

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Ingeniería Comercial



**Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez  
de recursos.**

Memoria para optar al grado de licenciado en Ciencias en la Administración de  
empresas y al título de Ingeniero Comercial

**ALUMNAS: ROCÍO ARACENA CARVAJAL**

**VANESSA CAMPOS ROJAS**

**PROFESOR GUÍA SR. ERNESTO FERNÁNDEZ OYARZO**

Viña del Mar, Chile

2013



Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestras familias, especialmente a nuestros padres quienes han sido nuestro apoyo durante nuestra formación académica y profesional.

También agradecemos a nuestro profesor guía Ernesto Fernández, por entregarnos las herramientas para desarrollar esta tesis, por la paciencia y el apoyo durante este proceso.

A nuestros ángeles, quienes desde el cielo nos cuidan y protegen, muchas gracias por entregarnos la fuerza para cumplir nuestras metas.

Y finalmente agradecemos a nuestros amigos quienes han sido nuestros compañeros durante estos 5 años de vida universitaria, gracias por estar siempre presente, ayudarnos y entregarnos su amistad.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente a mi madre María Carvajal Alvarado por estar constantemente junto a mí, conteniéndome, amándome, apoyando cada decisión, y paso que doy, a mi padre Luis Aracena Silva por contribuir a este logro a su manera, ustedes han sido mi base y soporte, los pilares para hacer de mi lo que soy como persona y profesional.

También le dedico este logro a Oscar Carvajal Contreras mi abuelo, porque sé que aun no estando en forma física me has apoyado y en el tiempo que estuviste en la tierra me enseñaste a ser perseverante y mantenerme estoica frente a cualquier vicisitud. A Dios por darme la fuerza y cuidar de mí, mi familia y amigos, por ser un compañero fiel en los momentos más difíciles.

Para finalizar les dedico esta tesis a mi amigos, en especial a Vanessa Campos compañera y amiga incluso en este momento tan importante estamos juntas, a Blanca Salinas y su familia por adoptarme como una más de ese hermoso clan, Susana Urbina, Yoselin Urbina, Natalia Molina, Aníbal Alarcón, Valeria Pichunante, Cinthya Hinojosa, Nevenka Tapia, María Fuentes, Luz Torres, Santiago Acevedo y a todos los que han compartido conmigo quisiera decirle que gracias a esos pequeños gestos me dieron valor para continuar y por ello siempre tendrán un lugar en mi corazón, en mis pensamientos y oraciones.

## **DEDICATORIA**

Le dedico la presente a mis padres René Campos González y Norma Rojas Flores, quienes han sido pilares fundamentales en mi proceso profesional, a mis abuelos quienes han sido parte en cada una de las etapas de mi crecimiento como persona, a mis hermanas quienes son mis compañeras de vida, especialmente a mi hermanita Dayana quien desde el cielo se ha convertido en mi ángel y guía en cada momento durante estos últimos 5 años, muchas gracias por no abandonarme y por ayudarme cada vez que lo he necesitado, a mi cuñado por el apoyo constante y a mi sobrina Cristina Martínez quien se ha convertido en una luz en nuestras vidas.

Finalmente les dedico esta tesis a mis amigos, quienes han sido muy importantes en esta etapa universitaria, en especial a mi compañera de tesis y amiga Rocío Aracena por su apoyo constante para culminar este proceso, agradezco a Dios por haberlos puesto en mi camino.

## Índice

Resumen.....	i
Abstract.....	ii
Introducción.....	1
1.        Capítulo I: “Marco Teórico”.....	2
1.1        Análisis Situacional o Planificación Estratégica.....	2
1.1.1        Análisis DOFA.....	2
1.1.2        Análisis Externo.....	4
1.1.3        Análisis Interno.....	10
1.1.4        Matriz I/E.....	14
1.1.5        Objetivos a Largo Plazo.....	16
1.1.6        Clúster y Competencia.....	18
2.        Capítulo II: Antecedentes de la Zona en Estudio.....	23
2.1        Paihuano.....	23
2.2        La Sequía y sus efectos en la Zona de Paihuano.....	23
2.2.1        Definición de Sequía.....	23
2.3        Antecedentes Comunales.....	26
2.3.1        Antecedentes Geográficos.....	26

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

2.3.2	Actividad Económica.....	26
2.3.3	Servicios Básicos.....	29
2.3.4	Factores Medio Ambientales.....	30
2.3.5	Medio Ambiente en la Zona de Paihuano.....	32
2.3.6	Antecedentes Educativos.....	33
2.3.7	Antecedentes de Empleabilidad.....	36
2.4	Fuentes de Información.....	38
2.4.1	Fuentes de Información Externas.....	38
2.4.2	Fuentes de Información Internas.....	38
3.	Análisis y conclusiones.....	39
3.1	Análisis.....	39
3.1.1	FODA.....	39
3.1.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	48
3.1.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	50
3.1.4	Matriz I/E.....	52
3.1.5	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	53
	Sugerencias.....	60
	Conclusiones.....	64

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Bibliografía.....66

Anexo 1.....69

Anexo 2.....103

Anexo 3.....107

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

## Resumen

Durante los últimos años la zona central del país se ha visto afectada por prolongados periodos de sequía, lo cual ha generado diversos efectos negativos en distintas áreas de la economía, especialmente en la agricultura.

Esta investigación tiene como objetivo principal, conocer los efectos socioeconómicos generados por la situación de sequía en la zona rural de Paihuano, así como los riesgos y vulnerabilidades presentes para determinar estrategias que permitan minimizar estos efectos futuros en la población.

Este desarrollo será realizado mediante la utilización de matrices que permitirán conocer y medir las características internas y externas del sector, así como su posición competitiva frente a otros sectores en iguales condiciones de riesgo.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Abstract:

Since last years the country's central zone has been affected from large periods of drought, wich has made diverse negative effects in many economy branches, specially in the agriculture one.

This investigation has as it's primary objective to know the social and economic effects wich have been generated from the drought in the rural zone of Paihuano, also the risks and vulnerabilities wich are present to determinate new strategies to reduce these effects in the future.

The development will be made by using matrix to allow the knowing and measuring of internal and external characteristics of the sector, also it's competitive position compared to other sectors in similar risk conditions.



Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

## Introducción

El cambio climático se ha convertido en un tema de discusión a nivel mundial debido a los graves efectos que ha generado en los distintos ámbitos, sociales, económicos, ambientales, etc. como consecuencia de los múltiples eventos que se están produciendo en el mundo, huracanes, inundaciones, olas de calor y sequías prolongadas son solo algunos de los desastres de los que somos testigos día a día.

En Chile la principal consecuencia del cambio climático es la sequía, la cual se ha hecho presente desde hace 20 años aproximadamente, intensificándose en el último tiempo. Entre las principales regiones afectadas se encuentran la Región de Coquimbo, de Valparaíso, Libertador Bernardo O'Higgins y Metropolitana.

En el siguiente trabajo, se realiza una investigación de los efectos y consecuencias que la sequía ha generado en el sector agrícola de la comuna de Paihuano, pueblo ubicado al interior del Valle de Elqui. Se analizan los factores externos e internos que los agricultores presentan, mediante la utilización de distintas herramientas administrativas en búsqueda de una alternativa que permita hacer frente a esta constante situación, la cual destaca por ser oscilante, es decir, que cada cierto periodo se presenta con distinta intensidad, razón por la cual es necesario tomar medidas anticipada para la adaptación de la población.

# Capítulo I: “Marco Teórico”

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

## 1. Capítulo I: “Marco Teórico”

### 1.1 Análisis Situacional o Planificación Estratégica:

Existen diferentes definiciones que explican el concepto de planeación, las cuales varían de acuerdo a las distintas áreas en donde se aplicará, es así como se obtiene de la Organización de Naciones Unidas (ONU) la siguiente descripción:

*“La planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados”.*

La planificación es un proceso que se compone de distintos elementos que permitirán conseguir los objetivos propuestos, estos son:

#### 1.1.1 Análisis DOFA:

Es un instrumento de ajuste importante, que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fuerzas y debilidades.
- Estrategias de debilidades y oportunidades.
- Estrategias de fuerzas y amenazas.
- Estrategias de debilidades y amenazas.

##### a) Estrategias FO:

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias DO, FA y DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes luchara por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Estrategias DO:

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades claves pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

c) Estrategias FA:

Aprovechar las fuerzas de la empresa para estar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

d) Estrategias DA:

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas, de hecho, podría estar en una situación bastante problemática. En este caso, la empresa tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, declarar en quiebra y optar por la liquidación.

La matriz DOFA se lleva a cabo en los 8 pasos mostrados en la siguiente figura:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas claves

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas externas claves de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas claves de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

#### 1.1.2 Análisis Externo:

Se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa, como la creciente competencia extranjera, la emigración de ciudades con clima frío a otras más cálidas, una población que envejece, el miedo de los consumidores a viajar y la vulnerabilidad de la bolsa de valores. Saca a la luz las oportunidades y amenazas claves a las que debe enfrentarse una organización, lo cual permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y a evitar o reducir el efecto de las amenazas.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

#### 1.1.2.1 La Naturaleza de una auditoría Externa:

Fuerzas externas claves:

Las fuerzas externas se clasifican en cinco categorías (Anexo 1)

- a) Fuerzas económicas.
- b) Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- c) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- d) Fuerzas tecnológicas.
- e) Fuerzas competitivas.

Los cambios en las fuerzas externas claves se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de productos y servicios industriales, como de consumo. Estas afectan a los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas de adquirir o vender. Afectando directamente a los proveedores y distribuidores.

Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales. Las empresas y los países de todo el mundo están dispuestos a aprender, adaptarse, innovar e inventar para competir con éxito en el mercado.

Freund hace hincapié en que los factores externos deben ser: 1.- Importantes para lograr objetivos anuales y de largo plazo, 2.- Mensurables, aplicables a todas las

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

empresas y 3.- Jerárquicos en el sentido de que algunos atañen a toda la empresa y otros se abocan más a áreas funcionales o divisiones (David, Concepto de Administración Estratégica, 2008, pág. 84)

### 1.1.2.3 Análisis Competitivo: El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter:

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es uno de los más utilizados para el desarrollo de estrategias en las distintas industrias. Según Porter la naturaleza de la competitividad se compone por 5 fuerzas:



(David, Concepto de Administración Estratégica, 2008, pág. 100)

Los siguientes tres pasos para utilizar este modelo revelarán si la competencia de una industria determinada permite que la empresa logre un beneficio aceptable.

- a) Identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa.
- b) Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- c) Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.

#### 1.1.2.4 Fuentes de Información Externa:

La información externa se encuentra en las fuentes inéditas que incluyen las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, discursos en reuniones de profesionales y accionistas, programas de televisión, entrevistas y conversaciones con los grupos de interés en las empresas. Las fuentes publicadas de información estratégica incluyen periódicos, revistas especializadas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales.

Mediante la información externa en conjunto con las herramientas y técnicas de pronóstico (pronósticos y suposiciones (Anexo 1) el estratega o gerente realiza la toma de decisiones durante el proyecto para lograr acercarse al objetivo estratégico final.

#### 1.1.2.5 Matriz de Evaluaciones de Factores Externos (EFE):

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

- a) Elaborar una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencionar primero las oportunidades y después las amenazas. Ser lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- b) Asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. Las amenazas deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
- c) Asignar a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio y 1= la respuesta es deficiente. Se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa.
- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
- e) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

<b>Factores externos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuaciones ponderadas</b>
<b>Oportunidades</b>			
Op. 1			
Op. 2			
Op. n			
<b>Amenazas</b>			
Am. 1			
Am. 2			
Am. N			
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>Sumatoria</b>

(David, Concepto de Administración Estratégica, 2008, pág. 111)

#### 1.1.2.6 Matriz de Perfil Competitivo (MPC):

Identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Sin embargo, los factores críticos del éxito incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4= fortaleza, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1= debilidad principal. Lo que tiene como objetivo asimilar y evaluar la información de una manera significativa que ayude en la toma de decisiones.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

		Zona 1		Zona 2		Zona 3	
Factores críticos de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
	Factor 1						
Factor 2							
Factor n							
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>Sumatoria</b>		<b>Sumatoria</b>		<b>Sumatoria</b>

(David, Concepto de Administración Estratégica, 2008, pág. 112)

### 1.1.3 Análisis Interno:

Se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en todas sus áreas funcionales ya que estas no son igualmente fuertes o débiles. Las fortalezas y debilidades internas junto a oportunidades y amenazas externas y si a ello se suma una misión sólida, constituirán la determinación para lograr objetivos y estrategias que se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades.

#### 1.1.3.1 La Naturaleza de un Análisis Interno:

Fuerzas internas clave:

Las fuerzas internas claves de una empresa son las competencias que no se pueden igual o imitar fácilmente, las llamadas competencias distintivas.

Las competencias distintivas, son las encargadas de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva, por lo que el desarrollo de esta implica aprovechar por ejemplo los valores, conocimientos y capacidades de la empresa.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

#### 1.1.3.2 Proceso de Desarrollo de un Análisis Interno:

Par realizar un análisis interno es necesario recopilar y asimilar información acerca de las funciones de todas las áreas de negocio, para que con ella tanto gerentes como empleados participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de ésta, junto con ello también se le debe asignar una prioridad a los factores claves que se determinen.

De acuerdo con *William King* se deben identificar, de las más importantes, al menos veinte fortalezas y debilidades las cuales pudieran afectar al futuro de la organización (David, Concepto de Administración Estratégica, 2008, pág. 124), de esto se debe encargar un grupo de gerentes de las distintas unidades de la organización y además contar con el apoyo del personal. Para que las estrategias tengan éxito se requiere de una comunicación y esfuerzo coordinado de todas las áreas funcionales del negocio. Además, durante el proceso de análisis interno es necesario integrar la estrategia con la cultura, ya que esto permite entregar un valor agregado a la organización (Anexo 1).

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

#### 1.1.3.4 Administración:

Las funciones de la administración constan de cinco actividades básicas:



(David, Concepto de la Administración Estratégica, 2008)

La planeación forma parte de la formulación de la estrategia, la cual consiste en toda aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro (pronósticos, objetivos, estrategias, desarrollo de políticas y metas). La organización, dirección e integración de personal forman parte del proceso en la implementación de la estrategia. En tanto el control forma parte del proceso de la administración estratégica llamado evaluación de la estrategia, en donde este se refiere a toda aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los esperados.

#### 1.1.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):

Es una herramienta para la auditoría interna y formulación de la estrategia, ya que evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

De manera similar a la matriz EFE, la matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

- a) Elaborar una lista de los factores internos claves que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Se emplean entre diez a veinte factores internos, esto incluye tanto fortalezas como debilidades. En primer lugar se mencionan las fortalezas y luego las debilidades.
- b) Asignar a cada factor una ponderación desde 0,0 (irrelevante) hasta 1,0 (muy importante). Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se consideran que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. Las sumas de estas ponderaciones deben ser igual a 1,0.
- c) Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representan una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) y una fortaleza importante (4). Por lo tanto las clasificaciones están basadas en la compañía y las ponderaciones se basan en la industria.
- d) Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
- e) Sumar los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignar una ponderación y clasificación. Se debe construir una matriz EFI para luego integrar las matrices divisionales desarrollando finalmente una matriz general EFI corporativo.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

El puntaje ponderado total puede abarcar desde 1.0 (bajo) hasta 4.0 (alto), con un puntaje promedio 2,5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 muestran una posición interna fuerte.

<b>Factores externos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuaciones ponderadas</b>
<b>Fortalezas</b>			
For. 1			
For. 2			
For. n			
<b>Debilidades</b>			
Deb. 1			
Deb. 2			
Deb. n			
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>Sumatoria</b>

(David, Concepto de Administración Estratégica, 2008, pág. 159)

#### 1.1.4 Matriz I/E:

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: las puntuaciones totales EFI en el eje x y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje y. En el eje x de la matriz IE, una puntuación ponderada total de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. De la misma manera, en el eje y, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE, se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Primero, la prescripción para las divisiones que

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

caen en las celdas I, II o IV es la de *crecer y edificar*. Las estrategias intensivas (penetración del mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de *mantener y conservar*; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es *cosechar o desechar*.

Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I o alrededor de ella.

		Totales de la matriz EFI		
		Sólido (3,0 a 4,0)	Promedio (2,99 a 2,0)	Débil (1,99 a 1,0)
Totales de la Matriz EFE	Alto (3,0 a 4,0)	I	II	III
	Medio (2,0 a 2,99)	IV	V	VI
	Bajo (1,0 a 1,99)	VII	VIII	IX

(David, Concepto de Administración Estratégica, 2008)

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

#### 1.1.5 Objetivos a Largo Plazo:

Representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.

##### 1.1.5.1 La Naturaleza de los Objetivos a Largo Plazo:

Los objetivos deben ser cuantitativos, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Estos deben asociarse con un cronograma.

Al establecerse brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y el diseño de puestos. Son necesarios a nivel corporativo, divisional y funcional de una organización.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son fundamentales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización. También sientan las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones congruentes. Al alcanzar un consenso sobre estos durante las actividades de formulación de la estrategia, una organización es capaz de minimizar los posibles conflictos que pudieran surgir más tarde, durante su implementación. Exponen las

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y el logro. Señalan la dirección y permiten que haya sinergia en la empresa.

#### 1.1.5.2 Niveles de Estrategia:

En las grandes empresas, existen cuatro niveles de estrategias: corporativo, divisional, funcional y operacional. En las pequeñas empresas, los responsables de tener estrategias eficaces en los diversos niveles incluyen al dueño o presidente a nivel de la empresa y después a la misma gama de personas en los dos niveles inferiores que las grandes empresas.

Se debe ayudar a asegurar la coordinación, la facilitación y el compromiso al mismo tiempo que evitar la inconsistencia, ineficacia y mala comunicación.

#### 1.1.5.3 Tipos de estrategias (Anexo 1):

Estrategias de integración	a. Directa b. Hacia atrás c. Horizontal
Estrategias intensivas	a. Penetración del mercado b. Desarrollo del mercado c. Desarrollo del producto
Estrategias de diversificación	a. Relacionadas b. No relacionadas
Estrategias defensivas	a. Reducción b. Reinversión c. Liquidación

(David, Concepto de Administración Estratégica, 2008)

Cabe destacar que una estrategia de combinación podría ser excepcionalmente riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna organización puede darse el lujo de seguir todas las estrategias que la beneficien.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

La planeación estratégica es más que un juego de azar; es una apuesta que se basa en predicciones e hipótesis que se aprueban y refinan continuamente con el conocimiento, la investigación, la experiencia y el aprendizaje.

Las organizaciones que luchan por sobrevivir pueden emplear simultáneamente una combinación de diversas estrategias defensivas, como la desinversión, la liquidación y la reducción.

#### 1.1.6 Clúster y Competencia:

Los clúster son un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Por su dimensión geográfica este puede ser urbano, regional, nacional o supranacional.

Adoptan varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines.

Para identificar los elementos que lo integran, es necesario observar los niveles superiores e inferiores de la cadena vertical de empresas e instituciones. La siguiente etapa consiste en observar en horizontal para identificar sectores que pasan por canales similares o que producen bienes y servicios similares. Las cadenas horizontales adicionales de sectores pueden identificarse en función del empleo de tecnologías o materiales especializados similares o en función de otros nexos de relación correspondiente a la oferta.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

La siguiente etapa después de la identificación de los sectores y empresas que lo componen, consiste en ver que instituciones le proporcionan los conocimientos, tecnologías, información, capital o infraestructuras especializadas, y en que organismos colectivos están integrados sus miembros. La última etapa consiste en identificar los órganos de la administración y otros cuerpos normativos que influyen en los componentes del clúster.

Establecer las fronteras suele ser cuestión de grado y requiere un proceso creativo, apoyado en el conocimiento de las relaciones de complementariedad más importantes que existen entre los sectores y las instituciones. La fuerza de estas relaciones y la importancia que tienen para la productividad y la innovación son los factores que determinan los límites definitivos. Las fronteras deben abarcar a todas las empresas, sectores y entidades que tengan entre si relaciones sólidas, ya sea verticales, horizontales o institucionales.

Estos suelen estar compuestos por una serie de sectores de productores de materiales, maquinaria, productos finales y servicios, y que normalmente suelen estar clasificados en categorías diferentes.

Estos representan una forma diferente de organizar los datos económicos y de observar la economía. Varían en tamaño, amplitud y fase de desarrollo.

Las fronteras evolucionan constantemente en la medida en que aparecen nuevas empresas y sectores, en que los sectores establecidos se contraen o decaen y en que las instituciones se desarrollan y cambian. Los avances técnicos y comerciales engendran nuevos sectores, crean nuevos vínculos o alteran los

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

mercados a los que se atiende. Los cambios de las leyes y reglamentos también modifican las fronteras.

Los clúster tienen más que ver con la naturaleza de la competencia y las fuentes de la ventaja competitiva. Cuando son más amplios que los sectores, se pueden captar importantes relaciones, complementariedades e influencias indirectas en cuestión de tecnología, conocimientos prácticos, información, marketing y necesidades de los clientes, que se extienden entre diversas empresas y sectores.

La mayoría de los integrantes de este no compiten directamente entre sí, sino que atienden a diferentes segmentos. Sin embargo, comparten muchas necesidades y oportunidades y han de hacer frente a muchas limitaciones y obstáculos a la productividad comunes a todos.

Un clúster constituye un foro constructivo y eficaz para el diálogo entre las empresas afines y sus proveedores, las autoridades y otras instituciones.

Es así como las inversiones públicas y privadas para mejorar la situación de estos favorecen a muchas empresas.

Los clúster surgen en distintos sectores en donde es frecuente que en uno mismo se presenten estos cuatro elementos: alta tecnología, baja tecnología, industria y servicios. Algunas regiones tienen un único clúster dominante, mientras que otras poseen varios. Es así como aboga por potenciar las concentraciones emergentes de empresas y por fomentar el desarrollo de aquellos campos que tengan lazos más fuertes con cada uno o efectos mayores dentro de él. La ubicación juega

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

también un importante rol dentro de su funcionamiento, debido a que puede afectar la ventaja competitiva por sus efectos sobre la productividad. (Anexo 1)

Por lo tanto constituyen una forma multiorganizativa importante, pues tienen una influencia importantísima en la competencia y son una característica muy destacada de las economías de mercado. El estado de los clúster de una nación da claras indicaciones sobre su potencial productivo y sobre las limitaciones de su desarrollo futuro. La función que desempeñan en la competencia trae importantes consecuencias para las empresas, para el Estado y para otras instituciones.

#### 1.1.6.1 Clúster y Ventaja Competitiva:

Los clúster afectan la competencia en tres aspectos (Anexo 1):

- Incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran
- Incrementan su capacidad de innovar y, con ello, su capacidad de aumentar la productividad
- Estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y lo expande.

Por lo tanto, un clúster puede definirse como un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor a la suma de sus partes.

Las ventajas competitivas no son igual de grandes en todos los campos, aunque parece que surgen de manera bastante generalizada en muchos países. En general, cuanto mayores son las ventajas y cuanto más susceptibles de comercio

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

son los productos y servicios afectados, menor es el número de ubicaciones viables.

Los tres efectos positivos que ejercen sobre la competencia dependen, en cierta medida, de que haya relaciones y comunicaciones personales y existan interacciones entre redes de personas e instituciones. Aunque la presencia de un clúster facilita el surgimiento de estas relaciones y hacen que sean más fructíferas, el proceso dista mucho de ser automático.

Síntesis:

Por consiguiente, el Capítulo I tiene como propósito principal recoger los conceptos claves que permitirán desarrollar el proceso de análisis situacional, en la zona escogida para el estudio. Se presentan los diferentes niveles de análisis que se deben aplicar para lograr los objetivos propuestos. Dando paso al análisis específico en la zona de Paihuano a desarrollar en el Capítulo II y III

## Capitulo II: “Antecedentes de la Zona en Estudio”

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

## 2. Capítulo II: "Antecedentes de la Zona en Estudio"

### 2.1 Paihuano:

Es una comuna rural perteneciente provincia de Elqui, ubicada en la Región de Coquimbo. Se encuentra a 102 km de La Serena principal foco urbano de la región, a 970 metros sobre el nivel del mar, con una población de 4168 habitantes según censo del año 2002. Está compuesta por 8 distritos: Paihuano, La Quebrada, La Bajada, Quebrada de Pinto, Monte grande, Alcohuaz, Pisco Elqui y La Jarillas.

### 2.2 La Sequía y sus efectos en la Zona de Paihuano:

#### 2.2.1 Definición de Sequía:

Período de clima anormalmente seco, lo suficientemente prolongado, para ocasionar una disminución apreciable en el caudal de los ríos, nivel de los lagos y/o un agotamiento de la humedad del suelo y un descenso en los niveles de aguas subterráneas por debajo de sus valores normales (Glociario Internacional de Hidrología de la UNESCO/OMS, 1992).

*“La sequía y la desertificación amenazan la sobrevivencia de más de 1.000 millones de personas en más de 110 países en el mundo” (Annan).*

La sequía es uno de los desastres naturales más complejos que existen en el mundo y la cual posee un mayor impacto en las personas. Los efectos van desde las consecuencias a nivel productivo en sectores agrícolas y ganaderos, hasta la generación de un problema de abastecimiento de agua para bebida, así como

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

para servicios sanitarios, lo que puede forzar a una población a emigrar, para evitar así la hambruna y futura muerte de las personas.

La sequía a diferencia de otros desastres naturales prevalece por varios años, tiene una ocurrencia periódica asociada a la oscilación climática del sur (niño o niña), la cual incide fuertemente en las zonas en donde se desarrolla la producción agrícola del país. La niña, genera condiciones extremas y prolongadas de sequía, este fenómeno se relaciona con la temperatura del Océano Pacífico, cuando se produce un enfriamiento de las aguas en 2 o 3 grados centígrados por debajo de la temperatura normal, los centros de altas presiones se estacionan fijos por largos periodos, impidiendo el desarrollo de masas nubosas en territorios costeros y continentales, provocando escasez de precipitaciones.

Chile, ha sido evaluado por diferentes organismos a nivel internacional siendo clasificado como una zona vulnerable al cambio climático global. A nivel nacional, los estudios proyectados al año 2040 y a fines del siglo XXI indican que existirá una intensificación de la aridez en la zona norte, un avance del desierto hacia el sur y una reducción hídrica en la zona central.

La Región de Coquimbo, ha presentado una reducción durante el siglo XX de al menos el 30%, como consecuencia de continuos períodos de sequías con una duración de 3 a 6 años.

Las sequías intensas o prolongadas pueden ser un agente que cause problemas económicos y sociales, este fenómeno afecta en mayor proporción cuando las economías en los sectores no están diversificadas y en donde la mayor parte de la

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

población se dedica al rubro de la agricultura ya sea de manera directa o indirectamente. De igual manera los riesgos que este fenómeno genera, variarán de acuerdo con la vulnerabilidad presente en cada zona y la habilidad para hacerle frente, debido a esto, es necesario en primer lugar conocer cómo se encuentra la zona de estudio en todos sus niveles, para así poder determinar cuáles son las herramientas que posee para hacer frente a un periodo crítico.

En la zona de Paihuano, las consecuencias a nivel económico y social se han ido acentuando. A nivel económico, los propietarios de los predios de menor tamaño los cuales realizan una agricultura de subsistencia o comercial a menor escala se han visto en la necesidad de vender sus tierras debido a los altos costos de mantenerlas, obligando así a una emigración de trabajadores hacia las grandes empresas agrícolas en las zonas, lo que provoca un éxodo de pobladores fuera de las localidades, que muchas veces deben enfrentar largos trayectos para llegar a su lugar de trabajo.

A nivel social, se presenta un éxodo de las nuevas generaciones debido a la búsqueda de mejores oportunidades educacionales para mejorar su calidad de vida y las de sus familias a futuro, lo que hace que se pierda la identidad de las localidades, así como también provoca un envejecimiento paulatino que tendrá como consecuencia la desaparición de pequeñas localidades.

Para hacer frente a los problemas que este tipo de desastre natural genera, las localidades deben ser capaces de adaptarse, mediante la aplicación de objetivos a

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

corto, mediano y largo plazo. Que permitan a la zona de estudio, permanecer y mejorar en el tiempo.

### 2.3 Antecedentes Comunales:

#### 2.3.1 Antecedentes Geográficos:

La comuna posee una superficie de 1495 km<sup>2</sup>, con una densidad de 2,8 hab/km<sup>2</sup>. Con un territorio compuesto por sectores montañosos en donde destacan los cerros: Gabriela Mistral (3949 mts), Caipa (4040 mts) y La Embarradita (4105 mts) y valles con los Valles de Alcohuaz y Cochiguaz. En el sector se encuentra el Río Claro de donde derivan los Ríos Cochiguaz y el río Estero Derecho.

Posee un clima precordillerano, seco y templado con una humedad entre 30% y 15%, y con una temperatura promedio de 24°.

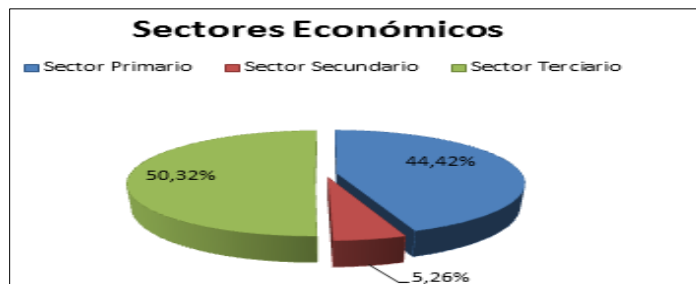
#### 2.3.2 Actividad Económica:

Su principal actividad económica se encuentra focalizada en el cultivo de vid pisquera y frutales como: nectarinas, aceitunas, naranjas, paltas, limones, chirimoyas, papayas y nueces además de: hortalizas tempranas.

En el último tiempo se ha explotado la actividad turística de relajación, aprovechando las características del sector que permite a sus visitantes desconectarse completamente, lo cual se complementa con la entrega de completos servicios de masaje, y talleres.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

### 2.3.2.1 Población según sectores económicos:



(Gobierno Regional)

#### a) Sector Primario:

Corresponde a las actividades económicas de extracción directa de bienes de la naturaleza. Sus principales actividades están compuestas por la agricultura, ganadería, silvicultura, apicultura, acuicultura, caza y pesca.

Se encuentran en este sector el 44,42% de la población activa correspondiente a 692 personas según censo 2002.

#### b) Sector Secundario:

Es el conjunto de actividades que implican la transformación de alimentos y materias primas a través de los más variados procesos productivos. Normalmente se incluyen en este sector: siderurgia, las industrias mecánicas, la química, la textil, la producción de bienes de consumo, el hardware informático, las industrias de base etc.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Debido al poco desarrollo existente en la zona, y el rechazo a que se realicen grandes inversiones hacen que este sector sea menor frente al primario y terciario, llegando solo al 5,26%, es decir, 82 personas.

c) Sector Terciario:

Engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los presta el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), etc.

En este sector se encuentra la mayor cantidad de población activa de la comuna, llegando a un 50,32%, lo que corresponde a 784 personas.

Por consiguiente, de acuerdo a los datos presentados se puede observar que las actividades económicas prevalecientes son la agricultura y los servicios tanto comerciales (minimarket, servicentro) como públicos (municipalidades, servicio de salud, carabineros).

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

### 2.3.3 Servicios Básicos:

#### 2.3.3.1 Agua potable:

La mayoría de las localidades que componen la comuna son abastecidas a través de comités de agua rurales, existiendo aun sectores que no poseen este vital recurso como Cochiguaz y La Conchina.

#### 2.3.3.2 Alcantarillado:

Solo Paihuano cuenta con un sistema de alcantarillado y una planta de aguas hervidas. El resto de las localidades cuenta con soluciones particulares, vía pozos, letrinas, estanques, fosas y sistemas de alcantarillado particulares.

#### 2.3.3.3 Vialidad:

Esta se encuentra establecida a través de la ruta D-485, la cual esta pavimentada desde Tres Cruces hasta Pisco Elqui, el resto se encuentra en tierra.

El resto de las localidades carece de pavimento.

#### 2.3.3.4 Transporte:

La región de Coquimbo posee una gran superficie, lo cual ha generado un gran problema de conectividad de los sectores rurales encontrados al interior del Valle de Elqui, con los dos grandes centros urbanos que se encuentran ubicados en las zonas costeras, las ciudades de Coquimbo y La Serena.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

#### 2.3.3.5 Telefonía:

Los distritos de Paihuano, Monte grande y Pisco Elqui cuentan con telefonía fija e Internet. En telefonía celular solo dos compañías se encuentran en la zona Movistar en las localidades de Tres cruces, Paihuano, La Quebrada, Monte grande, Pisco Elqui y Cochiguaz, mientras que Entel está presente en Paihuano y Tres Cruces. Lo anterior es una limitante para el uso de Internet. Para las comunicaciones de emergencias es necesaria la utilización de un sistema VHF, que permite las comunicaciones radiales en casos de emergencias, y permite una comunicación más directa con los centros urbanos de La Serena Y Coquimbo.

#### 2.3.4 Factores Medio Ambientales:

##### 2.3.4.1 Definición de Medio Ambiente:

Sistema global constituido por elementos naturales y artificiales de naturaleza física, química o biológica, socioculturales y sus interacciones, en permanente modificación por la acción humana o natural y que rige y condiciona la existencia y desarrollo de la vida en sus múltiples manifestaciones (Ley de Bases del Medio Ambiente N°19300 (Art. 2 letra m), 1994).

De la definición anterior se extrae que medio ambiente se compone de los siguientes elementos:

##### a) Medio Ambiente Natural:

Corresponde a la flora, fauna y a los elementos no vivos, aire, agua, suelo, etc.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

b) Medio Ambiente Artificial:

Son aquellos elementos contruidos por el hombre, infraestructura de una ciudad, las industrias, carreteras, etc.

c) Medio Ambiente Social:

Son las comunicaciones, interacciones o relaciones que se realicen entre seres vivos, incluyendo a los animales y vegetales, que estén agrupados en comunidades.

d) Medio Ambiente Cultural:

Constituye la identidad cultural de una Nación, en este punto se distinguen los siguientes conceptos:

- Elementos Inmateriales: Se constituyen por el mundo de las creencias, las ideologías, prejuicios, símbolos, artes, etc.
- Elementos Materiales: Se componen por los objetos de arte o lugares y objetos de valor arqueológico, histórico, antropológico y monumentos que pueden ser estatuas, edificios o sitios, con algún valor determinado.

2.3.4.2 Recursos Naturales:

Son los componentes del medio ambiente susceptibles de ser utilizados por el ser humano para la satisfacción de sus necesidades o intereses espirituales, culturales, sociales y económicos (Ley de Bases del Medio Ambiente N°19300 (Art. 2 letra r), 1994)

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

### 2.3.5 Medio Ambiente en la Zona de Paihuano:

De las definiciones expuestas en el punto anterior aplicadas a la zona de estudio, tenemos:

#### 2.3.5.1 Medio Ambiente Natural:

- Flora: No existe un catastro de las especies existentes en la zona, pero es posible apreciar una gran variedad de cactus.
- Fauna: En la zona es posible identificar especies de guanacos, cóndores, vizcachas, zorros, leones, tococos, entre otros.
- Agua: En la zona se encuentra el Río Claro que es alimentado por los Ríos Cochiguaz y Alcohuz. También posee las Lagunas Verde y Amarilla.
- Clima: Precordillerano, seco y templado.
- Suelo: En el sector alto del río, la superficie agrícola es reducida, desarrollándose especialmente en los sectores cercanos al Río Claro y al Río Cochiguaz, afluente de este último. Aun así es posible identificar el desarrollo de esta actividad en pequeñas huertas al interior de los hogares.

#### 2.3.5.2 Medio Ambiente Artificial:

- Pisco Elqui cuenta con hoteles y restaurantes de buena, además de variadas zonas de camping, destacan sus construcciones de adobe, y la iglesia ubicada en el centro de la ciudad.
- Monte Grande cuenta con una hermosa iglesia con un alto campanario de madera. En este pueblo se encuentra la Casa Escuela y Correo, donde vivió Gabriela Mistral, declaradas Monumentos Nacionales.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- En el Valle de Cochiguaz, se encuentran centros turísticos centrados en el misticismo que entrega la zona, en donde es posible apreciar un hermoso paisaje.

#### 2.3.5.3 Medio Ambiente Social:

En Paihuano existen distintas organizaciones que permiten una organización exitosa, y que trabajan en pro del desarrollo de la comuna.

- Administración político- administrativa
- Sociedad agrícola del norte A.G (SANAG)
- Juntas de Vecinos
- Clubes deportivos

#### 2.3.5.4 Medio Ambiente Cultural:

- Elementos inmateriales: En la comuna existe un gran sentimiento por la mantención de su cultura, en donde destaca su cultura religiosa, siendo la religión predominante la católica.
- Elementos materiales: Iglesia de Paihuano, los monumentos nacionales Casa Escuela y Correo de Gabriela Mistral, Su tumba, estatuas en su honor. La viña

#### 2.3.6 Antecedentes Educativos:

La comuna de Paihuano a partir del año 2010 ha implantado implementado una serie de herramientas para mejorar la educación priorizando mejorar los resultados SIMSE, la capacitación docente en lenguaje y matemática, la

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

actualización de proyectos educativos, la capacitación a los asistentes de la educación y la atención a la diversidad. La preocupación de la comunidad frente a la educación se ve reflejada desde datos del año 2006 que muestran los resultados promedios en pruebas como el SIMCE (Sistema de Medición de Calidad de la Educación) y 2007 en PSU (Prueba de Selección Universitaria).

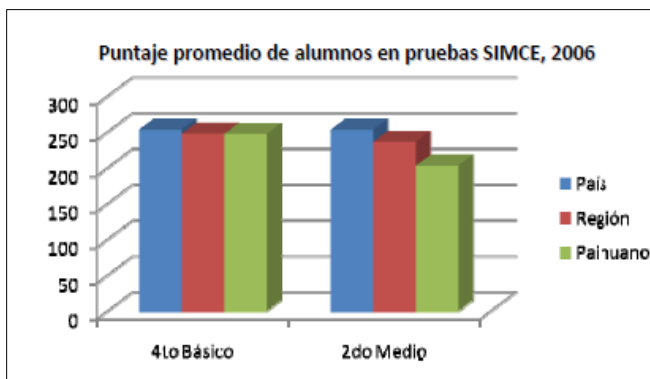
**SIMCE:**

El sistema de medición de calidad de la educación (SIMCE), son pruebas que evalúan el logro de objetivos fundamentales y contenidos mínimos obligatorios, hasta el año 2005 se alternaban las pruebas SIMCE entre cuarto básico, octavo básico y segundo medio, pero para el año 2006 se evalúa cuarto básico permanentemente, alternándose octavo básico y segundo medio, y para el año 2010 se incorpora la evolución en inglés para terceros medios.

El SIMCE tiene como propósito principal contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre el desempeño de los estudiantes en diferentes subsectores del currículum nacional, y relacionándolos con el contexto escolar y social en el que ellos aprenden.

El gráfico que se muestra a continuación muestra los puntajes obtenidos en el SIMCE del año 2006 relacionándolos con los promedios obtenidos por la región de Coquimbo y del país.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.



(Gobierno Regional)

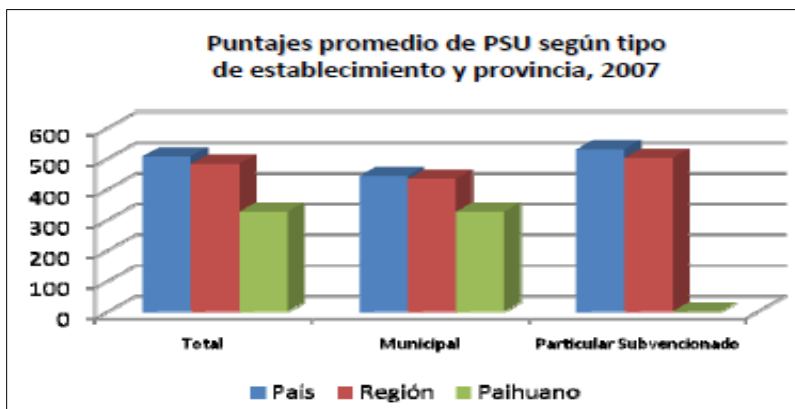
PSU:

La prueba de selección universitaria (PSU) son instrumentos de evaluación desde el año 2003 las cuales miden la capacidad de razonamiento de los postulantes egresados de enseñanza media. La PSU está compuesta por contenidos de formación general de Lenguaje y Comunicación, Matemáticas, de Historia y Ciencias Sociales y Ciencias la cual incluye Biología, Química y Física. Estas pruebas son desarrolladas, administradas, aplicadas y reportadas por el DEMRE (Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional).

Los candidatos a las Universidades deben rendir de forma obligatoria las pruebas de Lenguaje y Comunicación y Matemáticas, y elegir entre Historia y Ciencias Sociales y Ciencias, pero si lo estiman, pueden optar por las cuatro pruebas mencionadas, con ellos pueden postular al ingreso de a la Universidad.

El gráfico que se observa a continuación muestra los puntajes promedios del año 2007, obtenidos en la comunidad de Paihuano en establecimientos Municipales y Particular Subvencionados, en relación con la región de Coquimbo y el país.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.



(Gobierno Regional)

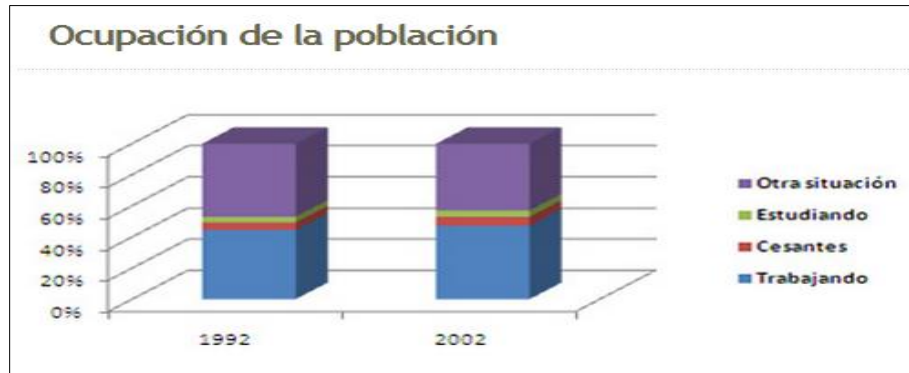
### 2.3.7 Antecedentes de Empleabilidad:

La comunidad de Paihuano hoy en día trabaja en un plan de desarrollo comunal (PLADECO), proporcionando al municipio un marco de referencia para la toma de decisiones y particularmente para resolver proyectos y prioridades de financiamiento. La comuna ha visto un progreso gradual en los últimos 10 años, lo que la ha situado como una de las comunas más eficientes y atractivas de la región de Coquimbo ubicándose en el puesto 2 y 62 a nivel de país.

El empleo en la comunidad de Paihuano se basa básicamente en el ámbito de la agricultura, por lo cual como proyecciones para el presente año, según el informe PLADECO se buscara elaborar e implementar empleos fuera de la temporada de cosechas, junto a ello el turismo debería generar un desarrollo mayor para la comuna aumentando las opciones de empleabilidad en la zona.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución de ocupación de los censos 1992 y 2002 en base a la población de cada periodo.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.



(Gobierno Regional)

La comuna de Paihuano presenta una alta estacionalidad en sus actividades económicas principales, como lo son la agricultura y el turismo, por lo tanto, según el estudio de PLADECO (2008 – 2012) se deberían ejercer cursos de acción para desestacionalizar el empleo en temporadas bajas, en el sector secundario y terciario.

El gráfico a continuación muestra la tasa desocupación, según el censo de población y vivienda 2002, reflejando una comparación entre géneros, comuna y nivel país.

Tasa de Desempleo Comunal y Nacional por Sexo						
Desempleo	Hombre		Mujer		Total	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%
Comunal	118	9,89	52	13,33	170	10,74
País	524.354	13,70	266.910	13,03	791.264	13,46

(Plan de Desarrollo Comunal Paihuano, 2008 - 2012)

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

## 2.4 Fuentes de Información:

### 2.4.1 Fuentes de Información Externas:

- Artículos de diarios regionales y nacionales.
- Informes de organismos regionales y nacionales (PLADECO, Censo 2002, PADEM, INACER, ERD).
- Ley de base del medio ambiente N°19300.
- Textos de Planificación Estratégica.
- Sitio web municipalidad de Paihuano.

### 2.4.2 Fuentes de Información Internas:

- Cuestionario aplicado a autoridades de la comuna.
- Cuestionario aplicado a pobladores de la comuna de Paihuano.

### Síntesis:

En el presente Capítulo se ha determinado la zona de estudio, identificando los factores geográficos, económicos, de empleo, educacionales y medio ambientales relevantes para el desarrollo de los objetivos planteados utilizando los conceptos estudiados en el Capítulo I, permitiendo el desarrollo de análisis en el Capítulo III.

## Capítulo III: “Análisis y Conclusiones”

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

3. Capítulo III: Análisis y Conclusiones.

3.1 Análisis

3.1.1 FODA:

3.1.1.1 Análisis Externo:

Oportunidades	Amenazas
1. Plan de acción regional ante la declaración de emergencia agrícola.	1. Aumento en el precio de los combustibles.
2. Continúas capacitaciones por parte del SENCE y OMIL de otras comunas como Vicuña, abiertas para la comuna de Paihuano.	2. Posible inversión extranjera por parte de empresas mineras o industriales a la zona.
3. Aumento de la inversión en obras hídricas.	3. Situación de sequía por cambio climático
4. Aumento del interés en turístico rural. (Agroturismo).	4. Baja en el precio de la uva
5. Pertener a uno de los valles más conocidos a nivel nacional.	5. Excesiva utilización de agua por parte de la industria minera
6. Proyecto de Nodo Tecnológico.	6. Bajo tipo de cambio
7. Ciclos de seminarios regionales enfocados en la gestión, brecha de competitividad, tema hídrico, entre otros.	7. Mal manejo de recursos hídricos de parte de los distintos actores sociales
8. Convenio entre el SAN y la Corporación Santo Tomás para el fomento de técnicos profesionales en el sector agrícola regional.	8. Plagas que afecten los cultivos
9. Financiamiento CORFO para el mejoramiento del emprendimiento agrícola y sistemas de riego.	9. Venta de patentes de semillas campesinas y orgánicas.
10. Proceso de internacionalización del pequeño agricultor.	
11. Capacitación por parte de universidades, institutos y empresas privadas	

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

### 3.1.1.2 Análisis Interno:

Fortalezas	Debilidades
1. Diálogo constante entre la administración comunal, agricultores y cooperativas por problemática actual.	1. Deficiencia en los sistemas de comunicaciones.
2. Aplicación de nuevas técnicas de cultivo, como por ejemplo mangas verticales, lombricultura y mulch.	2. Residuos generados por el uso de insecticidas.
3. Agricultores apegados a su cultura campesina.	3. Poca conectividad de la comuna hacia los centros urbanos.
4. Reutilización de frutos, por ejemplo uva, papaya, damascos.	4. Falta de alcantarillado y agua potable.
5. Practica de agricultura orgánica.	5. Alto desempleo generado por aumento de costos, por problemas hídricos y ventas de terrenos.
6. Técnicas de cultivo heredadas.	6. Envejecimiento de la población.
7. Existencia de cooperativas agrícolas.	7. Baja dotación de transporte público.
	8. Emigración de jóvenes en busca de mejores oportunidades.
	9. Aislamiento geográfico.
	10. Existencia de cooperativas agrícolas.

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.1.3 FODA Dinámico:

		Oportunidades	Amenazas
		<b>FODA Dinámico</b>	
	2. Continúas capacitaciones por parte del SENCE y OMIL de otras comunas como Vicuña, abiertas para la comuna de Paihuano.		2. Posible inversión extranjera por parte de empresas mineras o industriales a la zona.
	3. Aumento de la inversión en obras hídricas.		3. Situación de sequía por cambio climático.
	4. Aumento del interés en turismo rural. (Agroturismo)		4. Baja en el precio de la uva.
	5. Pertenecer a uno de los valles más conocidos a nivel nacional.		5. Excesiva utilización de agua por parte de la industria minera.
	6. Proyecto de Nodo Tecnológico.		6. Bajo tipo de cambio.
	7. Ciclos de seminarios regionales enfocados en la gestión, brecha de competitividad, tema hídrico, entre otros.		7. Mal manejo de recursos hídricos de parte de los distintos actores sociales.
	8. Convenio entre el SAN y la Corporación Santo Tomás para el fomento de técnicos profesionales en el sector agrícola regional.		8. Plagas que afecten los cultivos.
	9. Financiamiento CORFO para el mejoramiento del emprendimiento agrícola y sistemas de riego.		9. Venta de patentes de semillas campesinas y orgánicas.
	10. Proceso de internacionalización del pequeño agricultor.		
	11. Capacitación por parte de universidades, institutos y empresas privadas		
<b>Fortalezas</b>	1. Diálogo constante entre la administración comunal, agricultores y cooperativas por problemática actual.	O3; F1; F2 = Realización de reuniones permanentes entre los distintos actores sociales para enfrentar la problemática general, apoyados por los organismos existentes.	A3; A7; F1 = Creación de campañas informativas mediante canales de información comunal y regional.
	2. Aplicación de nuevas técnicas de cultivo, como por ejemplo mangas verticales, lombricultura y mulch..		
	3. Agricultores apegados a su cultura campesina.	O4; O5; F3; F4;F5;F6= Creación de un Clúster Agrícola.	A3; A8; F1; F5 = Generar capacitaciones de agricultura orgánica para efficientar y apoyar al sustento del rubro.
	4. Reutilización de frutos, por ejemplo uva, papaya, damascos.		
	5. Práctica de agricultura orgánica.	O6; F2 = Inversión e implementación de nuevos equipos.	A1; A3; A7; F4; F5 = Potenciar la agricultura mediante la generación de una cadena de proveedores.
	6. Técnicas de cultivo heredadas.		
	7. Existencia de cooperativas agrícolas.		

		Oportunidades	Amenazas
<b>Debilidades</b>	1. Deficiencia en los sistemas de comunicaciones.	O2; O7; O8; D5; D8 = Creación de una feria semestral con cooperación de entidades educacionales de la región que permitan a los agricultores optar por distintas capacitaciones en las áreas de principal desarrollo comunal.	A8; D2 = Implementación de sistemas que controlen plagas y disminuyan los residuos de insecticidas en conjunto (Semioquímicos).
	2. Residuos generados por el uso de insecticidas.		
	3. Poca conectividad de la comuna hacia los centros urbanos.		
	4. Falta de alcantarillado y agua potable.		
	5. Alto desempleo, generado por el aumento de costos como consecuencia de los problemas hídricos y ventas de terrenos.		
	6. Envejecimiento de la población.		
	7. Baja dotación de transporte público.	O8; D6; D8 = Creación de talleres para niños y jóvenes que complementen áreas de estudio agrícola y turístico.	A3; A4; A7; D4; D5 = Generación e implementación de políticas para el buen uso del agua y terrenos agrícolas.
	8. Emigración de jóvenes en busca de mejores oportunidades.		
	9. Aislamiento geográfico.		
	10. Existencia de cooperativas agrícolas.		

Fuente: Elaboración Propia.

- Realización de reuniones permanentes de los distintos actores para enfrentar la problemática general, apoyados por los organismos existentes.

La sequía, al ser un problema cíclico que se presenta cada cierto período necesita de una constante evaluación, la cual debe realizarse mediante la participación de cada una de las partes que se ven afectadas, como también por autoridades y organismos que permitan mejorar la situación y combatirla.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Crear una mesa de diálogo que permita tomar medidas frente a un nuevo suceso antes de que ocurra, ayudara a disminuir los períodos de crisis, y por lo tanto ayudara a minimizar las posibles consecuencias para la agricultura y pobladores de la zona.

- Creación de un clúster Agrícola:

El desarrollo agrícola es vital para la economía de la zona de Paihuano, por lo cual es necesario conservar y mejorar esta actividad mediante la búsqueda constante de alternativas que permitan disminuir los riesgos de nuevos periodos de sequía

A través de la variedad en la producción agrícola, en conjunto con las características de terreno y clima, hacen de esta comuna un sector apto para el desarrollo y conservación de esta actividad económica.

La implementación de un clúster agrícola, permite fortalecer la producción, evitar la saturación de los productos promoviendo la diversificación, cadenas productivas, cadenas de valor y nuevas culturas productivas como la agricultura orgánica. Además es una alternativa que por su verticalidad permite unir y fortalecer a la industria generándole potencia, la que entregará nuevos puestos de empleo, mayor progreso e innovación, así como también disminución del envejecimiento de la población al ser un área con mayores proyecciones de desarrollo y sustentación lo que hará de este sector un área más atractiva para los jóvenes, incentivándolos a regresar a aportar con su capital intelectual a la comuna mejorando su desarrollo económico.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Creación de campañas informativas mediante canales de información comunal y regional:

Crear un sistema de información sobre la sequía en los distintos canales de distribución, como televisión, radio, medios escritos, en una forma de mantener a las personas informadas respecto a los avances y consecuencias. Mediante estos se pueden crear campañas que permitan minimizar los efectos y disminuir los riesgos para la población. Para esto es necesario crear un departamento que este al día con los sucesos que se van generando, obtenga las reacciones e informe las distintas formas de contrarrestarlo, todo esto mediante la ayuda de instituciones como universidades regionales, que guíen y ayuden a mejorar los procesos de transición de información.

- Creación de una feria educacional semestral con cooperación de entidades educacionales de la región que permita a los agricultores optar a distintas capacitaciones en las áreas de principal desarrollo comunal.

La opción de poseer una feria educacional semestral en la comuna de Paihuano, en donde se pueda incorporar a los agricultores a capacitaciones entregadas por alumnos y egresados de distintas universidades e institutos regionales, permitirá mejorar su calidad de vida, disminuir el éxodo de jóvenes y minimizar las consecuencias en la economía por eventuales periodos de sequía que puedan presentarse a futuro, esto como resultado de un mejoramiento del desarrollo laboral derivado de la obtención de herramientas en distintas áreas, que mejorarán el proceso agrícola.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Crear talleres municipales para niños y jóvenes, para complementar áreas de estudio agrícola y turístico.

Hacer que los niños se interesen en el desarrollo de las principales actividades económicas mediante la creación de cursos, entregados por las organizaciones es una manera de contribuir a un mejoramiento futuro económico de la comuna. Cursos que pueden ser entregados mediante organismos municipales como también por las organizaciones de cada área, permitiendo así conocer cada uno de los procesos y la evolución de estos en el tiempo, para lograr una mejor adaptación al medio ambiente.

- Potenciar la agricultura mediante la generación de una cadena de distribuidores comunales.

Crear una cadena de proveedores agrícolas comunales que abastezcan a los distintos sectores como hoteles, restaurants, camping, etc. como una manera de potenciar la actividad, así como también la implementación de ferias libres para que puedan vender sus productos, utilizándolas como vitrinas para comercializar también derivados de sus materias primas, como pueden ser frutos deshidratados, conservas, mermeladas, etc.

- Inversión e implementación de nuevos equipos:

Mediante proyectos de nodo tecnológicos que promueven la innovación de la pequeña y mediana empresa, en conjunto con la aplicación de nuevas técnicas de cultivo se busca la incorporación e implementación de nuevos

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

equipos en el sector agrícola, lo que permitirá reducir costos, aumentar eficiencia, mayor precisión, entre otros beneficios.

- Generar capacitaciones de agricultura orgánica para efficientar y apoyar al sustento del rubro:

La explotación de la agricultura orgánica ha demostrado grandes beneficios para este sector, entre ellos podemos encontrar la estimulación de la biodiversidad vegetal lo que permitirá la diversificación de la producción además de estimular, recuperar, y mantener la fertilidad de los suelos, aprovechando los recursos naturales sin deteriorarlo. A medida que se consolida el uso de este tipo de agricultura, permitirá al mediano plazo reducir los costos, aumentar la producción y generar un mayor valor agregado.

- Implementación de sistemas que controlen plagas y disminuyan los residuos de insecticidas en conjunto (Semioquímicos):

Producto de las plagas que podrían afectar a las cosechas y los residuos generados por el uso de insecticida, es necesario aplicar sistemas que controlen las plagas y reduzcan los residuos, como por ejemplo los semioquímicos, que son una alternativa a los sistemas antiguos de pesticidas los cuales permiten hacer frente a estos problemas, junto a ello también permiten la conservación del medio ambiente mediante un sistema que detecta los focos de plaga e indican el nivel de infección, entre otros.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Generación e implementación de políticas para el buen uso del agua y terrenos agrícolas:

El impacto de la sequía, el uso excesivo del agua por parte de las mineras y el mal manejo de este recurso de parte de los distintos actores sociales, aumenta los costos de producción y desempleo en la comuna. Por lo cual, es necesario generar e implementar políticas para el buen uso de este recurso ya que los hechos demuestran que es un problema continuo tanto a nivel regional como país, para así reducir su impacto en el ecosistema y en la tasa de desempleo comunal.

3.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE):

Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Plan de acción regional ante la declaración de emergencia agrícola.	0,08	2	0,16
Continúas capacitaciones por parte del SENCE y OMIL de otras comunas como Vicuña, abiertas para la comuna de Paihuano.	0,06	2	0,12
Aumento de la inversión en obras hídricas	0,08	3	0,24
Aumento del interés en turístico rural. (Agroturismo)	0,02	4	0,08
Pertener a uno de los valles más conocidos a nivel nacional	0,02	3	0,06
Proyecto de Nodo Tecnológico	0,08	2	0,16
Ciclos de seminarios regionales enfocados en la gestión, brecha de competitividad, tema hídrico, entre otros.	0,03	2	0,06
Convenio entre el SAN y la Corporación Santo Tomás para el fomento de técnicos profesionales en el sector agrícola regional.	0,03	4	0,12
Financiamiento CORFO para el mejoramiento del emprendimiento agrícola y sistemas de riego.	0,07	2	0,14
Proceso de internacionalización del pequeño agricultor	0,05	2	0,1
Capacitación por parte de universidades, institutos y empresas privadas	0,06	3	0,18
<b>Puntuación Oportunidades</b>	<b>0,58</b>		<b>1,42</b>
<b>Amenaza</b>			
Aumento en el precio de los combustibles.	0,04	2	0,08
Posible inversión extranjera por parte de empresas mineras o industriales a la zona.	0,03	3	0,09
Situación de sequía por cambio climático	0,09	3	0,27
Baja en el precio de la uva	0,01	2	0,02
Excesiva utilización de agua por parte de la industria minera	0,08	2	0,16
Bajo tipo de cambio	0,01	1	0,01
Mal manejo de recursos hídricos de parte de los distintos actores sociales	0,08	2	0,16
Plagas que afecten los cultivos	0,04	2	0,08
Venta de patentes de semillas campesinas y orgánicas.	0,04	2	0,08
<b>Puntuación Amenazas</b>	<b>0,42</b>		<b>0,95</b>
<b>Puntuación Total</b>	<b>1</b>		<b>2,37</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Dentro de la matriz EFE se encuentran ponderaciones y clasificaciones que fueron asignadas bajo la percepción obtenida en la investigación, realizada en la localidad de Paihuano junto a fuentes de información externa. Con ello se ha podido resumir de una forma más objetiva los factores de éxitos, donde las ponderaciones están en base a la *industria* bajo el concepto “Generación de estrategias para el sustento de la actividad agrícola”, las ponderaciones de las oportunidades y amenazas van de 0 (menos importante) a 1 (más importante). Las clasificaciones están en base a la *empresa*, bajo el concepto “Representa una oportunidad y amenaza que puede ser mayor, promedio o menor para los agricultores de Paihuano”, las oportunidades y amenazas están clasificadas: 1 como una respuesta mala, 2 respuesta promedio, 3 una respuesta superior a la media y 4 como una respuesta superior.

En relación a las oportunidades estas poseen una leve ventaja frente a las amenazas, lo que establece que el medio ambiente es favorable para los pequeños agricultores para sustentar su actividad por los planes de acción y contingencia frente a la sequía. A su vez, la puntuación total bajo la media, indica que no existen estrategias que aprovechen las oportunidades que se presentan de forma eficiente y eficaz.

3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):

<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
Diálogo constante entre la administración comunal, agricultores y cooperativas por problemática actual.	0.1	4	0.4
Aplicación de nuevas técnicas de cultivo, como por ejemplo mangas verticales, lombricultura y mulch.	0.11	3	0.33
Agricultores apegados a su cultura campesina.	0.03	3	0.09
Reutilización de frutos, por ejemplo uva, papaya, damascos.	0.05	4	0.2
Práctica de agricultura orgánica	0.05	3	0.15
Técnicas de cultivo heredadas	0.04	3	0.12
Existencia de cooperativas agrícolas	0.07	3	0.21
<b>Puntuación Fortalezas</b>	<b>0.45</b>		<b>1.5</b>
<b>Debilidades</b>			
Deficiencia en los sistemas de comunicaciones	0.05	2	0.1
Residuos generados por el uso de insecticidas	0.06	1	0.06
Poca conectividad de la comuna hacia los centros urbanos	0.04	1	0.04
Falta de alcantarillado y agua potable	0.05	2	0.1
Alto desempleo generado por aumento de costos, por problemas hídricos y ventas de terrenos	0.09	1	0.09
Envejecimiento de la población	0.02	1	0.02
Baja dotación de transporte público	0.03	1	0.03
Emigración de jóvenes en busca de mejores oportunidades	0.08	1	0.08
Aislamiento geográfico	0.02	2	0.04
Existencia de cooperativas agrícolas	0.11	1	0.11
<b>Puntuación Debilidades</b>	<b>0.55</b>		<b>0.67</b>
<b>Puntuación Total</b>	<b>1</b>		<b>2.17</b>

Fuente: Elaboración Propia

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Para la matriz EFI se observan ponderaciones y clasificaciones que como en la matriz EFE también fueron asignadas bajo la percepción de la investigación realizada en la comuna de Paihuano y fuentes de información externa. Con ello se ha podido resumir y evaluar fortalezas y debilidades.

Los factores de éxito de la matriz EFI están ponderados del 0 (menos importante) al 1 (más importante) bajo el concepto “Generación de estrategias para el sustento de la actividad agrícola” que se enfocan en la *industria*. En cambio las clasificaciones están en base a “Representa una fuerza o debilidad relevante o irrelevante para los agricultores de Paihuano” donde 1 es debilidad mayor, 2 debilidad menos, 3 fuerza menor y 4 fuerza mayor, enfocado en la *empresa*.

Como se aprecia en la tabla las fortalezas son más favorables con un 1,5 frente a las debilidades con un 0,67, por lo tanto, el medio interno de los agricultores es favorable para generar un cambio en su posición. El resultado total de las clasificaciones junto a las ponderaciones al encontrarse por debajo del promedio, indica que los agricultores de la comuna poseen una posición débil, lo cual con las estrategias adecuadas se podrá generar un cambio en la situación interna.

3.1.4 Matriz I/E:

		Totales de la matriz EFI			
		Sólido (3,0 a 4,0)	Promedio (2,99 a 2,0)	Débil (1,99 a 1,0)	
		4	3	2	1
Totales de la Matriz EFE	Alto (3,0 a 4,0)	3	I	II	II
	Medio (2,0 a 2,99)	2	IV	V (2,37 ; 2,17)	VI
	Bajo (1,0 a 1,99)	1	VI	VIII	IX

Fuente: Elaboración Propia

Como se expuso con anterioridad la matriz IE se compone de los resultados ponderados totales obtenidos de las matrices EFE y EFI realizadas anteriormente, entregando como resultado lo siguiente:

- Puntuación ponderada total EFE: 2,37
- Puntuación ponderada total EFI: 2,17

De acuerdo a esto, se obtiene una posición media ubicada en la división V, la cual determina que es mejor administrar mediante estrategias orientadas en *mantener* y *conservar*, la actividad que desarrolla nuestra población objetivo mediante la generación de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

que permitirán mejorar la actividad agrícola para su permanencia en la zona, así como también la generación de la diversificación de la actividad económica.

### 3.1.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC):

Para la matriz MPC se utilizan dos zonas que posean características similares a la zona de estudio, para realizar una comparación que permita establecer factores de éxito frente a problema en particular, en este caso la sequía generada por el cambio climático.

#### a) Región de Valparaíso (Petorca):

Esta región también ha debido enfrentar las consecuencias de la disminución de las precipitaciones. Las comunas más afectadas han sido las interiores, La Ligua, La Higuera, Limache, Quillota, Los Andes, etc. que han visto disminuida su producción debido a la emergencia agrícola que las afecta.

Las autoridades nacionales y de la región han debido tomar acciones para contrarrestar el problema, mediante entrega de agua a las localidades más afectadas, o implementación de nuevos sistemas de riego. Los productores a su vez también han debido tomar medidas para evitar que se genere una crisis mayor en sus cultivos, por lo que han realizado inversiones propias en sus parcelas para optimizar el uso de este escaso recurso.

b) Región de O'Higgins (Pichilemu):

Al igual que las regiones expuestas con anterioridad, la región de O'Higgins también ha sido afectada por la sequía que se ha generado por la disminución de aguas caídas durante el periodo invernal generado por los cambios climáticos que están afectando al mundo.

Esta zona a diferencia de las anteriores posee como actividad principal la agricultura e industria, dos sectores que necesitan grandes volúmenes para obtener un producto final de calidad. Frente a esta situación, las autoridades han realizado acciones en conjunto con la comunidad para contrarrestar los efectos negativos en los cultivos.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

MPC		Paihuano		Pichilemu		Petorca	
Factores críticos de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Comunicación	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6
Participación de Mercado en el agro	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Participación de Mercado en turismo	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Administración	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Calidad de los Servicios	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Precios-Calidad	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Servicio a la comunidad	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28
Organización comunal	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Publicidad	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24
Experiencia agricultores	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
Ubicación geográfica	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Cultura	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Tecnología Agraria	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Exportaciones	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,58</b>		<b>3,32</b>		<b>3,58</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Los factores de éxito propuestos en la tabla MPC, permitirán conocer el estado presente de las zonas y cómo se encuentran a nivel competitivo.

Estos, han sido determinados mediante un estudio en terreno y previa investigación, en donde se han escogido aquellos factores que afectaran el desarrollo de las actividades económicas de la zona, así como aquellos que son considerados por los consumidores y que por lo tanto también repercutirán en lo mencionado anteriormente.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Los factores críticos encontrados son:

- a) Comunicación: Factor esencial para el desarrollo de cualquier organización tanto a nivel interno por ejemplo en la interacción entre los distintos departamentos, como a nivel externo mediante la participación de los distintos actores que intervienen en la industria y fuera de ella.
- b) Participación del mercado agro y de turismo: Permite conocer la posición en que se encuentra un sector en las distintas actividades económicas y como es su comportamiento, lo que permite la obtención de información con respecto a las ventajas y desventajas presentes, para la creación de los objetivos estratégicos.
- c) Administración: Para las regiones, provincias, comunas, entre otras, la administración posee un rol fundamental para su correcto desarrollo debido a que son quienes determinan las inversiones y quienes toman las decisiones en los distintos ámbitos que la componen.
- d) Calidad de los servicios: Factor que permite crear una ventaja frente a sus competidores, debido a que es una considerada por los consumidores a la hora de escoger un servicio y un producto permitiendo así lograr una diferenciación importante, lo que permitirá obtener una mayor participación de mercado.
- e) Precio-calidad: Relación que en el mercado actual es considerada como el mayor factor a considerar por los consumidores de cualquier sector, ya sea en servicios o productos.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- f) Servicio a la comunidad: Los servicios públicos son un complemento que posee cada zona y que es considerado por las personas que visitan o desarrollan alguna actividad a nivel comercial.
- g) Organización comunal: En cada sector interactúan distintos actores que permiten el desarrollo de distintas actividades, cuando la organización está en sincronía esta logra la obtención de diferentes beneficios que permiten contrarrestar los problemas y por lo tanto ayudan a mejorar la calidad.
- h) Publicidad: Frente al medio competitivo existente, es una herramienta que puede lograr diferencia, ya que un sector puede tratarse como una empresa o producto para darse a conocer a nivel nacional o internacional.
- i) Experiencia agricultores: Para el análisis es un factor a considerar ya que permite el crecimiento de la actividad, y su desarrollo futuro.
- j) Ubicación geográfica: El aprovechamiento de las condiciones geográficas presentes determina el comportamiento que tendrá cada región en la economía nacional.
- k) Cultura: Las características culturales entregan a cada sector una identidad, con características particulares que permiten la principal diferenciación de unas con otras, sin embargo este factor puede convertirse en una desventaja cuando se convierte en una barrera de entrada para el desarrollo futuro de la localidad.
- l) Tecnología agraria: Factor que permite desarrollar la actividad de manera más eficiente.
- m) Exportaciones: Área que está en crecimientos nivel nacional gracias a las características del país así como de sus productos, se presenta como una

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

alternativa para la expansión de ciertas áreas de negocios, sobre todo a nivel agrícola por las características y calidad de los productos.

Las ponderaciones han sido establecidas de acuerdo a la importancia que cada factor posee en la industria, de acuerdo con la percepción de los actores y quienes realizan este estudio.

Las clasificaciones se han determinado mediante el análisis de fuentes internas (agricultores y organismos) y externas (revistas, estudios oficiales y periódicos regionales).

Como resultado de las ponderaciones y clasificaciones se han determinado las siguientes puntuaciones finales para las tres zonas de estudio.

<b>MPC</b>	<b>Paihuano</b>	<b>Región de Valparaíso (Petorca)</b>	<b>Región de O'Higgins (Pichilemu)</b>
<b>Puntuación Final</b>	2,73	3,58	3,32

Frente a los datos obtenidos la zona de Paihuano es la más débil en el mercado, obteniendo solo un 2,73 de puntuación frente a un 3,58 de la comuna de Petorca y un 3,32 de la comuna de Pichilemu, esto debido a que no posee las características necesarias para un buen desarrollo de las actividades.

Del análisis anterior podemos extraer que la zona de Paihuano, presenta debilidad principalmente en la comunicación existente entre quienes componen las distintas áreas de desarrollo económico, lo que se ve reflejado en el estado en que se encuentran los agricultores que desarrollan una actividad a mediana y pequeña

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

escala. Esto como consecuencia de la pérdida de oportunidades que se han ido presentando debido a la declaración de emergencia hídrica, traduciéndose en inversiones públicas para contrarrestar los efectos pero que en Paihuano no se ven disminuidos.

Diferentes han sido los resultados frente a esta misma situación en las otras dos zonas, ya que gracias a la acción de las organizaciones de agricultores en conjunto con entidades públicas y privadas se han logrado la obtención de recursos para cada agricultor para mitigar lo efectos, como también para la preservación de esta actividad.

Otro factor que presenta una mínima clasificación es la experiencia de los agricultores, debido a que en Paihuano el éxodo constante de jóvenes sumado al estado crítico de la agricultura ha generado que la experiencia adquirida por quienes han desarrollado esta actividad por años se pierda, por lo que este capital humano que puede considerarse como un factor muchas veces determinantes en el éxito de un negocio se pierda, no así en los otros sectores debido a que en primer lugar no existe la emigración constante pero sobretodo persiste un interés constante por el desarrollo y mejoramiento por parte de las nuevas generaciones.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

## Sugerencias

Bajo el concepto “Generación de estrategias para el sustento de la actividad agrícola”, se han clasificado en propósitos de carácter continuo de corto, mediano y largo plazo las estrategias obtenidas en la Matriz DOFA, para así llegar a un objetivo sustentable que permita crear nuevas opciones a medida que el escenario cambie.

En primer lugar, mediante el desarrollo de una investigación a nivel externo e interno se ha obtenido información para la generación de estrategias a corto plazo, las que tienen como objetivo cubrir los problemas contingentes y básicos, entre las cuales encontramos la realización de reuniones permanentes entre los distintos actores sociales para enfrentar la problemática general, apoyados por organismos existentes, que permitirán la discusión y ejecución de estrategias como: la generación e implementación de políticas para el buen uso del agua y terrenos agrícolas, la implementación de sistemas que controlen plagas y disminuyan los residuos de insecticidas. Dentro de las estrategias a corto plazo se encuentran también la creación de campañas informativas mediante canales de información comunal y regional que den a conocer el estado de avance de la sequía, riesgo y medios de mitigación, por consiguiente, se sugiere la generación de capacitaciones en agricultura orgánica para efficientar y apoyar al sustento del rubro, logrado así la creación de una nueva cultura productiva. Para el sustento de la actividad agrícola, es necesaria desde un comienzo la generación de instancias de capacitación como lo son: la creación de una feria semestral con cooperación de identidades educacionales de la región que permitan a los agricultores optar a

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

distintas capacitaciones en las áreas de principal desarrollo comunal como también la creación de talleres para niños y jóvenes que complementen áreas de estudios agrícolas y turístico, dándole mayor sustento a la actividad agrícola en general.

Las estrategias anteriormente mencionadas, abren paso a 2 más de mediano plazo que apoyaran la iniciativa principal de conservar y mantener la actividad agrícola de la comuna de Paihuano, entre las estrategias que corresponden al mediano plazo se sugiere, invertir e implementar nuevos equipos que permitan la renovación de los ya existentes, reducción de costos y aumento de la eficiencia del rubro, así como también la generación de una cadena de distribuidores comunales que abastecerán a los distintos sectores fortaleciendo la agricultura y generando cimientos más sólidos para el sustento de la actividad agrícola. Por último, se ha determinado una estrategia de largo plazo en base a las antes mencionadas de corto y mediano plazo, esta se basa en la creación de un clúster agrícola que permitirá generar una metodología organizacional de los agricultores, mediante una reorganización de los pequeños agricultores para el aprovechamiento de las oportunidades y herramientas presentes en la industria, logrando así dar mayor sustento y fortalecimiento a la actividad agrícola de Paihuano que se ve constantemente afectada por los periodos de sequía que afectan a Chile como consecuencia del cambio climático .

Con la definición de las estrategias de corto, mediano y largo plazo se busca solucionar las deficiencias que reflejan los datos obtenidos de las matrices EFE, EFI y MPC, que exponen el escenario externo e interno que presentan los

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

pequeños agricultores de Paihuano, así como también su nivel de competitividad frente a otras comunas a nivel nacional que poseen características similares. Los resultados obtenidos en la matriz EFE, muestran que las estrategias aplicadas hasta el momento no aprovechan el medio externo favorable (oportunidades sobre las amenazas), la matriz EFI da como resultado que la posición de los pequeños agricultores es débil frente al medio favorable que presentan (fortalezas sobre debilidades), por último mediante la matriz MPC se determina que la localidad de Paihuano es débil competitivamente en el mercado ya que no existe un aprovechamiento de las características que presenta la localidad, así como tampoco se han realizado estrategias efectivas para revertir la situación.

Al implementar las estrategias definidas anteriormente, en conjunto con las herramientas entregadas por organismos como el financiamiento CORFO para el mejoramiento del emprendimiento agrícola y sistema de riego y a través de los distintos tipos de capacitaciones del área agrícola, se busca incentivar planes de mejoras a la calidad de vida, reducir desigualdades y acrecentar el desarrollo humano equitativo. También es importante recalcar que para avanzar en materia de desigualdad y empleo es necesario agregar valor a las producciones agrícolas, esto se podrá obtener a medida que se implementen nuevas técnicas de cultivos como los es la agricultura orgánica, la cual al mediano y largo plazo reduce costos e intensifica la mano de obra generando mayor empleabilidad en la localidad, y en cuanto al agroturismo se requerirá generar productos de temporada baja en el ámbito de gastronomía y nuevas ofertas turísticas para personas de la tercera edad, quienes hoy en día son un mercado dispuesto, llamativo y en aumento.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Al implementar de forma adecuada las estrategias, siguiendo un plan de acción y control, se debe lograr que los pequeños agricultores puedan sustentar su actividad sin tener que pasar de independientes a dependientes en el ámbito agrícola, sino que, sean capaces de buscar nuevas salidas al cambio continuo, ya que como se ha expuesto en la investigación, los periodos de sequía se presentan cada cierto tiempo con distinta intensidad afectando de manera importante distintos sectores, pero principalmente al sector agrícola, debido al impacto que genera la escasez hídrica, en todo el proceso productivo.

Por lo tanto, al implementar un clúster agrícola este permitirá la incorporación del agroturismo que permitirá a los agricultores obtener mayores ingresos, así mismo, se implementarán campañas informativas para la comunidad sobre las problemáticas y los recursos existentes, abriendo paso para que los pequeños agricultores y actores sociales en general se concienticen aún más con el problema hídrico que afecta a la localidad. La creación de sistemas de distribución de productos permitirá la obtención de una autonomía para la comuna, a través de la reducción del valor de los productos que son traídos casi en su totalidad de localidades como Ovalle y La Serena.

Por último, al mejorar la comunicación entre los distintos actores, herramienta fundamental para el correcto funcionamiento de la comuna esta podrá mejorar su competitividad en el área agrícola, logrando su conservación mediante su adaptación asertiva.

## Conclusiones

En esta tesis, ha sido posible determinar los problemas que afectan a los agricultores de los pueblos rurales del Valle del Elqui, especialmente de la comuna de Paihuano. En primer lugar podemos observar que hay una escasez de recursos mayoritariamente hídrico producto del continuo cambio climático que afecta tanto al país como al mundo, por consiguiente, se ha identificado a través de las matrices EFE y EFI que la actividad agrícola en la localidad de Paihuano tiene un bajo sustento y una posición débil frente al medio interno, ya que la comunidad no posee estrategias que aprovechen las oportunidades que entrega el entorno. También se ha determinado a través de la matriz MPC que Paihuano se encuentra en una posición menos competitiva frente a otras zonas del país con características similares, observando desventajas en la comunicación entre los que componen las distintas áreas de desarrollo, además de ello se presenta la emigración de los jóvenes como consecuencia de la falta de oportunidades, al no observar un auge en el sector agrícola lo que deriva en una baja en la herencia de conocimientos.

En el estudio es posible analizar las herramientas con las que cuenta la comunidad, identificando que existen herramientas orientadas a la conservación y mantención de la actividad agrícola y no en la transformación de rubro. Las alternativas de desarrollo a través de estrategias suplen las deficiencias mencionadas anteriormente, permitiendo a su vez el mejoramiento y fortalecimiento de la actividad. Para complementarla es posible generar una alternativa de emprendimiento en el sector turístico con orientación al agro, junto a

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

esta alternativa también se encuentra la implementación de nuevas técnicas de cultivo como lo es la agricultura orgánica desarrollando así, aún más, el sustento de esta.

Por último es posible concluir, a través de los distintos análisis situacionales (DOFA, EFE, EFI, I/E y MPC) que los problemas presentados por los agricultores de los pueblos rurales del Valle del Elqui son generados principalmente por la escasez de recurso hídrico y al mal manejo que han tenido los distintos actores sociales tanto agricultores, pobladores, empresas privadas y administradores comunales. Se demuestra así, que la sequía es un problema crítico, por lo cual es necesario la continua adaptación para mitigar las consecuencias futuras que pueden ser apreciadas hoy como el éxodo de los jóvenes hacia otras localidades con mayor proyección de desarrollo, lo que puede conllevar a la extinción de la localidad, como se prevé que sucederá si las condiciones no mejoran y no se genera un reencantamiento hacia sus pobladores y turistas.

# "Bibliografía"

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

#### Bibliografía:

David, F. (2008). Concepto de Administración Estratégica. México: Pearson Education.

Francisco Costabal, Presidente Consejo Minero. (2008). El desafío del agua en la minería.

Glociario Internacional de Hidrología de la UNESCO/OMS. (1992). 2a edición revisada.

(2008 - 2012). Plan de Desarrollo Comunal Paihuano. Paihuano.

Porter, M. E. Fuentes de Ventaja Competitiva de una Ubicación.

(1994). Ley de Bases del Medio Ambiente N°19300 (Art. 2 letra r).

Infante, A. (2008). Manual de biopreparados para la agricultura ecologica.

Alimentación.org.ar. (s.f.). Obtenido de

[http://www.alimentacion.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2444:consecuencias-del-aumento-global-del-precio-de-los-alimentos&catid=37:actualidad&Itemid=53](http://www.alimentacion.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=2444:consecuencias-del-aumento-global-del-precio-de-los-alimentos&catid=37:actualidad&Itemid=53)

Diario Elqui. (2011). Obtenido de <http://www.diarioelqui.cl/2011/09/omil-convoca-a-capacitacion-de-manipulacion-de-alimentos-y-para-manejo-de-riego-tecnificado/>

Diario Financiero. (s.f.). Obtenido de [http://www.df.cl/fruticolas-cifran-perdidas-en-us-400-millones-por-bajo-dolar-piden-intervencion-del-b-central/prontus\\_df/2012-08-21/212221.html](http://www.df.cl/fruticolas-cifran-perdidas-en-us-400-millones-por-bajo-dolar-piden-intervencion-del-b-central/prontus_df/2012-08-21/212221.html)

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Dirven, J. S. (Noviembre de 2001). El turismo rural en Chile. Experiencias de agroturismo en las Regiones del Maule, La Araucanía y Los Lagos. Obtenido de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/9131/LCL1621.pdf>

Economía y Negocios. (s.f.). Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=92663>

El Ciudadano. (s.f.). Obtenido de <http://www.elciudadano.cl/2010/04/01/20423/valle-de-elqui-amenazado-por-gran-mineria-transnacional/>

Esval. (s.f.). Obtenido de <http://portal.esval.cl/comunidad/campana-agua-sana/>

Fe de Fruta. (s.f.). Obtenido de <http://www.fedefruta.cl/?area=Noticias&id=1285>

Gobierno de Chile. (s.f.). Obtenido de <http://www.gob.cl/informa/2012/03/22/gobierno-entrega-instructivo-de-uso-eficiente-del-agua-para-el-sector-publico.htm>

Gobierno Regional. (s.f.). Obtenido de Coquimbo / Paihuano: <http://www.gorecoquimbo.gob.cl/pgobierno/erd/cc/?comuna=4105>

Madero Noticias. (2011). Obtenido de <http://news.maderonoticias.cl/2012/01/13/en-el-rio-elqui-inauguran-sistema-unico-en-sudamerica-para-la-reparticion-del-agua/>

Ministerio de Agricultura. (s.f.). Obtenido de <http://www.minagri.gov.cl/programa-de-fomento/subsidios/manejo-integrado-de-plagas-mip/>

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Noticia SANAG. (2011). Obtenido de <http://www.sanag.cl/index.php/noticias/236-convenio-.html>

Noticias SANAG. (2011). Obtenido de <http://www.sanag.cl/index.php/noticias/234-nodo-riego-.html>

Pezoa, F. G. (s.f.). Valle del Elqui. Obtenido de <http://www.valledeelqui.cl/cronicas.html>

Quillon. (s.f.). Obtenido de [http://www.quillon.cl/noticias/abr2012/precio\\_de\\_la\\_uva\\_bajo\\_mas\\_de\\_50\\_en\\_menos\\_de\\_un\\_mes.htm](http://www.quillon.cl/noticias/abr2012/precio_de_la_uva_bajo_mas_de_50_en_menos_de_un_mes.htm)

Revista Conexión. (2011). Obtenido de <http://www.revistaconexion.cl/inicio/40-principales/207-corfo-coquimbo-invita-a-empresas-regionales-a-participar-en-ciclo-de-seminarios-para-mejorar-su-gestion.html>

SUBDERE, S. d. (2011). Obtenido de <http://www.subdere.cl/sala-de-prensa/autoridades-de-coquimbo-anuncian-completo-plan-de-acci%C3%B3n-ante-declaraci%C3%B3n-de-emergenc>

UPOV. (s.f.). Obtenido de <http://www.upov.int/es/publications/conventions/1991/act1991.htm>

Veo Verde. (s.f.). Obtenido de <http://www.veoverde.com/2011/05/chile-senado-firma-convenio-que-privatiza-las-semillas/>

"Anexos"

## Anexo 1

### 1. Fuerzas Externas Claves

#### 1.1 Fuerzas económicas:

Estos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. El nivel económico de vida varía considerablemente entre ciudades y países, hecho que representa una oportunidad o una amenaza para empresas o individuos que se reubican o construyen nuevas instalaciones en nuevas áreas.

#### 1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

Ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.

#### 1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades.

#### 1.4 Fuerzas tecnológicas:

Internet: actúa como un motor económico nacional e internacional que está fomentando la productividad, un factor crítico en la capacidad de un país para mejorar sus niveles de vida; y está ahorrando a las empresas miles de millones de

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

dólares en costos de distribución y transacción derivados de ventas directas al usar sistemas de autoservicio. Está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez de la distribución, crear nuevos productos y servicio, eliminar las limitaciones que implicaban los mercados geográficos tradicionales y a dejar atrás la oposición entre estandarización y flexibilidad de la producción. Está alterando las economías de escala, cambiando las barreras de entrada y redefiniendo la relación entre las industrias y sus distintos proveedores, acreedores, clientes y competidores. Los avances tecnológicos afectan considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de las organizaciones. Crean nuevos mercados, dando como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, modifican las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y vuelven obsoletos los productos y servicios existentes.

La idea de que la administración de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas.

#### 1.5 Fuerzas competitivas:

Una parte importante de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia. La competencia en prácticamente todas las industrias es intensa, algunas veces incluso encarnizada.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Si una empresa detecta debilidad en un competidor, no mostrara piedad al sacar provecho de sus problemas.

Las empresas más competitivas se caracterizan por 7 rasgos fundamentales.

- Consideran que la participación en el mercado importa.
- Comprenden y recuerdan con toda precisión cuál es su negocio.
- Consideran que si algo está estropeado o no, de cualquier forma hay que arreglarlo, incluso mejorarlo, no solo los productos sino también la empresa si es necesario.
- Piensan que hay que innovar o desaparecer.
- Creen que la adquisición es esencial para el crecimiento.
- Tienen la certeza de que las personas marcan la diferencia.
- Saben que no existe sustituto para la calidad ni amenaza más grande que no poder ser competitivo en costos a nivel global.

#### 1.5.1 Programas de inteligencia competitiva:

Es un proceso sistemático y ético para reunir y analizar información en torno a las actividades y tendencias empresariales generales de la competencia para promover los objetivos de la propia compañía. Cuanta más información y conocimientos reúna una empresa sobre sus competidores, más probable será que pueda formular e implementar estrategias eficaces. Las debilidades más grandes de los competidores representan oportunidades externas; las fortalezas más grandes de los competidores representan amenazas claves.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Las empresas necesitan de un programa de inteligencia competitiva eficaz. Las tres misiones básicas de un programa de IC son:

- a) Ofrecer una comprensión general de una industria y sus competidores.
- b) Identificar las áreas en las que los competidores son vulnerables y evaluar el efecto que las acciones estratégicas pudieran tener sobre los competidores.
- c) Identificar los posibles movimientos de un competidor que pudieran poner en riesgo la posición de la compañía en el mercado

La información competitiva también resultara útil en las decisiones para la formulación. Implementación y evaluación de la estrategia. Esto permitirá que todas las áreas de una compañía tengan acceso a información consistente y verificable al tomar decisiones.

Las obligaciones de un director de análisis competitivo incluyen planear, recopilar y analizar datos y facilitar esos procesos, transmitir la información de manera oportuna, investigar asuntos especiales y determinar qué información es importante y quien necesita saberla.

#### 1.5.2 El grado de semejanza de los mercados y la similitud de los recursos

Por definición los competidores son empresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado. Los mercados pueden ser geográficos o áreas o segmentos de producto. Los investigadores utilizan términos como:

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- a) Grados de semejanza de los mercados: Es el número e importancia de los mercados en los que una empresa compite con sus rivales.
- b) Similitud de los recursos: Es el grado en que se pueden comparar el tipo y la cantidad de los recursos internos de una empresa con los de un rival.

## 2. Cuando no se Administra por Objetivos:

Los estrategias deben evitar las siguientes formas alternativas de “no administrar por objetivos”:

- a) Administración por extrapolación: la idea es seguir haciendo las mismas cosas de la misma forma porque todo está bien.
- b) Administración por crisis: Se basa en la creencia de que la medida real de un verdadero buen estratega es la capacidad de solucionar problemas.
- c) Administrar por subjetivos: Se desarrolla sobre la idea de que no existe un plan general acerca de qué camino tomar ni que hacer; solo haga su mejor esfuerzo para lograr lo que crea que debe lograrse.
- d) Administración por esperanza: El futuro es absolutamente incierto y de que si se prueba algo que no resulta exitoso, entonces se tiene la esperanza de que el segundo (o tercer) intento sea el que tenga éxito.

## 3. Las Cinco Estrategias Genéricas de Michael Porter:

Las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventajas competitivas de tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

El liderazgo de costos, hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios. Existen dos tipos alternativos de estrategias: El tipo 1 es una estrategia de bajo costo que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. El tipo 2 es la estrategia de mejor valor que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado, esta busca ofrecer a los clientes una variedad de productos o servicios al precio más bajo disponible comparado con productos con atributos semejantes de sus competidores. Ambas tienen como objetivo un gran mercado.

La estrategia tipo 3 es la diferenciación, cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.

Enfoque significa elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores. El tipo 4 es la estrategia de enfoque de bajo costo que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad (grupo nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. El tipo 5 es una estrategia de enfoque de mejor valor que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado, en ocasiones se le conoce como “diferenciación enfocada”, la que busca ofrecer a un grupo nicho de consumidores, productos o servicios que cumplan con sus gustos y requisitos mejor de lo que lo hacen los productos de los rivales. Estas estrategias están dirigidas a un mercado pequeño.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Los tipos de estrategias presentados por Porter son liderazgo de costos (bajo costo y mejor valor), diferenciación y enfoque (bajo costo y mejor valor).

ESTRATEGIAS GENERICAS

		Liderazgo de costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	-
	Pequeño	-	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Las 5 estrategias genéricas de Porter suponen distintos tipos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivo.

Porter hace hincapié en la necesidad de que los estrategas realicen análisis de costo-beneficio para evaluar la posibilidad de “compartir oportunidades” entre las unidades de negocios existentes y potenciales de una empresa. Compartir las actividades y los recursos mejora la ventaja competitiva al bajar costos o aumentar la diferenciación. Porter destaca la necesidad de que las empresas transfieran habilidades y experiencia eficazmente entre las unidades de negocios autónomas para ganar ventaja competitiva.

#### 4. Herramientas y técnicas de pronóstico

Los pronósticos son suposiciones informadas acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros. Los gerentes a menudo deben valerse de pronósticos publicados para identificar eficazmente las oportunidades y amenazas externas

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

claves. La pregunta es cómo podemos pronosticar mejor para permitirnos ir más allá de nuestras suposiciones cotidianas inconexas acerca del futuro.

Las herramientas de pronóstico se clasifican en dos grandes grupos: técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Los pronósticos cuantitativos son los más apropiados cuando los datos históricos se encuentran disponibles y cuando se espera que las relaciones entre las variables clave sigan siendo las mismas en el futuro.

Las oportunidades y amenazas externas claves solo se pueden identificar de manera eficaz por medio de pronósticos, brindan una mayor ventaja competitiva a las organizaciones. Son vitales para el proceso de la administración estratégica y para el éxito de las organizaciones.

## 5. Suposiciones

La planeación sería imposible sin las suposiciones. Los estrategas enfrentan un sinnúmero de variables y factores imponderables que escapan a su control y que no son predecibles.

Las suposiciones solo se necesitan para las tendencias y acontecimientos futuros que tengan mayor probabilidad de ejercer un efecto significativo en la actividad comercial de la empresa. Puesto que se basan en la mejor información disponible en el momento, las suposiciones sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

## 6. Tipo de Estrategias

### 6.1 Estrategias de integración:

Se les conoce como estrategias de integración vertical (integración directa, integración hacia atrás e integración horizontal).

#### 6.1.1 Integración Directa

Consiste en que una empresa obtenga el control de los distribuidores o minoristas.

Un medio eficaz de poner en práctica la integración directa es mediante franquicias.

Directrices que ayudan a determinar si la integración directa resultara una estrategia especialmente eficaz:

- Cuando los actuales distribuidores de una organización implican altos costos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está demasiado limitada como para ofrecer una ventaja competitiva a aquellas empresas que realizan la integración directa.
- Cuando una organización compite en una industria que está creciendo y que se espera continúe creciendo considerablemente; esto es un factor digno de consideración porque la integración directa reduce la capacidad de una organización de diversificarse si su industria básica se tambalea.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para administrar el nuevo negocio de distribuir productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son particularmente altas; una organización puede aumentar su capacidad de predecir la demanda de su producto por medio de la integración directa.
- Cuando los distribuidores o minoristas actuales tienen altos márgenes de ganancias esta situación sugiere que una empresa puede distribuir sus productos de manera rentable y fijar precios de una manera más competitiva al realizar una integración directa.

#### 6.1.2 Integración hacia atrás:

Es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos.

Directrices que ayudan a determinar si la penetración de mercado resultara una estrategia especialmente eficaz:

- Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.
- Cuando las participaciones de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Cuando la correlación entre las ventas y los gastos de marketing han sido históricamente altas.
- Cuando las crecientes economías de escala brindan importantes ventajas competitivas.

### 6.1.3 Integración Horizontal

Busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. Una de las tendencias más significativas en la administración estratégica en la actualidad es el aumento en el uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y toma de control entre los competidores permiten un aumento en las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

Directrices que ayudan a determinar si la integración horizontal resultará una estrategia eficaz:

- Cuando una organización puede obtener características de monopolio en una región o área en particular, sin ser acusada por el gobierno federal de “tender sustancialmente” a reducir la competencia.
- Cuando una organización compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el aumento de las economías de escala brinda mejores ventajas competitivas.
- Cuando una organización tiene el capital y el talento humano necesario para administrar con éxito una organización que se expande.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Cuando los competidores tiene problemas por la falta de experiencia administrativa o por la necesidad de recursos especiales que una organización posee; advierta que la integración horizontal no sería apropiada si los competidores no están teniendo éxito, porque en ese caso las ventas generales de la industria irían en declive.

## 6.2 Estrategias Intensivas

Estas requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee.

### 6.2.1 Penetración de Mercado

Busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos de publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.

Directrices que ayudan a determinar si la penetración de mercado resultara una estrategia especialmente eficaz:

- Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Cuando las participaciones de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas y los gastos de marketing a sido históricamente alta.
- Cuando las creciente economías de escala brindan importantes ventajas competitivas.

#### 6.2.2 Desarrollo de mercado:

Consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

Directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia eficaz:

- Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
- Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
- Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.
- Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.
- Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

### 6.2.3 Desarrollo de productos

Es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. Este supone generalmente grandes gastos de investigación y desarrollo.

Directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia especialmente eficaz:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollo tecnológicos.
- Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas.

### 6.3 Estrategias de diversificación

Existen dos tipos: relacionadas y no relacionadas. Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas inter-empresariales valiosas competitivamente; se dice que los negocios son no

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

relacionados cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones inter-empresariales competitivamente valiosas.

La mayoría de las empresas favorecen las estrategias de diversificación relacionada para poder capitalizar las sinergias de las siguientes maneras:

- Transferir competitivamente experiencia, conocimientos tecnológicos u otras capacidades de valor de una empresa a otra.
- Combinar las actividades relacionadas de diferentes empresas en una única operación para conseguir costos más bajos.
- Explotar el uso común de un nombre de marca conocido.
- La colaboración inter-empresarial para crear fortalezas y capacidades de recursos competitivamente valiosas.

La diversificación tiene sentido solamente en medida en que la estrategia aporte más al valor de los accionistas de lo que estos últimos podrían lograr actuando por su cuenta.

### 6.3.1 Diversificación relacionada

Directrices que ayudan a determinar si la diversificación relacionada resultara una estrategia efectiva:

- Cuando una organización compite en una industria que no cree o que registra lento crecimiento.
- Cuando agregar productos nuevos, pero relacionados, mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, pueden ofrecerse a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas por temporada que contrarrestan las altas y bajas de la organización.
- Cuando los productos de una organización se encuentran en la etapa de decadencia de su ciclo de vida.
- Cuando una organización cuenta con un solo equipo de administración.

#### 6.3.2 Diversificación no relacionada:

Permite capitalizar con base en una cartera de empresas que son capaces de ofrecer un excelente desempeño financiero en industrias respectivas, en vez de esforzarse por capitalizar las características estratégicas de las cadenas de valor entre los negocios. Seguirla supone estar al acecho para adquirir empresas cuyos activos están subvaluados, que se encuentran en problemas financieros o que tienen altas posibilidades de crecimiento pero que no cuentan con capital de inversión. Un inconveniente es que una empresa matriz debe contar con un excelente equipo de administración capaz de planear, organizar, dirigir, delegar y controlar, todo de manera más eficaz.

Directrices que ayudan a determinar si la diversificación no relacionada resultará una estrategia eficaz:

- Cuando los ingresos que se derivan en los productos y servicios actuales de una organización aumentarían significativamente al agregar productos nuevos y no relacionados.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Cuando una organización participa en una industria altamente competitiva y/o sin crecimiento, como lo indican los bajos márgenes de utilidades y rendimientos de la industria.
- Cuando los actuales canales de distribución de una organización se pueden utilizar para comercializar los nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de venta anticíclicos para los productos actuales de la organización.
- Cuando la industria básica de una organización registra ventas y ganancias anuales decrecientes.
- Cuando una organización tiene el capital y el talento administrativo necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando una organización tienen la oportunidad de comprar un negocio no relacionado, que es una oportunidad de inversión atractiva.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la compradora.
- Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una organización están saturados.
- Cuando se han iniciado litigios contra una organización que históricamente se ha concentrado en una sola industria aduciendo que constituye un monopolio.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

## 6.4 Estrategias defensivas

### 6.4.1 Reducción

Ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias. En ocasiones llamada cambio radical o estrategia de reorganización, la reducción está diseñada para fortalecer la competencia distintiva básica de una organización. Durante esta, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de accionistas, empleados y medios de comunicación masiva. La reducción puede suponer la venta de terrenos y edificios para reunir el dinero necesario, reducir las líneas de productos, cerrar los negocios marginales y la fabricas obsoletas, automatizar procesos, reducir el número de empleados y establecer sistemas de control de gastos.

La bancarrota es una modalidad eficaz de estrategia de reducción. Esta permite a una empresa evitar obligaciones de deuda importantes y olvidarse de los contratos sindicales.

Directrices que ayudan a determinar si la reducción resultará una estrategia especialmente eficaz:

- Cuando una organización tiene una competencia claramente distintiva pero ha fallado consistentemente en el cumplimiento de sus objetivos y metas en el transcurso del tiempo.
- Cuando una organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Cuando una organización está dominada por la ineficiencia, la baja rentabilidad, la baja moral de los empleados y la presión por parte de los accionistas para mejorar el desempeño.
- Cuando una organización no ha capitalizado las oportunidades externas, reducido las amenazas externas, sacado ventaja de las fortalezas internas y superado las debilidades internas con el tiempo; esto es, cuando los gerentes estratégicos de una organización han fracasado.
- Cuando una organización ha crecido mucho y muy rápidamente y necesita una gran reorganización interna.

#### 6.4.2 Desinversión:

Se utiliza para reunir capital con el fin de hacer otras adquisiciones o inversiones estratégicas. Puede ser parte de una estrategia general de reducción para deshacerse de los negocios de una organización que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan con las otras actividades de la empresa.

Directrices que ayudan a determinar si la desinversión resultara una estrategia especialmente eficaz:

- Cuando una organización ha seguido en estrategia de reducción y no ha conseguido las mejoras necesarias.
- Cuando una división necesita más recursos para ser competitiva que los que la empresa puede ofrecer.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Cuando una división es responsable del mal desempeño de una organización.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esto podría ser el resultado de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando las acciones antimonopólicas gubernamentales amenazan a la organización.

#### 6.4.3 Liquidación

Corresponde a la venta de todos los activos de la empresa en partes y por su valor intangible. Implica tener que reconocer la derrota y, por consiguiente, es una estrategia emocionalmente difícil, sin embargo, es mejor dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

Directrices que ayudan a determinar si la liquidación resultará una estrategia especialmente eficaz:

- Cuando una organización ha seguido estrategias de reducción y desinversión y ninguna de ellas ha tenido éxito.
- Cuando la única alternativa de la organización es la bancarrota. La liquidación representa una manera ordenada y planeada de obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de una organización. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar varias divisiones para reunir el capital que necesite.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Cuando los accionistas de la empresa pueden minimizar sus pérdidas al vender los activos de la organización.

## 7. Estrategias genéricas de Michael Porter

### 7.1 Estrategias de liderazgo de costos (tipo 1 y 2):

Esta estrategia debe seguir en conjunto con la diferenciación la idea básica es fijar precios por debajo de los competidores y de ese modo obtener participación de mercado y ventas, sacando por completo a algunos competidores del mercado.

Las empresas que emplean estrategias de liderazgo de costos de bajo costo (tipo 1) o de mejor valor (tipo 2) deben lograr su ventaja competitiva mediante formas que los competidores encuentren difíciles de copiar o igualar. Esforzarse para ser el productor de bajo costo de una industria resulta especialmente eficaz cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles a los precios cuando existen pocas maneras de lograr diferenciación del producto, cuando a los compradores no le interesan mucho las diferencias entre marcas o cuando existe un gran número de compradores con capacidad de negociación significativa.

Para emplear con éxito una estrategia de este tipo, una empresa debe asegurarse de que los costos totales de su cadena de valor sean más bajos que los costos totales de los competidores. Existen dos maneras de lograr esto:

- Realizar las actividades de la cadena de valor de manera más eficaz que los rivales y controlar los factores que impulsan los costos de las actividades de la cadena de valor.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Renovar toda la cadena de valor de la empresa eliminando o evitando algunas actividades que generen costos.

Se debe tener cuidado de no utilizar recortes de precio tan drásticos que sus propias utilidades sean demasiado bajas o inexistentes.

Resultará especialmente eficaz:

- Cuando la competencia de precios entre vendedores rivales es especialmente vigorosa.
- Cuando los productos de vendedores rivales son prácticamente idénticos y los suministros están disponibles fácilmente para cualquiera de varios vendedores ansiosos.
- Cuando existen pocas maneras de conseguir una diferenciación en los productos que tenga valor para los competidores.
- Cuando la mayoría de los compradores usan el producto de la misma manera.
- Cuando los compradores incurren en costos más bajos al cambiar de un vendedor a otro.
- Cuando los compradores son muchos y tienen una capacidad de negociación significativa para reducir los precios.
- Cuando los recién llegados a la industria utilizan precios bajos de lanzamiento para atraer compradores y conformar una base de clientes.

Los riesgos de seguir este tipo de estrategia son que los compradores pueden imitar la estrategia y por consiguiente, impulsar a la baja las ganancias dentro de

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

la industria; que los avances tecnológicos en la industria vuelvan ineficaz la estrategia; o que el interés de los compradores cambie a otras características de diferenciación distintas al precio.

## 7.2 Estrategias de diferenciación (tipo 3):

Esta debe seguirse solamente después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores para determinar si es viable incorporar una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados. Si es exitosa permite a la empresa cobrar un precio más alto por su producto y obtener la lealtad de los clientes cuando estos se identifiquen con las características de diferenciación. También puede significar mayor flexibilidad de productos, mayor compatibilidad, menores costos, servicio mejorado, menos mantenimiento, mayor conveniencia o más características.

Para que tenga éxito incluyen una sólida coordinación entre las funciones de I & D y de marketing e instalaciones sólidas que atraigan a científicos y personas creativas. Las empresas pueden seguir una estrategia de diferenciación (tipo 3) basada en diversos aspectos competitivos. Las oportunidades de diferenciación existen o pueden desarrollarse potencialmente en cualquier parte de la cadena de valor de la empresa. Las bases de diferenciación más eficaces son aquellas que los rivales encuentran difíciles o costosas de imitar.

El valor percibido será más importante para los clientes que el valor real si se tienen en cuenta cuestiones como un empaque atractivo, intensa publicidad,

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

calidad de las presentaciones de ventas y del sitio web, lista de clientes, profesionalismo y tamaños y/o rentabilidad de la empresa.

Esta será especialmente eficaz en las siguientes condiciones:

- Cuando existen muchas maneras de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores perciben que estas diferencias tienen valor.
- Cuando las necesidades de los compradores y los usos que dan a los productos son diversos.
- Cuando pocas empresas rivales siguen un enfoque de diferenciación similar.
- Cuando el cambio tecnológico ocurre a un ritmo rápido y la competencia gira alrededor de las características del producto que evolucionan rápidamente.

### 7.3 Estrategias de enfoque (tipo 4 y 5):

Para que sea exitosa depende de un segmento de la industria que sea de tamaño suficiente, tenga potencial de crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes.

Estas estrategias son las más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias específicas o piden requisitos distintivos y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de antes.

Los riesgos incluyen la posibilidad de que varios competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la copien o que las preferencias del consumidor se

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

desvíen hacia los atributos del producto que desea la generalidad del mercado.

Una organización que la utiliza puede concentrarse en un grupo de clientes, en mercados geográficos o segmentos de línea de productos en particular, para atender a un mercado bien definido pero estrecho mucho mejor que los competidores que atienden a un mercado amplio.

Esta resulta atractiva en las siguientes condiciones:

- Cuando el nicho del mercado meta es grande, rentable y está creciendo.
- Cuando los líderes de la industria no consideran que el nicho sea crucial para su propio éxito.
- Cuando los líderes de la industria consideran que es muy costoso y difícil satisfacer las necesidades especiales del nicho del mercado meta a la vez que atienden a sus clientes dominantes
- Cuando la industria cuenta con diferentes nichos y segmentos, permitiendo de ese modo que quien se enfoca elija un nicho competitivamente atractivo y adecuado para sus propios recursos.
- Cuando pocos rivales intentan especializarse en el mismo segmento meta.

8. Estrategias para competir en mercados turbulentos de alta velocidad:

Algunas industrias cambian tan rápido que los investigadores las llaman mercados turbulentos de alta velocidad.

Una estrategia de reacción al cambio no sería tan eficaz como una de anticipación al cambio, que supone la creación y el seguimiento de planes para enfrentar los cambios esperados.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Ser líder o pionero del cambio en un mercado de alta velocidad es una estrategia ofensiva agresiva, que incluye apresurarse en lanzar al mercado productos de la siguiente generación antes que el rival y ser continuamente proactivos a la hora de dar forma al mercado para el propio beneficio.

## 9 Clúster y Competencia.

### 9.1 Ubicación y Competencia:

La competencia es dinámica y se basa en la innovación y en la búsqueda de diferencias estratégicas, en donde la ubicación afecta a la ventaja competitiva por sus efectos sobre la productividad y en especial sobre el crecimiento de la productividad (valor creado por día de trabajo y por unidad de capital o de recursos materiales empleada), es así como la prosperidad depende de la productividad con que se empleen y mejoren los factores En una ubicación concreta.

La productividad y la prosperidad de un lugar no dependen de los sectores en que compiten las empresas en él situadas, sino de cómo compiten. Las empresas pueden ser más productivas en un sector si emplean métodos especializados y tecnología capacitadora (esta hace referencia a los campos cuyos instrumentos mejoran la tecnología en muchos sectores) y ofrecen productos y servicios únicos.

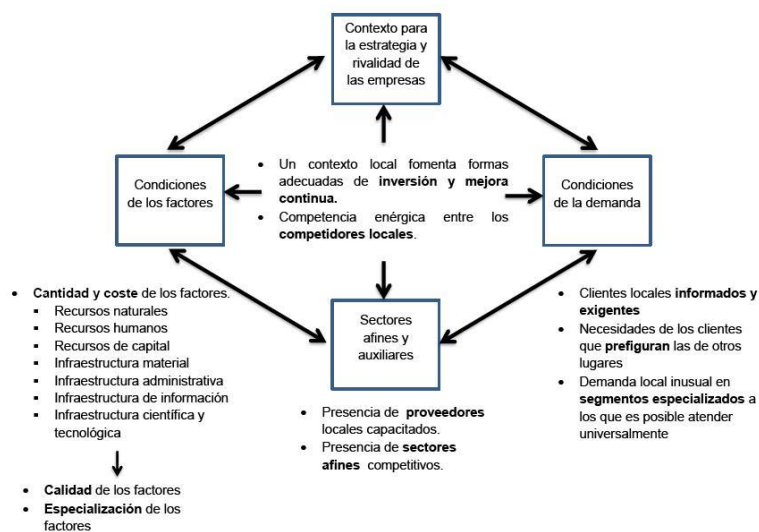
Se trata de mejorar la productividad de todos los sectores y elevar la prosperidad tanto directa como indirectamente, porque al mejorar la productividad de un sector aumenta también la productividad de otros. Es así como la prosperidad de un lugar depende, por lo tanto, de la productividad de las actividades elegidas por las

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

empresas radicadas en él. Lo que determinará los salarios que se pueden pagar y los beneficios que se puedan obtener.

Como consecuencia el refinamiento y la productividad con que compiten las empresas en una ubicación están marcadamente influidos por la calidad del entorno económico. Las empresas no pueden operar eficientemente si deben hacerle frente a una cantidad de obstáculos como trámites burocráticos, ya que todas estas situaciones consumen recursos y no contribuyen a mejorar el valor ofrecido al cliente.

Captar la naturaleza del entorno económico de una ubicación es difícil, dado a la multitud de influencias que la ubicación ejerce sobre la productividad y su crecimiento, es así como Michael Porter plantea un modelo del efecto que tienen la ubicación en la competencia, para lo cual considera cuatro elementos interrelacionados.



(Porter M. )

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Entre los factores están los activos tangibles, la información, el sistema jurídico y los institutos de investigación universitaria. Para incrementar la productividad los factores han de mejorar en eficiencia, calidad, y en última instancia, especialización para determinadas áreas del clúster. Los factores especializados fomentan un nivel elevado de productividad, aunque suelen ser más difíciles de obtener o adquirir en otros lugares.

El contexto, de la estrategia y la rivalidad de las empresas se refiere a las reglas, incentivos y normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad interior. La competencia debe pasar de la imitación a la innovación y de la inversión baja a la inversión cuantiosa en activos no solo materiales sino también inmateriales: conocimientos e tecnología.

Este se puede desglosar en dos dimensiones primarias: el entorno en el que se produce la inversión en sus diversas formas y la relativa a las políticas del país que afectan a la propia rivalidad.

Para avanzar es necesario que se desarrolle un mercado nacional cada vez más exigente, la presencia o aparición de clientes avanzados y exigentes en el mercado nacional obliga a las empresas a mejorar y les permite apreciar las necesidades exigentes y las que van apareciendo, lo que es difícil guiándose solo por los mercados extranjeros.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

## 9.2 Los Clúster y la productividad:

### 9.2.1 Acceso a Recursos Materiales y Humanos Especializados:

La integración en un clúster puede facilitar o abaratar el acceso a recursos especializados como componentes, maquinaria, servicios empresariales, y personal, en comparación con las alternativas: integración vertical, alianzas formales con otras empresas o importación de esos recursos desde lugares distantes. El clúster representa una forma organizativa especial que puede convertirse en un instrumento intrínsecamente más eficiente para reunir recursos, si hay proveedores locales competitivos.

Proveerse de recursos entre los miembros tiene unos costes inferiores a los que han de soportar cuando se recurre a proveedores lejanos. El aprovisionamiento local reduce al mínimo las existencias necesarias y elimina los costes y retrasos de la importación. Elimina la tendencia oportunista de los proveedores a poner precios desorbitados e incumplir los compromisos, gracias a la transparencia y a la continuidad de las relaciones con ellos, y gracias también al afecto adverso que una mala actuación tendría en su reputación entre las otras empresas del clúster.

Es así como el aprovisionamiento local es preferible al aprovisionamiento remoto, especialmente en el caso de los recursos avanzados y especializados que están relacionados con los servicios, la tecnología o la información incorporados al producto. Las alianzas formales con proveedores distantes pueden mitigar en parte las desventajas del aprovisionamiento remoto, no obstante se introducen complejos problemas de negociación y gobierno, lo que puede inhibir la flexibilidad

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

de la empresa. Las relaciones estrechas e informales que es posible mantener entre las empresas de un clúster local pueden ofrecer una solución superior.

El acceso a los recursos también puede ser más eficaz que la integración vertical, ya que los especialistas externos suelen ser más económicos y más rápidos en responder que las unidades internas. La proximidad de los proveedores hace posible una cuasi integración vertical muy eficaz, a la vez que ofrece buenos alicientes.

Para la ventaja competitiva resultan más significativas la amplitud y la profundidad, que el tamaño de las empresas o sectores, individualmente considerando.

Su presencia puede reducir los costes de la importación de esos recursos, porque los proveedores ajustaran más los precios y las empresas podrán emplear unos medios de entrega más eficientes.

También es posible que los proveedores estén dispuestos a realizar mayores inversiones para que el acceso a sus productos o servicios resulte más sencillo.

Un clúster es una bolsa de gente especializada. Esto reduce los costes de búsqueda y contratación de personal y permite cubrir los puestos de trabajo con las personas idóneas. Además como ofrecen muchas oportunidades y permiten cambiar de empleo sin cambiar de domicilio, cuesta menos reclutar trabajadores especializados.

Un problema que se presenta es que existe la posibilidad de que estos recursos acaben siendo insuficientes y de que su coste aumente. Sin embargo, la

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

capacidad de proveerse de muchos recursos compensa su sobrecoste en relación con otras ubicaciones. Más importante aún es que la presencia del clúster no solo incrementa la demanda de recursos especializados, sino que también incrementa su oferta.

La falta de proveedores locales capacitados también reduce las ventajas. Si los proveedores competitivos u otras instituciones están en otro lugar, puede que sea necesario establecer alianzas formales o recurrir al aprovisionamiento remoto. No obstante, las ventajas inherentes a los clúster son poderosas fuerzas que impulsaran a la mejora de los proveedores locales, y las empresas incluidas en el cumulo tendrán un incentivo para fomentar la entrada de nuevos proveedores o las inversiones de proveedores lejanos en el entorno local.

#### 9.2.1.1 Acceso a la Información:

En el interior del clúster se concentra gran cantidad de información especializada, a la cual hay mayor facilidad de acceso y a menor costo, de esta manera las empresas pueden utilizarla para aumentar su eficiencia y acercarse más a la frontera de la productividad.

#### 9.2.1.2 Complementariedad:

Los clúster convierten en bienes públicos o cuasi públicos (bienes públicos que están al alcance de los clúster) muchos factores y recursos que en otras circunstancias serían muy costosos, algunos de los cuales son similares a los bienes públicos convencionales, en el sentido de que están estrechamente relacionados con el Estado y con las instituciones públicas. Las empresas podrían

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

beneficiarse de muchas ventajas (infraestructuras especializadas, asesoramiento por parte de expertos de instituciones públicas, información interna) a un coste muy bajo.

Entre los beneficios obtenidos están los fondos de información y de tecnología, la reputación obtenida por la zona, y algunas ventajas de marketing y aprovisionamiento.

Dentro de esto también pueden surgir inversiones privadas, debido a que los integrantes se dan cuenta de los potenciales beneficios colectivos.

### 9.3 Los Clúster y la Innovación:

Las empresas que pertenecen a un clúster suelen percibir más rápida y claramente las necesidades nuevas de los clientes, así como suelen captar las tendencias de los compradores más rápidamente que los competidores aislados.

La participación en los clúster ofrece variadas ventajas a la hora de percibir nuevas posibilidades en tecnología, producción y comercialización, y también hace posible la observación directa de otras empresas.

Resulta más sencillo complementarse a la hora de innovar cuando hay proximidad física entre los interesados, ya que pueden experimentar a un coste inferior y dejar los grandes compromisos de recurso para cuando estén más seguras de que el producto nuevo o el servicio nuevo van a dar resultado.

Estas ventajas de cara a la innovación se ven reforzadas por la presión que se da en los clúster geográficamente concentrados. Aunque en determinadas

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

circunstancias, la integración de este puede ser un freno para la innovación, ya que como en el se comparte la misma manera de competir, suele surgir una especie de mentalidad colectiva que refuerza los comportamientos y actitudes tradicionales, suprime las ideas nuevas y crea una rigidez que impide la adopción de mejoras.

#### 9.4 Los Clúster y la Formación de Nuevas Empresas:

Buena parte si no la mayoría de las empresas que se crean, lo hacen dentro del clúster, no en ubicaciones aisladas. Esto sucede por una serie de razones, en primer lugar, los clúster inducen a entrar en ellos, gracias a la existencia de una mejor información sobre las oportunidades. La existencia de un clúster es ya de por si indicativa de una oportunidad. Las personas que trabajan en un clúster o cerca de él pueden advertir más fácilmente las lagunas existentes en productos, servicios o proveedores.

Las oportunidades existentes en las ubicaciones de los clúster se aprovechan porque allí las barreras de entrada son más bajas que en otros lugares. Una empresa nueva puede reunir con facilidad los recursos materiales y humanos necesarios, que suelen estar disponibles en la zona. Las instituciones financieras y los inversionistas, ya familiarizados con el clúster, demandan una prima de riesgo menor sobre su capital, además de que este suele disfrutar de un mercado local significativo.

Todos estos factores reducen el riesgo percibido de la entrada. Las barreras de salida también suelen ser más bajas en el clúster, entre otras cosas porque las

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

necesidades de inversión especializada son menores y el mercado de activos especializados es mayor.

Aunque los empresarios de la zona son los candidatos naturales a entrar en el clúster, es frecuente que antes o después, empresarios de fuera acaben trasladándose a él. Se sienten atraídos por el hecho de que las barreras sean bajas y por la posibilidad de crear valor económico con sus ideas y capacidades en el clúster, o de operar más productivamente.

Las ventajas de un clúster en la formación de nuevas empresas pueden determinar una aceleración del proceso de innovación que en él tiene lugar.

Las empresas de nueva creación suelen aprovechar esa capacidad, frecuentemente con la bendición de la empresa original.

Gracias a la formación de nuevas empresas, los clúster van ganando en profundidad y amplitud con el paso del tiempo, lo que aumenta sus ventajas.

El resultado neto es que, muchas de las empresas que sobreviven en el clúster pueden obtener una posición ventajosa en relación con los rivales de otras ubicaciones.

## Anexo 2

En el capítulo 2 se hizo un trabajo en terreno con el fin de recopilar la mayor información y junto a ello tomar la percepción de los agricultores afectados con la escasez de recursos. Para ello hemos realizados cuestionarios para agricultores y personas de la municipalidad de Paihuano con el fin de obtener lo antes ya mencionado.

### Cuestionario 1:

1. ¿Qué localidades componen la Comuna de Paihuano?
2. ¿Existe un plan de generación de empleo en la comuna de Paihuano?
3. ¿Cuál es la inversión para la generación de empleo?
4. ¿Cuáles son las principales áreas en las que se enfoca la generación de empleo?
5. ¿Existe creación de empleo en nuevas áreas económicas?
6. ¿Cuáles son las principales actividades económicas de la comuna?
7. ¿Cuánto es el financiamiento asignado a las principales actividades económicas de la comuna?
8. ¿Cuáles son las actividades económicas que presentan un mayor crecimiento en el último año? (Porcentaje)
9. ¿Cuáles son los principales efectos que a provocado la sequia en la comuna?
10. ¿Cuáles son los principales planes que presenta la comuna para combatir la crisis hídrica?

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

11. ¿Cuánto es el financiamiento que les han otorgado como comuna para realizar estos planes?
12. ¿Existe una cooperación entre municipios para combatir el déficit hídrico que ha afectado a la región en los últimos años?
13. ¿Cuál es el incremento de la actividad turística en la zona dentro el último periodo?
14. Dentro de la actividad turística, ¿cuál o cuáles son las áreas más explotadas? (Hospedaje, cultura, gastronomía, entre otras)
15. En la comuna existe un gran éxodo de jóvenes debido a la búsqueda de mejores oportunidades, con respecto a esto, ¿existe por medio de la municipalidad algún sistema que permita re-encantar a aquellos que se van a que regresen para entregar sus conocimientos en pro del desarrollo comunal?
16. Otra de las problemáticas que presenta el Valle es la distancian entre comunas interiores y los centros urbanos como La Serena y Coquimbo, frente a esto, ¿existe planes de subsidio o de otro tipo que permita disminuir la distancia? Entendiéndose que distancia no se basa en los kilómetros sino al tiempo que uno demoran en llegar desde centros Urbanos a la Comuna de Paihuano.
17. ¿Cuánto es la inversión privada y como ayuda al crecimiento comunal y al mejoramiento de las condiciones de la población?
18. ¿Existe por medio de la municipalidad algún programa de capacitación que ayude a mejorar el desarrollo de las actividades de agricultura, ganadería o turismo?, ¿Cuáles?

Cuestionario 2:

1. ¿Existe algún tipo de organización entre ustedes? (organización entre artesanos, restaurant, hoteles en base a precios para turistas)
2. ¿Cómo comercializan sus productos (frutos y vegetales)?
3. ¿Cómo es su relación con las cooperativas, quien es el representante de la cooperativa y cuáles son sus garantías?
4. ¿Qué pasa si su fruto (producto) no es apto para la cooperativa (lo botan, reutilizan), se puede comercializar de otra forma?
5. Como pequeños agricultores de ¿dónde obtuvieron sus conocimientos? (escuela agrícola, instituto, universidad o es algo heredados por sus padres, abuelos)
6. ¿Quiénes integran la cooperativa?
7. ¿Han tenidos problemas por la entrada de las grandes empresas como Luksic?
8. ¿Cómo obtiene el agua para sus plantaciones?
9. En tiempos de sequía como este, ¿Cómo obtiene el recurso hídrico?
10. ¿Con que tipo de tecnología cuentan?
11. ¿Reciben algún tipo de ayuda a través de algún programa para mejorar su tecnología, o abastecimiento de agua?
12. ¿Tienen algún proyecto en mente que apoye la agricultura o les permita diversificarse? (Agroturismo, invernaderos, agricultura orgánica)
13. ¿Cuáles son sus opciones si no pueden continuar con la agricultura? (vender, cambiar de rubro, emigrar a otra ciudad)

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

14. ¿Las grandes empresas le han hecho ofertas por sus terrenos?
15. ¿Cómo hacen para transportar sus productos a las cooperativas?
16. ¿Las ganancias obtenidas cubren sus costos? (las utilidades son pocas, por lo que no es suficiente como para renovarse y piden apoyo a subsidios u otros recursos estatales).
17. ¿Sus hijos desean quedarse para seguir con la agricultura, se interesan en este rubro?
18. ¿Creen que los jóvenes están interesados en la agricultura?
19. ¿Cuál es el motivo de su desmotivación (jóvenes) con la agricultura?
20. ¿Creen que la falta de acceso y oportunidades es un despropósito para los jóvenes?

### Anexo 3

#### 1. Oportunidades

- Oportunidad 1: Plan de Acción regional ante declaración de Emergencia Agrícola en la Región.



El plan de acción regional ante la declaración hídrica busca activar programas especiales o priorizar programas regulares de los servicios del agro, con un monto aproximado a los dos mil millones de pesos.

“En tanto, el Seremi de Agricultura, Juan Francisco García explicó que se

efectuó un trabajo anticipado para contar con recursos. “Durante el 2011 analizamos la situación sobre cómo se enfrentó la sequía y eso nos llevó a incluir en el presupuesto de este año, los recursos para una emergencia que se veía venir y que se activan ahora que contamos con una Declaración de Emergencia Agrícola”, dijo el Seremi” (SUBDERE, 2011).

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Oportunidad 2: Continúas capacitaciones por parte del SENCE y OMIL de otras comunas como Vicuña, abiertas para la comunidad de Paihuano.

**OMIL convoca para capacitaciones y puestos de trabajo en Vicuña**

Escrito por **Cristián Pérez Trujillo** el 06 septiembre 2011 | 94 vistas



El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, y la Oficina Municipal de Intermediación Laboral, OMIL de Vicuña, están convocando a 70 personas para realizar los cursos de "Higiene y Seguridad en la Manipulación de Alimentos" y "Manejo en Riego Tecnificado", los cuales se llevarán a cabo de forma gratuita en la comuna de Vicuña.

Esta capacitación se realiza a través del programa Bono Trabajador Activo del SENCE y los interesados se deben inscribir en la OMIL entre las 08:30 y las 17:00 horas, según explicó Néliida Lucero, profesional de esta oficina municipal.

Las inscripciones se recibirán hasta el jueves 15 de septiembre y los requisitos, según especificó Néliida Lucero, son ser mayor de 18 años y menor de 60 en el caso de las mujeres y 65 en el caso de los hombres. Así también, tener 6 cotizaciones en el último año.

La capacitación la realizará Capacitación y Consultoría CEDECAP y al final de curso se entregará una certificación. "Los cursos pueden ser desde 10 personas, por lo que si existen sectores rurales en donde se reúna gente la capacitación se puede realizar en ese lugar", especificó la Ingeniera Agrícola.

Continuamente se presentan capacitaciones entregadas por organismos como SENCE y OMIL, quienes convocan a la población a postular, estos cursos en donde entregan herramientas para mejorar la vida laboral, las cuales están

abiertas para las personas que habitan el Valle de Elqui. (Diario Elqui, 2011)

- Oportunidad n° 3: Aumento en la inversión en obras hídricas

**En el río Elqui inauguran sistema único en Sudamérica para la repartición del agua**

Compartir | Me gusta 1



Un innovador proyecto de riego que significará un categórico cambio en el sistema de reparto del agua; inauguró la Comisión Nacional de Riego (CNR) y la Junta de Vigilancia del Río Elqui y sus Afluentes.

La iniciativa, que deja atrás para este valle la repartición en litros por segundo y se reemplaza por un método donde se reparte el recurso medido en volumen, vale decir, en metros cúbicos, se denomina "Instalación de Compuertas Radiales Automatizadas", únicas en Sudamérica y fruto del trabajo conjunto entre ambos organismos.

El costo total de la iniciativa ascendió a los 219 millones de pesos, de los cuales el 74% del financiamiento lo entrega el gobierno, a través de la Ley N° 18.450, que administra la Comisión Nacional de Riego (CNR). El resto del dinero lo aportó la Junta de Vigilancia del Río Elqui.

La sequía se ha convertido en un problema crítico, razón por la cual las autoridades han decretado la realización de distintas reuniones para asignar recursos para combatirla. De igual manera han buscado asociaciones que permitan crear nuevas ideas para contrarrestar sus consecuencias. La noticia expuesta

anteriormente expone la creación de un nuevo sistema que permitirá una mejor repartición de este vital recurso natural (Madero Noticias, 2011).

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Oportunidad 4: Aumento del interés en turismo rural. (Agroturismo)

No existen datos exactos sobre agroturismo, debido a que SERNATUR no posee estudios estadísticos con respecto al desarrollo de esta actividad, sin embargo, de acuerdo a los datos obtenidos por el sector de alojamientos conformado por residencias rurales, caravaning, camping, entre otros, de localidades rurales es posible determinar un incremento en este sector a nivel país, el cual tiene como factores principales la geografía, vegetación y variedad de actividades que pueden desarrollar los visitantes, así como también descubrir la cultura de estos lugares participando en las tareas diarias realizadas por los habitantes de las zonas agrícolas (Dirven, 2001).

- Oportunidad 5: Pertener a uno de los valles más conocidos a nivel nacional.

Desde el siglo XVI existen registros de viajeros que visitaron el Valle de Elqui, Jerónimo de Vivar, Víctor Ibáñez y Charles Darwin son algunos de quienes escribieron sobre las maravillas de este valle.

En el siglo XXI destacan las características geográficas, la claridad de sus cielos y su tranquilidad, por lo cual es reconocido mundialmente, y también por albergar a dos importantes pisqueras, Pisquera Capel y Pisquera Mistral (Pezoa).

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Oportunidad 6: Proyecto de Nodo Tecnológico de Riego.

**Directorio de SAN analizó estrategia  
de intervención de Nodo Tecnológico de Riego**

Fomentar la innovación, la difusión de tecnología, gestión y manejo sustentable del riego son los objetivos del proyecto Nodo Tecnológico de Riego, para el sector Hortofrutícola de la Región de Coquimbo, proyecto cofinanciado por la Sociedad Agrícola del Norte A.G. (SAN), el Innova Chile de Corte.



Identificar grupos homogéneos de productores hortofrutícolas que compartan su emplazamiento y necesidades en el uso eficiente del recurso hídrico, fue la estrategia de intervención analizada y aprobada por el Directorio de la Sociedad Agrícola del Norte A.G. (SAN), para ejecutar el proyecto Nodo Tecnológico de Riego para el sector Hortofrutícola de la Región de Coquimbo, un proyecto cofinanciado por Innova Chile de CORFO y la SAN.

“La iniciativa proyecta difundir el desarrollo tecnológico, fomentar la gestión, innovación y manejo sustentable del riego, en la producción hortofrutícola de las provincias de Elqui y Limarí, en un período de ejecución de 24 meses.

Se estableció detectar las necesidades del sector, difundiendo prácticas

innovadoras y tecnologías, que permitan a los beneficiarios realizar una gestión y manejo sustentable del riego, incentivando la generación de programas de fomento, difusión de tecnologías, y apoyando la pre – inversión e inversión en riego.” (Noticias SANAG, 2011).

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Oportunidad 7: Ciclos de Seminarios Regionales enfocados en la gestión, brecha de competitividad, tema hídrico, entre otros.

**CORFO Coquimbo Invita A Empresas Regionales A Participar En Ciclo De Seminarios Para Mejorar Su Gestión**

33  
Vota!



La Serena.- La Dirección Regional de CORFO Coquimbo, en conjunto con el Club Pymes por la Excelencia está invitando a todos los emprendedores interesados de la zona y socios del Club Pymes a participar en este encuentro que se realizará entre el 18 y el 20 de agosto, a partir de las 9 de la mañana en el Centro de Convenciones Hotel Club La Serena, ubicado en la Avenida del Mar 1000, en La Serena.

En el evento organizado por el Nodo Tecnológico de FUNDES Chile, las empresas regionales ganadoras de la categoría "Oro y Plata del Premio Pyme Gestión Competitiva", presentarán sus testimonios de éxito. Además los asistentes conocerán los beneficios que pueden obtener los socios del Club Pymes por la Excelencia.

CORFO junto con distintas instituciones se encuentran realizando ciclos de seminarios orientados a capacitaciones para el mejoramiento de la actividad agrícola, así como también para disminuir el impacto que la sequía ha generado en distintas localidades en el país. (Revista Conexión, 2011).

- Oportunidad 8: Convenio entre SAN y la corporación Santo Tomás para el fomento de técnicos y profesionales en el sector agrícola regional.

**Convenio SAN - Santo Tomás**

Sociedad Agrícola del Norte y Corporación Santo Tomás firman convenio de Cooperación

La Sociedad Agrícola del Norte (SAN) firmó un convenio con la Corporación Santo Tomás La Serena, que permitirá a la asociación gremial cercana a cumplir 104 años de existencia, cooperar en la formación de técnicos y profesionales del área agropecuaria, mediante prácticas en empresas afiliadas y trabajos de investigación, y como retribución disponer de mano de obra capacitada a nivel técnico y profesional para el sector agrícola regional.



El acuerdo, que se extenderá por 6 años prorrogable, permitirá que los alumnos regulares de las Carreras de Técnico Agrícola de Nivel Superior e Ingeniería de Ejecución Agropecuaria, puedan realizar en la SAN o en las empresas afiliadas, prácticas laborales, estíves y profesionales, así como trabajos de investigación y otros de connotación académica.

Para el vicepresidente de la SAN, Carlos Ertler, este convenio resultará muy beneficioso para los socios de la entidad, porque enfatiza que "estamos con una escasez de mano de obra en los grados técnicos y profesionales del área agrícola. Este convenio es el primer paso para mantener un diálogo".

El rector de la Corporación Santo Tomás La Serena, Ramiro Truono, subrayó que "la SAN es muy importante para

"El documento señala que la Corporación Santo Tomás, pondrá a disposición de la SAN la infraestructura para el desarrollo de actividades de difusión técnica del área agropecuaria, e información continua respecto de posibilidades de capacitación para los trabajadores de las empresas asociadas a la institución gremial" (Noticia SANAG, 2011).

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Oportunidad 9: Financiamiento CORFO para el mejoramiento del emprendimiento agrícola y sistemas de riego.

Corfo, la Comisión Nacional de Riego y BancoEstado impulsan un crédito especial para agricultores

Fecha de publicación: 20 de julio de 2011

[Corfo, con su batería de garantías, será un aliado estratégico en esta instancia de apoyo a los micro y pequeños agricultores de la Región de Coquimbo. Esto servirá para conseguir el prefinanciamiento de la construcción de proyectos bonificados por la Ley de Fomento al Riego.](#)



En una conferencia de prensa citada por el Ministerio de Agricultura, a través de la Comisión Nacional de Riego y el BancoEstado, las entidades dieron a conocer el nuevo crédito que permitirá otorgar financiamiento para que micro y pequeños empresarios agrícolas puedan construir sus proyectos de riego bonificados a través de la Ley N° 18.450 de Fomento a la Inversión Privada en Obras de Riego y Drenaje.

El convenio denominado "Crédito de Enlace para Obras de Riego", fue firmado entre ambos organismos con el objetivo de establecer un mecanismo de apoyo orientado a otorgar crédito a micro y pequeños agricultores bajo condiciones especiales.

"La finalidad del Crédito de Enlace es cubrir el desfase de caja generado entre el momento en que se debe efectuar la inversión para cubrir el costo de construcción de las obras bonificadas a través de la Ley de Riego, y la fecha en que el agricultor recibe el pago de la bonificación estatal", explicó el Coordinador de la Macro Zona Norte de la CNR, Alberto Manzanares.

La autoridad agregó que "según nuestras cifras entre el 2% y 3% de los proyectos de micro y pequeños agricultores bonificados en la Región de Coquimbo, a través de la Ley de Riego, presentan

Para minimizar las consecuencias que la condición de sequía ha provocado en la Región de Coquimbo, se han generado alianzas entre distintos organismos en busca de mejorar la calidad de vida de los agricultores, esto se ve reflejado en la alianza entre CORFO, CNR y el Banco Estado quienes han

impulsado un crédito especial orientado a los micro y pequeños agricultores, que permitirá pre financiar proyectos de riego bonificados a través de la Ley N° 18.450.

## Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Oportunidad 10: Proceso de internacionalización del pequeño agricultor.

**Pisco chileno prepara para su arribo a mercados internacionales**  
Fecha de publicación: 7 de septiembre de 2010

A través de una inversión público privada de \$416 millones de pesos, el sector pisquero regional trabajará unido para posicionar al pisco como un producto Premium en el mercado de New York, Estados Unidos.

Resultados concurso Marcas Sectoriales 2010 de CORFO:



Con el objetivo de promover la internacionalización de Chile en el exterior, desde el año 2008 el Comité de Imagen País de CORFO está implementando políticas de gestión de marcas sectoriales.

Para conseguirlo se ha trabajado con un enfoque innovador, orientado en investigar, diseñar, construir, posicionar y monitorear marcas en sectores productivos destacados, para que lo mejor de nuestro país salga al mundo. En este sentido, la misión del Comité de Marcas Sectoriales es apoyar a los sectores productivos chilenos mediante cofinanciamiento y asesoría especializada en gestión de marcas, que contribuyan simultáneamente al posicionamiento del sector y de la imagen de Chile en el exterior.

• El Pisco Chileno sale al mundo

El pisco es un producto emblemático a nivel nacional y gran generador de empleos, especialmente en nuestra región, en donde existen más de 3.000 productores de uva pisquera, de los cuales el 90%

La creación de una marca sectorial nace de la situación particular de la industria, la que está constituida en su mayoría por pequeños agricultores, los cuales unidos y en conjunto con el Comité de Imagen País de CORFO esperan promover la internacionalización del pisco chileno en mercados como Nueva York.

## 2 Amenazas:

- Amenaza 1: Aumento en el precio de los combustibles.

El continuo aumento en el precio de los combustibles que se ha presentado en los últimos años, ha tenido un impacto importante en las diferentes actividades económicas, debido a que es el motor para el desarrollo de cada una de ellas. En la agricultura, el combustible es necesario en todas las etapas de la producción de alimentos de forma directa (cultivo, procesamiento, refrigeración y distribución) como indirecta (fabricación de abonos, plaguicidas, equipos), es por esta razón que el incremento en su valor afecta directamente a los productores debido a que encarece el proceso en general, afectando así el precio final que obtendrán los consumidores (Alimentación.org.ar).

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Amenaza 2: Posible inversión extranjera por parte de empresas mineras o industriales a la zona



El Valle de Elqui por sus condiciones geográficas está constantemente en la mira de importantes empresas a nivel mundial que están interesadas en invertir en Chile.

En el área de la minería, la gigante canadiense Teck Cominco, ha comenzado con sondeos y exploraciones desde Cochiguaz.

La empresa reconoce haber comenzado con los trabajos desde el año 2006, y ha cambiado sus permisos de exploración a explotación, indicando que lo encontrado se clasifica como “información clasificada”.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Los trabajos no han sido inadvertidos por los pobladores. Sus temores van desde el no conocer el alcance del proyecto hasta que las acciones de la minera afecten la agricultura, principal actividad del sector, debido al historial que posee por la contaminación de un río en El Colorado, Estados Unidos.

Entre los problemas más graves, se encuentra la utilización del agua del Río Cochiguaz y sus afluentes, ya que en varias ocasiones trabajadores de la empresa han sido sorprendidos por comuneros sacando agua, acción que no tienen permitida.

Es por esta razón que agricultores y autoridades están organizándose para evitar la explotación del recurso hídrico, y su posible contaminación ya que es de vital importancia para el desarrollo correcto del Valle (El Ciudadano).

- Amenaza 3: Situación de sequía por cambio climático.

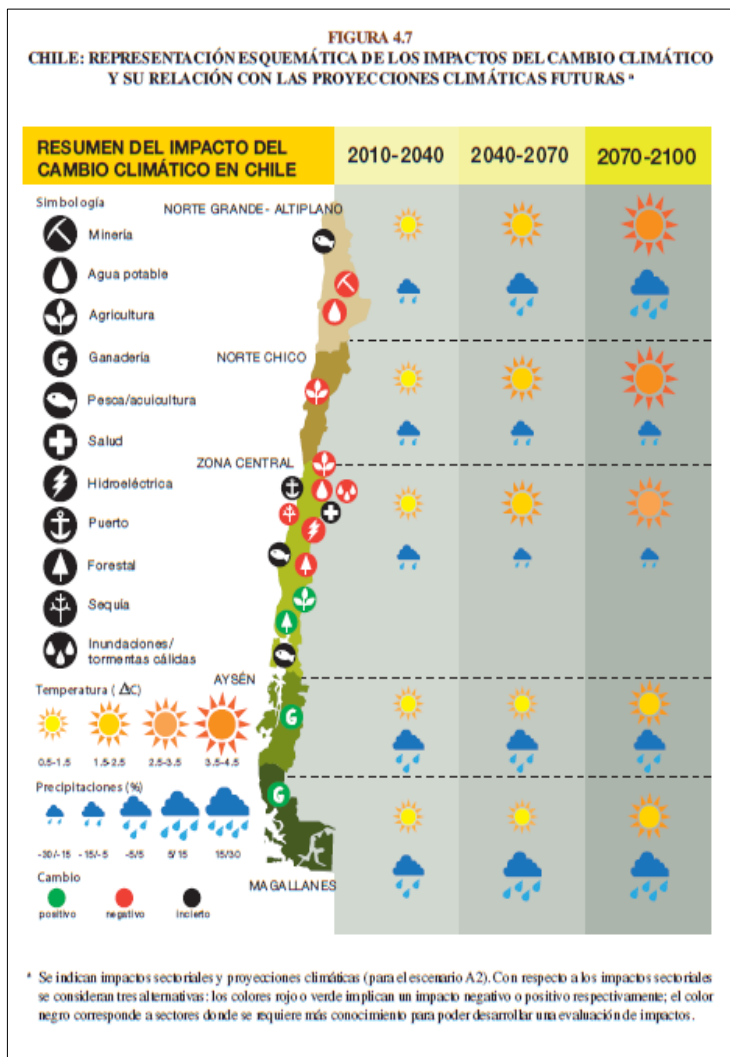
Recursos hídricos:

Los recursos hídricos son fundamentales para el desarrollo del país, ya que prácticamente todas las actividades económicas utilizan el agua como un insumo fundamental (minería, agricultura, generación eléctrica, entre otros). La disponibilidad de estos recursos en Chile es muy heterogénea en cuanto a tiempo y espacio, existiendo zonas con abundancia de recursos y otras con permanente déficit.

Desde el punto de vista de la demanda de recursos esta también es heterogénea, teniendo algunos sectores mayor relevancia que otros en diferentes regiones del país. Se espera que el consumo de agua a nivel nacional aumente de manera

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos. sostenida en los próximos años producto de las presiones demográficas y económicas que existen sobre la demanda de los recursos hídricos.

Por otra parte y acorde a las proyecciones climatológicas futuras presentadas con anterioridad, se esperan impactos importantes en las condiciones hidrológicas de las diferentes cuencas hidrográficas del país que se resumen en los siguientes puntos generales:



En las cuencas ubicadas entre el paralelo 30°S y 42°S (entre las regiones de Coquimbo y Los Lagos, aproximadamente) se esperaría una disminución de los caudales disponibles (efecto de la precipitación) y un cambio en la temporalidad de los caudales (efecto tanto de la precipitación como de la temperatura).

El mundo se encuentra atravesando un periodo de cambio climático importante,

que ha afectado de forma gradual las actividades económicas de algunas zonas.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

En Chile las zonas más afectadas se concentran en el norte y centro del país, generando una problemática que cada día aumenta su gravedad.

Como se presenta en el cuadro expuesto, se espera que en los próximos años la sequía que afecta a las zonas indicadas se incremente, debido a la disminución de las precipitaciones y el aumento de la temperatura. (CEPAL, 2009).

- Amenaza 4: Baja en el precio de la uva.

El precio de la uva chilena ha experimentado una disminución como consecuencia de distintos factores que se han presentado en el primer semestre de este año:

1. Entre los meses de Febrero y Marzo se ha presentado una disminución aproximado del 15 % del precio de la variedad Sugraone, el cual es exportado a la parte este de Estados Unidos. Esto, se debe a un fuerte crecimiento experimentado por la industria de la uva de mesa peruana, en donde principalmente el costo de mano de obra el cual es aproximadamente un 80% más bajo con respecto a la mano de obra chilena, además de la disponibilidad existente del recurso agua. A esto se suma también el aumento de la producción en California.
2. Durante los meses de Abril y Mayo se ha presentado el conflicto entre productores y empresas compradoras, las cuales han estado rechazando las uvas, especialmente la uva blanca, ya que por su temprana cosecha no han alcanzado los grados etílicos que los compradores exigen. (Este se encuentran 10° por debajo del promedio estimado).

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Debido a esto, el precio de la uva negra ha sido fijado en \$120 por kilo, mientras que en la variedad moscatel este radica en \$100 por kilo, lo cual ha traído consecuencias catastróficas para los productores, muchos de los cuales han optado por no cosechar las uvas y dejar que se pierdan, pues consideran que la pérdida sería mayor al tener que recogerla y luego trasladarla hasta los puntos de compra.

Las variaciones negativas del precio de la uva, como se expone con anterioridad poseen un efecto directo y muchas veces perjudicial para los agricultores ya que pueden determinar el éxito o fracaso de una cosecha, sobretodo en agricultores que no poseen una diversificación en sus hectáreas, y se dedican a la producción de uva de exportación o pisquera casi en su totalidad (Economía y Negocios.), (Quillon).

- Amenaza 5: Excesiva utilización de agua por parte de la industria minera.



CONSEJO MINERO

**Desafío: Minería & Agua**

- Mayor concentración de las operaciones en el Norte .....
- ... donde el agua es un recurso escaso



En la industria minera el agua es utilizada en distintas etapas del proceso como en la flotación y lixiviación. En Chile, la actividad minera se concentra especialmente en la zona norte, en donde el agua es un recurso escaso y que sumado a la disminución de

precipitaciones y aumento de la temperatura han generado un conflicto importante entre los distintos sectores económicos y también con la población. (Francisco Costabal, Presidente Consejo Minero, 2008)

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Amenaza 6: Bajo tipo de cambio.

El presidente de FEDEFRUTA Cristian Allende, ha solicitado al Banco Central que intervenga para frenar la caída del dólar, ya que existe una preocupación por el deterioro que ha sufrido el tipo de cambio durante los últimos dos meses en el país.

Durante el año se ha presentado una caída acumulada de un 9%, lo que se traduce en una pérdida de US\$ 400 millones en el sector frutícola, y si se suma a esto el resto de la industria agrícola estas pérdidas alcanzan a más de US\$ 800 millones.

Como consecuencia de esto, muchos exportadores se han visto afectados lo que se traduce a su vez, en un perjuicio para los productores ya que los precios se verán afectados y por lo tanto sus ganancias (Diario Financiero), (Fe de Fruta).

- Amenaza 7: Mal manejo de los recursos hídricos de parte de los distintos actores sociales.

Día a día es posible observar mediante los medios de comunicación el mal uso del agua, recurso natural único y escaso, el cual es esencial para la vida e indispensable para el hombre, por todos los actores que componen la sociedad chilena (empresas, industrias, sector público y personas particulares), lo que es resultado de la carencia de educación con respecto al manejo y cuidado del recurso hídrico en Chile.

La contaminación por parte de industrias y el mínimo cuidado en la utilización por parte de la población son los principales problemas que se presentan, por lo cual

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

el gobierno ha implementado campañas que incentiven su cuidado, como también se encuentra trabajando en mejorar y aumentar la fiscalización a empresas, para evitar situaciones como las generadas por Celulosa Arauco (Gobierno de Chile), (Esva).

- Amenaza 8: Plagas que afecten los cultivos.

La agricultura está constantemente en peligro de ser afectada por plagas, razón por la cual debe existir un principal cuidado por parte de los agricultores en tomar medidas preventivas para disminuir el riesgo.

La variación climática que está afectando al país y a la región con el incremento en las temperaturas y avance de la desertificación implican que aumente el riesgo de que se presenten nuevas especies que puedan afectar los cultivos. De ahí que el Ministerio de Agricultura se encuentre implementando el MIP (Manejo Integrado de Plagas) que permite identificar el problema adecuadamente y tomar las decisiones para minimizar el impacto que pueda generar a futuro en la agricultura (Ministerio de Agricultura).

- Amenaza 9: Venta de semillas orgánicas y campesinas

Durante el año 2011 el Senado de Chile aprobó el convenio UPOV 91, a través del cual los agricultores pierden el derecho a guardar semillas de sus cultivos, y son obligados a comprarlas año tras año a los productores de la simiente.

Este convenio otorga el derecho de “obtentores” de semillas, es decir, “personas que hayan creado o descubierto y puesto a punto una variedad” o bien al empleador de esa persona. Esto significa que las empresas patentas las

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

variedades de frutas y verduras que siembran los agricultores y luego les cobran el derecho por usar las semillas de estas variedades.

Esto tiene como resultado que el guardar las semillas de las plantas y sembrarlas sea ilegal, lo que puede derivar en que la cosecha le sea confiscada al agricultor (UPOV), (Veo Verde).

### 3 Fortalezas:

Fortalezas inferidas mediante información obtenida a través de las entrevistas con los agricultores de la zona de Paihuano.

- Fortaleza 1: Diálogo constante entre la administración comunal, agricultores y cooperativas por problemática actual.

En su gran mayoría, destacan el trabajo conjunto que se encuentran realizando junto a los representantes de las cooperativas y las autoridades en beneficio de la comuna.

Para su desarrollo, el diálogo constante ha sido el factor principal para la obtención de resultados positivos. Frente a la problemática se han podido organizar y tomar medidas de contención para el aprovechamiento correcto del recurso hídrico, como es la utilización de este en horas donde hay menos concentración de calor, así como también, el acuerdo en el uso de sistemas de riego más eficientes como el de riego por goteo.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Fortaleza 2: Aplicación de nuevas técnicas de cultivo, como por ejemplo mangas verticales, lombricultura y mulch.

Los agricultores han desarrollado a través del tiempo diferentes técnicas que les han permitido crear una agricultura más eficiente, permitiéndoles así también obtener productos más sanos y por lo tanto más valorados en la comunidad, y por los consumidores.

La utilización de mangas verticales, sistema muy eficiente en espacio suelo, permite un buen manejo del riego y proceso de reciclaje de los nutrientes. Utilizado para el cultivo de plantas pequeñas, como rábanos, frutillas, ciboulette, entre otros.

La lombricultura, consiste en la utilización de excrementos de lombrices, las cuales son seres vivos especializados en transformar residuos orgánicos, estas producen uno de los residuos orgánicos de mejor calidad, debido a que el humus de lombriz genera un efecto en las propiedades físicas, químicas y biológicas del suelo, las cuales favorecen el desarrollo de las plantas (Infante, 2008).

Es una opción dentro del manejo integral de sistemas de producción sustentables, considerada como uno de los vectores que ayudan al proceso de reciclaje, generando un valor agregado a los recursos orgánicos de los predios.

El Mulch, consiste en la utilización de una cubierta orgánica protectora del suelo, en donde pueden utilizarse distintos materiales como: rastrojos, pajas, hojas de árboles, pastos, aserrín, entre otros (Infante, 2008).

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

Los efectos físicos son principalmente la retención de humedad del suelo, disminuyendo las pérdidas por evaporación, favoreciendo la aireación del suelo. Favorece también la formación de agregados, estabiliza la estructura del suelo, lo protege del viento y de la erosión hídrica al estar cubierto, reduciendo así la compactación. Los efectos químicos consisten en la liberación de nutrientes, mayor disponibilidad de estos e incrementos en los contenidos de materia orgánica en el suelo. Los efectos biológicos son que favorece el desarrollo y la actividad de los microorganismos, regulando el crecimiento de las plantas no deseadas.

- Fortaleza 3: Agricultores apegados a su cultura campesina.

El Valle de Elqui es una zona de tradición cultural campesina, a pesar de las ventas de terrenos a las empresas pisqueras.

Es considerada tierra de huasos, los que poseen un desarrollo de identidad particular que expresa un orgullo de su condición de huaso, el que disfruta de sus actividades campesinas. Esta condición de vida ha sido heredada de generación en generación, lo que les ha permitido acumular conocimientos, los cuales le han permitido mantener tradiciones productivas como el secado de frutas y algunas formas de cultivo de frutas y hortalizas.

- .Fortaleza 4: Reutilización de frutos, por ejemplo uva, papayas, damascos.

Los agricultores para aprovechar al máximo las frutas cultivadas, han aplicado antiguas recetas familiares para la transformación de la fruta en subproductos que

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

permitan diversificar su actividad frente a las dificultades que ha presentado la agricultura a través del tiempo.

Es así como productos como mermeladas, frutos secos, jarabes, conservas, dulces entre otros son posibles de adquirir en las distintas comunas que componen el Valle de Elqui y que muchas veces deslumbran a sus visitantes, por la variedad y la calidad que presentan, destacando su proceso de producción 100% natural, sin la utilización de productos artificiales para su desarrollo.

- Fortaleza 5: Práctica de agricultura orgánica.

La agricultura orgánica, se define según la FAO como un proceso que utiliza métodos que respetan el medio ambiente, desde las etapas de producción hasta las de manipulación y procesamiento. La producción orgánica no solo se preocupa del producto sino también de todo el sistema que se usa para producir y entregar el producto al consumidor final.

Su objetivo principal, es optimizar la salud y la productividad de las comunidades interdependientes del suelo, las plantas, los animales y las personas.

La práctica de la agricultura orgánica ha aumentado su desarrollo gracias al aumento de la demanda que se ha producido en Chile. En el Valle de Elqui, nace como una alternativa a la agricultura convencional, permitiendo crear nuevos espacios.

- Fortaleza 6: Técnicas de cultivo heredadas.

Debido a sus características culturales la gran mayoría de los pequeños agricultores que se mantienen en el Valle de Elqui han continuado con la actividad

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

desarrollada por sus padres y abuelos en el pasado. Desde muy pequeños se han familiarizado con el suelo y los árboles, adquiriendo desde su niñez distintas técnicas de como cultivar para obtener los mejores resultados y un producto de calidad que les permita vivir de ello.

- Fortaleza 7: Existencia de cooperativas agrícolas.

Como se ha expuesto en la investigación, el Valle de Elqui se compone principalmente por pequeños agricultores (5 He) quienes se dedican a diversos tipos de cultivos. Hay quienes se dedican al cultivo de frutas y hortalizas y quienes han decidido dedicarse a la producción de uva pisquera, estos últimos son quienes componen las dos principales cooperativas agrícolas existentes en la Región de Coquimbo, Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Ltda. (CAPEL) y la Sociedad Cooperativa y Control Pisquero Elqui Ltda.

En el otro sector agrícola, existen cooperativas menores compuestas por distintos agricultores que han buscado con este sistema de cooperativismo mejorar su situación frente a sus competidores, ya que permiten obtener distintos beneficios que serían imposible de conseguir de manera individual, como por ejemplo: generar economías de escala en la compra de insumos para la producción, reducir costos de transacción en información, aplicación, control e intercambio de bienes y servicios, reducir la incertidumbre concerniente a los precios y a la disponibilidad de insumos, entre otros.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

#### 4 Debilidades:

- Debilidad 1: Deficiencia en los sistemas de comunicaciones.

Una de las principales dificultades que presenta la agricultura en el norte, es la deficiencia que existe en los sistemas de comunicaciones debido a su condición geográfica ya que las grandes distancias existentes entre las zonas altas del valle de Elqui con los polos urbanos de la región han impedido en algunas oportunidades la obtención de beneficios así como ayuda frente a distintos problemas que se han presentado en la agricultura.

En general existen críticas frente a la tardía ayuda y presencia de autoridades externas que evalúen.

- Debilidad 2: Residuos generados por el uso de insecticidas.

Los agricultores en su gran mayoría (exceptos aquellos que realizan agricultura orgánica) utilizan plaguicidas para evitar que sus cultivos sean afectados por la llegada de algún microorganismo que impida su correcto desarrollo. En el Valle de Elqui, esta situación se ha intensificado convirtiéndose en una problemática que necesita pronta solución debido a las consecuencias negativas que puede ocasionar en los agricultores, su familia y comunidad.

El manejo, mantención y traslado de este tipo de sustancias se encuentra regido por el decreto supremo n°148, en donde se establecen las pautas para una manipulación adecuada. Si esto no es controlado a tiempo, puede provocar que los cultivos se contaminen afectando a la actividad, sobre todo en los pequeños

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

agricultores que son quienes están menos supervisados por la autoridad sanitaria, y quienes buscan disminuir costos a cualquier costo.

- Debilidad 3: Poca conectividad de la comuna hacia los centros urbanos.

La poca conectividad que existe entre Paihuano y las grandes ciudades en la región han limitado a los agricultores en la obtención de insumos, y elementos necesarios para el correcto desarrollo de sus cultivos, y es que la gran distancia obliga a tener medios propios para desplazarse, ya que la ciudad cuenta con un servicio de transporte menor. Es por esto que el Valle se encuentra desconectado en muchos ámbitos de las grandes ciudades convirtiéndose en un lugar totalmente distinto, con diferente visión, movimiento, lo cual es posible percibir al visitarlo.

- Debilidad 4: Alto desempleo, generado por aumento de costos como consecuencia de los problemas hídricos y ventas de terrenos.

Al referirnos al alto desempleo, estamos haciendo hincapié a aquellos agricultores que han debido dejar de realizar su actividad principal debido al aumento de costos que han debido enfrentar frente a la sequía que ha afectado a la comuna hace algún tiempo, y es que para los pequeños agricultores al comienzo debido a la tardía respuesta de autoridades frente a esto los obligo a invertir en distintas alternativas para frenar las consecuencias generadas las cuales

- Debilidad 5: Envejecimiento de la población.

En el Valle de Elqui, se ha producido un paulatino envejecimiento de la población, como consecuencia en la disminución de la natalidad, y la emigración de jóvenes, quienes buscan mejores oportunidades, perjudicando de gran manera a la

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

actividad agrícola, la cual se caracteriza por el traspaso de generación en generación no solo de los terrenos sino también de los conocimientos con respecto al cultivo.

- Debilidad 6: Baja dotación de transporte público.

El transporte público que conecta a las distintas comunas es insuficiente para las necesidades de los agricultores, en el Valle de Elqui el transporte se traduce en solo una línea de buses que parte desde el terminal de buses de La Serena y realiza el recorrido hasta Pisco Elqui, el cual posee tiempos de salida cada 30 a 40 min aproximadamente en periodo estival, disminuyendo sus salidas en periodo de invierno. A esto se suma, la mala calidad de los buses, el largo tiempo de recorrido (3 horas app.) y su alto valor el cual consiste en \$6000 ida y vuelta, lo que limita a quienes necesitan obtener insumos.

- Debilidad 7: Emigración de jóvenes en busca de mejores oportunidades.

La constante emigración de los jóvenes, es consecuencia de la falta de oportunidades dentro de las localidades que componen el Valle de Elqui, a nivel educacional, la falta de colegios o liceos de calidad limitan su desarrollo por lo que se ven obligados a trasladarse a los distintos centros urbanos donde se concentra la mayoría de las universidades e institutos, lo cual tiene como resultado que muchas veces no regresen al Valle, por lo cual se pierde un importante capital intelectual que permitiría mejorar el desarrollo comunal. De igual forma la falta de diversidad laboral y los problemas como consecuencia de la sequía se han convertido en factores que aumentan esta situación.

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

- Debilidad 8: Aislamiento geográfico

Para los agricultores la obtención de insumos para sus cultivos es una difícil tarea, debido a la distancia existente entre este y los centros urbanos como la ciudad de La Serena y Coquimbo. El viaje tiene aproximadamente una duración de 3 horas y su valor es de \$ 6000 ida y vuelta, en lo que corresponde a transporte público, mientras que a pesar de que los tiempos disminuyen si se hace el viaje en auto, su costo puede ser mayor debido al combustible, lo que dificulta aún más la actividad agrícola en esta zona.

- Debilidad 9: Existencia de cooperativas agrícolas.

Si bien las cooperativas han sido consideradas como una fortaleza por las oportunidades (beneficios) que este tipo de asociaciones genera en un grupo agrícola, la verdad es que sus desventajas se presentan cuando la administración y funciones internas son realizadas de manera incorrecta, si bien en las dos cooperativas más grandes nombradas anteriormente estos problemas son menores igual existen en algunas oportunidades problemas administrativos que dificultan el accionar de los socios. A nivel menor estas dificultades son aún mayores, debido principalmente a que los administradores no habitan en las comunas del valle sino en las ciudades lo que los hace estar alejados del día a día que se viven en la zona, en segundo lugar es una persona no capacitada en conocimientos, entrega para la defensa y acción de la cooperativa lo que limita muchas veces el obtener beneficios en pro de los socios.

Además, las cooperativas al estar compuesta exclusivamente por socios que desarrollan esta actividad se ve imposibilitada de asociarse a otro tipo de negocios

Análisis situacional de los agricultores del Valle del Elqui frente a la escasez de recursos.

y por lo tanto se ve limitada al aprovechamiento de otro tipo de oportunidades a nivel vertical, con proveedores, así como también con los consumidores.

