridas por el mercado. En el Cuadro 2 se han identificado los siguientes factores determinantes del acceso a mercados: acceso a recursos naturales para poder producir; acceso a información para conocer calidad, precio y características de los bienes que son demandados en el mercado; acceso a asistencia técnica; acceso a fuentes de financiamiento; y capacidad de innovar, tanto en los bienes como en la organización que soporta los procesos de producción y venta.

### *Acceso a recursos naturales*

La disponibilidad de recursos naturales por parte de poblaciones rurales de territorios pobres y marginados ha sido un elemento de acceso a mercados dinámicos. Por ejemplo en Bolivia las comunidades indígenas, que en un principio viven de la producción de bienes agropecuarios tradicionales, por un cambio en la legislación del país toman control de los recursos forestales. Una vez que la ley les permite explotar la maderera acceden a nuevos mercados locales y extralocales de manera creciente en el tiempo. El acceso a nuevos medios de producción no sustituye la producción agropecuaria sino que ambas se complementan para mejorar los ingresos de los hogares.

Otro ejemplo del acceso a recursos naturales como detonador de la vinculación a mercados dinámicos ocurre en la experiencia de explotación del borde costero por parte de la población indígena del territorio en Chile. Un cambio legal permitió que este grupo tomara control de un espacio de borde costero para ser manejado de manera controlada. Esto permite a la comunidad explotar productos de alto valor demandados en mercados locales formales. Antes de acceder al control de los recursos esta población ejercía la pesca libre de mar obteniendo recursos para el autoconsumo y un pequeño excedente para la venta sólo a minoristas intermediarios.

Lamentablemente no son muchos los ejemplos y las experiencias en que las poblaciones de territorios pobres acceden a nuevos recursos naturales para la explotación. En este sentido, aunque es una estrategia de alto impacto cuando es posible llevarla adelante, no es de factible masificación en la región.

### *Acceso a información*

Si bien es cierto, la información es determinante para una buena negociación con los agentes de mercado y en ese sentido es transversal a la totalidad de las

experiencias, este factor resulta determinante en las experiencias de producción de artesanías. En efecto, en este tipo de actividades resulta de vital importancia conocer las características de los bienes que el mercado demanda y la cantidad necesaria a producir. La inteligencia de mercado, construida sobre la base de información oportuna y de calidad, es esencial para el buen desarrollo de estas actividades económicas. Por ejemplo en el caso de Chordeleg, Ecuador, se verifica la importancia de los diseños de los productos para asegurar la venta. Este grupo de mujeres abandona todo tipo de artesanías para orientar la totalidad de la producción a un tipo particular de sombreros.

Siendo la información de tipo de productos y las calidades importantes, la mayor necesidad de contar con un sistema de inteligencia de mercado que permita capturar y analizar la información para la toma de decisiones es la que se relaciona con el volumen de producto disponible para la venta. En efecto en este tipo de mercados en que los oferentes no son tomadores de precio (una unidad adicional del producto puede hacer variar el precio y con ello generar un menor ingreso agregado al conjunto de productores), el dimensionamiento del mercado y el manejo de *stock* se transforman en decisiones de vital importancia para la organización y los productores.

Las estrategias de acceso y manejo de la información se relacionan directamente con el tipo de mercado al que se destina la producción. Cuando la organización coloca productos en mercados locales o extralocales pero informales, como en los casos de AMMUCALE de Colombia y Somoto de Nicaragua, la obtención y manejo de la información es realizada de manera endógena, es decir, son las estructuras internas las que recogen, sistematizan y difunden la información. Por ejemplo, las mujeres productoras de rosquillas de Nicaragua han organizado una cadena de información que recoge las opiniones de los consumidores a través de los vendedores de la calle los que les informan qué tipo de producto, presentación y forma está siendo más demandada. Sin embargo, cuando los mercados son formales y extralocales las organizaciones han recurrido al apoyo externo para la realización de estudios de mercado y definición de estrategias comerciales, como por ejemplo en los casos de Chordeleg, Ecuador y ACOPAGRO, Perú. En ambos casos con financiamiento externo se financiaron sendos estudios para la definición de tipo de producto con mayor demanda y mercado al cual dirigir la producción.

### Asistencia técnica

La asistencia técnica es un factor fundamental no sólo para los productores y las organizaciones que se vinculan a mercados extralocales o especiales como el mercado justo, sino que también se transforma en una necesidad de aquéllos que están relacionados con mercados más tradicionales y mercados locales.

En la totalidad de las experiencias de producción de bienes, ya sea agropecuarios o de transformación, la asistencia técnica está presente. En general, este tipo de servicios es un factor necesario para mejorar y mantener las condiciones de calidad de los bienes que se producen. Por ejemplo, en la producción de hortalizas

orgánicas de las mujeres de Colombia, o en la producción de artesanías de Bolivia, Ecuador y México.

La asistencia técnica también ha resultado vital para el manejo sostenible de los recursos y el respeto a las normas legales vigentes. Por ejemplo, las comunidades indígenas de Bolivia para acceder a la explotación del bosque deben contar con planes de manejo realizados por servicios técnicos especializados. De la misma manera, la comunidad de Chan-Chán en Chile debe realizar un censo de especies marinas anualmente antes de iniciar las faenas de cosecha.

Otro elemento que explica la necesidad de contar con asistencia técnica es la relación con la optimización de procesos, ya sea de producción o de transformación. Las experiencias muestran que mantener costos de producción bajos es una necesidad para que los productores y sus organizaciones sean competitivos en los mercados. Para que esta estructura de costos sea acotada, la asistencia técnica resulta vital. Por ejemplo en los casos de QUESINOR (Ecuador) y ACOPAGRO (Perú) una de las principales funciones de la organización es soportar la asistencia técnica a los productores para lograr abastecimiento de productos en calidad y a costos que permitieran a cada productor y a la organización ser competitiva con la competencia.

La asistencia técnica puede ser visualizada como un articulador del conjunto de los otros factores de acceso. En efecto, la asistencia técnica es un vínculo para el manejo de la calidad y los costos. También es un vehículo y fuente de información tanto de mercados como de nuevos procesos de producción.

Además la asistencia técnica es importante para las mismas organizaciones de productores en tanto soporta los procesos de mejoramiento de la acción colectiva. Como se ha indicado, a medida que las organizaciones penetran mercados de mayor formalidad, sus estructuras reglamentarias, organizativas y de toma de decisiones deben ir cambiando. Estos cambios son los que deben ser soportados por agentes técnicos externos especializados.

Este conjunto amplio de funciones que cumple la asistencia técnica en las experiencias sistematizadas no ha sido brindada desde una sola institución ni tampoco desde una sola óptica. En general, como hemos visto, esta función la cumplen o las agencias de gobierno, las ONG o las propias organizaciones de productores. También es un común denominador que los costos suelen ser subsidiados, sin embargo, en algunos casos la organización logra autofinanciar esta actividad luego de un tiempo de consolidación. Las organizaciones requieren apoyo financiero para solventar los gastos de los equipos gerenciales y de los estudios de mercado y elaboración de estrategias comerciales. Una vez que la organización ha consolidado su estrategia y su vínculo con los mercados puede iniciar el proceso de absorción de los costos de los equipos técnicos.

Aunque no podemos desprender de las experiencias sistematizadas cuál es el tipo de asistencia técnica que mejor cumple sus funciones, debido a que hay una alta

heterogeneidad de sistemas y métodos de trabajo que dificultan la comparación, sí es factible afirmar que en todas las experiencias hay un cambio en la orientación estratégica. En efecto, la asistencia técnica que nace como una necesidad de brindar apoyos en aspectos puramente productivos, se transforma luego a una asistencia técnica más relacionada con la inteligencia de mercados. Esta transición es un cambio de énfasis no de sustitución. Por ejemplo, la comunidad de Chan-Chán (Chile), en un principio requiere apoyos de carácter técnico para implementar los sistemas de cuidado y explotación sostenible del borde costero. Una vez consolidados estos procesos nace la demanda por apoyos relacionados a los sistemas de mercadeo y de negociación de los precios, cuotas y definición de calidad con los compradores.

### Acceso a financiamiento

El financiamiento es un factor esencial para que las organizaciones y los productores logren vincularse a mercados dinámicos. Algunas veces el financiamiento es para capital de trabajo, otras para el desarrollo de inversiones en infraestructura o nuevas máquinas. Por ejemplo, en la experiencia de Somoto, Nicaragua, las mujeres en un principio sólo requieren pequeños créditos para capital de trabajo que les permitan abastecer de insumos para la producción. Estos créditos son proporcionados por cooperativas locales o el mismo comercio. Sin embargo, a medida que la organización va creciendo y la demanda del mercado aumenta, la organización busca apoyo en una agencia de gobierno para obtener soporte financiero para realizar las inversiones en infraestructura que les permita cubrir adecuadamente la creciente demanda de rosquillas.

Las fuentes de financiamiento para el capital de trabajo son bastante heterogéneas, desde los intermediarios hasta agencias de gobierno y ONG, pasando por los abastecedores de insumos. Incluso en algunos casos hasta la misma organización es capaz de brindar a sus asociados la posibilidad de apoyo financiero de este tipo.

De otro lado, el acceso a financiamiento para inversiones es bastante más limitado y en la totalidad de las experiencias de vital importancia para acceder y mantener la vinculación a mercados dinámicos. Las experiencias sistematizadas tienen como denominador común el apoyo externo (agencias de gobiernos y/o ONG) que permite solventar las inversiones de largo plazo necesarias para sus estrategias de vinculación a mercados dinámicos. Otra de las características de este apoyo es que en la totalidad de los casos tienen componentes de crédito y de subsidio.

En resumen, el financiamiento es un factor imprescindible para asegurar el acceso de productores de territorios pobres a mercados dinámicos. Ahora bien, en general los mercados financieros funcionan cuando se trata de capital de trabajo (aunque no exentos de imperfecciones). Sin embargo, los sistemas financieros fallan absolutamente cuando se trata de requerimientos para el financiamiento de largo plazo para soportar las inversiones necesarias para abastecer la demanda creciente de productos de los territorios pobres. Esta falla en el mercado financiero

de largo plazo en las experiencias sistematizadas es cubierta parcialmente por agencias de gobierno y las ONG.

### Innovación

En la mayoría de los casos sistematizados, el ambiente de innovación institucional y tecnológica, el suministro de información y asesoramiento comercial, la asistencia técnica y el fortalecimiento y traspaso de capacidades para hacer frente a los cambios, fue facilitado por instituciones externas. La excepción la marca el caso de las mujeres que producen las rosquillas somoteñas en Nicaragua, que no cuentan con el apoyo externo e idean sus propias estrategias para conocer los gustos de los consumidores: “Los vendedores permiten la conexión de las unidades de producción con los consumidores finales llevando información actualizada sobre preferencias de éstos”.

La innovación es un factor que se evidencia en todos los productores y organizaciones que han accedido a mercados dinámicos. La innovación puede ser de producto, de proceso o institucional. La innovación de producto ha permitido adecuar la oferta de productos a la demanda existente. Esta innovación de producto puede ser resultado del cambio en las estructuras de producción de los territorios, como en el caso del cacao en el Perú que se introduce en una zona donde no se producía, o bien una adecuación de los productos o su presentación, por ejemplo, el diseño de sombreros para exportación en el caso de las artesanas de Chordeleg, Ecuador.

La innovación de procesos es también uno de los factores que ha permitido a los productores de territorios pobres vincularse exitosamente a los mercados. Los cambios en los procesos tienden a responder a las exigencias de calidad de los productos como la necesidad de mejorar calidad de la leche para producción de quesos en la experiencia de QUESINOR en Ecuador.

La innovación en los sistemas gerenciales de las organizaciones resulta de vital importancia. Una vez que los productores y sus organizaciones acceden a mercados dinámicos inician un proceso. Generalmente en mercados locales informales, para luego entrar a esquemas más formales y finalmente a mercados extralocales formales como supermercados, agroindustrias, mercado justo, etc. Este continuo cambio obliga a las gerencias de las organizaciones de productores estar en permanente cambio e innovación. Algunas veces cambian al personal de apoyo, otras veces buscando nuevos soportes externos. Las organizaciones que no han realizado esta innovación gerencia a tiempo sufren serios problemas que muchas veces hacen perder el marco al que habían logrado penetrar.

Finalmente, se observa la necesidad de innovación institucional, que se refiere a la capacidad de las organizaciones de productores de adaptar sus reglas, normas y estrategias para hacerlas cumplir de manera tal de ser funcionales en su misión de vincular a los productores con mercados dinámicos. Experiencias de innovación institucional se verifican en varios campos. Por ejemplo, ACOPAGRO (Perú),

desarrolla un conjunto de normas para asegurar calidad y abastecimiento de materia prima que les permita cumplir con las demandas del mercado justo. Otro ejemplo es QUESINOR (Ecuador), que debe buscar un nuevo arreglo entre los asociados a su organización de manera de alinear los objetivos de la organización con los de los productores. En este caso concreto, modificando las condiciones de pertenencia a la organización y obligándolos a ser productores de leche.

En resumen, la capacidad de reinventar los productos, los procesos y los esquemas de organización y acceso al mercado son esenciales para que territorios pobres y tradicionalmente marginados puedan vincularse exitosamente a mercados dinámicos.

### **FACTORES DE SOSTENIBILIDAD**

Una vez logrado el acceso a los mercados, las organizaciones deben enfrentar el reto de hacer sostenible el vínculo, para lo cual resulta fundamental la capacidad que tengan para implementar estrategias que permitan adaptar la oferta de productos y servicios a los cambios en la demanda. Al respecto, es posible señalar al menos cuatro elementos que facilitarían lograr dicha adaptabilidad:

- a. El perfeccionamiento de normas para mejorar la acción colectiva
- b. Incentivo a la innovación
- c. Diseño y ejecución de estrategia comercial
- d. Fortalecimiento de la identidad

Si bien es cierto los cuatro componentes son también factores de acceso, son considerados prioritarios por las organizaciones para mantener el vínculo a mercados dinámicos. Por ejemplo, el perfeccionamiento de las normas de la organización es uno de los factores de mayor importancia. La acción colectiva como estrategia de llegar a mercados dinámicos es altamente valorada; sin embargo, se reconoce que el mismo hecho de acceder a dichos mercados obliga a las organizaciones a profesionalizar sus aparatos administrativos, a mejorar sus esquemas de control de calidad y de distribución de costos y beneficios entre los miembros de la organización y fortalecer sus mecanismos de comunicaciones internos y externos.

Los incentivos a la innovación son un factor de sostenibilidad crítico. La demanda es cambiante. Los gustos y las preferencias no sólo pueden cambiar de año en año, sino que también dentro de un mismo año. La capacidad de captar las necesidades de la demanda e innovar en consecuencia son vitales para la sostenibilidad de estrategias de vinculación a mercados dinámicos. Así por ejemplo las artesanas de Chordeleg (Ecuador), con el apoyo de una ONG definieron que un tipo particular de producto era el que tenía ventajas comparativas tanto en el mercado nacional como en el internacional. En conformidad con esta definición tanto los procesos organizativos, de producción y de venta fueron modificados y perfeccionados para mantener e incrementar sus vínculos con este mercado dinámico.

La estrategia comercial es un factor de acceso, pero sobre todo de sostenibilidad en el mercado. La estrategia comercial puede ser orientada tanto en estrategias de precio, de producto, plaza o lugar de venta y de promoción. Los elementos centrales de la estrategia comercial pertinente están relacionados con el contexto de las experiencias. Lo importante es reconocer que la existencia de dicha estrategia es clave para mantener un vínculo sostenible con el mercado. En general, las organizaciones que producen bienes como la artesanía o productos orgánicos basan fuertemente su estrategia comercial en base a los atributos de los bienes, sus diseños, exclusividad y origen, siendo éstos los ejes de la estrategia. Por el contrario, los casos en que la producción es de bienes tradicionales como la leche, las estrategias comerciales se basan en la oferta de precios competitivos con la calidad exigida.

La identidad juega un papel importante en la sostenibilidad de la vinculación a los mercados y no sólo como un instrumento de valoración de productos, como las artesanías de Bolivia o Ecuador, que por la vía de ofrecer productos únicos, sostenidos en bases culturales de la poblaciones de origen, incrementan los precios de venta en relación a productos sustitutos sin dicha relación de origen, sino que también como un factor de cohesión social e incremento del capital social que permite un mejor desempeño de la acción colectiva, como por ejemplo el desarrollo del turismo étnico en Chile.

Los apoyos externos y la asistencia técnica cuando entienden que el fortalecimiento de la identidad es muy importante para el éxito en la vinculación a mercados han experimentado notables mejorías en su accionar. Los casos de ACOPAGRO en Perú, AMMUCALE en Colombia y del turismo en Llau-Lleu en Chile, son buenos ejemplos de cómo los atributos identitarios y culturales han sido utilizados para fortalecer el compromiso de las familias del territorio con la organización. Contribuyendo con ello a mejorar los sistemas de control de calidad, cumplimiento con los compromisos de producción, etcétera.

### **III EFECTOS DE LA VINCULACIÓN DE LOS PRODUCTORES A MERCADOS DINÁMICOS EN EL TERRITORIO**

El efecto de la vinculación de experiencias particulares a mercados dinámicos en los territorios se observa en varias dimensiones: 1) empleo; 2) articulaciones/redes; 3) ingresos; 4) identidad; y 5) equidad. Para cada una de estas dimensiones, los efectos fueron variados para los diferentes contextos en que se dieron los estudios de caso, siendo la generación de empleo el más común. Las articulaciones o desarrollo de redes entre los participantes de las iniciativas de emprendimiento para inserción en mercados así como las mejoras en los ingresos fueron las otras dimensiones de efectos importantes. Como se muestra en el Cuadro 3, no en todas las experiencias se logra la misma combinación de efectos territoriales.

Cuadro 3  
 Tipo de efecto según experiencia sistematizada

<i>Experiencia</i>	<i>Centro Agroartesanal Chordeleg (Ecuador)</i>	<i>AMMUCALE (Colombia)</i>	<i>Turismo rural Mapuche (Chile)</i>	<i>Manejo forestal en propiedades colectivas indígenas (Bolivia)</i>	<i>Mapuche en mercados de recursos marinos (Chile)</i>	<i>QUESINOR (Ecuador)</i>	<i>Mujeres y proyectos microempresariales (México)</i>	<i>Producción y comercialización de artesanía textil (Bolivia)</i>	<i>ACOPAGRO (Perú)</i>	<i>Comercio ambulante de la rosquilla somoteña (Nicaragua)</i>
Empleo	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Articulación a redes	-	-	±	-	+	-	+	-	-	+
Ingresos	±	±	+	+	+	+	±	±	±	±
Equidad		+								

Nota:

+ = Efecto relevante

± = Efecto presente pero no de gran magnitud

- = Efecto débilmente presente

Espacio blanco = no se registran efectos notorios en esa dimensión



## **EMPLEO**

Éste es uno de los indicadores mejor logrados en las experiencias de territorios que se vinculan con mercados dinámicos. En general, hay efecto inmediato en las comunidades que participan directamente de la experiencia. Por ejemplo, las mujeres que antes sólo tenían actividades no remuneradas en el hogar ahora reciben ingresos por su trabajo como artesanas o como productoras de bienes alimenticios. Más difuso y dependiente del tamaño de las experiencias, hay un efecto en el empleo sobre el territorio. Se producen encadenamientos que van generando pequeños espacios de desarrollo económico que hacen que otros puedan encontrar trabajo. Este tipo de efectos, sin embargo, está directamente ligado al tamaño de las experiencias que se implementan.

## **ARTICULACIONES/REDES**

Cuando la articulación de los diferentes actores en un territorio logra levantar las restricciones y aprovechar las oportunidades se genera un círculo positivo. La acción de cada uno está en concordancia con la acción de los otros. Conciente o inconcientemente se establecen relaciones que en muchos casos terminan en redes que actúan en el territorio. Como lo muestra el Cuadro 3, se pueden mostrar tres casos en que esta relación es fuerte. Los elementos comunes de ellas son la existencia de redes públicas o privadas o la combinación de ellas, para la articulación con mercados, ya sea locales o extralocales.

No hay evidencias del efecto neto de un trabajo en red, pero si hay evidencias de que no existen experiencias exitosas que estén soportadas en un solo tipo de actor o mercado. La diversificación en los apoyos y en los mercados a los cuales se desea llegar parece ser una condición necesaria no sólo para minimizar riesgos sino que para lograr éxitos. Aunque las agencias de gobierno y las ONG son actores relevantes, como en todo el proceso, la presencia del sector privado en las articulaciones para acceder al mercado es más numerosa. Estas articulaciones con el sector privado son tanto hacia delante (venta de productos), como hacia atrás (compra de insumos) de la cadena de producción y venta.

## **INGRESOS**

La totalidad de los casos sistematizados informan que al acceder a mercados dinámicos las familias incrementan sus ingresos. Sin embargo, hay una diferencia en la magnitud de dicho aumento. Cuando las experiencias son de grupos que acceden a recursos naturales como en el casos de explotación forestal de Bolivia, el turismo étnico o la explotación del borde costero en Chile, los ingresos de las familias se incrementan sustancialmente y los productos que se vinculan a mercados dinámicos se transforman en el ingreso principal de las familias. Lo mismo ocurre cuando la estrategia de vinculación a mercados es sobre la base de los productos principales de las familias del territorio como por ejemplo el caso de la leche en Ecuador o el de cacao en Perú.

Por otro lado, cuando las experiencias de acceso a mercados dinámicos de territorios pobres son realizadas sobre la base de componentes secundarios del ingreso de las familias, típicamente las actividades de artesanías de las mujeres como las experiencias de Bolivia y Ecuador, o la producción y comercialización de productos de la huerta, como la experiencia de AMMUCALE en Colombia, o la producción de alimentos elaborados de las mujeres de Nicaragua, impactan el ingreso, pero no desplazan la fuente de ingreso principal del hogar.

## **EQUIDAD**

Entendida como la distribución equitativa de las oportunidades, beneficios y costos entre los diferentes agentes del territorio, no es un objetivo que se logre automáticamente por haber encontrado un mercado dinámico donde colocar los productos. Los casos sistematizados muestran que la equidad es más un resultado posible al interior de las organizaciones que en el territorio. Por ejemplo, las mujeres artesanas de Bolivia o de Chordeleg (Ecuador), mejoran su posición de ingresos y de poder en relación a los hombres en sus familias debido a que logran generar ingresos de manera independiente. Sin embargo, este mayor ingreso no alcanza a generar un efecto en el territorio debido principalmente a que son sólo complementos de los ingresos familiares y de las actividades principales del territorio.

Un caso particular de incremento de la equidad en la participación política como resultado de acceder a mercados dinámicos se presenta en la experiencia de AMMUCALE. En esta experiencia, las mujeres, luego de concretar estructuras organizativas que les permiten acceder a mercados locales dinámicos, avanzan un paso más y a partir de los éxitos económicos de su organización demandan y logran nuevos espacios de participación a nivel de los gobiernos veredales (locales) y regionales. La particularidad de esta experiencia con las otras se debe principalmente a que desde el inicio de AMMUCALE se plantean objetivos adicionales al del ámbito económico, uno de ellos es hacer sentir sus demandas en las esferas de decisión política.

## **IV. CONCLUSIONES**

1. La primera y más importante conclusión es que la migración no es la única salida para los habitantes de territorios pobres y tradicionalmente marginados. Por el contrario, bajo ciertas condiciones estos territorios pueden vincularse a mercados dinámicos y, por esta vía, mejorar el ingreso de las familias del territorio.
2. Los territorios pobres y marginados requieren de apoyos externos para fomentar y fortalecer su nexo con mercados dinámicos. Además, si se busca que los efectos ocurran a nivel del territorio es necesario que la magnitud de los apoyos sea suficiente como para integrar a una amplia gama y número de actores del territorio. Procesos de vinculación a

mercados muy localizados en grupos específicos no alcanzan a generar efectos territoriales.

3. Hay una relación directa entre formalidad de los mercados y grado de formalidad de la organización que soporta los procesos de vinculación al mercado. Mientras más formal el mercado al que se vincula un territorio, más formalidad requiere la organización de productores dentro del territorio.
4. La connotación de mercados dinámicos no sólo se observa en espacios de venta extralocales formales. Por el contrario, se ha observado que mercados locales con altos grados de informalidad también pueden resultar en espacios de mercadeo dinámico para los territorios pobres y marginados.
5. La innovación, tanto en los procesos productivos y de venta como en las organizaciones de productores, es de vital importancia. Para que un territorio pobre y marginado se vincule sostenidamente a mercados dinámicos requiere estar en permanente estado de aprendizaje buscando institucionalizar cambios de manera rápida.
6. Para ampliar los efectos de las experiencias particulares en el territorio mejorando a la vez la equidad, se requiere la formulación de objetivos que trasciendan lo netamente económico productivo de las organizaciones para situar su ámbito de acción en niveles de decisión política.