



**ESTRATEGIA DE LA RED NACIONAL APICOLA  
PROPUESTA PARA LA DISCUSION**

**INFORME FINAL**

Mina Namdar – Iraní  
Ximena Quezada

**QUALITAS AGROCONSULTORES**

junio 2007

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	4
<b>PRESENTACION</b>	8
<b>EL CONTEXTO</b>	10
1. <b>LA CADENA APÍCOLA Y LOS DESAFÍOS PARA LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES</b>	10
1.1. Productos, servicios y mercados	10
1.2. Los atributos centrales de la cadena	11
1.3. Los pequeños y medianos productores: un agente relevante y heterogéneo	12
1.4. Oportunidades y desafíos para la pequeña y mediana apicultura y los espacios para la asociatividad	14
2. <b>EL DESARROLLO DE LA INSTITUCIONALIDAD EN EL MUNDO APÍCOLA</b>	14
<b>LA INSTITUCIONALIDAD ASOCIATIVA DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS APICULTORES EN LA CADENA APICOLA</b>	16
1. <b>LAS REDES REGIONALES</b>	16
1.1. Estructura y funcionamiento de las Redes Regionales	16
1.2. El rol de las Redes Regionales y los énfasis en juego	18
1.3. El rol frente a la institucionalidad pública y privada	18
1.4. El rol de las Redes hacia las empresas y productores asociados	19
1.5. La percepción y expectativas con relación a la Red Nacional	20
2. <b>LA RED NACIONAL</b>	25
2.1. Estructura y sociedades	25
2.2. Organización: relativo desgaste gerencial, pero nueva capacidad gerencial	29
2.3. Iniciativa comercial: muchas expectativas y frustraciones	29
2.4. Articulación y proyectos: un rol siempre activo	31
2.5. Capacidades aún precarias en un escenario de altas exigencias	31
2.6. Reducción de protagonismo de la Red Nacional	32
2.7. Red Nacional y Redes Regionales: ¿identidad compartida?	33
2.8. Distintos énfasis en el rol de la Red Nacional	33
2.9. Financiamiento: aún gran dependencia de INDAP	33
<b>ESPACIOS Y NUEVOS DESAFÍOS PARA LA RED NACIONAL</b>	35
1. <b>UN ROL GREMIAL SUSTENTADO EN UNA SÓLIDA CAPACIDAD TÉCNICA-ECONÓMICA Y ORIENTADO A AMPLIAR LA CAPACIDAD DE NEGOCIOS E INNOVACIÓN DE LA CADENA.</b>	35
2. <b>UN JUSTO EQUILIBRIO ENTRE EL PRINCIPIO DE UTILIDAD Y EL PRINCIPIO DE IDENTIDAD</b>	36
3. <b>UN CLARO CARÁCTER DE SEGUNDO PISO</b>	37
4. <b>UNA ESTRATEGIA DIFERENCIADA QUE DÉ RESPUESTA A LA HETEROGENEIDAD DE SUS ASOCIADOS</b>	37
5. <b>UNA ORGANIZACIÓN ADAPTATIVA, ROBUSTA, RESPONSABLE Y TRANSPARENTE</b>	37
6. <b>UNA ORGANIZACIÓN PROFESIONALIZADA</b>	38
7. <b>UNA MAYOR AUTONOMÍA FINANCIERA</b>	39

<b>ESTRATEGIA DE LA RED NACIONAL</b>	40
<b>1. MISIÓN DE LA RED NACIONAL: UNA PROPUESTA PARA LA DISCUSIÓN</b>	40
<b>2. PLAN ESTRATÉGICO</b>	40
2.1. Fortalecimiento institucional de la Red Nacional	41
2.1.1. <i>Reordenamiento y perfeccionamiento organizacional</i>	41
2.1.2. <i>Profesionalización del equipo dirigente y gerencial</i>	42
2.1.3. <i>Ampliación y perfeccionamiento del financiamiento</i>	43
2.2. Apoyo a las Redes Regionales	44
2.2.1. <i>Asesorías a las Redes Regionales</i>	44
2.2.2. <i>Capacitación y evaluación de los servicios prestados por las Redes Regionales</i>	44
2.2.3. <i>Servicios de información</i>	45
2.2.4. <i>Perfeccionamiento de la imagen corporativa y comunicación</i>	46
2.3. Fomento y posicionamiento del rubro y de la pequeña apicultura	46
2.3.1. <i>Posicionamiento del rubro y de los pequeños apicultores</i>	46
2.3.2. <i>Interlocución con el sector público</i>	47
2.3.3. <i>Interlocución con el sector privado</i>	47
2.3.4. <i>Estudios</i>	48
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	50
<b>ANEXO: LISTADO DE ENTREVISTAS</b>	52

## RESUMEN EJECUTIVO

El documento que se presenta a continuación ha sido elaborado a solicitud de la Federación Gremial de Asociaciones Gremiales Regionales Apícolas de Chile F.G (Red Nacional Apícola) y su propósito central es generar un insumo, a partir de una mirada externa, que permita a la organización desarrollar una discusión y arribar a un consenso con las Redes Regionales, respecto de su Plan Estratégico de acción. Con ello, se busca ordenar y fortalecer el quehacer del conjunto de la organización para enfrentar con eficacia los nuevos desafíos que impone un crecimiento con equidad de la actividad apícola en el país, donde los pequeños y medianos apicultores jueguen un rol relevante.

Para la realización del trabajo, la Red Apícola se conceptualizó como una organización que tiene una expresión nacional (la Red Nacional) y una expresión regional (las Redes Regionales), las que, en conjunto, dan cuerpo a una institucionalidad de la pequeña apicultura.

Bajo este enfoque, el análisis se planteó desde una doble perspectiva. Por un lado, se analizó el desarrollo que han experimentado las Redes Regionales, con el propósito de identificar el rol que actualmente están cumpliendo, el nivel de consolidación y principales logros alcanzados, las proyecciones que se han establecido para los próximos años y su consistencia con las exigencias de la cadena a nivel de los pequeños apicultores, la relación actual con la Red Nacional, y sus expectativas con relación al rol que ésta última debe cumplir. Por otro lado, se analizó la situación de la Red Nacional en sí misma, y su relación con el entorno, esto es, con las Redes Regionales y con el resto de la institucionalidad privada y pública asociada a la cadena apícola.

Del conjunto de este análisis, se desprende que la Red Nacional Apícola se autoconcibe como una organización de segundo piso que busca fomentar el rubro apícola y representar y defender los intereses de sus asociados y de los pequeños apicultores.

Se reconoce que, desde su creación, la Red Nacional es una organización particularmente presente y activa en su interlocución con el mundo público y privado. Ha sido la voz inicial que ha posicionado con fuerza al sector apícola como un rubro importante a nivel nacional y se constituyó en el motor de arranque de la mayoría de las entidades apícolas que se organizaron a partir del año 2000. Se destaca también por sus acciones en el ámbito de información, formación y capacitación técnica a sus asociados, así como de desarrollo organizacional. Más puntualmente, ha impulsado iniciativas de corte comercial y más recientemente ha incursionado en la realización de estudios y asesorías.

En este contexto, se constata que existe unanimidad—desde las redes regionales y más ampliamente a nivel de la institucionalidad privada y pública apícola— respecto de la pertinencia y utilidad de la Red Nacional.

Sin embargo existe también una percepción crítica respecto de la actuación de la Red Nacional, en particular en su gestión de los últimos años. Un primer aspecto, es que existe una percepción generalizada de “ausencia” de la Red Nacional, tanto en el contacto y apoyo hacia las regiones como en su participación en las instancias nacionales de diálogo con la institucionalidad pública y privada. Esta disminución de protagonismo en su accionar es por un lado producto de la entrada de otros actores en la cancha del mundo

apícola lo cual hace invisible muchas de sus acciones. A ello se suma la diversidad de acciones que se desarrolla, lo cual genera dispersión y dificulta la acumulación de “masa crítica” en torno a un conjunto acotado de ámbitos temáticos. Por otro lado, en un escenario de mayor complejidad, se percibe que no se ha generado las condiciones para desarrollar un tipo de liderazgo “técnico profesional”, que debilita su posicionamiento tanto hacia fuera, como hacia las Redes Regionales y sus asociados, con lo cual esta “ausencia”, para muchos, está mas bien relacionada con la calidad del liderazgo.

Este desperfilamiento, se ha visto agravado por el fracaso de la experiencia exportadora que se impulsó en los años 2003 y 2004 con la creación de la Sociedad Anónima, sobre la cual se cifraron grandes expectativas. A la etapa de “encantamiento” ha sucedido una situación de decepciones, quiebres de confianza. y pérdida de credibilidad hacia el entorno. Internamente, esta iniciativa comercial ha generado serios problemas en los ámbitos legales, tributarios y organizacionales.

Un segundo aspecto dice relación con una falta de identidad compartida entre las Redes Regionales y la Red Nacional. Por el lado regional, los procesos de desarrollo de las redes regionales han implicado, por un lado, una necesidad de dedicación y esfuerzos hacia ellas mismas, y por otro, un deseo y posibilidad de mayor autonomía de la Red Nacional. En cuanto a la Red Nacional, su dinámica y temas cotidianos la sitúa crecientemente en un espacio de corte central y su rol de correa trasmisora Región-Nacional se ha desdibujado. Como consecuencia de ello, se ha deteriorado la percepción de unidad e identidad compartida y la Red Nacional tiende a veces a ser visualizada como “una Red más”, con dificultades para generar un real sentimiento de pertenencia.

Un tercer aspecto corresponde a los desfases que existen entre como se autoconcibe la Red Nacional y como la conciben los actores que se relacionan en forma directa e indirecta con ella, en particular aquellos del sector público. Estas variantes se expresan con mayor fuerza y consecuencia en INDAP, donde inicialmente la Red Nacional –al igual que las Redes regionales- fue dibujada con un claro sello económico, esto es, orientada a generar las condiciones para acceder más competitivamente a los mercados e impulsar la innovación. En la práctica, y ello desde sus inicios, la Red Nacional ha combinado el rol de negocios que se le atribuye, con un rol claramente gremial, objetivos que han sido apoyados en los hechos por INDAP. No obstante, no se ha explicitado la ampliación del concepto de red, ni sus énfasis, lo cual dificulta a veces los diálogos dejando márgenes de interpretación demasiado amplios. La importancia de ello no es solo formal, sino que es un aspecto vital para hacer converger los esfuerzos en un mismo sentido.

En cuarto lugar, se debe reconocer que la Red Apícola cuenta con capacidades aún precarias en un escenario de exigencias crecientes. Ello se expresa tanto en deficiencias en sus capacidades de liderazgo como también en vacíos de conocimiento y capacidad analítica para sustentar con mayor argumentación técnica los requerimientos de la cadena. Asociado a lo anterior, se observa un relativo desgaste dirigenal, que la nueva capacidad gerencial no ha logrado contrapesar ni revertir.

Por último se constata, que si bien la Red Nacional cuenta con una base financiera aceptable para su funcionamiento cotidiano, demuestra aún un alto grado de dependencia del sector público, y en particular de INDAP, lo cual la podría limitar en su libertad de acción.

A partir de este estado del arte, y a la luz de experiencias gremiales en otros rubros del sector y de reflexiones de corte más conceptuales acerca de la asociatividad en la agricultura campesina, se identificaron los espacios y desafíos para la Red Nacional, que se estructuran sobre nuevos énfasis conceptuales. Estos se sintetizan en las siguientes ideas fuerzas:

- **Un rol gremial sustentado en una sólida capacidad técnica-económica y orientado a ampliar la capacidad de negocios e innovación de la cadena:** se reafirma y explicita el rol gremial que se le atribuye a la Red Nacional. Este rol gremial se concibe con claros objetivos y desafiantes atributos. La defensa de los intereses de los apicultores se visualiza no como un fin en si mismo, sino con un propósito claro que apunta al incremento de su competitividad a través de la consolidación y ampliación de su capacidad de innovación y de negocios. En este contexto, la visión de competitividad se sustenta en dos principios relevantes que colocan un sello propio a la acción colectiva de la Red. Por un lado, está la noción de sustentabilidad, esto es la aplicación de una ética productiva y económica que integre a plenitud la inocuidad y medioambiente. Por otro, se plantea la equidad en la cadena como el segundo principio que anima la misión de la Red Nacional.

- **Un justo equilibrio entre el principio de utilidad y el principio de identidad:** Uno de los grandes desafíos de la Red Nacional que está a la base de su desarrollo como organización, consiste en lograr en forma simultánea que sus asociados la consideren útil (principio de utilidad) y que se sientan parte de ella (principio de identidad). En esta dimensión, el rol que juega la información y comunicación entre Red Nacional y Redes Regionales (incluyendo las asociaciones locales) es de nuevo crucial. Dice relación con información y comunicación virtual (Web, Boletines, etc) pero también con intercambios y diálogos presenciales.

- **Un claro carácter de segundo piso:** Se plantea que la Red Nacional debe situar claramente su accionar en una lógica de segundo piso. Se visualiza a una Red Nacional que desarrolla acciones donde la escala permite prestar mayores competencias, tales como información, estudios, capacitación a equipos técnicos, asesorías en negocios, campañas nacionales, imagen corporativa, entre otros.

- **Una estrategia diferenciada que dé respuesta a la heterogeneidad de sus asociados:** La heterogeneidad que caracteriza a los pequeños apicultores implica que sus intereses y potencialidades también sean heterogéneos. Responder a esta heterogeneidad mediante una estrategia de fomento diferenciada constituye un desafío ineludible para la Red Nacional.

- **Una organización adaptativa, robusta, responsable y transparente:** Se debe lograr combinar adecuadamente un carácter flexible -que le permita adaptarse en forma creativa a las rápidas transformaciones del entorno y de su plataforma interna- con claridad y transparencia en aspectos claves de la organización y funcionamiento. Asimismo, la robustez organizacional es indispensable, lo que implica, entre otros, generar mecanismos que permiten continuidad en la dirigencia y gestión de la organización. Asimismo se debe lograr una nítida separación y clara articulación entre las distintas funciones (gremial, prestación servicios, eventualmente comercial), evitando “traslapes” en las funciones de las personas (funciones dirigenciales y de representación versus los cargos de gerencia u de otro índole técnico). Todo ello debe ser manejado con un alta grado de transparencia e información. Por último, es indispensable que la Red

Nacional se “adueñe” de las figuras actuales o futuras que se constituyen bajo su alero. Ello significa asumir a cabalidad su rol de orientación, supervisión y responsabilidad de estas sociedades.

- **Una organización profesionalizada:** profesionalizar su staff dirigente y ejecutivo, esto es el grupo de dirigentes nacionales y regionales, así como el equipo técnico de gerencia, a través de la capacitación permanente de los directores, del establecimiento de un proceso de “incubación” de líderes, de encuentros con expertos externos que jueguen un rol de “interpelación crítica” al quehacer estratégica de la Red, la incorporación de una figura de “asesor” a la gerencia, entre otros.

- **Una mayor autonomía financiera:** el aporte de los asociados constituye un espacio que debe ser concebido y trabajado como un “espacio de libertad”, y es importante ampliar esta plataforma a otros financiamientos. Asimismo, la prestación de servicios puede también convertirse en una fuente atractiva de financiamiento, tal como lo ha demostrado la IRACH.

Sobre esta plataforma, se propone una Plan Estratégico para la Red Nacional, la cual se puede ordenar en torno a tres grandes ejes:

- **El fortalecimiento institucional de la Red Nacional:** la situación institucional y organizacional de la Red Nacional es la que actualmente presenta mayores debilidades – problemas y vacíos- y requiere sin lugar a duda ser tratada con especial atención y como primera prioridad. En esta dimensión de trabajo, se visualiza tres grandes ejes de acción, cuyo desarrollo en forma simultánea permitirá consolidar la Red “hacia adentro”. Estos son: (i) Reordenamiento y perfeccionamiento organizacional; (ii) Profesionalización de la organización; y (iii) Perfeccionamiento del financiamiento.

- **El apoyo a las Redes Regionales:** El apoyo a regiones constituye otra prioridad para la Red Nacional. En efecto, el buen desempeño de esta función es condición indispensable para consolidar la visión de identidad y para potenciar la noción de utilidad. Asimismo, permite conformar y capturar economías de escala, lo cual facilita la incorporación de mayor expertiz y el desarrollo de acciones transversales. En esta dimensión, se propone desarrollar cuatro ejes de acción, los cuales se agrupan en acciones de asesorías, de capacitación y evaluación, de información y de imagen corporativa y comunicación.

- **El fomento y posicionamiento del rubro y de la pequeña apicultura:** Este tercer eje estratégico constituye el fin último del quehacer de la Red, donde convergen y se cristalizan los esfuerzos desplegados en los otros ámbitos. Se ordenan en torno a cuatro líneas de acción muy estrechamente entrelazadas: (i) Posicionamiento del rubro y de los pequeños apicultores; (ii) Interlocución con el sector público; (iii) Interlocución con el sector privado; (iv) Estudios.

## PRESENTACION

El documento que se presenta a continuación ha sido elaborado a solicitud de la Federación Gremial de Asociaciones Gremiales Regionales Apícolas de Chile F.G (Red Nacional Apícola). El propósito central del trabajo es generar un insumo, a partir de una mirada externa, que permita a la organización desarrollar una discusión y arribar a un consenso con las Redes Regionales, respecto de un Plan Estratégico en un horizonte de mediano plazo para la Red Nacional. Con ello, se busca ordenar y fortalecer el quehacer del conjunto de la organización para enfrentar con eficacia los nuevos desafíos que impone un crecimiento con equidad de la actividad apícola en el país, donde los pequeños y medianos apicultores jueguen un rol relevante.

Para la realización del trabajo la Red Apícola se conceptualizó como una organización que tiene una expresión nacional (la Red Nacional) y una expresión regional (las Redes Regionales), las que en conjunto dan cuerpo a una institucionalidad de la pequeña apicultura. Bajo este enfoque, el análisis se planteó desde una doble perspectiva; por un lado, el desarrollo que han experimentado las Redes Regionales en estos años, con el propósito de identificar el rol que actualmente están cumpliendo, el nivel de consolidación y principales logros alcanzados, las proyecciones que se han establecido para los próximos años y su consistencia con las exigencias de la cadena a nivel de los pequeños apicultores, la relación actual con la Red Nacional, y sus expectativas con relación al rol que ésta última debe cumplir. Por otro lado, se analizó la situación actual de la Red Nacional en si misma y su relación con el entorno. Con este análisis se buscaba establecer los espacios para generar sinergias entre una instancia nacional y las regionales, en los esfuerzos que de conjunto deben realizar para enfrentar los desafíos actuales y futuros de la pequeña apicultura.

En forma complementaria, se buscó conocer y contrastar las visiones de los agentes que están en relación directa, tanto con la Red Nacional, como con las Redes Regionales, los cuales se clasificaron en seis grupos: entidades públicas (a nivel nacional y regional), entidades privadas, grandes productores, exportadores y Mesa Apícola (nacional y regionales). Cabe señalar que en atención al alcance del trabajo, en cada región se llevó a cabo una selección de agentes que fueron entrevistados de manera de dar viabilidad a los tiempos contemplados.

Finalmente se efectuó una revisión de las experiencias gremiales en otros rubros del sector, lo cual se complementó con entrevistas a FEDEFRUTA y FEDECARNE; en esta categoría se incluyó además a profesionales de larga trayectoria en su relación con gremios empresariales del sector silvoagropecuario y organizaciones campesinas.

La información se obtuvo a partir de la realización de un total de cerca de 90 entrevistas, las cuales se llevaron a cabo en base a una pauta semiestructurada elaborada en forma previa por el equipo consultor. Como complemento, se efectuó una revisión de documentación y bibliografía que contempló la documentación disponible relacionada con la cadena apícola y su evolución reciente, las cifras de inversión pública en el rubro, la documentación que fue proporcionada tanto por la Red Nacional como por las Redes Regionales, y bibliografía reciente relacionada con los temas de asociatividad en la actividad económica de los pequeños productores agrícolas en el país.

El documento que se presenta a continuación se ha dividido en cinco secciones. En la primera, se hace un breve análisis del contexto en que se desenvuelve el quehacer de las Redes; en la segunda parte se presenta un análisis de la evolución y situación actual de las Redes Regionales y la Red Nacional, respectivamente; a partir de lo anterior, en la tercera parte se presenta un análisis acerca de los espacios y desafíos para la Red Nacional, lo cual es la base para la propuesta del Plan Estratégico que se presenta en la cuarta sección.

## EL CONTEXTO

### 1. LA CADENA APÍCOLA Y LOS DESAFÍOS PARA LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES<sup>1</sup>

#### 1.1. Productos, servicios y mercados

La apicultura en Chile constituye un rubro emergente, y aún se encuentra en una etapa de transición desde una lógica “artesanal”, hacia sistemas de producción más tecnificados. Si bien el producto más comúnmente conocido es la miel, la actividad apícola genera una variedad de otros productos y servicios, de los cuales dos constituyen sus ejes estructurantes desde el punto de vista del negocio apícola: la miel y los servicios de polinización. Las estimaciones realizadas en el marco del trabajo realizado para la elaboración de la Agenda Estratégica de la cadena, señalan que ésta genera una cifra de negocios que se ubica entre los US\$ 23 y 43 millones, de los cuales la miel y otros productos de la colmena<sup>2</sup> aportarían cerca de dos tercios, y los servicios de polinización, el tercio restante.

##### 1.1.1 La miel

La producción de miel se estima que alcanza un volumen que varía entre 7 a 11 mil toneladas de las cuales más del 80% va hacia los mercados de exportación; casi en su totalidad a granel (95%), y con una alta concentración de sus destinos. Más del 60% del volumen exportado va hacia Alemania que constituye uno de los principales importadores y a la vez exportadores mundiales. El valor de las exportaciones de miel chilena oscila en torno a los US\$ 10 a US\$ 12 millones, con un precio que en los dos últimos años muestra una tendencia al alza, ubicándose actualmente en torno a los US\$ 1,7 / kg<sup>3</sup>.

Si bien desde finales de la década pasada ya se observa una tendencia creciente en el ritmo de las exportaciones, esto se vio reforzado por el “boom” del año 2003 en cuya gestación se conjugaron dos factores -la salida temporal de los dos “gigantes” del mercado internacional (China y Argentina), y la calidad, hasta ese momento, incuestionada de la miel chilena- lo que generó una ventaja que abrió nuevos espacios en el mercado internacional.

Sin embargo, esto ha tendido a desdibujarse por el reingreso de estos dos países a la arena exportadora, la reciente alerta de que fueron objeto las mieles chilenas que puso en tela de juicio su atributo de calidad, y la entrada de nuevos competidores (Brasil, India y Vietnam). A este escenario se agrega la reciente exigencia impuesta por la Unión Europea para el ingreso de las mieles, en el cual se regula el proceso de extracción, estableciendo un conjunto de exigencias para los procesos y las instalaciones, que obligan a efectuar nuevas inversiones y la mantención de registros.

Con relación al mercado interno, existe poca información que permita dimensionar la dinámica que éste ha tenido en los últimos años. Sin embargo, se ha estimado que el

<sup>1</sup> Basado en “Diagnóstico y Agenda Estratégica de la Cadena Apícola en Chile”; Qualitas Agroconsultores, agosto, 2006.

<sup>2</sup> Corresponde a polen, propóleos, producción de reinas, apitoxina, entre otros

<sup>3</sup> Corresponde al valor promedio para los primeros cuatro meses del año 2007 y equivale a \$894 / kg

consumo alcanzaría a unas 1.400 toneladas, lo que representa menos del 20% de la producción nacional. En términos de destino, una proporción mayoritaria (65%), se distribuye a través de canales formales, principalmente supermercados, y el resto se distribuye a través de ventas informales, generalmente manejadas directamente por los productores en los espacios locales, alcanzando precios de entre \$1.500 y \$2.000 por kilo. Una dificultad del mercado local, aparte de su escaso consumo, es que existe poco conocimiento y valoración acerca de los atributos de calidad y diferenciación del producto.

### **1.1.2 Los servicios de polinización**

Los servicios de polinización constituyen hoy en día un negocio de gran relevancia, particularmente en las regiones del norte y centro del país; sin embargo, no se cuenta con información que permita dimensionar en forma directa esta actividad. En forma indirecta se puede decir que en el país existe una superficie potencialmente demandante por servicios de polinización, del orden de las 130.000 hectáreas; sin embargo no se cuenta con datos que permitan establecer cuánta de esta superficie está ocupando estos servicios, y tampoco existen protocolos técnicos que definan el número óptimo de colmenas por hectárea, según rubro, especie y zona. Con independencia de lo anterior, lo que sí resulta claro, es que existe un crecimiento de la demanda la cual está dada por la expansión de la superficie frutícola en el país, y por las nuevas exigencias de los protocolos de Buenas Prácticas para la fruta, que hacen obligatoria la polinización con agentes polinizadores. En este escenario, la actividad polinizadora está enfrentando un escenario de mayores oportunidades, pero también de mayores exigencias en cuanto a la calidad del servicio que ha ido generando una dinámica de mayor especialización, incremento de la escala de quienes se incorporan, y una cierta “fidelización” de las relaciones agricultor-polinizador que podrían conducir a una reducción del espacio para los pequeños apicultores.

### **1.1.3 Los otros productos de la colmena**

Por último, con relación a los otros productos de la colmena (polen, propóleos, material vivo, entre otros), existe un gran vacío de información cuantitativa que permita dimensionar su actual dinámica, tanto en términos productivos como comerciales. Sin embargo, a partir de la información proporcionada por diversos agentes de la cadena, no cabe duda que allí existe un potencial aún no bien estudiado, que permitiría diversificar la producción bajo un enfoque de “nichos” específicos.

## **1.2. Los atributos centrales de la cadena**

En términos globales, la cadena apícola ha sido caracterizada por ser una cadena que presenta una gran diversidad de actores y gran permeabilidad a la entrada y salida del negocio; presenta bajos niveles de especialización principalmente en el eslabón “primario”, y compleja por la gran diversidad de productos y servicios que genera. Existe una gran disparidad de criterios técnicos, con niveles tecnológicos que son muy heterogéneos, y a diferencia de otros rubros, por la naturaleza de su sistema de producción las acciones de un agente necesariamente afectan al conjunto (las abejas vuelan, las ceras se mezclan y las mieles se juntan para su exportación a granel). Ello implica que en este caso, más que en otros, la cadena obliga a una actuación conjunta y concertada para sobrevivir e impulsar el desarrollo.

### 1.3. Los pequeños y medianos productores: un agente relevante y heterogéneo

Uno de los rasgos de la cadena apícola es la alta presencia de pequeños y medianos productores cuyas características centrales son la alta dispersión geográfica y la gran heterogeneidad que se verifica a su interior, donde cabe destacar tres dimensiones que se reproducen al interior de los asociados a las Redes Regionales.

En primer lugar, hoy en día, al interior de la cadena coexisten “varias cadenas” que constituyen negocios distintos, donde la producción de miel y los servicios de polinización son los dos más importantes desde el punto de vista del valor generado, y donde su peso relativo varía de norte a sur del país; En efecto, en las regiones del norte y centro hasta la VI región aproximadamente, la polinización cobra una alta importancia, lo cual está determinado en gran medida por el significativo desarrollo frutícola y otros cultivos en esta área del país y por una relativa menor disponibilidad de recursos melíferos, particularmente en la IV y V regiones que trae aparejado, en general, bajos niveles de productividad. Hacia las regiones del sur disminuye la importancia de la polinización y la producción de miel comienza a ser el principal eje del negocio, aún cuando se debe señalar que la expansión frutícola de los últimos años y las proyecciones existentes<sup>4</sup>, podría modificar la actual dinámica. Esta diferenciación que no siempre está asociada a una especialización, conlleva a la expresión de intereses distintos por parte de los agentes (mercados, tecnología, mecanismos de integración, entre otros), los cuales a veces pueden llegar a ser incluso contrapuestos (por ejemplo, el movimiento de colmenas desde el norte hacia el sur del país, es resistida por los productores del sur argumentando que se ejerce competencia por el recurso melífero y se genera riesgos de contaminación sanitaria).

Un segundo nivel de heterogeneidad es aquel relativo al tipo de agentes que integran la cadena, particularmente en el segmento de los pequeños, donde es posible encontrar a pequeños productores que cumplen con el perfil de INDAP, a habitantes rurales cuya actividad económica principal se encuentra fuera de la agricultura y a técnicos y profesionales, que muchas veces juegan distintos roles (productores, asesores, dirigentes, administradores de empresas asociativas, etc). Esta particularidad, si bien constituye un elemento positivo al integrar capacidades y competencias de diversa naturaleza, también genera dificultades ya que al interior de la cadena coexisten productores apícolas, que aún teniendo la condición de “pequeños”, tienen dificultades para acceder a apoyos desde el Estado.

Un tercer nivel de heterogeneidad está relacionado con la escala de producción, donde coexisten pequeños productores apícolas que manejan menos de 50 colmenas con productores de mayor escala, que en el universo de asociados a las Redes Regionales, pueden llegar a poseer hasta 2.000 colmenas. Para los primeros, por los volúmenes de producción que generan el mercado local informal es una opción de gran atractivo, por los precios alcanzados y las nulas exigencias en materia de calidad e inocuidad. Para los productores de mayor escala, si bien el mercado local informal continúa siendo atractivo, los volúmenes generados requiere de su integración en el mercado formal,

---

<sup>4</sup> En un reciente estudio para la IX región, se constató una significativa expansión de la superficie frutícola en los últimos seis años, y las proyecciones realizadas en el marco de dicho estudio establecer un crecimiento que podría triplicar la superficie actual, particularmente en arándanos (Qualitas Agroconsultores; “Estudio Diagnóstico Prospectivo de la Agroindustria en la Región de la Araucanía”; Informe final; en proceso de revisión).

particularmente en el circuito exportador, donde los precios alcanzados son significativamente menores a los que se logran en el mercado local informal<sup>5</sup>.

Si bien no se cuenta con información estadística actualizada que permita efectuar una segmentación y cuantificación más precisa acerca del peso relativo de los distintos grupos al interior de la cadena y de las Redes Regionales, se sabe en términos cualitativos que esta dimensión de la heterogeneidad está presente y su importancia radica en dos aspectos. En primer lugar, los agentes productivos establecen un posicionamiento diferenciado frente a los temas de calidad, inocuidad, y buenas prácticas, los cuales pasan a ser centrales para las mieles de exportación, desdibujándose su importancia para aquellos que no enfrentan tales exigencias en el mercado local informal, y donde no existen ni incentivos ni castigos para este atributo. En este contexto, el discurso predominante, tanto desde las Redes como desde las instituciones de fomento se enfrenta a una condición estructural “dura”, donde en muchos casos, se termina apelando a la “conciencia” de los productores con lo cual si bien se ha logrado avances, existe aún mucha heterogeneidad de manejo. En segundo lugar, las iniciativas comerciales conjuntas -directas o indirectas- orientadas a los mercados de exportación, e incluso hacia el mercado interno, se enfrentan con una dificultad para “fidelizar” a los productores, ya que, a la competencia que puedan ejercer los propios exportadores, se agrega la “competencia-atractivo” del mercado informal.

Un cuarto aspecto a destacar es que existe también una cierta heterogeneidad en cuanto a la importancia del negocio apícola en la empresa familiar, lo cual está frecuentemente relacionado con la escala de producción; en efecto para un segmento de los productores, la actividad apícola ocupa un lugar secundario, donde la fuente principal de ingresos proviene de otras actividades, agrícolas o no agrícolas, según el tipo de agente. Esta posición del rubro en la estrategia económica de la empresa tiene un efecto directo sobre la disposición para invertir recursos humanos y financieros en el desarrollo y modernización de la actividad. Ello conlleva a una mayor dificultad para la profesionalización del rubro.

Por último, una característica que es relevante es la gran disparidad de criterios técnicos de manejo, donde es difícil encontrar referentes tecnológicos claros y homogéneos; cada cual tiene su propia receta y el conocimiento circula horizontalmente en una lógica de “ensayo y error”, donde uno de los aspectos que hoy mas apremia es evitar la mortalidad y pérdida de los apiarios como consecuencia de las enfermedades que afectan al rubro, particularmente Varroa y Loque Americano. En el caso de la miel, esto lleva a resultados muy disímiles en materia de productividad y calidad, lo que a su vez tiene efectos sobre la rentabilidad del negocio y sobre las exigencias de inocuidad que se debe cumplir para acceder al principal mercado chileno (la UE).

---

<sup>5</sup> Según los antecedentes proporcionados a partir de las entrevistas realizadas, en el año 2006, los precios alcanzados en el mercado local informal, oscilaron entre \$1.500 y \$2.000 por kilo, mientras que el retorno a productor en el mercado de exportación, osciló en torno a los \$700 por kilo.

#### **1.4. Oportunidades y desafíos para la pequeña y mediana apicultura y los espacios para la asociatividad**

Sin duda alguna el negocio apícola representa una oportunidad para la pequeña y mediana apicultura. El mercado internacional de la miel tiene aún espacio para crecer y el país puede ampliar sus propios espacios en este mercado; si bien ello no asegura la integración de los pequeños y medianos apicultores, es un dato relevante para proyectarse a futuro. Como contrapartida, la competencia crece y las exigencias también, particularmente en materia de calidad e inocuidad, donde el desafío central como país es reponer el sello que las mieles chilenas tenían hasta hace algunos años, en materia de calidad. Por otra parte los servicios de polinización constituyen una actividad también en expansión que comienza a integrar a las regiones del sur con la explosiva entrada de los berries y otras especies frutícolas. Aquí el desafío central consiste en articular un servicio de alta calidad, basado en estándares técnicos según rubro, especie y zona agroecológica. También hay oportunidades en el mercado interno, aún cuando las características del consumo doméstico llevan a pensar que los espacios son acotados, aún si se lograra incrementos de éste. Finalmente existe un espacio aún poco explorado en términos productivos y comerciales para otros productos que podrían clasificarse como “de nichos”, tales como las mieles diferenciadas, polen, propóleos, y material biológico, donde el desafío consiste en reconocer los aspectos técnicos y comerciales para dilucidar su verdadero potencial y opciones de articulación.

Desde luego que cuando se trata de pequeños y medianos productores la asociatividad surge como una opción casi ineludible para capturar oportunidades y enfrentar los desafíos. Sin embargo la complejidad del punto radica en que en un contexto heterogéneo el “valor que agrega” la asociatividad no es uno solo, sino que hay diversos “valores” en juego, en función del lugar que cada uno está ocupando en la cadena. Es así, que surge la necesidad de generar estrategias diferenciadas que den una verdadera opción de crecimiento para las distintas realidades que integran el segmento de la pequeña y mediana apicultura, y que sin duda permea el universo de asociados a las Redes en las distintas regiones del país. Desde el punto de vista de la organización el desafío consiste en reconocer a su propio universo, y en función de ello, abrir el abanico tanto desde el punto de vista de las acciones como del discurso, pero evitando al mismo tiempo la dispersión, de manera de lograr en forma simultánea convocar a los distintos segmentos, sin perder eficacia.

## **2. EL DESARROLLO DE LA INSTITUCIONALIDAD EN EL MUNDO APÍCOLA**

Hasta mediados de la década de los 90, la institucionalidad apícola era prácticamente inexistente; su desarrollo comienza recién hacia finales de los años 90 con el surgimiento de la Redes que congregan a los pequeños y medianos productores, cuyo primer impulso fue dado por INDAP en el marco de una estrategia de trabajo por rubros que se comienza a desplegar en dicha institución. En este marco en el año 1998 se constituye la Red Regional de la V región, y al año siguiente comienzan los preparativos para la conformación de una instancia nacional que se constituye formalmente en el año 2000. A contar de ese año y hasta el 2002 se constituyen Redes Regionales en todas las regiones entre la VII y la X regiones y en el año 2006 se constituye la Red Regional de la XI región. En forma paralela, en el marco de una política sectorial de trabajo con el sector privado a

través de la constitución de Mesas por rubro, en el año 2002 se constituye la Mesa Apícola Nacional que es coordinada por ODEPA, donde confluyen la Red Apícola Nacional, los exportadores, Universidades, y todas las instituciones públicas de fomento y regulación relacionadas con la apicultura; a partir de allí se constituyen Mesas Apícolas en la mayoría de las regiones y en el año 2004, se constituye la Asociación Gremial de Exportadores de Chile (AGEMCHILE), que reúne a los principales exportadores de miel. En el año 2006, se estructura el Centro Nacional Apícola, organismo de carácter privado cuyo propósito es estructurar un referente de información y promoción de la innovación para los actores de la cadena.

En paralelo, desde la institucionalidad pública, además de su participación en las Mesas Apícolas, nacional y regionales, se comienza a abrir espacios para el tratamiento del rubro apícola, a través de la destinación de profesionales y el desarrollo de líneas de trabajo específicas, particularmente en las áreas de fomento y sanidad. También se incorporan Universidades en forma más activa, a través de la ejecución de proyectos con fondos del Estado. Finalmente, recientemente se constituyó un nodo tecnológico financiado por la CORFO y está en proceso de reformulación el Consorcio Tecnológico de la Miel financiado por el FIA.

Así, en los últimos siete años, las Redes y en particular su instancia nacional, pasaron desde una condición de “único actor” a un escenario donde el espacio es compartido con una multiplicidad de agentes que intervienen en el mundo apícola. Sin duda que esto ha traído grandes beneficios para el desarrollo de la actividad, pero también ha generado una mayor complejidad, y “cruce” de funciones entre los distintos actores que hace más difícil lograr acuerdos y establecer liderazgos. En este escenario los desafíos para la Red Nacional, y en particular para su dirigencia se elevan, donde la capacidad “profesional” de éstos pasa a ser un atributo clave para otorgar visibilidad a sus organizaciones y lograr legitimidad entre sus asociados.

# LA INSTITUCIONALIDAD ASOCIATIVA DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS APICULTORES EN LA CADENA APICOLA

## 1. LAS REDES REGIONALES

A partir de la elaboración y análisis de las entrevistas realizadas, se ha extraído un conjunto de elementos orientados a dar cuenta de la realidad asociativa de este nivel, para desde allí, alimentar la reflexión respecto de los desafíos que enfrenta la instancia nacional de la organización. En este marco, lo que a continuación se presenta no constituye un diagnóstico exhaustivo y “plano”, sino que se ha enfatizado en aquellos aspectos que se ha considerado más relevantes para analizar las fortalezas y debilidades de la organización.

### 1.1. Estructura y funcionamiento de las Redes Regionales

En la actualidad, las ocho Redes Apícolas Regionales que fueron entrevistadas, se constituyeron bajo la forma jurídica de Asociaciones Gremiales. Se estima que estas Redes integran a alrededor de 1.800 pequeños apicultores que en conjunto controlan alrededor de 100.000 a 120.000 colmenas; si se estima una productividad media de 20 kg / colmena, la producción total alcanzaría a unas 2.400 toneladas equivalente a un poco más de un cuarto de la producción nacional<sup>6</sup>. Se sabe que los pequeños y medianos apicultores constituyen un universo significativo al interior de la cadena; sin embargo la carencia de información estadística actualizada dificulta establecer su cuantía, y a partir de ello, el peso específico de las Redes, tanto desde el punto de vista del número de productores, como de los volúmenes de producción que éstos representan. La publicación de los resultados del VII Censo Nacional Agropecuario, contemplada para los primeros meses del 2008, permitirá contar con valiosa información cuantitativa para despejar estos importantes aspectos que son centrales para el quehacer actual y las proyecciones de la organización.

En términos de estructura, las Redes están integradas mayoritariamente, y en algunos casos exclusivamente, por socios que son figuras asociativas, formales e informales, de distinta naturaleza y grados de consolidación; en efecto, como socios de las Redes se encuentran desde empresas estructuradas formalmente con negocios en funcionamiento (Cooperativas, Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Ltda.) hasta grupos informales con estructuras aún muy precarias (Comités, grupos, entre otros). Cabe señalar sin embargo, que aún cuando también en algunas Redes se verifica la participación de personas naturales, a partir de las entrevistas realizadas se pudo constatar que en general se ha colocado un fuerte énfasis en la participación asociativa, lo que en algunos casos ha conducido a la creación de figuras artificiales que en la práctica no tienen funcionamiento.

Todas las Redes entrevistadas, se estructuran con un Directorio constituido por cinco miembros que se elige en forma democrática a través de una asamblea de socios donde concurren los representantes de las agrupaciones de base. El rol del Directorio, es poner en ejecución las decisiones de la asamblea y representar a sus asociados ante la

---

<sup>6</sup> Los antecedentes presentados se han estimado en base a la información proporcionada en el transcurso de las entrevistas a las Redes Regionales.

institucionalidad pública y privada regional. En general todas las redes entrevistadas mantienen un esquema de reuniones periódicas con los asociados (mensuales o bimensuales), donde el Directorio da cuenta de su gestión, se actualiza la información, y se adoptan las decisiones.

Sobre esta arquitectura básica, donde las Redes operan como un “segundo piso” respecto de los productores individuales, en algunas de ellas se ha impulsado la creación de entidades para fines de negocio que comprometen en forma directa o indirecta a la Red y que se constituyen como “otro segundo piso” del cual en algunos casos la Red, pasa a ser un asociado. En algunas experiencias estas iniciativas comprometen directamente a los dirigentes o a un círculo muy cercano en las funciones de gerencia o administración de las entidades creadas, lo cual abre un espacio para la generación de conflictos y desconfianzas al interior de la organización que debilitan su accionar. Por otro lado, a partir de las entrevistas realizadas se pudo constatar que en algunos casos se abrían interrogantes y algunos temores respecto de la pérdida de sentido para la Red Regional, en la medida que se configura otro actor. No es el propósito de este trabajo emitir un juicio respecto de la pertinencia o no de estas iniciativas; sin embargo lo que si aparece claro es la necesidad de abrir un debate en torno al punto y “legislar” sobre los límites de los distintos actores participantes, colocando sobre la mesa el rol estratégico que deben jugar las Redes Regionales. En este desafío cabe un rol central a la Red Nacional, actuando como un impulsor y facilitador del diálogo, sobre la base de elementos técnicos y jurídicos.

El financiamiento de las Redes Regionales proviene de distintas fuentes; sin embargo, todas ellas reciben un apoyo directo desde INDAP a través del Programa de Integración de Empresas Campesinas en Redes de Empresas por Rubro (PRORUBRO), cuya inversión por cada Red Regional para el año 2006, osciló entre \$6 y \$17 millones. Según la normativa del instrumento, los recursos pueden ser utilizados para el financiamiento de actividades específicas en los ámbitos comercial, productivo, capacitación y desarrollo organizacional, y no contempla en forma explícita, el financiamiento de personal técnico o administrativo asociado a actividades permanentes de la Red, ni tampoco gastos fijos, tales como arriendo y gastos de oficinas. Otras fuentes de financiamiento provienen de las cuotas de los asociados, cuyo monto varía de una región a otra; sin embargo, en todas ellas los montos recaudados son bajos y en general no cubren las necesidades asociadas al funcionamiento regular de las Redes<sup>7</sup>. En este contexto, algunas Redes han desarrollado estrategias de financiamiento que les permiten mantener staff técnicos y financiar gastos de funcionamiento, a través de la formulación y ejecución de proyectos tanto con INDAP, como con otras entidades públicas.

El tema del financiamiento constituye actualmente un desafío para las Redes Regionales, que limita sus opciones de funcionamiento y principalmente para avanzar en la profesionalización de la organización, al no contar con un volumen de recursos que les permita conformar unidades técnicas para abordar un conjunto de temas que les permitiría actuar con mayor solvencia técnica, tanto frente a su entorno como frente a sus asociados. Este escenario, en algunos casos las hace dependientes de INDAP, lo que limita sus grados de libertad para actuar frente a la institucionalidad pública.

---

<sup>7</sup> Una estimación efectuada a partir de las Redes entrevistadas señala que el monto recaudado por concepto de cuotas de los asociados no supera los \$200.000 / mes.

## **1.2. El rol de las Redes Regionales y los énfasis en juego**

A partir de las entrevistas realizadas se pudo constatar la existencia de énfasis distintos entre los actores que se relacionan en forma directa e indirecta con las Redes, con relación al rol que se les atribuye. De un lado, el énfasis se coloca fuertemente en su capacidad para articular empresas para efectos de superar barreras de escala en su acceso a los mercados y en la atención de elementos transversales en materia de innovación; es decir se visualiza como un agente con un claro sello económico. De otro lado, el énfasis se coloca en su capacidad para erigirse como un actor que representa los intereses del sector, estableciendo la interlocución frente a la institucionalidad pública y privada; es decir, en este caso se les visualiza con un claro sello gremial. Desde el punto de vista del quehacer práctico de las Redes, se visualiza un intento por integrar ambas visiones; sin embargo, desde el punto de vista del discurso de los agentes internos y externos, predomina una u otra, según con quién se establezca la interlocución. Este hecho sugiere la necesidad de perfilar con mayor nitidez el rol que tanto sus propios actores como los agentes del ambiente externo les atribuye, lo cual no significa optar por una u otra visión, sino que integrar en forma explícita ambas visiones. La importancia de ello no es solo formal, sino que es un aspecto vital para evaluar la pertinencia y eficacia del quehacer de las Redes.

## **1.3. El rol frente a la institucionalidad pública y privada**

Uno de los aspectos más destacables en la actuación de las Redes Regionales, es el importante posicionamiento que han logrado frente a la institucionalidad pública, particularmente INDAP y SAG, donde actúan como interlocutores válidos y reconocidos por ésta, y en general, se percibe una positiva percepción respecto de su desempeño, al efectuar la comparación con otras Redes por Rubro. Este reconocimiento está fuertemente asentado en la fortaleza asociativa y capacidad de movilización que exhibe el sector, lo cual le ha permitido canalizar un importante volumen de recursos, tanto en apoyo directo a las Redes, como a la pequeña apicultura en general. En efecto, entre los años 2005 y 2006, la inversión pública de INDAP orientada a asesoría técnica (SAT) e inversiones (PDI) en el rubro apícola, alcanzó a casi 1.500 millones<sup>8</sup>.

Complementariamente, las redes han avanzado en el establecimiento de relaciones con otras entidades de la institucionalidad pública, lo que ha posibilitado la realización de proyectos y actividades de diversa naturaleza, actuando directamente como red regional. En forma complementaria, en todas las regiones se verifica que empresas vinculadas a las Redes Regionales, también han accedido a proyectos cuyos beneficios van directamente a ésta. Entre las entidades públicas relacionadas, destacan FIA, SERCOTEC, PROCHILE, Gobiernos Regionales (FNDR) e INIA.

Finalmente, las Redes Regionales también han establecido vínculos con Universidades, particularmente la Universidad Austral de Chile y la Pontificia Universidad Católica de Chile; en estos dos casos, el vínculo con las Redes Regionales está muy relacionado con proyectos de carácter nacional que fueron impulsados por estas entidades a comienzos

---

<sup>8</sup> El monto señalado involucra al conjunto de pequeños productores apícolas que cumplen el perfil de usuario de INDAP entre la IV y X regiones del país; en razón de ello, no corresponde exclusivamente a los asociados a las Redes Regionales.

de los 2000 y que contaron con el patrocinio de la Red Nacional, abriendo así un espacio para el vínculo directo con las regiones.

Aún cuando se constata heterogeneidad entre regiones, en la actualidad las Redes Regionales han logrado abrirse un espacio de interlocución directa con la institucionalidad pública regional lo cual les confiere una cierta autonomía de su instancia nacional en la gestión de recursos y proyectos. Sin embargo, si bien en este proceso ha jugado un rol determinante el propio desempeño de las Redes Regionales, un hecho no siempre reconocido por éstas, es que en este fenómeno han incidido también otros factores. Desde luego, la existencia y actuación de la Red Nacional, particularmente en sus primeros años, donde se desarrolló una importante labor de posicionamiento del rubro y de la organización, que abrió las puertas de muchas instituciones; la constitución de la Mesa Apícola Nacional y sus homólogos regionales que dio vida al rubro en el contexto sectorial, y donde la Red Nacional jugó un rol clave; el auge de las exportaciones del año 2003 que colocó a la miel como un producto emergente en la canasta exportadora del país; entre otros.

En síntesis, los logros alcanzados en esta materia son relevantes y han abierto más espacios que hoy constituyen un “capital” ganado. Sin embargo, a la base de estos logros se visualiza un accionar de carácter “sistémico”, donde se conjugaron los esfuerzos de la Red Nacional, de las Redes Regionales y de otros actores, cuya actuación en forma aislada, probablemente no habría permitido generar las sinergias para alcanzar tales resultados. La dificultad para visualizar los aportes que los “otros” han realizado radica en el hecho que este tipo de beneficios se ubica en el terreno de los “intangibles”; y sus beneficios alcanzan a todos con independencia del esfuerzo invertido y es justamente en este nivel donde en general se mueven las instancias nacionales de una organización.

#### **1.4. El rol de las Redes hacia las empresas y productores asociados**

En la actualidad la mayor parte de las Redes Regionales han instalado un “dispositivo” que integra una variada gama de actividades que se despliegan en forma heterogénea entre regiones, en cuanto a la cantidad y tipo de iniciativas desarrolladas en cada una de ellas. En términos sintéticos, y más allá de los logros alcanzados, todas estas iniciativas apuntan a elevar los niveles de productividad y calidad, y a generar mejores condiciones de transacción para los productos y servicios generados por sus asociados; a través de ello, buscan además generar beneficios tangibles que otorguen “utilidad” a la participación en la organización. No es el propósito de este trabajo efectuar un recuento exhaustivo de las actividades realizadas; sin embargo a partir de su análisis, éstas se han agrupado en tres categorías principales

##### **1.4.1. Información e intercambio**

La pertenencia a la Red permite el acceso a una variada gama de actividades, que en forma directa o indirecta, están orientadas a proporcionar información, y a generar espacios de intercambio entre los asociados en aspectos técnicos, comerciales, institucionalidad pública, proyectos en curso, nuevas normativas, y tendencias, entre otros. Esta dimensión constituye un aspecto altamente valorado por los asociados a las Redes Regionales, y en torno al mismo, el reconocimiento se centra básicamente en la Red Regional y su dirigencia, aún cuando es un hecho que actualmente las opciones de información e intercambio en esta cadena, están vinculadas al quehacer de una

multiplicidad de actores<sup>9</sup> que han entrado en escena quienes aportan información sobre variadas temáticas. Ello ha contribuido a reducir y “desdibujar” el rol que la Red Nacional jugaba hasta hace algunos años, la cual operaba casi como único actor en esta materia; sin embargo se debe señalar también que en ello ha contribuido el propio debilitamiento de su capacidad para generar iniciativas de relieve hacia sus Redes Regionales y los asociados a éstas.

#### **1.4.2. Servicios**

Algunas Redes, a través de los instrumentos de INDAP (SAT y PDI), han establecido esquemas de distinta naturaleza para la prestación de servicios de asesoría técnica y de formulación de proyectos para optar al subsidio que otorga el PDI<sup>10</sup>. Algunos elementos que resulta de interés destacar en estos esquemas son:

En primer lugar en el caso de la asesoría técnica, los usuarios de los servicios corresponden tanto a socios, como a no socios de las Redes; es decir, en este último caso la Red actúa como un operador más en el mercado de servicios de asistencia técnica de la región; al mismo tiempo se da, que no todos los socios optan por la Red como su prestador de servicios, con lo cual existe una proporción de pequeños apicultores que son atendidos por otras empresas o profesionales que brindan la asesoría técnica. Si bien no se cuenta con información que permita evaluar la calidad de tales servicios, ni el impacto logrado hasta ahora, un elemento que emerge claro en este tipo de iniciativas es que por su intermedio, las Redes están teniendo la opción de estructurar una unidad técnica que más allá de los servicios brindados, les permite avanzar en la profesionalización de su accionar y acceder a competencias técnicas, las que a su vez, les permite impulsar nuevas iniciativas optando a otros instrumentos del Estado.

Un segundo aspecto destacable, es que en el caso de los servicios de asesoría técnica, las Redes tienen la opción de ejercer un cierto control sobre los servicios prestados en un contexto donde el mercado, particularmente en el caso de la apicultura, se caracteriza por ser altamente heterogéneo en cuanto a las competencias que se ponen en juego, lo que lleva incluso a establecer recomendaciones que muchas veces van en sentido contrario a lo que la normativa establece en materia de calidad e inocuidad del producto.

La instalación de este tipo de servicios, en la actualidad compromete a una proporción minoritaria de las Redes Regionales; sin embargo se estima que este tipo de iniciativas presenta un alto potencial para incidir sobre los parámetros productivos y económicos del negocio, e impulsar innovaciones, en la medida que se logra establecer un esquema de excelencia y reconocimiento tanto desde los asociados, como desde el sector privado y la institucionalidad pública. Ello implica contar con información tecnológica de punta, para lo cual es vital la articulación tanto con el sector privado como con centros de investigación (nacional e internacional), contar con información fina sobre las variables económicas y de costos, contar con operadores acreditados, para lo cual las iniciativas que actualmente está impulsando el Centro Apícola Nacional en esta materia, pueden contribuir en forma significativa, contar con esquemas de seguimiento y evaluación que permitan cautelar la pertinencia y calidad de los servicios prestados y establecer esquemas diferenciados

---

<sup>9</sup> En la actualidad, se organizan múltiples eventos desde las Universidades, Mesas Apícolas (nacional y regionales), Centro Apícola, entre otros.

<sup>10</sup> Se refiere a esquemas diferenciados, donde en algunos casos la Red, en forma directa, actúa como operador del servicio, mientras que en otros casos se opera a través de empresas consultores o profesionales independientes vinculados a la Red.

según la orientación del negocio (miel de exportación, miel para el mercado local, mieles diferenciadas, polinización, otros). En este marco, la Red Nacional puede jugar un rol gravitante situándose como un apoyo y alimentador al accionar de las Redes Regionales en esta materia, más que como un operador directo de los servicios.

### **1.4.3. Negocios**

El desarrollo de negocios, es un aspecto que se ha configurado más claramente en cinco de las ocho Redes entrevistadas, a través de iniciativas ya en curso o emprendimientos que están en una etapa de proyecto. A partir de las entrevistas realizadas, las iniciativas en curso se han clasificado en tres categorías, según la forma de intervención de la Red Regional.

- **Articulación comercial:** corresponde a un tipo de iniciativas donde la Red Regional, en forma directa, actúa articulando la demanda de exportadores con la oferta de los pequeños apicultores; bajo esta modalidad, la Red identifica y acerca al cliente, negocia precios y beneficios para sus asociados<sup>11</sup>, y además, supervisa las transacciones. Desde el punto de vista de los exportadores la Red proporciona información, organiza la logística de recolección, y brinda una cierta garantía con relación a la inocuidad del producto, dado que los productores reciben asistencia técnica y capacitaciones en BPA a través del Programa de INDAP. Con estas acciones la Red actúa como un “respaldo” que opera en dos sentidos; hacia los productores y hacia los exportadores. Adicionalmente con esta iniciativa la Red actúa reduciendo los costos de transacción tanto para los pequeños productores, como para los exportadores, lo cual es un beneficio, que en la mayoría de los casos no es considerado, ubicándose en el terreno de los “intangibles”, particularmente en la percepción de los pequeños apicultores.

Esta modalidad de intervención en el ámbito comercial se sustenta en una negociación que se da en los dos sentidos antes señalados, y en una alta capacidad de organización; como contrapartida, es liviana y flexible desde el punto de vista de las exigencias de capital de trabajo, inversiones y capacidad de gestión asociados al proceso industrial y a la colocación del producto en los mercados internacionales. Al analizar el diferencial de precios alcanzado entre comercializar vía Redes y en forma individual, se constata que la fortaleza de este sistema, más que en el precio, radica en la seguridad de acceso a mercados y en los beneficios complementarios que se puede lograr.

Una variante de esta modalidad que se podría inscribir en una lógica de articulación comercial, corresponde a iniciativas de posicionamiento de la miel en el mercado local, a través de la organización de ferias y muestras regionales o locales que permiten hacer difusión del producto, generar ventas directas, y en algunas ocasiones se logra articular negocios con comerciantes y proveedores de insumos.

- **Desarrollo de empresas para la comercialización:** corresponde a un tipo de iniciativas de mayor complejidad, donde la Red Regional interviene impulsando el desarrollo de empresas con fines comerciales, las que normalmente involucran a un

---

<sup>11</sup> Los beneficios más frecuentes son: pago inmediato de un porcentaje del valor transado, recolección en predio y abastecimiento de insumos.

subconjunto del universo de asociados. En este caso, las apuestas comerciales se han concentrado o están en vías de instalación en tres áreas: comercialización de mieles diferenciadas en el mercado interno; negociación y venta de servicios de polinización “certificados”, y en el tercer caso el propósito original fue establecer un esquema de exportación directa; sin embargo en la práctica, la empresa está cumpliendo una función de acopio, negociación, y encadenamiento con exportadores tradicionales.

- **Venta de insumos:** una iniciativa que se ha desarrollado en varias regiones, pero que en sólo tres de ellas se perfila con mayor nitidez, es la venta de insumos y materiales a los asociados, donde la Red, en forma directa o a través de la creación de figuras jurídicas *ad-hoc*, juega un rol de intermediario entre los proveedores de estos insumos y los productores. Si bien no se cuenta con información detallada, surgen interrogantes respecto de los beneficios tangibles que es posible alcanzar en términos de precio y consecuente reducción de costos para los asociados, en un contexto en que no se cuenta con un volumen de capital que permita negociar con los proveedores de manera de cubrir los costos de la operación y trasladar un diferencial de precios tangible para los asociados; por otro lado los exportadores mantienen un servicio de venta de insumos y en algunos casos equipamiento donde las ventajas para la Red resultan inciertas.

Al observar transversalmente el conjunto de Redes Regionales, resulta evidente que éstas han comenzado a desplegar esfuerzos para ocupar un espacio en el ámbito de los negocios, lo cual se visualiza como una fortaleza para el conjunto de la organización. En este marco, y desde una visión externa, interesa rescatar algunos elementos que pueden servir de base para fortalecer el accionar de las Redes Regionales en esta materia y donde la Red Nacional puede jugar un papel como complemento y apoyo de estas iniciativas.

En primer lugar, la existencia de iniciativas de distinta naturaleza al interior de la organización, coloca un insumo básico para efectuar un intercambio de experiencias entre regiones, analizando, desde un punto de vista técnico y comercial, las fortalezas y debilidades de cada una de ellas; este tipo de iniciativas permitiría capitalizar las experiencias individuales a fin de expandir los aspectos exitosos y evitar la repetición de errores.

En segundo lugar, se echa de menos análisis más finos con relación a la estructura económica de la cadena de valor en sus distintos ámbitos de negocio (costos, márgenes), lo que permitiría contar con una base sólida para establecer negociaciones, y diseñar y planificar las inversiones y negocios. Adicionalmente, la carencia de información respecto de estos tópicos, particularmente a nivel de las bases, lleva a cifrar expectativas que están más allá de lo que el propio negocio es capaz de generar en términos de beneficios, provocando desazón y desapego de la organización. Las debilidades en esta materia pueden ser particularmente graves cuando las iniciativas comprometen, total o parcialmente, acciones del eslabón industrial y una acción comercial directa, donde los requerimientos de inversiones y capital de trabajo, son de significación.

Por último, en las regiones del sur, el sostenido crecimiento de la actividad frutícola, abre una oportunidad para el desarrollo del negocio de la polinización; sin embargo se visualiza que este es un aspecto aún no se cuenta con información prospectiva y un nivel de relaciones con inversionistas, que permitan proyectar el alcance que podría tener el

negocio y las inversiones que se requeriría concretar para colocar un servicio regional de alta calidad.

En síntesis, el desarrollo de negocios desde las Redes Regionales es una actividad que se encuentra en proceso de instalación y ello abre una oportunidad para dar un impulso a la profesionalización de dicha actividad, agregando a la “voluntad”, criterios técnicos y económicos duros, tanto en el diseño como en la gestión de las iniciativas. Ello constituye un desafío donde la Red Nacional puede colaborar articulando competencias y generando espacios de aprendizaje, bajo un enfoque de respeto a la autonomía de cada una de las regiones en el desarrollo de sus iniciativas. En este proceso es posible además, sentar las bases para lo que Barrera y Sanhueza (2007), denominan como el “pensamiento en grande”<sup>12</sup>, para visualizar y capturar las oportunidades que se presentan.

### **1.5. La percepción y expectativas con relación a la Red Nacional**

A partir de las entrevistas realizadas, se pudo constatar que existe consenso en la franja de dirigentes regionales respecto de la pertinencia de la Red Nacional. En este punto no se detectó dos opiniones. Sin embargo existe una percepción crítica respecto de la actuación de la Red Nacional, la cual se concentra particularmente en la gestión de los últimos años.

Un primer aspecto, es que existe una percepción generalizada de “ausencia” de la Red Nacional, tanto en el contacto y apoyo hacia las regiones como en su participación en las instancias nacionales de diálogo con la institucionalidad pública y privada. Al analizar con mayor detalle este punto, contrastándolo con las actividades que ha realizado la Red en los últimos años, se percibe que este fenómeno, más que a una ausencia física de la dirigencia en los distintos espacios, está asociado a dos factores principales.

Por un lado, la Red Nacional ha perdido protagonismo en su accionar producto de la entrada de otros actores en la cancha del mundo apícola lo cual hace invisible muchas de sus acciones. A ello se suma la diversidad de acciones que se desarrolla, lo cual genera dispersión y dificulta la acumulación de “masa crítica” en torno a un conjunto acotado de ámbitos temáticos. Por otro lado, en un escenario de mayor complejidad, se percibe que no se ha generado las condiciones para desarrollar un tipo de liderazgo “técnico profesional”, que debilita su posicionamiento tanto hacia fuera, como hacia las Redes Regionales y sus asociados, con lo cual esta “ausencia”, para muchos, está mas bien relacionada con la calidad del liderazgo.

Un segundo que ha tenido un alto impacto en la percepción actual de las Redes Regionales, es el fracaso de la experiencia exportadora que se impulsó en los años 2003 y 2004 con la creación de la Sociedad Anónima, sobre la cual se cifraron grandes expectativas. Con relación a este punto se perciben dos dimensiones del problema. En primer lugar la exportación directa genera altas expectativas, no todas realistas, en razón que existe un gran desconocimiento respecto de la estructura de valor de la cadena, lo que lleva a pensar que el hecho de “saltarse” a los exportadores podría significar el logro de precios más allá de lo que es posible; por lo tanto la pérdida de este espacio junto a la reducción de los precios internacionales llevó a un debilitamiento del espacio para la Red Nacional. En segundo lugar, se percibe falta de claridad respecto de las causas que

<sup>12</sup>

Barrera, A.; Sanhueza, R.: “Asociatividad en los Encadenamientos Productivos”; junio, 2007

llevaron al término de esta experiencia, y de la situación actual de la S.A, lo cual abre espacio para la instalación de la desconfianza y pérdida de credibilidad.

Al analizar ahora las entrevistas realizadas, desde el punto de vista de las expectativas que existe respecto de la Red Nacional, en primer lugar llama la atención la debilidad de contenidos de los planteamientos que surgen desde las Redes Regionales, lo cual es probable que esté asociado a esta percepción de “ausencia” que ha llevado a las Redes Regionales a prescindir, en la práctica, de su instancia nacional a pesar que hay unanimidad respecto de la pertinencia de su existencia. Sin embargo, se rescatan algunos elementos que surgen del diálogo con las Regiones, los cuales se han agrupado en cuatro categorías.

En primer lugar existe total consenso en que la Red Nacional debe jugar un rol en la interlocución con la institucionalidad pública y privada donde las expectativas se centran en la ampliación de los espacios para que los pequeños y medianos apicultores puedan acceder a apoyos desde el Estado, en el mejoramiento del instrumental de fomento, particularmente la asistencia técnica y en la instalación de un apoyo más decidido de parte del SAG en los problemas sanitarios que hoy afectan la actividad. Asimismo, respecto del sector privado, lo que surge con mayor nitidez, es la expectativa de construir relaciones con el sector frutícola para abrir mayores espacios, e incluso recursos, para el desarrollo de la actividad polinizadora. Finalmente, se espera reconocimiento para el segmento de la pequeña y mediana apicultura como actor relevante de la cadena, y de las Redes Regionales como instancia asociativa.

En segundo lugar, en el ámbito comercial y negocios, las expectativas son más diversas, aún cuando existe un planteamiento más generalizado, con relación a que el espacio actual de la Red Nacional es apoyar, con iniciativas transversales, las acciones que actualmente las Redes Regionales están desarrollando en esta materia. Entre otros aspectos se destacan: la información y análisis respecto de nuevos nichos, externos e internos; información oportuna de precios y tendencias; información y análisis técnicos y económicos de nuevos productos y servicios; y articulación de apoyos especializados y de calidad para el desarrollo de planes de negocios de nuevas empresas. Sin embargo, surgen también expectativas de revivir la experiencia comercial de exportación directa de la Red Nacional, las cuales están muy arraigadas en los precios excepcionales logrados en los dos años en que esta iniciativa operó.

En tercer lugar, en el ámbito tecnológico, las expectativas de las Redes Regionales son más confusas respecto del quehacer de la Red Nacional; sin embargo, existe mucha claridad respecto de los problemas que actualmente enfrentan, los cuales, a pesar de las capacitaciones y asistencia técnica se concentran en tres aspectos: el manejo sanitario conducente a evitar la pérdida de colmenas (particularmente Varroa), aspecto que involucra al conjunto del universo de asociados con independencia de la escala; las prácticas de manejo conducentes a lograr inocuidad de la miel, aspecto que involucra en forma más clara a aquellos que exportan miel; y los bajos niveles de productividad actual, donde existe una alta heterogeneidad, incluso dentro de una misma región, aspecto que involucra al conjunto del universo. Este tema fue muy relevado en varias regiones del norte y sur del país, y se asocia fuertemente a la rentabilidad del negocio, donde en algunos casos se señaló que más que la “lucha” por el precio, la estrategia debía incorporar la “lucha” por la productividad y el volumen. Los puntos señalados, aunque no se expresan en forma explícita, conducen directamente a la necesidad de desarrollar una “ofensiva” en el ámbito de la capacitación y asistencia técnica, lo cual necesariamente

debe acompañarse del desarrollo de “protocolos técnicos” apoyados por entidades de investigación e incluso el propio SAG para el tema sanitario. Hoy en día parece necesario reducir la disparidad de criterios técnicos que circulan por el rubro, donde la Red Nacional, a través de alianzas con otras entidades puede hacer una contribución significativa a los sistemas de asistencia técnica y capacitación que se han comenzado a implementar en regiones.

Por último, un aspecto que surge como expectativa de apoyo desde la Red Nacional, es el impulso a la renovación del liderazgo, generando iniciativas de “incubación” de una nueva generación de dirigentes con capacidades para consolidar la profesionalización de la organización en todos ámbitos y niveles. A la base de esta aspiración está el reconocimiento implícito de la necesidad de avanzar hacia un concepto de asociatividad dotada de capacidades técnicas para el pensamiento estratégico como base para la acción gremial, la innovación en la cadena y el desarrollo de negocios rentables.

## **2. LA RED NACIONAL**

La Red Nacional Apícola se autoconcibe como una organización de segundo piso que busca fomentar el rubro apícola y representar y defender los intereses de sus asociados y de los pequeños apicultores. En este contexto, en casi ocho años de existencia, la Red Nacional ha desarrollado un conjunto acciones en distintas dimensiones, con énfasis y relieve que han variado, con logros y dificultades que se han sucedido según la dinámica del entorno y los procesos internos organizacionales.

En este proceso evolutivo, la Red Nacional ha tenido un rol permanente de representación e interlocución con el sector público y privado. Asimismo, se destaca por sus acciones en el ámbito de información, formación y capacitación técnica a sus asociados, así como de desarrollo organizacional. Más puntualmente, ha impulsado iniciativas de corte comercial y más recientemente ha incursionado en la realización de estudios y asesorías<sup>13</sup>. A continuación, se presenta las ideas fuerzas que emergieron acerca de la Red Nacional.

### **2.1. Estructura y sociedades**

#### **2.1.1. Arquitectura legal**

La Red Nacional Apícola inicia su proceso de integración en Agosto de 1999 y obtiene su personalidad jurídica como Federación Gremial en Junio 2000. Hoy en día, la Red agrupa a las ocho Asociaciones Gremiales Regionales existentes (IV, RM, V, VI, VII, VIII, IX y X Región), y está promoviendo la incorporación de la Red Regional de Aysén recién constituida (Noviembre 2006).

A dos años de su creación, y con el objeto de dar una mejor respuesta a las necesidades de fomento del rubro y a los requerimientos de sus asociados, la Red Nacional impulsa la constitución de dos figuras legales (Cuadro 1). La primera de ellas corresponde a la Red

---

<sup>13</sup> Para mayor detalle, referirse entre otros a: Red Nacional Apícola, 2007, Memoria Periodo Mayo 2006 a Abril 2007.

Apícola Chile SA, Sociedad Anónima creada en 2002 con el principal objetivo de exportar en forma directa la miel de sus asociados. Esta Sociedad está sin actividad comercial desde el año 2004 y se encuentra en vía de regularización. La otra, constituida a finales del año 2003, es una sociedad de responsabilidad limitada “Inversiones Apícolas Chile Ltda”, IRACH, constituida originalmente –según información proporcionada por los entrevistados- para comercializar productos apícolas en el mercado doméstico. Sin embargo, este objetivo no alcanzó a concretarse y hoy en día la IRACH reviste un claro carácter de empresa consultora, dedicándose principalmente a acciones de asesorías técnicas de primer piso (SAT y formulación de PDI)<sup>14</sup>, capacitación y desarrollo de estudios, algunos de los cuales reviste un mayor carácter de segundo piso.

**Cuadro 1. Características de las Sociedades de la Federación Gremial Red Nacional**

<b>Nombre</b>	<b>Red Apícola Chile SA</b>
Fecha de Constitución	Enero 2002
Tipo de Personalidad	Sociedad Anónima Cerrada
Socios	- Red Nacional - Red Regional VI Región (Apiunisexta AG) - Red Regional VIII Región (Biomiel AG)
Objeto	(i) Exportación y/o importación de productos y subproductos apícolas ; (ii) Representación comercial de personas; (iii) Prestación de servicios de capacitación y asesoría ; (iv) Transporte de carga; (v) Formulación y/o ejecución de proyectos productivos y/o sociales; (vi) Compra venta de insumos
Capital Social	\$ 15 millones (60% Red Nacional, 20% Apiunisexta, 20% Biomiel)
Situación actual	Sin actividad comercial desde 2004; Sin vigencia
<b>Nombre</b>	<b>Inversiones Apícolas Chile Ltda. - IRACH</b>
Fecha de Constitución	Noviembre 2003
Tipo de Personalidad	Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada
Socios	- Federación de Asociaciones Gremiales Regionales Apícolas FG - Red Apícola Chile SA
Objeto	(i) Todo acto, contrato o convención relacionados con la explotación de la industria apícola; (ii) Prestación de servicios silvoagropecuarios; (iii) Capacitación y asistencia técnica; (iv) Representación de marcas comerciales; (v) Comercialización de productos e insumos apícolas; (vi) Compra venta, importación y cualquier otro negocio relacionado con los productos apícolas
Capital Social	\$ 2 millones (50% FG y 50% SA)
Situación actual	Activa

Fuente: Elaboración propia en base a las Escrituras de las Sociedades

### **2.1.2. Funcionamiento: una situación a regularizar**

La arquitectura legal sobre la cual descansa estas dos figuras jurídicas conlleva una serie de problemas –algunos de concepción y otros de funcionamiento- los cuales actualmente constituyen una traba muy dura a cualquier iniciativa de la Red. Sin pretender ser

<sup>14</sup> En el año 2005, los ingresos por ejecución de SAT alcanzaron un monto aproximado de \$ 12,5 millones y en el año 2006 cerca de \$ 10 millones. La formulación de PDI generaron alrededor de \$ 800 mil en el 2005.

exhaustivo ni legalmente preciso, pues ello está fuera del alcance de este trabajo, se puede mencionar los siguientes temas de preocupación.

En primer lugar, la constitución de una organización con fines comerciales con socios que son asociaciones gremiales, si bien es jurídicamente aceptable, es, tal vez, poco recomendable desde el punto de vista funcional. En efecto, el carácter elegible y por tanto transitorio de los directores de toda asociación gremial –los cuales conforman a su vez la Junta de Accionistas de la Sociedad Anónima- repercute negativamente en la conducción de una sociedad comercial. La rotación de las personas que integran la Junta de Accionistas dificulta la coherencia y continuidad de la política de la empresa y, sobretodo, diluye la responsabilidad comercial. El concepto de “dueño” de la empresa no se percibe y no se ejerce.

En segundo lugar, la constitución de una sociedad comercial que no incorpora a todas las redes regionales (solamente las redes regionales de la VI y VIII Región son socias de la Sociedad Anónima), genera una asimetría que puede provocar un sentimiento de desequilibrio entre regiones<sup>15</sup>.

En tercer lugar, la creación de una segunda empresa comercial (IRACH), sin que se haya consolidado la primera (SA), ha generado conceptual y operativamente una situación compleja. La diversidad de naturalezas jurídicas y el “entrecruzamiento” de socios no ha sido siempre bien entendido y manejado, más aún cuando ello se desarrolla en un esquema donde las personas también cumplen funciones “cruzadas” de dirigencia y gerencia.

Todo lo anterior se ve además fuertemente agravado por las anomalías que afectan actualmente a la Sociedad Anónima. Sin actividad comercial desde el año 2004 y sin gerente desde octubre 2005, la Sociedad Anónima ha perdido su vigencia y está en una situación irregular en los aspectos jurídicos, legales, tributarios y contables. Si bien se ha realizado un conjunto de esfuerzos para entender y sanear esta situación, los avances han sido aún muy parciales y coyunturales<sup>16</sup>. Ello constituye un lastre para la Red Nacional y fuertes restricciones para la IRACH que, al contar con uno de sus socios sin vigencia, no puede desarrollar a plenitud su gestión operativa y financiera<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> En 2004, se había adoptado la decisión de incorporar a la SA a todas las redes regionales. Sin embargo, en el proceso de revisión actualmente en curso se ha constatado que esta modificación no se habría llevado a término (Red Nacional Apícola, 2007, Memoria Período Mayo 2006 a Abril 2007).

<sup>16</sup> Para mayores detalles, referirse a: Red Nacional Apícola, 2007, Memoria Período Mayo 2006 a Abril 2007; Comunicación escrita de Sr. Carlos Fajardo, mayo 2007.

<sup>17</sup> A título ilustrativo del tipo de restricciones que genera esta situación, la IRACH no puede abrir cuenta corriente bancaria.

## 2.2. Organización: relativo desgaste dirigencial, pero nueva capacidad gerencial

La Red Nacional funciona sobre la base de dos instancias de decisiones <sup>18</sup>: i) la Asamblea de los socios, conformada por los representantes de todas las asociaciones de base constituye la autoridad máxima de decisión que establece los lineamientos estratégicos de la organización. Se reúne en forma ordinaria una vez al año en el Congreso Gremial; ii) el directorio ejecutivo conformado por cinco directores elegidos cada dos años por las Redes regionales a través de sus representantes. En principio, debe reunirse en forma ordinaria por lo menos una vez cada dos meses. Sin embargo, la frecuencia real de reuniones del directorio en el presente periodo ha sido mucho más baja, adoptándose muchas decisiones mediante intercambios electrónicos.

Con el objetivo de perfeccionar su accionar, la Red Nacional se ha dotado, desde los inicios del año 2006, de un gerente que desempeña su labor a tiempo completo. Dispone además de una oficina en Concepción, con apoyo secretarial y contable, medios que comparte con la IRACH.

En este esquema y modo de funcionamiento organizacional, se observa varios elementos estructurales y operacionales que afectan la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional.

En primer lugar, el estamento dirigencial presenta síntomas de desgaste y relativa desmotivación <sup>19</sup>. La función de dirigencia es siempre “íngnata” por cuanto implica mucha dedicación y es generalmente poco reconocida por el entorno. En el caso de la Red Nacional, este proceso natural de desgaste ha sido agravado por el quiebre de confianza que se ha producido entre la instancia nacional y las regionales, a raíz de la iniciativa comercial (ver más adelante), por la disminución de relaciones entre la dirigencia nacional y sus bases, y por la ausencia de un proceso de renovación de líderes.

En segundo lugar, el mecanismo de elección del directorio ejecutivo de la Red Nacional no asegura continuidad en las políticas y acciones de la organización. En efecto, en cada elección (cada dos años) se puede renovar la totalidad del directorio, lo cual, cuando se produce puede generar un quiebre en la dinámica.

En tercer lugar, si bien la incorporación de un gerente constituye una excelente decisión en pos de profesionalizar la organización, su inexistente poder y participación en la toma de decisiones restringe fuertemente su capacidad de gestión. En este contexto, el gerente cumple hoy en día más un rol de operación (página Web, Boletín, elaboración de informes, entre otros) que de gerencia.

---

<sup>18</sup> Se ha definido otras dos instancias de decisión: (i) El Consejo Ampliado integrado por el directorio ejecutivo más tres directivos regionales, quienes se reúnen por lo menos 4 veces al año con el propósito de elaborar los planes de trabajo y hacer seguimiento a la gestión; (ii) El Consejo de Presidentes Regionales y Directorio Ejecutivo quienes se reúnen mensualmente con el fin de socializar la gestión y direccionar la toma de decisión derivada de los planes de trabajo nacional y regionales. Sin embargo, estas instancias no han operado, por lo menos en los últimos dos años.

<sup>19</sup> Ejemplo de ello: en las recientes elecciones para renovar el directorio de la Red Nacional (11 de Mayo 2007) solamente se presentaron tres candidatos para cinco cargos. De estos candidatos, uno sólo contaba con la documentación exigida para poder postular (Informe DICOM, entre otros). Las elecciones fueron reprogramadas para el mes de Junio.

### **2.3. Iniciativa comercial: muchas expectativas y frustraciones**

Desde su creación en el año 2000, la Red Nacional ha incursionado en acciones de corte comercial, en forma progresiva, con miras a lograr un “camino propio”, esto es exportar en forma directa la miel de sus asociados.

El proceso y experiencia que ha recorrido la Red Nacional en este ámbito es extremadamente interesante e importante de analizar, por cuanto constituye un insumo muy valioso para alimentar la reflexión sobre “asociatividad-pequeña agricultura-comercialización-exportación”.

En la primera temporada (2000-2001), la Red actúa como un articulador entre Soexpa, un exportador tradicional y sus asociados, comprando tambores. Al año siguiente, firman un convenio donde la Red Nacional se compromete con Soexpa a entregarle 1.000 Toneladas, compromiso que se logra cumplir en un 70% a 80%.

En la temporada 2002-2003, y a través de la Sociedad Anónima ya formalmente constituida, la Red realiza una interesante transacción comercial, exportando en forma directa un volumen de cerca de 380 Toneladas. Según los antecedentes de PROCHILE, en valor ello significó casi cerca de 1 millón de dólares de exportación, generando para la SA una utilidad de cerca de \$ 40 millones<sup>20</sup>. Todas las ventas se efectuaron a una cooperativa norteamericana (Sioux Honey) que cancelaba contra despacho. En la temporada siguiente, Sioux Honey cerró sus importaciones chilenas y la Sociedad Anónima exportó en forma indirecta. Desde el año 2005, la Red Apícola SA está sin movimiento.

Si bien no se desarrolló un diagnóstico en profundidad de la trayectoria y situación actual de la experiencia comercial de la Red por cuanto ello está fuera del alcance del presente trabajo<sup>21</sup>, se ha buscado detectar los principales elementos que permitan discutir acerca de la Sociedad Anónima en particular y, más generalmente, del rol que puede / debe jugar una organización como la Red Nacional en el ámbito comercial.

#### **2.3.1. Cuestionamiento acerca de la pertinencia de la actividad comercial directa**

Un primer elemento es reconocer que la Red Nacional, a través de la Sociedad Anónima logró concretar una iniciativa comercial de gran envergadura, que tuvo impactos en el conjunto de la cadena.

La apertura de este nuevo poder comprador generó una “guerra de precios”, donde los apicultores hacían subir las “apuestas” entre exportadores y la Sociedad Anónima. Este fenómeno, hasta el día de hoy, es descrito por la mayoría de los apicultores como “...la

---

<sup>20</sup> La ausencia de registro y la actual no vigencia de la SA dificulta contar con antecedentes cuantitativos más certeros. Sin embargo, según un reciente informe del Sr. Carlos Gajardo (Mayo 2007), la SA registra una pérdida de casi \$ 2 millones en el año comercial 2002, una utilidad de un poco más de \$ 40 millones y de \$ 4 millones en el 2003 y 2004, respectivamente.

<sup>21</sup> Un análisis en profundidad de esta temática requiere pasar por un análisis económico de la cadena apícola que permita dimensionar los márgenes actuales y posibles en cada eslabón, insumo indispensable para dimensionar las posibilidades de eventuales redistribución. Ello está fuera del alcance del presente estudio, razón por la cual se plantearán más hipótesis que certezas.

*Sociedad Anónima hizo subir el precio de la miel...llegaron a pagar más de \$ 1.700/kg*.. Esta interpretación constituye el principal fundamento de aquellos que plantean la pertinencia de reimpulsar una exportación directa de los pequeños apicultores.

Sin embargo, este fenómeno amerita mayor análisis. Primero, es indispensable contextualizar esta experiencia. El inicio de la actividad de la SA coincide con una situación de los mercados internacionales de miel totalmente excepcional (y por tanto coyuntural). El retiro temporal de los dos principales exportadores de miel, China y Argentina generaron una severa escasez de miel a nivel internacional con su consecuentes alzas de precios. Ello significa que la “presión hacia arriba” que la Red Nacional ejerció sobre los precios –y que efectivamente surtió efecto- se dio en un contexto de baja oferta y alta demanda, con precios cuya tendencia a la alza permitía incrementar el precio al productor. Es probable que los exportadores hayan también reducido temporalmente sus márgenes de utilidad para retener a sus proveedores, y en este sentido se debe reconocer que la incorporación de la Red-SA como nuevo actor comercial tuvo un impacto real en los precios pagados a los proveedores.

Sin embargo, la Red-SA no logró consolidar su actividad comercial. Según el conjunto de personas entrevistadas, el “fracaso” de la SA radicaría principalmente en una deficiente capacidad de gestión, una falta de profesionalización y una inexistente capacidad financiera: “...este ejercicio comercial se hizo con puras voluntades...”. Está aún pendiente el análisis de esta experiencia para extraer lecciones que se puedan poner a disposición de las nuevas iniciativas de negocios que se están impulsando en regiones.

Es indispensable profundizar el análisis. La pregunta a la cual es necesario responder con precisión consiste en saber si una estructura como la Red Nacional puede desarrollar y sostener una actividad de exportación directa que genere a sus asociados beneficios mayores que los que entrega un exportador clásico (precio, seguridad y/o otros) y permita a la vez reproducir la unidad de negocios, esto es pagar los costos de acopio y comercialización y generar un margen para la Red Nacional.

Si bien una respuesta más definitiva a esta crucial interrogante requiere profundizar el análisis de la organización industrial del rubro con el objeto de dimensionar el valor real que se podría capturar mediante un proceso de integración vertical, en una primera aproximación se tiende a pensar que existen demasiadas restricciones para que la Red Nacional pueda desempeñarse como exportador directo de manera exitosa y sustentable. En efecto, dada la estructura de la cadena apícola, la brecha precio productor-precio exportación es relativamente discreta en condiciones de precio “normal” y por tanto el traspaso permanente de un mayor precio a productor se haría, a la larga, a costa de la mantención y reproducción del negocio (costo de apertura y mantención de mercados, costo de gerencia de excelencia, entre otros)<sup>22</sup>. En otras palabras, es probable que incluso contando con una alta capacidad financiera y gerencial, los beneficios reales que una organización de productores de segundo piso podría entregar a sus asociados mediante la comercialización directa no sería muy diferente de aquellos que hoy en día entregan los exportadores históricos<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> En una situación de precio “normal”, el retorno a productor es del orden del 85% del precio FOB.

<sup>23</sup> Ejemplos que reafirman este planteamiento y que han sido descritos por los entrevistados: las experiencias avícolas de Interpac de PROCHILE (Beeproduct; Araucanía Exportación) exhiben dificultades de abastecimiento en miel. Sus proveedores, a pesar de ser socio de estas empresas exportadores prefieren en muchos casos vender a exportadores por los beneficios adicionales que ellos

### **2.3.2. Del encantamiento al quiebre de confianza**

Un segundo elemento que se deriva de esta experiencia es la interesante capacidad de movilización que la Red demostró en esta oportunidad. En un contexto de gestión y registro muy precario, logró movilizar productiva y comercialmente con éxito a una parte importante de sus asociados en torno a un objetivo común.

Como contrapartida, el encantamiento y ánimo que sustentó este proceso se transformó en decepción y hasta quiebre de confianza cuando las expectativas no se vieron satisfechas. Este quiebre ha sido agravado por el carácter desprolijo e improvisado que ha marcado esta experiencia comercial, lo cual, hasta el día de hoy, deja un sensación de desorden y poca claridad de los hechos.

### **2.4. Articulación y proyectos: un rol siempre activo**

La Red Nacional ha mantenido una activa presencia con el sector público, donde sus interlocutores principales son INDAP y el SAG, buscando incidir en temas como Programa Sanitario, Registro Nacional de Apicultores, Calidad, Salas de extracción, Consumo nacional, diversidad productiva, entre otros). Más puntualmente y con el fin de obtener recursos para proyectos específicos, ha desarrollado un nutrida relación con PROCHILE y el FIA. Se vincula también activamente con el sector académico apoyando algunos de sus proyectos, en particular con la Universidad Católica de Chile y la Universidad Austral.

Asimismo, la Red Nacional participa permanentemente en las actividades de la Mesa Apícola y mantiene una estrecha coordinación con el Centro Apícola.

### **2.5. Capacidades aún precarias en un escenario de altas exigencias**

El sector apícola mundial está transitando desde una lógica de “producción – recolección” hacia un enfoque de “industrialización – tecnificación”. Los procesos de globalización, los nuevos patrones de consumo, los crecientes problemas de sanidad pecuaria e inocuidad de los alimentos, la complejización de los procesos productivos y de agregación de valor, todo ello empuja a la apicultura hacia nuevos desafíos económicos, tecnológicos y comerciales (Namdar-Irani M., Quezada X., 2006).

Las mayores exigencias que ello implica para la cadena en su conjunto, repercuten también sobre los dirigentes y representantes de sus asociaciones de primer y segundo grado.

#### **2.5.1. Capacidad de liderazgo aún deficiente**

La Red Nacional ha mostrado en su historia una alta capacidad de liderazgo en la dimensión de representación hacia fuera y de movilización de sus asociados. No

---

entregan (pago a la entrega, de la miel, anticipos en insumos, entre otros). Incluso una empresa como Apicoop que está inserta en el circuito de comercio justo y por tanto accede a precios significativamente superior, expresa dificultades de proveeduría.

obstante, esta capacidad se ha basado más en una fuerza ideológica que en una argumentación técnica bien desarrollada.

Ello hace que el discurso de los dirigentes se sitúa más frecuentemente en una dimensión más reivindicativa que propositiva. Asimismo, se observa una limitada capacidad estratégica, donde la contingencia cotidiana absorbe las energías y dificulta un “repensarse” más permanente.

Por último, y ello en el reciente periodo, se constata también nuevas debilidades en la capacidad de liderazgo en el sentido restringido de la palabra, esto es capacidad de comunicación, convocatoria, movilización, y posicionamiento.

### **2.5.2. Déficit de conocimiento y análisis**

La cadena apícola a nivel nacional se caracteriza por conocimientos insuficientes tanto acerca de lo que es actualmente (quienes, donde, cómo, funcionamiento cuantificado de la cadena, carga apícola, deterioro medioambiental, etc) como de lo que podría ser (consumo interno, mieles especiales, servicios de polinización, crianza de reina, regulación, entre otros...).

Este desconocimiento –consecuencia del carácter emergente y aún artesanal de la cadena- permite y facilita la circulación de “mitos” o planteamientos con fundamentos poco elaborados. Debilita además la capacidad propositiva y de argumentación en su interlocución con el sector público y privado.

## **2.6. Reducción de protagonismo de la Red Nacional**

La Red Nacional, desde su creación, se ha caracterizado por ser una organización particularmente presente y activa en su interlocución con el mundo público y privado. Ella ha sido la voz inicial que ha posicionado con fuerza al sector apícola como un rubro importante a nivel nacional y ha sido también el motor de arranque de la mayoría de las entidades apícolas que se organizaron a partir del año 2000.

Como contrapartida, la gran capacidad de “agitación” del rubro que ha exhibido la Red Nacional ha impactado negativamente en su grado actual de protagonismo. Este desperfilamiento tiene una dimensión objetiva y otra más subjetiva.

Por un lado, hay que reconocer que efectivamente los nuevos actores que han entrado en la cancha del mundo apícola desempeñan funciones y realizan actividades que hasta hace poco eran desarrolladas por la Red. Por otro, el proceso de crecimiento de la institucionalidad apícola donde cada entidad puede pertenecer a otras ha generado desdibujamiento y hasta confusión de quien es quien<sup>24</sup>. Esta pérdida de individualidad, particularmente atractiva y creativa en la dimensión organizacional, trae aparejado un fenómeno de “invisibilidad”. A ello se suma la diversidad de acciones que se desarrolla, lo cual genera dispersión y dificulta la acumulación de “masa crítica” en torno a ejes prioritarios.

---

<sup>24</sup> La Red Nacional integra la Mesa Apícola, es socia de la AGEM (a través de la SA), es socia del Centro Apícola, y está estudiando la pertinencia de integrarse al Consorcio Apícola (a través de la IRACH).

## **2.7. Red Nacional y Redes Regionales: ¿identidad compartida?**

En el último tiempo, se observa que la Red Nacional y las Redes Regionales se han alejado. Por el lado regional, los procesos de desarrollo de las redes regionales han implicado, por un lado, una necesidad de dedicación y esfuerzos hacia ellas mismas, y por otro, un deseo y posibilidad de mayor autonomía de la Red Nacional. En cuanto a la Red Nacional, su dinámica y temas cotidianos la sitúa crecientemente en un espacio de corte central y su rol de correa trasmisora Región-Nacional se ha desdibujado.

Como consecuencia de ello, se ha deteriorado la percepción de unidad e identidad compartida y la Red Nacional tiende a veces a ser visualizada como “una Red más”, con dificultades para generar un real sentimiento de pertenencia.

## **2.8. Distintos énfasis en el rol de la Red Nacional**

En forma similar pero no idéntica de lo que está ocurriendo con las redes regionales, se constata ciertos desfases entre como se autoconcibe la Red Nacional y como la conciben los actores que se relacionan en forma directa e indirecta con ella, en particular aquellos del sector público.

Estas variantes se expresan con mayor fuerza y consecuencia en INDAP, donde inicialmente la Red Nacional –al igual que las Redes regionales- fue dibujada con un claro sello económico, esto es, orientada a generar las condiciones para acceder más competitivamente a los mercados e impulsar la innovación.

En la práctica, y ello desde sus inicios, la Red Nacional ha combinado el rol de negocios que se le atribuye, con un rol claramente gremial, objetivos que han sido apoyados en los hechos por INDAP. No obstante, no se ha explicitado la ampliación del concepto de red, ni sus énfasis, lo cual dificulta a veces los diálogos dejando márgenes de interpretación demasiado amplios. La importancia de ello no es solo formal, sino que es un aspecto vital para hacer converger los esfuerzos en un mismo sentido.

## **2.9. Financiamiento: aún gran dependencia de INDAP**

La Red Nacional financia sus actividades a partir de tres fuentes principales que tienen un carácter relativamente permanente y estable: (i) INDAP a través de los programas Prorubro (Programa de Integración de Empresas Campesinas en Redes de Empresas por Rubro); IRACH que financia algunos gastos operativos de la Red y (iii) las cuotas sociales de las Redes Regionales. Complementariamente y en forma más puntual, la Red accede a otros financiamientos para proyectos específicos (PROCHILE, FIA, entre otros).

Según se indica en el cuadro 2, en el año 2006 los recursos financieros de la Red fueron del orden de 53 millones de pesos, de los cuales el 80% corresponde a fondos de INDAP. Para el año 2007, se proyecta que el presupuesto alcanzará 70 a 80 millones de pesos, con un aporte de INDAP de igual magnitud en términos relativos (80%).

Estos datos muestran que la Red cuenta con una base financiera aceptable para su funcionamiento cotidiano. El incremento en monto y duración del Programa Prodes es particularmente “tranquilizador”, por cuanto estos fondos estarán totalmente orientados al reordenamiento y fortalecimiento organizacional.

Sin embargo, se constata también que la Red presenta un alta grado de dependencia de los aportes de INDAP, lo cual la podría limitar en su libertad de acción. Por último, es importante señalar que el aporte de la IRACH representó un 8% del presupuesto de la Red en el 2006.

**Cuadro 2. Recursos financieros de la Red Nacional (estimación)(a)**

Fuente – Programa	Recursos financieros (millones de pesos)	
	2006	2007 (preliminar)
INDAP – PRORUBRO	36,0	(b) 36,0
INDAP – PRODES	6,0	(c) 27,0
FIA	1,0	-
IRACH	4,2	(d) 4,2
Cuotas Sociales	1,0	(e) 2,0
Otros	4,4	(f) 10,0
<b>Total</b>	<b>52,6</b>	<b>79,2</b>

Fuente: Elaboración propia

Notas:

- (a) Corresponde a los montos aprobados para el año. No coinciden necesariamente con los ingresos de cada año calendario por cuanto frecuentemente las últimas cuotas se cancelan el año siguiente.
- (b) Aún no se presenta (y por tanto no se aprueba) el Prorubro 2007. Se estimó un monto similar al del año anterior.
- (c) Se aprobó recién en Mayo. Durará hasta final del año 2009, con montos anuales similares.
- (d) No existe criterios fijos de financiamiento. Se estimó el mismo monto que el año anterior.
- (e) Las cuotas son de \$ 250.000 por Red Regional. Se estimó que en el año 2007 todas las redes cancelarán sus cuotas
- (f) Corresponde a un proyecto ya presentado a Prochile (Promoción y difusión de productos apícolas de la AFC entre participantes de Apimondia 2007 y en los países iberoamericanos del IX Congreso Iberoamericano de Apicultura)

## ESPACIOS Y NUEVOS DESAFÍOS PARA LA RED NACIONAL

Sobre la base de los elementos de contexto y de diagnóstico de la Red en sus dimensiones regionales y nacional, se plantean un conjunto de ideas fuerza que constituyen los nuevos énfasis conceptuales que se propone para la Red Nacional.

### 1. UN ROL GREMIAL SUSTENTADO EN UNA SÓLIDA CAPACIDAD TÉCNICA-ECONÓMICA Y ORIENTADO A AMPLIAR LA CAPACIDAD DE NEGOCIOS E INNOVACIÓN DE LA CADENA

*“Son muchas y muy variadas las motivaciones que inducen a los individuos que habitan en el campo a tomar la decisión de contribuir en procesos de acción colectiva dada las limitaciones que impone el medio en el que actúan para incidir individualmente en su bienestar. Con fines analíticos, podemos distinguir dos tipos de motivaciones principales. Un primer tipo de motivaciones son aquellas que se basan en la búsqueda de bienes tales como instrumentos para reducir los costos de sus insumos de producción, mejorar la comercialización de sus productos incorporar nueva tecnología a sus explotaciones, los cuales, una vez obtenidos tienen una contribución directa en el aumento de sus rentas. La agregación y articulación de este tipo de motivaciones en procesos de acción colectiva estables da lugar a la constitución de lo que conocemos como Organizaciones Económicas. (...) Un segundo tipo de motivaciones se fundamenta en el intento de obtener de las autoridades de gobierno reglas del juego y políticas públicas que sean las más favorable posibles a los intereses de los agricultores. El resultado de la movilización de este tipo de motivaciones y su institucionalización en estructuras estables da lugar a lo que son las Organizaciones Gremiales (...”). (Porras, 2003).*

En este contexto y considerando por una parte los espacios que hoy en día se están configurando en la cadena e institucionalidad apícola, y por otra las exigencias y requerimientos de los pequeños apicultores en su distintos niveles de organización, se reafirma y explicita el **rol gremial** que se le atribuye a la Red Nacional.

Este rol gremial se concibe con claros objetivos y desafiantes atributos. La defensa de los intereses de los apicultores se visualiza no como un fin en si mismo, sino con un propósito claro que apunta al incremento de su competitividad a través de la consolidación y ampliación de su capacidad de innovación y de negocios. En este contexto, la visión de competitividad se sustenta en dos principios relevantes que colocan un sello propio a la acción colectiva de la Red. Por un lado, está la noción de sustentabilidad, esto es la aplicación de una ética productiva y económica que integre a plenitud la inocuidad y medioambiente. Por otro, se plantea la equidad en la cadena como el segundo principio que anima la misión de la Red Nacional.

Desempeñar con excelencia este rol gremial obliga a contar con una sólida plataforma de conocimientos técnicos, productivos, comerciales y económicos, para desde allí desarrollar una interlocución de peso con los estamentos públicos y privados del entorno.

El énfasis gremial que se le está colocando a la Red Nacional deja claramente en un segundo plano eventuales incursiones en iniciativas de comercialización directa para la Red Nacional. Más allá de la experiencia algo traumática que se ha vivido con la Sociedad Anónima, la complejidad y riesgo que conlleva este tipo de iniciativa hace

pensar que es más razonable que las organizaciones de corte económico tengan un carácter más focalizado, donde las confianzas, el sentido de identidad, de pertenencia compartida de territorio, y de sentido de negocio colectivo sea más fácil de afiatar. En otras palabras, se visualiza la consolidación de empresas asociativas de gran envergadura pero radicada en lo local<sup>25</sup>, en una lógica de “menos a más”.

## 2. UN JUSTO EQUILIBRIO ENTRE EL PRINCIPIO DE UTILIDAD Y EL PRINCIPIO DE IDENTIDAD

*“(...) la capacidad de una determinada organización para promover la contribución de los individuos está directamente relacionada con la producción y administración de incentivos selectivos. El problema se plantea al advertir que no todas las organizaciones se encuentra en la misma situación para poder producir y administrar estos incentivos selectivos. La situación será muy diferente para aquellas organizaciones cuyo objetivo sea la consecución de un bien privado o bienes públicos del que sólo puedan beneficiarse aquellos individuos que han participado en su obtención, de aquellas organizaciones que persiguen bienes públicos indivisibles o puros de los que todos los individuos puedan beneficiarse, independientemente de cuál haya sido su contribución para la consecución de los mismos(...)” (Porras, 2003).*

Uno de los grandes desafíos de la Red Nacional que está a la base de su desarrollo como organización, consiste en lograr en forma simultánea que sus asociados la consideren útil (principio de utilidad) y que se sientan parte de ella (principio de identidad).

El carácter gremial y federado de la Red Nacional dificulta de por sí el logro de estas metas. En efecto, su accionar se sitúa con mayor fuerza en la obtención de bienes públicos indivisibles, lo cual desdibuja su utilidad frente a sus asociados. Los principales mecanismos que se visualizan para revertir –a por lo menos mitigar- este fenómeno dicen relación con: (i) logros efectivos en su rol gremial, esto es incidencia real en el diseño e aplicación de las políticas e instrumentos públicos; (ii) flujo en los dos sentidos del quehacer gremial (participación de las bases en definición de los requerimientos hacia el sector público, información permanente hacia las bases acerca de los logros y no-logros).

Asimismo, el carácter “federado” de la Red Nacional genera una efectiva mayor distancia entre ésta y los apicultores que la que posee las asociaciones locales y regionales con sus miembros asociados. Sin embargo, si esta distancia se ensancha demasiado, se estaría generando una suerte de “separación” entre regiones y nivel nacional donde la Red Nacional estaría perdiendo su carácter de representación, esto es, se estaría desperfilando una de su razón de ser. En esta dimensión, el rol que juega la información y comunicación entre Red Nacional y Redes Regionales (incluyendo las asociaciones locales) es de nuevo crucial. Dice relación con información y comunicación virtual (Web, Boletines, etc) pero también con intercambios y diálogos presenciales.

---

<sup>25</sup> Para mayor elemento acerca de esta temática, y en particular “el déficit de Pensamiento en grande” y el “desarrollo de “potenciadoras de Empresas”, referirse a Barrera A., Sanhueza R., 2007, Asociatividad en los Encadenamientos Productivos.

### **3. UN CLARO CARÁCTER DE SEGUNDO PISO**

Se plantea que la Red Nacional debe situar claramente su accionar en una lógica de segundo piso. En efecto, sólo con este enfoque se podrá desarrollar una estrategia de complementariedad y potenciamiento con las redes regionales, evitando entre ambas “competencias” mal entendidas y percibidas, realzando el rol de apoyo de la Red Nacional a las regiones, y haciendo más eficientes economías de escala en los servicios y acciones desarrolladas a nivel regional y nivel nacional.

Sobre esta base, se visualiza a una Red Nacional que desarrolla acciones donde la escala permite prestar mayores competencias, tales como información, estudios, capacitación a equipos técnicos, asesorías en negocios, campañas nacionales, imagen corporativa, entre otros. Se plantea que sería razonable que la Red Nacional se “retire” progresivamente de las acciones que desarrolla directamente con los apicultores, con un explícito objetivo de dejar este espacio a las redes regionales.

Con ello, se reforzaría más nítidamente su rol de apoyo a regiones, alimentando de esta manera los principios de utilidad e identidad.

### **4. UNA ESTRATEGIA DIFERENCIADA QUE DÉ RESPUESTA A LA HETEROGENEIDAD DE SUS ASOCIADOS**

La heterogeneidad ya reseñada que caracteriza a los pequeños apicultores implica que sus intereses y potencialidades también sean heterogéneos. Responder a esta heterogeneidad mediante una estrategia de fomento diferenciada constituye un desafío ineludible para la Red Nacional.

En efecto, las crecientes exigencias que debe incorporar el segmento exportador de la cadena (RAMEX, REEM, BPA, BPM, Certificación de las salas de extracción, entre otros) implican una alta complejización de los procesos técnicos y de gestión así como crecientes costos de inversión y operación. Hasta el momento, se ha difundido en forma masiva estos nuevos requerimientos, a pesar que un segmento de los apicultores no pueden y no necesariamente requieren incorporar estas exigencias en su integralidad.

Con el objeto de enriquecer y precisar una estrategia diferenciada de fomento, es necesario que la Red Nacional asuma un rol protagónico, colocando la temática en el debate público-privado e impulsando un análisis que permita conocer y entender con precisión las diferencias y variaciones que existe en este eslabón de la cadena así como la dimensión de cada una de los tipos relevantes.

### **5. UNA ORGANIZACIÓN ADAPTATIVA, ROBUSTA, RESPONSABLE Y TRANSPARENTE**

La arquitectura legal y organizacional que se da una organización es un elemento clave para permitir su buen funcionamiento y debe ser adecuada a los roles y funciones que quiere desempeñar.

Más que definir una arquitectura específica, propuesta que deberá surgir de la propia Red, se plantean un conjunto de principios que debería ser considerado con atención, en la medida que varios de éstos presenten debilidades en la actual Red Nacional “ampliada” (Federación Gremial, Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Ltda – IRACH).

En primer lugar, la Organización debe lograr combinar adecuadamente un carácter flexible -que le permita adaptarse en forma creativa a las rápidas transformaciones del entorno y de su plataforma interna- con claridad y transparencia en aspectos claves de la organización y funcionamiento. Es indispensable no confundir flexibilidad con funcionamiento inorgánico, adaptabilidad con improvisación, claridad con rigidez.

En segundo lugar, la capacidad de cambio, para expresarse con éxito, debe desarrollarse en un contexto de robustez organizacional. Entre otros elementos, ello implica generar los mecanismos para que se pueda dar elementos de continuidad en la dirigencia y gestión de la organización.

En tercer lugar, es indispensable lograr una nítida separación y una definición clara del tipo de articulación según los distintos roles (gremial, prestación servicios, eventualmente comercial). Asimismo, se trata de evitar “traslapes” en las funciones de las personas, separando claramente las funciones dirigenciales y de representación de los cargos de gerencia u de otro índole técnico. Todo ello debe ser manejado con un alta grado de transparencia e información.

Por último, es indispensable que la Red Nacional se “adueñe” de las figuras actuales o futuras que se constituyen bajo su alero. Ello significa asumir a cabalidad su rol de orientación, supervisión y responsabilidad de estas sociedades.

## **6. UNA ORGANIZACIÓN PROFESIONALIZADA**

*“Desde una perspectiva general, tres son las capacidades que en el caso de la asociatividad de la pequeña agricultura parecieran ser relevantes para contar con liderazgos efectivos. La primera es la comprensión de los nuevos escenarios económicos e institucionales en que el desarrollo de esta agricultura se da. La segunda es el conocimiento de las dinámicas comerciales y de los actores de las cadenas productivas en que se estructuran las iniciativas de cooperación. Y la tercera se refiere a la visión de la empresa y de los negocios que se es capaz de imaginar y compartir. Si bien estas son capacidades relevantes para los liderazgos en cualquier ámbito productivo y tipo de empresa, se enfatizan en el caso de la agricultura campesina habida cuenta del rezago de desarrollo que tienen en relación a otros actores de la realidad sectorial y de la “creencia” aún existente de que las características del mundo rural lo harían tributario de un modo de desarrollo diferente. Los nuevos escenarios globales son, especialmente en los aspectos económicos y comerciales, homogéneos en cuanto a los códigos que los impulsan. Los liderazgos efectivos, entonces, requieren ser sensibles para ver las oportunidades que la globalización ofrece y no sólo percibir sus amenazas; precisan ver las oportunidades que ofrecen las alianzas con terceros, entre ellos las agroindustria, y no sólo los riegos de cooperación con terceros (...).” (Barrera A., Sanhueza R., 2007).*

La Red Nacional se inscribe perfectamente en este diagnóstico. Uno de sus importantes desafíos consiste en profesionalizar su staff dirigente y ejecutivo, esto es el grupo de dirigentes nacionales y regionales, así como el equipo técnico de gerencia.

En este contexto, varias son las iniciativas que pudieran emprenderse para superar este déficit. La primera es la capacitación permanente de los directores de tal forma que cuenten con más y mejores habilidades. La segunda dice relación con el establecimiento de un proceso de “incubación” de líderes, donde la Red puede jugar un rol central en la identificación y preparación de nuevos líderes, lo que sienta las bases para la renovación y perfeccionamiento de la dirigencia. La tercera consistiría en realizar con regularidad encuentros con expertos externos que jueguen un rol de “interpelación crítica” al quehacer estratégica de la Red. En lo que se refiere a la capacidades gerenciales, se visualiza la necesidad de fortalecerlas, integrando capacidades con mayor experiencia y expertiz. Ello podría concretarse con la incorporación de una figura de “asesor” y/o evaluando la factibilidad de colocar la Red y sus empresas (SA e IRACH) bajo la coordinación de un mismo gerente.

## **7. UNA MAYOR AUTONOMÍA FINANCIERA**

Las organizaciones campesinas tradicionales han tenido históricamente una fuerte dependencia del Estado, y se debe reconocer que la autonomía no es un elemento fácil de lograr, más especialmente para las organizaciones con sello gremial. Sin embargo es necesario avanzar en esta dirección, con el objeto de disminuir la influencia de los servicios públicos en lo que quieren ser y hacer las organizaciones.

En este contexto, el aporte de los asociados constituye un espacio que debe ser concebido y trabajado como un “espacio de libertad”, y es importante ampliar esta plataforma a otros financiamientos. Asimismo, la prestación de servicios puede también convertirse en una fuente atractiva de financiamiento, tal como lo ha demostrado la IRACH. En este renglón, es indispensable clarificar y explicitar los criterios de relaciones financieras entre la Red y sus otras figuras legales. Se visualiza también la imperiosa necesidad de asegurar una óptima calidad de los servicios prestados, colocándose éstos preferentemente en una lógica de segundo piso (estudios, asesorías, etc).

## ESTRATEGIA DE LA RED NACIONAL

### 1. MISIÓN DE LA RED NACIONAL: UNA PROPUESTA PARA LA DISCUSION

*Posicionar a la pequeña y mediana apicultura como un actor relevante de la cadena, impulsando la competitividad y la innovación en el marco de un desarrollo sustentable y con equidad.*

### 2. PLAN ESTRATÉGICO

A partir del concepto de Red que se ha dibujado en las secciones anteriores y de los roles y atributos que se le ha atribuido, se desarrolla en este capítulo las principales líneas de acción que conforman el plan estratégico de la organización, recordando que éstas tienen un carácter propositivo y por tanto preliminar. Estos ejes de acción se pueden ordenar en torno a tres grandes ejes, tal como se grafica a continuación: (i) Fortalecimiento institucional de la Red Nacional (ii) Apoyo a las redes regionales y (iii) Fomento y posicionamiento del rubro y de la pequeña apicultura.



Es importante señalar que el diseño de este plan considera con especial atención la situación un tanto débil que exhibe actualmente la Red Nacional. Por ello, se ha optado por privilegiar lo indispensable, lo vital por sobre lo ideal, lo “bueno sobre lo perfecto”, buscando focalizar los esfuerzos y energías de manera acotada para permitir acumular masa crítica.

Es por esta razón que el plan contiene un número acotado de líneas de acción y que, dentro de éstas, se relevan las medidas que tienen un carácter indispensable y urgente, éstas son, medidas cuya no-aplicación ponen en riesgo la sobrevivencia de la organización.

Es también por eso que se le da prioridad a un proceso de reordenamiento y acumulación de capacidades, con una clara orientación de consolidación hacia dentro (fortalecimiento institucional y apoyo a regiones). Una vez logrado este proceso de consolidación, las acciones de la Red se reabrirán con mayor fuerza hacia fuera, abarcando y cumpliendo integralmente las principales funciones que se espera de ella. Dicho de otra manera, en un periodo inicial, se deberá priorizar aquellas acciones que son indispensables para reconstruir una plataforma e imagen que dé soporte al desarrollo armonioso de la organización, concebida como una solo cuerpo Red Nacional – Redes Regionales.

## **2.1. Fortalecimiento institucional de la Red Nacional**

Como se ha evidenciado a lo largo de todo el diagnóstico, tanto en su dimensión regional como nacional, la situación institucional y organizacional de la Red Nacional es la que actualmente presenta mayores debilidades –problemas y vacíos- y requiere sin lugar a duda ser tratada con especial atención y como primera prioridad. En esta dimensión de trabajo, se visualiza tres grandes ejes de acción, cuyo desarrollo en forma simultánea permitirá consolidar la Red “hacia adentro”. Estos son: (i) Reordenamiento y perfeccionamiento organizacional; (ii) Profesionalización de la organización; y (iii) Perfeccionamiento del financiamiento.

### ***2.1.1. Reordenamiento y perfeccionamiento organizacional***

Esta línea de trabajo engloba a su vez cuatro tipos de acciones. Las dos primeras están asociadas a los problemas que afectan las sociedades de la Red Nacional mientras que la tercera dice relación con definición más permanentes de la estructura y funcionamiento organizacional.

- **Contratación de una auditoria externa calificada:** La Sociedad Anónima está una situación confusa en las dimensiones legal, tributaria, financiera y contable. Es indispensable que la Red Nacional adopte medidas de urgencia para resolver las anomalías y situaciones de arrastre existentes<sup>26</sup>, por cuanto ello constituye un lastre objetivo y subjetivo. Ello implica también revisar y adecuar la situación legal de la IRACH, y eventualmente de la propia Federación Red Nacional.

---

<sup>26</sup> La Red Nacional ha impulsado varias iniciativas para avanzar en este sentido, siendo la más reciente la contratación de un abogado. No obstante, hasta el momento, y por restricciones de recursos, estas acciones de regularización no han tenido el carácter integral y especializado que se requiere. Es indispensable que se resuelve rápidamente e integralmente esta situación, aprovechando los recursos que estarán disponibles para tal efecto en el PRODES recién aprobado.

Para ello, es necesario que la Red Nacional se asesore por una auditoria externa altamente calificada, la cual en una primera etapa deberá identificar los problemas e irregularidades en los distintos aspectos, para después consensuar con el directorio de la Red Nacional sobre las soluciones más adecuadas.

- **Realización de un reposicionamiento de imagen corporativa:** Una vez ordenado y regularizado la situación de las sociedades de la Red, es indispensable realizar un conjunto de acciones de comunicación e información hacia las Redes Regionales y sus asociados, con el objeto de transparentar lo ocurrido en la Sociedad Anónima, e informar acerca de las medidas de soluciones que se están implementando.

Si bien será importante entregar información escrita sobre estos aspectos, se deberá dar especial énfasis a las iniciativas comunicacionales “presenciales”, las cuales permiten el diálogo y tienen mayor impacto emocional. Los nuevos directivos deberán jugar un rol activo en ello.

- **Perfeccionamiento de la estructura y normativa de funcionamiento:** El desarrollo voluntarista de la Red Nacional y figuras asociadas ha implicado decisiones un tanto apresuradas y/o imprecisas, en cuanto a las estructuras y organizaciones que se han implementado. En este contexto, y aprovechando el proceso de regularización que se está llevando a cabo, es indispensable que la Red Nacional impulse un proceso de definición en las siguientes dimensiones:

- Figuras legales que se constituyen bajo el alero de la Red Nacional: las sociedades que se van a permanecer y/o crearse, socios, naturaleza jurídica, objeto, entre otros)
- Objetivos y relaciones entre las distintas figuras jurídicas.
- Modelos de toma de decisiones, donde se debe cautelar los principios de participación, transparencia y continuidad. Se recomienda entre otros introducir un mecanismo de elecciones rotativas del directorio para asegurar una cierta continuidad en la gestión estratégica (por ejemplo, se cambia la mitad del directorio cada dos años) e incorporar al gerente como parte del directorio.
- Marco normativo permanente de operación y funcionamiento el cual deberá cautelar con especial énfasis la claridad y transparencia de las funciones de las personas. En particular, es necesario evitar permeabilidad entre las funciones de dirigencia, las funciones de apoyo técnico o administrativo y las funciones de gerencia.
- Código de buenas prácticas asociativas, que a partir del marco anterior, pudiera integrar un conjunto de principios organizativos que cautelen el desempeño y comportamiento ético.

### ***2.1.2. Profesionalización del equipo dirigente y gerencial***

La intensificación de la profesionalización del equipo que encabeza la Red Nacional, incluyendo en éste a las dirigencias regionales, constituye un desafío de primera importancia para enfrentar con éxito las exigencias crecientes que se le plantean a los equipos dirigentes.

- **Profesionalización de los dirigentes nacionales y regionales:** El desarrollo de una visión de mediano plazo y una interlocución de mayor peso con los actores públicos y privados vinculados a la cadena, obliga a ampliar y consolidar el conocimiento del estamento dirigencial en un conjunto de dimensiones, donde cobran particular relevancia todas aquellas que dicen relación con tendencias más globales. Entre éstas se destaca la comprensión de los nuevos escenarios económicos e institucionales globales en los cuales se desarrolla la agricultura; la política agrícola nacional; la institucionalidad de fomento con sus instrumentos, normas y regulaciones; el funcionamiento de la cadena y racionalidades de sus actores, entre otros.

Tan importante como las de conocimiento “duro”, se visualiza también la necesidad de reforzar las capacidades de liderazgo en la dimensión de la inteligencia emocional, reconociendo que (...) *los liderazgos empresariales son cada vez más situacionales, horizontales, emocionales y éticos* (Barrera A., Sanhueza R., 2007).

En este contexto, se visualiza por lo menos 3 iniciativas que podrán impulsar y fortalecerse en esta línea de acción. La primera, más clásica, es la capacitación de los dirigentes (nacionales y regionales), la cual debe combinar medios formativos presenciales (seminarios, cursos, talleres), virtuales e procesos de intercambios y giras. En segundo lugar, se plantea la puesta en marcha de una iniciativa de incubación de líderes, donde la Red Nacional podría jugar un rol relevante en la identificación, selección y preparación de la nueva generación dirigencial. La tercera iniciativa es la constitución de un consejo consultivo ampliado que integre expertos externos con capacidad de interpelación, de tal forma de ampliar las visiones de corte más estratégicas.

- **Intensificación de la profesionalización de la gerencia:** el rol de la gerencia es crecientemente fundamental en un escenario de complejización de los desafíos. En este contexto, se plantea evaluar la pertinencia de introducir la figura de un asesor permanente, con alta experiencia y expertiz que apoye al equipo de gerentes de las distintas figuras de la Red (Red Nacional, IRACH o equivalente). Junto con ello, se visualiza la necesidad de: (i) ampliar las capacidades y habilidades de los gerentes, (ii) desarrollar buenas prácticas de gestión, lo cual, entre otros implica implementar un sistema de programación y monitoreo de las actividades; (iii) contratar asesorías para temas específicos.

En esta perspectiva de fortalecimiento, se inscribe también el objetivo de “aliviar” a los dirigentes de las funciones de operativas cotidianas.

### **2.1.3. Ampliación y perfeccionamiento del financiamiento**

Una mayor autonomía de financiamiento, en particular en relación a INDAP, constituye un aspecto en el cual la Red Nacional debe avanzar. Ello implica por lo menos dos tipos de acción:

- **Diseño de una estrategia detallada de financiamiento:** Ello incluye entre otros, prospectar nuevas fuentes (donaciones y subsidios); definir con claridad el tipo de servicios que se va a ofrecer (IRACH); definir los criterios de relación financiera entre Red Nacional e IRACH.

- **Establecimiento de convenios y formulación de proyectos:** En función de la estrategia de financiamiento, se impulsará el establecimiento de convenios con fuentes de financiamiento externas e internas y se formulará proyectos para acceder a financiamiento público. Ello será responsabilidad de la gerencia.

## **2.2. Apoyo a las Redes Regionales**

El apoyo a regiones constituye otra prioridad para la Red Nacional. En efecto, el buen desempeño de esta función es condición indispensable para consolidar la visión de identidad y para potenciar la noción de utilidad. Asimismo, permite conformar y capturar economías de escala, lo cual facilita la incorporación de mayor expertiz y el desarrollo de acciones transversales.

En esta dimensión, se propone desarrollar cuatro ejes de acción, los cuales se agrupan en acciones de asesorías, de capacitación y evaluación, de información y de imagen corporativa y comunicación.

### **2.2.1. Asesorías a las Redes Regionales**

Esta línea de trabajo se concibe principalmente con un enfoque de respuesta a demandas específicas de las Regiones. A principio de temporada o cuando la situación lo requiere, las regiones podrían definir sus requerimientos de apoyo, las cuales serán analizadas caso a caso, para definir si la Red Nacional tiene la capacidad y disponibilidad para prestar las asesorías requeridas. Estas asesorías podrán ser prestadas en forma directa por el equipo de gerencia de la Red y/o a través de expertos externos contratados para tal efecto.

En este contexto, se visualiza como de primera prioridad un apoyo a regiones en los procesos de conformación de unidades de negocios, en los ámbitos económicos (plan de negocios), legales y tributarios.

### **2.2.2. Capacitación y evaluación de los servicios prestados por las Redes Regionales**

En esta dimensión de trabajo, se visualiza por lo menos dos líneas de trabajo que aportarán sustancialmente a las capacidades de acción de las Redes Regionales.

- **Capacitación a los equipos técnicos regionales:** Una proporción creciente de las Redes Regionales están prestando servicios de asistencia técnica (SAT) y de formulación de PDI a sus asociados y otros pequeños apicultores. Algunas también se plantean incursionar en la realización de eventos de capacitación (OTEC). En este contexto, y con el objeto de perfeccionar la calidad de los servicios prestados y de homogeneizar las pautas técnicas que se difunden, es particularmente recomendable que la Red Nacional impulse acciones de formación y perfeccionamiento de los equipos regionales que prestan este tipo de servicios. Estas acciones deberán concebirse en estrecha relación con el Centro Apícola, el cual está montando un programa de formación y acreditación por nivel (productor, técnico, especialista), pudiendo hacerse responsable el Centro de la capacitación inicial de los técnicos de las Redes Regionales, mientras la Red Nacional podría organizar Jornadas de

Actualización anual o bianualmente<sup>27</sup>. En este contexto, la elaboración y difusión de materiales estándares de capacitación resulta particularmente atractivo.

Complementariamente, y con el objeto de retroalimentar su rol capacitador de segundo piso, se ve interesante que la Red Nacional coordine acciones de evaluación de la calidad de los servicios prestados por las Redes Regionales.

En este contexto, la Red Nacional y Regionales podrían fijarse como meta de constituirse en un prestador líder de servicios técnicos en el rubro.

- **Organización de plataformas de intercambios y rutas de aprendizaje:** La Red Nacional integra en su seno múltiples experiencias de corte comercial, tecnológica, asociativa, entre otros, las cuales representan una amplia gama de enfoques, magnitud, grado de consolidación, dificultades y éxitos, etc. Hacer hablar estas experiencias, ponerlas en contacto, constituye un modo de aprendizaje particularmente fructífero. En este contexto, se propone que la Red Nacional desarrolle un programa de intercambios y rutas de aprendizaje, el cual podría en una primera etapa acotarse a experiencias e integrantes de las Redes Regionales, para posteriormente, ampliarse a otras experiencias y otros usuarios.

### **2.2.3. Servicios de información**

La función de información que cumple la Red Nacional es uno de los aspectos más valorados por la regiones, razón por la cual es indispensable continuar y perfeccionar esta línea de trabajo. En esta dimensión, se visualiza tres líneas complementarias:

- **Información técnica, económica y comercial sobre la cadena a nivel internacional y nacional:** Una información calificada y oportuna en estos ámbitos es una condición indispensable para poder anticiparse y negociar en mejores condiciones. Hoy en día, ello constituye un de los pilares centrales de apoyo de una organización de segundo piso a sus asociados. En una primera etapa, puede sustentarse en medios más sencillos y masivos (Web, Boletín, etc<sup>28</sup>) para ir complejizándose en la medida que se consolide, introduciendo iniciativas tales como Jornadas de Actualización técnicas, ruedas de negocios, software de simulación de retorno según exportadores, entre otros.
- **Información sobre la política e instrumentos de fomento:** Esta vertiente permite incrementar la capacidad de las regiones para dialogar en mejores condiciones con su entorno público regional y para capturar más recursos de fomento. Con el objeto de no duplicar esfuerzos en esta dimensión, es importante que la Red Nacional se articule estrechamente y claramente con la Mesa Apícola Nacional.
- **Información sobre los asociados:** La información cuantitativa sobre la pequeña apicultura en general y sobre los socios de las Redes Regionales en particular es bastante desactualizada y poco precisa. Ello dificulta sustentar con mayores fundamentos un discurso de corte político y también avanzar en estrategia diferenciada de fomento. Para superar esta carencia, se visualiza dos mecanismos

<sup>27</sup> La IRACH podría encargarse de la organización y ejecución de aquellas jornadas.

<sup>28</sup> La Red Nacional ya cuenta de una página Web de buena calidad y desarrolló su primer Boletín en las semanas pasadas.

complementarios: el primero, simple pero con carácter acotado, consiste en configurar una base de datos de los socios de las redes regionales, con un formato único y un periodo de actualización estándar, lo cual permitiría contar con un consolidado nacional homogéneo en todo sentido (tipo de información, fecha de actualización, entre otros). El segundo, más complejo pero más integral, apunta a lograr un catastro de los apicultores (socios y no socios de las Redes). Ello supera las capacidades de la Red Nacional y Redes Regionales, pero constituye un tema que debe ser profundizado con el sector público (ver más adelante).

#### **2.2.4. Perfeccionamiento de la imagen corporativa y comunicación**

En esta dimensión, se identifica un conjunto de acciones de corte transversal que permitiría, por un lado, homogeneizar y potenciar la imagen corporativa “Red Nacional-Redes Regionales” y por otro, realizar economías de escala. Entre otros, se destaca:

- **Apoyo a las campañas de promoción del consumo interno:** Las regiones han desarrollado con mayor y menor intensidad y cobertura acciones que tienden a posicionar los productos apícolas a nivel nacional (semanas de la miel, participación a ferias regionales, entre otros). En este contexto, la Red Nacional podría desempeñar un papel de “integración de imagen”, haciendo disponibles elementos de marketing “nacional” (diseño de logo, etiquetas, sellos, envases, etc), a los cuales las regiones podrían agregar su imagen específica.
- **Apoyo a la organización de eventos:** En la misma lógica, la Red Nacional podría aportar en los elementos necesarios a la organización de eventos, definiendo criterios y normas comunicacionales (normas gráficas para carpetas, pendones, stand, etc).

### **2.3. Fomento y posicionamiento del rubro y de la pequeña apicultura**

Este tercer eje estratégico constituye el fin último del quehacer de la Red, donde convergen y se cristalizan los esfuerzos desplegados en los otros ámbitos. En los ocho años de existencia, es el eje donde la Red ha logrado, sin lugar a duda, mayores logros y que tiene más presente en su quehacer. Por esta razón, la mayoría de las acciones que se proponen a continuación ya son partes de la agenda de la Red y su incorporación en este documento tiene por objeto reafirmar su pertinencia e importancia. Para facilitar la lectura, se les ha ordenado en torno a cuatro líneas de acción muy estrechamente entrelazadas, razón por la cual esta división puede resultar un tanto arbitraria.

#### **2.3.1. Posicionamiento del rubro y de los pequeños apicultores**

Se trata de desarrollar una mayor sensibilidad e interés tanto a nivel de la ciudadanía como del sector público hacia el rubro apícola, con el objeto de incentivar un mayor consumo de los productos y servicios de la colmena, y de generar una mayor protección y fomento del rubro apícola. En este marco, se visualizan dos grandes líneas de acción:

- **Participación activa e informada en diferentes instancias nacionales e internacionales:** A nivel nacional, es imprescindible su participación por lo menos en la Mesa Apícola, el Centro Apícola, la AGEM, y el Consorcio Apícola. A nivel internacional, se releva su participación a Apimondia, Congreso Iberoamericano de Apicultura, Bloque Apícola del Cono Sur, entre otros.

- **Organización de eventos:** Continuará teniendo un rol protagónico en la organización del Simposio Apícola. Asimismo, organizará su Congreso Gremial y el mini-congreso, una vez al año. Se sugiere incorporar en el Congreso gremial y/o Mini-congreso la participación del Consejo consultivo ampliado (con expertos externos), con el objeto de generar una instancia más amplia y crítica de discusión sobre las orientaciones estratégicas de la Red Nacional.

### **2.3.2. Interlocución con el sector público**

La interlocución con el sector público tiene por principal objetivo el de incidir en el diseño de políticas públicas, normas y regulaciones, instrumentos de fomento y marcos presupuestarios, con el propósito que éstos se orienten en forma adecuada hacia el mejoramiento de la competitividad y equidad de la cadena.

En este contexto, se visualiza dos niveles de interlocución. La primera tiene un carácter más estratégico y permanente, mientras la segunda se aboca a resolver problemas de índole más coyunturales.

- **Interlocución estratégica:** en esta dimensión, se releva la interacción con instituciones como ODEPA, SAG, INDAP, PROCHILE, CORFO, FIA donde los temas a profundizar dicen relación con estrategia global de la cadena, programa nacional sanitario, estrategia de la pequeña apicultura y rol de asociatividad, asociatividad ampliada, estrategia comercial, y estrategia de innovación.

Dentro de estos temas, se evidencian como particularmente relevantes y urgentes, los siguientes:

- Estrategia para las salas de cosechas (SAG e INDAP)<sup>29</sup>
  - Asociatividad y Exportación directa (INDAP, PROCHILE)
  - Implementación de un programa sanitario nacional (SAG)
  - Diseño y puesta en marcha de un Programa de incremento de la productividad e inocuidad, esto es un “Programa Miel 40-0”<sup>30</sup> (INDAP, SAG, CORFO).
- **Interlocución operativa:** en esta categoría, se sitúan las interacciones de carácter más operativos, ya sea en un orden de resolución de problemas y/o de captura de financiamiento.

### **2.3.3. Interlocución con el sector privado**

La base de la interlocución con el sector privado consiste en buscar una mejor integración entre los distintos eslabones, pues en el mundo actual, y sobre todo para un país pequeño como Chile, competir como cadena más que como empresas individuales, es una fuente de ventajas.

<sup>29</sup> Si bien este tema ha concitado varias iniciativas (estudio financiado por el FIA y ejecutado por el FIA sobre un modelo de sala de cosecha, estudio en curso financiado por INDAP sobre estado del arte de las actuales salas de cosecha, entre otros) aún no se tiene claridad sobre los desafíos que ello implica y la estrategia para enfrentarlos.

<sup>30</sup> Se refiere a un programa orientado a incrementar la productividad a 40kg por colmena y disminuir los problemas de contaminación a cero.

Dentro del sector privado, se puede entonces distinguir dos tipos de agentes. Los que son “clientes” de los pequeños apicultores, esto es eslabones superiores en la cadena (industria nacional, exportadores, agricultores con requerimientos de polinización) y los proveedores, esto es eslabones hacia atrás y paralelos (proveedores de insumos, centros de investigación e innovación, prestadores de asistencia técnica, fuentes financieras etc).

- **Interlocución con los eslabones hacia adelante:** Con ellos, el objetivo específico de la Red Nacional es avanzar hacia mayores grados de equidad dentro de la cadena, sin que ello ponga en riesgo su competitividad como cadena. En este contexto, se impulsará acciones simultáneas que tienden a abrir la competencia (ruedas de negocios, información de precios, etc), a estabilizar la relación con los compradores (convenios con certificación de calidad tales como BPA, BPA, protocolo de polinización; PDP, entre otros).
- **Interlocución con eslabones hacia atrás:** La Red Nacional tendrá un rol importante, en forma coordinada con el Centro Apícola, en la orientación de los requerimientos de innovación e investigación.

En forma paralela, podrá avanzar en el establecimiento de convenios que permitan reducir los costos de transacción y producción, con organismos tales como fuentes de financiamiento (bancos y otros) y proveedores de insumos.

#### **2.3.4. Estudios**

Con el objeto de avanzar con mayor seguridad en la definición de las estrategias de fomento de la cadena, es indispensable contar con un conjunto de estudios que permitan dialogar con mayor solvencia técnica. En una primera aproximación, se identifican como prioritarios estudios que dicen relación con:

- **Estrategia de implementación de salas de cosecha:** se visualiza como necesario integrar los distintos diagnósticos, visiones y planteamientos que se han generado acerca de este tema, con el objetivo de contar con una estrategia país clara.
- **Dimensionamiento y caracterización de los apicultores:** el desconocimiento del sector productivo apícola genera un conjunto de incógnitas que dificulta dibujar una estrategia de fomento mejor fundamentada. Por esta razón, se plantea la necesidad de realizar un estudio de dimensionamiento y caracterización de los apicultores, a partir de los resultados del Censo Agrícola 2007 (disponible en Marzo 2008) y de las distintas bases de datos que maneja el SAG.
- **Estudio económico de la cadena:** con el objeto entender más cuantitativamente el funcionamiento de la cadena, en particular para diseñar fórmulas más equitativas de captura de márgenes en la cadena, es indispensable contar con análisis económicos de mayor precisión.
- **Análisis prospectivo del consumo interno de productos apícolas:** Un elemento que se plantea con mucha fuerza al interior de la cadena es el bajo consumo interno

actual de miel y otros productos apícolas y el potencial que su crecimiento podría –de manera realista- implicar <sup>31</sup>.

- **Análisis prospectivo de los requerimientos de polinización:** Este tema es fundamental por cuanto se están produciendo interesantes transformaciones en la demanda de polinización en términos de cantidad, calidad y distribución territorial. Con el objeto de poder responder adecuadamente a estas tendencias, es indispensable contar un estudio prospectivo que permita anticiparse con elementos fundados.
- **Análisis prospectivo de nichos de mercado en el exterior:** Chile tiene un potencial privilegiado para producir mieles especiales y otros productos de la colmena (reinas, polen, propóleos, jalea real). Sin embargo, es aún muy deficitario el conocimiento acerca de los nichos de mercados asociados a este tipo de productos.
- **Confección de un mapa tecnológico:** En articulación estrecha con el Centro Apícola, es necesario impulsar un estudio que permita definir las prioridades tecnológicas y desarrollar referentes de manejo tecnológico diferenciados por territorio (Programa Miel 40-0).

---

<sup>31</sup> Muchos afirman que una buena campaña de promoción del consumo interno podría implicar que éste “absorbiera” la totalidad de la producción nacional, desplazando las exportaciones a un peso marginal. Si bien es cierto que el consumo nacional es bajo (100 g/cápita versus 220 g/cápita promedio mundial y 1 kg/cápita en Europa), lograr disminuir significativamente el peso de las exportaciones obligaría multiplicar por 5 a 7 el consumo interno, desafío que requiere de un análisis más fino.

## Bibliografía y documentación consultada

**Barrera A., Sanhueza R., 2007**, *Asociatividad en los Encadenamientos productivos*, Versión del 15 de mayo de 2007.

**BRIO Marketinkg, REDAPIX, 2006**, *Consumo de Miel con valor Agregado en Chile, Proyecto FIA, Producción y Comercialización de Miel con Denominación de Origen Botánico y Geográfico de Pequeños Productores Apícolas de la Región de los Lagos*, mayo 2006

**Caceres P., 2007**, *Acciones de INDAP en el rubro apícola, Presentación Power Point*, Mayo 2007.

**Corporación Centro Apícola, Consejo Nacional de Producción Limpia, 2006**, *Proyecto de Acuerdo de Producción Limpia, Sector de Producción de Miel de Abeja, Primera fase "Diagnóstico y elaboración de propuesta de APL"*, Enero 2007- Octubre 2007

**Danty J., 2007**, *Algunos instrumentos de fomento para la apicultura nacional, Presentación Power Point*, Mayo 2007.

**Directorio Biomiel AG, 2007**, *Informe de Gestión, Elaborado por Equipo administrativo Biomiel AG*, Marzo 2007.

**Federación Red Nacional Apícola F.G, 2006**, *Informe Tesorería*.

**Federación Red Nacional Apícola F.G. 2006**, *Informe VII Congreso Gremial*; Pichilemu, julio 2006

**Federación Red Nacional Apícola F.G, 2005**, *Mini Congreso Gremial, Quillón*, diciembre 2005

**Federación Red Nacional Apícola, 2000**, *Estatutos Refundidos de la Federación Gremial de Asociaciones Gremiales Regionales apícolas de Chile F.G.*; junio, 2000

**Fundación Chile, 2005**, *Informe Final, Empresas Agrícolas Campesinas que postulan para ser beneficiarias del Programa de Internacionalización de la Agricultura Campesina de Prochile; Nombre: Red Apícola Apinort AG, Encuestador: Manuel Miranda Luarte*.

**INDAP, 2006**, *Normas técnicas y procedimiento operativos del Programa de Integración de Empresas Campesinas en redes de Empresas por Rubro*, febrero 2006

**INDAP Región del Bío Bío, 2006**, *Plan Regional Rubro Apícola*. Elaborado por Lister L. y Cuevas M.

**INDAP Región del Bío Bío, 2007**, *Programa PRORUBRO, Ficha de Presentación Solicitud Incentivo*.

**INDAP, 2006**, *Programa PRORUBRO, Ficha de Presentación Solicitud Incentivo de la Red Nacional*.

**IRACH, 2006**, *Una empresa de la Red Nacional Apícola de Chile FG*, Presentación Powerpoint.

**Mesa Apícola, 2007**, *Acuerdos Reunión del 9 de mayo 2007, Presentación Power Point*

**Mesa Apícola Región del Bio-Bio, 2007**, *Minuta Reunión del 11 de Abril 2007*

**ODEPA, Mesa Apícola Nacional, 2006**, *Agenda Apícola Nacional, Evaluación ODEPA*; marzo, 2006

**Porras J.I., 2003**, *La Organización Gremial en la Agricultura Familiar Campesina en Chile. Bases para la Formulación de un Plan Estratégico para su fortalecimiento.*

**Pozas C., 2002**, *Integración horizontal y articulación territorial de pequeños productores apícolas: una estrategia para desarrollar su competitividad.* Universidad del Bio Bio.

**Qualitas Agroconsultores, 2006**, *Diagnóstico y Agenda Estratégica de la Cadena Apícola en Chile*, Documento síntesis, Agosto 2006

**Red Nacional Apícola, Federación Gremial de Asociaciones Gremiales Regionales Apícolas de Chile F.G, 2007**, *Memoria, Periodo Mayo 2006 a abril 2007*

**Rojas C., 2007**, *Programa de Formación Empresarial Apícola, Conceptos Principales*, Centro Nacional de Desarrollo Apícola. Presentación Power Point.

### **Páginas Web**

[www.redapicolachile.cl](http://www.redapicolachile.cl)

[www.mesa-apicola.cl](http://www.mesa-apicola.cl)

[www.centroapicola.cl](http://www.centroapicola.cl)

[www.apinort.cl](http://www.apinort.cl)

[www.apiquinta.cl](http://www.apiquinta.cl)

[www.redam.cl](http://www.redam.cl)

[www.biomiela.cl](http://www.biomiela.cl)

[www.redapixag.cl](http://www.redapixag.cl)

[www.fedefruta.cl](http://www.fedefruta.cl)

[www.fedeleche.cl](http://www.fedeleche.cl)

[www.sna.cl](http://www.sna.cl)

[www.asoex.cl](http://www.asoex.cl)

[www.apa.cl](http://www.apa.cl)

[www.asprocer.cl](http://www.asprocer.cl)

[www.paltahass.cl](http://www.paltahass.cl)

[www.chileoliva.cl](http://www.chileoliva.cl)

## ANEXO

### LISTADO DE ENTREVISTAS

#### NIVEL NACIONAL

Juan Herrera: Presidente Red Nacional Apícola  
Harriett Eeles: Secretaria Red Nacional Apícola  
Luis Provoste: Tesorero Red Nacional Apícola; Gerente y Representante Legal IRACH  
Claudio Soto: Gerente Red Nacional Apícola

#### IV REGION

Mike Olivares: Presidente APINORT  
Pedro Contreras: Vicepresidente APINORT  
Jorge Codoseo: Tesorero Cooperativa Apinort; socia APINORT  
Sergio Olivares: Presidente y Gerente Cooperativa Apinort; socia APINORT  
Patricio Fuentes: Encargado del Programa PRORUBRO, INDAP  
Carlos Ruiz: Vice – rector Universidad de Aconcagua

#### V REGION

Ana María Barrera: Presidente APIQUINTA  
Eduardo Herrera: Socio APIQUINTA  
Sergio Parada: Administrador APICAS – Socio APIQUINTA  
Marcelo Sepúlveda: Socio APIQUINTA  
Patricio Torres: Investigador INIA La Cruz  
Fernando Barrientos: Jefe de Fomento INDAP V región  
Jorge Fuller: SAG VI región  
Helmuth Hinrichsen: Mesa Apícola Regional  
Francisco Rey: Apicultor V región  
Sergio de la Cuadra: Apicultor; investigador

#### REGION METROPOLITANA

José Navarrete: Presidente REDAM  
Cristián Flores: Vicepresidente REDAM  
César Hernández: Socio REDAM  
Gregorio Zuñiga: Socio REDAM  
Mauricio Castañeda: Socio REDAM  
Ramiro Ramírez: Socio REDAM  
Mario Navarrete: Socio REDAM  
Juan Bears: Encargado Programa PRORUBRO, INDAP Región Metropolitana

#### VI REGION

Jesús Contreras: Presidente APIUNISEXTA  
Boris Droguett: Socio APIUNISEXTA  
Ana María Galaz: Socio APIUNISEXTA  
Sofía Martínez: Jefe de fomento INDAP VI región  
Luis Díaz: Encargado del Programa PRORUBRO, INDAP VI región

## **VII REGION**

Jerónimo Reyes	Presidente Red VII Región
Eduardo Gonzalez	Vice Presidente Red Apícola VII Región
Ernesto Benavides	Director Red Apícola VII Región
Ernestina Escarate	Tesorera Red VII Región
Oreste Luci	Presidente Colmenar Maule SA; socio Red VII Región
Jaime Soto	Presidente de la Asociación Apimaule; Coordinador de la carrera “Técnico en Apicultura” del Centro de Formación Técnica San Agustín
Julio Cáceres	Encargado del programa Prorubro INDAP, VII región
Jorge Concha	Profesional de la SEREMI, Participante Mesa Apícola Regional
Cristián Cornejo	PROCHILE
Fabiola Bravo	PROCHILE
Mauricio Alfaro	PROCHILE

## **VIII REGION**

José Raúl Probeste	Presidente Red Regional BIOMIEL
Juan Carlos Plaza	Director Red Regional BIOMIEL
Marcelo Rodríguez	Tesorero y Secretario Red Regional BIOMIEL
Olga Vera	Apicab S.A.; socio BIOMIEL
Carlos Mellado	Apiconcepción socio BIOMIEL; Jefe Técnico SAT de BIOMIEL
José Alvarez	Comité Apícola de San Nicolas socio BIOMIEL
Oscar Padilla	Apifuturo S.A.; socio BIOMIEL
José Benedicto	Apifuturo S.A.; socio BIOMIEL
Orlando Arguayo	Empresario Apícola Proapis; Asesor Técnico
Hugo Candia	GORE
Leonardo Lister	Encargado Rubro Apícola, INDAP VIII región
Anselmo Chávez	Encargado Programa Prorubro INDAP VIII Región

## **IX REGION**

Patricio Camelio	Presidente Red Regional APINOVENA
Sandra Castillo	Secretaria Red Regional APINOVENA
Pedro Castro	Tesorero APINOVENA
Nelson Abello	Cooperativa Campesina Apícola Gorbea; socio APINOVENA
J. Sebastián Barros	Presidente Mesa Apícola IX Región
Daniela Mariamez	PROCHILE IX Región; Ex gestor Red Apinovená
Santiago Camaño	Encargado Programa Prorubro INDAP IX región
Daniel Valiente	PROCHILE IX Región.

## **X REGION**

Ingrid Coronado	Presidente REDAPIX
Amelia Pérez	Tesorera REDAPIX
Cristian Pozas	Gerente REDAPIX
Américo Reyes	Socio y Presidente electo REDAPIX
Daniel Sempe	Socio y Vicepresidente electo REDAPIX
Marcelo Bintrup	Representante UCAPA; Socio REDAPIX
Bruno Fierro	Comité Apícola Volcán Osorno; Socio REDAPIX
Ervis Guenupan	Presidente APICOOP; Socio REDAPIX
Jorge Cid	Director regional INDAP, X región
Octavio Ojeda	INDAP X región
Hugo Ulloa	Encargado PRODES INDAP, X región
Gilby Vidal	Encargado Programa Prorubro INDAP X región
Iván Davis	Profesional SEREMI X región – Mesa Apícola Regional
Marco Campos	SAG X región

## **OTRAS ENTIDADES Y PROFESIONALES INDEPENDIENTES**

Jeannette Danty	Mesa Apícola Nacional - ODEPA
Misael Cuevas	Centro Nacional Apícola
Paula Cáceres	INDAP central
Marco Montagna	INDAP central
Verónica Tellez	SAG Central
Antonio Celis	SAG Central
J. Carlos Sepúlveda	Gerente FEDEFRUTA
Octavio Sotomayor	Consultor
Ramiro Sanhueza	Consultor
Arturo Barrera	Consultor
Luis Marambio	Consultor