

GESTIÓN PARA LA MODERNIZACIÓN



DE LA PEQUEÑA
EMPRESA AGRÍCOLA

Indap

INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
MINISTERIO DE AGRICULTURA

Uno de los elementos más característicos de la estrategia de desarrollo económico del país, es el decidido proceso de apertura comercial y la integración con diferentes países y bloques económicos.

Los nuevos escenarios configurados a partir de estos procesos, plantean inéditas oportunidades y nuevos desafíos a los distintos sectores productivos nacionales. El sector agrícola no es ajeno a esta situación y por lo tanto el mejoramiento de su productividad, rentabilidad y competitividad es una tarea urgente de profundizar, la que requerirá que los productores den un salto significativo en su capacidad de gestión.

La competitividad de las unidades productivas –incluidas las de la agricultura campesina– está determinada crecientemente, entre otros elementos, por la forma en que organicen sus factores productivos en función de los nuevos escenarios, con el fin de alcanzar sus objetivos como empresa.

La gestión empresarial se constituye, así, como el proceso ordenador de la producción y de los negocios. En esta perspectiva, la interpretación, la prospección y la anticipación de las nuevas realidades, como también las capacidades de liderazgo, de emprendimiento, de innovación y de organización son los factores que actualmente más hacen la diferencia entre aquellas empresas exitosas y aquellas que no lo son, entre un pequeño productor y un pequeño empresario agrícola.

GESTIÓN PARA LA
MODERNIZACIÓN
DE LA PEQUEÑA
EMPRESA AGRÍCOLA

Indap

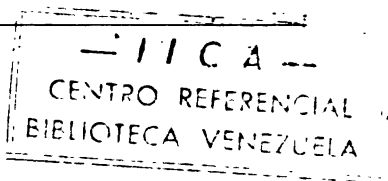
INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
MINISTERIO DE AGRICULTURA

11CA
00004330E14
151

© INDAP, Ministerio de Agricultura
Inscripción N° 100.805, julio de 1997.
ISBN: 956-7718-00-8

Coordinación de la edición : Arturo Barrera M., INDAP
Producción general y coordinación : Susana Levy - Editorial Pomelo
Diseño de portada : Osvaldo Aguiló
Diseño de interior : Vesna Sekulovic
Impresión : IICA

INDICE



PRESENTACIÓN

Luis Marambio Canales, Director Nacional de INDAP. 7

INAUGURACIÓN

Omar Jofré Fuente, Secretario General del Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile, MUCECH. 11

Ariel Rivera Irias, Representante del IICA en Chile. 17

Severino de Melo Araujo, Subdirector General de la FAO y Representante Regional para América Latina y el Caribe. 23

Carlos Mladinic Alonso, Ministro de Agricultura de Chile. 27

MARCO DEL SEMINARIO

Contexto, objetivos y grandes temas / **Luis Marambio Canales** 35

ASPECTOS CONCEPTUALES

Gestión en el ámbito agrícola: particularidades teóricas y estado de situación del debate a nivel mundial / **John Dillon** 43

Competitividad y gerencia estratégica: nuevos retos para la gestión de empresas / **Luis Riveros** 75

Marco conceptual para la gestión de pequeñas empresas agrícolas / **José Ignacio Gómez** 95

La gestión de empresas asociativas en los nuevos escenarios económicos / **Santiago Cayota** 105

EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

Fomento de la gestión agrícola para el aumento de la productividad. La experiencia danesa / **Arne Nielsen** 127

Las herramientas de gestión asociativa de los productores de Quebec y Canadá / **Michel Morisset** 147

Los centros de gestión en el País Vasco / **Pedro Guerrero** 165

Gestión empresarial, cooperativas y desarrollo rural. La experiencia de Estados Unidos / **Leon Garoyan** 185

EXPERIENCIAS NACIONALES

El desarrollo de la gestión en empresas agrícolas: la experiencia de CORFO / Tomás Vial	205
El desarrollo de empresas agrícolas: el caso de IANSA / Ernesto Sahr	213
Capacitación en gestión y diseño organizacional para directivos y socios de organizaciones campesinas: una experiencia en la VI Región / Christian Potocnjak	219
Gestión de empresas asociativas campesinas: la experiencia de INDAP / Juan Francisco Serón	233
Los centros de gestión empresarial en Chile / Instituto de Desarrollo Agropecuario	243

PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA AGRICULTURA CAMPESINA CHILENA

La ruta principal de la modernización de la agricultura familiar: su fortalecimiento empresarial / Alvaro Rojas	263
Desafíos del desarrollo empresarial de la pequeña agricultura / Patricio Galeb	273
El fortalecimiento empresarial de la pequeña agricultura: la visión de CAMPOCOOP / Manuel Peñailillo	277
El desarrollo empresarial de la agricultura campesina: exigencias y desafíos de una apuesta / Arturo Barrera	283

GESTIÓN EMPRESARIAL, PEQUEÑA AGRICULTURA E INSTITUCIONALIDAD

Agricultura, nueva institucionalidad y gestión empresarial / Lizardo de las Casas	295
Institucionalidad, políticas públicas y los desafíos de la gestión empresarial en la agricultura campesina / Luis Marambio Canales	303
Dinámicas sectoriales e importancia de la gestión empresarial en una visión 2.020 / John Dillon	309

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS DE EXPERTOS INTERNACIONALES

CLAUSURA

Jean Jacques Duhart	325
----------------------------	-----

PRESENTACIÓN

3
9
17
21
25



PRESENTACIÓN

El gobierno chileno se ha planteado como uno de sus objetivos de política agropecuaria el fomentar y avanzar en la transformación productiva de la agricultura nacional, especialmente de la pequeña empresa agrícola. Para ésta, ello implica una significativa oportunidad que pasa por el gran desafío de la modernización de sus unidades productivas. En esta perspectiva, un rol fundamental se le ha asignado al mejoramiento de la gestión empresarial; como elemento privilegiado en la administración de las incertidumbres propias de los nuevos escenarios y en el aprovechamiento de las oportunidades que surgen de la globalización e integración.

No cabe duda que en el desafío de la "construcción de competitividad" un rol creciente y estratégico lo tienen el acceso y dominio de las tecnologías, tanto duras como blandas, especialmente aquellas referidas a la organización y la gestión. En efecto, la prospección, la interpretación, la anticipación, el ejercicio de liderazgo y la administración de recursos y situaciones son los atributos que actualmente más hacen la diferencia entre aquellas empresas exitosas y aquellas que no lo son, entre un pequeño productor y un pequeño empresario.

La gestión aparece así como el proceso ordenador de los negocios agropecuarios y como una tecnología particular, siendo central en la competitividad y en la diferenciación entre productores y sistemas productivos. El acceso y dominio de la gestión por parte de los distintos grupos sociales es, muchas veces, fuente de mayores o menores grados de equidad; constituyendo una condición necesaria del desarrollo empresarial de la agricultura familiar campesina y de su consolidación como un segmento social y económico relevante de la agricultura chilena.

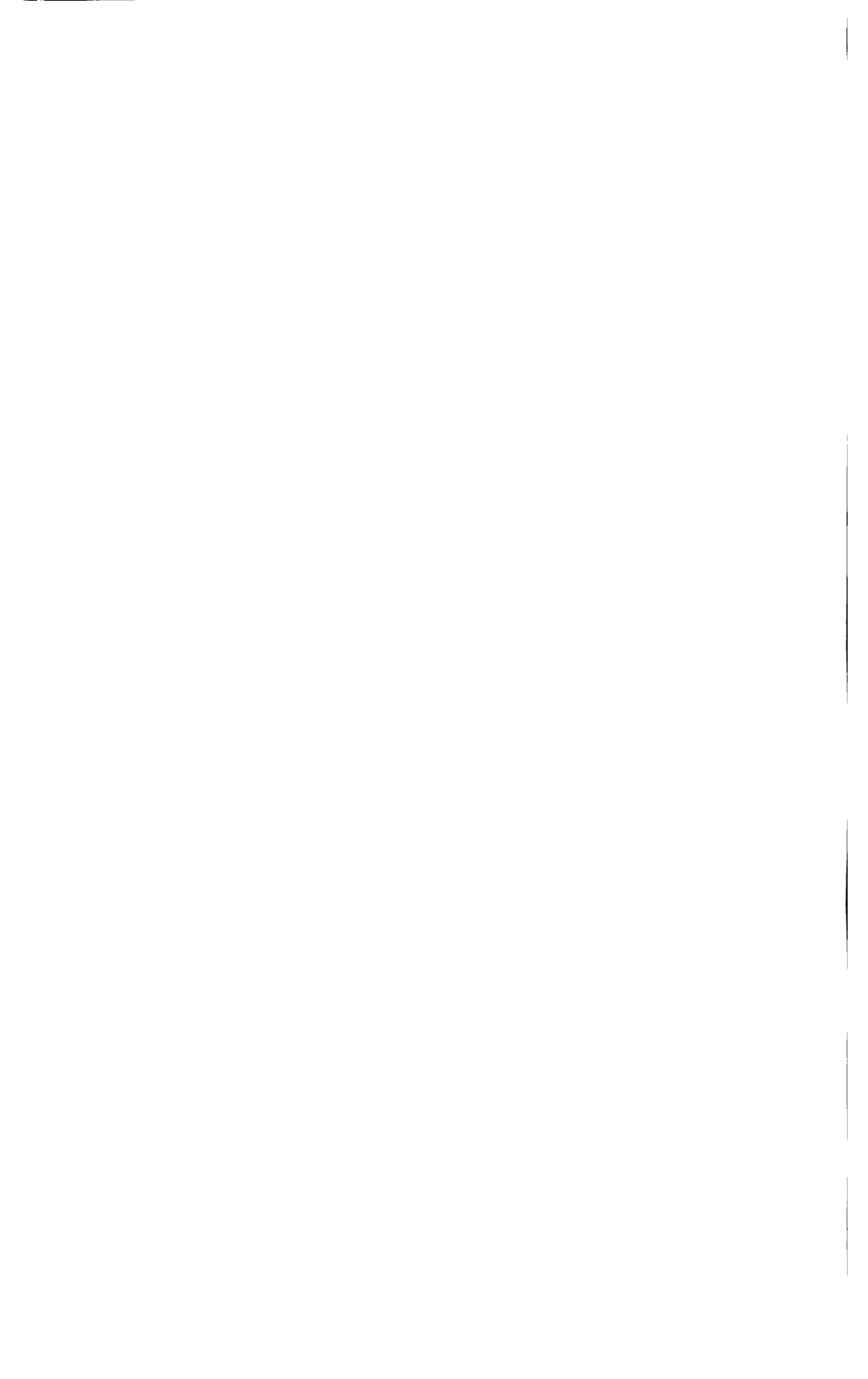
Es en esta perspectiva que el Instituto de Desarrollo Agropecuario ha organizado y realizado el Seminario Internacional "Gestión para la Modernización de la Pequeña Empresa Agrícola", cuyas exposiciones y presentaciones se recogen en esta publicación. Con ello hemos querido contribuir a la producción y acumulación de antecedentes, visiones y propuestas sobre un tema que en los últimos años se ha visualizado como el elemento articulador de los nuevos paradigmas de empresa y sobre el cual sectorialmente se ha puesto poca atención.

En este seminario hemos querido abordar aquellos aspectos relacionados a los marcos conceptuales, principalmente los referidos a los últimos desarrollos experimentados en otros ámbitos productivos y al estado del tema en la agricultura. Hemos revisado, también, las experiencias de otras partes del mundo, fundamentalmente de Europa, Estados Unidos y Canadá, buscando obtener elementos que pudiesen enriquecer nuestras visiones y opciones. Una privilegiada atención han tenido en esta revisión los centros de gestión. Finalmente, se ha analizado el estado de situación de la gestión empresarial en Chile, intentando explorar los desafíos y perspectivas de este elemento en el contexto de la agricultura familiar campesina.

Presentamos esta publicación reiterando nuestro compromiso institucional con la pequeña agricultura y apelando a sus capacidades y potencialidades. También lo hacemos confiados en que este sector seguirá siendo parte constitutiva de nuestra ruralidad y de nuestra agricultura.

Luis Marambio Canales
Director Nacional de INDAP

INAUGURACIÓN



OMAR JOFRÉ FUENTE

SECRETARIO GENERAL DEL MOVIMIENTO UNITARIO CAMPESINO
Y ETNIAS DE CHILE, MUCECH

Queremos valorar en la forma más categórica este seminario que expresa una vez más el reconocimiento de parte del gobierno y demás actores de la sociedad para con nuestro sector y nuestras organizaciones, y que además se enmarca como una manifestación más entre otras que ratifican que la agricultura tiene futuro.

Como Secretario General del MUCECH, y como Presidente Nacional de la Confederación Nacional de Asociaciones Gremiales Campesinas, CONAPROCH, participamos en este Seminario: Gestión para la Modernización de la Pequeña Empresa Agrícola, que convoca INDAP como institución del Estado en cumplimiento del rol subsidiario para con nuestro sector.

Este seminario permitirá recibir experiencias en gestión de países más desarrollados, a través de la participación de profesionales internacionales y de destacados profesionales de nuestro país.

Esta ocasión es propicia para desarrollar y reafirmar los planteamientos que, como parte del sector privado, tenemos los campesinos e indígenas de Chile, reunidos en confederaciones en torno al MUCECH.

Nuestro sector tiene innegables potencialidades, pero también tenemos limitaciones.

Somos patrocinadores de este evento pues entendemos que es el sector privado, del cual formamos parte, el responsable del éxito o fracaso de nuestra actividad, de definir nuestras opciones y demandar del Estado subsidiario su ayuda y colaboración. En tal sentido, valoramos la realización del presente seminario pues lo consideramos como una acción importante en la dirección que han venido actuando los gobiernos del Presidente Aylwin y del Presidente Frei en orden a

restituir la deuda social para con nuestro sector, como también a apoyarnos en la inserción apropiada en el sistema de libre mercado, sin abandonar nuestras características fundamentales.

Considerados individualmente nuestra producción como productores campesinos o como pequeña empresa agrícola puede ser insuficiente y quizás tenga razón en ello el sistema de libre mercado al considerarnos poco viables o inviables.

Sin embargo, ¿qué grado de consideración tiene alguien en el sistema de libre mercado si tiene el 30% del suelo agrícola de Chile; es importante productor de legumbres (70%), de leche (45%), de arroz (55%); tiene 4 millones hectáreas de aptitud forestal y entrega a la producción nacional anualmente 290.000 millones de pesos, repito la cifra, 290.000 millones de pesos, y que en dólares significa 690.476.190.48 dólares?

¿Cuándo una situación micro deja de serlo y se transforma en macro para el sistema de libre mercado?

Eso somos en Chile ahora, eso somos aquí en la representación unitaria como MUCECH; ese alguien somos los campesinos que tenemos dichos recursos y merecemos la consideración en este sistema de libre mercado y en la subsidiaridad del Estado.

Nos parece feliz por ello la reflexión del actual Ministro de Planificación: ¿la gente es pobre o la gente está pobre? ¿El campesino es pobre o está pobre?

Nosotros en el actual sistema, individualmente considerados, no somos nada o muy poco; nosotros, asociadamente como sector en el actual sistema, somos y podemos ser mucho.

Por estas razones muchos campesinos se preguntan todavía ¿por qué estamos pobres o en dificultades? Es porque muchos todavía no entendemos bien la legalidad actual del país.

¿Cómo es que en un proceso que avanza a la democracia el Estado juega un papel tan distinto al que conocimos y que llegó a ser durante la aplicación de la Reforma Agraria?

El Estado actual es subsidiario, es decir, es un colaborador de alguien más importante.

¿Y quién es ese más importante a quién le colabora el Estado? Es el sector privado. ¿Y quién es el sector privado? Son y somos todas las personas que no somos miembros del sector público.

Entonces es tan privado el que tiene más recursos como el que está muy pobre.

¿Y cómo colabora el Estado ahora? Según la demanda o proyecto de solu-

ción que tenga cada persona o sector para resolver su situación o problema, corriendo ellos con el riesgo del éxito o fracaso de su opción.

Y aquí hay dos problemas no menores:

1. El Estado continúa contaminado, y desgraciadamente contaminado con la orden que se dio en el gobierno anterior al anterior –llamado democracia protegida, gobierno autoritario o dictadura a secas– de cuidar a los ricos para que chorrearan hacia los pobres contrariando al propio sistema que impulsaban de libre mercado, de iniciativa privada. En tal sentido: se crearon instituciones, se crearon instrumentos, se destinaron recursos. Ejemplo, al año 90 el 99,6% del crédito agrícola nacional era para la gente con recursos y el 0,4% para el sector campesino; el subsidio tenía una distribución similar a las cifras anteriores.

Al día de hoy se ha progresado en este sentido, recibimos ocho veces más que antes en materia de crédito, sin embargo, los documentos del gobierno a la Comisión Nacional del Agro (16-07-96 y 22-01-97), reconocieron que la realidad campesina es superior a la realidad oficial. Aun así, todavía siguen instituciones, instrumentos y recursos porfiadamente actuando al contrario de nosotros.

2. El propio sistema de libre mercado en varios sectores ha acuñado, con buena o mala razón, que al hablar de sector privado se refieran a la gente con recursos, lo cual es falso y peligroso; tanto porque el sistema de libre mercado permite a cualquiera que no pertenezca al sector público ser actor válido; como porque impide desconcentrar la riqueza hacia muchas manos.

¿Entonces, de qué gestión se habla y de qué gestión se debe hablar?

No somos expertos en el tema de gestión, incluso la palabra nos viene complicando la vida desde un tiempo a esta parte, como otras que se han introducido en el lenguaje habitual, como: modernización, reconversión, que han generado no pocas dificultades a nuestro desarrollo. Por ello hemos buscado el auxilio del diccionario para entender el sentido de este término: la palabra gestión significa encargo, misión, diligencia, actividades; la palabra gestionar significa intentar, tramitar, resolver. Lo contrario a esta palabra significa impedir, detener, dificultar, complicar.

Entonces nos queda claro hacia donde apunta el esfuerzo que debemos realizar como sector campesino: superar nuestras limitaciones y proyectar nuestras potencialidades. Existe evidencia teórica y práctica que el éxito o fracaso de un negocio se define crecientemente por factores extraprediales y por la forma

de entender y articularse con el contexto externo a la unidad productiva. De esta manera el proceso por el cual se organizan recursos y situaciones con el fin de alcanzar los objetivos de una empresa productiva cobra relevancia y se convierte en un factor clave para potenciar el desarrollo competitivo. Actualmente, la competitividad llega a ser determinada en mayor grado por las formas en que los recursos físicos, financieros y humanos disponibles en los sistemas agrícolas son gestionados.

Con mayor fuerza que antes el tema de la gestión en el ámbito agrario está siendo percibido como un elemento relevante y necesario; la razón es simple y profunda: nos habíamos acostumbrado tanto a que el Estado resolviera nuestras dificultades y ahora por efecto del sistema de libre mercado debemos, los agricultores en general y los campesinos en particular, impulsar nuestras capacidades para desarrollarnos por nuestra cuenta en un ámbito de competencia, por tanto de calidades, de volúmenes y de permanencia en ella.

GESTIÓN DEL ESTADO PARA CON NUESTRO SECTOR

Es indudable el aporte que el Estado ha prestado y debe y seguir prestando a nuestro sector, claro está que conforme a su condición de Estado subsidiario.

Mejorar la eficiencia y eficacia del Estado para con nuestro sector a través de sus instituciones, instrumentos y recursos no sólo es bueno para el sistema de libre mercado, sino que sustancialmente para alcanzar más y mejor democracia.

Porque si algo tenemos claro es que nos va harto mejor al país y a la gente pobre en democracia que en dictadura.

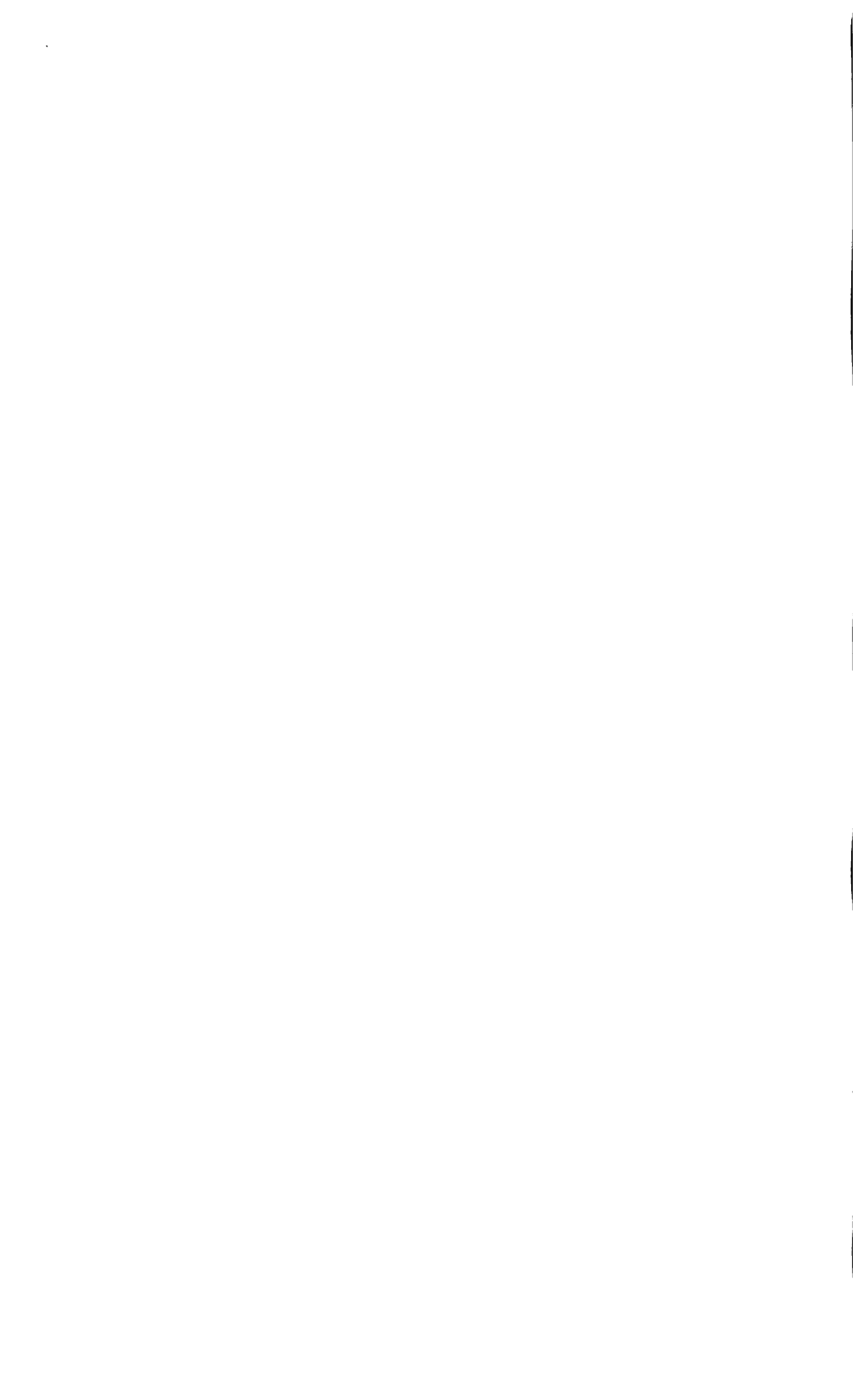
GESTIÓN EN NUESTRO PROPIO SECTOR

Estamos desafiados simultáneamente a perfeccionar nuestra actividad a nivel individual, local, comunal, regional, nacional, internacional.

En otras palabras, estamos desafiados como campesinos productores a articular y estructurar un sistema propio, como sector campesino e indígena, hasta el más alto nivel. En este sentido debemos superar profundas dificultades y limitaciones de raíces históricas, pero también, políticas que nos han afectado en estos tiempos recientes. A pesar de ello hemos venido avanzando en los últimos 30 años y con satisfacción decimos que: tenemos un sistema sindical, tenemos un sistema cooperativo, tenemos un sistema de asociaciones gremiales, tenemos un sistema de comunidades agrícolas.

Pero al mismo tiempo venimos creando un sistema unitario integrado en torno al MUCECH y sus confederaciones, tanto a nivel nacional como regional; en este sistema hemos incursionado en el ámbito productivo en: hortalizas, forestación, legumbres, arroz, trigo, leche, sistemas todos que queremos evaluar y potenciar.

Estos logros nos dan una perspectiva esperanzadora para nuestro sector y su inserción en el sistema de libre mercado, pero también nos desafían a una gestión en él de enorme magnitud. En consecuencia, consideramos que la mejor gestión es aquella que ayuda en nuestra articulación y consolidación como sector hasta el más alto nivel y por eso estamos en este seminario atentos a sus resultados, pues serán de enorme utilidad no sólo para nuestra gente, sino que además un gran aporte al desarrollo nacional.



DOCTOR ARIEL RIVERA IRIAS

REPRESENTANTE DEL IICA EN CHILE

Su proceso de modernización ha permitido al INDAP generar y mantener una dinámica que busca sistemáticamente la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los servicios que presta a la agricultura familiar campesina para promover, fomentar y consolidar el desarrollo de la misma.

En esta búsqueda permanente del perfeccionamiento de sus instrumentos y de la identificación precisa de sus ámbitos de intervención, el INDAP ha venido desarrollando programas para lograr, en la perspectiva de la competitividad, introducir mejoras substanciales en la capacidad de gestión de la pequeña empresa agrícola.

En las primeras etapas, el Seminario de Talca organizado en octubre de 1995 por el INDAP y el Procoder, Programa Regional del IICA, dio lugar a un intercambio de experiencias a nivel de técnicos y funcionarios de los cinco países del Cono Sur.

El Seminario Internacional que hoy se inaugura, por la calidad de los participantes: expertos internacionales, líderes de organizaciones y empresas campesinas, técnicos del sector público, profesores universitarios y académicos en materia de gestión y administración de empresas, empresarios y especialistas de organismos internacionales, va a permitir indudablemente un enriquecedor y fructífero análisis sobre aspectos conceptuales, experiencias internacionales y chilenas en materia de gestión empresarial en general y de la agrícola, en particular.

Con estos antecedentes y contexto se explica el patrocinio del IICA al Seminario del INDAP, tanto más cuanto, uno de los componentes de la estrategia regional y del plan de trabajo del Centro Regional Sur del IICA es el de gerencia para empresas agrícolas y agro industriales y de gestión de servicios para las

mismas. Se explican asimismo los votos que me permito expresar, como representante del IICA, por el éxito del evento y el logro de los objetivos que se ha fijado la Dirección Nacional del INDAP.

Quisiera ahora, dentro del lapso asignado a mi intervención, expresar sintéticamente algunas reflexiones en torno a la temática que se abordará durante el seminario.

Trataré de hilvanar estas reflexiones señalando que la gestión empresarial es un factor clave, complejo, que requiere de procesos de enseñanza aprendizaje de diseño e implementación especiales, sobre todo tratándose del sector de la agricultura familiar campesina; y que, dadas las tendencias de la evolución económica, constituye un desafío que no puede dejar de enfrentarse, visualizándose posibilidades de éxito derivadas de ciertas condiciones y escenarios.

I. LA GESTIÓN EMPRESARIAL

En condiciones y entornos similares, lo que hace la diferencia entre las empresas y las organizaciones es la gestión empresarial, la gerencia o el management, como se quiera denominar, con los matices que los términos poseen de acuerdo al idioma del que provienen.

De acuerdo a especialistas en la materia, el éxito o el fracaso, la expansión o el estancamiento, la rentabilidad o las pérdidas, la adaptación o el desaparecimiento de las empresas u organizaciones dependen de la calidad de la gestión empresarial. Constituye un factor clave.

No fue rápida, sin embargo, la comprensión, asimilación y la internacionalización de ese factor por parte de los empresarios, como lo afirma uno de los pioneros y promotores del *management*, Peter Drucker.

Esto se explica por la complejidad del concepto. En su sentido amplio y noble, la gestión no comprende sólo lo que antes se llamaba administración y la optimización del uso de los factores y de los recursos de la empresa, y hoy, gerenciamiento de sistemas, (sean éstos de dirección, humanos, de información, financieros, productivos, de investigación y tecnología, de comercialización, de monitoreo, etc.), sino la capacidad de previsión, de reacción, de toma e implementación de decisiones en función de contextos y de situaciones límite, teniendo presente la misión y objetivos de la empresa y la maximización de los beneficios.

Implica dos capacidades: la de administrar y la de emprender. La primera puede enseñarse, la segunda, no está tan claro. Es por eso que se mantendría

vigente la discusión si los gerentes, al igual que los líderes, nacen o se hacen.

Se dificultan por consiguiente los procesos de enseñanza aprendizaje, sobre todo si se considera que muchos de los textos y los métodos de enseñanza y capacitación, en el arte-ciencia de la gestión, se han generado para realidades y contextos que no siempre son en los que nos encontramos. Y esto tiene su importancia, puesto que el propósito no es únicamente realizar un proceso eficiente de enseñanza aprendizaje, que en el caso que nos ocupa es capacitar pequeños agricultores, sino el uso y aplicación de los conocimientos, habilidades y destrezas que han sido aprendidos por los participantes en los procesos de capacitación. Y este uso y aplicación sólo puede darse en el ambiente real y no virtual, que los rodea. Se trata, además, de adultos que realizan el aprendizaje en tiempo real, que deben continuar atendiendo sus actividades propias. Otros factores a considerarse en este caso los constituyen el nivel y calidad educacional, y la particularidad cultural del mundo agrícola.

Lo que debe evitarse es, parafraseando al especialista en el tema de la ACT-Chile, un ejercicio de tecnócratas para formar otros tecnócratas, en vez de facilitadores para estimular empresarios.

Es lo que explica el énfasis y la orientación del INDAP en el programa para la modernización de la gestión de la pequeña empresa agrícola y la creación de los centros de gestión en alianza con universidades y asociaciones de productores. Lo que se persigue, en efecto, es poder transformar a los agricultores en empresarios, pero no para el siglo que finaliza, sino para el siglo que ya ha comenzado.

A ese respecto, vale recordar, como lo indica el visionario Taichi Sakaiya, que las cualidades más buscadas en líderes empresariales de organizaciones del futuro son: a) la previsión, capacidad de pronosticar acertadamente qué tecnología crecerá, qué se pondrá de moda; b) la capacidad de tomar decisiones para ejecutar el pronóstico; c) la rapidez en la ejecución de las decisiones; y d) la capacidad para generar creatividad que conduzca a valor conocimiento.

Se infiere entonces que, entre otras, una de las condiciones o requerimientos para poder desarrollar esas capacidades de empresarios agrícolas es disponer oportuna y sistemáticamente de toda la información pertinente de mercados, de precios, a través de los modernos sistemas de comunicación y de transmisión de información.

Paralelamente a la información coyuntural y del día a día, es preciso que se transmitan a través de tecnologías pertinentes y eficaces un bagaje de conocimientos relativos, por ejemplo, a la globalización de la economía, la apertura de

mercados, procesos de integración, las tendencias estructurales de la evolución del sector de la agricultura familiar a la luz de lo que se viene constatando en los últimos lustros.

El empresario agrícola debe asimismo tener una visión objetiva de las tendencias estructurales a nivel mundial, tal es el caso de la tercerización de la economía, la expansión extraordinaria de los servicios, las tendencias del comercio agrícola mundial y de las perspectivas de las exportaciones chilenas del sector, los mecanismos del comercio internacional y de los mercados monetarios y financieros internacionales, las innovaciones y nuevas tecnologías, los posibles nuevos escenarios en materia de demandas que van a surgir para el sector.

Se trata de situar, en su justa dimensión y en el contexto actual y previsible de la economía mundial, la realidad concreta y las perspectivas de la agricultura en general y de la pequeña agricultura familiar en particular.

En ese sentido la transferencia de la tecnología blanda conviene realizarla *in situ*, con metodologías interactivas (estudio de casos por ejemplo), y partiendo de la realidad concreta de los sectores y áreas de las diferentes regiones donde ya existen centros de gestión, en función de la inserción chilena a la economía mundial.

II. El desafío

En el contexto parcialmente esbozado anteriormente, impulsar la gestión para la modernización de la pequeña empresa agrícola constituye un desafío y, a su vez, una oportunidad.

Un desafío, en la medida en que será necesario optimizar el uso de los recursos focalizando objetivamente los agricultores, sociedades o asociaciones de agricultores que tengan posibilidades y puedan desarrollar capacidades y condiciones para articularse a los mercados y responder a las demandas que van a generarse en el futuro. Un desafío, en la medida en que será necesario llegar a caracterizar, para la pequeña empresa agrícola de cada sector, área o región cubiertos por INDAP, lo que Peter Drucker denomina: a) los supuestos sobre su entorno (sociedad, mercado, clientela, tecnología); b) los supuestos sobre su misión específica; c) los supuestos sobre las competencias nucleares necesarias para llevar a cabo su misión específica.

Oportunidad, en la medida en que pueden aprovecharse los procesos de capacitación para transmitir la esencia de la gestión moderna, la vigente, pero también aquella gestión que contenga elementos que se anticipan, van a respon-

der a las situaciones y escenarios que se avizoran como más probables.

Tal es el caso, por ejemplo, de lo relacionado a las exigencias para la sustentabilidad del medio ambiente y los recursos naturales; de la demanda creciente de productores orgánicos; de las perspectivas prometedoras de los mercados solventes del extremo oriente; de las posibilidades que se derivan de las tecnologías con alto valor conocimiento, que podrían combinar el *approach* occidental de producción agrícola y métodos orientales, tales como el sistema de trabajo intensivo chino de agricultura ecológica. Cabe recordar, por ejemplo, que el mayor porcentaje de aprovisionamiento en productos hortícolas de alta calidad para las zonas urbanas del Japón proviene de pequeños productores.

No se trata de hechos futuros, se trata de tendencias ya constatadas que van a incidir en los escenarios futuros que no pueden subestimarse. La agricultura chilena debe prepararse para mantener su posicionamiento y ventajas, introducirse o crear nuevos nichos, articularse más orgánicamente a los mercados internacionales y lograr alianzas estratégicas que la aproximen o la sitúen en el círculo de los que encabezan, orientan y dinamizan el comercio agrícola internacional.

El fin perseguido es que los agricultores-empresarios generen estrategias no para productos que ahora se compran y se venden en los mercados, sino para satisfacer demandas de productos cuyas tecnologías se visualizan van a prevalecer en el futuro, por lo que conviene prepararse para generarlas o utilizarlas antes que los demás.

Es relevante en este proceso de transformación de agricultores en empresarios agrícolas la temporalidad y la gradualidad. Asimismo, incorporar la dimensión humana, valorizándola, pues en materia de gestión, como de competitividad el recurso humano es principio, medio y fin.

Concluyendo, diría que debe de accionarse e interactuar con los hombres tal cual son y no tal como debieran ser, pero recordando lo que afirmara Jan Tiberger, el primer Premio Nóbel de Economía: los idealistas de hoy, muy a menudo se convierten en los realistas del mañana.



SEVERINO DE MELO ARAUJO

Subdirector General de la FAO y

Representante Regional para América Latina y El Caribe

Deseo, en primer término, agradecer al INDAP, en tanto institución organizadora de este seminario, por haber invitado a la FAO a hacer uso de la palabra en esta ceremonia inaugural.

Señor ministro, soy portador de un especial saludo del doctor Jacques Diouf, Director General de la FAO, ya que para nuestra institución todo lo que dice relación con el apoyo al desarrollo de las pequeñas empresas agrícolas a nivel mundial constituye una primerísima prioridad.

Este es precisamente uno de los compromisos fundamentales adoptados por los líderes de todo el mundo que se congregaron en Roma en noviembre del año pasado en la Cumbre Mundial sobre la Alimentación. En el Plan de Acción allí aprobado se habla de garantizar un entorno político, social y económico propicio, destinado a crear las mejores condiciones posibles para la erradicación de la pobreza que favorezca a la consecución de una seguridad alimentaria sostenible para todos. Este compromiso pasa por la necesidad esencial de fomentar la solidaridad nacional y ofrecer igualdad de oportunidades para todos, a todos los niveles, en la vida social, económica y política, especialmente en lo que respecta a los grupos y personas vulnerables y desfavorecidas.

En la actualidad, el tema de la modernización atraviesa de arriba hacia abajo las estructuras, las estrategias y las políticas que los países del continente latinoamericano están tratando con tanto esfuerzo de poner en práctica. Mucho se habla de las aperturas económicas, de la integración comercial, de la necesidad de aumentar la competitividad de todos los sectores.

Este debate también pasa por el corazón del sector agrícola. Pero cuando se habla de sector agrícola se debe pensar en todos sus componentes, y de mane-

ra muy especial en la agricultura campesina. No podemos olvidar que de los 1.100 millones de personas afectadas por la pobreza en el mundo, 800 millones viven en zonas rurales. Este solo hecho es un campaneo de alarma a todos los gobiernos para que el sector rural no continúe padeciendo el abandono, e incluso la explotación en beneficio de los intereses urbanos. De esta forma, se deja a la población pobre de las zonas rurales sin esperanzas de romper el círculo vicioso de la pobreza que los rodea.

Estamos conscientes de que los países en desarrollo se enfrentan también con un clima internacional difícil y restrictivo. Dicho clima está condicionado por los programas de ajuste estructural que no tienen debidamente en cuenta los límites impuestos por sus economías generalmente basadas en la agricultura, por la inestabilidad de los mercados para la mayor parte de sus exportaciones y por la competencia con que se enfrentan sus industrias incipientes y sus muchas veces débiles economías agrarias.

La población pobre del medio rural depende directa o indirectamente de la agricultura para obtener empleo e ingresos. El fomento de la economía rural mediante, en particular, un incremento sostenible de la producción alimentaria y agrícola es, por lo tanto, uno de los principales medios de aliviar la pobreza y el desempleo rurales.

De allí, que tenga tanta actualidad enfrascarse en la discusión que es objeto de este seminario. Mejorar la gestión, entendida como aquellos procesos por los cuales se organizan recursos y situaciones con el fin de fomentar empresas productivas, para llevar adelante la modernización de la pequeña empresa agrícola, es algo de capital importancia. Es importante, ya que una mejor gestión de la empresa ayuda a resolver el problema de la seguridad alimentaria y la necesidad de dar vida digna a los pequeños agricultores, que sufren en primera persona las dificultades de un acceso físico y económico a alimentos suficientes y nutricionalmente adecuados e inocuos.

Pero esto no puede llevarse a la práctica si se entrega la agricultura campesina a su propia suerte. El rol subsidiario del Estado cobra aquí una centralidad indiscutible. Por cierto, no debe confundirse dicho rol con un asistencialismo caritativo de viejo cuño, pero tampoco puede llegarse a la exageración de exigirles viabilidad a los pequeños sin asegurar unas condiciones mínimas que haga al menos hipotetizable dicha viabilidad. Esto obliga a los gobiernos y a la sociedad civil a llegar a consensos sobre los derroteros políticos y económicos posibles de recorrer, a fin de que los procesos de modernización afecten positivamente al conjunto de nuestras sociedades.

Como ya mencionaba anteriormente, la FAO le asigna una máxima prioridad a la seguridad alimentaria, para lo cual estamos impulsando el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria, en beneficio de los países de bajos ingresos y con déficit de alimentos, que en la actualidad beneficia a 15 de los 88 países que entran en esta categoría. En estos países la producción de alimentos aumenta mucho menos que la demanda, como consecuencia del crecimiento demográfico, lo que hace que se vean obligados a depender cada vez más de las importaciones de alimentos, incluida la ayuda alimentaria. Este programa impulsado por la FAO tiene por objetivo movilizar la inversión pública y privada en actividades de producción de alimentos. Aprovecho esta ocasión para anunciar que, dada la centralidad que se le asigna al tema de las inversiones, se ha decidido que el tema del Día Mundial de la Alimentación de 1997 será el de la importancia de las inversiones para una mejor seguridad alimentaria.

Como es bien sabido, la buena situación económica por la que atraviesa Chile no lo transforma en un beneficiario del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria que impulsa la FAO. Ello, sin embargo, no quiere decir que no exista de parte de nuestra organización un interés por apoyar la agricultura campesina en este país. A este respecto, quiero recordar que acaba de concluir sus funciones con mucho éxito un proyecto de Apoyo a las exportaciones agrícolas no tradicionales producidas por los pequeños agricultores, cuyo objetivo fue dar apoyo al Ministerio de Agricultura en la búsqueda de alternativas productivas e identificación de mercados potenciales para las producciones realizadas por pequeños campesinos.

Deseo terminar mi intervención recordando que mientras la rentabilidad de la producción agrícola siga siendo tan baja, será prácticamente imposible para la agricultura competir por el capital con la industria y los servicios. Pero si se incluyen en la ecuación los costos sociales ocultos que entraña el mantener la agricultura en su peligroso estado actual, aparecerán en forma mucho más clara los costos reales para nuestras economías. La inversión en el desarrollo sostenible del potencial de la agricultura, los bosques y la pesca será mucho menos costosa a largo plazo que la solución de los problemas sociales que el abandono rural está provocando.

En resumen, la tarea más difícil con que se enfrentan los gobiernos es indudablemente la de crear la voluntad política necesaria para aplicar políticas de desarrollo rural encaminadas a fomentar la economía agraria y mejorar la vida en el medio rural, especialmente para las poblaciones pobres, venciendo la resistencia de tantos intereses humanos, económicos y culturales que se oponen. Se

facilitaría mucho esta tarea si se pudiera establecer en apoyo de dicha política una alianza de amplia base. Es evidente que quienes se oponen, si estuvieran motivados por una clara percepción de sus propios intereses, ya que nadie gana con la marginación del mercado de importantes estratos sociales, apoyarían las políticas encaminadas a aliviar la pobreza, lo que redundaría en beneficio de la humanidad entera.

Carlos Mladinic Alonso
MINISTRO DE AGRICULTURA DE CHILE

Un primer análisis de la situación sectorial nos indica que nos estamos moviendo en un mundo que ha tenido una especial relevancia para el sector agrícola; un mundo sin duda distinto a aquél que enfrentábamos hace 20 o 30 años. El proceso de globalización de las economías nos afecta más allá de las decisiones que tomemos internamente.

Nuestra ubicación geográfica y tamaño relativo como país, disminuye nuestra capacidad de influir en una situación que ya sentó presencia hace algunos años y que avanza en la dirección de un mundo más global, más abierto y que incluye aspectos que van mucho más allá de lo económico.

Somos un país pequeño y nuestro mercado interno es extremadamente reducido. Para nuestras empresas, la posibilidad de crecer se ha presentado al considerar al mundo entero como un mercado potencial. Esto es lo que ha venido ocurriendo desde hace unos veinte años y con tal fuerza durante la última década, que incluso las pequeñas empresas agrícolas se están viendo beneficiadas por este proceso de apertura al exterior. El país ha decidido apoyar este proceso de globalización promoviendo acuerdos comerciales negociados bilateralmente, en especial con los países hermanos latinoamericanos, tratando de hacer realidad lo que durante mucho tiempo fue sólo una aspiración, integrar a América Latina.

No deberíamos mirar con temor esta integración con América Latina, sino esforzarnos para que ésta rebase los aspectos puramente económicos o –incluso digámoslo con un cierto matiz peyorativo– economicistas. Deberíamos en cambio ver este proceso como integrador no sólo de economías, sino también de culturas, aprendiendo de procesos similares que han sido exitosamente integradores en otras partes del mundo.

Cuando se presentan estos acuerdos comerciales, mucha gente plantea que Chile debería concretarlos sólo con aquellos países cuyas economías son complementarias de la nuestra. Pero si miramos al resto del mundo, tal vez una de las más grandes aventuras de integración –si no la más grande–, ha sido la Comunidad Económica Europea, que nace como un acuerdo que se llamaba "Comunidad del Carbón y del Acero" entre países que producían –obsérvese la novedad– carbón y acero, es decir: países que producen lo mismo deciden integrarse y competir, iniciando un proceso que acaso sea el más avanzado que haya conocido la humanidad, partiendo de economías que, no obstante ser competitivas, lograron avanzar.

No podemos pretender unimos sólo con los países que no producen lo que nosotros producimos; tenemos que ser capaces de crear un espacio económico abierto. En este sentido, sin lugar a dudas que nuestro acuerdo con los países miembros del Mercado Común del Sur, en lo que respecta a nuestra propia agricultura, significa un gran desafío, pues es sabido que países miembros de este mercado, en algunos casos, producen eficientemente los mismos bienes que produce Chile y, por lo tanto, si queremos seguir presentes en estos macrosectores agrícolas que ya van abarcando más que lo que lo hace nuestro país, tenemos que ser capaces de producir con tanta eficiencia como ellos.

Hay, pues, un desafío de competitividad. Debemos entender, desde nuestro punto de vista, que un mercado más abierto, que un mercado más libre, es para nosotros, "país pequeño", más que un desafío, una oportunidad y así, lo que parece ser parte del problema es más bien parte de la solución. Son otros los países del mundo que, protegiéndose, impiden que los países pobres y pequeños se desarrollen.

Se dice que hay problemas de alimentación en el mundo, sin embargo, cómo es posible que haya países en los cuales se pague por no producir, que se subsidie a quien arranca un cultivo. Definitivamente, es falso que lo que falte en el mundo sea el alimento, así como también es falso que sobre gente. Lo que realmente sucede es que el ingreso se distribuye en forma muy desigual, mucho más por cierto que la mala distribución del ingreso que puede haber en nuestros países. Y es esta mala distribución del ingreso mundial la que genera problemas de subalimentación.

Pero no es porque falten en el mundo ni capacidad técnica ni tecnologías para producir alimentos. Lo que ocurre es que mientras en algunas partes los ingresos sobran y se gasta en dietas para adelgazar, hay sectores del mundo donde no existen ingresos para comprarlos. Es, por cierto, un desafío; aparecen nuevas exigencias que impone el consumir.

Los consumidores están exigiendo productos sanos, de mayor nivel nutricional. Estas exigencias no son ajenas a los productores mundiales y no pueden ser ignoradas por los productores nacionales.

En el pasado, un productor agrícola atendía a la oferta y producía lo que quería, porque de igual forma se le iba a comprar. Hoy en día el productor debe atender más a la demanda, a quiénes le van a comprar y qué le comprarán. Hay un cambio, no sólo en Chile sino en el mundo: de una agricultura de la oferta se transita a una agricultura de la demanda.

Indudablemente, aparece un gran desafío para el Estado: el de apoyar los procesos que se requieren en la empresa respecto de los cambios tecnológicos. Se trata de una obligación del Estado pues en estos cambios hay un fuerte beneficio social; por eso, más que discutir si el Estado debe ser mayor o menor, en lo que deberíamos estar todos de acuerdo es en que el Estado debería ser mejor.

Cuando hablamos del Estado se tiende a pensar sólo en una parte de éste, en el poder ejecutivo. Así, por ejemplo, se dice que hay cosas que no son de competencia del Estado sino de los tribunales de justicia como si la Justicia fuera un poder privado. Antiguamente, en la asignatura de Educación Cívica se decía que el Estado lo conformaban tres poderes; judicial, legislativo y ejecutivo. Así, pues, cuando hablamos de tener un mejor Estado, tenemos que pensar en un poder ejecutivo más eficiente, en un poder judicial que efectivamente imparta justicia para todos y en un poder legislativo igualmente eficiente. De nada ayuda a quienes quieren tener un Estado más eficiente el desprestigiar a alguno de sus poderes. Muchas veces la crítica al parlamento sólo sirve para sentar una crítica en el centro de la democracia misma. Nada distingue mejor a un gobierno democrático de una dictadura que la elección democrática que lo originó. Las más notables dictaduras del mundo han tenido siempre poder ejecutivo y judicial funcionando, pero no es eso lo que distingue a una democracia.

Necesitamos, entonces, tener un mejor Estado y nuestra tarea como tal es acompañar ese proceso de cambio que debe producirse en la empresa. Sin embargo, la principal responsabilidad atañe a la empresa misma, es ella la que tiene que buscar más productividad, más competitividad.

Nadie podría negar que existen tremendas distorsiones de mercado, que existen desorganizaciones de mercado en los productos agrícolas. Ante ellas, se escuchan voces como ¿qué pasa con la Fiscalía Antimonopolios, qué pasa con las Comisiones de Distorsión? No cabe duda que estos instrumentos y organismos se pueden perfeccionar, pero hay que tener en cuenta que las experiencias internacionales respecto de los organismos que corrigen distorsiones muestran limita-

ciones, mientras que otras experiencias, referidas a la capacidad de los propios agricultores asociados u organizados se muestran muy exitosas. En consecuencia, hay una búsqueda que debe darse en la asociación de los propios productores para hacer frente a lo que es común en todo el mundo.

En el sector agrícola hay, por un lado, muchos productores y, por el otro, pocos compradores, lo cual ocurre en todas partes. En cualquier mercado del mundo se puede observar que en determinados rubros hay pocos agroindustriales que compran, frente a muchos productores que les venden. También se puede constatar que la mejor relación se produce cuando los propios productores con algún grado de asociatividad han tratado de disminuir esa cadena de comercialización, independientemente de lo que se puede avanzar con algunos instrumentos del Estado. Es esta actitud de los productores lo que permite un mejor desarrollo del mercado, distinto de lo que conocemos en Chile. Nosotros queremos apoyar esos procesos de asociatividad porque tenemos una gran confianza en las pequeñas empresas agrícolas y, de hecho, este apoyo constituye una parte de los proyectos que tiene INDAP.

Se alzan voces, y no sé en algunos casos con qué segundas intenciones, presagiando una especie de cataclismo para la pequeña y para la mediana agricultura. Sin embargo, se puede observar en distintos países, dependiendo de los cultivos y del tipo de producciones, que existen pequeñas empresas agrícolas exitosas. ¿Dónde está escrito que es el tamaño de la propiedad el que define el éxito? Es probable que en algunos casos se requiera de mayores escalas de producción, pero ello no está directamente relacionado con el tamaño de la propiedad, porque si es necesaria una mayor escala de producción, es perfectamente posible, a través de la asociatividad, resolver el problema de volumen.

Alguien puede afirmar que es muy difícil la asociatividad en el sector agrícola, pero ya es hora de ir abandonando esos resabios de individualismo –que, en definitiva, es egoísmo– porque en este mundo, cada vez más competitivo, lo difícil es subsistir sin la asociatividad.

Nosotros creemos que la incorporación al sistema agrícola de nuevas tecnologías, como es en este caso la que empiezan a discutir hoy, –quizás la más importante en este momento que es la tecnología de gestión– es tremendamente necesaria si se quiere seguir participando en una economía que pone exigencias cada vez más altas, un mayor grado de competitividad que obliga a aumentar la productividad y, en este contexto, mejorar la gestión es el primer paso para optimizar el resto de los eslabones de la cadena de producción.

Tienen aquí, por lo tanto, una herramienta valiosa, disponen de un espacio

y tienen la oportunidad de escuchar a varios expertos internacionales cuya compañía y aporte agradecemos. Desde INDAP estamos contribuyendo a asumir el desafío que nos plantea el mundo moderno: lograr, dentro de una agricultura pequeña, una empresa agrícola que crezca, se desarrolle y se convierta en un actor relevante de la agricultura nacional.



MARCO del SEMINARIO



CONTEXTO, OBJETIVOS Y GRANDES TEMAS

Luis Marambio Canales

DIRECTOR NACIONAL INDAP

Se me ha pedido que haga una introducción a este seminario, tarea que acepté con agrado, por la gran importancia que tiene el tema tratado y la alta calidad de los panelistas y participantes. Sin embargo, debo reconocer que en la medida que preparaba estas notas y me adentraba en la complejidad del tema de gestión, me fue invadiendo una sensación de sana inquietud, de poder compartir con ustedes en pocos minutos nuestras principales interrogantes y dudas. Valga esta introducción como una justificación anticipada de las debilidades que puede tener mi exposición.

I. LOS CONTEXTOS DE LA MODERNIZACIÓN DE LA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA

Entrando en materia, me parece conveniente compartir con ustedes una visión sinóptica del contexto actual en que se mueven los procesos de modernización de la agricultura familiar campesina y de las líneas de apoyo público que desde el Ministerio de Agricultura e INDAP estamos implementando.

Desde los inicios de la presente década, se observa en la agricultura familiar campesina una tendencia a transitar en forma progresiva, de una cultura centrada en los procesos productivos primarios, a otra que hace énfasis en la estructuración y manejo de negocios agrícolas de carácter asociativo y articulados a los mercados. Este desplazamiento de los ámbitos de atención, como todo proceso socioeconómico, presenta una amplia heterogeneidad y una aceleración creciente, la cual se ha marcado, en los últimos años, por una mayor participación de Chile en diferentes acuerdos comerciales bilaterales y regionales.

La agricultura familiar campesina ha ido progresivamente internalizando, tanto a nivel individual como asociativo, nuevas realidades y conceptos. Hoy, la productividad, la competitividad, la interdependencia, la incertidumbre, forman parte de la discusión cotidiana, y grupos significativos de pequeños productores buscan con tesón y esfuerzo en el desarrollo empresarial un camino para enfrentar estos desafíos.

La producción agrícola, especialmente la de tipo familiar, conforma una realidad heterogénea donde existen lecturas y posturas diversas para tratar los fenómenos de complejización de sus funciones productivas, donde la incertidumbre dificulta la toma de decisiones, y los requerimientos de escala condicionan relaciones de interdependencia y de organización de los productores cada vez más exigentes, configurándose así un escenario cambiante que sin duda debe ser abordado con un nuevo instrumental analítico, que creativamente articule los aspectos conceptuales e instrumentales de la planeación estratégica con la gestión de los negocios privados y ésta con la dimensión sistémica que tienen los procesos económicos productivos.

En este contexto son muchas las dudas e interrogantes que se levantan tanto en una dimensión conceptual como en relación a las prácticas operativas de la gestión de empresas. Asimismo son muchas las experiencias acumuladas en este ámbito que pueden enriquecer la gestión asociativa o individual de los negocios agrícolas. Todo lo cual nos obliga a profundizar en el análisis de las racionalidades que están al interior de los comportamientos observados, y en las causalidades que explican y conforman los problemas que actualmente enfrentamos.

En este contexto, las políticas públicas del Ministerio de Agricultura y la acción del INDAP desde 1990 a la fecha se han orientado a apoyar y fomentar el surgimiento y consolidación de una pequeña producción agrícola más competitiva y rentable. Como signos visibles de esta reorientación estratégica de la acción pública, hoy podemos señalar:

En el ámbito financiero

- La apertura de nuevos mecanismos de acceso al crédito vía un sistema nacional de Concurso de Proyectos de Innovación.
- La incorporación creciente de instituciones financieras privadas al otorgamiento de créditos productivos, usando mecanismos públicos de facilitamiento.
- La generación de una cartera de créditos de inversión de mediano plazo, que hoy concentra más del 50% del monto total de crédito entregado por

INDAP, sin que esto implique disminuir el porcentaje de las recuperaciones.

- En este ámbito, además se ha hecho un gran esfuerzo para abrir las subvenciones públicas a la agricultura campesina en riego, forestación y praderas, obteniéndose fuertes incrementos en la formación de capital productivo en estos tres ámbitos.

En relación al desarrollo organizacional y los agronegocios

- Se han estructurado y puesto en operación nuevos servicios e instrumentos, de los cuales es posible destacar, el Fondo de Desarrollo Empresarial, Fodem, y el Gestor, ambos orientados a apoyar la asociatividad y consolidación de organizaciones de productores.
- Asimismo, se ha expandido la operación del Sistema de Información de Precios y Mercados, la generación de redes de comercialización para productos estratégicos, y la identificación y operación de mercados específicos vía estudios de coyuntura y promotores de agricultura de contrato.
- En estrecha relación con lo organizacional y los agronegocios, aunque con un carácter más transversal, se han puesto en operación en asociación con universidades y otras instituciones privadas, diversos centros de gestión, un programa de capacitación a distancia en gestión empresarial agrícola, y un número significativo de cursos Sence orientados al desarrollo de capacidades empresariales.

En relación al desarrollo tecnológico

En este ámbito, la acción pública se expresa a través de servicios de asesoría externalizados y con un amplio nivel de cobertura, los cuales en la actualidad están siendo ajustados en forma substantiva, para dar cabida a un conjunto de tecnologías blandas y duras que satisfagan las demandas de la pequeña agricultura, expandiendo asimismo la participación de los grupos y organizaciones campesinas en la gestión de estos servicios.

Si miramos en conjunto las tendencias observadas en la agricultura familiar campesina y los cauces por donde transita la acción pública, especialmente la de INDAP, es fácil observar que uno de los grandes temas transversales presentes en la actualidad es la gestión empresarial, tanto en su dimensión pública como privada, asociada al enfoque estratégico o vinculada al análisis de sistemas.

Gestión es el tema que nos convoca, modernidad es lo que se nos exige, y vaya que resulta difícil transitar por estos dos conceptos para convertirlos en una realidad concreta con efectos y beneficios tangibles.

II. Objetivos

El objetivo general de este seminario es avanzar en la estructuración de bases conceptuales y en el desarrollo de metodologías de gestión en las pequeñas empresas agrícolas, en el contexto de una economía campesina que requiere modernizarse para aprovechar las oportunidades que ofrece la apertura comercial y la integración económica.

La realización de este seminario permitirá el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos.

1. Conocer y discutir las tendencias en enfoques y metodologías de gestión a nivel mundial y sus implicancias para su aplicación en el país en función de los escenarios económicos y sociales actuales.
2. Conocer y discutir las particularidades de los enfoques y metodologías de gestión agropecuaria y su aplicabilidad en sistemas agrícolas nacionales, particularmente en la pequeña producción.
3. Conocer y discutir experiencias internacionales en el ámbito de la gestión agraria, con el fin de identificar elementos que puedan potenciar el diseño y desarrollo de iniciativas nacionales en este tema.

Lo que nos hemos propuesto, en definitiva, es poder estructurar y ofrecer un espacio de análisis, debate e intercambio en un tema de tanta relevancia para el desarrollo y futuro de la pequeña agricultura y sobre el cual, parece, nos hemos preocupado poco en la última década. Y lo queremos hacer escuchando y dialogando con otros; con aquellos que representan realidades agrícolas en las cuales existen experiencias exitosas al respecto y muy especialmente con el Profesor Dillon, con los profesores Leon Garoyan y Michel Morisset, y con Arne Nielsen y Pedro Guerrero.

III. LOS GRANDES TEMAS

1. Un primer tema es el referido a aspectos conceptuales. En esta perspectiva, ¿qué estamos entendiendo por gestión empresarial, cuál es su especificidad y cuál es su rol en los nuevos contextos; en los que finalmente lo que hace la diferencia son las ventajas competitivas y no las comparativas? ¿La gestión empresarial es un insumo más o debe entenderse con un status distinto a otros insumos?
2. Revisar y ponernos al día sobre las enormes transformaciones que se han experimentado en la última década en el ámbito de la empresa en térmi-

nos generales, fundamentalmente en su concepción y en sus formas de gestión. En este contexto, ¿qué nos dicen, cómo nos interpelan y cómo se adecúan por ejemplo los aportes de Porter a la agricultura y a la agricultura campesina específicamente?

3. Un tercer tema es recorrer y analizar experiencias de gestión agrícola en la perspectiva de enriquecer nuestro quehacer y, ser más eficientes en nuestra tarea. Al respecto, ¿cuál es la visión y experiencias en el tema de gestión empresarial en otras partes del mundo y cual es su potencial aporte a la realidad de la pequeña agricultura en Chile? En este sentido: ¿cuál puede ser el aporte de los centros de gestión, una experiencia altamente exitosa en Europa? ¿Pudiera tener equivalente valor en realidades agrícolas con niveles de desarrollo tecnológico, de protección y de desarrollo empresarial menores a los existentes en Europa, por ejemplo?
4. Un cuarto tema es el de la gestión predial y el de la gestión de empresas asociativas. Estos son dos ámbitos o espacios de ejercicio de la gestión empresarial que proponemos se intenten abordar explícitamente como parte de una realidad complementaria, pero específica. Al respecto, ¿cuáles son las coincidencias y las particularidades de la gestión predial y de la gestión asociativa? ¿Es consistente y eficiente avanzar en el mejoramiento de una y no en otra?
5. Finalmente, ¿cuáles son las oportunidades, desafíos y exigencias para la institucionalidad pública y privada en la tarea de asumir el desarrollo empresarial de la pequeña agricultura? En este contexto, ¿qué exigencias nos pone a los organismos públicos como el INDAP el incorporar e implementar políticas y estrategias en un tema de esta naturaleza? ¿Qué rol tienen o podrían tener las propias organizaciones de productores?

IV. CONSIDERACIONES FINALES

Esperamos que este seminario sea un espacio cálido y exigente para el análisis e intercambio de experiencias sobre un tema de alta relevancia para el desarrollo y consolidación de la agricultura familiar campesina del país. Si grupalmente fijamos nuestra atención en la gestión, dialogando y escuchando diferentes enfoques y ponencias, estoy seguro que el día miércoles, a la clausura de este evento, habremos dado un paso significativo en la construcción de los conceptos, métodos y procedimientos que se requieren para avanzar en el tema de gestión empresarial de la agricultura campesina.

Avanzar en la estructuración y profundización de conceptos, métodos, procedimientos e instrumentos que amplíen y faciliten una adecuada comprensión de la gestión empresarial a nivel de la pequeña agricultura implica no solo reconocer lo que se ha acumulado en otros países, bajo otras reglas de juego, sino que también implica analizar los hallazgos que en otros ámbitos productivos se han realizado en relación a la gestión de dirección, a la gestión de producción y ventas y a la gestión aplicada a los recursos.

En este proceso de construir opciones para transitar por el tema de gestión, hemos aprendido además que un ámbito relevante son las alianzas y articulaciones y es por eso que hoy copatrocinan este seminario el MUCECH, BID, FAO y el IICA, siendo sus auspiciadores BANEFE y Diario Estrategia, para todos ellos nuestros agradecimientos por hacer posible este diálogo orientado a abrir caminos para transitar por los problemas y oportunidades de la agricultura campesina, aportando a su construcción como estamento social y económico permanente de nuestra realidad nacional.

ASPECTOS CONCEPTUALES

GESTIÓN EN EL ÁMBITO AGRÍCOLA: PARTICULARIDADES TEÓRICAS Y ESTADO DE SITUACIÓN DEL DEBATE A NIVEL MUNDIAL

John L. Dillon

BSc. (Agric.), PhD. (Agr. Econ.), Dr.Sc.Agr., D.Econ., D.Agr.Econ.

PROFESOR EMÉRITO, DEPTO. DE ECONOMÍA AGRÍCOLA, UNIVERSITY OF NEW ENGLAND, AUSTRALIA

1. INTRODUCCIÓN

Como me fue solicitado por los organizadores de este simposium, mi informe aborda el tema "descripción de las principales peculiaridades teóricas y prácticas de la gestión cuando es aplicada a la agricultura". El contexto pertinente, tal como está especificado en el título del simposium, es el de pequeñas empresas agrícolas como existen hoy en Chile. Estas empresas agrícolas pequeñas, entiendo, están orientadas comercialmente, sujetas a las condiciones del mercado global y sufren un proceso incesante de modernización.

No habiendo trabajado en Chile desde 1968, cuando asistía a la Universidad Católica, no estoy muy familiarizado con la agricultura chilena actual. Presumo, de cualquier modo, que la mayoría de estas pequeñas empresas agrícolas que son el enfoque de este encuentro, provinieron de la reforma agraria de los sesenta y setenta, acerca de lo cual debo contar una pequeña historia personal. En 1967 trabajé durante seis meses como consejero de la FAO en la oficina principal de la Corporación de la Reforma Agraria, CORA, aquí en Santiago. Era claro que los grandes fundos estaban siendo expropiados mucho más rápido de lo que podía ser procesado por la reforma. Un colega de la FAO y yo fuimos a ver a Rafael Moreno, entonces presidente de la CORA, y su adjunto, Ramón Downey, para proponer que se aminorara el ritmo de las expropiaciones y así aliviar el caos que se estaba produciendo. Rafael Moreno nos escuchó y entonces preguntó si habíamos oído de G.K. Chesterton. Dijimos que sí. Hoy todavía, treinta años después, recuerdo lo que él nos dijo entonces: "Chesterton es la inspiración intelectual y padre de nuestro Partido Demócrata Cristiano y de la Revolución. Chesterton dijo

que no puede haber una buena revolución sin caos. Estamos produciendo caos, seguro nosotros tenemos una buena revolución"

En esta presentación discutiré, primero, el concepto de gestión; segundo, los rasgos distintivos de la agricultura que hace que la gestión de la pequeña empresa agrícola sea diferente a la gestión en otros campos, particularmente a la gestión industrial; tercero y cuarto, las principales características de la teoría de gestión de la pequeña empresa agrícola y su práctica; y, quinto, cómo se puede hacer más efectiva la gestión de la pequeña empresa agrícola. El trabajo es más conceptual que empírico, y está orientado a las pequeñas empresas agrícolas comerciales.

2. El concepto de gestión

La gestión no es nada nuevo. Esto es algo que hacemos siempre cuando escogemos entre alternativas, cuando intentamos hacer lo mejor para nuestras vidas. Mujeres y hombres han actuado necesariamente como gerentes desde el origen del homo sapiens.

2.1 Historia del pensamiento de gestión

La gestión de algunas actividades es claramente más importante que la de otras. Por ejemplo, ir al Cielo ha sido siempre una meta prioritaria para muchas personas, como el objetivo de asegurar suficiente alimento para la familia de uno. Así, no es sorprendente encontrar los Diez Mandamientos como una de las primeras y mejor conocidas guías de gestión. Ni es sorprendente, dada la necesidad de alimento, hallar muchas referencias al manejo de la tierra en las escrituras que han sobrevivido desde tiempos antiguos. Más conocidos en esto son los tratados romanos De Re Rústica de Cato (234 a 149 A.C.) y Rerum Rusticam Libritres de Varro (116 a 28 A.C.) (Anon., 1913; Bradley, 1725). Mi favorito, de cualquier modo, es el griego Hesíodo, quien vivió en el noveno siglo A.C. En su obra De los Trabajos y Los Días (Evelyn-White, 1914) nos da lo que a mi conocimiento son nuestros primeros principios de gestión de la empresa agrícola. Por ejemplo, dudo que alguien pudiera discutir el buen sentido de muchas máximas como "No deje su trabajo para mañana y el día siguiente, un obrero flojo no llena su grañero, ni uno que posterga su trabajo" o, si reconocemos a los banqueros como dioses de hoy, todavía podría tener sentido seguir el consejo de Hesíodo: "ofrece a los dioses libaciones, así comprarás participación en las acciones de los otros y no los otros de las tuyas".

Como ha sido expuesto por George (1968), desde tiempos antiguos ha habido una corriente continua de escritos sobre la gestión, en el contexto de, en particular, el comercio, negocio, guerra, política y estadísticas. Quizás lo más conocido de los períodos medievales son dos libros orientados a la gestión en las sociedades civiles y políticas de Tomás Moro (1478 a 1535) "Utopía" y de Maquiavelo (1469 a 1527) "El Príncipe". Por el decimooctavo y decimonoveno siglo, muchos de los trabajos de los economistas clásicos, tal como Adam Smith, James Mill, John Stuart Mill y Guillermo Jevons estaban salpicados con consideraciones sobre el rol, función e importancia de la gestión. Otros contribuyentes notables de este período fueron Carl von Clausewitz, un general prusiano, quien escribió sobre gestión militar; Charles Dupin, un ingeniero francés quien dio énfasis al bienestar del obrero y la necesidad de integridad en la gestión, y Charles Babare, un inglés y pionero de la informática, cuyo trabajo fue seminal en el desarrollo de la aproximación científica al estudio de la gestión.

Estimulado por la revolución industrial y la emergencia de organizaciones de gran potencia, (tal como ferrocarriles y bancos con múltiples sucursales), lo que es ahora conocido como el movimiento de gestión científico, comienza aproximadamente en 1870. Muchos estaban involucrados, pero hoy, Frederick W. Taylor –un ingeniero norteamericano– es acreditado como fundador y la fuerza impulsora. Su interés era sobre la gestión en el contexto industrial, donde, en orden a maximizar el producto con un cierto nivel de esfuerzo, él argumentó que el método científico podía ser aplicado a la selección de obreros, determinación del trabajo, creación de un buen ambiente de trabajo y especificación de normas de producto, así como determinar apropiadamente la tarea de cada obrero (Taylor, 1911). Si, entonces, el obrero alcanzaba excelencia en su rendimiento, era recompensado. Si el rendimiento normal no era alcanzado, el obrero era penalizado.

En relación a la gestión de pequeñas empresas agrícolas, se deben señalar dos puntos en relación a la contribución de Taylor. Primero, no sólo le dio ímpetu a los cambios en la práctica de la gestión industrial, sino también, desde principios del siglo XX, y particularmente desde la II Guerra Mundial, estudió desde el punto de vista científico la gestión. Esta área de estudio ha prosperado en recientes décadas, particularmente en la industria, pero también en el manejo de la empresa agrícola. Una vasta literatura y una miríada de textos se ha generado, particularmente en el campo de gestión industrial. Los programas de grado de las universidades en gestión y administración de negocios son ahora comunes y, facultades agrícolas, así como universidades especializadas, tienen unidades de gestión de la pequeña empresa agrícola. Segundo, la contribución de Taylor era

en el contexto de la producción industrial, con la que se asocia una gran cantidad de empleados cuyo impacto sobre el desempeño organizacional era crucial. El mismo es el más verdadero de muchos de los estudios sobre gestión hechos desde la promulgación inicial de gestión científica que hizo Taylor. Por esta razón, muchos de los conceptos modernos sobre gestión con su énfasis en el contexto industrial y en una gran fuerza de trabajo, como adherido a la literatura sobre gestión y enseñado en las escuelas de negocios, no encaja bien dentro del contexto de la producción agrícola. Como se elaboró en el capítulo 3, esto es particularmente así en empresas agrícolas pequeñas donde hay sólo una fuerza de trabajo familiar. No obstante, a pesar de las estructuras precedentes, hay mucho de la conceptualización moderna sobre gestión que es pertinente en un sentido genérico a la gestión agrícola.

2.2 DEFINICIÓN DE GESTIÓN

Para elaborar el concepto general de gestión, consideraremos la siguiente muestra de definiciones:

"La gestión apunta a lograr los propósitos del grupo, con el menor costo en material o recursos humanos" (Koontz, 1969, p. 415).

"La gestión, apunta a asegurar que la organización sirva a la misión de modo efectivo y también que ésta sirva a las necesidades de aquellos que controlan o de algún modo tienen poder sobre la organización (tal como sus dueños, agencias de gobierno, sindicatos, grupos de presión)" (Mintzberg, 1983, p.13).

"La gestión es el arte hacer las cosas a través de otras personas".(Hellriegel y Locum, 1986, p.8).

"La gestión es la integración y coordinación efectiva y eficiente de recursos para alcanzar los objetivos deseados". (Hitt, Middlemist y Mathis, 1989, p.13).

"La gestión es el proceso de funcionamiento, con y a través de otros, para alcanzar objetivos organizacionales en un medio ambiente cambiante. Es central para este proceso el uso eficiente y efectivo de los recursos limitados" (Kreitner, 1989, p.9).

2.3 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN

Aunque no son irrelevantes para la gestión de la empresa agrícola, las definiciones como las anteriores claramente no se ajustan bien a las situaciones agrícolas. Sin embargo, antes de presentar una definición que sí se ajusta, deberíamos tomar en cuenta algunas facetas del concepto moderno de gestión (como las presentan los autores antes citados).

Primero, la gestión exitosa se refiere tanto a la eficiencia en el uso de recursos como a la eficacia en el logro de metas.

Segundo, la gestión es un proceso universal que implica un conjunto de funciones de gestión. Estas funciones se presentan simplemente como planificación, organización y control o, más detalladamente, como por ejemplo: planificación, toma de decisiones, organización, personal, comunicación, motivación, liderazgo, monitoreo y control.

Tercero, la gestión comprende una gran variedad de roles. Estos son de tres tipos: roles interpersonales como ejemplificador, líder y persona de enlace, roles de información como monitor, difusor y portavoz, y roles de decisión como emprendedor, armonizador de conflictos, asignador de recursos y negociador.

Cuarto, relativa a su estructura, la gestión de una organización tiene tres grupos de tareas (Mintzberg, 1983, p.13). El primero de éstos es la directa supervisión y funcionamiento de la organización. El segundo, es la condición de borde de la gestión, su relación con los diferentes entornos que la rodean. El tercer grupo de tareas se refiere al desarrollo de la estrategia de la organización, la cual se puede visualizar como una fuerza mediadora entre la organización y su entorno. Como Mintzberg (1983, p.14) lo dice: "En la gestión de las condiciones de borde de la organización, los gerentes desarrollan una comprensión de su entorno y llevan a cabo las tareas de supervisión directa, ellos buscan adecuar la estrategia a sus fuerzas y sus necesidades, tratando de mantener un ritmo de cambio que sea sensible al medio ambiente, sin ser destructivo para la organización." Toffler (1980, pp.235-8) ha argumentado que los mayores cambios ambientales a los que hoy la gestión debe ajustarse son: el medio ambiente físico, en relación al agotamiento de recursos y polución; el medio ambiente social, en relación a los grupos con intereses especialmente orientados a lo social; el medio ambiente de la información y la comunicación con su aumento de la tecnología, cobertura y accesibilidad, el medio ambiente político, con su ciudadanía mejor informada, exigente de transparencia y responsabilidad; un medio ambiente moral, con una creciente preocupación pública por altos estándares éticos en la gestión.

Quinto, la buena gestión se ve como dependiendo de un gerente que posee destrezas técnicas interpersonales, conceptuales y de diagnóstico (Hellriegel y Slocum, 1986, pp.22- 5). Las destrezas técnicas son aquéllas que un gerente necesita para ejecutar tareas especializadas dentro de la organización. Las destrezas interpersonales son aquéllas necesarias para comunicarse y trabajar bien con otra gente. Las destrezas conceptuales se refieren a la capacidad de un gerente para pensar en abstracto, para ver relaciones y oportunidades, para planear,

y para tomar una perspectiva global de la organización y su medio ambiente. Las destrezas de diagnóstico son aquellas usadas para definir y entender situaciones, para reconocer problemas y visualizar caminos para su solución.

Sexto, la gestión exitosa es el producto de tres elementos esenciales: destreza, motivación para la gestión y oportunidad (Kreitner, 1989, p. 22). Dado que cada uno de estos elementos es esencial, la relación entre ellos debe ser multiplicadora.

Séptimo, se han delineado cuatro propuestas principales para la gestión, (Hellriegel y Slocum, 1986, pp. 25- 9; Kast y Rosenzweig, 1974; Koontz, 1976).

La propuesta tradicional enfatiza el orden, la estabilidad y los procedimientos de rutina para llevar a cabo la planificación, la organización y la conducción de las funciones de control. Esta propuesta quizás corresponde mejor al enfoque tradicional de la gestión de la empresa agrícola.

El enfoque conductual enfatiza el conocimiento acerca de cómo la gente se comporta y por qué la gente actúa de ese modo. Esto se aplica a grupos de trabajadores y grupos en general, y es menos relevante para la gestión de pequeñas empresas agrícolas.

Las propuestas de sistemas reconocen que la organización tiene partes independientes y un propósito. Y reconoce las interrelaciones dentro de la organización vista como un todo, en lugar de algo completamente mecánico, este sistema debe ser considerado de un modo holístico en vez de reduccionista. Tal propuesta es claramente relevante para la gestión de la empresa agrícola, como ha sido reconocido en décadas recientes con el desarrollo del análisis del sistema de la empresa agrícola.

Finalmente, la teoría de la contingencia reconoce que no existe mejor camino de gestión para todas estas situaciones. Esta sostiene que la propuesta de gestión debería depender de la clase de tareas y ambientes que la organización tiene que cubrir. Se observan diferentes situaciones que requieren gestiones diferentes, algunas veces tradicionales, a veces conductuales y otras con orientación sistémica. Un enfoque como éste, claramente tiene mérito en la gestión de la empresa agrícola.

Octavo, como mejor se describe la gestión es como una mezcla de ciencia, práctica y arte. La gestión exitosa, entendida como el logro eficiente de una meta, no puede estar garantizada por los principios científicos que están comúnmente disponibles para la gestión. Así como la gestión es una rutina, insofar es una práctica. La gestión exitosa es, a menudo, el resultado de la buena suerte combinada con el talento artístico en el uso creativo del conocimiento, la oportunidad y la intuición.

Noveno, los métodos cuantitativos de análisis a menudo pueden ser altamente relevantes para algunas funciones de la gestión. Esto es así, particularmente, para la asignación de recursos de planificación y para la toma de decisiones. De cualquier modo, el costo del análisis cuantitativo dependerá generalmente de los datos requeridos, la complejidad del análisis, el tamaño de la organización o la escala de la empresa, y en qué grado su realización está bajo el control del gerente. Aquel simple presupuesto debería ser solamente el costo efectivo aproximado para pequeñas empresas, incluidas las pequeñas empresas agrícolas, mientras que las grandes empresas harían uso completo de todas las últimas ayudas cuantitativas para la toma de decisiones.

Décimo, y finalmente, en esta apreciación global del concepto de gestión se debe formular la pregunta siguiente: ¿Es esta habilidad de gestión innata y por lo tanto genética, o es algo que pueda desarrollarse a través de la educación y la capacitación? Aunque los genes pertinentes aún no hayan sido localizados, parece no existir duda de que la gente difiere en su habilidad innata para la gestión. Al mismo tiempo, la plétora de la gestión de la educación y los programas disponibles de capacitación, demuestran que la habilidad de gestión puede ser aprendida o desarrollada (Drucker, 1977, pp. 326-35).

2.4 Definición de gestión de empresa agrícola

Dentro del contexto general de la gestión podemos, ahora, considerar la misma en el contexto específico de la producción agrícola. Para empezar, consideraremos la siguiente muestra representativa de definiciones del siglo XX sobre la gestión de la empresa agrícola, como fuera propuesto en relación con las pequeñas empresas agrícolas comerciales familiares.

"La gestión de la empresa agrícola se relaciona con el modo en que el agricultor puede organizar los factores de la producción, tierra, trabajo y capital en su empresa agrícola, adaptar la práctica a su entorno particular y disponer de su producto, para que le produzca la mayor ganancia neta, manteniendo, mientras tanto, la integridad de su tierra y su equipamiento. (Butterfield, 1910, p. 3).

"La gestión de la empresa agrícola, como subdivisión de la economía que considera la asignación de los recursos limitados dentro de la empresa agrícola individual, es una ciencia de elección y de toma de decisiones. (Heady y Jensen, 1954, p. 6).

"La gestión de la empresa agrícola incluye la organización y el despliegue de los recursos puestos en este negocio, la tierra, el capital, el trabajo y ese ítem de gran importancia, la habilidad y destreza del agricultor individual". (Dexter y

Barber, 1960, p. 13).

"La gestión de la empresa agrícola incluye dos funciones. Primero está la función de tomar decisiones, de evaluar y escoger entre estrategias alternativas. Segundo, está la función consecuente de aplicar habilidades técnicas de rutina para la implementación de cualquiera de las estrategias que se hayan elegido". (Dillon, 1965, p. 175).

"La gestión de la empresa agrícola, puede ser pensada como el arte o ciencia aplicada de organización y de operación de la empresa agrícola, de modo que satisfaga las metas y objetivos de los principales involucrados". (Mueller, 1972, p. 5).

"La gestión de la empresa agrícola se relaciona con la organización de recursos, con la planificación de su uso, ambos dentro de y entre empresas, y con el control de los planes, ambos durante y luego de su implementación".(Barnard y Nix, 1973, p.18).

"La gestión de la empresa agrícola es el enfoque de la producción agrícola diseñada para asistir a la empresa agrícola individual, en el logro de sus objetivos" (Ritson, 1977,p.86).

"La gestión exitosa de la empresa agrícola es el logro de metas familiares por el uso de principios económicos para formular e implementar presupuestos, ajustados por el riesgo y gobierno del programa, que combina los factores de producción dentro de un impuesto satisfactorio y una estructura de negocio". (Calkins y Di Pietre, 1983, p.5).

"La gestión de la empresa agrícola tiene que ver con las decisiones que afectan la rentabilidad del negocio de la empresa agrícola". (Castillo, Becker y Nelson, 1987, p.3).

"Se puede pensar en la gestión de la empresa agrícola como en un proceso de toma de decisiones continuo. Las decisiones se refieren a asignar los recursos limitados de tierra, trabajo y capital entre alternativas de uso competitivo. Este proceso de asignación, obliga al gerente a identificar metas, guiar y dirigir la toma de decisiones."(Kay y Edwards, 1994, p.9).

Hay claramente similitudes y diferencias marginales entre estas definiciones. Es interesante el hecho de que la definición más temprana, de 1910, es apenas diferente de la más reciente, de 1994. El hilo común es, entre la mayoría de ellas, la toma de decisiones acerca de la asignación de recursos. Aunque todas las definiciones son dadas por autoridades, las encuentro inadecuadas. A mi parecer, ninguno de ellos capta todos los elementos esenciales del manejo de la empresa agrícola. Es también notable que en su orientación de empresa agrícola familiar, no pongan énfasis en el trabajo de las personas, más que en cual-

quier otro recurso. Esto contrasta con las definiciones de gestión citadas anteriormente.

Mi preferencia es, si queremos ir mas allá de lo dicho, "manejo de la empresa agrícola es lo que los agricultores hacen."; ésta, comparada con las definiciones anteriores, es una definición más sucinta pero más comprensible. Se entiende a la gestión de la empresa agrícola como el proceso por el que recursos y situaciones son manipuladas, "over the time", por el administrador del sistema empresa agrícola a prueba, con menos que más información para alcanzar sus objetivos, (Dillon,1980). En contraste con las definiciones citadas esta afirmación reconoce o enfatiza: primero, que el manejo de la empresa agrícola no es investigación, enseñanza o consultoría; segundo, la naturaleza dinámica del sistema de la empresa agrícola y su ambiente; tercero, el hecho de que la empresa agrícola se maneja no sólo con los recursos sino también enfrenta los cambios de situaciones en que se encuentren las oportunidades de dominarlas; cuarto, el activo papel de manipulación como distinto del papel más pasivo de apenas organizar y controlar; quinto, la incertidumbre y el consecuente riesgo que se presenta en las decisiones del director de la empresa agrícola, implicando alcance de los objetivos basados en preferencias personales y juicios subjetivos; sexto, refiriéndose a las metas más que a los beneficios, la realidad de metas no beneficiosas es reconocida. Además, en el contexto de la familia de la empresa agrícola no tiene sentido esforzarse en diferenciar entre la empresa agrícola como un negocio y como una entidad económica y, a mi juicio, debe ser en el contexto en el que opera la gestión de la empresa agrícola. Además, esta definición no sólo capta mejor el desafío y el atractivo de la gestión de la empresa agrícola, sino que, si se suprime la expresión "empresa agrícola", igual sirve como una definición excelente de gestión en general.

3. LAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LA AGRICULTURA

Desde una perspectiva de gestión, la agricultura es bastante distintiva. Esta distinción se relaciona fundamentalmente con la dependencia biológica respecto al tiempo de la producción agrícola y con los riesgos que necesariamente incluye. Así como hay otras diferencias, relacionadas con el costo de la estructura y, en el contexto de las pequeñas empresa agrícolas familiares enfrentadas a los mercados y a la suerte de las influencias políticas, la relación estrecha entre el negocio de la empresa agrícola y sus ocupantes.

3.1 Efectos biológicos

La producción industrial, al ser independiente del ambiente natural, es mecánica. En contraste, la naturaleza biológica de la producción agrícola provoca que ésta, esté fuertemente influenciada por el ambiente natural. En consecuencia la agricultura tiene su ritmo propio innato y los elementos significantes de la producción agrícola no están bajo el control del agricultor. La adecuación de las especies, el crecimiento potencial, el clima, las enfermedades y las plagas, y los períodos de la gestación son unos pocos ejemplos. Con el tiempo la repetición del mismo proceso de producción realizado del mismo modo en la misma tierra puede dar resultados dramáticamente diferentes. La producción no puede ser aumentada o disminuida como respuesta a precios favorables. En realidad, debido a que la biología de las plantas y de los animales no han sido totalmente estudiadas, aún siguen siendo objeto de muchas investigaciones. Esto puede beneficiar a los agricultores, pero aumenta la carga del papel del gerente de la empresa agrícola, si éste quiere mantenerse al tanto de los resultados de las investigaciones.

3.2 EFECTOS TEMPORALES

A diferencia de la mayoría de otras empresas de la producción, a causa de su naturaleza biológica, la agricultura depende indisolublemente del tiempo (Dillon y Anderson, 1990, Ch.6).

Desde una perspectiva de la gestión hay cuatro influencias del tiempo en la producción agrícola que la hace distintiva.

Primero, hay lo que puede ser llamado el efecto de flexibilidad. Por su naturaleza, el tiempo le da a la gestión de la empresa agrícola opciones que no estarían disponibles si la producción fuera instantánea. El tiempo le da la oportunidad al agricultor de inyectar insumos o cosechar productos de modos variados. Así, el agricultor debe decidir no sólo la cantidad de fertilizante, la irrigación, el alimento del ganado, etc. que usará, sino también su estructura de utilización durante el período de producción. También, dentro del período de tiempo de cualquier actividad particular, decisiones acerca de su operación (mercadeo incluso del producto, si es relevante) se pueden revisar en bases de contingencia secuencial relacionadas con el mercado o las condiciones climáticas. Obviamente, tal flexibilidad temporal inducida tiene tanto ventajas como desventajas para el agricultor. Por un lado, provee de la oportunidad de corregir o mejorar las decisiones sobre la marcha, pero, en cambio, aumenta notablemente el volumen posible y la complejidad de las decisiones.

Segundo, en contraste con la producción industrial, en muchas activida-

des de la producción agrícola el tiempo puede ser un insumo variable bajo el control del gerente, esto es, una decisión variable. Puede ser manejada por el agricultor, se manipula por el agricultor sobre la base de su costo de oportunidad. Éste es particularmente el caso de la engorda de ganado y de las actividades de avicultura, así como para algunos cultivos anuales, y también relacionado con la decisión de reemplazo de cultivos perennes y plantaciones forestales. Tal dependencia temporal del producto, por supuesto, existe siempre en la agricultura. A menudo, sin embargo, como ocurre para la mayoría de los cultivos de granos, se la puede ignorar porque el insumo de tiempo requerido, una vez que se ha elegido un cultivo en particular, está fijo y/o fuera del control del agricultor.

Tercero, y de nuevo en contraste con la industria, el tiempo puede tener un efecto indirecto en la producción agrícola a través de la influencia de efectos de arrastre. Estos pueden ser positivos, como, por ejemplo, cuando hay un arrastre de nutrientes de fertilizantes o de estiércol. Recíprocamente, puede ser negativo, como en el caso de arrastre de los huevos de pestes o las esporas de la enfermedad. La magnitud de tal arrastre es una acción del tiempo transcurrido (por ejemplo, un año o dos para el estiércol verde, pero más de 30 años en el caso de esporas de ántrax), y puede influir en las decisiones corrientes del agricultor sobre la elección de productos y el uso de los insumos.

Cuarto, el tiempo -en conjunción con la naturaleza biológica y dependencia climática de la producción agrícola- hace de la gestión de la empresa agrícola un esfuerzo más riesgoso que la gestión industrial. En el caso de las empresa agrícolas de familia pequeña, ésta, está compuesta tanto por la asociación estrecha entre la empresa agrícola y la casa, tanto como por su situación como tomadores de precios, tanto en los insumos como en los mercados de productos de mercado. A causa de los complejos procesos de cambio, la evolución y el crecimiento que acompañan el flujo de tiempo en la agricultura, su mercado y otros ambientes, los agricultores no pueden estar seguros del futuro en cuanto a: a) los resultados de las decisiones de hoy día o, b) las oportunidades (incluso los productos nuevos y tecnologías) que pueden llegar a estar disponibles o, c) los desarrollos que pueden ocurrir en sus ambientes personales, familiares, sociales, políticos, legales, naturales o económicos (Anderson, Dillon y Hardaker, 1986). Dada la información disponible lo mejor que el gerente de la empresa agrícola puede hacer es tomar esas decisiones que se espera que sean las mejores para alcanzar las metas deseadas. Hasta que llegue a ser posible recordar el futuro, no puede haber ninguna garantía de que estas decisiones arriesgadas, en retrospectiva, se convertirán en lo mejor que se podía haber hecho.

3.3 EFECTOS DE LA ESTRUCTURA DE RECURSOS

Hay cinco efectos de la estructura de recursos que distinguen la empresa agrícola de la gestión industrial.

Primero, los costos fijos en la agricultura comercial moderna son generalmente más altos que en la industria: en los EE.UU. aproximadamente el 70 por ciento de costo total comparado con el 30 por ciento en las empresas no-agrícolas (Calkins y Pietre, 1983, p. 9). Este es debido a la gran inversión en tierra y maquinaria por unidad de insumo agrícola y, en empresas agrícolas familiares, al costo fijo de trabajo familiar. Por eso, a causa de la naturaleza más riesgosa de la agricultura, generalmente es más difícil cubrir los costos fijos en la agricultura que en la industria. En consecuencia más que la industria, la agricultura exhibe características de expansión y contracción.

Segundo, la inversión más alta en recursos fijos, tales como tierra y maquinaria, también causa efectos de rigidez de activos en la agricultura. Esto reduce la movilidad de los agricultores hacia afuera, hacia adentro o en el interior de la agricultura.

Tercero, la agricultura comercial moderna –a diferencia de la producción industrial– no es intensiva en trabajo y ha venido decreciendo en esto con la sustitución de trabajo por capital e insumos químicos y biológicos. Como ya hemos señalado, esto establece una diferencia significativa de entorno de gestión entre agricultura e industria. La gestión agrícola hoy día no debe ser tan orientada a la gente como es la gestión industrial.

Cuarto, mucho más que en la industria, la gestión agrícola tiene una responsabilidad de custodio o guardián del medio ambiente para los recursos naturales bajo su control. Esto vale en particular para la tierra y el agua que juegan un rol más dominante en la producción agrícola que en la producción industrial. De modo creciente, para beneficio de las generaciones actuales y futuras, la sociedad demanda que los agricultores manejen sus recursos de tierra y agua de modo tal que mejoren o al menos mantengan su calidad en lugar de agotarlos o contaminarlos.

Quinto, debido a la importancia de la tierra como un insumo fijo en la producción agrícola, en gestor agrícola, más que su contraparte en la industria, se enfrenta con la ley de rendimientos decrecientes. En consecuencia, como los precios de productos e insumos cambian (y lo hacen más en la agricultura que en la industria), el gestor agrícola tiene un mayor volumen de decisiones que tomar sobre cuánto utilizar de cada insumo variable y los consiguientes niveles esperados de producto. Concomitantemente, el carácter fijo del recurso tierra y su alta

contribución a los costos agrícolas hacen sin duda más difícil para la gestión lograr economías de escala en la agricultura que en la industria.

3.4 EFECTOS DE TAMAÑO

Las diferencias de gestión entre la agricultura y la industria se exageran en el caso de las pequeñas empresas agrícolas familiares.

Primero, los gestores de las pequeñas empresas agrícolas sufren de una falta de poder de mercado. Ellos generalmente son tomadores de precios tanto en sus mercados de insumos como en sus productos. A menudo en sus productos de insumos ellos enfrentan precios administrados. En los mercados de productos ellos enfrentan a pocos compradores y deben llevar el peso de la perecibilidad de los productos y de la tiranía de la distancia del mercado.

Segundo, la relación cercana entre la empresa agrícola y la familia, en la mayoría de las familias, y la viabilidad a largo plazo, pero también de las pequeñas empresas agrícolas, indica que la empresa agrícola no es puramente un negocio. La empresa agrícola y su familia constituyen una actividad económica cuyas metas inevitablemente van a poner un énfasis grande en la ganancia y van a incorporar elementos distintos de la ganancia. Son inevitables algunos grados de conflicto entre las metas productivas y las familiares. Las dificultades especiales para trabajar con los miembros de la familia en un negocio no puede ser subestimada.

Tercero, comparado con la industria, los factores de producción en las pequeñas unidades agrícolas a menudo no están provistos en forma separada, por ejemplo el gerente también va a ser un trabajador, el vehículo de la empresa agrícola también va a ser un vehículo familiar y la casa y el computador familiares también constituyen la oficina de la empresa agrícola. Esto puede conducir a dificultades de asignación, por ejemplo en qué medida debe el agricultor ocupar su tiempo como gerente o trabajador. También en las empresas agrícolas familiares el trabajo es menos especializado que en la industria. El operador de la agricultura tiene que ser capaz de hacer de todo, desde el manejo de la empresa agrícola a reparar su infraestructura, llevar la contabilidad y arar el campo.

Cuarto, es un hecho de la vida que los que manejan los pequeños negocios, no sólo del campo, no han tenido las oportunidades de educación y capacitación para desarrollar sus habilidades y capacidades de gestión. Tampoco, a diferencia de los ejecutivos de la industria a gran escala, han sido ellos seleccionados a propósito sobre la base de sus capacidades de gestión. Por lo tanto no cabe esperar que el nivel general de gestión en la pequeña empresa agrícola sea tan bueno como en las grandes empresas industriales. A menos que el gobierno ase-

gure otra cosa, este problema puede ser complicado por el hecho que los pequeños agricultores a menudo están en los términos de acceso a la información y al crédito. Ellos también, a menudo, carecen de influencias para establecer las agendas de política e investigación agrícola.

4. LA TEORÍA DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA AGRÍCOLA

En el contexto de las pequeñas empresas agrícolas comerciales, la teoría actual de la gestión de la empresa agrícola queda expresada, según mi modo de ver, como la consideración integrada de dos marcos teóricos (Kast y Rosenzweig, 1974). El primero de estos marcos es la teoría sistémica de la empresa agrícola con su conceptualización de la empresa agrícola como un sistema con propósitos. Esta teoría constituye un modo de mirar a la empresa agrícola, proporciona una lista de chequeo de aspectos de la empresa agrícola que deben ser tomados en cuenta por la gestión. El segundo marco teórico es el traslape de la teoría sistémica de la empresa agrícola por lo que podría llamarse en general la teoría de la administración por objetivos. Esta incluye las funciones de planificación, organización y control de la operación de la empresa agrícola mediante el uso de principios económicos y otros procedimientos administrativos. La administración por objetivos corresponde a las actividades analíticas y de decisión que realiza necesariamente el agricultor en su papel de gestor.

La gestión por objetivos con el fin de maximizar las utilidades financieras sujetas a restricciones relevantes ha sido el enfoque teórico tradicional de la gestión agrícola comercial (Case ad Williams, 1957; Jensen, 1977; Nix, 1979). En contraste, la teoría sistémica de la empresa agrícola ha llegado a tener prominencia formal sólo en las décadas recientes. Sin embargo, la teoría de gestión de la empresa agrícola por objetivos ha llevado implícito en cierto modo el reconocimiento de la empresa agrícola como un sistema con propósitos propios.

Ambas teorías pueden ser usadas como marcos de un análisis descriptivo o positivo de la gestión y el desempeño de una empresa agrícola comercial. Sin embargo, generalmente, se usan como teorías normativas, es decir con el propósito de dar guía respecto de lo que el gestor debería hacer para que las metas del sistema puedan lograrse lo mejor posible. La presentación y la discusión que se hacen a continuación son desde esta perspectiva normativa.

4.1 TEORÍA SISTÉMICA DE LA EMPRESA AGRÍCOLA

Un sistema es un todo organizado que consiste en un conjunto de ele-

mentos interrelacionados, componentes o subsistemas, cada uno de los cuales está directa o indirectamente relacionado con cada uno de los otros elementos, componentes o subsistemas dentro del sistema. La base de la teoría de sistemas es que por su naturaleza los sistemas pueden ser solamente considerados como sistemas.

Con el advenimiento del pensamiento sistémico en los '50, los enfoques tradicionales para comprender los fenómenos del "reduccionismo" (es decir, reducir los fenómenos a sus partes básicas y estudiar estas partes aisladas) y del "mecanicismo" (es decir, los fenómenos pueden ser plenamente explicados por relaciones mecánicas de causa-efecto) se ha visto que son inadecuados para comprender y manipular los sistemas (Ackoff, 1973). En cambio, el enfoque sistémico se basa en el "expansionismo" o la visión de que un sistema es más que la suma de sus partes. Esto es, que el comportamiento de un sistema no es completamente deducible del comportamiento de sus partes consideradas aisladamente. El enfoque sistémico también reconoce que así como por los efectos mecánicos la operación de los sistemas con propósitos propios, con sus comportamientos de fijación de metas y búsqueda de metas, serán influenciados por efectos teleológicos que provienen de la elección y el libre albedrío. El desempeño de los sistemas puede por lo tanto ser juzgado no simplemente en términos de como funciona cada parte por separado, sino en términos de cómo las partes engranan mutuamente y se relacionan entre sí y en términos de cómo el sistema se relaciona con su entorno y con otros sistemas en ese entorno.

Al aplicarlo a sistemas con propósito como las empresa agrícolas, el enfoque sistémico destaca dos características: subjetividad y propósito, que son las claves para la ciencia tradicional en su búsqueda de comprensión. Primero, los sistemas sociales tales como las empresas agrícolas no sólo incluyen las interacciones de fuerzas físicas sino también las elecciones libres bajo incertidumbre y las competencias de voluntad que surgen de la calidad de tener propósito, del comportamiento de los elementos animados del sistema. Los sistemas de empresa agrícola por lo tanto exhiben no determinismo y capricho de la conducta que, antes del evento, pueden ser captados sólo por juicios subjetivos y no por hechos objetivos. La comprensión y el manejo de un sistema social como una empresa agrícola necesita un enfoque teleológico o de medios-fines, de 1) estimular y reconocer los objetivos o metas del sistema y 2) evaluar estrategias alternativas respecto a cómo los objetivos o metas pueden ser logrados de mejor manera cualquiera sea el estado inicial del sistema y las condiciones restrictivas que se especifiquen. El uso del enfoque sistémico para comprender mejor siste-

mas con propósitos propios como la empresa agrícola no es, sin embargo, una tarea fácil (Dillon, 1992). Las dificultades se presentan en: a) los atributos de libertad y no determinantes del sistema de la empresa agrícola, b) la complejidad del propósito y operación que el sistema de la empresa agrícola puede poseer y c) el carácter dinámico del sistema empresa agrícola y su entorno.

El sistema empresa agrícola

La teoría sistémica de la empresa agrícola la visualiza como un sistema dinámico estocástico, único y fijador de metas, es decir, con propósitos propios, que tiene como principal aspiración la generación de ingresos a través de la producción agrícola (Dillon, 1992). Generalmente un sistema empresa agrícola es más complejo que simple. Su cualidad de tener propósito está asegurada por el involucramiento social que permite al sistema variar sus metas bajo un entorno dado. La unicidad de cualquier empresa agrícola particular está garantizado por su ubicación, historia, recursos y elementos humanos. En consecuencia, mientras los principios generales de gestión del sistema empresa agrícola son apropiados para cualquier empresa agrícola particular, la aplicación debe conducir generalmente a decisiones diferentes en cada empresa agrícola en particular. La calidad de sistema abierto de la empresa agrícola es obvia por su interacción con el entorno. La naturaleza estocástica del sistema de la empresa agrícola está garantizada tanto por la capacidad de elección libre de sus elementos humanos (y si están presentes animales) y por la naturaleza estocástica del entorno con el cual actúa. Necesariamente, un sistema empresa agrícola también es dinámico por virtud de su propósito, apertura y estocasticidad que aseguran que el sistema cambia a lo largo del tiempo. También cualquier sistema empresa agrícola es una mezcla de elementos concretos y abstractos. Los concretos están asociados con las actividades físicas y con los procesos que ocurren en la empresa agrícola. Los abstractos con los aspectos de gestión y sociales de la empresa agrícola.

La teoría sistémica de la empresa agrícola visualiza a la empresa agrícola como teniendo una variedad de fronteras o interfases, es decir, puntos de contacto con otras fronteras o ambientes. Claramente el límite físico es relevante para la gestión de la tierra del sistema y se especifica fácilmente. Otros límites relevantes pueden ser especificados por las interfases del sistema con abastecedores de insumos, agencias de crédito, la comunidad local, agencias de gobierno, etc.

Los recursos intrasistémicos disponibles para el sistema empresa agrícola pueden ser categorizados en físicos y no físicos. Por su naturaleza los recursos físicos (como la tierra, el agua, los edificios, las maquinarias, facilidades de re-

creación) se especifican fácilmente. Los recursos no físicos son más difíciles de enumerar. Incluyen el conocimiento, las habilidades que posee la gestión, el trabajo y la organización del sistema social de la empresa agrícola. Asimismo el conjunto de relaciones sociales y la estructura de las organizaciones formales e informales en los cuales estos existen constituyen un recurso no físico, así como algunos atributos como las condiciones financieras, la financiabilidad y otras condiciones similares.

Subsistemas de la empresa agrícola

Desde la perspectiva de la teoría sistémica de la empresa agrícola cualquier empresa agrícola -siendo una organización con propósitos hecha por el hombre - puede visualizarse como que envuelve cinco subsistemas principales (Dillon, 1992, Kast y Rosenzweig, 1974, pág. 111-3). Estos son:

- 1) El subsistema técnico mediante el cual recursos, tecnología, conocimiento y oportunidades son usados para producir productos agrícolas. El subsistema técnico involucrará en sí mismo una cantidad de producción tales como, por ejemplo, el sistema de cosechas o el sistema trigo o el sistema de irrigación. La naturaleza precisa de estos subsistemas en cualquier empresa agrícola particular estará determinada por restricciones geográficas, sociales y económicas. Su naturaleza constituye el tema de la mayor parte de los manuales de gestión agrícola. Históricamente, las interrelaciones como subsistemas del sistema empresa agrícola no han sido adecuadamente reconocidos. Esto ha conducido a un llamado, post Segunda Guerra Mundial, para que el análisis de la gestión de la empresa agrícola se realice sobre una base de empresa agrícola completa. El cual, aunque a mejorado, sigue siendo inadecuado porque no considera suficientemente los subsistemas no técnicos.
- 2) El subsistema organizacional estructural corresponde a la estructura formal de autoridad, comunicación, descripciones de cargos, responsabilidades, y asignación de tareas dentro del sistema empresa agrícola. En las empresas agrícolas pequeñas este subsistema estructural no será elaborado.
- 3) El subsistema informal estructural que existe en cualquier sistema empresa agrícola incluye dos o más personas. Cuanto mayor es el número de personas incluidas en la organización social de la empresa agrícola (la familia del agricultor, los trabajadores y sus familias, los maestros de escuela, etc.) más complejo será el subsistema informal estructural. Este es

abstracto y consta de motivaciones y comportamientos, relaciones informales, sentimientos de status, poder e influencia. También refleja la mezcla e interacción de las personalidades, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente en el sistema empresa agrícola. Independientemente de cómo se defina la estructura organizacional formal, la interacción psicológica y social entre individuos y grupos dentro del sistema empresa agrícola ocurrirá fuera de la estructura formal. Aun en pequeñas empresas agrícolas familiares la jerga está ampliamente difundida, aunque menos que en los grandes sistemas de empresa agrícola.

- 4) El subsistema de metas y valores: que relaciona las metas y valores y mantiene el sistema empresa agrícola como una organización con propósito. En general el subsistema de metas y valores no corresponderá exactamente al conjunto total de metas personales, a menudo en conflicto, sostenido por los individuos en el sistema empresa agrícola. El subsistema de metas y valores de la empresa agrícola estará sin embargo influenciado por los mismos a través de los miembros individuales, ya que una desarmonía significativa sería destructiva para el sistema empresa agrícola. El subsistema de metas y valores puede ser también influenciado por el entorno general sociocultural y político que determina el rol que los sistemas individuales de empresa agrícola se espera que jueguen en la sociedad y los requerimientos que ellos deben satisfacer con el fin de permitirles funcionar.
- 5) El subsistema de gestión relaciona al sistema entero de la empresa agrícola a través de la actividad del gestor al establecer metas, desarrollar planes de largo y corto término, especificar la estructura organizativa, decidir sobre emprendimientos, elegir tecnologías, asignar recursos, aprovechar oportunidades, establecer procesos de control, armonizar las relaciones entre todos los subsistemas y con los diversos suprasistemas del entorno relevantes para la empresa agrícola, etc.; en síntesis, manejar el sistema de la empresa agrícola como una entidad con propósito. Como el subsistema informal estructural y el subsistema de metas y valores, el subsistema de gestión es abstracto. No es concreto del mismo modo que nosotros podemos especificar la estructura de la organización formal y escribir descripciones de cargos, o escribir un manual de tecnología y un calendario de operaciones correspondiente al subsistema técnico. Los componentes del subsistema de gestión generalmente serán personas involucradas en la gestión (a menudo sólo uno por un pequeño sistema

empresa agrícola), su conocimiento, experiencia, juicios y preferencias, y los sistemas de información usados para ejercer la gestión.

Una representación esquemática generalizada del sistema empresa agrícola en términos de los cinco subsistemas anteriores se muestra en la figura N° 1. El papel central de la gestión está claramente enfatizado. En los grandes sistemas de empresa agrícolas los cinco serán significativos. En las empresas agrícolas pequeñas que incluyen pocas personas la estructura organizacional y los subsistemas sociales no formales es poco probable que sean muy importantes. No obstante, los cinco subsistemas son relevantes, independientemente del trabajo de la empresa agrícola. Cualquier evaluación de un sistema empresa agrícola por su gestor o por observadores externos debería dar bastante consideración a estos cinco sistemas.

Procesos de integración

Los cinco subsistemas -técnico, estructural, informal, metas y valores, y de gestión- que constituyen el sistema empresa agrícola pueden ser visualizados como constituyentes del sistema global. Ellos son bloques constructivos. El pegamento que une estos subsistemas mutuamente o facilita su interacción e interdependencia para formar un todo con un propósito es un conjunto de variables y procesos integradores. Estos son los procesos de roles, liderazgo, toma de decisiones, flujo de información y mecanismos de control.

Para que el sistema empresa agrícola funcione efectivamente, su gestión debe prestar atención a este proceso integrador. Este debe proporcionar liderazgo, tomar decisiones en forma efectiva, asegurar que haya un flujo de información requerida tanto para propósitos de gestión como para mantenerlos informados, e implementar mecanismos de control para guiar y dirigir el desempeño. También debe, en general, asegurar un entorno intrasistémico tal, como el desarrollo de los roles (es decir, el comportamiento esperado) de las personas en el sistema empresa agrícola, que asista más bien que obstaculice el desempeño del sistema.

El suprasistema del entorno de la empresa agrícola

El suprasistema ambiental es todo lo que está al exterior del sistema de empresa agrícola individual. La influencia del suprasistema ambiental sobre el sistema empresa agrícola es mucho mayor que al revés. Un sistema empresa agrícola mas o menos, no hará virtualmente diferencias respecto al entorno, pero podría ser profundamente importante para aquellos involucrados en el sistema empresa agrícola particular.

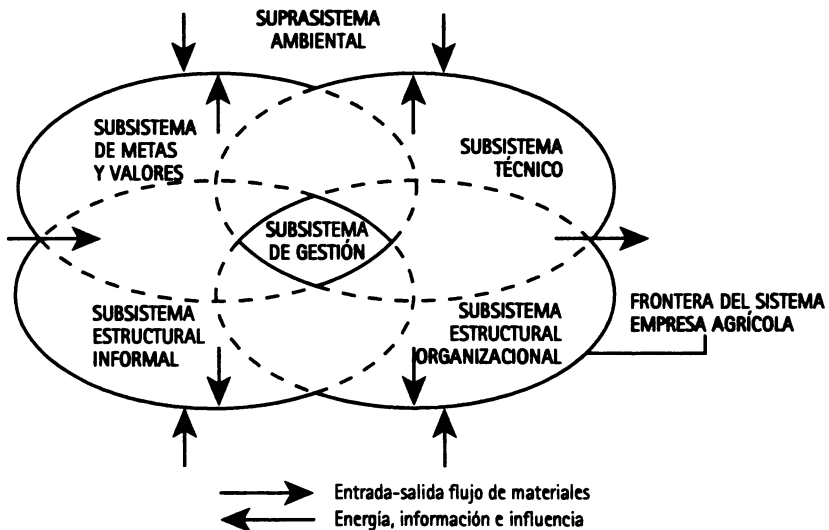
El suprasistema ambiental de la empresa agrícola comprende un gran número de suprasistemas significativos de naturaleza general (Dillon, 1992). Son los suprasistemas cultural, tecnológico, educacional, político, legal, demográfico, sociológico, climático y económico. El estado, dinámica, dirección del cambio, e interrelaciones de estos subsistemas ambientales son significativos para el sistema empresa agrícola individual, como influencia general de importancia variable a lo largo del tiempo.

El contexto histórico, ideologías, valores y normas de la sociedad en que se dan, constituye el suprasistema cultural. Esto influencia las visiones sobre los modelos de liderazgo, autoridad, racionalismo y relaciones interpersonales dentro del sistema empresa agrícola.

El suprasistema tecnológico establece el nivel de desarrollo científico y tecnológico potencialmente disponible para el sistema empresa agrícola. Estrechamente relacionado está el suprasistema educacional que determina el nivel general de alfabetismo y conocimiento numérico en el entorno y la disponibilidad de servicios y destrezas especializadas.

El clima político general y organizativo de la sociedad, en términos de partidos políticos, concentración de poder y sistemas de gobierno, refleja el suprasistema político. A lo largo del tiempo, el sistema empresa agrícola individual necesita estar en armonía con el sistema político.

FIGURA 1
 REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA GENERALIZADA DEL SISTEMA EMPRESA AGRÍCOLA



El suprasistema legal está especificado por consideraciones constitucionales, la naturaleza del sistema legal, la jurisdicción de las unidades gubernamentales y las leyes específicas que se relacionan con la organización comercial, el uso de la tierra, tecnología, tributación, trabajo, salud, recursos naturales, contaminación, etc. Tales leyes y regulaciones, así como influencias legales más difusas, condicionan la operación de cada sistema empresa agrícola.

El suprasistema demográfico determina el flujo de recursos humanos disponibles para la sociedad en término de número, distribución regional, edad y sexo. También influencia la configuración de los patrones de demanda en el mercado.

4.2 Teoría de la administración por objetivos

Tanto en la teoría como en la práctica, lo esencial de la empresa agrícola lo provee la administración por objetivos. Ella se realiza a través de las funciones de administración secuenciales (como se las ha simplemente categorizado) para planear, organizar y controlar (Barnard y Nix, 1973) a través de los campos de gestión de producción, comercialización, finanzas y personal. Apuntando al logro óptimo de las metas del sistema empresa agrícola las funciones de planear, organizar y controlar tienen una función normativa. Las metas del sistema empresa agrícola serán establecidas por los propietarios o accionarios del sistema. Para las empresas agrícolas pequeñas esto será hecho por la familia o su jefe, quien, por supuesto, a menudo será el administrador de la empresa agrícola. Las metas estratégicas actuales que se pueden elegir, como sobrevivencia, crecimiento, ganancias, recursos, han sido discutidas en la Sección 4.1. Tales metas estratégicas están a menudo en la cúspide de un esquema medios-fines en el cual el logro de los objetivos en un nivel inferior o submetas, es un fin que sirve como medio para el logro de los objetivos de nivel superior. Por lo tanto, la gestión por objetivos relaciona no sólo a los objetivos o metas estratégicas, sino a toda la jerarquía medios fines de objetivos o metas. Entonces, necesariamente, el proceso cíclico que nunca culmina -de planificación, organización y control- es, en teoría, aplicable a todos los niveles de la jerarquía de objetivos. Sin embargo, el alcance de cuánto podrá ser esto, es una decisión dependiente de las relaciones costo-beneficio a cada nivel. La lógica implica que cuanto más importante o más alto es el objetivo más atención debe prestar la gestión a su planificación, organización y control.

La aplicación de la gestión por objetivos, para varios niveles de la jerarquía de metas necesariamente implica su aplicación a través de diferentes espa-

cios de tiempo, por ejemplo, objetivos de corto, medio y largo plazo. Mientras más largo el plazo, sin embargo, mayor la incertidumbre, mayor la necesidad de administrar por objetivos y más difícil su aplicación exitosa.

Planificación

A lo largo del tiempo, pero convenientemente año a año, el administrador de sistema de gestión debe decidir sobre su respuesta a tres preguntas básicas: 1) ¿Qué producir? 2) ¿Cómo producir? 3) ¿Cuánto producir? Las respuestas a estas preguntas constituyen el plan de producción anual. Esto generalmente estará complementado por otros planes, relativos, por ejemplo, al desarrollo de personal de la empresa agrícola. Idealmente el plan de producción corriente debería transcurrir el primer año para un sistema de revisiones anuales, un sistema plurianual revisado anualmente de planificación que se extienda al futuro hasta el punto donde la ganancia neta de mayor planificación es cero.

Las necesidades de planificación respecto a qué, cómo y cuánto producir, así como cualquier otra decisión del tipo de las que deben tomarse continuamente, debería basarse en lo que yo llamo la regla básica de la economía de la producción. Esto es, que cualquier actividad, tal como el uso de un insumo, la producción de un producto o la sustitución de un insumo o producto por otro, debería emprenderse hasta el punto donde el beneficio marginal, es decir, el beneficio de agregar una unidad más a cada actividad, está balanceado por su costo de oportunidad marginal. En teoría, en un mundo sin incertidumbre, con información plena sobre todas las relaciones relevantes de producción, los precios y tasas de descuento, los planes anuales óptimos de la empresa agrícola deberían ser desarrollados fácilmente (dada una adecuada capacitación en computación) usando los principios económicos de producción, en un marco de programación matemática múltiple especificado para acomodar las metas y restricciones de la empresa agrícola (Rae, 1994). Estas restricciones, teóricamente, podrían incluir no sólo las restricciones de recursos sino las restricciones técnicas, para asegurar que el plan de la empresa agrícola satisfaga la administración de la empresa agrícola en criterios como estabilidad y duración en el tiempo, diversidad en la producción, flexibilidad en la disponibilidad del producto, dispersión intra-anual del ingreso, sustentabilidad de los recursos y compatibilidad medioambiental.

Cuando está presente la incertidumbre, como siempre ocurre en el mundo real de la planificación agrícola, la situación se pone exponencialmente más compleja. No obstante, en teoría la planificación analítica es aún factible mientras la información esté disponible sobre los siguientes aspectos del administrador: 1) su

función de utilidad y por lo tanto sus preferencias de riesgo; 2) sus juicios subjetivos sobre las probabilidades de distribución de los resultados inciertos que son relevantes, y 3) la tasa de descuentos para la preferencia temporal. Habiendo incertidumbre la elección de un plan es asunto de un juicio subjetivo. En lugar de elegir entre una variedad de opciones con ganancia segura, por ejemplo, un administrador agrícola enfrenta un conjunto de distribuciones de probabilidades correspondientes, uno a uno, al conjunto disponible de planes alternativos. Estas distribuciones de probabilidad se especifican subjetivamente por el gerente de la empresa agrícola, es decir, expresan su grado personal de creencia en la probabilidad de que ocurran los diversos niveles de ganancia. La elección debería hacerse, yo creo, sobre las bases de lo que se conoce como teoría de la utilidad esperada subjetiva (Anderson, Dillon y Hardaker, 1977). Nuevamente, en teoría, tal análisis de la planificación puede realizarse usando programación matemática y análisis estocástico de dominancia para especificar el plan que maximizaría la satisfacción del gerente de empresa agrícola, o utilidades relativas a las metas y restricciones, ver, por ejemplo, Hardaker, Pandey y Patten (1991).

La presencia del tiempo y su corolario, la incertidumbre, también agrega otra dimensión a la planificación de la granja. Esto es, que los planes deben ser revisados tanto dentro, así como entre años. Asimismo, es posible un enfoque de planificación de contingencias. Esto implica que no sólo uno, sino varios planes pueden ser especificados comprendiendo lo que se debe hacer si varias contingencias (como la sequía) ocurren durante el período de planificación. También muchas de las planificaciones de toma de decisiones, al menos en teoría, podrían tomarse no sólo en un sistema de la empresa agrícola completo, sino sobre una base de empresas, usando las diversas técnicas de variación equitativa que se han adoptado desde la investigación operativa -por ejemplo como se hace en algunas empresas agrícolas en Australia-; la planificación de reservas de alimento para ganado, para casos de sequía; usando análisis de inventario o fechas de cosecha relativas a la ocurrencia incierta de lluvias; usando análisis de decisiones (Vanderlip, Hammer y Muchow, 1996).

En teoría, los datos usados en la planificación deberían relacionarse con el período para el cual se están haciendo los planes. Ya que en el futuro tales datos generalmente son inciertos o se toman como inciertos; alternativamente, los datos del pasado, por ejemplo del pasado reciente, son usados a menudo. Esto se visualiza como una forma de promover un lazo entre el control pasado (es decir, monitoreos y registros) y la planificación futura. Sin embargo, el uso ingenuo de tomar datos del pasado implica la asunción poco probable de que el futuro será igual al pasado.

Para resumir, tanto a nivel del tema empresa agrícola y el de sus subsistemas técnicos, la planificación y la decisión de la empresa agrícola ha sido sujeto de muchos análisis teóricos en las décadas recientes. Estimulado por el desarrollo en la ciencia de gestión, la investigación operativa y la tecnología de computación, un amplio conjunto de enfoques teóricos de programación matemática y de simulación ha sido propuesto e investigado. Su valor para el mundo real se discute en la Sección 5 más abajo.

Organización

Comparada con la planificación, la organización es una tarea administrativa de un proceso analítico de decisión. El plan especifica qué, cómo y cuándo debe ser producido. Asegurar que esto se realice requiere que las tareas necesarias sean asignadas y coordinadas, que los insumos necesarios y los arreglos sean organizados a tiempo, y que se deleguen a la autoridad que corresponda. Dos comentarios deben ser hechos acerca de la organización dentro del contexto de pequeño sistema de la unidad agrícola comercial. Primero, los administradores de los sistemas varían mucho según su habilidad para organizar. Segundo, la capacidad de organizar se incrementa teniendo un plan de la empresa agrícola escrito, complementado por un manual técnico de operaciones de los productos a producir.

Control

En la teoría de la gestión por objetivos, la organización es hecha por un proceso de monitoreo del plan o de su implementación. La información, tanto de experiencias como de datos, recolectada a través de un control del ciclo de producción, se ve como que contribuye a la producción para el ciclo siguiente.

El control puede ser ejercido por caminos más o menos elaborados. Comprende la recolección de retroalimentación relevante, del análisis de datos y, si es necesario, de la toma de acciones colectivas (Barnard and Nix, 1973). La recolección de datos de control, es decir, la mantención de registros de la empresa agrícola, ha sido recomendada por largo tiempo por los expertos y asesores. Muchos registros de las empresas agrícolas se han formulado y, actualmente, hay sistemas de software disponibles. Esto puede ser más o menos detallado, pero como mínimo habría que incluir la principal información fidedigna y financiera. El análisis de tales datos se basa en su concordancia con, o su desviación, del desempeño previo o el desempeño esperado o el desempeño estándar propuesto. En los años '50 y los '60, pero mucho menos todavía hoy, el análisis comparativo a través de grupos familiares de empresas agrícolas similares era popular como una

guía de gestión. Sin embargo, el análisis comparativo de hoy día, generalmente se reconoce como algo que se basa esencialmente en números aleatorios (Mauldon y Schapper, 1971) y no como algo lógico en términos de teoría de producción económica (Candler y Sargent, 1962). Esto debería ser usado con precaución. Sin embargo, las deficiencias en la implementación del plan pueden ser corregidas cuando se detectan. Más a menudo, dada la naturaleza de una actividad dependiente en el tiempo que tiene el sistema empresa agrícola, los ajustes necesitarán hacerse al plan, así como incorporados en los planes futuros.

5. LA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA AGRÍCOLA

El uso que hacen los pequeños productores agrícolas de la teoría de la gestión de la empresa agrícola es una cuestión empírica cuya respuesta con seguridad cambiará algo con el tiempo. La pregunta también es probable que se complique por el hecho de que las pequeñas empresas agrícolas comerciales difieren mucho de un país a otro en sus contextos históricos y suprasistemas ambientales, y porque los agricultores difieren en su educación y capacitación. Compárese, por ejemplo, pequeñas empresa agrícolas comerciales en Nueva Zelanda, Rusia y Colombia. Es significativo que, en cuanto indica la evidencia disponible, parece, hasta ahora, haber una consistencia global en las preferencias reveladas por los pequeños agricultores acerca de la teoría de la gestión de la empresa agrícola.

5.1 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA EMPRESA AGRÍCOLA

La visión de la empresa agrícola, como un sistema dinámico estocástico abierto con sus varios subsistemas y suprasistemas, es un dispositivo conceptual. Más allá de enfatizar que el sistema empresa agrícola debiera ser reconocido, comprendido y gestionado como un sistema con propósitos, en lugar de un simple conjunto de partes separadas, el enfoque sistémico en sí no proporciona herramientas analíticas dirigidas a asistir la gestión de la empresa agrícola. Estos vienen de la aplicación de la gestión por objetivos para alcanzar las metas del sistema. Reconocido esto, considero que no hay una brecha significativa entre la teoría sistémica de la empresa agrícola y su práctica por el agricultor. En mi opinión los agricultores tienen una conciencia muy perspicaz de su empresa agrícola como un sistema abierto, dinámico, estocástico y con propósitos, de los varios subsistemas y del suprasistema del entorno. Los agricultores no tienen la jerga de la teoría sistémica, pero sí tienen sus discernimientos, y esto lo han tenido mucho tiempo antes que los teóricos sistémicos de la empresa agrícola.

5.2 Administración por objetivos

Desde el advenimiento de la preocupación científica por la gestión de la empresa agrícola, a principios de este siglo, ha habido una gran brecha entre la teoría de la gestión agrícola en términos de administración por objetivos como lo presentan los expertos, por ejemplo académicos, agentes de gobierno, y otros profesionales de la consultoría, y su práctica por los agricultores (Makeham y Malcom, 1993, Ch.10). Hoy día, probablemente, sólo hay una minoría de las grandes corporaciones agrícolas de países en desarrollo que utilicen algo que se parezca al conjunto de procedimientos analíticos (incluyendo simulación) desarrollados por los teóricos de la gestión agrícola. A través del amplio espectro de pequeñas firmas comerciales, el uso incluso de simples técnicas analíticas es mínimo. Así, a pesar de la larga, sostenida y amplia recomendación de los sistemas de registro y procedimientos aconsejados por expertos en muchos países, pocos agricultores los han usado en una forma plena para los propósitos de planificación y control (Hardaker y Anderson, 1981, Popoff y Perry, 1991). Esto no quiere decir que los pequeños agricultores no realizan planificación y control. Mas bien, ellos ejercen estas funciones de un modo informal, más que formal. De igual manera, hasta donde tengo conciencia, ninguno de los intentos comerciales que se han hecho para proporcionar servicios de planificación para la empresa agrícola, basados en programación matemática, han sido exitosos, todos eventualmente han debido cerrar por falta de demanda. Tampoco han funcionado los intentos de persuadir a los agricultores para utilizar, incluso, los más simples de los procedimientos formales (como árboles de decisión y equivalentes de certidumbre, etc.) para que la toma de decisiones de riesgo sea exitosa. Sin embargo, algunos conceptos simples de la teoría de la gestión se han vuelto muy populares entre un buen número de pequeños agricultores (o tal vez, es que ellos simplemente usan el sentido común). Los mejores ejemplos son el presupuesto por márgenes brutos y el análisis de sensibilidad para la planificación. En parte, esta situación ha sido el resultado de las exigencias de los bancos y otras fuentes de crédito de planes presupuestados para justificar la entrega de créditos.

La dicotomía entre teoría y práctica es evidente en los textos de gestión agrícola. Los que tienen una audiencia académica, por ejemplo, Calkins y Di Pietre (1983) Rae (1994), son fuertemente analíticos y llenos de teorías económicas. Aquéllos que se dirigen a una audiencia de agricultores, por ejemplo, Giles y Stansfield (1995) y Richardson (1996), son mucho más prácticos y dejan de lado cualquier presentación formal de la teoría económica. Textos como los de Makeman y Malcolm (1993) y Barnard y Nix (1973), que proporcionan un puente razonable

entre la teoría de la gestión de la empresa agrícola (especialmente la producción económica) y la práctica son raros.

¿Por qué hay una brecha tan grande entre la teoría de la gestión agrícola y la práctica? La tentación de los teóricos es decir que los agricultores son ignorantes e irracionales. Esta tentación debe ser rechazada. No conozco alguna evidencia que sugiera, en su marco de referencia, que los agricultores son irracionales. Ni que ellos sean ignorantes o que rechacen las oportunidades de ganancias. Una explicación más sustantiva de esta brecha enuncia que las técnicas sugeridas de planificación y toma de decisiones son muy difíciles para que los agricultores las apliquen. Se necesitan demasiados datos y éstos son muy difíciles y exigentes para recolectar en tiempo, de modo que el costo del análisis excede los beneficios. (Dillon, 1979, Hardaker y Anderson, 1981, Makeham y Malcom, 1993, Ch. 10, Williams, 1969).

Otra posibilidad es que los productos analíticos de la teoría de la gestión de la empresa agrícola no han sido promovidos suficientemente bien. Dados los esfuerzos de las agencias de gobierno alrededor del mundo, esto parece ser lo menos probable. O podría ser que simplemente los agricultores prefieran seguir el viejo dicho galés "La vie est plus belle quand on l'écrit soi-meme", o sea, "La vida se vive mejor sin un guión". Mucho más probable, me parece, es la posibilidad previamente mencionada de que los productos son pobres. Hay, sin embargo, otra explicación posible, creo que la más probable y más importante: la mayoría de los pequeños agricultores comerciales considera que hay tanta incertidumbre en su entorno que no pueden ejercer suficiente control para justificar la aplicación de ayudas analíticas sofisticadas. Un reciente estudio empírico sobre 426 empresas agrícolas australianas, de Kaine, Lees y Sandall (1994) proporciona evidencias para tal punto de vista. Ellos encontraron que la mayoría de los agricultores de la muestra "parecen haber reconocido que la turbulencia de los precios de las commodities y la imprevisibilidad de las condiciones estacionales se combinan para crear un entorno en el cual es inútil establecer objetivos de desempeño precisos (p.54). Más bien estos autores sugieren que la mayoría de los pequeños agricultores siguen un enfoque estratégico en la planificación agrícola riesgosa, siguiendo básicamente la misma planificación de un año a otro, haciendo más que nada ajustes marginales a lo largo del tiempo. Esto, por supuesto, es una conclusión relativamente desoladora desde la perspectiva de la teoría de la gestión de la empresa agrícola, pero también puede ser interpretada como el reflejo de la racionalidad de los agricultores.

La conclusión que antecede, aunque probablemente válida para el pasado,

no es necesariamente válida para el futuro. No todos los pequeños agricultores comerciales han rechazado la ayuda propuesta para su toma de decisión ejecutiva. Alrededor del mundo el negocio agrícola está siendo presionado por la influencia de la desregulación, los mercados abiertos y la globalización, combinada con la declinación secular en términos de intercambio agrícola. Los cambios significativos, que afectan al sistema agrícola han ocurrido en la mayoría de los países, en la última década. Estos cambios incluyen: un cambio paradigmático, de una agricultura conducida por la producción a una agricultura manejada por el mercado; menos interferencia gubernamental; disminución de las barreras internacionales, e incremento de la competencia internacional combinada con la rápida transmisión de la volatilidad de los mercados mundiales; creciente concentración del procesamiento de alimentos en empresas transnacionales y multinacionales que requieren una consistente calidad de producto; cadenas de comercialización más cortas, y creciente integración vertical; demanda de los consumidores por una amplia selección de productos, con disponibilidad a lo largo de todo el año, consistencia, conveniencia y seguridad; rápidos cambios de tecnología especialmente en genética animal y vegetal, agricultura de precisión; comunicación y gestión de la comunicación; mayor integración de los proveedores de insumos químicos, semillas y maquinarias, y mayor énfasis en patentes y derechos de propiedad; preocupación creciente por la biodiversidad, medio ambiente y la salud personal; reducción en marcha en el número de propiedades agrícolas; un creciente aumento en el tamaño de la propiedad; una creciente participación de las mujeres en la agricultura familiar y una declinación de la "imagen" de la agricultura.

Estos cambios, yo creo, aumentarán la presión sobre los pequeños agricultores comerciales para buscar mayor eficiencia y ser más competitivos. Lo mismo hará una presión externa desde sus fuentes de crédito. Al buscar mayor eficiencia, yo no espero que los pequeños agricultores adopten medidas sofisticadas. Más bien, yo esperaré verlos de la siguiente manera: 1) siendo conocedores sobre sus márgenes brutos empresariales, 2) haciendo mayor uso de datos e información de fuentes extra-empresa agrícola y 3) manteniendo registros mínimos suficientes para desarrollar un plan anual básico, usando sus márgenes brutos. También veo esta adopción amplia de márgenes brutos y la planificación agrícola simple, como algo catalizado por el tiempo, por el uso de computadores personales y análisis de hojas de cálculo, junto con una mayor participación de la mujer en la oficina de la empresa agrícola familiar. Sólo ahora, en la mayoría de los países, está siendo reconocido que las esposas de los agricultores,

a menudo, constituyen un recurso intelectual significativo subutilizado.

Actualmente los computadores personales están muy en boga. Muchos teóricos de la gestión agrícola parecen hipnotizados por su posible potencial, y los ven como un vehículo catalizador de la adopción por los pequeños agricultores y como sofisticadas ayudas a la gestión. Muchos programas especializados han sido desarrollados para actividades particulares como la mezcla de alimento de ganado, gestión de pestes, programación de riego, evaluación genética del ganado, siembra por satélite, etc. Esto es posible para usar dentro de la unidad productiva o a través de agencias especializadas de servicio. Adicionalmente, existe un gran conjunto de software, en general disponible en el comercio, para el registro financiero comercial y análisis de riesgo. Esto es muy bueno. Sin embargo, por las razones que expusimos, yo no creo que la revolución del PC va a conducir a una rápida adopción general, por los pequeños agricultores, de ayudas a la gestión más allá de la programación y la planificación basada en el análisis de hojas de cálculo, usando márgenes brutos y análisis de sensibilidad. Alguna evidencia, en apoyo a este punto de vista proporcionan dos estudios recientes de computadores usados por los agricultores, uno en Nueva Zelandia por Nuthall Bishop Hurley (1995), y el otro en Canadá por Howard, Fox y Turvey (1996). Ambos países podrían describirse como teniendo agricultores a un nivel líder de la gestión agrícola, pero es interesante decir, sin embargo, que ambos estudios estiman que como máximo el 60% de los agricultores harán uso de computadores para la empresa agrícola en la próxima década. Ambos estudios concluyeron también que el principal uso de los computadoras por los agricultores era para registros financieros, para propósitos de gestión de impuestos y presupuestos. No se ha mencionado en ninguno de esos casos el uso del computador por la esposa del agricultor. Indicaciones informales en Australia, señalan que el uso del computador por la mujer es significativo y creciente.

6. MEJORANDO LA GESTIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA AGRÍCOLA

No existe la varita mágica que pueda hacer más eficaz, de un día para otro, el nivel general de la administración de las pequeñas empresas agrícolas. Tal mejoramiento sólo puede ser real como una tarea que está en marcha, y a largo plazo, que incluye el incremento de ganancias a lo largo del tiempo. Tampoco puede esperarse, en un sistema económico abierto, desregulado, que las pequeñas empresas agrícolas puedan escapar a las presiones de la volatilidad en los mercados internacionales de commodities, a los altibajos en ingresos, a las decli-

naciones seculares en términos de intercambio agrícola y a la necesidad de ser internacionalmente competitivos a través del mejoramiento económico y el aprovechamiento de las economías de escala. Hoy día, la pequeña empresa agrícola es mucho más que aquélla de la descripción del siglo XIX, que da S.C. Warren en su discusión sobre una ponencia de Schultz (1939), como:

*"Una pequeña tierra bien cultivada,
un pequeño granero bien lleno
y una pequeña mujer bien dispuesta".*

La solución del problema de la viabilidad de la pequeña empresa agrícola está fundamentalmente en manos de los pequeños agricultores. Aquéllos que no dan los pasos correctos para mantenerse competitivos o que tienen mala suerte pueden esperar perder bajo un proceso de selección darwiniana. Los gobiernos, sin embargo, a través de su influencia en el entorno del sistema de pequeñas empresas agrícolas pueden tener un rol significativo al ayudar a los agricultores para ser eficaces y exitosos como gerentes. Este rol indirecto es, por sobre todo, cualquier rol de red de seguridad que el gobierno pueda jugar a través de las políticas de bienestar, dirigidas a asistir a los agricultores no viables a dejar la agricultura.

En lo que sigue, presentaré mis pensamientos sobre las oportunidades que se le dan a los gobiernos para ayudar a mejorar la calidad de gestión de la pequeña agricultura. Estos pensamientos son de una naturaleza muy general. Ellos probablemente varían en su relevancia para la situación chilena, con la que no estoy especialmente familiarizado. Las sugerencias no están hechas en ningún orden en general.

Primero, los pequeños agricultores serían ayudados por la provisión de una adecuada infraestructura pública, de naturaleza tanto física como institucional. Los caminos públicos y otras facilidades, como puertos que faciliten el acceso de mercados, son probablemente las estructuras físicas más importantes. Institucionalmente, se requiere que el gobierno asegure una red de arreglos que no vaya en detrimento de la provisión de comunicación, crédito, electricidad, transporte, racionamiento, comercialización y otros servicios para satisfacer las necesidades del sistema de la pequeña agricultura comercial. Estas actividades de servicio pueden involucrar una combinación de apoyo privado y público, con los últimos basados, de ser necesario, en el principio de el usuario paga. La investigación, por ejemplo, podría estar conducida tanto por agentes privados y públicos, con financiamiento del sector público, en parte sobre la base de impuestos

basados en el volumen de producción. El gobierno podría así, asegurar que, con la excepción de satisfacer los objetivos sociales y otros deseados, las reglas institucionales no dificulten la operación del mercado de tierra.

Segundo, el gobierno necesita asegurar las conexiones de vinculación, preferentemente de naturaleza formal, con los pequeños agricultores a través de las organizaciones. Es necesario así que los pequeños agricultores no sean desestimados o ignorados por su falta de influencia relativa a los grandes productores en otros sectores de la economía. Esto es particularmente importante en el área de la investigación financiada por el sector público. Históricamente, existe evidencia que a menos que exista una acción afirmativa para buscar y satisfacer las necesidades de la investigación de los pequeños agricultores, las agendas de investigación agrícola están establecidas principalmente con orientación a los grandes agricultores. Esto se aplica de igual modo a la investigación económica y de mercado y a la investigación sobre cosecha y ganado.

Tercero, los gobiernos deberían asegurar la provisión de una adecuada y apropiada oportunidad de educación, y facilidades para satisfacer los requerimientos de la pequeña agricultura. Esta necesidad del desarrollo de los recursos humanos tiene muchas dimensiones, todas las cuales son de largo plazo, más que de corto plazo. Existe una necesidad primaria de alfabetización básica en la pequeña agricultura. Los ejecutivos agricultores y otras personas asociadas a este medio, en esta edad moderna, deben estar plenamente alfabetizados para hacer uso de la tecnología moderna, interpretación de señales de mercado, y remanente competitivo. Las oportunidades de capacitación profesional para ejecutivos actuales y potenciales, también es muy importante. Estas oportunidades pueden tomar muchas formas, desde cursos breves, de pocas semanas, a programas de internado que ofrecen uno o dos, o tres años de capacitación. Alternativamente, pueden tomar programas por correspondencia, de dos o tres años con ocasionales una o dos semanas de residencia. Estos tipos de programa por correspondencia se han vuelto populares en Australia en recientes décadas, no sólo con los pequeños agricultores, sino también con sus esposas. Estos cursos son generalmente basados en la aplicación de las funciones de gestión, de planificación, organización y control a través de los campos de producción, comercialización, finanzas y personal con énfasis en los márgenes brutos, presupuesto y análisis de sensibilidad como herramientas de planificación de producción. Cualquiera sea su forma particular, tales programas orientados a la gestión, pudieran ser ofrecidos por instituciones terciarias como adjuntos a programas del Ministerio de Agricultura (quizás, como una parte de las actividades de extensión). Por último, en el área edu-

cacional, el gobierno necesita asegurar que exista una suficiente producción de profesionales de la agricultura para satisfacer las demandas de la pequeña agricultura, por información de gestión y asesoría profesional, ya sea a través de investigación, extensión y asesoría privada u otras actividades como asesoramiento en políticas de gobierno.

Cuarto, el área general de información es una de las cuales el gobierno puede hacer mucho para ayudar a los agricultores de las pequeñas empresas agrícolas. Tradicionalmente, la transferencia de información en la agricultura ha ocurrido, por lo menos en países desarrollados, a través de servicios de extensión auspiciados por el gobierno, vinculados a las agencias públicas de investigación. En forma creciente, tales servicios de extensión se han ido dirigiendo hacia un área de gestión, más que, y solamente, un área técnica. También se han ido dando cuenta que la información relevante y oportuna, tiene un valor creciente a medida que el negocio de la agricultura se va haciendo más complejo y volátil. Mientras más específica sea la información sobre la situación y el tiempo, mayor es su valor competitivo. Intensamente la información pública y generalizada, tiene un valor decreciente. No sorprende, por lo tanto, que se ponga menor énfasis en los servicios de extensión que dan los países desarrollados. No obstante, tal como puede argumentarse en la investigación agrícola, también puede argumentarse que, con respecto a los servicios de extensión gubernamentales para las pequeñas empresas agrícolas, todavía están en el interés nacional. De la extensión, no se debería ignorar la información de gestión. Por ejemplo, podría ser útil que hubiera tabulaciones anuales de presupuestos de márgenes brutos de las empresas sobre una base regional, información sobre necesidades de mercado y previsiones sobre la base de diversas commodities, información sobre estrategias, repartición y transferencia de riesgos para manejar precios, información meteorológica sobre lluvias y heladas e información técnica y económica sobre nuevas tecnologías y productos.

Con tales actividades dirigidas a asegurar un entorno que no esté sesgado en contra de los pequeños agricultores, yo pienso que podríamos ver una realidad continua, la cual, como dijo Pablo Neruda, en el verso I (VI) de su Canto General

*"La agricultura perfumaba
el reino de las cocinas
y desparramaba sobre los techos
un manto de sol descascarado".*

COMPETITIVIDAD y GERENCIA ESTRATÉGICA. NUEVOS RETOS PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS

Luis A. Riveros

PH.D. EN ECONOMÍA

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, UNIVERSIDAD DE CHILE

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas enfrentan una singular corriente de transformaciones, consistente en nuevas definiciones organizacionales y notables cambios en prácticas y políticas. Se trata de una dinámica oleada de transformaciones, cuyo origen se asocia a la creciente competitividad que domina la actividad productiva como resultado de las tendencias económicas de los últimos veinte años. Estas transformaciones afectan no solamente al ambiente organizacional y decisional de la empresa, que busca así una respuesta de oferta más viable y sostenible frente a las nuevas situaciones que experimentan sus mercados, sino también se manifiestan en relación a las necesidades de capital humano y al desarrollo de este recurso al interior de la empresa. La raíz de todas estas transformaciones se encuentra en el fenómeno de la globalización y la mayor incidencia de los mercados y de la competencia en el proceso de asignación de los recursos productivos. Los años finales del siglo muestran que esta tendencia es independiente de los fenómenos políticos, cuando verdaderas revoluciones han reemplazado los tradicionales regímenes socialistas por economías abiertas e integradas al circuito comercial mundial.

La globalización económica, política y cultural que ha empezado a constituir el fenómeno más característico del fin de siglo tiene profundas raíces en la modernización y el progreso técnico, especialmente en los vertiginosos avances habidos en materia de comunicaciones. Debido también a estos factores, las empresas enfrentan problemas de singular importancia para su sobrevivencia. En primer lugar, los consumidores tienen acceso a creciente y mejor información,

planteando así la necesidad de nuevos esquemas para acercar las decisiones a la esfera de la demanda. En segundo lugar, prevalece un horizonte ilimitado en materia tecnológica, planteando el problema de la permanente innovación, cuyo financiamiento e implementación requiere de fuertes capacidades gerenciales. En tercer lugar, existe una mucho mayor competencia en los mercados y grandes dificultades para la empresa en relación a la predictibilidad de las tendencias en los mercados de productos e insumos. Ello ha ido haciendo mayormente imprescindible los ejercicios de planificación estratégica, y la práctica de simulaciones y análisis de tendencias.

En el ámbito de la política económica, parece ser que el reto fundamental que surge en un mundo globalizado es el de garantizar estabilidad, utilizando para ello las reglas del mercado en economías abiertas y caracterizadas por un rol subsidiario del Estado. No se trata, pues, de la artificial estabilidad que puede emanar de la intervención del Estado -como ocurrió generalmente en la posguerra- y en que las variables económicas se controlaban vía barreras a la competencia y por medio de fijación de precios y cantidades. Se trata ahora de garantizar un clima de estabilidad en términos de reglas del juego, particularmente en cuanto a la prescindencia de alterar los factores vitales de apertura y competitividad que caracterizan la inserción en el mundo global. Este enfoque de política pone acento en la necesidad de lograr un medio ambiente adecuado para la inversión productiva y para el desarrollo de las exportaciones, variables ambas que adoptan un rol de liderazgo en la expansión económica.

La agricultura, como actividad productiva, ha sufrido importantes cambios en medio de los nuevos escenarios económicos y políticos. La mayor integración económica entre países, la revolución tecnológica y su incidencia en el ámbito productivo, el cambio en el énfasis protector de la política económica y la modernización de muchas operaciones de mercado han creado un ambiente mucho más competitivo y, ciertamente, más difícil y dependiente de las expectativas y de la información disponible. Las empresas agrícolas enfrentan un singular reto en cuanto a la modernización de su gestión, especialmente en cuanto a la constitución de alianzas estratégicas, pero también en cuanto a la práctica de innovaciones organizacionales y a nivel decisional. Estos retos son aún más importantes para la mediana y pequeña empresa que para las mayores, dado que en éstas últimas tiende a primar una mayor sustentabilidad financiera y un más alto grado de diversificación productiva, mientras que en las primeras la capacidad gerencial y la flexibilidad decisional debe ser urgentemente convertida en una ventaja competitiva.

En esta presentación discuto los retos que hoy en día se hacen urgentes para la empresa y las decisiones a nivel organizacional, poniendo particular énfasis en el caso de las empresas medianas y pequeñas. Me refiero a la situación que caracteriza al sector agrícola en el país, y a la necesidad de una profunda reestructuración productiva como vía de sustentación de la estrategia de apertura y crecimiento de la economía chilena. Destaco el cambio en el rol de la planeación estratégica y en las formas de administrar que se van haciendo necesarias en la empresa, y que adquieren relevancia en el contexto de los retos para el sector agrícola. Me refiero a las nuevas políticas de relaciones, alianzas y esquemas competitivos que resultan del esquema prevaleciente en términos del medio externo, particularmente del punto de vista de la reingeniería. Concluyo en la necesidad de mejorar el marco regulatorio global para permitir que las empresas adopten esquemas flexibles y autónomos y puedan, así, enfrentar exitosamente las demandas de un exigente medio competitivo. Sostengo, además, lo crucial que resulta la actualización del recurso humano, como factor de primera importancia en cuanto a sustentar la capacidad competitiva de la empresa.

II. LA SITUACIÓN DE LA AGRICULTURA EN CHILE

Chile ha sido por años un país agrícola y minero. Desde los tempranos tiempos coloniales, Chile fue un exportador de insumos y productos agropecuarios; el sebo y el cuero primero, el trigo más tarde. El rol de la minería fue siempre importante, pero la agricultura influyó mucho más crucialmente en cuanto a la conformación del empleo, la expansión geográfica del país y el desarrollo político del mismo. Desde mediados del siglo pasado, el protagonismo de la plata, del salitre y del cobre en el comportamiento de la balanza comercial y en la inversión, no lesionaron la participación de la agricultura en la economía. Sin embargo, las políticas protectivas que empiezan a profundizarse en los años '50 y '60, fueron más determinantes de su virtual abandono y de la pérdida de rentabilidad asociada a la evolución negativa de sus precios relativos. Con todo, la apertura que practicó Chile desde mediados de los 70, significó para la agricultura una nueva oportunidad, revelada por su importante participación en el éxito exportador de los últimos quince años.

Pero la agricultura chilena enfrenta una serie de tendencias preocupantes. Por una parte, la discutida pérdida de competitividad en la producción más tradicional, la cual se ve acentuada por la progresiva apertura que la economía chilena ha puesto en práctica vía acuerdos de libre comercio. Se dice que ésta es una

materia que se relaciona únicamente con ventajas competitivas que han desaparecido, y que revelaría la urgente necesidad de un proceso de reconversión productiva. Por otra parte, la agricultura se ha visto desfavorecida por el escenario de mayor inestabilidad cambiaria –y de reducción real en el valor del tipo de cambio– que se asocia al grado de apertura de la cuenta de capitales y los esfuerzos de política para reducir la inflación. El proyecto de reconversión productiva no se ve estimulado por la existencia de estas tendencias macroeconómicas, sino también por el déficit de inversión pública en infraestructura. Sin embargo, el reto de modernización de la agricultura tiene, necesariamente, una vinculación muy directa con la realidad empresarial.

Las decisiones de reconversión en sectores claves de la agricultura, tanto como aquéllas relativas a la expansión en los sectores que han tenido mayor éxito en los últimos años, requieren de una renovada actitud empresarial. Esta, en gran medida, se puede asociar con la necesidad de introducir cambios en la tradicional gestión de las empresas. En la medida en que las decisiones han de envolver un grado de riesgo inherente al negocio, y mucho mayor que aquél tradicionalmente existente en una economía más cerrada y protegida, se requiere de empresarios dispuestos a tomar dicho riesgo, a asumir los costos de las decisiones, pero también en condiciones de anteponer esquemas de gestión que disminuyan la exposición a tales riesgos. En este contexto, el rol de la información y la planeación estratégica adquiere una importancia vital en empresas que buscan nichos de mercado y tratan de identificar tendencias económicas agregadas y sectoriales en relación a sus particulares proyectos. Pero es insustituible el rol de una gerencia competente para adoptar decisiones en el plano estratégico y sobre la base de un adecuado manejo de la información disponible. Es importante considerar que los factores que determinan la competitividad pasan a ser fundamentales para el éxito en el caso de una economía abierta y deben ser cuidadosamente considerados, especialmente por las empresas medianas y pequeñas que han estado, tradicionalmente, regidas por un estilo decisional más tradicional y artesanal. Esta es la razón que hace suponer que debe surgir y consolidarse un espíritu empresarial moderno, ágil, internacionalizado, capaz de consolidar el proceso de reconversión que requiere la agricultura, como asimismo el de expansión que necesita una actividad exportadora que enfrenta permanentes retos de superación.

En este sentido, la discusión que continúa en esta presentación se relaciona con los que parecen ser los temas más importantes por su relevancia para las empresas en general, y las del sector agropecuario en particular. Un primer tema,

es el de la gerencia estratégica, ya que el sector está dominado cada vez más por problemas de riesgo y por la necesidad de un apropiado manejo de información. En segundo término, está el problema de la reingeniería, en términos de las tendencias actuales a nivel de la gestión empresarial en orden a buscar una estructura y una organización compatibles con la mayor flexibilidad que los mercados están exigiendo al sector productivo. De ambos temas –gerencia estratégica y reingeniería– fluye la extraordinaria relevancia de los recursos humanos y del rol crucial que los mismos han de cumplir en esta nueva etapa de la empresa. Antes de entrar en estos temas es apropiado revisar los orígenes de los retos actuales por una renovada gestión empresarial.

III. Globalización, competitividad y renovación empresarial

El aspecto más importante de la "nueva" situación que enfrentan las empresas está constituido, en general, por la existencia de una significativa globalización económica. Prevalece una notable profundización del ambiente competitivo, en términos de la creciente penetración del mecanismo de mercado en toda la actividad productiva. Hoy en día, la apertura comercial, y la virtual desaparición de las fronteras económicas, permite contrastar de modo muy transparente la productividad efectiva total y la de los distintos factores productivos a nivel de cualquier industria o rama de actividad. Se trata de un ambiente en el que prima cada vez más información y en el que se protege en forma efectiva los derechos de los consumidores, existiendo una amplia difusión de información sobre calidad. Prevalecen mercados cada vez menos intervenidos y capaces de reflejar mejor el costo de oportunidad y el beneficio marginal de la producción. Para las empresas es bastante más difícil ocultar sus propias falencias productivas, particularmente aquéllas que se traducen en diferenciales de costo y, sin ninguna duda, la posibilidad de recurrir a la protección estatal ha quedado prácticamente descartada.

Junto con lo anterior, predomina un profundo cambio técnico, que es mediado por una cada vez más efectiva información, y que ha revolucionado las formas de producir. Este cambio ha permitido la ocurrencia de saltos impensados en la productividad de los factores, y ha resultado en una significativa fuente de reducción de costos de producción. La empresa necesita acceder a nuevos procesos y tecnologías de manera de introducirlos a sus procesos y mantenerse en condiciones de competir. La adquisición de tecnología representa un aspecto crucial de la modernización en el mundo globalizado, y requiere de un apoyo estatal

imprescindible, sobre todo para el caso de las empresas medianas y pequeñas. Se requiere el establecimiento de asociaciones no tradicionales entre empresas, para adquirir y crear tecnología, pudiendo ello también envolver *joint ventures* con centros de investigación, con una red de actividades similares en el extranjero y, muchas veces, con el propio Estado. También es posible que las empresas copien tecnología incorporada, eligiendo así una opción de rezago y de competencia en un segundo nivel. Sin embargo, esta estrategia no será la más óptima para competir en un contexto de largo plazo, ya que se estará permanentemente a la zaga de las empresas innovadoras, que lograrán liderar el mercado y podrán establecer vínculos de distribución con las empresas en la retaguardia.

Un tercer ámbito es el de la información. Hoy en día las empresas deben responder más a consumidores que a mercados, haciendo necesario un cambio fundamental en la estrategia comunicacional y en relación al diseño de las estructuras decisionales. Probablemente, este es un problema mucho más relevante para las empresas industriales -donde predomina una gran variedad en calidad, diseños, etc- que para las del sector agrícola, donde los productos son más estandarizados y constituyen, en gran medida, productos intermedios. Sin embargo, no son ajenas estas últimas a los problemas que levanta el marketing y la estrategia de comercialización. En efecto, para ellas es preciso que, más allá del marketing, diseñen estrategias que les permitan estar más cerca de los consumidores, porque sus necesidades y demandas son en extremo cambiantes, independientemente de si ellos son personas o empresas. Este problema ha sido uno de los factores que ha determinado un cambio en la concepción estructural de la empresa, acercando el "mando" hacia los niveles inferiores, más en contacto con los usuarios y consumidores.

Un cuarto aspecto que conforma el ambiente que enfrentan las empresas se refiere a la alta movilidad regional e internacional de los recursos. En particular, esto tiene que ver con la movilidad del capital y la flexibilidad con que la inversión fluye buscando las máximas rentabilidades posibles. De un punto de vista macroeconómico, esto ha requerido instaurar políticas que propendan a disminuir el riesgo asociado a la formación de capital, en términos de promover estabilidad y credibilidad. Esto mismo ha determinado que los países tengan que comprometerse en garantizar estabilidad política, como también estabilidad en relación a las reglas del juego económico. Del punto de vista de la empresa, este fenómeno coloca una presión constante en cuanto a la optimalidad de los procesos productivos y las condiciones de costo y productividad de los factores. Ha implicado la adopción de estrategias de asociación, en el sentido de horizontalizar

las relaciones de la empresa por división de tareas y alta especialización, haciendo también menos frecuente la existencia de pesadas estructuras verticales, menos amistosas con la necesidad de monitorear productividad y calidad.

En general, la globalización y la libertad económica, el progreso técnico, la creciente transparencia y la alta movilidad espacial del capital han impuesto retos de gran importancia para la gestión de las empresas. Esos retos se manifiestan en la adopción de nuevas formas organizacionales destinadas a mejorar los mecanismos de respuesta frente a los estímulos externos. Gran parte de la discusión reciente ha girado en torno a las innovaciones organizacionales y la construcción de un clima interno a la empresa distinto de aquél que típicamente prevaleció durante la posguerra. Asimismo, dado que se actúa en un ambiente sujeto a incertidumbre y a preguntas cuya respuesta no se encuentra en las intervenciones de precio o en las regulaciones -como lo era en el pasado en la mayoría de los países- las empresas deben reaccionar por medio de una planificación estratégica. En verdad, el reto de constituir una gerencia estratégica resume en gran parte los efectos de las condiciones creadas por el ambiente de globalización y mayor competitividad.

Como la anterior discusión sugiere ampliamente, el rol de los recursos humanos en el proceso de gestión empresarial en un mundo globalizado pasa a ser crucial. Por una parte, la reingeniería de la empresa -como se destaca más adelante- se centra en la interacción de las esferas superiores e inferiores de la estructura jerárquica, de modo de acercar las decisiones al mercado. Ello también requiere, junto a un ambiente de comunicación y de identificación de las personas con los objetivos corporativos, de una especialización de los trabajadores en un mundo en que se compite con diferenciación de productos. Asimismo, la tarea estratégica trasciende el plano de la propia gerencia y requiere habilidades analíticas en relación al medio económico en que se desenvuelve la empresa, que constituyen en sí mismas una importante revolución.

IV. Los factores de la competitividad

Es importante considerar los factores específicos que a nivel de una economía se consideran los determinantes más importantes de su competitividad a nivel internacional. En realidad puede considerarse que la extrapolación de estos factores para el caso de la empresa, es lo que han servido como marco de referencia para los cambios que están caracterizando las actuales tendencias de las técnicas de gestión. Como se ha dicho, el escenario que se presenta ante cual-

quier empresa está caracterizado por la necesidad de competir intensamente a nivel de los mercados de factores y mercados de productos. Tal necesidad está determinada por la velocidad y calidad de la respuesta de oferta que se requiere a los estímulos externos a la empresa, y que permiten la sobrevivencia y crecimiento de la organización. Los retos que de este escenario se desprenden se refieren a la sobrevivencia y la expansión de la actividad.

Los ocho factores que aquí se mencionan corresponden a los que se incorporan en el llamado "Ranking Mundial de la Competitividad". El orden que elegimos para describirlos no refleja la importancia relativa que este ranking entrega a cada factor, sino que nuestra propia lógica de análisis.

Equilibrio macroeconómico

Se ha expresado ya anteriormente el rol que debe cumplir la estabilidad como señal para la inversión y en orden a promover la credibilidad de la economía en su conjunto. Para la empresa el factor vital es la estabilidad en reglas del juego económico, particularmente en lo concerniente a los aspectos regulatorios y tributarios. Más allá, el equilibrio macroeconómico proporciona el marco para la proyección estratégica de la empresa a largo plazo, especialmente en cuanto a costos y al rol de las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, tributaria y salarial.

Sin lugar a dudas, existe una implicancia directa para la empresa en cuanto a la condición de equilibrio económico. Por cierto, se trata de una ventaja competitiva que se deriva de la política macroeconómica y del orden que, quienes la administren, introduzcan en los aspectos monetario, cambiario, fiscal, etc. Pero es indudable que las empresas deben contribuir a mantener ese equilibrio, al menos del punto de vista de apoyar los esfuerzos que se lleven a cabo en tal sentido. No debe permanecer extraño a la empresa un programa destinado al equilibrio de precios, por ejemplo, aunque signifique algunos costos de corto plazo, ya que ello redundará en una mayor competitividad de la economía.

FINANCIAMIENTO

Este factor alude a la disponibilidad de crédito en condiciones apropiadas, especialmente en relación a la existencia de un sistema financiero sólido y con la profundidad requerida para emprender proyectos de largo plazo. Aquí las cuestiones relevantes para las pequeñas y medianas empresas son varias. Por una parte, está el problema del acceso al crédito, especialmente en el caso de las empresas que innovan mercados o productos. Por otro lado, y en directa relación, se encuentra el problema del costo, especialmente para financiar proyectos de

mediano y largo plazo. Se puede afirmar que en las condiciones desventajosas que las empresas medianas y pequeñas acceden al mercado crediticio no están cumpliendo con uno de los factores más importantes para alcanzar un suficiente nivel de competitividad.

Políticas públicas

Se refieren al grado en cuanto éstas apoyan el desarrollo de un marco competitivo en el contexto de una economía libre y abierta al comercio mundial. Estas políticas tienen que ver, naturalmente, con las mayores o menores restricciones al flujo comercial y financiero, pero también con aspectos relativos a tratados comerciales y, en general, a la negociación de condiciones del intercambio entre naciones. Pero, además, tienen que ver con las iniciativas públicas destinadas a estimular la competitividad empresarial.

En el caso del sector agrícola, el problema de la política pública es crucial. En mi opinión no se trata, en los días que corren, de obtener más protección o sistemas que garanticen precios favorables. Se trata, sin embargo, de que exista la infraestructura necesaria para reducir costos de intermediación, de disponer de seguros en condiciones competitivas, de contar con respaldo para la realización de las inversiones en capital humano que no sean totalmente financiables por la firma, dada la naturaleza de las mismas. En el contexto de su labor subsidiaria, el Estado debe financiar las acciones que ejerzan externalidades positivas importantes, minimizar las negativas y proveer los bienes públicos que la sociedad requiere; es en ese marco en el cual la provisión de apoyo al sector productivo resulta un factor vital para promover competitividad.

INFRAESTRUCTURA

Se trata de las acciones de política pública que proporcionan los medios para desarrollar efectivamente el intercambio y la producción, como son las acciones destinadas a mejorar o construir caminos, puertos, aeropuertos, etc., además de la disponibilidad de servicios básicos. Indudablemente, estas tareas envuelven cada vez más la asociación entre el sector público y el privado. Sabemos que existe en nuestro país un significativo déficit en este contexto, que caracteriza primordialmente al sector agrícola nacional.

INTERNACIONALIZACIÓN MENTAL

Debe prevalecer en el medio empresarial, en el sector público, en la política, en las organizaciones sindicales, etc., una mentalidad de globalización, de

efectiva pertenencia a un mundo amplio. Aquí la educación y los medios de comunicación tienen un rol fundamental, para hacer pasar nuestras mentes de la aldea al mundo amplio. Sin duda, este factor es crucial en cuanto a mejorar estándares productivos y a adoptar una actitud innovadora. Es importante considerar que, en el caso de la agricultura, este factor es de gran importancia. Por una parte, ha existido un largo período histórico de aislacionismo, que ha promovido y construido una cultura autárquica, determinante de una generalizada falta de actitud internacional y entendimiento del ambiente de globalización que se vive. Por otra parte, los mercados agrícolas tradicionales han estado orientados fundamentalmente al consumo interno, determinando una mentalidad relativamente aislada de los patrones internacionales. El cambio que se precisa no se refiere solamente a la nueva realidad de la demanda y la reconversión productiva, sino que también se asocia a las nuevas condiciones relativas a los mercados de insumos, que se han internacionalizado notablemente.

MENTALIDAD EMPRESARIAL

Este es un factor irremplazable, ya que refleja la disponibilidad de iniciativa y de disposición a tomar los riesgos naturales del negocio. Se trata de una mentalidad con proyección estratégica y capaz de situarse en el plano de largo plazo. Comprende, además, la disposición a competir abiertamente, promoviendo transparencia y consideración solamente de los factores relativos a eficiencia y costos. Sin lugar a dudas, existe algo de innato en la presencia de esta característica (por ejemplo, la disposición a tomar riesgos o a evaluar los costos/beneficios en plazos de tiempo largos); pero también es cierto que esta actitud se desarrolla a través de entrenamiento adecuado, tanto a nivel teórico, como por medio de un desempeño práctico.

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA

Como se ha dicho, el proceso de innovación es cada vez más importante como un factor inductor de competitividad. La disponibilidad de los elementos necesarios para realizar o procesar y aplicar la investigación básica, constituye un factor de primera importancia al momento de considerar los factores de éxito empresarial. El gasto en investigación constituye una inversión de primera importancia, en gran medida ineludible, y es por ello que resulta crucial el involucramiento del Estado para intermediar y crear conocimiento con altas externalidades, o para hacerlo llegar a las empresas más desventajadas. En este sentido, esta es una política pública creadora o estimuladora de competitividad.

RECURSOS HUMANOS

Este es el factor más importante en términos de competitividad. Por una parte, el recurso humano cumple un rol fundamental en la identificación de las nuevas necesidades que impulsa el proceso competitivo, y proporciona un insumo vital en la elevación de la productividad. Los sistemas de entrenamiento interno (específico), complementados por las acciones externas (entrenamiento general), constituyen un mecanismo de gran importancia para identificar al trabajador con los objetivos comunes de la empresa, y para actualizar un conocimiento cada vez más cambiante.

IV. DISEÑO ESTRATÉGICO, REINGENIERÍA Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

En esta sección se revisan las tendencias que han constituido una mayor preocupación en la discusión académica y profesional reciente en relación a los temas de gestión de empresas. Por una parte, a la necesidad de una gerencia estratégica, para así enfrentar el nuevo medio competitivo y globalizado en que se desenvuelve la actividad productiva. Por otra parte, a los diseños de reingeniería de empresas que, respondiendo a las mismas causas originarias, han enfrentando el problema de respuesta de la empresa en términos del rediseño de las estructuras y la concepción de tareas.

LA GERENCIA ESTRATÉGICA

Como se ha dicho, las empresas están enfrentadas a un ambiente de gran incertidumbre, en que los costos y beneficios de sus acciones se caracterizan por una cierta distribución de probabilidades. La incertidumbre deriva de las condiciones externas creadas por la mayor competencia y apertura, pero también por las situaciones internas que exigen a la firma el poder extraer la mayor productividad posible de sus factores. En general, el objetivo de la administración estratégica consiste en investigar las causas que explican el grado de éxito de las empresas en el cumplimiento de su tarea. ¿Qué elementos priman en la discusión sobre la implementación de una gerencia estratégica? Evidentemente, estos temas son de mucha relevancia para el sector agrícola, por las particulares características del marco económico que le rodea.

Tradicionalmente, la estrategia de las empresas estuvo basada en los principios de la planificación. Debido a ello, existe todavía la tendencia a entender el plan estratégico como un producto determinado, no como un proceso en cuyo

desarrollo concurren dinámicamente distintos elementos de la organización. La estrategia, en términos generales, debe ser entendida como un plan coherente diseñado para lograr el cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa. En este sentido, es importante destacar que los objetivos deben ser formulados en forma previa a cualquier plan, ya que ellos determinarán la cierta coherencia y amplitud que el plan específicamente debe tener para abordarlos. Y el establecimiento de tales objetivos es, fundamentalmente, una responsabilidad del propietario (individual o corporativo), quien ejerce a dicho respecto un derecho, cuya responsabilidad no puede ser delegada. Indudablemente, la confección de la estrategia en el contexto de los objetivos preestablecidos, es una cuestión delegable en las capacidades profesionales pertinentes.

El plan estratégico ha de envolver un cierto curso de acción para perseguir los objetivos planteados, como asimismo comprender el uso de ciertos recursos destinados a la fase de implementación, o al cambio en los cursos de acción previamente seguidos. Indudablemente, el diseño de dicho plan debe tomar en consideración la existencia de incertidumbre, consistente en la existencia de eventos sujetos a probabilidades. En este sentido, el plan debe sujetarse a escenarios probables y constituirse en un instrumento para educar a la plana directiva respecto de la situación en que se desenvuelve la empresa. El diseño debe también considerar que todo plan incorpora estrategias informales que surgen, precisamente, de las acciones que se toman frente a circunstancias no previstas. Como se ha destacado por varios autores, es posible que muchas estrategias intentadas (que obedecen a formulación sistemática y profesional) no han constituido el fundamento del éxito de una compañía. Han sido más determinantes las estrategias informales que surgen de la fortaleza empresarial, en respuesta a situaciones que se presentan fuera del contexto del plan. Esto quiere decir, que el rol del líder de la empresa seguirá siendo importante en la formulación de los sistemas de ataque y defensa, aunque él mismo no domine necesariamente las técnicas necesarias para elaborar un plan formal, en términos de la elaboración del plan informal que constituyen sus propias respuestas a las situaciones imprevistas que emergen. Sin embargo, es importante considerar que un plan formal es necesario para desarrollar una referencia en torno al cual orientar el desarrollo de la empresa, aunque exista un importante componente no formal que permita la reformulación en términos de los accidentes que surgen en el camino.

Las tres fases clásicas de planeación estratégica consisten en 1) establecimiento de la misión y metas de la empresas; 2) formulación de la estrategia – tanto en términos de un diagnóstico de la situación interna (organizacional y

humana) y de la externa (el mercado que se enfrenta)– y del plan con sus correspondientes escenarios; 3) implementación de la estrategia elegida. El aspecto central en cuanto al rol de la concepción estratégica de la gerencia reside en la segunda fase, que constituye uno de los elementos en cuyo apoyo han habido mayor cantidad de elaboraciones en la vertiente académica.

En lo interno, la empresa necesita diagnosticar sus FORTALEZAS y DEBILIDADES, constituyendo lo que un economista podría llamar la determinación de las ventajas comparativas. Indudablemente, ello requiere una revisión de lo existente y de los cambios que eventualmente se precisarán para conseguir los objetivos planteados. Por cierto, existirá una dinámica de retroalimentación entre objetivos y potencialidades existentes, pero es de destacar que el diagnóstico ha de envolver mucha veces un cierto pronóstico acerca de los cambios deseables. Por otra parte, esta fase de diagnóstico se facilita en empresas con estructuras descentralizadas o más simples; es usualmente complejo determinar fortalezas y debilidades en una empresa de gran tamaño y caracterizada por una estructura compleja y aislacionista.. Por ello, existe una ligazón entre este tipo de análisis y aquél relativo a la reingeniería de la empresa y el acercamiento de los mandos superiores hacia los niveles inferiores, también implicando la estructuración de incentivos para descentralizar y coordinar las acciones de los distintos segmentos operativos de la empresa.

El análisis externo, consiste en la determinación de las OPORTUNIDADES y AMENAZAS estratégicas que caracterizan a la organización. Esto lleva implícito el análisis del mercado al que se enfrenta la empresa, un concepto claramente complejo en un mundo globalizado. Pero este análisis debe envolver el estudio de, al menos, cuatro componentes: los mercados de insumos, los mercados del producto, el sector industrial específico a la empresa y las condiciones macroeconómicas (agregadas) que afectan a la misma. Dadas las actuales condiciones de apertura y competencia, este análisis requiere evaluar el impacto de la globalización en las condiciones de competencia que enfrenta un sector productivo. En cualquier caso, es importante hacer notar que este tipo de análisis requiere de un capital humano calificado, y de un procedimiento para la introducción de este instrumento al nivel decisonal.

Considerando el análisis anterior, procede la selección de alternativas estratégicas. Ellas usualmente comprenden una selección de estrategia a nivel funcional, que considera la creación de una ventaja competitiva en términos de los requisitos de calidad, eficiencia, innovación y capacidad de conformidad del cliente. Por ello, la estrategia funcional incorpora el mejoramiento de la efectividad de la

operación de la empresa, proveyendo un vínculo con los procesos de reingeniería. Pero, en segundo término, debe procederse a una selección de estrategia a nivel de negocios, lo cual implica una elección relativa al posicionamiento en el mercado en base a las ventajas competitivas de la empresa. Este último tiene que ver con cuestiones como condiciones de costo, diferenciación de producto y desarrollo de nichos de mercado. Finalmente, se precisa de una estrategia a nivel corporativo, donde debe señalarse las condiciones de competencia y las posibilidades de integración o de construcción de ciertas alianzas.

La implementación de una estrategia lleva a un aspecto central en el tema de la gerencia estratégica, y que se refiere al problema de la mayor centralización o descentralización del poder. Este es un tema de estructura organizacional, probablemente menos relevante para la mediana y pequeña empresa; pero aquí puede reflejarse una cierta ventaja comparativa, en el sentido de que en éstas el proceso decisional es más directo y simplificado, pudiéndose lograr altos niveles de efectividad. En las empresas grandes, el problema lleva a generar instancias de organización que diseminan el poder, pero hacen perder de vista los objetivos corporativos y provocan una menor fluidez de la información. Junto con esto, está el tema de los sistemas de control de gestión, que han de crearse para determinar el avance en la fase de implementación, la evaluación de los cambios y sus efectos, y las probables revisiones hacia atrás que requiere la dinámica del proceso.

Las discusiones actuales en el campo académico se han concentrado de forma muy importante en los temas anteriormente esbozados. Es importante insistir en que el dilema fundamental del que parte la necesidad de una gerencia estratégica es el tema de la competitividad que induce la globalización y la apertura económica. Se trata de temas nuevos, donde es necesario recoger experiencias y aplicarlas con la flexibilidad que precisan esquemas muy variados en términos del tipo de actividad, organización de la industria, tamaño de la empresa e institucionalidad de la misma.

REINGENIERÍA Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La teoría de reingeniería de la empresa (término asociado al nombre del autor estadounidense Hammer), puso de relieve la necesidad de adaptar las estructuras de ésta frente al cambiante medio competitivo exterior. Como se ha destacado más arriba, prevalecen permanentes presiones de cambio derivadas de la globalización y transparencia de los mercados, de la innovación tecnológica, de los mejores medios de comunicación e información y de la mayor movilidad del capital. Estos han despertado una necesidad de cambio de enfoque y de es-

estructura a nivel de la empresa, para responder en mejor forma a las demandas que originan estas oleadas de cambio. Esta necesidad de innovar a nivel de las acciones de la empresa ha tenido que ver con la demanda por análisis y proyecciones de mediano y largo plazo, como también con las necesidades de modificar estructuras y políticas, y con la requerida mayor integración del recurso humano.

Se ha hecho necesario contar con una planificación estratégica que incorpore de manera mucho más explícita el escenario económico y las probabilidades de eventos más o menos ciertos asociados a las fluctuaciones económicas mundiales o regionales. No se trata solamente de predecir la conducta de la política económica doméstica -incluyendo la mayor o menor tendencia intervencionista del Estado- sino que de incorporar elementos que están bastante más allá de las posibilidades ciertas de influencia directa. Las empresas hoy día han empezado a asumir el plan estratégico más como un PROCESO que como un PRODUCTO, en el sentido de que las proyecciones corresponden a un continuo de análisis sobre un mundo dinámico. De aquí se derivan necesidades distintas en relación al capital humano que tradicionalmente ha precisado la empresa, destacándose muy claramente el rol fundamental de esta actividad en un mundo competitivo y globalizado.

Del punto de vista de las estructuras, son probablemente dos las tendencias que más han influido en el pensamiento de la reingeniería. Por una parte, la necesidad de contar con estructuras tales que permitan la mayor fluidez posible de la información, un factor de primera importancia en una economía competitiva y en un ambiente de negocios altamente cambiante. Por otra, la necesidad de poner la esfera decisional al nivel más cercano posible de los consumidores o usuarios, como una forma de preservar la oportunidad y mayor efectividad de las decisiones.

En las primeras interpretaciones de los procesos de reingeniería se puso gran énfasis en estos principios, manifestados en la necesidad de reducir la esfera decisional a los aspectos medulares e insoslayables de la empresa. De este modo, primó la idea de la externalización, *outsourcing*, que ha permitido concentrar las capacidades gerenciales en lo que es propio de la empresa, llevando los servicios de apoyo o actividades secundarias a empresas subcontratantes. Asimismo, se subrayó la necesidad del *downsizing* como un instrumento para extraer la mayor productividad del trabajo posible, evitando las situaciones de sobreempleo. Esta concepción de la reingeniería llevaba adosado un tercer instrumento, consistente en la reafirmación de la autoridad de la línea de administración o de mando, como una forma de instaurar el principio de autoridad que se veía como esencial

para el logro de una mayor productividad.

El enfoque anterior no sólo resultó en mayores conflictos, sino que no necesariamente producía un significativo cambio en productividad. Dentro de las consecuencias negativas se ha destacado la presencia de mayor stress y pérdida de efectividad, como también de identificación con los objetivos comunes en la empresa. A la pérdida de identificación y la existencia de baja motivación, se unió la existencia de un ambiente de mayor conflicto, y la ausencia de una comunicación más fluida entre el *top* y el *bottom* de la estructura administrativa. Autores como Champy y Davenport señalaron que el propósito central de la reingeniería debería residir en el mejoramiento de procesos, en forma posterior al control de gestión. En ese sentido, la reingeniería pasó a entenderse como una búsqueda de la gestión integrada de procesos, en amplio sentido: una "gestión estratégica".

El propio Hammer, en uno de sus últimos trabajos, ha destacado el rol crucial que en la nueva concepción de la empresa han de adquirir los procesos o tareas. En primer lugar, esto implica una disposición de la empresa para ubicar su ámbito decisional en forma más cercana a los usuarios o consumidores. En segundo término, conlleva una minimización de la jerarquía administrativa, ya que el énfasis estará en tareas específicas (organizadas flexiblemente y con supervisión directa) destinadas a satisfacer las necesidades de cambio que despierta el ambiente externo. En tercer término, esta forma de organización implicará "equipos de proceso", encargados de la ejecución de tareas, y "centros de excelencia", que permitirán el desarrollo del recurso humano que este esquema de funcionamiento requiere.

Los resultados de este proceso de reingeniería están aún gestándose. No podemos sacar conclusiones generales con la experiencia habida, pero sí es importante, para los efectos de la preocupación en torno a los recursos humanos, extraer de la práctica habida, cuatro conclusiones. Primero, que se tratará de construir empresas con estructuras verticales "más cortas", pero con amplias asociaciones horizontales, para copar sus necesidades de servicios de apoyo y provisión de insumos y partes. Segundo, que se tratará de empresas altamente más flexibles, capaces de mutar rápidamente en lo organizativo y en términos de los resultados buscados, y donde prevalecerá un mucho menor énfasis en los sistemas de gestión burocrática tradicional. Tercero, que el diseño de procesos permitirá poner mucho más énfasis en el control de resultados (y en el premio o castigo sobre esta base), llevando las mediciones de productividad al terreno concreto del grupo de tarea. Cuarto, que los centros de excelencia cumplirán un rol estratégico vital en la preparación del recurso humano (una tarea por demás rodeada de

un alto dinamismo), en su identificación con los objetivos de la empresa, y en la conformación de alianzas estratégicas para la constitución del capital humano específico requerido.

El Rol de los Recursos Humanos

Se han establecido las condiciones que constituyen el escenario de profundización del entorno competitivo para las empresas. El ambiente de globalización proporciona el punto de partida para la existencia de nuevos requerimientos en torno al desarrollo de los recursos humanos en la empresa y a la forma en que dicho recurso debe ser organizado, preparado y recompensado. La reingeniería ha constituido una respuesta corporativa a las presiones que ejerce el cambiante medio externo y los factores competitivos del punto de vista de la estructura decisional. Las nuevas condiciones organizacionales que empiezan a prevalecer en la empresa implican una serie de temas que requieren tratamiento del punto de vista de los recursos humanos.

En primer lugar, es importante destacar el rol que la calificación actualmente tiene en la gestión de empresas. En el pasado se argumentaba sólidamente que el empresario nacía y no se hacía. Esta es una afirmación correcta, ya que hay una gran proporción de ventajas naturales que residen en quienes están dispuestos a tomar riesgos y se pueden desempeñar efectivamente en la administración de recursos materiales y humanos. De hecho, ninguna escuela de negocios podría afirmar que en ella se están formando empresarios. Lo que estas escuelas hacen, sin embargo, es formar individuos que a nivel profesional son indispensables para la toma de decisiones y la implementación de una gestión efectiva. Hoy en día, el manejo de información, las técnicas de administración y el desarrollo de las tareas de análisis, requieren de un recurso humano entrenado para dar apoyo a la gestión del empresario propiamente tal. Indudablemente, profesional preparado y empresario pueden fundirse en uno solo, en ciertos casos, pero es relativamente poco común. Por ello, en el caso de empresas de menor tamaño, el tema del apoyo del recurso humano calificado constituye un problema de primer orden, debido a sus costos y el probable sobredimensionamiento de la función. Siendo insustituible, la existencia del recurso humano apropiado podría, en estos casos, ser realizada por medio de asociaciones estratégicas.

Los temas más generales a nivel de la empresa, del punto de vista de los recursos humanos, son fundamentalmente tres. En primer lugar, el de la flexibilidad y competitividad en el mercado laboral, que debe permitir a las empresas un acceso adecuado y un uso eficiente del recurso que constituye una fundamental

ventaja comparativa. Particularmente en el caso de medianas y pequeñas empresas, el tema de la flexibilidad para contratar y despedir pasa a ser un elemento fundamental en el diseño de su actividad y en la planificación de una estrategia de respuesta a los requerimientos externos. Indudablemente, esta flexibilidad requiere no sólo una regulación adecuada por parte del Estado, sino también un sistema de apoyo a los problemas sociales que puedan prevalecer como resultado de la operatoria del mercado del trabajo.

En segundo lugar, se encuentra el tema de las nuevas formas de compensación al trabajo, que deben ponerse en práctica para poder asociar resultados a remuneraciones, y poder premiar la productividad que se desea estimular. No hay que olvidar que en un mundo globalizado se compite por costos, y esta cuestión significa no necesariamente que deban promoverse los menores costos posibles; en la medida en que los costos del trabajo reflejan la productividad del mismo, puede proponerse que el tema de competencia es, más bien, el de maximizar la productividad y, en consecuencia, los resultados para la firma y los trabajadores.

En tercer lugar, y como un subproducto de los dos temas anteriores, se encuentra la necesidad de entender el entrenamiento y la capacitación como un proceso dinámico, en el cual absorben responsabilidades la empresa y el Estado, dependiendo del grado de capacitación general prevaleciente. En el pasado el entrenamiento respondía a un esquema más bien formal de actualización en función de nuevas tecnologías, para poner al día a los trabajadores en el "nuevo" conocimiento. Hoy en día el reto consiste en entrenar a los trabajadores para aprender, como una actitud permanente y de alta rentabilidad mutua; para ello han de prevalecer nuevas formas de alianza con el sector público, y nuevas estrategias para el entrenamiento a nivel de la propia empresa.

VI. COMENTARIOS FINALES

Este trabajo ha destacado los temas que constituyen el nuevo marco en que se desenvuelve la empresa, y que representan un desafío para la misma en términos de su gestión. Las nuevas condiciones de globalización y competitividad exigen enfrentar un marco económico y financiero rodeado de mayor incertidumbre. Esto demanda una visión más estratégica del punto de vista decisional, y un mucho mayor énfasis en cuestiones de largo plazo. Por la naturaleza de los cambios necesarios en los estilos de gestión se hace importante un rediseño de estructuras organizacionales y decisionales en la empresa, conduciendo a demandas muy específicas en cuanto al rol de los recursos humanos. Evidentemen-

te, estas tendencias han de marcar un rumbo de mayor productividad y eficiencia que redundará, en el agregado, en un más alto crecimiento y bienestar. Para lograrlo, las empresas necesitan un marco regulatorio apropiado que disminuya el riesgo innecesario, asociado a las distorsiones de mercado, por ejemplo, y que contribuya a construir el marco flexible que la moderna administración requiere.

¿Qué significa todo eso para la pequeña y mediana empresa? En general, existe un debate sobre el rol que este tipo de organización debe asumir; parece existir cierto consenso en que una segunda etapa exportadora ha de precisar un notable desarrollo de este tipo de empresas. Una de sus ventajas está, precisamente, en su mayor flexibilidad decisional y mayor capacidad de mutación frente a los cambios en el medio externo. Indudablemente, un tema relevante es el problema de introducir una mentalidad estratégica en la conducción de este tipo de empresas, y el logro de un apoyo profesional adecuado en la consecución de este fin. Asimismo, un segundo aspecto relevante tiene que ver con las estructuras decisionales, y el acercamiento del nivel de decisiones a los mercados de factores y producto con que se contacta la empresa. Los procesos de reingeniería deben ser entendidos como una dinámica que no debe ser en absoluto extraña para cualquier empresa independientemente de su tamaño. Un tercer aspecto de relevancia para la empresa mediana y pequeña se refiere al rol del Estado, particularmente para paliar las necesidades que en términos globales determinan el grado de éxito posible en la tarea de gestión, como son las políticas públicas diseñadas en el marco subsidiario. Es destacable que los tres aspectos mencionados envuelven tareas y responsabilidades de importancia en relación al tema de los recursos humanos.

No existe distancia entre los temas debatidos para la empresa, en general, y la situación de las empresas de menor tamaño. Indudablemente que el mundo académico está haciendo esfuerzos para allegar más prescripciones derivadas de las lecciones generales, para el caso de la PYME. Pero debe haber un esfuerzo paralelo de parte de los propios empresarios para asumir estas lecciones globales y ponerlas en práctica en el medio correspondiente. Y aquí hay un elemento de gran importancia para el caso agrícola, ya que éste es un mercado típicamente dominado por la necesidad de un cambio estructural, que debe ser reproducido a nivel de las empresas. En este caso, hay variados elementos que pueden constituir aspectos de interés: constitución de asociaciones verticales, para que las PYMES puedan integrarse a estructuras relacionadas a empresas grandes; constitución de asociaciones horizontales, para alcanzar las economías de escala que permitan reducir costos operacionales y de inversión; uso de la planificación estratégi-

ca, para enfrentar problemas de diversificación de mercados y variedad de productos; reestructuración a nivel decisional, para utilizar mejor la información disponible y constituir escenarios de planificación; reorganización de estructuras, para dar el peso que mejor corresponda a materias de recursos humanos, finanzas, marketing, etc. Hay aquí grandes retos para la imaginación y la verdadera capacidad empresarial existente, que no deben ser soslayados ni pospuestos en medio de la dinámica realidad económica.

MARCO CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS AGRÍCOLAS

José Ignacio Gómez

MSc. (AGR. MANAG.)

Jefe Proyecto Centros de Gestión Empresarial, INDAP

1. INTRODUCCIÓN

Tener una idea clara acerca de qué significa gestión no es una tarea fácil, más aún considerando que a lo largo de la literatura no existe una uniformidad absoluta en términos lingüísticos. El concepto original que dio lugar y origen a la palabra gestión es la palabra *management*, un concepto nacido en Norte América, y que en opinión de varios autores, no tiene contraparte exacta en otros lenguajes. Quizás esta razón hace que, no obstante la alta cantidad de conocimientos y literatura acumulados en la última mitad de siglo, el concepto de gestión aún posee un cierto rango de ambigüedad.

Inicialmente la palabra *management* fue entendida en español como administración, sin embargo, con el correr del tiempo este término fue variando. Esto se produjo gracias a que se apreció en la práctica que administración y gestión, si bien actúan en ámbitos similares, tienen características distintivas entre sí. De esta manera, los que antes eran sinónimos, pasaron a ser definiciones particulares y complementarias (al menos en lo que respecta a la lengua española).

Asimismo, la definición hecha de los órganos o personas que ejercitan el *management* en una organización determinada, denominados en habla inglesa como *managers*, han tenido una evolución en su traducción al español, desde ser calificados como administradores hacia la denominación de gerentes, o gestores.

Yendo a los orígenes del concepto uno de los primeros trabajos en el tema fue Contabilidad de la Industria, *Factory Accounting*, el cual fue escrito por Garke y Fellis en 1887. Después de eso, muchos autores comenzaron a producir importantes materiales acerca del manejo de cuentas de la empresa industrial. Sin

embargo, no es hasta principios de siglo que el tema gestión adquiere mayor disseminación y popularidad. Esto es tradicionalmente atribuido a Federick Taylor, un pionero en el tema y el principal exponente del nuevo enfoque de la gestión científica, el cual ponía el acento en el estudio científico de métodos de trabajo con el fin de mejorar la eficiencia del trabajador y, además, reconocía a los *managers* (gerentes) como al dueño de la empresa y sus representantes.

El gran desarrollo del tema de la gestión ocurre, sin embargo, a partir de la finalización de la Segunda Guerra Mundial, con los trabajos de autores tales como Drucker, Porter, Hammer, etc., entre otros representantes de enfoques de la gestión.

2. CONCEPTUALIZACIÓN Y GESTIÓN AGRÍCOLA

Para entender a cabalidad el ámbito de preocupación de la gestión de una organización, ya sea ésta una organización con fines económicos (empresa) o con cualquier otra intención, se asume como premisa que una organización corresponde ser interpretada como un sistema social con objetivos y resultados a alcanzar. En ese entendido, la gestión es la encargada de lograr que ello suceda, tanto para las personas como para la organización misma.

En términos de definiciones existe una gran variedad de ellas. Hay autores que plantean definiciones globales, como por ejemplo Drucker (1982), quien, enfatizando la importancia y rol general de la gestión, la explica como *el órgano activo de una organización*. Sin embargo, también existen conceptualizaciones con mayor nivel de precisión. En este terreno, las definiciones más tradicionales de lo que es gestión sugieren que corresponde *a el proceso de alcanzar objetivos organizacionales por medio del ejercicio de las cuatro más importantes funciones de planificación, organización, liderazgo y control* (Bartol y Martin, 1996).

Con respecto a la empresa agrícola, Dillon (1980) establece la siguiente definición para lo que significa gestión de una empresa agrícola *el proceso por el cual recursos y situaciones son manejados por el agricultor para, con menos que más información, alcanzar los objetivos de su empresa*.

3. LA GESTIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS COMO UN PROCESO

A la luz de las definiciones anteriores es claro que la gestión tiene su razón de ser en la medida que busque alcanzar los objetivos organizacionales y a la vez en la medida que sea entendida como un proceso.

El hecho de que la gestión sea entendida como proceso se debe a que quienes desarrollan funciones gerenciales en una organización se ven enfrentados a ejercitar diferentes funciones interrelacionadas, las cuales teóricamente se suceden en forma lógica.

Existen numerosas descripciones de las funciones gerenciales o funciones de la gestión agrícola. Entre las funciones más descritas por la literatura especializada se pueden identificar las funciones de planificación, organización, dirección y control. A ellas se le agregan diversas otras funciones, las cuales corresponden a desagregaciones de las anteriores, sinónimos, o ámbitos específicos que ciertos tipos de gerentes deben tomar en cuenta. Entre estas funciones se mencionan, por ejemplo: coordinación, prospección, liderazgo, motivación, desarrollo de la gente, colaboración con otras personas.

No obstante lo anterior, y en lo que respecta al ámbito de las empresas agrícolas, las funciones más descritas son resumidas en tres: la planificación (la que es generalmente subdividida en dos funciones distintas: definición de objetivos y planificación), la implementación (la que es generalmente subdividida en dos funciones distintas: organización y dirección) y el control.

En términos simples, la función planificación está referida al proceso de definir objetivos y decidir como alcanzarlos de la mejor forma. Esta función también incluye considerar qué debe ser hecho para estimular niveles necesarios de innovación y cambio. En agricultura la planificación persigue disponer recursos escasos entre varios usos en una forma tal que satisfaga de la mejor manera lo buscado por una empresa agrícola determinada.

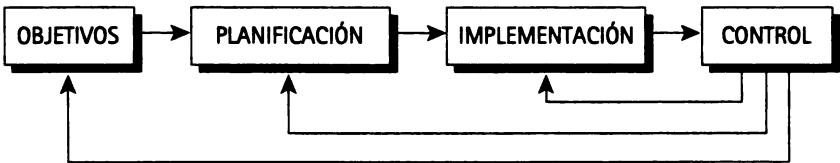
En lo referido a la definición de objetivos, la práctica indica que el propósito primario de las empresas agrícolas (independiente del tamaño de ellas) es la obtención de rentabilidad a partir de los recursos disponibles bajo su comando. Si bien pueden existir diferentes restricciones para alcanzar este objetivo, en estricto rigor no existe agricultor que desee obtener menos dinero que más, como producto de su actividad. Distinto es afirmar que ese agricultor utilizará la rentabilidad obtenida para mantener su giro y su familia, o para reinvertir buscando mayor rentabilidad, aunque el riesgo aumente. Como un dato de relevancia para el análisis de la gestión de una empresa agropecuaria es preciso tener en consideración otros objetivos no financieros muchas veces relevantes, los cuales pueden en algún momento oscurecer en cierta manera el objetivo de maximizar ganancias. Por ejemplo, se puede mencionar la satisfacción de obtener altos y hermosos rendimientos, aun pese a ser antieconómicas las inversiones, para demostrar status más que por razones económicas, etc.

La función de implementación está referida básicamente a seleccionar un plan de los antes diseñados y ponerlo en operación. En específico, se trata de dos procesos: el primero de ordenar y disponer recursos humanos y no humanos de forma tal que planes puedan ser llevados a cabo exitosamente (organización), y el segundo, de influenciar a otros para lograr comportamientos necesarios en el trabajo para alcanzar objetivos organizacionales (liderazgo).

El control es la función de la gestión que persigue regular las actividades organizacionales de forma tal que el rendimiento actual cumpla con los objetivos y estándares organizacionales. Para hacer efectiva la función control, quienes ejerzan labores de gerencia requieren monitorear actividades en marcha, comparar resultados con estándares (ya sean éstos provenientes del medio, o de sus propios resultados de la gestión anterior) y, finalmente, tomar las acciones correctivas necesarias. De esta forma se configura un sistema que evalúa y corrige no sólo la implementación de acciones, sino que además la planificación (para ver si el plan diseñado es factible de mejorar) y además los objetivos originales (muchas veces la función control permite identificar que los objetivos centrales de la empresa fueron no realísticamente definidos) (Fig. 1).

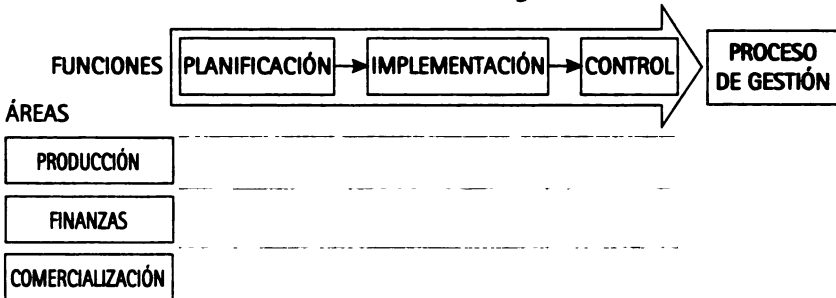
Las diferentes subfunciones de la función control integradas en un sistema, son también conocidas como el Sistema de Información de la Gestión.

Figura 1
Funciones de la gestión



Así como en todas las empresas, en aquellas de carácter agrícola, cada una de estas funciones son ejercitadas en diferentes áreas de la gestión. Las áreas que tienen una mayor importancia en las empresas agropecuarias, y a las cuales por tanto, se les asigna mayor tiempo de preocupaciones, son tres: la producción, la comercialización y las finanzas. Adicionales a éstas, existen otras áreas que, pese a ser muy importantes para el éxito de cualquier empresa, por su menor nivel de desarrollo o su menor presencia práctica en el promedio de las empresas agropecuarias, no son motivo de preocupación central de quienes ejercen roles de gerencias en dichas unidades económicas. Aquí se puede encontrar a las áreas de Personal o Investigación entre otras (Fig. 2).

Figura 2
Matriz de análisis de la gestión



No obstante que la descripción gráfica del proceso de la gestión puede aparentar un proceso etápico, donde las etapas son sucesivas y excluyentes, hay que hacer la precisión que las diferentes funciones de la gestión normalmente suceden en forma simultánea, y se relacionan en forma integral.

Un error que se suele cometer habitualmente cuando se habla de gestión de empresas es homologar en forma automática los conceptos de gestión con el de toma de decisiones.

Al respecto, es preciso destacar que la toma de decisiones es también un proceso en la medida que considera un procedimiento para actuar el cual incorpora al menos cuatro etapas: identificar problemas y oportunidades presentes; identificar cursos de acción posibles; analizar dichos cursos de acción en base a información, y finalmente, seleccionar uno de ellos. Sin embargo, de momento que la gestión está encausada a lograr los objetivos de la organización (los cuales en una empresa agrícola son generalmente maximizar utilidades y en muchos casos además disminuir el riesgo), las decisiones a tomar deben también estar encausadas en esta dirección.

Así ocurre que, por ejemplo, un agricultor (entendiéndolo como el gerente de su empresa predial de producción de hortalizas), ante la necesidad de contar con una camioneta para las labores propias de traslado de carga de su empresa, toma la decisión de comprar una de super lujo. En ese momento el agricultor está tomando decisiones; sin embargo, se podría suponer que sus decisiones responden a objetivos personales más que de su empresa. De ser así, en estricto rigor ese gerente está tomando decisiones, pero no está haciendo realmente gestión de su empresa. De la misma manera, otro ejemplo podría ser el de un equipo gerencial de una empresa agrícola asociativa (ya sea un gerente general o los representantes de una organización de productores presentes en el directorio de esa empre-

sa) que, ante una oferta aparentemente atractiva, toma la decisión de comprar semillas de alta calidad para la producción agrícola de sus socios. Al hacer el análisis económico posteriormente se observa que dicha semilla permite un sustantivo aumento de la producción (y por lo tanto del ingreso bruto), pero que sin embargo produce un mucho mayor aumento en los costos variables (por el mayor valor de la semilla y mayor uso de otros insumos variables). En este momento, al obtener un margen bruto menor a ejercicios anteriores, se podría decir que, pese a que se están tomando decisiones, dichas decisiones van en contradicción de los objetivos de la organización (ej. aumentar rentabilidad).

A partir de dichas reflexiones se puede extraer que la gestión de una empresa, necesariamente debe ser un proceso consciente y racional. Consciente, en la medida que al estar tomando decisiones el gerente tenga en mente que las está haciendo mirando la empresa y la dirección hacia donde va dicha empresa. Racional, en la medida que la decisión que tome el gerente responda al análisis de un problema y la elección más adecuada de una solución, todo en función de lograr el nivel más alto de logro en el alcance de los objetivos de la empresa.

En síntesis, el proceso de la toma de decisiones no debe confundirse con el proceso de la gestión que, por definición, es mucho más global. La toma de decisiones pasa a ser un elemento muy relevante en la gestión, sin embargo, pese a ser la tarea más cotidiana de quienes realicen labores gerenciales, la toma de decisiones no tiene ningún sentido si no está entendida como elemento dentro de un proceso de gestión más amplio.

4. LA GESTIÓN EN AGRICULTURA SEGÚN CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

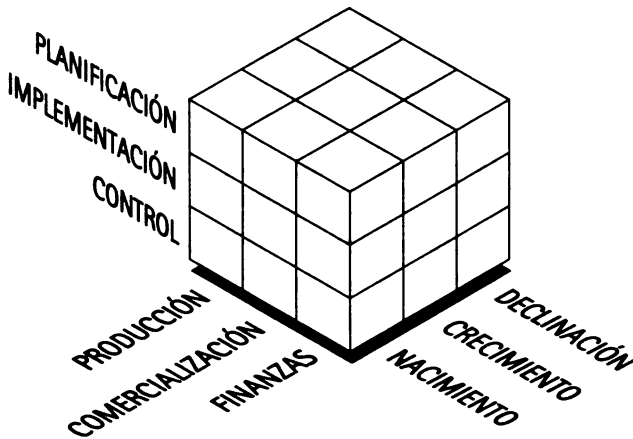
Una de las características más comunes de muchas empresas del ámbito agrícola es su carácter familiar. De igual forma, la variabilidad y en muchos casos inestabilidad de los mercados donde las empresas agrícolas están insertas es también otro elemento distintivo de este tipo de empresas.

Estos, y otros, factores hacen que la mayoría de las empresas desarrolladas en el ámbito agropecuario tengan ciclos de vida determinados. De acuerdo a esto, debe ser parte del análisis de la gestión de una empresa agrícola, que las funciones y las áreas de la gestión son llevadas a cabo siempre en un momento histórico determinado de la empresa. Tres momentos históricos son representados clásicamente en un ciclo de vida de la empresa: **entrada-nacimiento, crecimiento y salida-declinación**. Al constatar este hecho, la matriz de análisis de la

gestión adquiere una dimensión de matriz cúbica, donde cada celda representa un espacio donde se toman decisiones (fig. 3).

Este elemento es importante en la medida que la mayoría de las acciones a las cuales una gerencia está habituada a desarrollar están encaminadas a lograr los objetivos organizacionales en un escenario relativamente estable. Al incorporar esta tercera dimensión se da cuenta de una situación que puede ocurrir en una empresa agrícola, sin esto ser necesariamente anormal. En estos momentos, las habilidades para la gestión de cambio, gestión de caos, o gestión de crisis también son necesarias de tener presentes. El objeto en este caso es posibilitar que, aun frente a una situación de declinación de la empresa, se logre un resultado positivo de la empresa, o al menos el resultado menos malo posible.

Figura 3
Gestión sobre el ciclo de vida de la empresa agrícola



Extractado de *Farm Management*, Boelhje and Eidman, 1984.

5. GESTIÓN EN LA PEQUEÑA AGRICULTURA

Cuando el caso de la pequeña agricultura entra en análisis se suele afirmar que la situación es completamente diferente. Sin embargo, un análisis más riguroso de la gestión de las unidades productivas campesinas generalmente muestra y hace evidente que ellas se comportan más cercanamente a una empresa que opera bajo la lógica de la "teoría de la firma", no obstante presentar particulares restricciones estructurales. Bajo este entendido, la misma matriz de análisis de la gestión tendría perfecta validez para ser aplicado a esta realidad. Esto

quiere decir que los pequeños agricultores efectivamente se plantean, explícita o implícitamente, objetivos, planifican lo que quieren hacer, llevan a cabo sus planes y finalmente controlan.

Sin embargo, es claro que existen diferencias con la forma de llevar la gestión empresarial comparado con empresas agrícolas, agroindustriales o industriales de mayor envergadura y desarrollo. Quizás la mayor diferencia entre estas tipologías de empresas en Chile es una diferencia en la rigurosidad en el ejercicio de las funciones gerenciales.

Esto está dado principalmente por la baja posibilidad de tener un sistema eficiente de información de la gestión (dado el costo directo real de la información, la valoración personal de la información, y el grado de apoyo institucional dado por los servicios de asesoría en la materia). Al mismo tiempo, el bajo grado de rigurosidad en el ejercicio de la función control se debe a la baja posibilidad de usar un sistema de información de la gestión (dado por una baja educación formal en temas de gestión económica e interpretación de indicadores financieros, y a una baja experiencia en el manejo de un sistema de este tipo, el cual se sustenta en varios de sus componentes en procedimientos informáticos).

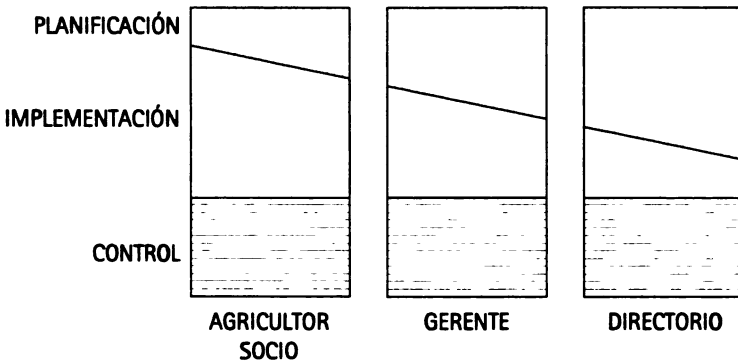
6. LA GESTIÓN Y LA EMPRESA ASOCIATIVA

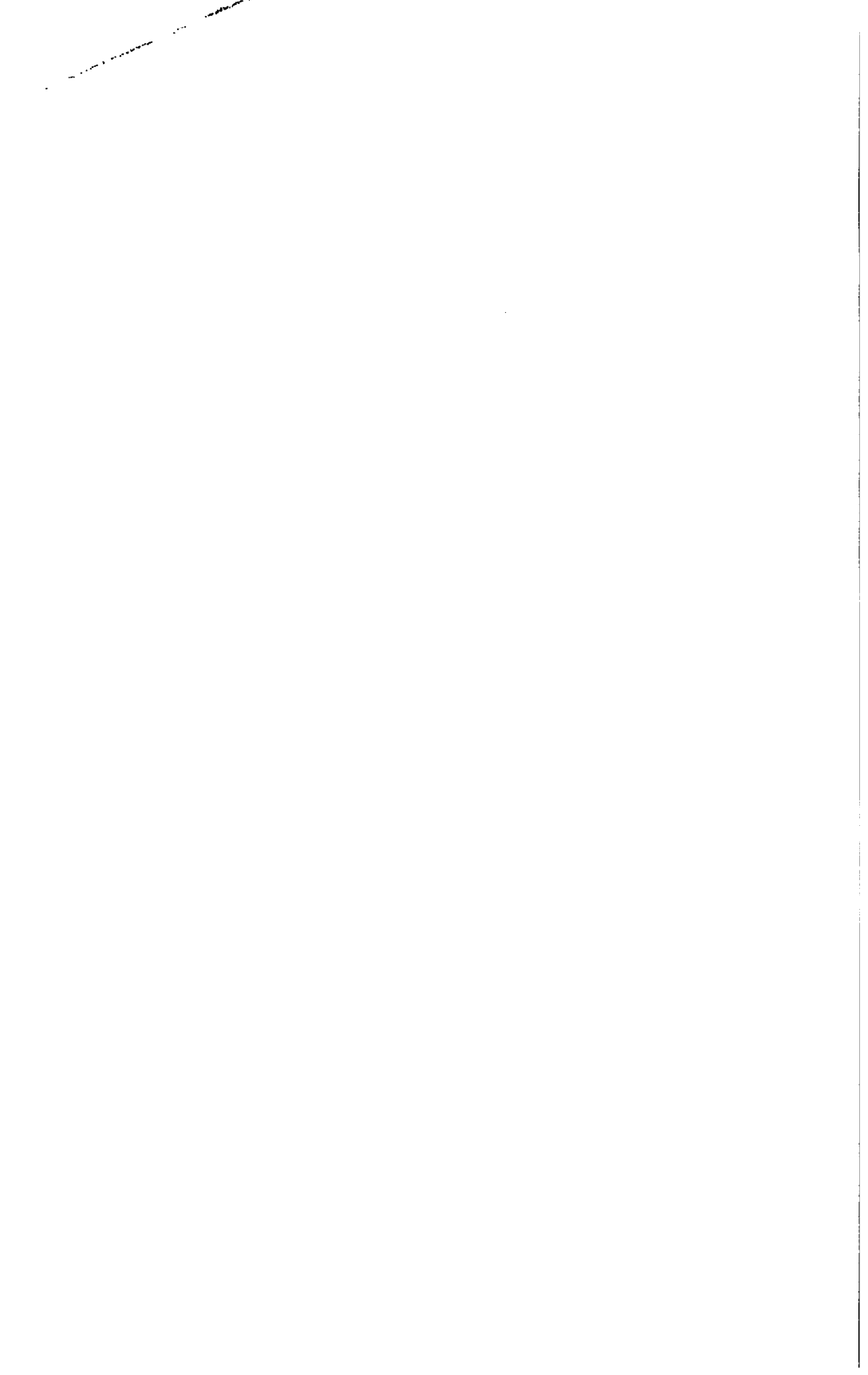
Tal como para el caso anterior, la misma matriz de análisis sirve para entender la gestión de empresas desarrolladas por asociaciones de agricultores. En efecto, la práctica de los últimos años en Chile ha mostrado que es posible llevar a cabo unidades de negocios asociativas con una adecuada modalidad de gestión. En general se ha utilizado la modalidad de un gerente técnico (que en la mayoría de los casos es un profesional con experiencia en el área de la administración y gestión de negocios), quien tiene el mandato de llevar la gerencia general de la unidad de negocios de una organización determinada. Esta persona es orientada, supervisada y mandatada por un directorio conformado por socios de la propia organización.

Bajo este entendido, las diferencias entre la gestión de una empresa agrícola individual y la gestión de una empresa de una asociación de productores está dada principalmente por la composición relativa de las funciones en el conjunto de preocupaciones de quienes lleven a cabo labores de gerencia. De esta forma, naturalmente un cuerpo de directorio debe emplear más de su tiempo en definir qué se quiere hacer con un horizonte estratégico, táctico y operativo. Por el contrario, un agricultor individual naturalmente debe invertir mayor parte de

sus energías en implementar correctamente lo que pudo haber planificado. Dada la importancia de la función gerencial de control para cualquier empresa, independientemente de su carácter o envergadura, no deben existir diferencias en el nivel de compromiso y energías en llevarla a cabo (fig. 4).

Figura 4
Proporción de esfuerzos en las funciones de la gestión, según actor





LA GESTIÓN DE EMPRESAS ASOCIATIVAS EN LOS NUEVOS ESCENARIOS ECONÓMICOS

SANTIAGO CAYOTA

MSc. (ECON. AGR.)

CONSULTOR INDAP

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento recoge parte de las conclusiones de una consultoría que el autor desarrolló para INDAP en el año 1996.

En el punto II se plantea una definición del concepto de gestión empresarial. En el punto III se analiza la influencia del contexto socioeconómico sobre el desarrollo de esta temática. En el punto IV se explica la noción de cadena agrocomercial. En los puntos V y VI se analiza la importancia de las empresas asociativas de pequeños productores. Finalmente, en el punto VII se presentan las conclusiones del análisis realizado.

II. EL CONCEPTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión involucra el desarrollo de cuatro diferentes tipos de funciones, a saber: planeación, organización, dirección y control.

La planeación implica proyectar determinados objetivos y establecer las estrategias correspondientes para alcanzarlos. Si bien en la mayoría de los casos el productor no realiza una planeación explícita, cada año debe decidir, por ejemplo, los cultivos que realizará en el año siguiente.

La organización se basa en la coordinación de los recursos materiales y humanos de la empresa en función del cumplimiento de las metas. Una vez que se ha decidido una determinada combinación de cultivos, es necesario decidir que recursos se utilizarán para implantarlos efectivamente y como se combinarán entre sí: mano de obra, semillas, maquinaria, fertilizantes, etc.

La dirección consiste en conducir y motivar a los integrantes de una empresa para el cumplimiento de las metas que se han fijado. Esto es menos claro en las pequeñas empresas agrícolas pero, aun cuando se trabaje exclusivamente con mano de obra familiar, es necesario que el productor oriente y dirija a sus familiares en el desarrollo de las diferentes tareas.

El control es la tarea de evaluar en qué medida se está avanzando en la dirección definida o si se están produciendo desviaciones con respecto a la misma. Normalmente la pequeña empresa agrícola no dispone de sistemas formales de control. El control se reduce a tratar de determinar al final de la estación de producción si se ha ganado o perdido dinero.

Por otro lado, las actividades que desarrolla una empresa pueden ser ordenadas en áreas funcionales. Según las características de cada empresa, se pueden identificar distintas áreas funcionales. En la mayoría de los casos se pueden identificar al menos las cuatro áreas siguientes: marketing, finanzas, recursos humanos y operaciones.

El área de marketing o comercialización concentra todas las actividades relacionadas con la compra y venta de insumos y productos.

El área de finanzas reúne las actividades referidas a la asignación de los recursos financieros de la empresa y al registro y cuantificación de los flujos correspondientes.

El área de recursos humanos realiza las actividades referidas a la administración del personal de la empresa y las políticas para su desarrollo y capacitación.

El área de operaciones o de producción efectúa las actividades relacionadas con los procesos productivos propiamente dichos.

Los elementos reseñados constituyen la base para formular una definición del concepto de gestión empresarial. Toda definición de un concepto es necesariamente arbitraria y representa de alguna manera una simplificación de la realidad que debe permitir entenderla mejor. Sólo se trata de que la definición planteada contribuya a precisar el objeto de este trabajo y tiene en consecuencia fines estrictamente operativos.

En consecuencia, a los efectos de este documento, se define la gestión empresarial como:

El proceso de planear, dirigir, organizar y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa como un todo y en cada una de sus diferentes áreas funcionales para alcanzar los objetivos establecidos.

El concepto de gestión empresarial así definido se vincula directamente al

proceso de toma e implementación de decisiones en una empresa. Las distintas funciones gerenciales en las diferentes áreas funcionales se traducen, la mayor parte de las veces, en decisiones sobre la asignación de los recursos disponibles.

Un proceso de toma de decisiones implica la elección de un curso específico de acción en función de determinados objetivos, a partir de la utilización de determinados insumos (básicamente información) y de la aplicación de una determinada metodología para el análisis de dichos insumos.

La naturaleza y el volumen de la información que se utiliza, la tecnología de análisis que se aplica, el nivel de precisión al que se llega, la relación beneficio-costos de este proceso, etc., definen la calidad de la gestión de una empresa.

Gestión predial y gestión asociativa

Según el tipo de problemática a la que se aplican podemos distinguir la **gestión predial** y la **gestión de empresas asociativas**. Los principios básicos son los mismos, pero la forma de aplicarlos varía según se trate de un predio individual o de una empresa asociativa.

Las principales diferencias entre la gestión predial y la gestión de empresas asociativas provienen del distinto grado de desarrollo de las estructuras correspondientes. Esta diferencia se refleja en la distinta complejidad de los temas a tratar y, en consecuencia, en las características de la información necesaria y de los métodos de análisis a utilizar.

La empresa de base predial normalmente tiene una estructura simple, en la que el productor realiza y concentra las diferentes funciones tanto de dirección de la empresa como de ejecución del trabajo. Además, el productor es al mismo tiempo responsable de las finanzas, de la comercialización, de las operaciones, de los recursos humanos, etc.

Las alternativas de desarrollo de la empresa individual son normalmente muy restringidas, como consecuencia de su reducido tamaño, de sus limitaciones para acceder al financiamiento, de su escaso poder negociador en el mercado, etc.

La empresa asociativa, por el contrario, normalmente tiene una estructura más compleja, con una especialización de tareas según áreas más definidas. La dirección de la empresa es ejercida por un grupo de productores en nombre del conjunto y generalmente la gerencia es ejercida por personal profesional.

La empresa asociativa debe manejar temas específicos como la relación con los socios que son, al mismo tiempo, dueños y clientes y/o proveedores.

El mayor tamaño de la empresa asociativa y la diferente naturaleza de su proceso productivo le dan una mayor complejidad a sus diferentes componentes:

el volumen de personal es mayor, los procesos técnicos y la operativa comercial son menos conocidos para el productor, los volúmenes de capital son más importantes y la contabilidad es más sofisticada.

A su vez, la gama de opciones que se abre para una empresa asociativa también es mayor que para un predio individual y, en consecuencia, también es mayor la importancia de desarrollar un enfoque estratégico de la gestión.

En consecuencia, es necesario reconocer que el correcto desarrollo de la gestión predial y de la gestión de empresas asociativas exige habilidades y capacidades específicas y diferentes.

Se parte del supuesto de que normalmente las empresas asociativas se constituyen para abordar aquellas tareas en que la asociación puede resultar más eficiente que la acción individual: acopio y acondicionamiento, comercialización (interna o externa), adquisición de insumos, industrialización, etc.

En ese marco, el productor individual se concentra principalmente en la producción, y los problemas de gestión que debe enfrentar se derivan básicamente de esa actividad.

Esto no significa que otras actividades, no sean importantes para el desarrollo de su explotación. Significa que esas actividades que el productor aislado desarrollaría ineficientemente por razones de escala son típicamente las que se pueden derivar hacia las organizaciones.

No se puede pretender, por ejemplo, que todos los productores de trigo estén informados sobre la evolución reciente del mercado internacional de este producto, ni que conozcan y comprendan en detalle la significación de toda la información disponible.

Naturalmente los líderes y gerentes de las empresas asociativas que trabajen con trigo sí deben entender como funcionan dichos mercados, si la empresa que se constituye aspira a tener éxito en ese terreno.

Sin embargo, gestión predial y asociativa no deben visualizarse como elementos excluyentes, sino complementarios. Es muy difícil que una empresa asociativa pueda actuar eficientemente si las unidades que la integran no llevan una administración adecuada.

De la misma manera, el mejoramiento de la gestión predial puede resultar infructuoso si el predio no se encuentra articulado con una organización eficiente y bien administrada.

No se puede olvidar que ambos niveles son complementarios. El desarrollo de la empresa asociativa sólo es posible si se fundamenta en una sólida base de empresas individuales administradas con criterios coherentes y objetivos articu-

lados con los de la empresa asociativa.

De la misma manera, el desarrollo de las empresas individuales se facilita enormemente en el marco de su articulación en un sistema más amplio que las relacione con el mercado y les sirva de referencia para la adopción de decisiones.

Esta distinción primaria entre la gestión de las empresas individuales y las asociativas permite profundizar en el análisis de los requerimientos conceptuales, temáticos y metodológicos de cada uno de esos dos niveles.

En cada nivel los temas, el enfoque de los mismos y la información necesaria, presentan particularidades específicas.

La mayor parte de los temas fundamentales son comunes a ambos niveles, pero es necesario abordarlos con enfoques distintos en cada caso.

En principio se puede decir que los problemas de contabilidad y costos, finanzas y administración financiera, comercialización, recursos humanos, decisiones de inversión y operaciones se plantean tanto a nivel de la empresa individual como de la asociativa.

Sin embargo, se plantean de una forma muy diferente en ambos niveles. Normalmente la complejidad y el nivel de información necesarios son mucho mayores en las empresas asociativas, en la medida en que su volumen de operación es mayor, su actividad es más diversificada, las alternativas comerciales son más complejas, etc.

Las diferencias en la complejidad de las decisiones y el volumen de información necesario para las mismas determina el tipo de habilidades, conocimientos y apoyos requeridos para la toma de decisiones en cada nivel.

Obviamente no son los mismos requerimientos los que se plantean a un gerente de una empresa asociativa que exporta bulbos florales al hemisferio norte o que dirige una empresa de papas prefritas congeladas que a un productor que dirige un tambo de quince vacas.

A continuación se presenta un esquema con ejemplos del tipo de problemas que se puede plantear en cada nivel según área temática.

	Predio individual	Empresa asociativa
Costos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cálculo de costo de producción de un cultivo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cálculo de costo de conservación o industrialización
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ■ Registros técnico-económicos ■ Sistema simple 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistema complejo
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crédito para producción ■ Aportes de capital de los socios ■ Estimación de capital de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Administración de portafolio
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Administración de mano de obra familiar y eventualmente contratada 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Administración de mano de obra contratada (zafral y permanente). ■ Políticas de retribuciones e incentivos ■ Capacitación de personal
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elección entre conjunto restringido de alternativas ■ Política de márgenes y precios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elección entre conjunto amplio de alternativas.
Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adquisición de un tractor 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Instalación de planta de empaque o de centro de acopio
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistema de laboreo del suelo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseño de <i>lay-out</i> de planta
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programación de cultivos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planificación estratégica

De la misma manera, se puede sostener que algunos temas son más propios de uno de los niveles que del otro. Por ejemplo, la gestión estratégica tiene en principio más razón de ser en empresas asociativas que en predios individuales.

Asimismo, la problemática de la participación de los socios en las decisiones se plantea en la organización y no en la empresa individual. En esto la empresa asociativa es bastante diferente también de una empresa convencional.

III. LA GESTIÓN Y EL NUEVO CONTEXTO ECONÓMICO

La gestión, tal como se la ha definido en los puntos anteriores, es un tema que ha adquirido una importancia creciente en los últimos tiempos en la discusión sobre los factores que afectan la competitividad de los países, los sectores productivos y las empresas.

Este nuevo énfasis en el tema de la gestión ha sido relativamente simultáneo con la profundización del proceso de apertura comercial y globalización de las economías, que en diferentes momentos, ritmos y modalidades ha venido afectando a prácticamente todos los países de América Latina.

Los rasgos fundamentales de ese proceso, desde el punto de vista de la pequeña agricultura, son los siguientes:

- **Apertura creciente de mercados.** Los aranceles y los diferentes mecanismos que dificultan el libre intercambio de bienes y servicios tienden a reducirse.

Esto es el resultado, por un lado, de los acuerdos internacionales como el tratado que dio origen a la Organización Mundial de Comercio. Por otro lado, la firma de acuerdos de integración bilateral, como los que se han establecido con el Mercosur, con Canadá, con APEC, etc., incide en el mismo sentido. Asimismo, las políticas comerciales en aplicación desde hace varios años también se han orientado a la reducción unilateral de las trabas al intercambio comercial con el exterior.

- **Transformación del rol del Estado.** El Estado abandona algunos de sus roles tradicionales vinculados a la intervención y regulación de los mercados, para permitir el libre juego de la oferta y la demanda como criterio para la asignación de los recursos en la economía.

Dichos factores se suman a otros procesos en curso:

- **Mejoramiento de las comunicaciones, e incremento de la rapidez de circulación, del volumen y de la confiabilidad de la información disponible.**
- **Reducción de costos y mejoramiento de tecnologías de transporte.**
- **Procesos de innovación y desarrollo tecnológico acelerado, a nivel agrícola y agroindustrial, tanto en lo referido a la producción propiamente dicha como en lo referido a envases, técnicas de conservación, etc.**

Como consecuencia, la demanda se vuelve cada vez más exigente: está más informada, tiene más opciones de consumo, está más predispuesta a cambiar de productos, etc.

En el lado de la oferta también se producen transformaciones: las empresas se internacionalizan, incrementan su escala, se integran vertical y horizontalmente, etc.

Estos elementos conducen a que la competencia en los mercados se vuelva cada vez más dura y encarnizada. No se compete solamente entre las empresas locales, sino que concurren de manera creciente productos y empresas de otros orígenes.

En resumen, se ha dejado atrás una situación de relativa estabilidad en la que lo fundamental era producir más, para mercados relativamente cerrados y regulados por la intervención pública.

En la nueva situación no alcanza con producir más, sino que es necesario

adaptarse de manera permanente a los cambios en los mercados, en el marco de una competencia incrementada entre las empresas.

Esto significa que se está transitando definitivamente desde una economía de oferta (vender lo que se produce) a una economía de demanda (producir lo que se vende).

En este nuevo contexto, la capacidad de las empresas para entender y prever el comportamiento de los mercados, adaptándose de manera flexible a sus exigencias, adquiere una importancia decisiva para asegurar su viabilidad y su capacidad de competir en dicho marco.

El dinamismo del mercado pasa a ser un dato y la capacidad de articularse con él pasa a ser un requisito ineludible para las empresas que aspiran a competir y permanecer. La orientación de toda la actividad de la empresa hacia el mercado es una exigencia para sobrevivir.

Ya no alcanza solamente con aplicar una tecnología adecuada en la producción, sino que es necesario estructurar la empresa de acuerdo a las condiciones que impone el mercado.

En consecuencia, los métodos y técnicas para dirigir las empresas y posicionarlas adecuadamente adquieren una relevancia creciente para permitirles mantenerse y crecer en el nuevo contexto.

Este fenómeno, que está afectando al conjunto de la actividad económica, también se hace sentir a nivel del sector agropecuario en general y de los pequeños productores en particular. Estos no pueden escapar a los condicionamientos que afectan el funcionamiento y el desarrollo de las empresas de todos los sectores económicos.

Como consecuencia de la situación reseñada, el tema de la gestión de empresas ha experimentado un gran desarrollo conceptual, técnico y metodológico en los últimos años en América Latina. Sin embargo, ese desarrollo se ha producido particularmente a partir de los problemas y potencialidades de las empresas medianas y grandes de la industria y de los servicios.

La problemática de la pequeña agricultura ha permanecido relativamente ausente de esta discusión. Los instrumentos conceptuales y metodológicos desarrollados para las empresas mayores, si bien son de aplicación relativamente general, deben ser adaptados y ajustados a efectos de ser utilizados con éxito en la resolución de los problemas de gestión de la pequeña producción agropecuaria.

De allí que en este terreno se plantee el desafío de adecuar los conceptos, los instrumentos, las estrategias de gestión que originalmente fueron diseñados para otro tipo de empresas y, al mismo tiempo, generar acciones que permitan el

mejoramiento de la gestión de los pequeños productores.

En síntesis, se puede decir que el perfeccionamiento de la gestión tanto a nivel predial como asociativo es entonces un requisito para desarrollar en los productores la capacidad de anticipación y adaptación a contextos cambiantes en función de las exigencias del mercado. Esto constituye una condición ineludible para la sobrevivencia y el desarrollo de las empresas en general y de la pequeña agricultura en particular.

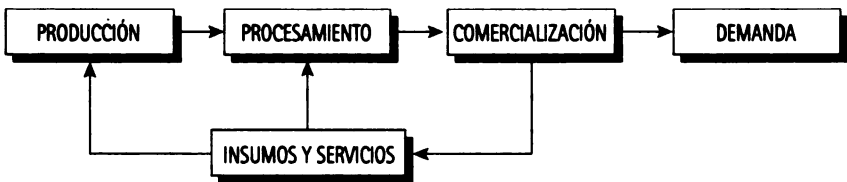
IV. LA NOCIÓN DE CADENA AGROCOMERCIAL

Para entender cabalmente los desafíos que se presentan a las pequeñas empresas agrícolas es necesario referirse al concepto de cadena agrocomercial.

El concepto de cadena agrocomercial consiste en concebir a la producción agrícola como un eslabón de una cadena en la que intervienen una diversidad de actores y procesos, desde el suministro de insumos hasta el consumo final. De hecho, la actividad productiva se articula hacia "adelante" y "hacia atrás" con otros sectores y actividades económicas.

Esquemáticamente puede sostenerse que "hacia atrás" la actividad productiva se relaciona con los sectores que generan los insumos y servicios que ella utiliza (fertilizantes, plaguicidas, maquinaria, etc.). "Hacia adelante", la producción se vincula a una etapa de postcosecha y procesamiento y a otra de distribución y comercialización.

La fase comercial es la que realiza la articulación con la demanda final. En el cuadro siguiente se presenta un esquema de la cadena descrita.



Cada fase de la cadena tiene sus necesidades y mecanismos propios de abastecimiento de insumos. Por ejemplo: maquinaria de packing para la postcosecha, fletes y cajas para la comercialización, etc.

La cadena agrocomercial puede mantenerse y desarrollarse en la medida en que se articula con la demanda; es decir, en la medida en que sus productos satisfacen una necesidad específica existente en el mercado.

Cada fase de la cadena puede ser asumida por un agente diferente, e inclusive pueden existir varios agentes que se articulan en una misma fase. Por ejemplo, en la fase comercial pueden existir acopiadores, mayoristas, exportadores, etc.

En el otro extremo existe la posibilidad de que toda la cadena esté en manos de una sola empresa, desde la producción primaria hasta la comercialización minorista. Entre ambos extremos, existen una infinidad de combinaciones posibles, que dependerán del rubro, la estrategia de las empresas, el contexto socioeconómico, etc.

A través de la cadena agrocomercial circulan diferentes flujos de bienes y servicios. Esquemáticamente, los productos circulan desde la producción hacia la demanda. En sentido inverso, la demanda va enviando sus señales hacia la producción. La continuidad y desarrollo de la cadena se aseguran en la medida en que el conjunto evoluciona armónicamente y las señales que vienen del mercado son interpretadas adecuadamente en los demás eslabones del proceso.

Frecuentemente uno de los componentes de la cadena actúa como núcleo que realiza la interpretación de las señales del mercado y las traduce en clave de producción y comercialización de bienes y servicios. Normalmente ese núcleo está representado por la industria o por la gran distribución comercial.

Este núcleo realiza lo que podríamos denominar entonces como una verdadera "inteligencia competitiva" que analiza permanentemente las tendencias del mercado, el comportamiento de los competidores, etc. y sobre esa base elabora sus estrategias.

Lo que queda claro, en consecuencia, es que la viabilidad de un rubro o producción agrícola determinada depende crecientemente de factores que actúan de la portera de las explotaciones hacia afuera.

A su vez, en términos de precios, cada vez es menor la porción del precio final al consumidor que es captada por el productor primario.

Esto no se debe necesariamente a que este productor reciba un precio artificialmente bajo por sus productos, sino fundamentalmente se debe a que con el desarrollo de los mercados cada vez se agregan más servicios y procesos a un producto antes de que éste llegue al consumidor final.

En conclusión, la competitividad de un sector determinado no se define a nivel de una de las fases considerada aisladamente, sino a nivel de las características y eficiencia de toda la cadena.

No alcanza con mejorar las condiciones de la producción, si los productos que se obtienen no responden a una demanda bien determinada. Tampoco es

suficiente mejorar la producción de un producto que tiene mercado si en el manejo de postcosecha ese producto se deteriora o se utiliza un canal comercial inadecuado.

Ello obliga a considerar el tema de las decisiones empresariales de los pequeños productores con una perspectiva más amplia que la de la explotación individual. El impacto y los resultados de las decisiones a nivel predial sólo pueden ser correctamente evaluados en el marco de las relaciones técnicas y económicas al interior de la cadena agrocomercial correspondiente.

Al mismo tiempo, la forma en que cada productor se inserta en dicha cadena le determina el conjunto de opciones entre las que puede elegir y, por lo tanto, sus posibilidades de desarrollar una empresa competitiva.

En este marco, la competitividad de un productor determinado no depende solamente de su eficiencia intrínseca sino de la eficiencia del conjunto de la cadena agrocomercial que lo abarca y de la forma en que ésta se articula con la demanda.

V. LA SIGNIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

V.1 LAS LIMITACIONES DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES

La mayoría de los pequeños productores se encuentran atomizados y dispersos, y no presentan un grado importante de articulación con cadenas agrocomerciales que asuman las fases de procesamiento y comercialización. La experiencia de los Centros de Acopio Lechero y de otras iniciativas asociativas en curso son un primer paso hacia el cambio de esta situación.

Las razones de esta situación tienen que ver con las limitantes características de la pequeña producción que están en la base de sus dificultades para crecer y desarrollarse. Estas limitantes pueden analizarse a partir de dos elementos básicos, a saber: costos de transacción y economías de escala.

En términos generales se puede sostener que los campesinos en general se encuentran en una posición de debilidad en relación a los demás componentes de la cadena agrocomercial. Su poder de negociación, tanto frente a sus proveedores como frente a sus clientes, es relativamente reducido.

En los mercados de insumos los campesinos constituyen una demanda atomizada que se enfrenta a una oferta relativamente más concentrada. En los mercados de productos sucede algo similar, pero a la inversa: los campesinos constituyen una oferta fragmentada que normalmente se enfrenta a una demanda de sus productos más concentrada.

La subordinación de los campesinos no se deriva necesariamente del comportamiento perverso de los agentes que negocian con ellos, sino que es el resultado de la lógica económica.

La articulación tanto de vendedores como de compradores con un gran número de pequeños productores incrementa los costos de transacción para un determinado volumen de insumos o productos en comparación con la articulación con un número menor de productores de mayor tamaño.

En esta situación se deteriora el poder negociador de los pequeños productores, lo que se traduce en condiciones desventajosas de su participación en los diferentes mercados. Esto puede significar comprar insumos a precios más elevados, vender los productos a precios más bajos, peores condiciones de financiamiento y de cobro, etc.

La reducida escala de la producción campesina lleva a que, en la mayoría de los casos, los pequeños productores estén por debajo del óptimo económico que permite minimizar los costos medios en el largo plazo. El tamaño económico de sus empresas muchas veces no es suficiente para rentabilizar a nivel individual algunas inversiones indispensables para el logro de la competitividad: maquinaria, medios de transporte, infraestructura de postcosecha, etc.

V.2 El rol de las organizaciones de productores

Normalmente, y como consecuencia de las limitaciones reseñadas, la participación de los pequeños productores en las cadenas agrocomerciales, citadas más arriba, o bien no se produce o se produce en condiciones de importante asimetría que perjudican sus posibilidades de obtener una parte significativa del valor agregado que se genera a lo largo de la cadena.

En consecuencia, la organización de los pequeños productores es la condición para que los mismos se integren de manera más favorable en estas cadenas.

Dichas organizaciones se deben constituir como empresas asociativas capaces de asumir algunas tareas en dicha cadena, representando al conjunto de los productores que las integren.

En consecuencia, la única alternativa que permite a los pequeños productores superar las limitantes que están trabando su desarrollo es la creación de empresas asociativas que los nucleen. De esta manera es posible mejorar las economías de escala y reducir los costos de transacción. Sólo en estos términos es realista plantearse que los pequeños productores puedan articularse en cadenas agrocomerciales e incluso puedan integrarse verticalmente, en condiciones favorables.

La participación de los productores en empresas asociativas puede generar los siguientes beneficios:

1. **Mejora el poder de negociación de los productores frente a proveedores de insumos y clientes, reduciendo los costos de transacción.** Esto les permite comprar los insumos y vender los productos a precios más convenientes.

Esto es consecuencia, por un lado, de la posibilidad de transar volúmenes mayores tanto de insumos como de productos. Por otro lado, se facilita el acceso a información sobre los precios, volúmenes, condiciones de compra y venta, etc., que están verificándose efectivamente en los mercados.

2. **Permite una articulación más efectiva del productor con la demanda de productos, como consecuencia de una presencia directa de la empresa asociativa en los mercados.** Se facilita así el análisis de la competencia, la previsión de posibles cambios de la demanda y, consecuentemente, la definición de las estrategias competitivas correspondientes.
3. **Hace más factibles los procesos de integración vertical, incorporando nuevos eslabones de la cadena agrocomercial y captando por lo tanto un mayor porcentaje del valor agregado.**
4. **Viabiliza la realización de inversiones en la fase de procesamiento y comercialización, las que por su escala son inabordables para los productores individualmente considerados.**
5. **Permite la utilización de personal gerencial, técnico y administrativo calificado, al que normalmente los productores individualmente no pueden acceder.**
6. **Posibilita las estrategias de diferenciación y promoción de productos.** Una pequeña empresa agrícola no cuenta ni con los recursos ni con el volumen suficiente de productos que justifiquen estas estrategias.

Las características de la organización empresarial de un grupo determinado de pequeños productores dependerá de una serie de elementos específicos de cada situación, entre los que se destacan los siguientes:

1. En primer término, es determinante la voluntad y la disposición de los propios productores para comprometerse en un emprendimiento asociativo. Esta voluntad puede irse consolidando por etapas sucesivas y en esa medida se podrán desarrollar acciones de proyección creciente.
2. También es necesario considerar una serie de elementos que tienen que ver con la complejidad técnica, comercial, financiera y administrativa de una determinada actividad, y que influyen sobre la factibilidad de que los

productores se organicen para ejecutarla. En principio, es más fácil asumir en conjunto aquellas tareas de menor complejidad que aquellas que exigen un manejo muy sofisticado en sus diferentes aspectos. Por ejemplo, es más fácil acopiar y enfriar leche que industrializarla y comercializarla.

3. Asimismo, en cada caso es necesario considerar la situación competitiva del sector en cuestión y la existencia de oportunidades y amenazas que pueden facilitar o dificultar la organización de los pequeños productores en determinados niveles.

La organización a la que nos referimos no es una organización gremial o de representación social, sino que tiene un carácter netamente empresarial. No tiene entre sus cometidos la defensa global de los intereses de un sector de población. Esa tarea corresponde a otro tipo de organización que tiene objetivos, lógicas de funcionamiento y requisitos de recursos técnicos diferentes a los que caracterizan a una organización empresarial.

La propuesta de organización que se plantea tampoco se basa en la presunción de que basta integrarse hacia adelante y desplazar a intermediarios, comerciantes e industriales para resolver los problemas que los productores tienen a ese nivel. Se debe reconocer que la realización de dichas actividades implica el manejo de habilidades, conocimientos y recursos específicos de los que normalmente los pequeños productores carecen y que no se adquieren fácilmente.

En consecuencia, en cada caso es necesario discernir hasta dónde puede llegar una organización y en qué momento estará en condiciones de dar un paso más con cierta seguridad de éxito en su emprendimiento.

La creación, desarrollo y consolidación de las empresas asociativas para permitir la integración eficiente de los pequeños productores en las cadenas agrocomerciales es entonces un desafío primordial que los aportes de la gestión pueden ayudar a encarar.

VI. EL PROCESO DE CREACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS ASOCIATIVAS

VI.1 LA CREACIÓN DE EMPRESAS ASOCIATIVAS

Anteriormente se ha demostrado la importancia estratégica de la integración de los pequeños productores en organizaciones empresariales para su inserción en mercados cada vez más abiertos y competitivos.

En consecuencia, el proceso de creación de estas empresas asociativas a partir de una realidad de dispersión de los productores constituye uno de los pilares fundamentales en los que se puede basar la competitividad de este sector.

La creación de empresas convencionales siempre es un proceso difícil y complejo, donde se ha demostrado estadísticamente que las tasas de mortalidad son muy elevadas.

Los problemas de la creación de empresas se agudizan aún más, por razones obvias, cuando nos referimos al caso de empresas asociativas que reúnen a productores de escasos recursos.

La creación de empresas representa una tarea de complejidad extrema donde intervienen desde factores de naturaleza económica y comercial hasta elementos de relaciones interpersonales.

Lamentablemente en la literatura empresarial se habla mucho de la gestión de empresas constituidas, pero se encuentra muy poco sobre la creación de nuevas empresas, y mucho menos sobre la creación de empresas asociativas agrarias.

La falta de un marco referencial en este aspecto obliga necesariamente a definir las estrategias "sobre la marcha", que es un poco el desafío que se le presenta al INDAP en esta tarea.

La creación de empresas asociativas puede seguir los caminos más diversos. Sin embargo, existen algunos componentes que siempre deben estar presentes:

1. Un núcleo humano con capacidad de liderazgo, comprometido con la idea y dispuesto a llevarla adelante.
2. Una oportunidad de negocios viable económicamente, que pueda ser aprovechada por el grupo y que signifique una mejor alternativa de ingresos que la situación de partida.
3. Un conjunto de capacidades técnicas, organizacionales, comerciales y de gestión que aseguren que la oportunidad de negocio podrá ser efectivamente aprovechada.
4. Posibilidades de acceso al capital para hacer frente a las inversiones y el capital de giro que todo emprendimiento empresarial exige.
5. Un proyecto de empresa que integre todos los elementos y permita demostrar la factibilidad técnica, económica, financiera, legal, comercial y organizacional de la iniciativa.

Algunas posibles oportunidades de negocios pueden presentarse a partir de situaciones como las siguientes:

- Los proveedores existentes brindan servicios de baja calidad o de elevado costo (insumos, maquinaria, etc.).
- Un determinado servicio que se precisa para la producción no está disponible (inseminación, maquinaria, etc).

- La venta de productos se realiza en condiciones muy desfavorables para el productor (hay muy pocos compradores que no compiten entre sí, falta información de precios, etc.).
- La producción no se valoriza adecuadamente por falta de opciones de conservación y/o de industrialización.
- Una determinada zona cuenta con potencial agroclimático para producir un producto nuevo (berries, hierbas aromáticas, etc.).
- Existen posibilidades técnicas y económicas de agregar valor a un producto agrícola, a través de su industrialización o del cambio de la presentación (queso en lugar de leche, papas lavadas y empacadas en pequeñas mallas en lugar de papas en bolsas de 50 kg., etc.)

La constitución formal del grupo puede ser anterior, posterior o simultánea con la identificación de la idea de negocio. Pero ambas son una condición previa para concretar las demás exigencias: desarrollo de capacidades, formulación del proyecto y acceso al financiamiento.

VI.2 LA GESTIÓN Y EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS CONSTITUIDAS

La gestión de las empresas asociativas implica la consideración, entre otros, de los aspectos siguientes:

- Si la empresa ha formulado y explicitado su misión, si ha analizado el entorno para detectar amenazas y oportunidades, si ha evaluado sus fortalezas y debilidades, si ha definido sus objetivos estratégicos, etc. Es decir, si ha encarado lo que se ha denominado *gestión estratégica*. Este análisis estratégico deberá tener en cuenta las características estructurales y la competitividad del subsector agroindustrial que se esté considerando, lo que dependerá entre otras cosas de: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la existencia de productos sustitutos, la amenaza de posibles entrantes y el grado de rivalidad de la competencia (Michael Porter).
- Del análisis estratégico debe derivarse un diagnóstico de la empresa en cuanto a sus fortalezas y debilidades en términos más operativos. Este análisis será la base para identificar las necesidades de fortalecimiento en términos de la función gerencial, de las áreas funcionales propias de cada organización (finanzas, recursos humanos, marketing, operaciones, sistemas de información, etc.) o de las diferentes unidades de negocios.
- También deberán analizarse particularmente las capacidades empresariales de los directivos de la empresa, que por su carácter de pequeños produc-

tores difícilmente tendrán los conocimientos necesarios para dirigir estos emprendimientos. Esto obligará al diseño de acciones específicas en este sentido.

Asimismo es muy probable que en su desarrollo las empresas asociativas se enfrenten a las situaciones siguientes.

- Incremento continuo de las necesidades de inversión en infraestructura y en capital de trabajo, y dificultades para reunir los recursos correspondientes.
- Complejidad creciente del proceso de toma de decisiones y, por lo tanto, necesidad de profesionalización acelerada de la gestión y de incremento del personal administrativo y operativo.
- Crisis de liderazgos. Muy probablemente quienes fueron los líderes en la etapa fundacional no posean el perfil más adecuado para liderar la etapa de crecimiento como empresa, ya que el perfil de dirigente más adecuado puede variar con la evolución de la organización.

Por ejemplo, en la fase inicial de creación de la empresa es necesario un liderazgo fuerte que sea creíble en esa calidad y que cuente con arraigo en la base campesina. Sin embargo, en fases posteriores se necesita un liderazgo con capacidad organizativa y conocimiento de los negocios.

No necesariamente los que fueron los mejores a la hora de convocar son los más adecuados para consolidar y crecer. Los productores no pueden convertirse fácilmente en dirigentes profesionales de las empresas. Si los productores no están preparados para entender cabalmente lo que significa la gestión de una empresa lo más probable es que el emprendimiento fracase a corto plazo.

- Necesidad de alianzas estratégicas de carácter empresarial con otros actores públicos y privados (coinversiones, acceso a tecnología, etc.).
- La mayor parte de los sectores agroindustriales tenderá a concentrarse con un número menor de empresas consolidadas de un tamaño relativamente mayor, por razones de economías de escala.
- Como consecuencia de los elementos reseñados se producirá una mayor dificultad de los "productores promedio" para comprender y supervisar la gestión de la empresa. Al mismo tiempo, las exigencias técnicas sobre los directivos serán cada vez más importantes, por el aumento de la competencia y la complejización de las empresas.
- Se mantendrá y eventualmente se profundizará una cierta tensión entre los intereses de la empresa asociativa como tal y los de los productores que la integran.

La posible ocurrencia de estos fenómenos deberá ser evaluada en cada caso a efectos de diseñar las acciones correspondientes.

VI.3 Gestión empresarial y participación de los socios

El tema de la participación social es específico de las empresas asociativas, ya que el mismo no se plantea en las empresas convencionales. La especificidad se deriva del hecho de que los productores, en su calidad de dueños de la empresa, son al mismo tiempo clientes y/o proveedores de la misma.

En las empresas asociativas, a diferencia de lo que sucede en las empresas convencionales, existe una estructura institucional o política que se superpone a la estructura técnica y propiamente empresarial.

Esta temática se puede analizar en varios niveles:

- Participación de los socios en la dirección y gestión de la empresa: mecanismos de decisión, instancias de consulta, etc.
- Participación en la formación del capital de la empresa: aporte de capital, porcentaje de las operaciones, etc.
- Participación en la operación de la empresa: volumen de productos comercializados a través de la empresa, grado de utilización de los servicios, etc.

Cada uno de estos temas plantea una problemática específica de gestión. Se trata de temas muy relacionados entre sí, ya que obviamente sí, por ejemplo, un socio aporta capital y otro no, el que aporte querrá tener cierta prioridad en el uso de los servicios y en los procesos de toma de decisiones.

Un problema relevante en este aspecto tiene que ver con los mecanismos que generan la "fidelidad" del socio a la organización. La previsibilidad en este aspecto es fundamental para asegurar la estabilidad y el desarrollo de la propuesta empresarial.

Normalmente pueden existir fuerzas centrífugas que presionen al productor a abandonar la organización. En última instancia la forma de neutralizarlas es que la organización logre brindar un servicio más adecuado a las necesidades del pequeño productor por su calidad, su precio y sus condiciones de entrega.

VII. Conclusiones

El apoyo a la gestión de los pequeños productores tiene como objetivo último el desarrollo de sus capacidades para competir en mercados abiertos.

En función de lo expuesto en los capítulos anteriores, se entiende que el factor decisivo en este aspecto es la conformación y consolidación de empresas

asociativas de pequeños productores que sean capaces de desarrollar ventajas competitivas defendibles y sostenibles en el tiempo.

Dadas las características actuales del funcionamiento de los mercados, estas ventajas son prácticamente imposibles de obtener a nivel individual.

En consecuencia, la creación y el desarrollo de esas empresas debería constituir el objetivo central y ordenador de las diferentes actividades que realice el INDAP, no sólo en el área de gestión sino en todas las actividades de apoyo a la pequeña producción.

Las características de las empresas asociativas, el grado de integración vertical y horizontal que desarrollen, las formas de capitalización, las actividades que asuman, las estrategias competitivas que implementen, etc., variarán según los casos, dependiendo de una serie de factores específicos que será necesario estudiar en cada situación.

Entre estos factores se destacan el rubro en cuestión y la estructura del subsector correspondiente, el nivel tecnológico y económico de los productores, las características agroecológicas de la región, etc.

Lo que no varía es la necesidad de articular a las empresas individuales para acceder a formas superiores de organización empresarial.

El énfasis en la organización de empresas asociativas no implica desconocer la significación de otros factores también limitantes: gestión predial, tecnología de producción, financiamiento, riego, etc. Se trata de ubicar estas limitantes en un contexto más amplio que condiciona los impactos que se pueden lograr a partir de cada área específica.

En este marco, la gestión de empresas no se agrega como una tecnología más, sino como una disciplina que reubica y da un nuevo sentido a los diferentes instrumentos y servicios: capacitación, asistencia técnica, riego, financiamiento, etc.

**EXPERIENCIAS
INTERNACIONALES**



EL FOMENTO DE LA GESTIÓN AGRÍCOLA PARA EL AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD. LA EXPERIENCIA DANESA

ARNE NIELSEN

BSc. (Agric.), MSc. (Agr. Sc.)

CONSEJERO SENIOR, CENTRO DANÉS DE ASESORÍA AGRÍCOLA, DINAMARCA

I. INTRODUCCIÓN A DINAMARCA

El reino de Dinamarca está compuesto de una parte sur llamada Dinamarca, que es una península al norte de Alemania, y de alrededor de más de 500 islas en Europa del norte, entre los paralelos 54-57 norte. La superficie es de alrededor de 43.000 Km². Chile ocupa aproximadamente 737.000 Km², esto es más de 17 veces el tamaño de Dinamarca. La parte norte consta de dos áreas autogobernadas en el Atlántico Norte, las Islas Farge y Greenland, ambas cubren aproximadamente 342.000 Km², pero desde el punto de vista de la agricultura no son importantes, por eso no están incluidas en la siguiente descripción.

Dinamarca está sumamente dotada para la agricultura, entre otras cosas porque es muy plana, sin rocas. El clima es extremadamente templado, esto por la ubicación de Dinamarca y principalmente causado por la Corriente del Golfo. Las temperaturas medias en invierno (febrero) son aproximadamente de 0,5°C y en julio de aproximadamente 17°C. Los cultivos también se ven favorecidos por la cantidad de precipitaciones, el promedio anual de agua caída es aproximadamente de 670 mm, de la cual la mayor parte cae en la estación de siembra. En relación al uso del suelo, éste se distribuye como sigue:

Cultivo	Aproximadamente 65%
Bosques	Aproximadamente 11%
Infraestructura	Aproximadamente 22%
Tierras húmedas	Aproximadamente 2%

Pocos países en el mundo utilizan tal proporción de su tierra para propósitos agrícolas. Dinamarca tiene una tradición muy larga en la agricultura y en la exportación de productos provenientes de las granjas. Hasta fines de siglo XIX la exportación se basaba en grano y ganado vivo. Desde entonces ha habido un cambio drástico, por el cual las exportaciones ahora consisten principalmente en productos agrícolas elaborados, productos lácteos, carne de vacuno, carne de cerdo, y carne de ave. En años recientes se han reactivado las exportaciones de granos, sobre todo malta y cebada, para ser procesadas.

II. IMPORTANCIA DEL SECTOR AGRÍCOLA DANÉS, ESTILO DE PRODUCCIÓN, ECONOMÍA Y SOCIEDAD

Como ya se mencionó, casi dos terceras partes del área total de Dinamarca son agrícolas, y tres cuartas partes si se incluyen los bosques, y eso es correcto, porque prácticamente todos los bosques en Dinamarca son cultivos forestales. Esto significa que el potencial de producción de cultivo danés es muy substancial comparado con el consumo doméstico. En la realidad actual los granjeros daneses producen la suficiente comida para cubrir las necesidades de aproximadamente 15 millones de personas o tres veces la población danesa.

Por eso, la agricultura danesa está orientada principalmente a una exportación comercial y ha sido así por siglos, pero el perfil que caracteriza la producción agrícola hoy, es un alto grado de procesamiento, el que se ha desarrollado durante los últimos 100 años. Especialmente desde la II Guerra Mundial el grado de industrialización ha crecido.

Además de abastecer a la población danesa con todos los productos que se pueden cultivar y producir en Dinamarca, las exportaciones agrícolas componen más del 15,4% de las exportaciones totales de Dinamarca en 1995, según la Agencia Central de Estadísticas de Dinamarca. El valor de estas exportaciones se calcula como los precios puros de exportación. Exclusivamente los subsidios de Estados Unidos son de aproximadamente de 9 billones.

Dinamarca tiene una población activa de 2,8 millones de personas. Se emplean 107 mil personas en el sector agrícola primario. En el proceso secundario y comercio de suministros aproximadamente se emplean 126 mil personas. En otras palabras: la agricultura danesa tiene una fuerza de trabajo total de aproximadamente 233 mil personas, de las que cerca de 150 mil son empleados y el resto, casi 70 mil, son granjeros independientes.

Estas 233 mil personas empleadas en una u otra área de la agricultura, llegan

sólo a un 8,3% de la población activa, pero no obstante, son capaces de contribuir con 15,4% de los ingresos provenientes de la exportación de Dinamarca.

En 1995, el total de las exportaciones agrícolas danesas sumaron aproximadamente 48 billones de coronas danesas, incluyendo los subsidios de Estados Unidos, que fueron de aproximadamente 9 billones de coronas (1 US Dólar es a 65 coronas danesas). En materiales frescos y procesados se sumaron alrededor de 9 billones de coronas danesas. En otras palabras: las exportaciones agrícolas de 1995, contribuyeron con la suma neta cercana de 39 billones al producto interno bruto de Dinamarca. Esta cantidad juega un papel importante al suministrar materiales frescos a la industria danesa, ya que financia parte importante de los bienes, por ejemplo, autos, los cuales se llevaron más de 9,3 billones de coronas danesas en 1995.

Dinamarca, en 1995, exportó bienes por una cantidad total de 263,5 billones de coronas e importó por 232,3 billones de coronas. El balance del comercio sumó 31,2 billones de coronas o sea 8 billones menos que el total neto de las exportaciones agrícolas. Esto demuestra claramente que el sector agrícola tiene un papel central en la economía nacional danesa.

Desde que Dinamarca forma parte de la Unión Europea (el 1° de enero de 1973) los granjeros daneses han sido capaces de aumentar el volumen de las exportaciones en aproximadamente 60%, mientras que al mismo tiempo son un proveedor estable de la alimentación de los consumidores daneses. Esto ha sido causado por mejoras siempre crecientes de la productividad de los granjeros.

El 49% fundamental en el crecimiento de la productividad es el resultado de la participación danesa en la Unión Europea. Ha sido de vital importancia para los granjeros daneses que Dinamarca se uniera a la UE, de no haber sido así hoy estaríamos excluidos de varios de los mercados más importantes de la alimentación.

Debido a este desarrollo ha sido posible emplear un gran número de personas en el sector de agricultura, aunque hemos visto una drástica despoblación rural.

Con esto la agricultura ha tenido un efecto estabilizador de la economía danesa y moderado la balanza de pagos y problemas de empleo en los años 1970.

Si miramos el desarrollo a nivel de precios y costos durante la década pasada, éstos han sido muy desfavorables para el granjero. Los precios alcanzados por los granjeros en el comercio local han subido sólo un 2%, comparado con un 61% de incremento en el nivel general de precios en los mismo períodos. Existe un desarrollo desequilibrado en el comercio local, mientras que, al mismo tiempo, ha aumentado la competencia del comercio mundial.

Los consumidores daneses se han beneficiado desde que mejoró la productividad en el sector agrario. La proporción con que se queda el granjero de cada corona gastada por el consumidor en alimentos ha caído cerca de un 35%, un 26% aproximadamente entre el período de 1980 a 1995.

Así, en términos de producción y economía, la agricultura danesa juega un papel muy importante para la economía nacional, a causa del valor neto de exportación que es capaz de generar, el cual es de aproximadamente 39 billones coronas. Expresado de esta manera, el comercio es mucho más importante que si se compara con la fuerza de trabajo porque aquí el sistema agrario juega un papel menor, sin ser insignificante. La agricultura danesa se caracteriza, por una productividad sumamente alta. Más adelante contaré como se ha alcanzado esto.

Un aspecto concluyente, pero central en esta relación, es la importancia social de la agricultura. Para tener una impresión de esto, es importante saber cuales son las características de un típico granjero danés.

En realidad, se necesitan pocas palabras para describir un granjero típico danés del año 1995. Tiene alrededor de 52 años, es el dueño de su granja, como casi el 100% de los granjeros daneses. Industrias, fondos de pensiones, la iglesia, etc. no están involucrados a la agricultura en Dinamarca. La razón del alto promedio de edad es que el número de granjas decae continuamente. El número de personas jóvenes que entran en el negocio de la agricultura es cada vez más bajo que el necesario para mantener el actual número de granjas.

Comparado con otros países, las granjas danesas son pequeñas. En promedio las granjas tienen sólo 41 hectáreas, pero el tamaño se ha duplicado desde 1970 cuando éste era sólo de 21 hectáreas. Un granjero típico danés produce suficiente alimentación como para cubrir las necesidades de aproximadamente 225 personas, y un gran porcentaje de los granjeros lleva a cabo todo el trabajo ayudado o asistido sólo por miembros de su familia.

En realidad, sólo aproximadamente 18.000 personas trabajan en la agricultura primaria y en únicamente seis granjas había ayuda permanente en 1995. Como en todos los países industrializados, Dinamarca ha experimentado una despoblación rural dramática desde la II Guerra Mundial.

El granjero danés del año de 1995 es sumamente bien educado. Junto a la instrucción básica, que es obligatoria para todos (9-10 años), muchos granjeros han asistido algunos meses a una escuela secundaria nacional y prácticamente todos los granjeros han tomado cursos básicos teóricos de agricultura, complementados con un curso de gestión en alguna escuela rural.

Desde el siglo pasado, el granjero danés tiene típicamente su instrucción

práctica trabajando en las granjas. En Dinamarca tenemos una manera especial de organizar esto. El joven aprendiz vive con un granjero y su familia, llegándose a considerar como un miembro de ella por seis o doce meses, antes de volver a la escuela agrícola o realizar más entrenamiento en otra granja.

Los granjeros juegan papeles muy importantes en las comunidades locales, a menudo tienen una activa participación, por ejemplo, en oficinas de política local y regional.

III. Descripción del desarrollo económico en las décadas pasadas, cómo las diferentes bases de desarrollo influyeron en el poder competitivo de la agricultura danesa.

Una descripción corta y adecuada del desarrollo económico desde las décadas pasadas y su impacto en el poder competitivo de los granjeros, será un análisis basado en temas generales. Por eso, abordaré el impacto del desarrollo económico desde dos áreas: el uso de la tierra, y el desarrollo en la producción del ganado que juega un papel importante en Dinamarca.

En el párrafo siguiente describiré la importancia económica de una gestión competente y con capacidad de adaptarse a los cambios.

Desde 1975 la utilización de tierras agrícolas ha cambiado significativamente. Sobre todo en el área del trigo de invierno ha tenido un alza dramática. Una de las razones de esto, es la preocupación por el medio ambiente y, por otra parte, las preocupaciones de las autoridades por más hibernación de las cosechas para contrarrestar el nitrógeno. Otra razón importante es que los granjeros daneses han llegado a ser más eficaces en el cultivo de trigo del invierno. Anteriormente se sostenía que el trigo del invierno podía crecer solamente en tierras de arcilla. Ahora los granjeros saben que esto no es correcto y, ya que esta cosecha es muy rendidora y segura, ahora es popular en toda Dinamarca.

En el área de producción de tubérculos, el forraje de remolacha dulce ha menguado en casi un 50%, este resultado debe dar orientaciones para mejorar el manejo de la granja. Los ganaderos tienen que aprender que la producción de ese alimento es poco digerible, pero tiene algunas ventajas de manejo. Las producciones de remolacha requieren de mucha mano de obra y necesitan de un equipo intensivo, pero en cambio, es sumamente seguro su crecimiento y tiene un rendimiento potencial extremadamente alto. Los cambios en el área de las praderas permanentes han sido impuestos principalmente por la Unión Europea.

Siendo un país especializado en la exportación de productos agrícolas,

Dinamarca es vulnerable a la presión de los precios, consecuencia natural cuando un número creciente de países se potencian como poderes compradores y desarrollan autosuficiencia.

Esto ha desarrollado la necesidad de generar incrementos en la productividad actual, la que es de 2-3%, esto permitiría mantenerse en una misma competencia. Hasta ahora, los granjeros daneses han sido capaces de sobrevivir a esto, lo cual ha sido resultado de un ajuste estructural que aparece en la tabla 1.

Los ajustes estructurales han sido impresionantes. Como aparece en la tabla 1, el número de productores de leche ha bajado aproximadamente un quinto en el curso de los últimos 20 años, considerando que el número de vacas de la industria láctea ha bajado en aproximadamente 400 mil cabezas. Varios factores han contribuido a estos cambios. En primer lugar, antes de la introducción del cupo de leche de Estados Unidos en 1984, ocurrieron ajustes estructurales drásticos en la industria láctea. Muchos granjeros esperaban ventajas de la simplificación de su gestión productiva y cambiaron de vacas de lechería y producción de cerdo a producción de cerdo o cultivos.

Este desarrollo acelerado por la introducción de los cupos de la leche, hizo que el granjero individual no pudiera extender su infraestructura productiva. Muchos de ellos salieron del negocio y algunos todavía están, y así se abre la posibilidad de reasignar cuotas de leche a granjeros que quieren quedarse en el

Tabla 1
Ganado: número y producción 1975-95
en Dinamarca

	1975	1985	1995
Nº de vacas de leche (miles de cabezas)	1.094	897	702
Nº de productores de leche	72.865	31.773	15.960
Producción de la leche millones (Kg.)	4.918	599	4.676
Nº de vacas por rebaño	15	28	44
Producción de leche Kg./vaca	4.431	5.585	6.728
Nº de cerdos (miles de cerdos)	864	928	1.015
Nº de cerdos faenados (miles de cerdos)	10.225	14.561	19.530
Nº de criaderos de cerdos	90.650	44.222	21.418
Nº de cerdos faenados por cerda	11.8	15.7	19.2

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas, Dinamarca.

negocio. También se les da la oportunidad de acrecentar su productividad. Desde hace dos décadas, el promedio de la producción de leche ha aumentado en aproximadamente 100 Kg. por vaca/año, esto significa que a pesar de eso, se necesitan menos vacas para completar el cupo de la leche para Dinamarca.

En el mismo período, el número de cerdos para matadero casi se ha duplicado, como muestra la Tabla 1; así Dinamarca es ahora el principal exportador de carne de cerdo del mundo, a pesar de ser un país muy pequeño. De cualquier modo, no sólo el volumen se ha extendido, también ha aumentado significativamente la productividad, expresado como número de cerdos para matadero y en producción de cerdas por año, esto ha aumentado de aproximadamente 12 a 19 cerdos.

A pesar de estos cambios significativos, la agricultura danesa se caracteriza todavía por granjas pequeñas, donde el granjero y sus familias hacen todo el trabajo. Desgraciadamente en muchos casos ellos tienen que ejecutar una carga de trabajo extremadamente dura comparado con otras actividades. Esto implica algunos problemas en la contratación de mano de obra.

La producción agrícola danesa, que no se haya mencionado aquí, está en la actualidad muy industrializada, y la producción del cerdo también se desarrolla en la misma dirección.

Muchas granjas lecheras son todavía granjas familiares, pero la tendencia va hacia unidades más intensivas. Aquí, el mejoramiento de la productividad se refleja en un incremento significativo de la producción anual por vaca. Especialmente en el trabajo con el ganado, es una labor sumamente intensa.

En este punto tengo que enfatizar que para mantener una producción rentable los granjeros daneses tienen que mejorar constantemente su producción, y así contrarrestar el deterioro de los términos del tratado.

La productividad relaciona los valores producidos respecto al consumo de los factores de producción (Tabla 2).

Tabla 2
Desarrollo en productividad de granjas danesas 1980/81-1992/93
(valores producto / valores insumos)

	80/81 - 86/87	86/87 - 92/93	90/91 - 92/93
Producción de cultivos	1,9	3,8	3,1
Producción del ganado	3,1	1,7	2,3
Producción del cerdo	3,3	3,1	3,2

Una amplia gama de factores influye en el desarrollo de la productividad.

Los factores más importantes son:

- Mejoras biológicas/técnicas.
- Mecanización y racionalización.
- Cambio de productos y composición del factor.
- Adaptación estructural.
- Continuas mejoras en el manejo de la granja.

Si analizamos los últimos quince años, la Tabla 2 muestra que el desarrollo de la producción de los ganaderos daneses se ha estancado, a pesar de que sigue siendo considerable en cosecha y producción de cerdo.

En este punto la posición de los productores frente a los ajustes estructurales es de vital importancia. En ganadería, por ejemplo, el esquema de la cuota de leche ha sido un factor limitante.

Pero al esbozar una conclusión sobre productividad es importante enfatizar que todas las áreas que he mencionado aportan elementos al manejo de las decisiones del granjero. Además, me gustaría enfatizar que el granjero individual constantemente debe dirigir su esfuerzo al valor económico del aumento de la productividad en el manejo de la granja.

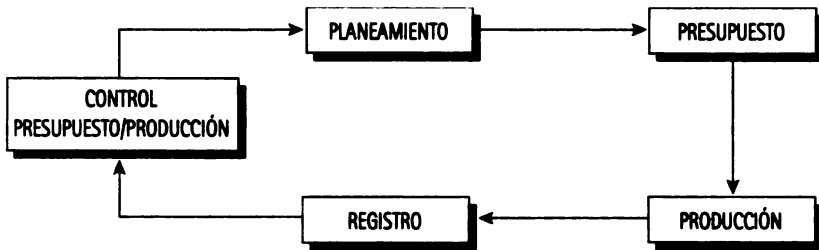
Los antecedentes presentados en las Tablas 1 y 2 demuestran que ambas políticas agrícolas, la de la UE y la de Dinamarca han sido objeto de varios cambios significativos, que han influido enormemente en la vida cotidiana del granjero individual.

En relación a lo anterior, me gustaría mencionar los siguientes ejemplos:

- La legislación danesa sobre medio ambiente ha cambiado tanto para el granjero individual que ahora tiene que sembrar dos tercios de su área con cosechas hibernadas para reducir el nitrógeno en el ambiente acuático.
- En la UE la producción del sobrante de grano lleva a la adopción de un esquema de proyectos paralelos.
- En la UE la producción de sobrante de productos de la lechería lleva a la introducción de cupos de la leche en 1984, el impacto en la producción de leche aparece en la Tabla 1.
- Descripción de conceptos de gestión/herramientas, aplicadas a la agricultura danesa.

En general, los granjeros daneses usan los mismos conceptos como cualquier otra empresa. Esto se aplica tanto al sector del cultivo primario, como a las cooperativas agrícolas. En la Figura 1 se muestran los conceptos más importantes y sus interrelaciones.

Figura 1
Producción y gestión financiera



El Centro Danés de Asesoría Agrícola y los aproximadamente 85 centros asesores locales, han desarrollado una amplia gama de herramientas para el manejo de la gestión de la granja, que son utilizadas por la gran mayoría de los productores. En este punto hay que destacar lo siguiente, todos los granjeros son libres para aceptar las herramientas ofrecidas por el servicio asesor. De ninguna manera tienen la obligación de usarlos.

Algunas herramientas utilizadas en el manejo de la gestión son:

1. ESQUEMAS DE ROTACIÓN DE COSECHAS

Para optimizar el cultivo, donde las cosechas individuales tienen óptimas condiciones de crecimiento, es necesario un esquema equilibrado de la rotación de las cosechas monoculturales; a menudo traen más problemas que un esquema bien organizado de rotación de la cosecha alternada entre cereales y otras cosechas.

2. PLANES DE FERTILIZACIÓN

Los Planes de Fertilización son una obligación para todos los granjeros, ya que está considerado en la legislación, pero ellos son libres para utilizar las ofertas desarrolladas por el servicio asesor. En la gestión de la agricultura es fundamental preparar un plan de fertilización cada año para asegurar a cada cosecha la aplicación óptima de nutrientes a la planta, de fertilizantes comerciales o de abono. El desarrollo de un plan de fertilización favorece la negociación del valor de los fertilizantes. Y consecuentemente, se asegura que no ocurra sobrefertilización, ni daño del medio ambiente. Por otra parte, existe un subsidio para los granjeros por precipitación en invierno, el cual es de gran importancia cuando se estima la proporción de lixiviación y resultante pérdida de nutrientes de la planta.

3. PRESUPUESTOS DE LA PRODUCCIÓN

Los presupuestos de la producción son herramientas importantes de la

planificación, entre otras cosas, porque aseguran que se produzca la cantidad óptima o la cantidad de remolachas de azúcar o de papas que se ha aceptado planificar según el contrato existente.

4. PLANES DE ALIMENTACIÓN PARA EL GANADO

Los planes de alimentación para el ganado son bastante complicados sobre todo para el ganado lechero, pero ellos son indispensables. El plan de alimentación debe satisfacer las necesidades óptimas del ganado y, al mismo tiempo, garantizar la mejor relación entre los alimentos producidos en la granja y los alimentos comprados. En este tema existen consideraciones especiales por nivel de producción y por animales preñados.

5. PROGRAMAS DE LA CRÍA

Los planes modernos de cría de ganado se basan en métodos estadísticos avanzados. Lo anterior es una condición para un óptimo resultado de los planes que los granjeros individuales deseen implementar en sus granjas. El plan debe basarse en el saber hacer y debe ajustarse a los requisitos y posibilidades de cada rebaño; la inseminación artificial es muy extendida, tanto en el ganado vacuno como en el porcino, así el plan de cría también incluye la evaluación de futuros productores de semen, dado que se puede ofrecer una mejor calidad genética.

6. PLAN DE COSTOS DE LA GRANJA/PRESUPUESTOS

Los cálculos de una granja consideran todos los aspectos, incluidos los presupuestos técnicos implementados en la producción y desarrollo en precios de mercado. Si estos precios no se desarrollan óptimamente se deberían tomar medidas correctivas. Por eso, es importante que el granjero esté siempre actualizado sobre la información de su granja, para que verdaderamente tenga la oportunidad de corregir, si es necesario.

"Usted no puede cambiar el pasado, pero puede influir en el mañana si tiene las herramientas".

De esto se trata la gestión.

IV. BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS PROBLEMAS QUE LOS GRANJEROS DANESES HAN ESTADO ENFRENTANDO DURANTE LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS.

Como ya mencioné anteriormente, los precios del mercado local alcanzados por los granjeros han aumentado sólo un 2% desde los últimos quince años,

pero el nivel general de precios ha aumentado en un 61%. Esto significa que sólo los consumidores se han beneficiado con el mejoramiento de la productividad.

Desde que Dinamarca se unió a la UE, el volumen de las exportaciones ha aumentado en aproximadamente un 60% y aunque la competencia ha estado sumamente perspicaz.

Para el granjero el resultado del ajuste de las condiciones económicas ha sido muy significativo. Por eso muchos granjeros se han visto forzados a buscar trabajo fuera de la granja o dejar el negocio. La tendencia ha sido hacia un aumento del tamaño de las granjas, un aumento del número de granjeros que trabajan sólo medio tiempo en la granja y una creciente especialización. Esto también refleja el hecho que no se le ha permitido al granjero mantener el aumento de la producción, pero ha tomado decisiones de gestión tendientes a mejorar el ingreso de su familia.

El tamaño promedio de las granjas danesas es todavía pequeño comparado con muchos otros países. Esto debido a que la producción del ganado es muy difundida en Dinamarca.

Si miramos la especialización en forma independiente, ésta se ha desarrollado muy significativamente a través de las últimas tres décadas.

Hace 30 años la granja típica danesa era una unidad versátil, donde se producían cerdos, aves y cultivos que producían la cantidad de forraje necesario para los animales. Usualmente había una buena armonía entre superficie y tamaño del rebaño.

La especialización ha cambiado esto radicalmente. En varias granjas no existía armonía, esto fue visible cuando se adoptaron criterios en función de la

Tabla 3
Tendencias de la especialización y tamaños de la granja
en la agricultura danesa

	1967	1982	1992	1995
Granjas con ganado y cerdos, %	78	29	17	13
Granjas con solamente ganado %	4	21	29	31
Granjas con solamente cerdos %	10	22	19	18
Granjas sin ganado, ni cerdos %	8	28	35	38
Tamaño de la granja (há)	19	20	38	41

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas.

relación superficie/tamaño del rebaño. En cambio, en las grandes unidades de ganado la productividad mejoró significativamente, esto era una condición si decidían quedarse en el negocio.

En relación a la especialización, en la Tabla 3 se demuestra el resultado de una dura realidad económica, lo que implica una creciente demanda en las habilidades de gestión individual del granjero. Así se pueden resumir los problemas que los granjeros han enfrentado en estos períodos, lo que se reduce a una demanda por mejoras substanciales en productividad, simplemente para mantenerse.

V. ESTRATEGIAS APLICADAS PARA NEUTRALIZAR/RESOLVER LOS PROBLEMAS DE LOS GRANJEROS

Una base muy importante para la agricultura danesa es la ley agrícola, que plantea el derecho a poseer y usar la tierra. Los objetivos más importantes que la ley agrícola adoptó en 1994 son:

- Proteger la tierra como un recurso limitado natural.
- Fortalecer la adaptabilidad económica de los cultivos.
- Preservar un población rural.
- Mantener una gama amplia de participación de los granjeros, principalmente de las granjas familiares con una o dos personas como mano de obra tiempo completo.

Estos aspectos legales son indispensables, por un parte, para que toda granja tenga facilidades para residir en ella y, por otra, para que el comprador de una granja tenga que residir en ella.

De esta manera, si alguien compra una granja debe establecer permanencia y cambiar su domicilio. Si compra una segunda o tercera granja, lo cual es posible, existen reglas especiales y se le hace una concesión, por supuesto, por el hecho de que una familia sólo puede vivir en un sólo lugar.

Hablando en general, la legislación protege contra la "propiedad distante" y contra usar la tierra para otros fines, que el dueño de una granja desee, ya que, tiene la obligación de usar su granja con fines agrícolas.

Además, la legislación autoriza al Ministro de Agricultura danés a poner nuevas reglas para afianzar la armonía entre superficie de suelo y número de animales. En otras palabras: hay varias limitaciones ambientales que apuntan a asegurar que la cantidad de estiércol producido y ocupado en la granja sea la adecuada, de manera de asegurar el medio ambiente o la tierra de la granja.

Ratificando lo anterior, el propósito de estas reglas es utilizar de la mejor

manera posible los nutrientes de las plantas, al mismo tiempo que se previene una concentración de ganado en granjas sin una superficie adecuada.

Del mismo modo, la UE ha adoptado algunas reglas estipulando cuanto nitrógeno, en la forma de estiércol, se puede utilizar por hectárea. El objeto es reducir el nitrato en el medio acuático cercano y proteger el agua natural que es única fuente de agua potable en Dinamarca.

Como resguardo de la participación, se ha aumentado la proporción debido a los requisitos de armonía entre superficie y tamaño del rebaño, la legislación asegura a las granjas pequeñas una posición preferencial sobre grandes tierras, sobre todo si un granjero desea poseer más de 70 hectáreas.

La intención de las leyes es la misma que ya mencionamos: afianzar un gran número de participación accionaria de la granja, principalmente de las granjas familiares. Así, la legislación provee a los granjeros de una base de propiedad, y de la posibilidad de contar con una participación accionaria en la competencia.

Esta situación no altera las variaciones en las condiciones de producción, las cuales deben ser ajustadas permanentemente. Por ejemplo: la introducción de cupos de leche en la UE ha tenido el efecto de que los granjeros que producían en una libre competencia ahora tienen que competir el uno con el otro y producir una cantidad limitada de leche, tratando de conseguir los costos más bajos posibles.

Lo mismo se aplica a la producción de azúcar, de papa y de semillas, las cuales también están sujetas a esquemas de cupos. La agricultura danesa y europea ha cambiado hacia un comercio más regulado que en épocas pasadas.

Por eso, la ley agrícola danesa incluye algunas posibilidades de ajuste económico, el que es necesario para los granjeros daneses, ya que ellos seguirán jugando un papel significativo durante todo este tiempo.

De cualquier modo, en el futuro este rol será jugado por un menor número de granjeros, debido al mejoramiento de la productividad, pero el deseo de Dinamarca es preservar el paisaje con granjas, proteger la vida social en áreas rurales y también proteger la naturaleza típica danesa. De esta manera reducimos la necesidad de transportar mercadería y productos frescos por largas distancias.

VI. LOS RESULTADOS ALCANZADOS

A pesar del gran cambio que los granjeros daneses han experimentado en las décadas pasadas, han tratado de preservar el sistema danés de "dueño-ocupante". Este ha sido una meta esencial para los granjeros daneses y sus organizaciones, y ha sido apoyado por la legislación.

El sistema de "dueño ocupante" está más extendido en Dinamarca que en cualquier otro país agrícola de Europa y sólo un bajo porcentaje de las granjas danesas son manejadas por arrendatarios.

Como ya fue mencionado antes, nosotros hemos conseguido neutralizar el impacto sobre los precios que los granjeros han tenido que tolerar por el significativo desarrollo de la productividad, y mantenerse. Ellos han alcanzado resultados positivos en dos aspectos, por una parte, han obtenido mejoramientos en los métodos de producción y, simultáneamente, han reducido la aplicación de nutrientes por planta en beneficio del ambiente y, por otra parte, han reducido los costos de operación, ver Tabla 4.

Las causas de estos resultados positivos están relacionadas con diferentes factores y circunstancias, algunos de ellos son:

- Alta motivación y granjeros con un buen nivel de educación, quienes pueden tomar rápidas decisiones en sus granjas.
- Se ha reducido el consumo de nutrientes por plantas, debido a una mejor utilización de éstos. Se han adoptado reglas que estimulan mejores y más capacidades de almacenamiento en las granjas individuales, para reducir pérdidas y también el estiércol que se extiende por efecto de las precipitaciones en invierno.
- Una investigación eficaz y actividades experimentales. La investigación es llevada a cabo por instituciones del Estado, y los experimentos son organizados por instituciones del Estado y por organizaciones de los granjeros.
- Un servicio asesor bien desarrollado que asegura una rápida comunicación de resultados experimentales y la práctica del cultivo.

Tabla 4
Consumo de nutrientes de las plantaciones y rendimiento de la cosecha

	1980-84	1991-92	1994-95
Kg. N/ (há)	198	229	217
Kg. P/(há)	42	29	26
kg k/ (há)	114	105	97
Hkg. *Trigo /(há)	61,3	70,4	73,0
Hkg. * Cebada/ (há)	40,8	53,4	54,0
Hkg. * Centeno/ (há)	42,1	49,1	50,6

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas.

*Hkg.=100 Kg.

VII. CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN APLICADOS EN LA AGRICULTURA DANESA PARA PROPÓSITOS COMERCIALES

Hoy, las cooperativas son lejos el tipo de organización dominante en la agricultura danesa. Los granjeros daneses han sido pioneros en Europa al desarrollar y aplicar los principios del movimiento cooperativo con propósitos comerciales. Desde sus inicios en la década de 1880 las cooperativas han sido modernas y eficaces, pero el desarrollo no ha estado libre de problemas. Este ha sido de cualquier modo exitoso y nuestras cooperativas son, para el beneficio de los granjeros, totalmente competitivas a nivel mundial.

La historia es larga, pero, para hacerla corta, comenzó a mitad del siglo XIX cuando el liberalismo llegó a Dinamarca. Entre otras cosas, hicimos una constitución libre en 1849, que les dio la libertad de asociación a todos los ciudadanos.

El movimiento de la escuela secundaria nació en 1844, en Rodding un pueblo pequeño al sur de Dinamarca. Un gran número de hijos de granjeros pasaba cinco meses en una escuela secundaria, estudiando historia, arte, literatura y política. Como estos hombres jóvenes compraron sus granjas llegaron a ser granjeros que a menudo ocupaban posiciones importantes en la comunidad donde vivían. Y en los 1880 ellos vieron nuevas posibilidades cuando los cultivos daneses atravesaron por una crisis. Los granjeros no estaban habilitados para competir con granos baratos, los que estaban siendo importados a Europa desde EE.UU. En ese entonces se construía una vía férrea, que transportaba los granos; ellos fueron pioneros y tomaron la iniciativa de cambiar la agricultura danesa, pasar de ser un exportador de grano, a ser un productor de productos agrícolas procesados, por ejemplo: manteca y tocino a los países industrializados de Europa.

Se dieron cuenta de que si trabajaban juntos, las granjas pequeñas podrían competir en calidad y cantidad de productos procesados con los terratenientes, los cuales eran capaces de producir en virtud de sus más grandes potencialidades.

La solución a los problemas de las granjas pequeñas fue la constitución de una cooperativa lechera y otra para mataderos. El principio básico de la organización fue un hombre un voto. Estos pioneros podían ver que la habilidad de un granjero no tiene nada que ver con el tamaño de la tierra que posee.

El movimiento cooperativo les dio la oportunidad a los muchos pequeños granjeros de utilizar las ventajas potenciales de sus cultivos, ya que ahora podían vender sus productos en cantidades adecuadas y de alta calidad. Pero tenían que luchar duro, no era suficiente hallar una planta cooperativa lechera o un matadero cooperativo, tenían que establecer juntos las estrategias de ventas de las coo-

perativas, para así, poder orientar sus productos hacia compradores en el extranjero. Así lo hicieron, y ahora son capaces de competir por igual con proveedores privados más grandes.

Ellos tomaron este desafío y ganaron y ahora son respetados en el mercado.

El movimiento cooperativo ganó una victoria en Dinamarca y hoy dominan las ventas de productos agrícolas, salvo el azúcar. Para ese caso se ha fundado una asociación de cultivadores de la remolacha, quienes negocian y procesan.

Sobre los insumos hay un gran número de proveedores privados, pero el movimiento cooperativo domina especialmente el suplemento de alimentación y el abastecimiento de fertilizantes.

Desde el comienzo hubo otro principio importante al lado del principio de un "hombre un voto", éste fue que todos los proveedores siempre trabajan sobre el mismo precio para un mismo producto y el cálculo del precio es abierto para que todos los miembros lo sepan.

Este principio ha sido muy importante para el granjero individual, quien claramente gana al suministrar la mejor calidad posible mientras al mismo tiempo la cooperativa le aconseja como mejorar la calidad, si es realmente necesario.

La calidad y el valor de los componentes de los diferentes productos para ser vendidos, han sido y son todavía de vital importancia en el precio.

Como miembro de una sociedad cooperativa, el granjero tiene la obligación de entregar sus productos a la cooperativa y, a cambio, la cooperativa tiene la obligación de recibir los productos de sus miembros.

Esto significa que los miembros no tienen que buscar otros compradores y, por otra parte, las cooperativas siempre tienen que buscar mercados para los productos de sus miembros y obtener los precios más altos posibles.

Finalmente, el movimiento cooperativo es inseparable del principio de pago suplementario. Como los proveedores/compradores son también los dueños de la cooperativa, tienen derechos sobre cualquier sobrante cuando se han cubierto los costos y la cooperativa ha consolidado su posición. Por eso, en el cierre anual de los libros, los miembros reciben un pago suplementario o se reducen los precios de compra basado en la cantidad entregada o comprada por cada granjero individual en el curso del año.

La importancia del movimiento cooperativo de los granjeros daneses ha sido inestimable en muchos aspectos, algunos ejemplos son:

- Capitales externos no pueden retirar dinero de la agricultura.
- El modelo de pago con suplemento por la calidad o descuentos, inspiran a los granjeros a mejorar constantemente la calidad de sus productos.

- Los miembros de las cooperativas tienen la posibilidad en conjunto de aumentar el capital para cubrir los costos de inversión, en términos más favorables que si lo hicieran individualmente.
- Las autoridades han considerado a las cooperativas como un modelo positivo de gestión, la razón más importante es que la especulación privada es imposible, y los resultados positivos siempre están sujetos a la imposición de contribuciones sobre las ganancias de los granjeros.
- Las diferentes cooperativas se gestionan de la misma manera. Las grandes generalmente tienen una asamblea representativa como su autoridad más alta. Se eligen los representantes desde un punto de vista geográfico y hay reuniones regionales. La asamblea representativa elige la mesa de la cooperativa.
- Las cooperativas pequeñas generalmente no tienen asamblea representativa, pero sí una reunión general de miembros. Todo los miembros son productores activos o compradores de los productos de la cooperativa. Todo granjero activo puede ser un miembro.
- Todos los miembros de la asamblea representativa y del directorio son granjeros activos. Ninguna persona de afuera de la cooperativa puede ser elegida para algún cargo en una cooperativa agrícola danesa.
- La gestión del día a día de las cooperativas está al mando de gerentes muy calificados y profesionales, quienes son directamente responsables ante el directorio como en cualquiera otra empresa de negocios.

VIII. LAS ORGANIZACIONES DE LOS GRANJEROS DANESES

En la segunda mitad del siglo XIX los granjeros daneses fundaron una gran cantidad de uniones de granjeros locales. La creación de estas uniones ocurrió al mismo tiempo que floreció el movimiento cooperativo, la planta cooperativa lechera, se crearon mataderos, y se formó una federación nacional llamada "Unión de Granjeros Daneses".

Esto se fundó sobre las mismas ideas básicas de las cooperativas de negocios, "que si nos juntamos podemos lograr una gama amplia de tareas". Al principio de este siglo se fundó la Asociación de Pequeños Propietarios Daneses, ahora llamada Asociación de Familias Granjeras Danesas, cuyos miembros eran típicamente pequeños granjeros. Hoy no es posible definir alguna diferencia entre los miembros de dos organizaciones, en cuanto a tamaño de la granja, ni al método de registro de la producción. Con respecto a visiones políticas los miembros difieren mucho.

En casi todos los aspectos las organizaciones de granjeros trabajan estrechamente junto con el servicio local asesor y las dos organizaciones juntamente conforman El Centro Asesor Agrícola Danés, que es mi lugar de trabajo.

Todos los servicios asesores agrícolas para los granjeros daneses son proveídos por las organizaciones de granjeros, éstos emplean un total de aproximadamente 3.500 consejeros asistentes agrícolas y un staff que lleva a cabo las tareas. Nunca ha habido un servicio asesor estatal en Dinamarca y estos años la tendencia en Europa es típicamente hacia nuestra manera de organizar un servicio agrícola asesor. El servicio asesor danés recibe una asignación estatal de aproximadamente el 10% de los costos totales.

Ambas organizaciones de granjeros han desarrollado buenas relaciones con sus miembros. Ambos publican una revista semanal que los miembros reciben como parte de los servicios que les dan por ser socio. Servicios y asesorías se facturan separadamente.

IX. FUTUROS DESAFÍOS QUE ENFRENTARÁ LA GESTIÓN AGRÍCOLA DANESA

El aspecto más desafiante que preocupa a muchos granjeros daneses es el ajuste de deben sufrir las granjas para que encuentren en el equilibrio requerido entre superficie y número de animales (producción, plantación nutriente). Este es un requisito que se aplicará en los próximos años.

No se resuelve el problema del ajuste sólo con la compra de más tierra o por reducir el número de animales, pero hay algunas posibilidades que presentan un gran desafío para la gestión. Un ejemplo es plantar grandes cantidades de forraje (cosechas con crecimiento en período destemplado) con un gran requerimiento de nitrógeno.

En segundo lugar, una solución más exigente es cambiar los planes de alimentación del ganado de tal manera que la excreción de N y P se reduzca sustancialmente. Esto exige aumentar el conocimiento acerca de la digestión y la alimentación y también un análisis intensivo de los alimentos de la granja, antes de que se transforme en alimento de invierno, y así preparar planes de alimentación más detallados.

Otro aspecto de interés es la demanda de los consumidores daneses por productos llamados "ecológicos". Desde el punto de vista del cultivo esto significa que los productos crecen sin aplicar herbicidas, pesticidas, fungicidas, fertilizantes ni promotores del crecimiento.

La producción de leche ecológica y productos lácteos parece implicar un procedimiento de conversión relativamente limitado respecto al cultivo convencional. De cualquier modo el método ecológico de la producción tiene fuertes demandas de gestión para el granjero, sólo si consideramos la alimentación ecológica complementaria por animal. El productor de la leche recibe un 20% extra por su leche, lo que le permite cubrir los costos extras de la producción, pero todavía este método es muy arriesgado, sobre todo porque es imposible comprar alimento suplementario extra.

No hay posibilidades de exportación para estos productos, ya que la producción entera se vende en el comercio local. Además, la venta de productos agrícolas producidos ecológicamente se limita a las cantidades de consumidores que están gustosos de pagar un precio extra.

Es muy difícil producir carne de cerdo ecológico, sobre todo porque la producción de grano a gran escala es impracticable sin aplicar fertilizantes y se agota la tierra. Pero por ahora no sabemos si los consumidores quieren comprar carne de cerdo ecológico. Para cubrir el costo de la cosecha ecológica y las unidades de producción de cerdo se requiere aproximadamente el alza de un 75% en los precios. Actualmente sólo un 2% de Dinamarca se cultiva ecológicamente.

Durante años recientes, Europa ha experimentado un desarrollo significativo en otra área, como una consecuencia del mercado interno. Ha habido una concentración sumamente alta de compradores al detalle. Actualmente las diez cadenas más grandes de venta de artículos cotidianos estiman que su inserción es del 30% de Europa Occidental y esta figura aumenta cada mes.

¿Cómo puede influir esta orientación en los granjeros y sus cooperativas?

No hay duda que provoca demandas crecientes en las cooperativas de los granjeros daneses, los que están orientados a la exportación, y que tratarán de abastecer solos o en conjunto a través de las fronteras las enormes ordenes que estas cadenas traerán más adelante. Si la agricultura danesa no es exitosa aquí, acabará produciendo productos primarios a granel, en lugar de productos elaborados y de marca que siempre han sido la meta.

Habrán demandas crecientes para el granjero individual en términos de calidad. Aquí enfrentan un gran desafío de gestión porque los riesgos aumentan con el crecimiento del tamaño de la granja.

No tengo ninguna duda de que los granjeros daneses son capaces de lograr estas metas. Las cooperativas, las organizaciones de los granjeros y el servicio asesor están preparados, pero hay todavía una pregunta que necesita ser contestada, ¿con esto quién va a ganar? ¿El concepto europeo, basado en el au-

mento de consideraciones por la naturaleza y el medio ambiente, por usar la menor cantidad posible de químicos; o aquellos que aceptan el uso extensivo de tecnología moderna, la tecnología genética, así como invenciones técnicas y promotores del crecimiento?

Al final, los consumidores de productos agrícolas contestarán esta pregunta.

X. EL SERVICIO DE ASESORÍA AGRÍCOLA DANÉS

"El servicio de asesoramiento tendrá que servirles de aliciente a los agricultores a introducir progresos e innovaciones en sus fincas".

En comparación con el nivel internacional el Servicio de Asesoramiento Agrícola de Dinamarca es bastante único, pudiendo caracterizarse por los rasgos siguientes:

- Es gestionado por los usuarios y organizado por las organizaciones de agricultores.
- Es respaldado con financiación por el Estado Danés en concordancia con la ley de subsidios que prescribe que los asesores sean imparciales e independientes económicamente.
- Es reconocido en todas partes como el centro oficial de asesoramiento, de funcionamiento independiente.
- El servicio de asesoramiento se extiende a todos los aspectos de la producción agrícola. El servicio de asesoramiento les tiene informados a los agricultores de los últimos adelantos de investigación, y el cuerpo de asesores asegura la actualización de los métodos de producción agrícola, procurando que sean objeto de mejoras constantes. Esto redundará en beneficios, tanto para la industria agropecuaria como para el resto de la población.

A nivel local y nacional

A través de su propia organización (es decir, La Federación de Asociaciones de Agricultores Daneses y La Asociación Nacional de Pequeños Propietarios) los agricultores han ido desarrollando y gestionando un servicio eficaz de asesoramiento.

LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ASOCIATIVAS DE LOS PRODUCTORES EN QUEBEC Y EN CANADÁ

Michel Morisset

BSc. (ECON.), MSc. (SOC. SC.), PHD. (ECON. SC.)

PROFESOR, DPTO. ECONOMÍA AGROALIMENTARIA, UNIVERSITÉ LAVAL, QUEBEC, CANADÁ

La meta de esta conferencia es, entre otros, estudiar las herramientas que pueden utilizar los productores agropecuarios para manejar las situaciones complejas que enfrentan. Obviamente, estas herramientas de gestión pueden ser instrumentos individuales que los productores implementan y usan en sus explotaciones para ayudarles en tomar sus decisiones a corto o más largo plazo. Sin embargo, en Canadá y particularmente en Quebec los productores agropecuarios han decidido desde hace mucho tiempo prevalerse con herramientas colectivas que les permitan intervenir en los mercados y prevenirse contra algunos riesgos específicos. Estas herramientas son colectivas y complementan aquéllas emprendidas individualmente. Como podrán apreciar, condicionan el desarrollo y las elecciones individuales de los productores. Daré énfasis sobre este tema particular, lo que me permitirá contribuir con un elemento novedoso a su proceso de reflexión. Pero antes de entrar en el meollo del tema, quisiera hacer algunas observaciones preliminares importantes.

1.1 LA AGRICULTURA EN CANADÁ Y LA REPARTICIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES LEGALES

La primera cosa que tenemos en la mente cuando pensamos en la agricultura canadiense son estos inmensos llanos del oeste de Canadá que fueron considerados por mucho tiempo como el granero del imperio británico. Efectivamente, sobre miles de kilómetros se extienden las tierras cerealistas que dieron su fama al Canadá. La provincia de Saskatchewan y las provincias vecinas de Manitoba y Alberta constituyen un centro de importancia mundial en la producción de

cereales de consumo humano y animal. Vale notar que, en un proceso de explotación de las ventajas comparativas de las diferentes regiones del país, el gobierno canadiense hizo hincapié en esta especialización a partir de la Segunda Guerra Mundial, con la organización del transporte ferroviario de cereales para la exportación y para la producción animal, principalmente ubicada en las provincias más al este de Ontario y Quebec.

Cuando se observa un mapa, el Canadá aparece como un país inmenso, el segundo del mundo en cuanto a su superficie; sin embargo, la situación es muy diferente si consideramos la superficie de sus tierras agrícolas. La mayor parte del país está cubierta por selvas, tundras, lagos y extensas zonas desérticas y cubiertas de nieve. La tierra con potencial agrícola constituye apenas 7% de la superficie de Canadá, o sea aproximadamente 73 millones de hectáreas. A modo de comparación, los Estados Unidos cuentan con 426 millones de hectáreas de tierras agrícolas, Francia con 30 millones, Brasil con 235 millones y Chile con 18 millones de hectáreas.

Estos datos no deben minimizar la importancia del Canadá a nivel mundial en cuanto a la producción agropecuaria, pues no se debe olvidar que la población de Canadá es de apenas 28 millones de habitantes, en un territorio que se extiende sobre más de 7 mil kilómetros entre los océanos Atlántico y Pacífico. El excedente agrícola, con relación al consumo doméstico, queda importante en algunos sectores, y permite al país jugar un papel substancial en el mercado mundial.

Si queremos ser más específicos, es muy difícil hablar de una agricultura canadiense uniforme. Efectivamente, las diferencias en cuanto a clima, distribución de tierras de calidad, proximidad de mercados domésticos y de exportación, especialización, origen de la población y el período de la colonización, además de los dos niveles de jurisdicción federal y provincial en Canadá, dieron forma no sólo a una sino a varias agriculturas canadienses muy diferentes una de la otra. Esquemáticamente, los cereales se encuentran en las provincias centrales, los bovinos de carne en Alberta, la producción hortícola y de frutas en Colombia Británica y en el sur de Ontario, la leche, la avicultura y la producción de cerdos en Quebec y en Ontario, y las papas en las provincias marítimas. Evidentemente, estoy presentando un esbozo muy simplificado de la especialización regional de la agricultura canadiense. Sin embargo, estas particularidades prevalecen aunque numerosos productores se dedican a otras especialidades y abastecen los mercados locales o provinciales con productos frescos.

La especialización regional de la agricultura canadiense va mucho más

allá si no nos limitamos a observar las cantidades producidas de diversos productos agropecuarios, y si tomamos en cuenta los factores políticos, económicos y sociales. La organización misma de la agricultura, como las mentalidades, son diferentes en cada provincia.

Para una mejor comprensión de este fenómeno hay que saber que el Canadá es una confederación de provincias relativamente descentralizada, mucho más, por ejemplo, que los Estados Unidos. El hecho de que la agricultura sea de jurisdicción compartida entre los gobiernos federal y provinciales tiene mucho impacto en la configuración de las instituciones agrícolas y en el desarrollo de la agricultura.

En la práctica, el gobierno federal es responsable del comercio interprovincial e internacional, lo que llevó a preocuparse por la inspección de los alimentos. En el oeste de Canadá, siendo esencialmente orientado hacia la exportación, la jurisdicción federal se implicó con mucha fuerza en áreas tales como las políticas de transporte y en el crédito agrícola. Cabe mencionar que muchas políticas agrícolas federales fueron implementadas mientras que la economía fundamentalmente agrícola de las provincias centrales estaba decaída, y que sus finanzas no les permitían intervenir con sus propios medios. Por motivos de emergencia nacional durante la Segunda Guerra Mundial, también se impuso una serie de intervenciones federales que luego se mantuvieron.

El desarrollo de la producción, la gestión, la capacitación de los productores, los diversos sistemas de seguros agrícolas, el crédito agrícola, el control y la organización de la comercialización, así como el sindicalismo, son en principio de jurisdicción provincial. Sin embargo, están libres de firmar acuerdos bilaterales con el gobierno federal, o acuerdos multilaterales federales-provinciales cuando una acción concertada es deseable. Eso explica que las provincias dotadas de medios financieros adecuados, o que consideraron la agricultura como una prioridad, legislaron ampliamente en el sector de la agricultura. Como resultado, hoy en día el aspecto de la agricultura en las provincias puede sorprender al observador extranjero por la diversidad de su configuración, de su mentalidad, así como de sus políticas y de su organización.

1.2 EL LUGAR QUE OCUPA LA AGRICULTURA EN QUEBEC Y SU ESPECIFICIDAD

Por causa de su historia particular, es probablemente la provincia de Quebec la que dio más importancia política a su agricultura. Desarrolló un conjunto de

leyes y de instituciones únicas en Canadá y, como podrán apreciar, bastante únicas en el mundo. Permítanme darles unos datos históricos para ubicarnos.

El Quebec es el único Estado de habla francesa en América. Como podrán suponer, esta realidad lingüística que existe desde siglos, hace del Quebec una sociedad distinta. Son los franceses quienes, en los siglos XVII y XVIII, colonizaron esta parte del continente americano. Aunque tenían pocos intereses en el área de la agricultura, distribuyeron a los residentes grandes parcelas de las mejores tierras de la cuenca del río San Lorenzo y de sus principales afluentes. Ellos, en realidad, estaban más preocupados por el comercio de pieles o de madera, y en la lucha para conquistar el continente contra los ingleses que tenían pretensiones iguales. No fue entonces durante el tiempo de la colonización francesa que la agricultura se desarrolló. Es la conquista inglesa en 1760 la que provocó esta atracción de la población de origen francesa por la agricultura.

Hay que entender que la conquista resultó en el fin de las relaciones comerciales con la madre patria y la huida de gran parte de la elite política y comerciante francesa. La población se replegó entonces en sus tierras. La agricultura llegó a ser el escudo de los canadienses-franceses, como se llamaban en aquella época, frente al invasor británico quien controlaba el comercio y, luego, la industria y las finanzas. El mismo fenómeno ocurrió en el siglo siguiente, con la colonización del interior del territorio. En la segunda mitad del XIX, la agricultura, promovida por la elite canadiense-francesa y bajo la férula del clero católico, se consideraba como el bastión de la nación francesa y católica en América, frente al invasor inglés y protestante. La ocupación generalizada del territorio agrícola del Quebec ocurrió durante esta época; la superficie de las explotaciones se incrementó entonces de 1,4 millón de hectáreas en 1851 hasta llegar a 3,25 millones en 1911. El territorio con vocación agrícola, y aun un poco más, fue ocupado principalmente por esta población francófona que hacía de la agricultura una virtud nacional. Era un territorio de aserción económica y política, el único que estaba al alcance de esta población numerosa que se multiplicaba alegremente bajo los preceptos del clero.

Cabe mencionar que en aquella época y hasta los años 1960, la Iglesia Católica jugó un papel preponderante en la sociedad quebequesa, controlando los sistemas de educación, de salud, los servicios sociales, una parte de la prensa, además de las organizaciones sociales y sindicales. La iglesia era un Estado en el Estado, con fuertes bases en esta masa rural y agrícola, bajo la férula del cura. Un poder amplio se extendía naturalmente en el campo político y electoral.

Es así que, promovida por las elites canadienses-francesas y la Iglesia

Católica, la agricultura se desarrolló primero como una fuerza típicamente nacional y, por varias décadas, como un sector económico de reconocida importancia.

1.3 LA AGRICULTURA DE HOY EN QUEBEC

La agricultura quebequesa, que ocupa la mayor parte del territorio, se desarrolló hasta tomar un lugar privilegiado. En Canadá, el Quebec ocupa el primer lugar en la producción lechera con cerca de 3 billones de litros producidos, y en la producción porcina con 5,2 millones de cerdos; en cuanto a la producción de pollos, ocupa el segundo lugar con 300 mil toneladas.

Cuadro 1
Ingresos agrícolas en Canadá y Quebec, 1994
(US\$ millones)

	Canadá	Quebec	% Q/C
Cereales	5.867	291	5
Vegetales	6.031	604	10
Leche	3.355	1.236	37
Cerdos	2.036	633	31
Aves	1.833	456	25
Bovinos de carne	4.845	387	8
Carneros	61	10	16
Otros	361	35	10
Total	25.565	4.220	16

En un territorio agrícola de aproximadamente 3,3 millones de hectáreas, encontramos unas 35 mil explotaciones donde trabajan cerca de 70 mil personas. La finca familiar es la estructura que todavía predomina en el entorno agrícola, aunque brotan cada vez más estructuras multifamiliares, o empresas que utilizan más mano de obra asalariada.

Tratemos de visualizar la explotación agropecuaria típica de Quebec. Pertenecce a una familia; en promedio, dos personas trabajan en la unidad a tiempo completo; están organizados legalmente como sociedad o como compañía; tiene un activo de cerca de 50 mil\$Can.; sus ventas representan 100 mil\$Can. También, hay fuertes probabilidades que esté involucrada en producción animal. Su pro-

ducción vegetal está utilizada para la alimentación de los animales, sobre todo si está especializada en producción lechera. Un número importante de empresas productoras de aves y de cerdos compran los alimentos para sus animales. Existen por supuesto otros tipos de explotaciones, pero en menor cantidad.

El alto nivel de especialización caracteriza la producción agropecuaria en Quebec como en el resto de Canadá. Desde los años 1960, se inició un movimiento irreversible de especialización: hoy en día, las explotaciones, anteriormente diversificadas, se especializan en un solo tipo de producción comercial. Las explotaciones lecheras venden leche; los productores de pollos venden pollos; las explotaciones porcinas venden cerdos, y en este sector, el nivel de división del trabajo está mucho más desarrollado, entre las maternidades, las porquerizas de animales recién destetados y de engorda. Obviamente todavía se encuentran algunos productores que tienen una actividad agropecuaria secundaria menor, o que mantuvieron y desarrollaron dos especialidades, pero son una minoría.

Las fuerzas económicas de la competencia, en conjunto con el constante desarrollo tecnológico, llevaron a estas unidades familiares a elegir continuamente en función de sus recursos en tierra y mano de obra, de su proximidad con los mercados domésticos o internacionales y según sus intereses personales. No debemos olvidar que en este proceso de especialización típico de los años 1960 a 1980, todos no salieron indemnes de la historia. El Quebec tenía 155 mil fincas en 1941 y solo quedaron 48 mil en 1981. Efectivamente, la especialización permitió una aceleración del proceso de concentración que llevó al crecimiento de las explotaciones. Se extendieron comprando a los vecinos y aumentaron así su producción.

Cuadro 2
Evolución del número de fincas de Quebec, 1941-96

1941	1951	1961	1971	1981	1991	1996 est.
155.000	134.000	96.000	61.000	48.000	38.000	35.000

Hasta ahora, podríamos pensar que el desarrollo de la agricultura en Quebec no es muy diferente de la agricultura de otras regiones de América del Norte: especialización, concentración, alta producción. Entenderemos toda la especificidad de la agricultura quebequesa, conociendo la forma en que los productores manejaron el cambio, y las herramientas e instituciones que se dieron colectivamente.

2.1 LAS ESPECIFICIDADES DEL AGROALIMENTARIO EN QUEBEC

Agrupé bajo tres temas las características específicas del mundo agrícola en Quebec:

1. Un sindicalismo unitario poderoso
2. Una política agrícola muy desarrollada.
3. Un sector cooperativo dominante.

Aunque ya dije que la agricultura en Quebec había sido un escudo nacional fuerte, hay que admitir que los tiempos cambiaron. La agricultura como tal, es decir el sector agrícola primario, ocupa hoy en día menos del 2% de la mano de obra en Quebec, una sociedad altamente industrializada donde los sectores de servicios como de alta tecnología son muy importantes. La clase agrícola goza todavía de la estima popular, y los diversos gobiernos que se han sucedido en los últimos 40 años han tratado bien a este sector, otorgándole poderes amplios en cuanto a su porvenir.

2.2 UN SINDICALISMO AGRÍCOLA PODEROSO

Cabe decir que las ganancias que lograron los productores se deben fundamentalmente a ellos mismo y a su fuerza de reivindicación acerca de los gobiernos. El sindicalismo agrícola quebequés nació en 1924 con el nombre de la Unión Católica Campesina, UCC. Esta organización supo evolucionar al igual que la sociedad quebequesa, y durante el importante movimiento de laicización, tomó en 1972 el nombre de Unión de los Productores Agropecuarios, UPA. La UPA obtuvo del gobierno la exclusividad de representación de los productores, agrupados en una red muy estructurada de sindicatos y de federaciones. Para llegar a ser y permanecer la única representante de la clase agrícola, la UPA, tuvo que demostrar que así era la voluntad de los productores agropecuarios. Como la gran mayoría de los productores ya eran miembros de la unión, eso se hizo sin dificultad. A partir de ese momento, se aplicó la Formula Rand, típica de los sindicatos obreros norteamericanos: aunque ningún productor tenía la obligación de ser miembro de la UPA, todos debían cotizar. Todas las grandes áreas de producción agropecuaria implementaron rápidamente mecanismos de cotización a la base.

Inicialmente, la UCC estaba organizada por pueblo o por sindicato de base agrupados por federación regional. La unión estaba compuesta de sus federaciones regionales. Cada una elegía a sus administradores que les representaban a nivel superior. Siempre cuando la agricultura era una actividad diversificada, el

agrupamiento regional constituía el mejor medio para defender los intereses de los productores. Cuando apareció el fenómeno de la especialización de los años 1960, la UCC decidió crear una segunda estructura paralela, en la cual la adhesión de los miembros se hacía en función de su especialidad y de su producción. Un productor podía entonces ser miembro de dos estructuras perteneciendo a la UCC. La especialización completa de la agricultura permitió y exigió el desarrollo de nuevos sindicatos y de nuevas federaciones para cada especialidad. La acción sindical de hoy se fundamenta sobre estas dos bases.

El reparto de los diferentes asuntos entre las dos estructuras se hizo con relativa facilidad: la estructura regional se apropió los dossiers con incidencia regional, territorial o general; mientras que la estructura especializada se responsabilizó por los dossiers específicos a una producción. Es así que la estructura regional se ocupa de grandes temas tales como la delimitación de zonas agrícolas, el medio ambiente, el crédito agrícola, los seguros, la capacitación, la gestión; mientras que la estructura especializada se responsabiliza por la comercialización, el transporte de productos, las normas de calidad y la promoción.

Con cerca de 350 sindicatos afiliados y 3 mil administradores, la UPA está ahora considerada como un lobby muy poderoso acerca de los poderes políticos y sociales. Su presupuesto, su personal y su estructura permiten una movilización general muy rápida de las fuerzas, para enfrentar los problemas que afectan a la clase agrícola. Los productores agropecuarios mantienen y afinan esta herramienta institucional por medio de actividades continuas de capacitación, de reuniones, de asambleas y de elecciones a intervalos regulares en todos los niveles.

Este tipo de estructura casi no tiene equivalente en el mundo. Aunque encontramos en Canadá y en otros países varios sindicatos o asociaciones de productores que agrupan una región, un tipo de producción o de explotación, no conocemos ninguna organización con cotización obligatoria como la UPA, que reúne a todos los productores de un Estado alrededor de metas comunes. Sin tomar en cuenta su localización, su producción, su tamaño o su estructura jurídica, todos los productores agropecuarios del Quebec cotizan a la UPA, y 90% adhieren voluntariamente como miembros de la unión.

La adhesión de los productores a la organización y la confianza que se mereció de parte del sector agropecuario está directamente vinculada con la acción de la unión durante los últimos 40 años. Obviamente, no podemos analizar todas las luchas que lideró la UCC-UPA durante cerca de 75 años. Nos concentraremos entonces en algunas de estas batallas, que elegimos por su impacto ejemplar sobre la estructura de la agricultura del Quebec y, a veces, del Canadá, y

por el papel que jugaron en la gestión colectiva del riesgo inherente a la agricultura. Consideraremos, por orden cronológico, el crédito agrícola, la comercialización colectiva, el seguro agrícola y los sindicatos de gestión.

2.3 El crédito agrícola

A partir de los años 1930, los productores exigieron un crédito estatal a largo plazo y con bajas tasas de interés. El gobierno federal ya había legislado en este sentido en 1929, para enfrentar la crisis financiera aguda de los productores de las provincias del oeste. En 1936, la UCC obtenía la implementación de lo que había solicitado del gobierno del Quebec: préstamos del Estado a 2,5% de interés pagados en 40 años. Durante los primeros años, mientras que sucedía la crisis económica generalizada, los préstamos se utilizaron para la consolidación de deudas. Sin embargo, volvieron pronto a su finalidad original, o sea la transferencia entre generaciones de las explotaciones familiares. El incremento de la acumulación monetaria, o sea del activo de las explotaciones, obligaba siempre más a los productores, por razones de equidad entre los hijos, a vender la explotación a uno de ellos, en lugar de regalarla contra un monto simbólico y obligaciones con los viejos padres. Nunca fue costumbre en Quebec o en Canadá de dividir la explotación familiar entre los hijos. Luego, y menos en el presente, esta alternativa no llegó a ser más atractiva, considerando las exigencias de la competencia que obligan a incrementar continuamente el tamaño de las explotaciones.

De un crédito hipotecario a largo plazo, los productores modificaron progresivamente sus reivindicaciones hacia un crédito estatal a mediano plazo con bajas tasas de interés, con el fin de conseguir equipamiento. Obtuvieron, con el transcurso de los años, un régimen completo de crédito agrícola mantenido por el Estado. Aunque hoy en día, el Estado quebequés dejó de hacer préstamos directos, ofrece a los productores garantías para los bancos y las cooperativas de ahorros y de crédito (cajas populares) y subvenciona las tasas de interés.

Este sistema permitió a los productores: a) asegurar la transferencia de explotaciones familiares, cada vez más importante desde 60 años; b) reducir las tasas de interés pagadas por los productores y reajustarlas en proporción con lo que genera la actividad agropecuaria; c) proteger a los productores contra las fluctuaciones rápidas de las tasas de interés, o sea de limitar el riesgo. Por su parte, los bancos y las cajas de ahorros pudieron conseguir una clientela agrícola importante y mantener las inversiones en este sector, mientras que protegían sus préstamos con el Estado.

Aunque el crédito agrícola no es una herramienta muy original y que se encuentra en varios países agrícolas, cabe notar su alto nivel de desarrollo en Quebec. La herramienta colectiva que más destaca la agricultura quebequesa son los planes conjuntos, expresión utilizada para designar los planes conjuntos de comercialización colectiva.

2.4 LA COMERCIALIZACIÓN COLECTIVA

La comercialización colectiva es un concepto que se origina en Gran Bretaña, donde se había implementado, desde 1933, el famoso *Milk Marketing Board*, que fue desmantelado recientemente. En su camino hasta Quebec, el plan conjunto se enriqueció de la tradición del sindicalismo obrero. A la vuelta de los años 1950, los productores, que veían a sus hermanos y hermanas sindicalizarse en las fábricas y en las grandes tiendas, encontraron una fórmula que podrían adaptar a sus necesidades. No vendían su fuerza laboral, sino más bien sus productos agropecuarios. Después de muchos años de lucha, de leyes y de enmiendas, que no detallaré aquí, obtuvieron lo que tienen ahora, y que aparece como la herramienta de gestión de mercados más poderosa en las manos de la clase agrícola.

La ley de comercialización de productos agropecuarios permite a productores de productos específicos –leche, cerdo, aves– de agruparse para formar un plan conjunto de comercialización colectiva. En un principio, los productores que abastecían a un transformador tenían así la posibilidad de pedir un voto, y si los dos tercios de estos productores estaban de acuerdo con el plan conjunto, obtenían el derecho de organizarse y de negociar las condiciones de comercialización de sus productos. El comprador tenía la obligación de negociar. Un proceso de conciliación y eventualmente de arbitraje obligatorio, completaba las varias herramientas que el legislador ponía a su disposición. Todos los productores que abastecían a este transformador estaban entonces sometidos al convenio de venta negociada. De 1956 hasta 1970, 70 acuerdos fueron votados de esta manera, y un número igual de convenios fueron negociados.

Actuando al principio localmente, los productores que tenían el mismo tipo de producción, obtuvieron durante los años sesenta el poder de agruparse en toda la provincia. Implementaron poderosas federaciones provinciales de productores bajo la égida de la UCC-UPA, quienes administraban los planes conjuntos. Su campo de acción y de negociación incluye todavía hoy, el conjunto de las condiciones de comercialización del producto, lo que incluye: el precio, la calidad, los períodos y condiciones de entrega, el transporte y todo lo que se refiere a

la venta de un producto.

Obviamente, los productores tenían como primer objetivo la obtención de un precio justo para sus productos, lo que les permitía cubrir sus costos de producción. Aún después de haber eliminado los intermediarios poco escrupulosos, y de haber modificado radicalmente su relación de fuerza en la negociación, fue difícil obtener un precio en función del costo promedio de producción. En tres tipos de producción lograron sobrepasar el nivel provincial y establecer un sistema canadiense que les permitió usar de otro derecho que les había sido otorgado. Pudieron fijar una cuota a la producción, o sea limitar la producción canadiense en función de las necesidades domésticas. Todavía en 1997, la producción de leche, de huevos y de aves está controlada por los productores canadienses de tal manera que producen solamente para las necesidades de Canadá. Para lograrlo, implementaron un sistema de cuotas individuales obligatorias que sirvió para evitar excedentes. Es así que ganaron, por fin, su reivindicación fundamental: el precio en función del costo promedio de producción. Con la leche en particular, el gobierno regularmente fija un precio básico, según una fórmula de costo de producción predeterminada.

El sistema de cuota y los precios en función de los costos de producción que le acompañan ofrecen al productor, entre otras ventajas, la posibilidad de planificar a largo plazo y de manera segura sus actividades y sus inversiones. Entenderán que hoy este sistema está muy controvertido en el marco de los nuevos acuerdos comerciales. Es así que los americanos recusaron el derecho de Canadá de utilizar los equivalentes arancelarios que implementó para proteger sus sistemas de gestión de la oferta. Sin embargo, Canadá ganó este panel del NAFTA que confirmó su derecho. Acordémosnos que los europeos echaron mano de un sistema de cuotas similares de producción en 1984, cuando creció desproporcionadamente un excedente de productos lácteos con los subsidios de la Comunidad Económica Europea.

Entonces, la ley dio a los productores el derecho de negociar, de poner cuotas así como también de actuar como agencia de venta. Esta herramienta colectiva adicional merece alguna atención. Establecer una agencia de venta para una federación de productores es implementar un mecanismo por el cual dicha federación llega a ser el solo vendedor autorizado por cuenta de todos los productores. Hace todas las ventas a todos los compradores, se asegura que el producto está bien entregado, recibe el pago de todos los compradores, y efectúa el pago a los productores. Es de esta manera que funciona la Federación de los Productores de Leche del Quebec. Vende 3 billones de litros producidos en las

fábricas lecheras, recibe el pago en función de un sistema sofisticado, que asegura al productor un pago superior para los usos más lucrativos de la leche; hace un promedio del precio que recibe de las fábricas, y paga así a todos los productores. Los productores ya no compiten más entre sí, y su federación busca el más alto precio para sus productos. Después, los 11 mil productores comparten los beneficios de la venta.

Del punto de vista de la eficiencia económica, se reducen también mucho los costos de transacción, ya que los industriales tienen un solo punto de entrada para obtener la leche que necesitan. Pagan directamente a la federación, quien a su vez paga a los productores cada quincena. Esta herramienta de gestión de los productores obviamente no es una herramienta individual, pero entenderán fácilmente que es fundamental en la gestión de sus explotaciones.

El caso de la producción porcina también merece nuestra atención, ya que es la segunda en cuanto al valor de ventas en Quebec, con 3.200 productores, 5,2 millones de animales vendidos y 650 millones de \$Can. Al contrario de la leche o de las aves, Canadá no tiene como meta la autosuficiencia en esta producción, ya que es el primer exportador de cerdo hacia los Estados Unidos. Entonces, las cuotas no tendrían ningún sentido en este sector. Además, el precio del cerdo está determinado al nivel norteamericano, lo que no impidió que los productores organizaran un plan conjunto eficiente en esta producción. También manejan una agencia de venta, que constituye el canal único de venta de todos los cerdos producidos en Quebec. Para que sea factible, la Federación de Productores de Cerdos del Quebec firmó un convenio de venta con todos los mataderos que compraran a partir de una bolsa de valores del cerdo para abastecerse. La bolsa funciona como una subasta, y cada mañana, por medio de un sistema informatizado, los mataderos compran los animales que necesitan para el día siguiente. El precio de una parte, 72%, de los cerdos está establecido según el precio americano en el marco del convenio, y la diferencia, 28%, es vendida en subasta. La federación paga al productor individual un promedio de estos precios.

En resumen, este sistema es eficiente para obtener los mejores precios posibles, eliminar los intermediarios y dejar un valor agregado en el Quebec. La implementación de este tipo de comercialización colectiva permitió a los productores mejorar sus precios de venta, utilizando a su ventaja la competencia entre los compradores. No tienen que preocuparse personalmente de la venta de sus animales, y están asegurados de recibir al menos el precio americano. Pueden entonces concentrar sus esfuerzos en la producción de animales de calidad superior al mejor costo posible, y en la gestión de sus explotaciones. La ley de

comercialización de los productos agropecuarios se afirma como la herramienta de gestión colectiva de mercados más poderosa puesta a disposición de los productores. Les permite agruparse, negociar las condiciones de venta, transportar sus productos y operar las agencias de venta.

Cuadro 4
Lista de los planes conjuntos en vigor en Quebec

Tipo de producción	Fecha de aparición	Tipo de producción	Fecha de aparición
Leche	1956	Cerdos	1981
Madera	1956	Huevos de incubación	1981
Huevos de consumo	1966	Bovinos	1982
Aves	1967	Corderos y carneros	1982
Frutas y verduras	1978	Cultivos comerciales	1982
Manzanas	1978	Jarabe de maple	1990
Papas	1979	Conejos	1991

Podríamos agregar otros ejemplos con las otras producciones, pero ya hemos hablado de lo esencial. Los productores en Quebec implementaron toda una gama de medidas que les permite favorecer la competencia en los mercados o de restablecer las relaciones de fuerza. Sin embargo, no significa que estén totalmente protegidos contra los altibajos de los mercados, en particular cuando operan en mercados muy abiertos a las fluctuaciones mundiales, o canadienses. Es así que los mercados de cereales, de carne, de cerdo, de papas, de cordero y de muchos otros, están sometidos a imprevistos que sobrepasan la capacidad de intervención de las herramientas de la política quebequés. Se organizó entonces una segunda línea de defensa.

2.5 El seguro de estabilización de ingreso agrícola

Aunque son muy eficientes, los planes conjuntos no pueden prevenir contra las fluctuaciones del precio mundial de los cereales o del precio de la carne en el oeste de norteamérica. Existe entonces un riesgo importante de mercado que, en pocos años de bajos precios, puede derrumbar los esfuerzos y las inversiones de una generación completa. Eficientemente, la agricultura está reconocida por sus ciclos económicos profundos donde años de vacas gordas pueden ser seguidos de años de vacas flacas.

Durante los años 1970, a favor de una crisis particularmente aguda en el área de bovinos de carne, los productores quebequeses obtuvieron del gobierno que reconozca el problema e implemente un sistema de seguros contra los riesgos del mercado, conocido como el seguro de estabilización. El régimen es sencillo: es un seguro para cubrir los riesgos de precio demasiado bajos. El gobierno paga los dos tercios de la prima del seguro y el productor, el otro tercio. Los fondos se acumulan durante los años buenos, y compensan en los años difíciles a los productores que quisieron asegurarse. El precio-límite que determina en que momento se usa el fondo, está determinado en función de un cálculo de costo de producción que cubre los costos monetarios de la producción, una parte de la remuneración del capital propio y del trabajo de la familia.

Cuadro 5
Regímenes de seguro - estabilización del Quebec

Régimen	Fecha de aparición	Régimen	Fecha de aparición
Termeros de engorde	1976	Avena y cereales mezclados	1981
Papas	1977	Cerdos de engorde	1981
Lechones	1978	Remolacha azucarera	1981
Novillos	1979	Corderos	1981
Maíz-Grano	1979	Termeros lechales	1987
Termeros de cría	1980	Trigo de consumo humano	1989
Trigo forrajero	1980	Soja	1989
Cebada	1980	Manzanas	1994

De reivindicación en reivindicación durante los últimos veinte años, el sindicalismo agrícola logró implementar regímenes de estabilización de la renta agrícola para la mayoría de las producciones en Quebec. Es así que las producciones que no benefician de la gestión de la oferta (leche, huevos, aves), tienen hoy una segunda línea de defensa para protegerse de los riesgos del mercado cuando todas las otras herramientas individuales o colectivas se revela ineficientes para enfrentar el problema. En primer plano, están los planes conjuntos con negociación de precios y agencia de venta; segundo, el seguro contra los precios bajos. Valiéndose de todas las experiencias en la organización colectiva, el sindicalismo también apuntó sus esfuerzos para adaptar en la finca esta capacidad de manejo adquirida en los mercados.

2.6 Los sindicatos de gestión

Ya habrán entendido que la acción colectiva es una de la grandes fuerzas de la agricultura de Quebec. ¿Por qué no ponerla al servicio de la gestión de las explotaciones como tal?, pensaron los productores. Los años 1980 fueron entonces los del despliegue de una nueva estructura dentro del sindicalismo agrícola, la fórmula de los sindicatos de gestión que había sido experimentada en muy baja escala desde ya algunos años.

Conscientes del crecimiento de sus necesidades de conocimientos en contabilidad y en gestión de los diferentes aspectos de la finca, los productores se agruparon por sindicatos de gestión, compuestos de unos cincuenta individuos cada uno, para poder contratar a un gerente profesional, generalmente un ingeniero agrónomo economista. Bajo la autoridad de un consejo de administración compuesto por productores, el papel de este profesional fue de desarrollar e implementar para los miembros, sistemas contables, herramientas de gestión técnico-económica, programas computarizados. Luego, agrupados en federación, los sindicatos de gestión se dotaron de servicios cada vez más especializados, que ofrecieron a sus miembros. Los asesores en gestión ahora son ayudantes importantes para los productores para asesorarlos en proyectos de inversión, para las negociaciones con las instituciones bancarias, para el análisis de resultados (análisis de grupo y comparación individual), para el desarrollo de las tecnologías de la información y de las herramientas de control. El financiamiento de la estructura está asegurado conjuntamente por el Ministerio Provincial de Agricultura, MAPAQ, de manera decreciente a lo largo de los años, y por los productores mismos que deben pagar una cotización y eventualmente, servicios individuales.

Este servicio automanejado complementó los servicios de asesoría ofrecidos por el gobierno, pero que tenían históricamente una tendencia más agronómica. Unos cincuenta sindicatos de gestión ofrecen hoy servicios apreciados por unos 2 mil miembros. Este tipo de servicios especializados también está ofrecido por el sector privado o disponible en las empresas que trabajan en la provisión de insumos agropecuarios. Entre éstas encontramos otra fórmula que pertenece a los productores, y que no es típica del Quebec: las cooperativas agrícolas.

2.7 UN SECTOR COOPERATIVO DOMINANTE

La agricultura, la transformación agroalimentaria y el suministro de servicios y de productos a la finca fueron campos de predilección del desarrollo de la

fórmula cooperativa en numerosos países del mundo. En Europa, en los Estados Unidos y también en Canadá, los productores percibieron rápidamente, desde las primeras décadas del siglo XX, que la fórmula cooperativa permitía ganancias importantes. Lo permitía gracias a la estimulación de la competencia, la eliminación de intermediarios inútiles o, aun, como fórmula de desarrollo en sectores o regiones donde los empresarios privados no invertían.

Principalmente a favor de la Segunda Guerra Mundial, los productores quebequeses respaldados por la UCC y la Cooperación Federada de Quebec, la confederación de las cooperativas, hicieron la promoción de las cooperativas agrícolas de todo tipo. Mataderos, molinerías, ferreterías, lecherías, conserverías nacieron en todas partes del Quebec. Después del período de abundancia de la guerra, se inició un amplio proceso de racionalización-concentración que nos llevó a la situación que conocemos hoy.

Las cooperativas en Quebec transforman más del 75% de la leche producida, matan el 60% de los cerdos y el 90% de las aves. Además, abastecen de granos a las explotaciones para alimentar a los animales, de productos de ferretería y hasta de productos petroleros. Sin embargo, esta presencia preponderante no impidió a los productores desarrollar la fórmula alternativa de los planes conjuntos de comercialización colectiva. Efectivamente, se dieron cuenta que si las cooperativas podían estimular la competencia, quedaban asociaciones voluntarias que tenían poco impacto sobre el nivel de los precios y que no permitían fijar un cupo de producción.

Entonces, encontramos hoy cooperativas lecheras que compran la leche que transforman a la Federación de los Productores de Leche, quien maneja todo el sector de la leche en Quebec, y aun la leche de los socios de las cooperativas. Los mataderos de la Cooperativa Federada se abastecen a la subasta electrónica como los otros mataderos privados del Quebec. Esta situación, al igual que la doble pertenencia de los productores, no fue sin crear algunos tropiezos en diversas épocas, pero hoy parece existir un *modus vivendi*. Así, cuando la situación llega a ser tensa en el campo político, o que los intereses superiores de la agricultura están puestos a prueba, se echa una mano y el espíritu de solidaridad gana sobre las divisiones momentáneas.

3.1 UN LUGAR DE OPOSICIÓN AL NEOLIBERALISMO

El viento que sopla en todos los continentes actualmente es un viento de neoliberalismo. Los gobiernos que preconizan el retiro del Estado, la vuelta a las

fuerzas del mercado y a la iniciativa privada, tienen el poder en una mayoría de países cuyas economías dominan el escenario mundial. Los acuerdos de liberalización de los intercambios comerciales en Europa, en Norteamérica y en el mundo entero bajo la égida de la OMC, constituyen una prueba adicional, si es que fuera necesaria, que el comercio llega a ser todopoderoso, y que cualquier medida que pueda aparecer como una traba potencial está puesta en el banquillo de acusados.

El Canadá no es una excepción a esta tendencia. Hay que recordar que Canadá es primero y ante todo una nación comerciante. Para ilustrarlo, acordémosnos que Canadá es el primer exportador hacia los Estados Unidos y también su primer cliente, lejos ante Europa o Japón. Entre los miembros de la OCDE, Canadá es el país cuya economía está más ligada con el comercio internacional. Desde un punto de vista mundial, las exportaciones agrícolas canadienses son también muy importantes, particularmente para los cereales. Pero como lo vimos, por una parte, Canadá está atraído por esta agricultura exportadora del oeste que le pide afirmar su adhesión al Grupo Cairns y a su filosofía; y por otra parte, por su agricultura del este que apunta al mercado doméstico en cambio de condiciones de precios ventajosas. Entonces, no tendrán dificultad en entender que escuchamos regularmente dos discursos contradictorios en Canadá: uno preconiza la apertura a los mercados y la desreglamentación a todo costo, mientras que el otro, donde se encuentra el discurso quebequés dominante, preconiza la defensa de las políticas que permitieron a los productores tener un control en los mercados, una mejor relación de fuerza y, finalmente, sacar una parte más grande del dólar del consumidor.

Es en momentos de replanteamientos profundos como este que vivimos actualmente, donde aun los Estados Unidos atacan algunos de los logros de los productores canadienses, que ellos realizan la importancia de las herramientas que se dieron colectivamente. Su desestimiento o su debilitamiento replantearía completamente la orientación que los productores se dieron en sus explotaciones y las decisiones individuales que tomaron en cuanto a la gestión. El contexto del riesgo volvería a ser el más preponderante, y las líneas de defensa podrían tanto más ser sumergidas, ya que hubieran sido rebajadas y debilitadas.

En este contexto de batalla político-ideológica alrededor del neoliberalismo, los productores quebequeses sacan parte de su fuerza en estas organizaciones estructuradas que se dieron, y que fueron puestas bajo égida de la UPA. La Confederación de la UPA está aún considerada como la más avanzada a nivel canadiense, y canaliza el apoyo de grupos de productores menos organizados de las

otras provincias. El medio agrícola entero de Quebec está muy orgulloso en estos últimos meses de la victoria ganada contra los Estados Unidos en el panel de la gestión de la oferta. Sin embargo, nadie se ilusiona, porque sabemos que es cosa diferida y que, tarde o temprano, existe el riesgo de que los norteamericanos u otra nación vuelvan a la carga con otro tema.

El desmantelamiento de las herramientas colectivas de gestión de mercados y del riesgo tendría, según la clase agrícola, consecuencias desastrosas. Perderían su poder de regateo frente a compradores siempre en número menor, y a menudo en situación de oligopsonios; verían subir los costos de las transacciones; sufrirían directamente las fluctuaciones de los mercados, tanto del capital como de los productos. Aunque en el transcurso de las décadas llegaron a ser buenos gestores de sus explotaciones individuales, no se ilusionan en cuanto a la eficiencia del despliegue de las herramientas individuales para enfrentar problemas de magnitud continental. No importa la calidad de su gestión y de las herramientas a su disposición, cualquier tormenta les puede arrastrar.

El riesgo es real, para cada uno como para la forma de producción que privilegian, es decir la finca familiar. El ejemplo vecino, los Estados Unidos, deja presagiar lo peor. Efectivamente, en la tierra de la desreglamentación, las perspectivas de la agricultura familiar son poco alentadoras, y varios sectores enteros de la producción pasan ahora entre las manos de gigantes empresas industriales.

LOS CENTROS DE GESTIÓN EN EL PAÍS VASCO

Pedro GUERRERO

MÉDICO VETERINARIO

DIRECTOR ÁREA AGROALIMENTARIA, IKT-CENTRO DE GESTIÓN, PAÍS VASCO

INTRODUCCIÓN

La presentación de las organizaciones profesionales y los centros de gestión en el País Vasco, consta de cinco capítulos:

- Historia reciente de la agricultura vasca
- Organizaciones agroganaderas en el País Vasco
- Organizaciones profesionales y los centros de gestión
- Los servicios que ofrecen las organizaciones profesionales
- Un ejemplo de centro de gestión

1. HISTORIA RECIENTE DE LA AGRICULTURA VASCA

Para explicar la reciente historia de la agricultura vasca podemos destacar tres periodos:

Primer período: 1981-1986.

Asunción de competencias por el Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales.

En 1981 se asumen por parte del Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales, la casi totalidad de las competencias en agricultura. Con anterioridad, estas competencias dependían del Ministerio de Agricultura y Pesca del Gobierno Central del Estado Español.

Durante este período, el objetivo principal fue adecuar nuestras estructuras a la próxima integración del Estado Español a la Comunidad Económica Europea. Para conseguir este objetivo, se iniciaron tres actuaciones:

Infraestructuras rurales. A través de convenios con los ayuntamientos y entes locales, se inicia un Plan de Mejora de la Infraestructura Rural, basado en la mejora de los caminos rurales, electrificación y teléfono. El objetivo es conseguir que la infraestructura del medio rural y urbano sean semejantes.

Estructuras agrarias. A través del Plan de Ayudas financiado por las Diputaciones Forales, se acometen por parte de los agricultores inversiones en sus explotaciones, encaminadas a las mejoras de los medios de producción, con el objetivo de poder competir con las explotaciones europeas. Hay que tener en cuenta que en las últimas décadas las explotaciones agrarias habían realizado escasas inversiones.

Asociaciones agrarias. Desde el principio se fomenta el asociacionismo agrario, como un instrumento para que agricultores interesados en planes de mejora se puedan asociar y liderar dichos planes. La historia del Estado Español, desde el año 1936 hasta la caída del franquismo, imposibilitó la organización de movimientos campesinos.

Segundo período: 1986-1992.

Incorporación a la Comunidad Económica Europea (CEE).

En 1986 se produce la incorporación del Estado Español a la Comunidad Económica Europea. Durante este período se establecen dos actuaciones fundamentales:

Adecuación al Mercado Agrario Común. Nuestras producciones más importantes, como son: madera, leche, hortalizas, carne de ganado vacuno, vino, cereales, patata, carne de ganado ovino, remolacha, etc. Se tuvieron que adecuar a las condiciones del Mercado Agrario Común.

Modernización estructural. Se continúa con el Plan de Mejora de las Estructuras Agrarias, con la finalidad de conseguir una modernización de nuestras explotaciones. Los Planes de Mejora liderados por las Organizaciones Profesionales, comienzan a dar resultados: en ganadería ya es un hecho el saneamiento ganadero en la totalidad de la cabaña, existe un Plan de Mejora Genética en Vacuno y Ovino de Leche que comienza a dar sus primeros frutos. Los Servicios Técnico-Económicos montados por los Centros de Gestión son ya una realidad.

Tercer período: 1992-1996.

Aprobación del Primer Plan Estratégico Rural Vasco.

En 1992 se aprueba en el Parlamento Vasco el Primer Plan Estratégico Rural Vasco, con él se dan dos actuaciones:

Competitividad. Se inicia el concepto de competitividad ligado a que la

renta agraria no disminuya. De hecho, en el período 1985 al 1994, la renta agraria vasca ha crecido un 31% y el crecimiento del valor añadido bruto fue del 6,2%. Además se potencia la producción de productos de calidad. Es el momento del auge de las denominaciones de origen y las marcas de calidad.

Visión integral del medio rural. Se comienza a ver la actividad agraria, con una visión de mantenimiento del medio rural, además de su función de producir productos alimentarios de calidad. Hay que tener en cuenta que el entorno rural afecta al 80% del territorio del País Vasco.

1.1 FUTURO DE LA AGRICULTURA EUROPEA Y MUNDIAL

A nivel mundial y europeo, existen dos opciones de la agricultura, las que defienden:

Carácter multifuncional de la agricultura. Que se basa en la reestructuración de las funciones de la agricultura sin mercado, como son la protección del patrimonio natural y la gestión natural del territorio. Es la opción proteccionista.

Carácter Productivo de la Agricultura. Que se basan en la liberalización del comercio mundial agrícola y dan un carácter inminentemente productivista a la agricultura. Es la opción liberal.

1.2 SEGUNDO PLAN ESTRATÉGICO RURAL VASCO: 1997-2000

En estos momentos se está discutiendo el segundo Plan Estratégico Rural Vasco, que tendrá vigencia entre los años 1997 y 2000. El objetivo de dicho plan es garantizar y reforzar la multifuncionalidad del medio rural y se estructura en tres grandes áreas:

Desarrollo rural (función social). Donde se intenta diversificar la economía rural, con otras actividades distintas a la agraria, para proporcionar un incremento del empleo y la renta. Por otro lado se ve necesario mejorar la calidad de vida en el medio rural y que el nivel de equipamiento y servicios sea semejante al medio urbano.

Agroalimentaria (función económica). Mediante la creación de riqueza. El espacio rural tiene en primer lugar la función de producir alimentos de calidad, mediante el desarrollo de una agricultura sostenible con el medio, pero también es lugar para la instalación de pequeñas y medias empresas industriales, artesanales y comerciales, así como de prestación de servicios, como son las relacionadas con el turismo (agroturismo), ocio y descanso.

Naturaleza (función ecológica). donde se está dando una función de conservación de la biodiversidad y ordenación del territorio.

2. ORGANIZACIONES AGROGANADERAS EN EL PAÍS VASCO

Para presentar de forma clara, las organizaciones agro-ganaderas en el País Vasco es necesario clasificarlas de alguna forma. La clasificación que se va a presentar, es según su finalidad. En ésta no mencionamos las empresas de carácter privado y que en la composición de su capital social, no existan organizaciones agro-ganaderas.

Por tanto las organizaciones agro-ganaderas en el País Vasco se pueden clasificar en cuatro tipos:

- Organizaciones profesionales
- Organizaciones comerciales
- Organizaciones de la administración
- Otras organizaciones

2.1 ORGANIZACIONES PROFESIONALES

Son aquéllas que reúnen a los agricultores y ganaderos interesados en un Plan de Mejora, tienen como función la dirección y desarrollo de dicho programa y ofertan a sus asociados una cartera de servicios. Se suelen organizar de forma sectorial.

En el punto tercero y cuarto se expondrá su organización y los servicios que dan al sector agrario.

2.2 ORGANIZACIONES COMERCIALES

Su finalidad principal es la comercialización y se pueden dividir en cooperativas y sociedades de promoción.

2.2.1 Cooperativas

Son sociedades agrarias, donde su capital social está constituido fundamentalmente por agricultores. Por su actividad se pueden dividir en dos grupos:

Suministros. Son las más antiguas y su actividad principal es el aprovisionamiento de insumos. No existe una vertebración única entre ellas, aunque se tiene una red muy amplia en los tres territorios: Araba 2; Bizkaia 16 y Gipuzkoa 7.

Comerciales. Su actividad principal es la comercialización de productos, conviven con las empresas de iniciativa privada y se hacen la competencia en el mercado. Su creación es debida al interés del agricultor, de estar presente en la cadena de valor de los productos y eliminar intermediarios. Por su actividad se pueden clasificar como sigue:

- Piensos: ANOGA, ABERENA, GUVAC, MIBA e INEKO.
- Leche: IPARLAT (recoge casi el 90% de la leche que se comercializa en el País Vasco, transforma cerca del millón de litros diarios) y BASERRIKO ESNEA (agrupa a los ganaderos que venden su leche de forma directa).
- Cereales: GARLAN.
- Carne: URKAIKO (posee matadero propio) y BEHIKI.
- Genética: ABEREKIN (producción de semen y embriones de vacuno de leche y carne) y ARDIEKIN (producción de semen y embriones de ovino de raza Lacha).
- Forestal: OHIANBERRI (producción de planta forestal).
- Patata: APPAL, OCON.
- Vino: Asociación de Cosecheros de Rioja Alavesa.
- Hortalizas: GARAIA, SAT HORTI-ARABA.

2.2.2 Sociedades de Promoción

Su actividad se enmarca en la promoción de los productos, en la Reglamentación de la Calidad y en el fomento de la actividad de sus asociados. Existen las siguientes:

Denominaciones de origen. Los productos que tienen denominación de origen son cuatro: Queso Idiazabal, Vino Rioja, Bizkaiko Txakolina (Txakoli) y Getariako Txakolina (Txakoli).

Label de Calidad. Es la sociedad encargada de la Reglamentación Técnica de la Calidad de los Productos y de la promoción de ellos, mediante campañas publicitarias. En la actualidad son varios los productos que tienen Label de Calidad como son: patata (patata de Alava), carne de vacuno (Euskal Okela), carne de ovino (Esneko Euskal Bildotza), pollo (Baserriko Oilaskoa), pimiento (Gernikako Piperra), miel (Eztia) y la marca de calidad para productos hortícolas (Euskal Baseri). Otros productos están en estudio y pronto saldrán al mercado.

Agroturismo. Es una sociedad que agrupa a todos los agricultores con dedicación en el área del agroturismo. Se dedica al fomento y promoción de esta actividad.

Federación de Cooperativas del Campo. Es una sociedad que agrupa a todas las cooperativas del sector primario. Su papel fundamental es la promoción del mundo cooperativo del País Vasco.

2.3 ORGANIZACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Debido a la Ley de los Territorios Históricos, el Gobierno Vasco transfirió a

las Diputaciones Forales, todas las competencias en materia agraria a excepción de la investigación, formación e industrias agrarias.

Las organizaciones de la administración que dan un servicio directo al agricultor son las siguientes:

2.3.1 Diputaciones Forales

Las Diputaciones Forales son los organismos que gobiernan un Territorio Histórico. En el País Vasco existen tres Territorios (Araba, Bizkaia y Gipuzkoa). Además de su organización central (todas las Diputaciones tienen un Departamento de Agricultura), tienen dos tipos de organizaciones que dan un servicio directo al agricultor y son:

Laboratorios: En estos momentos existe un Plan de Racionalización de los Laboratorios Agrarios, que su objetivo es la especialización de los laboratorios, tanto los dependientes de las Diputaciones Forales, como los existentes en los Centros de Investigación del Gobierno Vasco. Los laboratorios dependientes de las Diputaciones Forales son cuatro: Derio (Bizkaia), Eskalmendi (Araba), Fraisoro (Gipuzkoa) y Casa del Vino (Araba).

Oficinas Comárcales Agrarias (OCA): Es una organización comarcal de las Diputaciones Forales, actúan como ventanilla única y su papel fundamental es establecer las relaciones entre el agricultor y la Diputación en materias de información y tramitación de ayudas.

2.3.2 Gobierno Vasco

La Consejería de Industria, Agricultura y Pesca es el organismo dentro del Gobierno Vasco que tiene las competencias en agricultura. Además de su organización central, tiene dos tipos de organizaciones que dan servicio al agricultor y son:

Los Centros de Investigación. En el País Vasco existen tres Centros de Investigación, dos de ellos dependen directamente del Gobierno Vasco y son el Centro de Investigación y Mejora Agraria (CIMA) y el Servicio de Investigación y Mejora Agraria (SIMA), su actividad se concentra en la investigación agro-ganadera y forestal, el otro es una sociedad pública que se denomina AZTI y su actividad se encuentra dentro del mundo de la pesca y de la tecnología de los alimentos. En estos momentos los tres centros se encuentran en una fase de transformación y se quiere integrar el CIMA y SIMA en la estructura de AZTI.

Las Escuelas Agrarias. Las organizaciones que se dedican a la formación son cuatro. Tres Escuelas Profesionales que dependen directamente del Gobierno

Vasco y se dedican a la formación reglada y no reglada y están especializadas y son: ARKAUTE (explotaciones agrícolas extensivas, jardinería, técnico agroalimentario), DERIO (explotaciones agrícolas intensivas, jardinería, gestión y organización de los recursos naturales y paisajísticos) y FRAISORO (explotaciones ganaderas, jardinería, gestión y organización de empresas agrarias). La cuarta organización es una sociedad pública denominada MENDIKOI, que centra su actividad en la formación no reglada y en la tutorización de proyectos de desarrollo rural. Al igual que ocurre con los Centros de Investigación, estas organizaciones se encuentran en un proceso de cambio y se quiere integrar las tres Escuelas Profesionales en la estructura de MENDIKOI.

2.4 OTRAS ORGANIZACIONES

En el capítulo de otras organizaciones se engloban las siguientes:

Sindicatos: Son organizaciones gremiales que tienen su actividad en el campo de la representación general del agricultor. Su papel fundamental se centra en el campo reivindicativo. En el País Vasco existen dos: EHNE y ENBA.

Asociaciones de Agricultura de Montaña: Son organizaciones que engloban, dentro de una comarca a todas las instituciones que tienen actividad en ella, desde las Diputaciones Forales, ayuntamientos, sindicatos, cooperativas, asociaciones profesionales, etc. Su actividad se centra en el desarrollo rural.

2.5 Relación y funciones de las ORGANIZACIONES AGRARIAS

Con este mapa organizativo tan grande es muy importante que todas las organizaciones sepan, cuales son sus funciones y así evitar la competencia entre ellas. Siempre existirán puntos de litigio, que se deberán solucionar mediante el diálogo.

A lo largo de los años se han ido marcando las funciones de cada organización y la relación entre ellas. Las funciones que desempeñan estas organizaciones en torno al agricultor-ganadero son las siguientes:

- Información y tramitación de ayudas: OCA(administración)
- Reivindicación: sindicatos
- Servicios: asociaciones profesionales
- Inputs: cooperativas de suministros
- Outputs: cooperativas de comercialización
- Formación: escuelas agrarias
- Innovación Tecnológica: centros de investigación y laboratorios de las Diputaciones Forales.

3. ORGANIZACIONES PROFESIONALES Y LOS CENTROS DE GESTIÓN

Aunque en el Producto Interior Bruto (PIB) del País Vasco, el sector primario sólo supone el 3%, en los últimos quince años se ha realizado un esfuerzo importante en estructurar este sector.

El proceso ha sido difícil, ya que la actividad agraria en nuestro entorno, está fuertemente ligada a la base territorial y aparte de ser ésta escasa, la propia orografía dificulta todavía más la obtención de recursos propios en las explotaciones.

Aun partiendo de estos condicionantes, se han dado dos factores básicos que han permitido alcanzar los objetivos marcados:

- Un grupo de agricultores y ganaderos que ha liderado el proceso y ha arrastrado al colectivo, creándose las asociaciones profesionales.
- La Administración, que ha sabido renunciar al protagonismo y ha impulsado unos programas técnicos que permiten hacer una valoración muy positiva del binomio coste-beneficio.

La vertebración de las organizaciones profesionales se realiza a tres niveles:

- En el primer nivel están las asociaciones profesionales, que agrupan a todos los ganaderos interesados en un programa de mejora y tienen como función la dirección y el desarrollo de dicho programa
- En el segundo nivel están los centros de gestión, constituidos como cooperativas y cuya función, entre otras, es gestionar los medios técnicos y recursos humanos para llevar a cabo los distintos programas de mejora.
- El tercer nivel lo constituye el Centro de Cálculo I.K.T. Es una sociedad anónima cuyo capital social está formado por la Administración (Gobierno Vasco y Diputaciones Forales) y los centros de gestión. Su finalidad es la consolidación y explotación de datos mediante la prestación de servicios altamente calificados (programas informáticos, evaluaciones genéticas, etc.)

3.1 ASOCIACIONES PROFESIONALES

Las asociaciones profesionales surgen a finales de la década de los '70. Son organizaciones sin ánimo de lucro. Reúne en su seno a todo agricultor-ganadero que lo desee.

El funcionamiento es el siguiente:

La Asamblea General, es el órgano de máximo poder, generalmente se reúne una vez al año y marca las directrices generales de la asociación.

La Junta de Gobierno, se elige en la Asamblea General, de forma democrá-

tica y entre sus socios. Su papel fundamental es gobernar a la asociación entre asambleas generales y cumplir las directrices aprobadas. Los cargos son elegidos para cuatro años y generalmente se renueva la mitad de la Junta de Gobierno cada dos. Los cargos no son remunerados.

Los objetivos de estas organizaciones son proponer y desarrollar planes de mejora y dar servicios a sus asociados, bien a través de su estructura o a través de los centros de gestión

Las asociaciones mantienen estrecha relación con las siguientes organizaciones:

- **Administración:** Mediante convenios de colaboración, donde se marcan los objetivos del plan de mejora y los derechos y obligaciones de ambas partes.
- **Centros de gestión:** Participación en calidad de socio y en el Consejo Rector.
- **Empresas:** Porque participan en la composición de su capital social (es el caso de las Asociaciones Ganaderas en los Centros de Inseminación ABEREKIN Y ARDIEKIN) y también por acuerdos de aprovisionamientos e incluso de comercialización.
- **Organizaciones de Ámbito Estatal:** Las asociaciones profesionales, como son organizaciones sectoriales, tienen un papel importante y es la representatividad sectorial en el ámbito estatal, europeo y mundial. Es el caso de las tres asociaciones de ganado vacuno frisón del País Vasco que forman la Federación Frisona del País Vasco y ésta junto a las federaciones de otras Autonomías constituyen la Confederación de Asociaciones de Ganado Vacuno Frisón del Estado Español (CONAFE). Esta organización entra a formar parte en los organismos europeos y mundiales.

La financiación se realiza por dos vías:

- **Mediante una cuota por socio.**
- **Por los Convenios de Colaboración con la Administración.** Los gastos de funcionamiento están sufragados al 80%, algunos servicios tienen una financiación desde el 70% al 0%. Las asociaciones, por recibir dinero público, están obligadas a realizar auditorías contables.

En la actualidad existen 48 asociaciones profesionales en el ámbito de Territorio Histórico y siete a nivel Comunidad Autónoma y están representados los siguientes sectores:

- **Sector Forestal con 3 Asociaciones Territoriales**
- **Sector Ganadero con 32 Asociaciones Territoriales y 7 Autonómicas**
- **Sector Agrícola con 13 Asociaciones Territoriales**

3.2 CENTROS DE GESTIÓN

Los centros de gestión están constituidos bajo la forma jurídica de cooperativas y reúne en su capital social generalmente a las asociaciones profesionales, además de estas organizaciones pueden existir socios particulares, cooperativas comerciales y de distribución y organismos colaboradores (entidades de crédito).

El funcionamiento es similar a las asociaciones profesionales y consta de:

- Asamblea General, que reúne a todos los socios.
- Junta de Gobierno, que es elegida en la Asamblea General y entre sus miembros.

El objetivo principal es rentabilizar al máximo tanto los medios técnicos como los recursos humanos necesarios para desarrollar los diferentes programas suscritos por las asociaciones, así como las demandas requeridas por los agricultores y ganaderos a modo individual.

Las relaciones de los centros de gestión con otras organizaciones es la siguiente:

- **Asociaciones:** Basándose en lo mencionado con anterioridad, es evidente que existe una relación muy directa entre las asociaciones y los centros de gestión. Con el fin de matizar el alcance del mismo, a continuación se indican algunos conceptos que pueden ayudar a entender esta relación:
 - Las asociaciones y centros de gestión son entidades jurídicamente independientes, con plena capacidad para tomar sus propias decisiones. Por tanto, los órganos de gobierno de ambas organizaciones son diferentes.
 - Adicionalmente a los programas propios que desarrollan los centros de gestión, las asociaciones pueden acceder tanto a los medios técnicos como recursos humanos que requieran y en el porcentaje necesario.
 - Este sistema de trabajo permite a las organizaciones profesionales contar con una infraestructura técnica sofisticada y disponer de personal especializado con unos costes asumibles.
 - Es necesario realizar una labor de coordinación eficiente ya que al intervenir especialistas distintos se puede perder una visión de conjunto.
- **Administración:** A través de convenios de colaboración en materia de gestión técnico-económica de las explotaciones y la organización de la Red Agraria Contable del País Vasco (RICA), instrumento por el cual se envía al Estado Español y a la Comunidad Económica Europea datos contables de explotaciones, según su orientación económica (OTE), estos datos son anónimos y están sujetos al secreto estadístico.

- La financiación de los centros de gestión se realiza mediante convenios de colaboración con la Administración y con la venta de servicios a socios y clientes (agricultores y ganaderos individuales).

En la actualidad existen cuatro centros de gestión:

En Gipuzkoa se encuentra LURGINTZA, es el centro de gestión más antiguo, nace en los años 60 y se constituye como una cooperativa de ganaderos interesados en la contabilidad agraria. En la actualidad su Junta de Gobierno está compuesta por ganaderos individuales, asociaciones profesionales y cooperativas de suministros. En parte está financiada por una entidad de crédito (Gipuzkoako Kutxa), por ser considerada como obra social.

En Bizkaia se encuentra LORRA, nace en el año 1985 y reúne a la totalidad de las asociaciones profesionales ubicadas en este Territorio, cooperativas de producción de pienso, y como entidad colaboradora se encuentra una entidad de crédito (Caja Rural Vasca).

En Araba, por ser el Territorio con más peso del sector agrícola, desarrollan su trabajo dos centros de gestión, uno es AGA que reúne al sector agrícola y otro es SERGAL que junta a la totalidad de las asociaciones profesionales del sector ganadero. En los dos centros de gestión participa también en la financiación una entidad de crédito (Caja Vital Kutxa).

3.3 El Centro de Cálculo: I.K.T.

I.K.T. es una sociedad anónima, cuya composición de capital social es el 45% Gobierno Vasco, 45% las Diputaciones Forales y el 10% los centros de gestión.

El funcionamiento es a través de:

Junta de accionistas, donde cada socio tiene la representación según las acciones que posea en el capital social. Es el órgano de máxima representatividad.

Consejo de Dirección, que está elegido por la Junta de Accionistas.

El objetivo de esta empresa es la planificación, diseño y prestación de servicios técnicos calificados en el sector agroalimentario, con especial incidencia en el diseño, implantación y coordinación de sistemas de información. En concreto, el servicio prestado a los centros de gestión y Asociaciones es el siguiente:

- Coordinación de los planes de mejora.
- Asesoramiento en la compra y mantenimiento de equipos informáticos.
- Desarrollo del sistema de información: libro genealógico, calificación morfológica, control de rendimientos, gestión técnico-económica, etc.

- Explotación de la base de datos: estudio estadístico-matemáticos.
 - Consolidación de toda la información originada en las asociaciones y centros de gestión.
 - Asesoramiento técnico especializado.
 - Transferencia tecnológica entre los centros de investigación y las asociaciones.
- Las relaciones de I.K.T. con otras organizaciones es la siguiente:
- Centros de gestión: Son socios al participar en su capital social y también clientes, porque demandan sus servicios, fundamentalmente en todo lo referente a sistemas de información.
 - Asociaciones: Son clientes, al demandar sus servicios en la consolidación y explotación de datos provenientes de los programas de mejora implantados por las asociaciones.
 - Administración: Son socios al participar en su capital social y también clientes, porque aprovechan esta estructura que está especializada en temas agrarios, y demandan servicios relacionados fundamentalmente con sistemas de información, consolidación y explotación de datos y estadística.
- La financiación de I.K.T. se realiza mediante la venta de sus servicios a sus socios y clientes

Finalmente, para una mejor comprensión de las funciones de las organizaciones profesionales del País Vasco, las exponemos en forma simplificada en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1
Funciones de las organizaciones profesionales del País Vasco

	Asociaciones	Centros de Gestión	Centro de Cálculo
Forma Jurídica	• Asociaciones Profesionales	• Cooperativas	• Sociedad Anónima
Objetivos	• Proponer y Desarrollar Planes de Mejora • Dar servicios al ganadero	Servicios a: • Ganaderos individuales • Colectivos (Asoc. y Coop.)	• Desarrollo Sistemas de Información • Consolidación y explotación de datos
Relaciones	• Administración • Centros de Gestión • Aberekin • Otros: Conafe, Alvo, etc.	• Administración • I.K.T.: Capital Social • Asociaciones: Socios	• Centros de Gestión • Asociaciones • Administración
Financiación	• Cuotas de ganaderos • Administración • Entidades de crédito	• Venta de Servicios • Administración	• Venta de Servicios

3.4 Grado de participación

Para saber el grado de participación del sector agrario en todo este entramado de organizaciones profesionales, se tiene que relacionar el número de socios que tiene cada asociación profesional con todo el censo de explotaciones existentes en el País Vasco y según los subsectores, están asociados alrededor del 15 al 20% de las explotaciones.

Esta cifra puede parecer pequeña y es debido a que existen muchas explotaciones con una dimensión muy pequeña y que la mayor parte de los ingresos provienen de otros sectores distintos al agrario.

Debido a esta razón, introducimos el concepto de "Censo Profesional", y lo definimos como aquellas explotaciones que tienen una dimensión mínima y que sería la siguiente:

Vacuno de leche y carne:	>	10 vacas
Ovino de leche y carne:	>	100 ovejas
Porcino:	>	10 cerdas
Cunicultura:	>	50 conejas
Avicultura de puesta:	>	300 gallinas
Horticultura bajo plástico:	>	1.000 metros cuadrados
Fruticultura:	>	1 hectárea
Forestal:	>	2 hectáreas

El grado de participación de las explotaciones consideradas como Censo Profesional, en las asociaciones profesionales es entre un 50 al 80% dependiendo del subsector al que pertenezcan.

4. LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LAS ORGANIZACIONES PROFESIONALES

Para explicar mejor los servicios que ofrecen las organizaciones profesionales, fundamentalmente las asociaciones y centros de gestión, a todos sus asociados, los clasificaremos de la siguiente forma:

4.1 ADMINISTRACIÓN, COORDINACIÓN Y CONTABILIDAD

Es un servicio que ofertan los centros de gestión y va más dirigido a las asociaciones y cooperativas, aunque hay agricultores y ganaderos que también los requieren, sobre todo lo concerniente a la fiscalidad y contabilidad.

Este grupo de servicios se da con personal propio de los centros de gestión o de forma subcontratada a empresas especializadas

En este grupo de servicios podemos destacar los siguientes:

- **Jurídico:** Confección de estatutos, creación de empresas, problemas legales, etc.
- **De Personal:** Confección de nóminas, asesoramiento laboral, problemas laborales, etc.
- **Organización:** Coordinadores de Juntas de Gobierno, confección de actas, gestión de las asociaciones profesionales y cooperativas, etc.
- **Administración:** Confección de informes, atención al socio, etc.
- **Fiscal:** Impuestos, asesoramiento fiscal, etc.
- **Financiero:** Asesoramiento de créditos, seguimiento de planes de viabilidad y tesorería, etc.
- **Económico:** Confección de planes de viabilidad, calculo de costes, etc.
- **Contable:** Contabilidad.

4.2 INFORMATIZACIÓN

Es un servicio que ofertan los centros de gestión a las asociaciones y se basa en la gestión y mantenimiento de programas informáticos necesarios para llevar a cabo los programas de mejora.

Todos los programas informáticos están confeccionados por I.K.T., o si existe una oferta interesante en el mercado, se compran directamente a las casas comerciales.

Los programas informáticos que se están gestionando en la actualidad son los siguientes:

- | | |
|---|--|
| ■ Vacuno de Leche:
Libro genealógico
Control lechero
Calificación morfológica
Mamitis
Reproductivo
Gestión técnico-económica | ■ Porcino:
Gestión técnica |
| ■ Vacuno de Carne:
Libro genealógico
Control de rendimientos
Calificación morfológica
Reproductivo
Gestión técnico-económica | ■ Ovino de Leche:
Libro genealógico
Control lechero
Reproductivo
Gestión técnico-económica |
| ■ Cunicultura:
Gestión técnica | ■ Ovino de Carne:
Libro genealógico
Control de rendimiento
Reproductivo
Gestión técnico-económica |
| | ■ Horticultura y Fruticultura:
Fertilización
Gestión técnico-económica |

4.3 PROYECTOS y CONSTRUCCIONES

Realiza proyectos de instalaciones agro-ganaderas y de viviendas rurales, dirección de obras, asesoramiento en la tramitación de permisos de obras en los ayuntamientos, valoraciones agrícolas y asesoramiento en construcciones e infraestructuras agrícolas y ganaderas.

4.4 SERVICIOS de SUSTITUCIÓN

Este servicio trata de ofertar al agricultor y ganadero una serie de profesionales calificados que le puedan sustituir en su explotación en caso de enfermedad y vacaciones.

El objetivo es mejorar las condiciones de vida de los agricultores y ganaderos.

4.5 CURSOS de FORMACIÓN

En colaboración con la empresa Mendikoi y las escuelas agrarias se organizan cursos de formación continua dirigidos a los agricultores y ganaderos.

Se confeccionan hojas divulgativas sobre alimentación, abonado, cosecha de forrajes, etc.

4.6 SERVICIOS EN PRODUCCIÓN ANIMAL

Realiza asesoramientos técnicos a las asociaciones profesionales de producción animal, fundamentalmente en el seguimiento de programas de mejora genética, campañas de desparasitación, prevención de mamitis y otras enfermedades.

Por otro lado da un servicio directo al ganadero que lo solicita, en:

- Alimentación: Mediante la confección de raciones equilibradas para el ganado, análisis de piensos, forrajes y silos (en colaboración con el SIMA) y recomendaciones en la compra de forrajes y subproductos.
- Producción forrajera: Mediante análisis de tierras (en colaboración con el SIMA), recomendaciones de abonado, asesoramiento en transformaciones y mejora de praderas y recomendaciones de variedades, semillas y herbicidas.
- Gestión económica: En este servicio se incluye análisis de resultados económicos (costes de producción, margen bruto sobre alimentación adquirida, cuenta de resultados, etc.) siempre se dan los resultados de la explotación y se comparan con la media de las explotaciones de la zona. Además de este servicio global, los ganaderos que lo solicitan tienen opción a

un servicio de contabilidad y fiscal (declaraciones de renta e IVA), análisis de inversiones y planes de viabilidad.

- **Reproductivo:** Este servicio consiste en visitas periódicas a las explotaciones para revisar a las vacas recién paridas, diagnósticos de gestación, tratamientos de fertilidad, etc. En ovino sincronización de celos y planificación de las inseminaciones artificiales y monta natural dirigida. Se realiza bien con personal propio o subcontratando los servicios de equipos veterinarios.
- **Mamitis:** Tanto en vacuno como en ovino y consiste en la detección de animales con mamitis crónicas y elaboración de protocolos de actuación para la resolución de los puntos críticos en las instalaciones de los animales y salas de ordeño.
- **Revisión de máquinas de ordeño:** Una vez al año se realiza una revisión de las máquinas de ordeño y se asesora sobre los cambios a efectuar.

4.7 SERVICIOS EN PRODUCCIÓN VEGETAL

Realiza asesoramientos técnicos a las asociaciones profesionales de producción vegetal en todo lo referente al desarrollo y seguimiento de programas de mejora.

Por otro lado da un servicio directo al agricultor que lo solicita, en:

- **Servicios comunes:** Como son abonado (análisis de tierras y foliares, en colaboración con el SIMA). Diagnóstico de plagas y enfermedades y asesoramiento en lucha integrada. Gestión técnico-económica con la misma filosofía que la planteada en los servicios en producción animal.
- **Cultivos leñosos:** Fruticultura y viticultura: Se realiza un asesoramiento sobre nuevas plantaciones (determinación de marcos de plantación, plantones y variedades), un servicio de poda de invierno y en verde, y determinación de momentos óptimos de cosecha.
- **Cultivos herbáceos intensivos:** Se da un servicio de asesoramiento en alternativas de cultivo (asesoramiento de variedades), instalaciones (invernaderos, complementos y riego) y un asesoramiento integral en cultivos sin tierra.
- **Enología:** A través de análisis enológicos se realiza una recomendación sobre los procesos de la elaboración del vino.

4.8 TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

Para que una transferencia tecnológica se considere eficaz, debe estar unida con los servicios técnicos que se dan al sector agroalimentario.

Desde esta perspectiva se han organizado lo que denominamos "Mesas

Sectoriales en I+D+T², en la actualidad son tres: agricultura, ganadería y forestal.

Las Mesas Sectoriales reúnen a todos los agentes involucrados en la cadena de valor, y son los productores a través de las asociaciones profesionales, las empresas transformadoras y de distribución y las empresas de suministros. En estas mismas mesas intervienen los centros de investigación, los centros de gestión en su papel de empresas encargadas de los servicios y la Administración.

El objetivo de estas Mesas Sectoriales es:

La definición de programas de mejora, desde el Plan de Mejora Genética en Vacuno Holstein hasta el Plan de Lucha Integrada en Agricultura. En todos estos planes el agricultor y ganadero es el protagonista y por tanto se involucra en ellos, porque están demandados por el propio sector.

El seguimiento del plan de mejora, intentando dar respuesta a los puntos críticos que se van diagnosticando y realizando una evaluación permanente a través de los resultados.

La demanda de Proyectos de I+D, que den respuesta a los problemas detectados.

5. UN EJEMPLO DE CENTRO DE GESTIÓN

Para dar una idea del funcionamiento de un centro de gestión, se explica la estructura que tiene LORRA.

5.1 Socios

Los socios que componen la cooperativa son los siguientes:

- Area Producción Animal
 - Vacuno de Leche: BIFE (Frisona), Baserriko Esnea (Venta Directa)
 - Vacuno de Carne: ASGAPIR (Pirenaico), BLAE (Limousin) y B.B.E. (Blonde de Aquitania)
 - Ovino de Leche: ACOL (Latxa)
 - Cunicultura: BIUNEL
 - Avicultura: AVI
 - Asociación de Patos: Baserriko Paitxiak
 - Caballos: ACCBI, Zaldiokel (Carne), Bizkaiko Pottoka (Pottokas)
 - Centro de Recría: ARGABI
- Area Producción Vegetal
 - Horticultura: BIHOEL
 - Fruticultura: BIALKA

- Txakolineros: BIALTXA
- Forestalistas
- Agricultura Ecológica: ECOLUR
- Sidreros: BIZKAIKO SAGARDOA
- Consejo Regulador: BIZKAIKO TXAKOLINA
- Área Cooperativas
 - GUVAC
 - MIBA
 - ABERENA
- Entidades Colaboradoras
 - Caja Rural Vasca

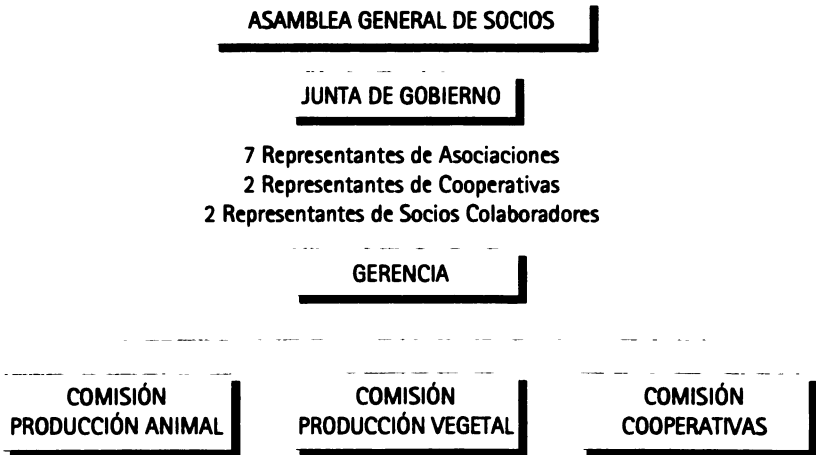
5.2 ÓRGANOS DE GOBIERNO

El Gráfico N° 1 representa los órganos de gobierno. La Asamblea General de Socios está constituida por todos los socios y es la encargada de elegir la Junta de Gobierno. Es el estamento de máximo poder.

La Junta de Gobierno está integrada por siete representantes de asociaciones (cuatro de producción animal, dos de producción vegetal y uno de cualquiera de las dos), dos representantes de cooperativas y dos representantes de socios colaboradores. Tiene la facultad de dirigir la asociación y actúa en temas generales de la cooperativa.

Gráfico N° 1

ORGANOS DE GOBIERNO DE LORRA S. COOP.



Las Comisiones están integradas por todos los socios agrupados en:

- Producción animal (divididos en: rumiantes y monogástricos)
- Producción vegetal
- Cooperativas

Tienen la función de dirigir aspectos relacionados con su actividad y enviar propuestas para su aprobación a las juntas de gobierno.

Finalmente está el Gerente, que es el responsable del funcionamiento de la cooperativa.

5.3 ORGANIGRAMA

LORRA se organiza en los departamentos siguientes:

- **Coordinación y administración:** Se encarga de coordinar y gestionar toda la actividad que surge de las juntas de gobierno de las asociaciones.
- **Informática:** Introduce todos los datos necesarios para llevar a cabo los programas de mejora de las asociaciones y en concreto:
 - Libro genealógico: vacuno de leche; vacuno de carne; ovino de leche.



GESTIÓN EMPRESARIAL, COOPERATIVAS y DESARROLLO RURAL. LA EXPERIENCIA DE ESTADOS UNIDOS

LEÓN GAROYAN

BSc. (Pl. Sc.), BSc. (Hort.), MSc. (Agr. Econ.), PhD. (Agr. Econ.)
PROFESOR ECONOMISTA EMÉRITO, UNIVERSITY OF CALIFORNIA, DAVIS

Este documento analiza un aspecto importante del desarrollo económico rural. Las aproximaciones al mismo, varían mucho de Estado en Estado y la mayoría de las veces comprometen a las agencias gubernamentales. A menudo, se ignora el papel de las empresas privadas en el desarrollo rural porque tememos que ellas puedan sacar provecho de esto. Mis reflexiones, de 50 años de empleo profesional en la agricultura, me han hecho un escéptico acerca de muchos esfuerzos por el desarrollo económico rural. Esto es, porque la mayoría de los esfuerzos son parciales y a menudo se realiza una sectorizada aproximación para superar el complejo conjunto de necesidades que derivan de los problemas estructurales económicos. Es como cuando una persona palpa con los ojos vendados, que palpa un caballo y describe un elefante.

Aproximaciones tan parciales, a menudo, hacen pequeñas contribuciones, pero, más a menudo, llevan a frustraciones, al uso suboptimizado de recursos y resultados económicos inadecuados, tanto para gobiernos, como para quienes se intenta beneficiar. Percibo la necesidad de un nuevo acercamiento, el principio de un programa más comprensivo con las aspiraciones y deseos de la población, para lo cual el desarrollo rural es necesario.

Suposiciones

De los materiales que me han suministrado los patrocinadores de programas, he inferido las suposiciones siguientes que condujeron al INDAP a disponer este simposium. (Los errores de omisión son míos y no del INDAP). Espero no haberme tomado demasiada libertad con mis interpretaciones.

1. El escenario económico (en Chile) está cambiando.

Los granjeros que sobreviven, habrán combinado sus recursos, y los habrán coordinado de manera diferente que en el pasado. Es necesario subordinarlos a las metas individuales por grupo y/o metas de la empresa. Lo anterior no es sólo un compromiso; es una condición necesaria impuesta por las fuentes del poder en la industria establecida.

2. Es necesario mejorar la gestión de la empresa agrícola, comenzando desde el nivel de la granja y procediendo a través de la cadena de producción alimenticia. La necesidad es especialmente crítica a la pequeña escala, recursos agrícolas limitados y los negocios son limitados.
3. El éxito de una empresa estará determinado por la habilidad de manejar cambios e innovaciones. Si existe el crecimiento económico, éste necesariamente estará basado en la expansión lograda en el comercio internacional, o la mejora de mercados locales libres del control del monopolio. Será independiente de las influencias de aquellos que ven oportunidades para el beneficio personal en el negocio con granjeros.

Esto es complejo, no existe ninguna respuesta o solución simple, pero la realidad de las suposiciones existe. La organización de granjeros y la de comerciantes, implica diferencias. El problema está basado en la producción a pequeña escala y los recursos agrícolas limitados, que se enfrentan con distribuidores de gran potencia, con base local y extranjera, quienes se enfrentan con consumidores sofisticados. Es un largo camino de la granja al consumidor, pero es un viaje que todos los productos de la granja, que entran al sistema de comercio de la alimentación, deben tomar. Los granjeros necesitan comprender este proceso.

En el desarrollo de este documento describiré los temas que creo tienen pertinencia con el tema general:

- Una hipótesis alternativa y procedimientos para el desarrollo económico rural exitoso, incluso la importancia del desarrollo económico rural en general, dentro del cual, puede ocurrir el desarrollo agrícola.
- El interés reconocido por Estados Unidos en las políticas agrícolas, y el desarrollo rural dentro de este marco. La filosofía del cambio de las políticas agrícolas.
- La filosofía de cambio de la agricultura y el comercio agrario de Estados Unidos en el desarrollo rural.
- El papel de las cooperativas y el sector privado en el desarrollo rural.

Una hipótesis ALTERNATIVA PARA EL desarrollo

Para que ocurra el desarrollo económico rural se necesita tener una economía general fuerte, que por su expansión provea oportunidades de empleo para los granjeros. Una política de crecimiento sostenido y el ámbito económico nacional, son un imán para aumentar el empleo rural, por la obtención de recursos provenientes de las granjas pequeñas. La mayoría de los productores agrícolas tienen más recursos humanos en agricultura que los que la economía puede sostener eficazmente. Una parte importante del desarrollo económico rural incluye transferir los obreros agrícolas. Para hacer esto, es necesario que los gobiernos tengan programas de capacitación de trabajo para granjeros.

Es conveniente distinguir desarrollo rural de desarrollo agrícola. Mi interpretación del desarrollo económico rural usualmente implica reunir una comunidad de intereses para conocer las necesidades económicas y sociales de una región o una comunidad. Esto usualmente responde a un amplio reconocimiento de la intervención pública, en temas como, facilidad para el acceso al agua, a un parque industrial; un mejoramiento del transporte público, o del sistema de comunicación. Los recursos logran alcanzar estos resultados cuando existe una combinación de aportes privados, locales y del gobierno nacional. Mi definición de desarrollo agrícola es más estrecha y estaría especificando a una empresa o industria. Veo el desarrollo agrícola como un elemento más específico, con el enfoque de una empresa o una situación muy específica económica que toma en consideración las siguientes variables:

- a. Recursos humanos y sus aspiraciones y motivaciones para el crecimiento.
- b. Recursos naturales, que se pueden utilizar para crear oportunidades para los habitantes de las regiones.
- c. Factores tecnológicos que favorecen el crecimiento de las operaciones o empresas.
- d. Recursos físicos disponibles que refuerzan el crecimiento de empresas.
- e. Recursos financieros, que se pueden congregar para facilitar la determinación de la viabilidad.
- f. Políticas del gobierno que alientan el crecimiento de áreas rurales.

Este marco también se aplica al desarrollo rural. Se ve como un conjunto de circunstancias que puede afectar la viabilidad de un proyecto de desarrollo. Un ejemplo puede ser la creación de una comisión regional para estudiar cómo aumentar el empleo en comunidades rurales, donde compañías de gran escala han cerrado fábricas, como ha ocurrido en la industria forestal de Estados Unidos

¿Es esto tan comprensible como para ser usado hoy? ¿Es éste real acercamiento al desarrollo regional (rural) en gran escala? Creo que sí. ¿Qué me hace pensar así? Fundamentalmente porque, poco a poco, proyectos de desarrollo para el crecimiento de sectores con los cuales estoy familiarizado, no han sido exitosos al alcanzar sus objetivos: aumento significativo de empleo y de los ingresos familiares. Esto ha sido porque tales proyectos no han utilizado los recursos de base que estaban disponibles para esto. Ellos suboptimizaron los recursos.

En cambio, no todos los proyectos de desarrollo rural necesitan ser complejos. Hay áreas más pequeñas, distinguibles geográficamente o subregionales donde el desarrollo rural tiene una base fecunda.

Se lleva a cabo uno de los programas más efectivos en el Estado de Oregón basado en una subregión rural. La iniciativa de esta actividad, llevada a cabo durante varios años, se originó con el Servicio de Extensión Cooperativa de la Universidad del Estado de Oregón. Esta contó con un número de comités constituidos por granjeros individuales, otros residentes rurales, agencias públicas y dueños de comercio agrícola. Estos comités se juntaban frecuentemente para identificar problemas a resolver, buscar soluciones e incluso, a veces, para conseguir un curso de base desde el cual podría suceder el desarrollo; hacían recomendaciones a cuerpos locales y gubernamentales y se encontraban con el público para expresar su opiniones durante las fases de la planificación. Más tarde, distribuyeron materiales educativos para ganarse la comprensión del público. Tales actividades llevaron a mejorar los servicios públicos, desarrollo de mejores procedimientos, programas de mercado y un desarrollo general del nivel de iniciativa local. Sobre todo, este es un ejemplo de un programa de desarrollo rural muy efectivo.

DIFERENCIAS ENTRE EL DESARROLLO RURAL Y EL DESARROLLO AGRÍCOLA

Como previamente mencioné, considero que el desarrollo agrícola tiene un alcance más pequeño que el desarrollo rural. El primero no requiere todos los recursos y podría estar orientado al público o a la comunidad. Por ejemplo, una industria del vino notable se ha desarrollado en el Estado de Oregón porque unos pocos individuos reconocieron que el clima y tierras de dos regiones del Estado eran favorables para la producción de varias variedades de uvas. Este interés pionero, se plantaron cientos de acres de uvas, se construyeron tilerías, se comercializaron vinos, algunos de los cuales existen hace 20 años. Este es un ejemplo del papel de la iniciativa privada en el desarrollo agrícola.

A veces los problemas de un producto se entrelazan con los intereses de

una
duct
una
pir
ra
ter

ve
da
u'
c
d
e
f

to
ar
t-
n
r-
e

n

,

/

2

una comunidad, cuando la misma está virtualmente confiada en un único producto. Encontramos tal situación en la industria de los productos forestales, cuando una comunidad depende del empleo de un único aserradero, que es el empleador principal en la comunidad. Un serio desempleo resulta cuando tal aserradero cierra sus puertas. En tales casos, podemos hacer estudios de factibilidad para determinar si la compañía puede sobrevivir si es adquirida por los empleados.

Otro ejemplo, los centros regionales para el desarrollo apoyados por subvenciones federales o del Estado, y a veces por fundaciones privadas. En un condado de California tal centro de desarrollo ha sido exitoso en obtener dinero para una "cocina incubadora", es un laboratorio para cocina a pequeña escala, con calidad comercial. Se provee esta facilidad a personas calificadas que quieren desarrollar nuevos productos alimenticios, quienes comparten el uso de equipos especializados que por sí solos no podrían comprar. Individualmente, cada uno puede comprometerse en la práctica a desarrollar un producto, con lo cual comenzaría un nuevo negocio. Este podría ser un aderezo nuevo, o fruta confitada, mermelada o gelatina. Los productos son formulados en la "cocina incubadora" experimentando el envase del producto y los artículos son finalmente testeados para determinar su potencial comercialización. El concepto "incubadora" ha demostrado éxito en varias regiones.

En los ejemplos anteriores, se requiere de un rol de dirección y muy frecuentemente tal dirección no existe o no es aceptada por los involucrados. En tales casos, agencias públicas deben proveer la dirección para organizar a las personas y luego devolver la misma a las personas por las organizaciones.

En los Estados Unidos esta dirección podría ejercerla un empleado del gobierno, sin embargo, tengo dudas acerca de cómo un serio desarrollo económico rural forma parte de la política agrícola de Estados Unidos. Todavía existe preocupación por el desarrollo rural, sin embargo, este no es coordinado y los resultados son lentos. Comunidades rurales usan varios métodos para competir, por ejemplo, empresas ofreciendo incentivos especiales, como también desarrollar vínculos para la construcción de edificios en parques industriales, bajas rentas en dichos parques, reducciones en el impuesto de la propiedad o exclusiones del impuesto equitativas por un período de años, inversiones de los gobiernos de la ciudad, y otras práctica para alentar el desarrollo de la industria local. Muchas de estas prácticas son exitosas, brindan nuevas oportunidades de trabajo para residentes rurales. Esto se hace posible por las acciones positivas que las comunidades locales realizan para aumentar el empleo y, a largo plazo, aumentar el impuesto base.

Cuando tiene lugar el desarrollo agrícola, creo que el éxito estará determinado por la habilidad del sector privado para identificar un sistema donde los productos son desarrollados por granjas de recursos limitados que pueden estar coordinadas con actividades de una empresa. Este concepto es comprendido dentro de la decisión de los fabricantes independientes cuando en la búsqueda de su ganancia personal tratan de coordinar sus actividades comerciales para proveer un servicio de alianzas verticales, que tiene la habilidad de identificar las presentes y futuras demandas del consumidor y comparar las necesidades y oportunidades del mercado. Su papel de interprete de demandas del mercado sería al revés a través del sistema, ya que ellos son atendidos por los granjeros, y sobre lo cual se toman las decisiones de producción y mercado. En esencia, esto cuenta con compañías privadas para proveer servicios en el proceso y mercado, y asociaciones locales agrícolas para proveer una fuente segura de suministro. Semejante esfuerzo privado necesita el apoyo de cuerpos del gobierno que deben estar dispuestos a proveer incentivos para la inversión privada. Mis observaciones son que dichos esfuerzos privados para el desarrollo agrícola implican un mercado organizado como cooperativas.

Oportunidades para las organizaciones cooperativas

De muchas maneras las cooperativas son similares a otras organizaciones del mercado. Operan en el mismo ambiente económico, utilizan esencialmente las mismas tecnologías del proceso cuando preparan los artículos de granja para la venta, están sujetas a las mismas prácticas del mercado, son las compañías financieras de inversiones similares y tienen responsabilidades públicas y sociales. Difieren en su forma por su capital equitativo y cómo se obtiene, cómo se distribuyen las ganancias, y cómo se toman las decisiones. Estas aparentemente inocuas diferencias son muy significativas.

Las cooperativas son una forma voluntaria de organización del negocio, en que los miembros proveen mucho del capital base equitativo, quienes se benefician con su patrocinio por compartir proporcionalmente las ganancias netas de la cooperativa, y participan en la toma de decisiones que afecta el gobierno de la cooperativa y la dirección de la misma. Algunas personas dirían que requieren participación democrática, significando que cada miembro tiene un voto igual en los temas. Hay otras características normalmente atribuidas a las cooperativas que podríamos discutir, pero están más allá de la mira de este estudio.

Los gobiernos que desean efectuar cambios estructurales en el sistema de

la posesión de la tierra a menudo se comprometen en programas para convertir grandes granjas en pequeñas granjas para la propiedad privada familiar. Frecuentemente, tal conversión a granjas pequeñas, incluye una o más organizaciones cooperativas en que los granjeros pequeños son llamados a pertenecer. Esto sería para proveer entradas en la producción de la granja, riego, o servicios de mercado para el gran número de granjas pequeñas que son creadas. Algunos gobiernos también han hecho un requisito de las cooperativas, para la reestructuración de empresas grandes en granjas pequeñas. En unos casos el gobierno ha tenido control del manejo de las cooperativas, incluso selección del gerente. En esencia, estas cooperativas llegan a ser un instrumento para que el gobierno mantenga el control directo, pero con la intención aparente de entregar el mando a la cooperativa.

Las cooperativas requieren que sus miembros sean informados y educados para ser exitosas. La mayoría de las cooperativas dirigidas por el gobierno dicen estar comprometidas con granjeros de pequeña escala, a quienes les falta experiencia en la toma de decisiones, en la práctica del cultivo o el manejo de un negocio.

La educación es una parte importante de la responsabilidad de cada cooperativa para con sus miembros, y muchas veces esto se hace pobremente. Esto no quiere decir que las cooperativas no envíen cartas, revistas y materiales de promoción a sus miembros. Muy a menudo, sin embargo, esto es de la cooperativa a los miembros, sin posibilidad para los miembros de comunicarse con la cooperativa. Estos programas de "comunicación" se usan para adoctrinar a los miembros y justificar las actividades de la cooperativa, en lugar de solicitar aportes a aquéllos. El inversor, dueño de las compañías, se justifica en hacer esto, pero creo que las cooperativas tienen una responsabilidad mayor, porque cada miembro es dueño de la empresa, que se crea para brindarle beneficios. Así, cuando los gobiernos piensan alcanzar el desarrollo rural, requieren que los pequeños granjeros pertenezcan a una cooperativa, pero éstos tienden a ser desconfiados de las cooperativas que son asignadas o controladas por los gobiernos. Para ser efectiva, la membresía de la cooperativa debiera ser voluntaria. Los miembros no tienen experiencia como participantes de una cooperativas, y debieran recibir información y comprometerlos en programas educativos para enseñarles su papel y responsabilidades dentro de la cooperativa.

Las cooperativas pueden efectivamente ayudar a producir el desarrollo rural y agrícola bajo ciertas condiciones. Esto es real, sobre todo cuando miembros potenciales son informados acerca de las condiciones de la cooperativa para

brindar servicios a los granjeros. En la mayoría de la áreas donde se requiere desarrollo económico, la población raramente tiene tal información y conocimiento. En su mayor parte, no han sido partícipes de las decisiones en el proceso de cultivo, sobre todo cuando han sido obreros de la granja llevando a cabo actividades que se les han asignado. Han sido raramente una parte del sistema del mercado comercial, y no comprenden los requisitos rígidos impuestos por tal sistema, semejante al desconocimiento sobre los requisitos del consumidor. Probablemente no tienen idea de quien compraría sus productos, y de la necesidad de encontrar condiciones de calidad, empaquetamiento y almacenamiento apropiado. El equipo usado para cosechar a menudo es inadecuado para mantener la calidad. Dadas estas condiciones, es poco lo que puede ser hecho por una cooperativa o una empresa privada para mejorar los ingresos locales. Cuando la producción excede las necesidades locales, un gran número de empleados debe ser trasladado para llevar el producto a mercados más lejanos. El granjero pequeño necesita entender el mercado básico, si la producción de la granja esta dirigida al mismo.

Si el objetivo del desarrollo económico rural y agrícola es reforzar oportunidades y aumentar ingresos, el proceso debe incluir la comercialización de la producción agrícola y en el mercado. El proceso de comercialización incluye lo siguiente:

- a. Reconocimiento de la importancia de satisfacer los requisitos de los consumidores.
- b. La necesidad de una coordinación dentro de la cadena del mercado de granjeros, procesadores, comerciantes, minoristas y consumidores.
- c. La necesidad de un compromiso entre los granjeros y su organización de mercado.
- d. Organización y uso efectivo de las cooperativas.

La ejecución de cooperativas implicadas en el desarrollo agrícola generalmente ha sido exitosa. Las cooperativas se adaptan para el desarrollo económico rural y agrícola porque reúnen a personas con intereses comunes, se forman en base del beneficio mutuo, y habilitan a las personas para alcanzar resultados que no pueden obtener solas. Así, pueden reducir el aislamiento interpersonal, el aislamiento geográfico y la desconfianza entre personas. Le dan estabilidad a las comunidades locales, crean trabajos, y estabilizan su capital humano. Mientras grandes compañías vienen y van, con decisiones basadas sólo en el desarrollo de objetivos financieros para su manejo en ciudades distantes, las cooperativas responden a necesidades locales, porque están organizadas por personas locales. Estas han sido creadas en Estados Unidos por lo menos hace 100 años. Si las

cooperativas tienen una debilidad como contribuyentes al desarrollo agrícola, esta sería su limitada habilidad para proveer acceso a mercados internacionales, comparada con grandes compañías a menudo internacionales.

IMPORTANCIA DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR

La única razón para producir un artículo para la venta comercial es satisfacer una necesidad del consumidor. Cuanto más se identifica esa necesidad, entendida y conocida, entonces se hará posible alcanzar el mayor desarrollo económico en regiones rurales. Esta no es una tarea fácil, y algunas compañías gastan grandes sumas de dinero para conocer las necesidades y preferencias del consumidor.

Para una compañía pequeña sería más fácil, ya que la cantidad de conocimientos sobre la necesidad no es sofisticado. Por ejemplo, aproximadamente hace 20 años, la industria del vino de California no creyó la información de que los consumidores cambiaban sus preferencias del vino rojo por el vino blanco de mesa. Continuaron plantando nuevas variedades de vino rojas, creyeron que los consumidores que preferían vinos blancos eran sofisticados y la tendencia no continuaría. Pues, para su sorpresa, la preferencia continuó, y cuando las ventas del vino rojo continuaron decayendo, plantaron variedades del vino rojo y blanco. En el intertanto, esta conversión les costó a ellos mucho dinero, y abrió en Estados Unidos la industria del vino en otros Estados, porque California no tenía bastante producción de vino blanco para satisfacer las necesidades del consumidor. Esa competencia todavía existe.

Otra lección para recordar es que las preferencias del consumidor cambian mucho más rápido que antes. Ninguna variedad o producto tiene la llave de la aceptación del consumidor puesta a perpetuidad. Ser flexible es la puerta para entrar en los mercados, y se apropian bien de ellas las compañías pequeñas que pueden tomar tales decisiones más rápidamente que las grandes compañías de la alimentación. Esa es una estrategia a considerar por las cooperativas y empresas pequeñas, cuando buscan maneras de mejorar las economías rurales. Hallar un hueco en la demanda comercial y llegar a ser un proveedor fiable.

LA COORDINACIÓN DEL MERCADO ES IMPORTANTE PARA EL ÉXITO

La idea de que si uno desarrolla la mejor ratonera, el mundo hará fila golpeando su puerta es obsoleta. Así también, es la idea de que una empresa

puede desarrollarse a sí misma como un proveedor fiable por sí misma. El camino al éxito es construido por la coordinación entre el sistema del mercado y una o más compañías que pueden cubrir las necesidades del mismo, ambos buscan el desarrollo de mutuos intereses que pueden ayudarlos a alcanzar sus objetivos propios. Por coordinación queremos decir que se establece un modo de vínculos en la cadena de mercado y quienes los originan. La idea es que es posible minimizar la exposición al riesgo de granjeros y compañías de mercado, así, los costos de la producción individuales son probablemente inferiores y sus costos de mercado son reducidos.

Por ejemplo, si el gerente de un planta de proceso de carne puede realizar una lista del ganado para la matanza durante cada día de la semana será capaz de programar las horas de los trabajadores más eficazmente y quizás reduce las horas no operativas. Si él es hábil para coordinar la compra de ganado con las necesidades ganaderas, el costo de la transacción por la compra debería reducirse. Como la incertidumbre se reemplaza con conocimiento acerca de suministros, de ambas labores deberían resultar ahorros significativos.

Hay varios tipos de coordinación usados por empresas agrícolas con granjeros. El más común es contratos entre granjeros y procesadores, o primeros negociantes. Estos contratos de producción reducen riesgos por ambas partes y ayudarían a establecer las bases por las cuales a los granjeros se les paga por sus productos. Esta es importante en la planificación desde la granja al empaquetador o procesador, para ser más eficaz. Cooperativas pequeñas y negocios pequeños hallarán tales contratos atractivos, pero se necesita establecer la existencia de equidad entre las partes contratantes. Esto establece un papel definido para la ayuda del gobierno a pequeños granjeros y pequeños negociantes que tratan con compradores.

Otro tipo de coordinación resulta de la integración vertical. Esta es la unión de fases sucesivas en la cadena alimenticia por propiedad o contratos a largo plazo. Incluiría también la unión entre las cooperativas de los granjeros y negocios de inversionistas que abren nuevas oportunidades para ambas partes. Las cooperativas contribuyen a valorar el enlace con compañías inversionistas, suministrando el producto bruto y la base de un número de miembros fieles, mientras que el propietario de compañías de inversión a menudo tiene más conexiones con el mercado. Una estrategia para el desarrollo económico de una cooperativa de granjeros establecida con un buen suministro de productos, estaría en identificar una potencial unión con compañías financieras para alcanzar el crecimiento.

Las cooperativas establecidas pueden expandirse buscando oportunidades y comprometiéndose en evaluar posibles uniones con empresas que tienen acceso al mercado. Esta debe habilitarse para aprovechar su base de suministro fiel, e invertir en valores agregados a las actividades, que contribuyan con un ingreso adicional a sus miembros. Un ejemplo puede ser una cooperativa de cultivadores de viñas que venden bultos de vinos directamente del depósito seguido de trituración y fermentación del vino. En muchos casos los miembros de una cooperativa no pueden esperar el envejecimiento de su vino, porque los granjeros requieren el dinero de la cosecha presente para financiar el funcionamiento de la granja a futuro y para la vida familiar, hay granjeros quienes guardan una porción de sus ingresos, esto permitiría que la cooperativa envejezca algunos vinos en barriles de roble por el tiempo requerido para vender como premium. Las cooperativas harían esto para establecer dos reservas del mercado separadas: una de venta de vinos y una segunda de venta de añejo en botella, dando más valor a los vinos y acrecentando los ingresos de los granjeros.

SE REQUIERE UN COMPROMISO CON EL SISTEMA DEL MERCADO

Nada de lo precedente puede ser posible sin un compromiso específico de los granjeros con el sistema del mercado comercial. Compromiso en este contexto significa entrar en un acuerdo entre dos o más partes, que requieren de cada uno para cumplir los requerimientos necesarios para hacer el acuerdo exitoso.

Dos tipos de compromisos son requeridos por las cooperativas de granjeros en un sistema comercial integrado. El primero es un compromiso de productores o comerciantes con los granjeros para patrocinar la cooperativa. Los acuerdos entre miembros a menudo sirven como la base para este compromiso, o se usa, además del acuerdo de miembros, un contrato separado. Los contratos necesitan ser cumplidos y deben prevenir por daños y perjuicios, si el mismo se rompe. En el compromiso contractual es necesario dejar a granjeros y compradores planificar, financiar y operar su negocio con la convicción de que los términos del acuerdo se cumplirán. Los contratos usados por la producción o mercado de muchas frutas, verduras y otras cosechas han crecido en Estados Unidos.

Una segunda forma de compromiso requerido a los miembros de cooperativas es el compromiso financiero. Los granjeros deben reconocer y entender que deben proveer algunos capitales para habilitar la cooperativa y para que pueda continuar sirviéndoles efectivamente en un ambiente económico cambiante. El gobierno concede subsidios públicos para ayudar a las cooperativas que asisten a

granjeros con ingresos bajos para que puedan establecerse, pero por períodos más largos los granjeros deben proveer algunos de esos capitales. Un problema sobre la marcha de cooperativas con bajos ingresos es cómo ganar bastante dinero para facilitar a sus miembros más ingresos y, además, retener el capital suficiente de ganancias que permita a la cooperativa invertir en actividades rentables. Es atractivo evaluar actividades adicionales, pero las cooperativas que comienzan no se podrían comprometer en cualquier cosa, más que a la manipulación del producto bruto.

En algunos casos, se requiere federaciones de cooperativas para tales propósitos. Una federación es un conjunto de dos o más cooperativas, que combinan recolectar suficiente producto bruto en forma eficaz y se comprometen en actividades adicionales. La forma federal de organización cooperativa fue popular en el comienzo de las cooperativas de granjeros en Estados Unidos, porque habilitó a cooperativas pequeñas para recolectar producto crudo, y transferir productos a un segundo nivel de cooperativas que lo hacían parcialmente propio junto con otras cooperativas independientes, con el propósito de subir el valor de los productos crudos. Un ejemplo es la industria cítrica de California, en que la clasificación y embalaje de fruta es hecho por la cooperativa local de cajas de embalaje, según las categorías de Estados Unidos, y el producto final es comercializado por Sunkist, la federación de cooperativas.

El papel de las cooperativas

He mencionado las cooperativas muchas veces en este discurso porque pueden ayudar a lograr el desarrollo agrícola rural. Las funciones de empresa de una cooperativa no serán diferentes de otras formas de empresa, pero la implicancia de las personas en ellas es muy importante, generalmente por la magnitud y por los proyectos de desarrollo.

A costa de repetir, pienso considerar cuatro características distintas de compañías del inversores que ayudan a las cooperativas en el desarrollo económico.

1. Las cooperativas se organizan con miembros que son su patrones. Se originan a causa de las necesidades de sus miembros, no por inversores externos.
2. Operan sobre la base del costo de hacer negocios, con ganancias y ahorros asignados proporcionalmente a sus miembros.
3. Los miembros proveen capitales equitativos a medida de su realidad.

4. Los miembros tienen el derecho y oportunidad de participar en materias apropiadas de la cooperativa en base de procesos de decisión democráticos. A menudo se llama mando democrático.

Dadas estas características, las cooperativas son organizaciones voluntarias que son poseídas, capitalizadas y controladas tanto por miembros patrones como usuarios. Las cooperativas operan a costo, con miembros que comparten riesgos y beneficios en la medida de su participación. Estas características no se consideran usualmente típicas de las compañías de inversores. En los Estados Unidos las cooperativas son importantes al proveer precios e ingresos justos a sus miembros. Se consideran muy buenas para la competencia y tienen un gran interés en servir a sus miembros-patrones.

CONSIDERACIONES DE LA GESTIÓN

Hay dos aspectos de gestión concernientes a las cooperativas y al desarrollo rural. Uno es el manejo del negocio cooperativo, y el otro es el manejo de pequeñas granjas por dueños en forma individual. Ambos presentan impedimentos para el éxito del desarrollo rural y agrícola, pero mi observación es que los problemas con granjeros pequeños son más difíciles de superar.

Por gestión me refiero a la necesidad de los eventos de buscar una óptima decisión, que utiliza recursos disponibles y asequibles en su combinación más eficaz. Esta definición se aplica universalmente a toda forma de esfuerzo de granjeros individuales, procesadores, comerciantes y agencias del gobierno, que buscan ejecutar un servicio público. Los problemas aparecen cuando aquellos con responsabilidades de gestión no reconocen las situaciones adecuadamente y estas pueden incluir la falta de comprensión de una responsabilidad, o el fracaso al identificar faltas de recursos y oportunidades, o la incapacidad de comunicarse con aquellos involucrados en un programa. Desde la perspectiva del autor los problemas de gestión comienzan cuando las ambiciones personales chocan con las decisiones del grupo. Ocurrirían a causa de una experiencia inadecuada o una errónea comprensión de los roles respectivos, aquel del gerente y aquellos de los miembros cooperativos.

Las soluciones no son simples. Se pueden empequeñecer los problemas con las situaciones individuales al establecer objetivos cooperativos claros y metas de ejecución, y por la comprensión mutua de los deseos de lograr resultados. Esto no se hace bien en la mayoría de negocios. Llegan a ser más serios en las cooperativas porque el cuerpo elegido por los miembros para proveer guía y to-

mar decisiones en la gestión de la cooperativa, son granjeros seleccionados por los miembros para servir como una mesa de directores. A menudo, la mesa no comprende su papel; falta comprensión de las condiciones y el clima en que se toman las decisiones económicas y en que la cooperativa debe operar; y falta confianza para proveer consejo y dirección a un gerente profesional. Y cuando la mesa selecciona a un granjero, quien es su par, para ser gerente, es una pequeña oportunidad para el éxito.

Esta es una de las primeras lecciones que las cooperativas granjeras de California aprendieron, hace casi 80 años. Una gestión inexperta, poco profesional, se debe reemplazar por una gestión competente, honrada, profesional, conocedora del ambiente del mercado en que la cooperativa debe operar. Cuando no es posible, por una cooperativa local, contratar un buen gerente, debe considerar una conjunción con una compañía comercial, quien puede orientar la gestión.

La realidad acerca de la habilidad de la gestión de pequeñas granjas y agricultores de recursos limitados es más difícil, porque por definición tratamos de una población que no ha tenido una orientación comercial ni experiencia en la toma de decisiones en todo su pasado. Como trabajadores se han preguntado qué hacer, y no cómo buscar una decisión sobre qué hacer. Usualmente no han estado expuestos a procedimientos de negocios y tienen desconfianza de aquellos con quienes han tenido que tratar. Mis observaciones, en muchos países desarrollados, es que también desconfían demasiado de los agentes del gobierno. Para hacer el tema más difícil, raramente confían en sus compañeros granjeros pequeños, lo que hace más dificultoso reunirlos en cooperativas sobre una base voluntaria, pero una vez en éstas, son participantes activos. Estos problemas inherentes no son fáciles de superar.

El punto luminoso para las pequeñas granjas o agricultores con recursos limitados es que se les puede enseñar mejor la práctica de la gestión, pero tomará tiempo y esfuerzo. Lo que los granjeros reciben de sus vecinos puede ser mejor entendido y aceptado que cuando es dicho por un empleado del gobierno. Reuniones de campo, en grupos pequeños de agricultores es un procedimiento establecido por el Servicio de Extensión Cooperativa de Lana-Grant.

RESUMEN DE FACTORES DE ÉXITO IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO RURAL Y AGRÍCOLA

1. Se requiere la comprensión de los participantes para el desarrollo económico.

Los proyectos de desarrollo rural no son un sustituto de programas de bienestar público. Habrá a menudo una necesidad de proveer asistencia pública a familias con necesidades. Las situaciones donde se requiere ayuda pública, a menudo también necesitan programas de desarrollo económico de áreas rurales y para granjeros de recursos limitados. Aquellos que participan en el programa de desarrollo económico, como destinatarios de servicios, deben entender las diferencias entre ayuda pública y desarrollo económico para granjeros de recursos limitados.

2. Aunque la dirección puede ser desarrollada desde fuera del grupo, debe ser transferida para que se lleve a cabo dentro del mismo.

Anteriormente describí situaciones donde los programas hacían cosas para las personas en lugar de hacer cosas con las personas. La base para hacer cosas con las personas está en identificar y/o desarrollar la gestión desde dentro del grupo para beneficiar los programas de desarrollo económico. Donde una dirección activa emerge desde dentro de un grupo, hay una gran oportunidad para desarrollar confianza dentro del grupo. En contraste, cuando la dirección se origina y queda en el gobierno y en fuentes externas, los participantes ven las actividades con desconfianza.

Un papel importante de las agencias públicas es ayudar a dirigentes locales a involucrar a otros miembros, para llevar a cabo actividades del programa, ganar su comprensión y apoyo.

3. Discutir con los participantes potenciales los recursos que ellos pueden aportar y la ayuda externa que ellos necesitan.

La contestación usual de las personas es "dénnos dinero". Pero esto es demasiado simple, porque aunque sería una condición del requisito, no sería una condición suficiente para motivar a las personas a desarrollar sus potencialidades. Un primer paso es un estudio de factibilidad para determinar las necesidades disponibles, recursos requeridos y mercados potenciales. Las personas pueden asistir a tal evaluación de las necesidades, aportando ideas y así se sentirían involucrados.

De cualquier modo hay recursos que las agencias del gobierno pueden proveer bien. Por ejemplo, once condados rurales del norte de California compararon los costos de un sistema de telecomunicaciones, que abrió sus condados a sistemas de comunicaciones modernas. Esto llevó a mejorar los servicios medios, a una mejor educación, y a contactos fiables con regiones más desarrolladas.

4. Reconocer y seguir los pasos de desarrollo de empresas específicas en regiones rurales.

El desarrollo de la empresa tiene distintos pasos que llevan a la formación sistemática de planes. Estos incluyen los pasos siguientes:

- a. Fase apropiada de intervención.
- b. Reconocimiento de intereses comunes y necesidades.
- c. Hacer intervenir a personas en este reconocimiento.
- d. Convertir conceptos en realidad.

Mi enfoque en este punto es el desarrollo económico que implica la creación de una empresa nueva o la expansión de oportunidades para la existencia de empresas pequeñas. La fase apropiada para la intervención varía, pero a menudo se da cuando hay una comprensión de que las cosas pueden ser mejor, ya que la situación existente no es la más aceptada por la comunidad en la cual la gente está destinada a vivir. Inevitablemente, la fase apropiada para la intervención sucede a la fase en que las personas reconocen que hay una posibilidad para una vida mejor.

Las agencias del gobierno a menudo no tienen suficiente comunicación ni locales para ser efectivas en la fase de intervención. Como consecuencia, imponen sus valores y objetivos sobre personas, lo cual lleva a desconfiar de ellos. Actuar en el momento justo o tomar hábilmente la oportunidad es un factor decidido para lograr implementar los programas de desarrollo.

El reconocimiento de intereses necesarios y comunes es realmente la responsabilidad de los participantes locales, aunque una agencia del gobierno puede facilitar el proceso por el cual las personas locales reconocen que en la vida real se sienten aisladas, inadecuadas y sin influencias, y que pueden trabajar juntos y crear soluciones que superen sus problemas comunes.

Por ejemplo, cultivadores independientes de la fruta, trabajando juntos pueden empaquetar y transformar la fruta para mejores mercados o tendrían la necesidad de trabajar con granjeros de un pueblo inmediato quienes tienen un problema similar. O hacheros de la madera dura y dueños del aserradero, pudieran encontrar que ellos pueden usar las instalaciones del aserradero para darle mayor valor a los productos al trabajar con otros grupos, ganar eficiencia en las operaciones y atraer grandes compradores.

Convertir conceptos en realidad significa hacer trabajar juntos a las personas. Cuando a las personas les falta experiencia en ser propietarios, compartir y tomar decisiones, llega a ser difícil convertir conceptos en proyectos activos. De cualquier modo, si las primeras dos fases han progresado bien con el desarrollo de la dirección local y el compromiso, una base de mutua comprensión y confianza se debe haber desarrollado.

La transformación de conceptos en realidad implica pasos específicos de la ayuda del gobierno. Hay una responsabilidad grande para el gobierno como un facilitador de proyectos de desarrollo local. A veces, esto implicará proveer créditos públicos o préstamos. En otro momento involucrará el estímulo de grandes compañías para proteger los intereses de granjeros y de gobierno.

Para ser exitoso, el desarrollo económico rural y agrícola necesita ser una parte prominente de las políticas de desarrollo agrícola y económicas de un país. Mercados de apertura por acuerdos de comercio internacionales son definitivamente un proceso a seguir para el desarrollo económico que se necesita. Cuando se hace así, una política apropiada asistiría a granjeros de recursos limitados y residentes rurales para compartir tales políticas del gobierno. Estos pueden incluir las diferentes políticas por situaciones de pobreza rural y por desarrollo económico. Finalmente, los gobiernos necesitan reconocer que pueden facilitar el desarrollo económico rural y agrícola, a través de la contratación de compañías de gran potencia para ayudar a mercantilizar áreas rurales. Una combinación de gobierno, empresa privada, fundaciones privadas, e instituciones locales encontrará la meta mucho más exitosamente que cualquier aproximación llevada a cabo por uno de ellos.



**EXPERIENCIAS
NACIONALES**

EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN EN EMPRESAS AGRÍCOLAS. LA EXPERIENCIA DE CORFO

TOMÁS VIAL VIAL

GERENTE DIVISIÓN FOMENTO y DESARROLLO PRODUCTIVO, CORFO

I. INTRODUCCIÓN

CORFO, como institución de fomento multisectorial, tiene una larga historia de apoyo a la modernización productiva del país.

En cuanto al sector agrícola, se destacan en el pasado: el plan ganadero sur, el plan de desarrollo frutícola, la creación de IANSA, la electrificación rural entre muchas otras realizaciones.

Igualmente se destacan hasta el año '90, el crédito agrícola de mediano y largo plazo para apoyar la inversión productiva.

En la actualidad, la corporación, en lo que dice relación con la pequeña y mediana empresa agrícola, ha centrado su acción de fomento en lograr una pronta transformación productiva de la agricultura para hacerla más competitiva y rentable.

Lo anterior nos obliga a apoyar las siguientes tendencias a futuro:

- Producciones con demandas crecientes.
 - Productos finos y de alta calidad.
 - Fortalecimiento de las entidades y organizaciones empresariales que dedican esfuerzos a la capacitación, a mejorar la gestión agrícola y a la asistencia técnica agrícola.
 - Los esfuerzos asociativos de los empresarios agrícolas.
- El agrícola es uno de los sectores con mayores beneficios en la asociatividad, especialmente en las áreas dinámicas orientadas a las exportaciones. Ejemplo: sector vitivinícola de viñas emergentes organizados en "Chile Vid".
- El aprendizaje directo de los empresarios. Ejemplo: misiones tecnológicas.

II. Modelo de operación CORFO para Programa de Subsidio a la PYME

Para hacer eficiente y eficaz nuestra acción de fomento, que apunta substancialmente a integrar a la operación de las pequeñas y medianas empresas agrícolas, técnicas modernas de gestión empresarial y nuevas tecnologías a los procesos productivos y de comercialización, nos hemos organizado en un modelo operacional definido que funciona hace ya cinco años y que está siendo evaluado permanentemente para su ajuste y adaptación.

Características del modelo:

- CORFO se autodefine como entidad de fomento de segundo piso, es decir, no opera directamente los programas de fomento y asistencia técnica.
- Fuerte descentralización regional e institucional.
- Apoyo a la creación de una red de agentes operadores intermedios privados, para implementar programas de acción de fomento enmarcados en la aplicación de instrumentos de fomento, tales como PROFO y FAT o cualquier otro que admita una operación descentralizada de CORFO.
- Financiamiento compartido entre CORFO y empresas productoras en programas de fomento y asistencia técnica.

El cofinanciamiento de los empresarios es creciente cada año, si el programa es plurianual, y también es creciente según el número de veces que recibe un módulo de asistencia técnica.

El cofinanciamiento creciente de los programas subsidiados por CORFO trae como consecuencia lógica la transitoriedad de los beneficiarios de los subsidios, lo que permite el acceso de nuevos empresarios a los programas. Lo anterior es necesario si se desea ampliar la cobertura, ya que siempre los recursos financieros serán limitados.

III. FUNCIONES EN EL MODELO

1. Función de CORFO

- a) Apoyo a la formulación de proyectos de fomento a los agentes operadores intermedios privados y a los empresarios beneficiarios de los programas.

Lo anterior requiere compartir visiones estratégicas con los agentes y productores; para lograrlo, CORFO ha contratado estudios de diagnóstico, evolución y perspectivas de las regiones y de los distintos sectores productivos (en el sector agropecuario con Agraria).

Igualmente, realiza sistemáticamente y todos los años, talleres para la formulación de proyectos específicos de fomento en cada región, con los agentes operadores y los empresarios. Para estos talleres se contrata siempre asesoría externa para ampliar y contemplar distintos puntos de vista.

- b) Diseño de instrumento de fomento. Ejemplos: PROFO y FAT. Ambos instrumentos están diseñados para incorporar modernas técnicas de gestión y nuevas tecnologías a las empresas agrícolas.

El PROFO: cofinancia (hasta 70%) a un grupo de empresas asociadas (cinco o más), un conjunto de actividades que propendan al mejoramiento de la gestión del conjunto y de cada empresa participante.

Estas actividades realizadas en conjunto por las empresas dicen relación generalmente con materias, tales como: adquisición de insumos, comercialización de productos, exploración de mercados, financiamiento de algunos estudios, participación en exposiciones, envío de muestras, participación en seminarios y talleres, misiones tecnológicas, capacitación, etc. El subsidio cofinancia la gestión de estas actividades cuando son de producción, y la actividad misma cuando son de formación empresarial. Para lo anterior es fundamental el cofinanciamiento del gerente del PROFO.

Las actividades descritas se enmarcan siempre en un proyecto de fomento específico con metas definidas para cada año y con una proyección a tres años. Lo anterior permite medir logros y resultados de los proyectos.

El FAT: es cofinanciamiento a la asistencia técnica individual o colectiva elegida libremente por los empresarios en su temática y ejecutada por un consultor inscrito, en un registro único nacional de CORFO disponible en cada agente operador y en cada dirección regional de CORFO.

- c) Evaluación de impacto de programas e instrumentos.
d) Asignación de recursos a programas y proyectos

2. FUNCIÓN DE LOS AGENTES OPERADORES INTERMEDIOS

- Preparación de programas de fomento y de asistencia técnica para su presentación a las direcciones regionales.
- Administración de los recursos asignados por CORFO y los productores a los programas.
- Apoyo a los empresarios en formulación, visión estratégica y de negocio.

3. FUNCIÓN DE LOS EMPRESARIOS

- Formulación del programa de fomento y ejecución concreta del mismo con apoyo del gerente del PROFO y asistencia técnica especializada.

- Cofinanciamiento del programa formulado:
 - Elección del gerente.
 - Elección del consultor.
 - Cofinanciamiento del agente operador intermedio.

IV. Acción de fomento en el sector agrícola 1996

En esta materia nos referiremos sólo a las acciones que dicen relación con la gestión empresarial y asistencia técnica (están fuera las de desarrollo tecnológico, reconversión productiva e intermediación financiera).

En 1996 operaron 130 proyectos de fomento que asocian a 2 mil empresarios pequeños y medianos, los cuales buscan centralmente mejorar la gestión en las empresas agrícolas. El monto invertido en estos proyectos, incluyendo las asistencias técnicas específicas, ascienden a \$2.400 millones en subsidios CORFO.

Estos programas fueron administrados por seis operadores privados, los cuales tienen asignadas regiones a las cuales postularon, para lo cual deben demostrar idoneidad, capacidad técnica y convocatoria, y no tener conflicto de intereses. Ellos son:

Agente	Región
CORPADECO	IV
ASIVA	V
FEDEFRUTA	M
COPEVAL	VI
CODESER	VIII-X-XI-XII
TRAFKIN	IX

V. Un ejemplo específico de proyecto de fomento lupino Maquehue, IX Región

1. Breve historia

Mediante la cooperación internacional, articulada por la Universidad de la Frontera, durante el mes de marzo de 1991 y hasta marzo de 1995, se desarrolló un proceso de organización en el sector de Maquehue que se materializó en la formación de cuatro centros de servicios comunitarios en las áreas de salud, educación e infraestructura comunitaria.

Como parte de los centros de servicios comunitarios (CSC), se implementaron cuatro centros de acopio y selección de lupino provistos de bodega, maqui-

narias para la limpieza y calibración del lupino, y equipos para el control de calidad y pesaje.

No obstante lo anterior, este proyecto de organización quedó inconcluso por falta de financiamiento proveniente del exterior, quedando el desarrollo del área agrícola con grandes desafíos y barreras que enfrentar. Esta situación, que contaba con una organización básica, fue atendida en sus fases posteriores con un proyecto de fomento.

2. Objetivos del proyecto de fomento

La realidad del sector Maquehue contaba con una base de producción y procesamiento, pero deficitaria en las áreas técnicas de producción, administración de los centros de acopio y comercialización en el mercado nacional como internacional. Por estos motivos se estructuró un proyecto de fomento con la incorporación de un profesional ingeniero agrónomo capaz de ejercer la función de un gerente, con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Crear una unidad única comercializadora del lupino producido en la comunidad de Maquehue con el propósito de sustituir a los intermediarios y acceder de esta manera a la obtención de mejores precios para el producto, permitiéndole a los empresarios una mejor rentabilidad del cultivo.
- b) Articular un programa de asistencia técnica que permita mejorar los niveles de producción y obtener un producto de mejor calibre y condiciones sanitarias; apoyando el programa de producción con la implementación de un servicio mecanizado de preparación de suelos.
- c) Crear una sociedad comercial capaz de negociar la producción, precio y la colocación del lupino en el mercado internacional, especialmente España, Portugal e Italia, con una marca propia.

3. Empresas participantes

Son pequeños empresarios asociados a los centros de acopio que en conjunto alcanzan a 370 productores directos y aproximadamente 110 indirectos que sólo venden su producción a los centros de acopio.

4. Superficie de cultivo y rendimiento

Son pequeños propietarios cuyas superficies de cultivo varían entre 1,0 hectárea y 5,0 hectáreas. Y sus producciones eran del orden de los 1.500 Kg./Há. hasta 1.700 Kg./Há. Y que comprometen una superficie total de cultivo de 790 a 1.050 hectáreas anualmente.

5. MONTO DE LOS APORTES FINANCIEROS

Monto de los aportes financieros

(en miles de \$)

Año/aporte	CORFO	Empresas	Total
Primer año	35.272	24.600	59.872
Segundo año	15.398	19.880	35.278

6. ACTIVIDADES DEL GERENTE Y EQUIPO TÉCNICO

Durante el primer año de funciones del proyecto de fomento se han desarrollado diferentes tipos de actividades tales como :

- a) Formación de un equipo técnico asesor compuesto de tres profesionales orientados a la planificación y ejecución del programa.
- b) Organización y puesta en marcha de las unidades de acopio con control de calidad uniforme y centralizado.
- c) Implementación y puesta en marcha de la oficina comercial dotada de equipos de computación, comunicación, administrativo y contable desde donde se contactan con los centros de producción y con potenciales compradores, además de manejar la administración y avance del programa.
- d) Ejecución de un programa de capacitación orientado a la incorporación del concepto de calidad en el producto y su importancia para comercializar y adquirir presencia en el mercado.
- e) Capacitación de los administradores y secretarios de cada centro de acopio en el manejo de un *software* administrativo que les permita efectuar registros de ingresos y egresos de lupino, liquidación a productores y contabilidad entre otras.
- f) Formulación y puesta en marcha de las estrategias de comercialización y liquidación del lupino a los productores y a los compradores, basadas en planes de producción y evolución de los precios en los mercados .
- g) Gestión de financiamiento del capital operacional de los centros de acopio para la compra del lupino a los empresarios según los resultados de una cosecha organizada.
- h) Gestión de control de producción y avance de limpieza y selección del lupino para el cumplimiento de compromisos de venta pactados.
- i) Evaluación del resultado económico de cada uno de los centros de acopio con la finalidad de controlar costos de producción y asegurar su rentabilidad.

- j) Organización y gestión de los servicios agrícolas mecanizados para apoyar las necesidades de preparación de suelos, fumigación y siembra asociados a los planes de producción predial.
- k) Ejecución del plan de capacitación en producción y manejo técnico del cultivo a nivel predial.
- l) Creación de la sociedad única comercializadora de lupino "Maquehue S.A.", que se propone adquirir la calidad de empresa exportadora y obtener los frutos de los contactos con empresas compradoras en el exterior.

7. Evolución de los indicadores y resultados

Indicadores	Temporada 95	Temporada 96
Hás. sembradas	790	852
Volumen procesado en los centros de acopio	1.300 Ton.	780 Ton.
Precio/kg/calibre		
+ 12 mm	\$ / Kg. 200	244
11/12 mm	\$ / Kg. 115	165
10/11 mm	\$ / Kg. 100	100
8/10 mm	\$ / Kg. 50	54
Ventas totales (m\$)	163.800	139.910

8. Conclusiones

- a) La baja observada en el indicador volumen procesado por los centros de acopio se explicaría por el efecto negativo de factores climáticos sobre la producción; situación que explicaría también el descenso en el indicador ventas totales.
- b) No obstante lo anterior, el indicador ventas totales no se ha resentido en la misma proporción que el volumen procesado debido a los aumentos de precio por calibre que se obtuvieron. El aumento del precio es una consecuencia del poder de negociación y colocación directa a los poderes compradores y exportadores que responde a uno de los objetivos propuestos.
- c) Producto de la gestión comercial del gerente del proyecto de fomento se han establecido contactos en el exterior con compradores de lupino, negociaciones que se concretarán en el curso del año 1997 con España, Portugal, Italia y Canadá.

El desarrollo de empresas agrícolas.

El caso de IANSA

ERNESTO SAHR

GERENTE GENERAL, IANSA

I. INTRODUCCIÓN

Me ha correspondido presentar la experiencia de IANSA en la gestión agrícola. Antes de comenzar, me parece oportuno hacer una breve reseña histórica de la empresa, que puede ayudar a mejor entender cómo se ha desarrollado este proceso.

Empresas IANSA, ex Industria Azucarera Nacional, fue fundada en 1953 por la CORFO. Nació como sociedad anónima, donde el Estado mantenía el 99% de la propiedad. Como empresa estatal, IANSA estaba desde su inicio orientada a cumplir un rol de desarrollo social. Era monoprodutora, siendo el azúcar y los subproductos propios de la elaboración de la remolacha sus únicos productos. Cuando a comienzo de los años '80 el país opta por una economía de mercado, se reestructura la empresa y se busca incrementar sus niveles de eficiencia, pero no se le permite incursionar en otros negocios.

En 1982, se puso en marcha el Programa Remolachero, el cual consistía básicamente en lograr el autoabastecimiento nacional de azúcar en condiciones de eficiencia que le permitieran a la empresa competir en el largo plazo con el azúcar importado.

El programa remolachero rindió sus frutos y IANSA fue capaz de abastecer las necesidades de azúcar del país, por primera vez en 1986. Sin embargo, continuaba siendo una empresa monoprodutora de azúcar. Sólo después de que IANSA se privatiza, entre los años 1986 y 1988, se inicia recién el proceso de crecimiento y diversificación de la compañía. Para ese entonces, IANSA había logrado consolidarse como una empresa con una gran presencia en el campo y de gran impor-

El desarrollo de empresas agrícolas.

El caso de IANSA

ERNESTO SAHR

GERENTE GENERAL, IANSA

I. INTRODUCCIÓN

Me ha correspondido presentar la experiencia de IANSA en la gestión agrícola. Antes de comenzar, me parece oportuno hacer una breve reseña histórica de la empresa, que puede ayudar a mejor entender cómo se ha desarrollado este proceso.

Empresas IANSA, ex Industria Azucarera Nacional, fue fundada en 1953 por la CORFO. Nació como sociedad anónima, donde el Estado mantenía el 99% de la propiedad. Como empresa estatal, IANSA estaba desde su inicio orientada a cumplir un rol de desarrollo social. Era monoprodutora, siendo el azúcar y los subproductos propios de la elaboración de la remolacha sus únicos productos. Cuando a comienzo de los años '80 el país opta por una economía de mercado, se reestructura la empresa y se busca incrementar sus niveles de eficiencia, pero no se le permite incursionar en otros negocios.

En 1982, se puso en marcha el Programa Remolachero, el cual consistía básicamente en lograr el autoabastecimiento nacional de azúcar en condiciones de eficiencia que le permitieran a la empresa competir en el largo plazo con el azúcar importado.

El programa remolachero rindió sus frutos y IANSA fue capaz de abastecer las necesidades de azúcar del país, por primera vez en 1986. Sin embargo, continuaba siendo una empresa monoprodutora de azúcar. Sólo después de que IANSA se privatiza, entre los años 1986 y 1988, se inicia recién el proceso de crecimiento y diversificación de la compañía. Para ese entonces, IANSA había logrado consolidarse como una empresa con una gran presencia en el campo y de gran impor-

tancia en la economía de las regiones donde estaba presente y también para el país.

En efecto, una superficie de remolacha sembrada anualmente cercana a las 50 mil hectáreas y una cartera de 11 mil a 12 mil agricultores, junto con una gran fortaleza industrial, constituyen hasta la fecha, la base sobre la cual se ha basado el proceso de diversificación y crecimiento que hoy está viviendo la empresa.

Para terminar con esta breve reseña de la historia de IANSA, diremos que hoy en día la empresa se ha transformado en el holding Empresas IANSA, con sus filiales lansagro, encargada de la producción de remolacha y comercialización de insumos; IANSA, dedicada a la elaboración de edulcorantes; lansafрут, dedicada a la fabricación de pasta de tomates, jugos de fruta y congelados, con actividades en Perú y Brasil, y finalmente, Biomaster, que es la filial dedicada a la fabricación de alimentos concentrados para ganado, peces y mascotas.

II. LA EXPERIENCIA DE IANSA

Entrando ya en lo que es el tema de este seminario, nos centraremos en la actividad de lansagro como productora de remolacha, su relación con los agricultores y como se ha apoyado la gestión agrícola durante estos años, para terminar relatando lo que ha sido el programa Remolacha 2000, que se inició en el año 1992 y que nos ha parecido interesante analizar en esta oportunidad.

La relación de IANSA con los agricultores ha sido muy estable en el tiempo, producto de una serie de acciones de apoyo a su gestión que han permitido la permanencia del cultivo de la remolacha y la adaptación de los agricultores a los diversos modelos económicos que se han aplicado en el país durante todo este tiempo.

lansagro, filial agrícola de Empresas IANSA, contrata anualmente entre 45 mil y 50 mil hectáreas de remolacha con alrededor de 10 mil agricultores en la zona comprendida entre San Fernando por el norte y Frutillar por el sur. De éstos, el 80% corresponde a pequeños agricultores. El promedio nacional de superficie durante la temporada pasada fue de 5,1 hectáreas, con cifras de 3,8 hectáreas en Linares y 0,75 hectárea por agricultor en el caso del programa con los mapuches, que se desarrolla en Cautín en convenio con INDAP.

El éxito que ha tenido el cultivo de la remolacha y los altos rendimientos alcanzados por Chile en este aspecto, que lo sitúan entre los más altos del mundo, se basa fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- En primer lugar, IANSA ha demostrado ser, con sus más de cuarenta años de presencia en el agro chileno, una empresa que ofrece a los agricultores garantía de seguridad y seriedad, ofreciendo un contrato de producción con condiciones de precio y plazos de pago conocidas.
- En segundo lugar, y tal vez este sea uno de los aspectos importantes a analizar desde el punto de vista de los objetivos de este seminario, lansagro pone a disposición de los agricultores un equipo de más de veinte ingenieros agrónomos y sesenta técnicos que apoyan directamente con asistencia técnica a los agricultores en la producción de remolacha. Este apoyo, se realiza a través de las siguientes acciones:
 - Actividades individuales, es decir, la visita de nuestros técnicos predio a predio.
 - Actividades grupales, con la realización de días de campo y charlas técnicas.
 - Actividades masivas. Se entienden como tales aquéllas que se realizan a través de medios masivos de difusión como la radio. Se han obtenido muy buenos resultados usando este medio para recomendar el control de alguna plaga, como por ejemplo pulgones y langostinos; la necesidad de aumentar la frecuencia de riego, o para difundir alguna otra práctica de manejo general del cultivo.
 - Uso de medios escritos. En forma permanente se están elaborando y distribuyendo entre los agricultores cartillas técnicas. Además, cada cierto tiempo se elaboran pequeños manuales del cultivo de la remolacha.
 - Visitas al extranjero. El año recién pasado se organizó, con el apoyo del FIA, del Ministerio de Agricultura, un viaje de captura tecnológica a Alemania y España. Estos agricultores se transforman en líderes para la difusión de las tecnologías hacia otros agricultores del sector.
 - Asesorías con expertos extranjeros. Anualmente nos visita una serie de expertos en el cultivo, provenientes de universidades y centros de investigación de Europa y Estados Unidos, que apoya nuestra gestión de asistencia técnica tanto en la capacitación del equipo técnico así como también con actividades con los agricultores.

Finalmente, lansagro ofrece a los agricultores financiamiento del cultivo, que incluye todos los insumos necesarios para la remolacha, y algunos anticipos en dinero, para financiar mano de obra. Adicionalmente, el agricultor puede acceder a una línea de crédito para financiar otros cultivos y a una tercera línea de crédito de largo plazo, tres a cuatro años, para financiar la compra de maquinarias y equipos.

tancia en la economía de las regiones donde estaba presente y también para el país.

En efecto, una superficie de remolacha sembrada anualmente cercana a las 50 mil hectáreas y una cartera de 11 mil a 12 mil agricultores, junto con una gran fortaleza industrial, constituyen hasta la fecha, la base sobre la cual se ha basado el proceso de diversificación y crecimiento que hoy está viviendo la empresa.

Para terminar con esta breve reseña de la historia de IANSA, diremos que hoy en día la empresa se ha transformado en el holding Empresas IANSA, con sus filiales lansagro, encargada de la producción de remolacha y comercialización de insumos; IANSA, dedicada a la elaboración de edulcorantes; lansafрут, dedicada a la fabricación de pasta de tomates, jugos de fruta y congelados, con actividades en Perú y Brasil, y finalmente, Biomaster, que es la filial dedicada a la fabricación de alimentos concentrados para ganado, peces y mascotas.

II. LA EXPERIENCIA DE IANSA

Entrando ya en lo que es el tema de este seminario, nos centraremos en la actividad de lansagro como productora de remolacha, su relación con los agricultores y como se ha apoyado la gestión agrícola durante estos años, para terminar relatando lo que ha sido el programa Remolacha 2000, que se inició en el año 1992 y que nos ha parecido interesante analizar en esta oportunidad.

La relación de IANSA con los agricultores ha sido muy estable en el tiempo, producto de una serie de acciones de apoyo a su gestión que han permitido la permanencia del cultivo de la remolacha y la adaptación de los agricultores a los diversos modelos económicos que se han aplicado en el país durante todo este tiempo.

lansagro, filial agrícola de Empresas IANSA, contrata anualmente entre 45 mil y 50 mil hectáreas de remolacha con alrededor de 10 mil agricultores en la zona comprendida entre San Fernando por el norte y Frutillar por el sur. De éstos, el 80% corresponde a pequeños agricultores. El promedio nacional de superficie durante la temporada pasada fue de 5,1 hectáreas, con cifras de 3,8 hectáreas en Linares y 0,75 hectárea por agricultor en el caso del programa con los mapuches, que se desarrolla en Cautín en convenio con INDAP.

El éxito que ha tenido el cultivo de la remolacha y los altos rendimientos alcanzados por Chile en este aspecto, que lo sitúan entre los más altos del mundo, se basa fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- En primer lugar, IANSA ha demostrado ser, con sus más de cuarenta años de presencia en el agro chileno, una empresa que ofrece a los agricultores garantía de seguridad y seriedad, ofreciendo un contrato de producción con condiciones de precio y plazos de pago conocidas.
- En segundo lugar, y tal vez este sea uno de los aspectos importantes a analizar desde el punto de vista de los objetivos de este seminario, IANSA pone a disposición de los agricultores un equipo de más de veinte ingenieros agrónomos y sesenta técnicos que apoyan directamente con asistencia técnica a los agricultores en la producción de remolacha. Este apoyo, se realiza a través de las siguientes acciones:
 - Actividades individuales, es decir, la visita de nuestros técnicos predio a predio.
 - Actividades grupales, con la realización de días de campo y charlas técnicas.
 - Actividades masivas. Se entienden como tales aquéllas que se realizan a través de medios masivos de difusión como la radio. Se han obtenido muy buenos resultados usando este medio para recomendar el control de alguna plaga, como por ejemplo pulgones y langostinos; la necesidad de aumentar la frecuencia de riego, o para difundir alguna otra práctica de manejo general del cultivo.
 - Uso de medios escritos. En forma permanente se están elaborando y distribuyendo entre los agricultores cartillas técnicas. Además, cada cierto tiempo se elaboran pequeños manuales del cultivo de la remolacha.
 - Visitas al extranjero. El año recién pasado se organizó, con el apoyo del FIA, del Ministerio de Agricultura, un viaje de captura tecnológica a Alemania y España. Estos agricultores se transforman en líderes para la difusión de las tecnologías hacia otros agricultores del sector.
 - Asesorías con expertos extranjeros. Anualmente nos visita una serie de expertos en el cultivo, provenientes de universidades y centros de investigación de Europa y Estados Unidos, que apoya nuestra gestión de asistencia técnica tanto en la capacitación del equipo técnico así como también con actividades con los agricultores.

Finalmente, IANSA ofrece a los agricultores financiamiento del cultivo, que incluye todos los insumos necesarios para la remolacha, y algunos anticipos en dinero, para financiar mano de obra. Adicionalmente, el agricultor puede acceder a una línea de crédito para financiar otros cultivos y a una tercera línea de crédito de largo plazo, tres a cuatro años, para financiar la compra de maquinarias y equipos.

tancia en la economía de las regiones donde estaba presente y también para el país.

En efecto, una superficie de remolacha sembrada anualmente cercana a las 50 mil hectáreas y una cartera de 11 mil a 12 mil agricultores, junto con una gran fortaleza industrial, constituyen hasta la fecha, la base sobre la cual se ha basado el proceso de diversificación y crecimiento que hoy está viviendo la empresa.

Para terminar con esta breve reseña de la historia de IANSA, diremos que hoy en día la empresa se ha transformado en el holding Empresas IANSA, con sus filiales lansagro, encargada de la producción de remolacha y comercialización de insumos; IANSA, dedicada a la elaboración de edulcorantes; lansafрут, dedicada a la fabricación de pasta de tomates, jugos de fruta y congelados, con actividades en Perú y Brasil, y finalmente, Biomaster, que es la filial dedicada a la fabricación de alimentos concentrados para ganado, peces y mascotas.

II. LA EXPERIENCIA DE IANSA

Entrando ya en lo que es el tema de este seminario, nos centraremos en la actividad de lansagro como productora de remolacha, su relación con los agricultores y como se ha apoyado la gestión agrícola durante estos años, para terminar relatando lo que ha sido el programa Remolacha 2000, que se inició en el año 1992 y que nos ha parecido interesante analizar en esta oportunidad.

La relación de IANSA con los agricultores ha sido muy estable en el tiempo, producto de una serie de acciones de apoyo a su gestión que han permitido la permanencia del cultivo de la remolacha y la adaptación de los agricultores a los diversos modelos económicos que se han aplicado en el país durante todo este tiempo.

lansagro, filial agrícola de Empresas IANSA, contrata anualmente entre 45 mil y 50 mil hectáreas de remolacha con alrededor de 10 mil agricultores en la zona comprendida entre San Fernando por el norte y Frutillar por el sur. De éstos, el 80% corresponde a pequeños agricultores. El promedio nacional de superficie durante la temporada pasada fue de 5,1 hectáreas, con cifras de 3,8 hectáreas en Linares y 0,75 hectárea por agricultor en el caso del programa con los mapuches, que se desarrolla en Cautín en convenio con INDAP.

El éxito que ha tenido el cultivo de la remolacha y los altos rendimientos alcanzados por Chile en este aspecto, que lo sitúan entre los más altos del mundo, se basa fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- En primer lugar, IANSA ha demostrado ser, con sus más de cuarenta años de presencia en el agro chileno, una empresa que ofrece a los agricultores garantía de seguridad y seriedad, ofreciendo un contrato de producción con condiciones de precio y plazos de pago conocidas.
- En segundo lugar, y tal vez este sea uno de los aspectos importantes a analizar desde el punto de vista de los objetivos de este seminario, Iansagro pone a disposición de los agricultores un equipo de más de veinte ingenieros agrónomos y sesenta técnicos que apoyan directamente con asistencia técnica a los agricultores en la producción de remolacha. Este apoyo, se realiza a través de las siguientes acciones:
 - Actividades individuales, es decir, la visita de nuestros técnicos predio a predio.
 - Actividades grupales, con la realización de días de campo y charlas técnicas.
 - Actividades masivas. Se entienden como tales aquéllas que se realizan a través de medios masivos de difusión como la radio. Se han obtenido muy buenos resultados usando este medio para recomendar el control de alguna plaga, como por ejemplo pulgones y langostinos; la necesidad de aumentar la frecuencia de riego, o para difundir alguna otra práctica de manejo general del cultivo.
 - Uso de medios escritos. En forma permanente se están elaborando y distribuyendo entre los agricultores cartillas técnicas. Además, cada cierto tiempo se elaboran pequeños manuales del cultivo de la remolacha.
 - Visitas al extranjero. El año recién pasado se organizó, con el apoyo del FIA, del Ministerio de Agricultura, un viaje de captura tecnológica a Alemania y España. Estos agricultores se transforman en líderes para la difusión de las tecnologías hacia otros agricultores del sector.
 - Asesorías con expertos extranjeros. Anualmente nos visita una serie de expertos en el cultivo, provenientes de universidades y centros de investigación de Europa y Estados Unidos, que apoya nuestra gestión de asistencia técnica tanto en la capacitación del equipo técnico así como también con actividades con los agricultores.

Finalmente, Iansagro ofrece a los agricultores financiamiento del cultivo, que incluye todos los insumos necesarios para la remolacha, y algunos anticipos en dinero, para financiar mano de obra. Adicionalmente, el agricultor puede acceder a una línea de crédito para financiar otros cultivos y a una tercera línea de crédito de largo plazo, tres a cuatro años, para financiar la compra de maquinarias y equipos.

III. El programa Remolacha 2000

En el año 1992, lansagro hace una revisión profunda de la situación del cultivo y, como una manera de solucionar los problemas detectados, da inicio al programa que se denominó Remolacha 2000, que tenía por objetivo la simplificación del cultivo y la dolarización de su estructura de costos. Los puntos básicos de este programa, fueron los siguientes:

- Cambio de la semilla multigermen por monogermen. Con este cambio se pretendía por una parte disminuir la mano de obra en el cultivo y por otra, aprovechar todo el potencial genético de las variedades monogermen que se estaban desarrollando en Europa y que estaban reemplazando rápidamente a las semillas multigermen. Al iniciarse el programa, existían sólo 6.400 hectáreas con este tipo de semilla, 15%. Hoy en día el 80% de la superficie sembrada de remolacha es con semilla monogermen y se llegará al 100% en los próximos dos años. Para conseguir este cambio, se tuvo que impulsar la renovación de todo el parque de sembradoras, las que en la actualidad son en un 100% neumáticas de precisión.
- Tecnificación del control de malezas. Este cambio se impulsó a través del uso de herbicidas pre y postemergentes y del cultivo mecanizado de la entrehilera. A modo de ejemplo, citaremos el caso Linares, que a inicios del programa usaba herbicidas preemergentes en una muy baja proporción y hoy en día lo hace en el 100% de su superficie.
- Mecanización de la cosecha. Al iniciarse el programa, el 100% de la cosecha se realizaba en forma manual. lansagro inició la importación de máquinas cosechadoras, las que han sido adquiridas tanto por agricultores individuales como por prestadores de servicio, lo que ha permitido que en la actualidad sobre el 60% de la remolacha se coseche en forma mecanizada.
- Finalmente, se le dio un nuevo enfoque al control de plagas y enfermedades, manteniendo un programa permanente de monitoreo de ellas lo que permite recomendar su control sólo cuando es necesario, eliminando el concepto de calendarización de las aplicaciones. Además, se hace una constante evaluación de las nuevas moléculas disponibles en el mercado, lo que permite recomendar a los agricultores productos de probada eficacia.

A cinco años de iniciado el programa Remolacha 2000 pensamos que los resultados obtenidos han sido más que satisfactorios ya que se han conseguido

los objetivos planteados. Sin embargo, en estos momentos se plantean nuevos desafíos y es así como a partir de 1997 se ha iniciado la segunda parte del programa Remolacha 2000, que tiene como objetivo central el aumento de la rentabilidad del cultivo a través del aumento de los rendimientos agrícolas y la disminución de los costos. Para conseguir estos objetivos, nuevamente lansagro pondrá a disposición de los agricultores un fuerte apoyo técnico y crediticio. Los principales puntos que contempla este programa, son los siguientes:

- Disminución de las cantidades de herbicidas e insecticidas utilizados, a través de la disminución de dosis, 25%, y de su aplicación en bandas versus la aplicación a superficie total.
- Disminución de las dosis de fertilizantes a través de su localización y profundización.
- Incorporación de nuevos elementos a las mezclas lansafert, como el azufre por ejemplo, con lo que se conseguirá una disminución de costos y una simplificación en su aplicación.
- Uso de variedades resistentes a enfermedades como la amarillez virosa, marchitez amarilla y rhizoctonia, con lo que se disminuirá la incidencia de estas enfermedades y sus consiguientes pérdidas así como un menor uso de pesticidas para su control.
- Tecnificación del riego, a través de las siembras en camellones, uso de mangas plásticas, riego por aspersión, etc.
- Finalmente, se le dará un mayor impulso al sistema de asistencia técnica grupal, para impulsar los cambios deseados a través de una adecuada transferencia tecnológica.

En resumen, la labor de lansagro se ha basado en todos estos años en un trabajo estrecho con los agricultores, poniéndoles a su disposición los recursos técnicos, financieros y humanos necesarios para mantener un adecuado nivel de rentabilidad y competitividad del cultivo de la remolacha.

CAPACITACIÓN EN GESTIÓN y DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA DIRECTIVOS y SOCIOS DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS: UNA EXPERIENCIA EN LA VI REGIÓN

CHRISTIAN POTOCNJAK C.

CONSULTOR ASOCIADO D&G CONSULTORES

PRESENTACIÓN

En el marco de su nuevo modelo estratégico INDAP asigna un rol explícito y estructurante a las organizaciones campesinas. En él, son las organizaciones las que contienen y articulan los proyectos y las distintas acciones institucionales, haciendo viables y sustentables en el tiempo los procesos de modernización y consolidación económica y social de la agricultura campesina.

El presente documento describe y analiza la experiencia producto del Programa de Capacitación Especializada en Gestión Empresarial, recientemente realizado por un equipo profesional del Programa de Asistencia a Economías de Pequeña Escala de Diseño Et Gestión Consultores, dirigido a 17 mujeres asociadas en dos sociedades de responsabilidad limitada en la Comuna de Peralillo, Provincia de Santa Cruz, VI Región (Proyecto N° 063500196, Planta Elaboradora de Productos Lácteos).

El programa fue elaborado en el contexto de la licitación de cursos del Programa de Capacitación Especializada para usuarios del Servicio de Desarrollo Tecnológico de INDAP, VI Región. La propuesta contempló el desarrollo de módulos de capacitación en técnicas modernas de gestión de empresas y un fuerte énfasis en materias relacionadas con el diseño estratégico y operativo de las empresas conformadas por las asistentes.

En la primera parte del documento, se presentan los principales componentes de nuestra visión de los procesos de cambio que afectan al mundo rural y los desafíos que estos procesos ofrecen a los estilos y prácticas de gestión de productores y organizaciones del sector campesino. La misma sección ofrece un

resumen de las bases conceptuales y metodológicas desde donde abordamos el diseño de nuestras intervenciones.

En la segunda sección, se describe el programa señalado, destacando los problemas de gestión que motivaron su realización, los contenidos de la intervención y sus impactos en las organizaciones-cliente.

La última parte del documento ofrece un conjunto de conclusiones relativas a las posibles aplicaciones de las tecnologías disponibles en la actualidad para el diseño y gestión de organizaciones empresariales agrícolas competitivas, esto es, capaces de mantenerse y desarrollarse en un entorno económico, político y social en permanente cambio.

1. BASES CONCEPTUALES

1.1 El contexto de la modernización de la gestión en las empresas agrícolas

La agricultura nacional está enfrentando un profundo y acelerado proceso de transformaciones gatillado por diversos factores. El debate y la literatura actuales sobre el tema han señalado con profusión esos factores y sus potenciales impactos. Entre ellos, destacan la globalización de los mercados, el desarrollo tecnológico, los acuerdos de integración económica regionales y otros no menos relevantes.

Si bien existen subsectores que se han visto favorecidos por estas transformaciones, existe, en organismos públicos y privados, una preocupación especial por el futuro de la agricultura familiar campesina. Enfrentadas a un entorno cada vez más competitivo, existe un alto grado de consenso respecto de la necesidad de impulsar procesos de reconversión de las unidades económicas que la conforman. Desde esa preocupación, se invierten considerables recursos para brindar apoyo a procesos de modernización de la gestión de los pequeños agricultores, orientados a constituirlos en pequeños empresarios agrícolas.

Este sentido de urgencia por inducir procesos de modernización de las prácticas y estilos de gestión se extiende también a las organizaciones públicas que actúan en él, toda vez que constituyen parte importante del entorno en que se desenvuelven las empresas agrícolas en general y las unidades de la agricultura familiar campesina en particular.

1.2 Consideraciones teóricas

La gestión y el diseño de organizaciones, tanto públicas como privadas, están enfrentando un proceso de cambios profundos y trascendentales, forzados

y especificados por cambios mayores en el entorno económico y tecnológico a nivel mundial. En un medio caracterizado por la rapidez e impredecibilidad del cambio, la sobrevivencia y desarrollo de las organizaciones no es ya posible con métodos tradicionales de diseño y gestión. La innovación, la orientación al cliente y la calidad -condiciones básicas para el éxito en tiempos que corren- no son ya posibles de ser alcanzados con las fórmulas tradicionales de diseño organizacional.

La administración científica, los procedimientos, los organigramas y la "toma racional de decisiones" no bastan -y a veces sobran- en los tiempos actuales. Una generación de nuevas tecnologías y herramientas comienza a emerger para dar cuenta de las nuevas realidades. Esta tendencia se desarrolla con especial fuerza a partir de los años '80 con los Modelos de Excelencia, aunque sus antecedentes más modernos son muy anteriores y pueden encontrarse en el Modelo de Calidad Total, tan difundido entre las empresas del Japón y en las grandes empresas de occidente. Un elemento fundamental de este verdadero cambio paradigmático de la gestión y el diseño de organizaciones lo constituye la centralidad que el factor humano pasa a jugar en ellas.

Para muchos, y cada vez para más expertos, lo único que podrá garantizar a futuro la competitividad, sobrevivencia y desarrollo de las empresas será la calidad y el nivel de compromiso de sus recursos humanos con su Misión. Entre otras cosas, porque la velocidad del cambio impone un ritmo de innovación que sólo es alcanzable en organizaciones donde las personas no sólo están orientadas al cumplimiento de tareas, sino comprometidas con rediseñarlas permanentemente para aumentar la productividad y la eficiencia global de la empresa.

La metodología que este equipo consultor utiliza para el rediseño y fortalecimiento organizacional se nutre tanto de la tradición del *management*, como del nuevo marco interpretativo del fenómeno organizacional provisto por la Ontología del Lenguaje y la Biología del Conocimiento, desarrolladas por Fernando Flores y Humberto Maturana, respectivamente. En esta nueva comprensión, las organizaciones son entendidas como redes estructuradas y recurrentes de compromisos que se generan en conversaciones. A partir de esta interpretación, se ha desarrollado un conjunto articulado de tecnologías de diseño, intervención organizacional, entrenamiento y fortalecimiento de equipos de trabajo, que este equipo consultor ha utilizado con éxito en numerosos casos de empresas grandes, medianas y pequeñas, así como en organismos del sector público.

1.3 Aspectos metodológicos

Nuestra metodología de enseñanza parte del supuesto de que las destre-

zas y habilidades para la gestión se aprenden haciendo. En nuestra interpretación del fenómeno del aprendizaje en este ámbito, no basta que la personas entiendan sino que es necesario que se expongan recurrentemente a las prácticas corporales concretas que constituyen la gestión (pedir, prometer, evaluar, reclamar, etc.).

Para ello, nuestros programas de intervención se realizan mediante una combinación de exposiciones, en las que se entrega a los asistentes los elementos conceptuales de la interpretación lingüística de las organizaciones, y sesiones de entrenamiento en las destrezas lingüísticas y corporales comprometidas en la gestión.

Paralelamente, en base a la identificación de los procesos comprometidos en la cadena de producción y comercialización específicos del negocio, se diseñan tareas (prácticas de entrenamiento) que permiten ir conformando o fortaleciendo, según el caso, los equipos de trabajo involucrados en dichas áreas de compromiso y, al mismo tiempo, permiten evaluar los desempeños individuales que indiquen áreas de aprendizaje particular para cada uno de ellos.

Esta opción metodológica se justifica plenamente en el caso que presentamos en este documento por cuanto se trata de grupos aún no estructurados como una organización empresarial. De ahí el énfasis en el diseño de los procesos de negocio comprometidos en la cadena productiva. Por otra parte, el entrenamiento práctico tiene el fundamento antes enunciado (las destrezas se incorporan, no sólo se entienden) y, además, se basa en la baja escolaridad de las asistentes, lo que hace inútil la práctica tradicional de "pasar materia" y posteriormente evaluar el aprendizaje mediante pruebas o tests escritos.

Los elementos centrales en los que esta metodología se expresa son:

- **Aprender haciendo.** El aprender a través de la práctica de las destrezas que se busca incorporar en los escenarios habituales de las personas es central de un proyecto de transformación de estilo. Primero, porque al centrarse en el desarrollo de habilidades concretas que son en sí mismas el resultado esperado del proceso, éste deja de ser un mero ejercicio conceptual, conducente a un aprendizaje teórico insuficiente para operar con efectividad. Segundo, porque al mantener a los participantes conectados con el mundo de sus quebres e intereses cotidianos, se abre el espacio para diseñar nuevas acciones a partir de los problemas que comúnmente enfrentan.
- **Recurrencia: clave de la transformación.** A partir de las modernas teorías neurofisiológicas del aprendizaje y de la experiencia de este equipo consultor es posible sostener que sólo sucesivas interacciones permiten una

transformación de prácticas y estilo. Se requiere, por tanto, de la participación activa del grupo de alumnos en un trabajo recurrente en los siguientes tres niveles:

- Entrenamiento general en talleres
- Constitución y monitoreo de equipos de trabajo-aprendizaje
- Seguimiento y apoyo individual

- Proceso permanente de evaluación: otro elemento central en un proceso de transformación de estilo es el desarrollo de la capacidad de hacer evaluaciones en los diversos ámbitos que se ven involucrados.

Como no es posible ser especialista en todos los ámbitos, a lo que nos referimos con hacer evaluaciones es la capacidad primaria de evaluar, es decir, la destreza básica de ser riguroso en investigar, fundamentar y sostener las evaluaciones que se hacen.

La permanente evaluación del aprendizaje de las competencias asociadas a la gestión de proyectos y trabajo en equipo de cada uno de los participantes es central en el diseño del aprendizaje.

2. Descripción y análisis del proyecto

2.1 ANTECEDENTES

La comuna de Peralillo es conocida regional y extrarregionalmente por su tradición quesera. Las socias de ambas empresas son portadoras de esta tradición y poseen destrezas en la elaboración de quesos, lo que fue evaluado como una fortaleza para emprender proyectos de ampliación de esta área de negocios. Sin embargo, dado que la producción se realiza de manera individual y artesanal, presentaban serias restricciones: por un lado, informalidad y bajos niveles de producción que les impiden establecer contratos con clientes en el mercado formal y, por otro, bajos niveles de higiene que les impiden obtener los permisos necesarios que otorga el Servicio de Salud del Ambiente.

Para eliminar ambas restricciones, INDAP ha realizado acciones orientadas a apoyarlas en la constitución de sociedades de responsabilidad limitada y de financiamiento, vía créditos, para la construcción de dos plantas elaboradoras de lácteos, cada una por un valor de M\$12.500. Cuentan con asesoría técnica de una empresa de transferencia (la Empresa Desarrollo Rural Colchagua) y han tenido acceso a cursos de capacitación especializada en materias técnicas (curso de producción de quesos) y de gestión (marketing de productos lácteos).

El proyecto de cada planta está dimensionado para procesar 600 lts. de

zas y habilidades para la gestión se aprenden haciendo. En nuestra interpretación del fenómeno del aprendizaje en este ámbito, no basta que la personas entiendan sino que es necesario que se expongan recurrentemente a las prácticas corporales concretas que constituyen la gestión (pedir, prometer, evaluar, reclamar, etc.).

Para ello, nuestros programas de intervención se realizan mediante una combinación de exposiciones, en las que se entrega a los asistentes los elementos conceptuales de la interpretación lingüística de las organizaciones, y sesiones de entrenamiento en las destrezas lingüísticas y corporales comprometidas en la gestión.

Paralelamente, en base a la identificación de los procesos comprometidos en la cadena de producción y comercialización específicos del negocio, se diseñan tareas (prácticas de entrenamiento) que permiten ir conformando o fortaleciendo, según el caso, los equipos de trabajo involucrados en dichas áreas de compromiso y, al mismo tiempo, permiten evaluar los desempeños individuales que indiquen áreas de aprendizaje particular para cada uno de ellos.

Esta opción metodológica se justifica plenamente en el caso que presentamos en este documento por cuanto se trata de grupos aún no estructurados como una organización empresarial. De ahí el énfasis en el diseño de los procesos de negocio comprometidos en la cadena productiva. Por otra parte, el entrenamiento práctico tiene el fundamento antes enunciado (las destrezas se incorporan, no sólo se entienden) y, además, se basa en la baja escolaridad de las asistentes, lo que hace inútil la práctica tradicional de "pasar materia" y posteriormente evaluar el aprendizaje mediante pruebas o tests escritos.

Los elementos centrales en los que esta metodología se expresa son:

- **Aprender haciendo.** El aprender a través de la práctica de las destrezas que se busca incorporar en los escenarios habituales de las personas es central de un proyecto de transformación de estilo. Primero, porque al centrarse en el desarrollo de habilidades concretas que son en sí mismas el resultado esperado del proceso, éste deja de ser un mero ejercicio conceptual, conducente a un aprendizaje teórico insuficiente para operar con efectividad. Segundo, porque al mantener a los participantes conectados con el mundo de sus quebres e intereses cotidianos, se abre el espacio para diseñar nuevas acciones a partir de los problemas que comúnmente enfrentan.
- **Recurrencia: clave de la transformación.** A partir de las modernas teorías neurofisiológicas del aprendizaje y de la experiencia de este equipo consultor es posible sostener que sólo sucesivas interacciones permiten una

transformación de prácticas y estilo. Se requiere, por tanto, de la participación activa del grupo de alumnos en un trabajo recurrente en los siguientes tres niveles:

- Entrenamiento general en talleres
 - Constitución y monitoreo de equipos de trabajo-aprendizaje
 - Seguimiento y apoyo individual
- Proceso permanente de evaluación: otro elemento central en un proceso de transformación de estilo es el desarrollo de la capacidad de hacer evaluaciones en los diversos ámbitos que se ven involucrados.

Como no es posible ser especialista en todos los ámbitos, a lo que nos referimos con hacer evaluaciones es la capacidad primaria de evaluar, es decir, la destreza básica de ser riguroso en investigar, fundamentar y sostener las evaluaciones que se hacen.

La permanente evaluación del aprendizaje de las competencias asociadas a la gestión de proyectos y trabajo en equipo de cada uno de los participantes es central en el diseño del aprendizaje.

2. Descripción y análisis del proyecto

2.1 ANTECEDENTES

La comuna de Peralillo es conocida regional y extrarregionalmente por su tradición quesera. Las socias de ambas empresas son portadoras de esta tradición y poseen destrezas en la elaboración de quesos, lo que fue evaluado como una fortaleza para emprender proyectos de ampliación de esta área de negocios. Sin embargo, dado que la producción se realiza de manera individual y artesanal, presentaban serias restricciones: por un lado, informalidad y bajos niveles de producción que les impiden establecer contratos con clientes en el mercado formal y, por otro, bajos niveles de higiene que les impiden obtener los permisos necesarios que otorga el Servicio de Salud del Ambiente.

Para eliminar ambas restricciones, INDAP ha realizado acciones orientadas a apoyarlas en la constitución de sociedades de responsabilidad limitada y de financiamiento, vía créditos, para la construcción de dos plantas elaboradoras de lácteos, cada una por un valor de M\$12.500. Cuentan con asesoría técnica de una empresa de transferencia (la Empresa Desarrollo Rural Colchagua) y han tenido acceso a cursos de capacitación especializada en materias técnicas (curso de producción de quesos) y de gestión (marketing de productos lácteos).

El proyecto de cada planta está dimensionado para procesar 600 lts. de

leche/día para obtener una producción de 150 kg. de queso/día. No se han estimado metas de producción para otros productos lácteos. Cuentan con asesoría de un contador y, a partir de enero de 1997, INDAP las provee de los servicios de un gerente para apoyar la puesta en marcha del proyecto.

La necesidad del programa de capacitación fue determinada por miembros de los equipos profesionales que las atienden. Profesionales, tanto del propio INDAP como de la empresa D.R.C., diagnosticaron en ambos grupos la carencia de conocimientos y destrezas que les permitieran asumir con éxito el desafío de constituir una empresa. Específicamente, señalaban su desconocimiento de los riesgos de una empresa; de técnicas de administración de recursos, personal y otros; de habilidades para determinación de características de la demanda, y de prácticas de control y evaluación de la producción.

Para afinar este diagnóstico, se sostuvo una entrevista personal con la totalidad de las mujeres involucradas en este proyecto antes de formular la propuesta de capacitación. De ella, se pudo concluir lo siguiente:

- Se encontraban temerosas de emprender un proyecto para el cual no se sentían preparadas ("no sabemos lo que significa hacer una empresa y no sabemos si vamos a poder pagar el crédito").
- Si bien todas ellas son productoras de queso y tienen experiencia en su comercialización informal a escala local, sentían la falta de destrezas y habilidades para emprender su producción a mayor escala, en forma asociativa y dirigida a mercados más exigentes en términos de calidad y servicio.
- Aunque ya se encontraban formalizadas en sociedades de responsabilidad limitada y estaban en vías de contar con infraestructura productiva (plantas), carecían de un diseño estratégico de sus empresas que especificara, entre otros componentes, su misión, objetivos, indicadores de gestión y estructura organizacional.

2.2 Objetivos

El principal problema abordado con la capacitación era la ausencia en ambos grupos de un diseño acabado de las estructuras y procesos organizacionales de sus empresas en formación. Para ello se buscó desarrollar en las destinatarias un conjunto de destrezas, habilidades y prácticas para el diseño y evaluación permanente de la estructura y procesos de sus empresas.

El Objetivo General del programa fue desarrollar en las asistentes los conocimientos, habilidades y capacidades básicas en el ámbito de la gestión empre-

sarial para la creación y desarrollo de unidades de negocio competitivas y sustentables en el tiempo.

Los objetivos específicos fueron:

- a. Proveer a cada organización de herramientas para el diseño estratégico de sus unidades de negocios, con énfasis en el establecimiento de sus misiones específicas, planes de gestión, metas y procedimientos de seguimiento, evaluación y control.
- b. Desarrollar en cada organización equipos de trabajo comprometidos con su misión y entrenados en técnicas modernas de gestión, liderazgo y trabajo en equipo.

El programa se desarrolló en ocho sesiones de cinco horas cada una. En ellas se trataron, mediante exposiciones y ejercicios, los siguientes contenidos:

- Aprender a aprender.
- El futuro como espacio de diseño.
- Quiebres en la organización y diseño de acciones a partir de ellos.
- Peticiones: orador y oyente; condiciones de satisfacción y estándares.
- Distinción entre quejas y reclamos.
- Reclamar: declaración de una promesa incumplida, especificación de costos del incumplimiento, búsqueda de nuevos compromisos.
- Estados de ánimo y capacidad de acción.
- El poder como capacidad de acción efectiva.
- Diseño, conducción y evaluación de reuniones.
- Evaluar: para qué evaluar, cómo evaluar y qué hacer con las evaluaciones.
- Evaluar: fundando juicios.
- La confianza como juicio.
- La planificación como establecimiento de las redes de compromisos.
- La confianza como base para la constitución de equipos.
- Los cargos: compromisos ante quiebres recurrentes de la organización.

Otras destrezas, como escuchar, recibir reclamos, hacer ofertas, negociar, etc., constitutivas de ser un buen realizador (en general destrezas básicas de la "orientación al cliente") fueron ejercitadas en menor medida. Esta opción tiene su fundamento en los quiebres que enfrentaban ambos grupos. Existía un profundo desconocimiento de materias básicas referidas al proyecto productivo en que están involucradas: desconocían las condiciones sanitarias mínimas que debían cumplir las plantas para elaborar quesos; desconocían el monto total de las inversiones necesarias; no tenían control sobre aspectos jurídicos (como el proceso de subdivisión del terreno que están comprando, en el caso de Peralillo); el mismo

leche/día para obtener una producción de 150 kg. de queso/día. No se han estimado metas de producción para otros productos lácteos. Cuentan con asesoría de un contador y, a partir de enero de 1997, INDAP las provee de los servicios de un gerente para apoyar la puesta en marcha del proyecto.

La necesidad del programa de capacitación fue determinada por miembros de los equipos profesionales que las atienden. Profesionales, tanto del propio INDAP como de la empresa D.R.C., diagnosticaron en ambos grupos la carencia de conocimientos y destrezas que les permitieran asumir con éxito el desafío de constituir una empresa. Específicamente, señalaban su desconocimiento de los riesgos de una empresa; de técnicas de administración de recursos, personal y otros; de habilidades para determinación de características de la demanda, y de prácticas de control y evaluación de la producción.

Para afinar este diagnóstico, se sostuvo una entrevista personal con la totalidad de las mujeres involucradas en este proyecto antes de formular la propuesta de capacitación. De ella, se pudo concluir lo siguiente:

- Se encontraban temerosas de emprender un proyecto para el cual no se sentían preparadas ("no sabemos lo que significa hacer una empresa y no sabemos si vamos a poder pagar el crédito").
- Si bien todas ellas son productoras de queso y tienen experiencia en su comercialización informal a escala local, sentían la falta de destrezas y habilidades para emprender su producción a mayor escala, en forma asociativa y dirigida a mercados más exigentes en términos de calidad y servicio.
- Aunque ya se encontraban formalizadas en sociedades de responsabilidad limitada y estaban en vías de contar con infraestructura productiva (plantas), carecían de un diseño estratégico de sus empresas que especificara, entre otros componentes, su misión, objetivos, indicadores de gestión y estructura organizacional.

2.2 Objetivos

El principal problema abordado con la capacitación era la ausencia en ambos grupos de un diseño acabado de las estructuras y procesos organizacionales de sus empresas en formación. Para ello se buscó desarrollar en las destinatarias un conjunto de destrezas, habilidades y prácticas para el diseño y evaluación permanente de la estructura y procesos de sus empresas.

El Objetivo General del programa fue desarrollar en las asistentes los conocimientos, habilidades y capacidades básicas en el ámbito de la gestión empre-

sarial para la creación y desarrollo de unidades de negocio competitivas y sustentables en el tiempo.

Los objetivos específicos fueron:

- a. Proveer a cada organización de herramientas para el diseño estratégico de sus unidades de negocios, con énfasis en el establecimiento de sus misiones específicas, planes de gestión, metas y procedimientos de seguimiento, evaluación y control.
- b. Desarrollar en cada organización equipos de trabajo comprometidos con su misión y entrenados en técnicas modernas de gestión, liderazgo y trabajo en equipo.

El programa se desarrolló en ocho sesiones de cinco horas cada una. En ellas se trataron, mediante exposiciones y ejercicios, los siguientes contenidos:

- Aprender a aprender.
- El futuro como espacio de diseño.
- Quiebres en la organización y diseño de acciones a partir de ellos.
- Peticiones: orador y oyente; condiciones de satisfacción y estándares.
- Distinción entre quejas y reclamos.
- Reclamar: declaración de una promesa incumplida, especificación de costos del incumplimiento, búsqueda de nuevos compromisos.
- Estados de ánimo y capacidad de acción.
- El poder como capacidad de acción efectiva.
- Diseño, conducción y evaluación de reuniones.
- Evaluar: para qué evaluar, cómo evaluar y qué hacer con las evaluaciones.
- Evaluar: fundando juicios.
- La confianza como juicio.
- La planificación como establecimiento de las redes de compromisos.
- La confianza como base para la constitución de equipos.
- Los cargos: compromisos ante quiebres recurrentes de la organización.

Otras destrezas, como escuchar, recibir reclamos, hacer ofertas, negociar, etc., constitutivas de ser un buen realizador (en general destrezas básicas de la "orientación al cliente") fueron ejercitadas en menor medida. Esta opción tiene su fundamento en los quiebres que enfrentaban ambos grupos. Existía un profundo desconocimiento de materias básicas referidas al proyecto productivo en que están involucradas: desconocían las condiciones sanitarias mínimas que debían cumplir las plantas para elaborar quesos; desconocían el monto total de las inversiones necesarias; no tenían control sobre aspectos jurídicos (como el proceso de subdivisión del terreno que están comprando, en el caso de Peralillo); el mismo

leche/día para obtener una producción de 150 kg. de queso/día. No se han estimado metas de producción para otros productos lácteos. Cuentan con asesoría de un contador y, a partir de enero de 1997, INDAP las provee de los servicios de un gerente para apoyar la puesta en marcha del proyecto.

La necesidad del programa de capacitación fue determinada por miembros de los equipos profesionales que las atienden. Profesionales, tanto del propio INDAP como de la empresa D.R.C., diagnosticaron en ambos grupos la carencia de conocimientos y destrezas que les permitieran asumir con éxito el desafío de constituir una empresa. Específicamente, señalaban su desconocimiento de los riesgos de una empresa; de técnicas de administración de recursos, personal y otros; de habilidades para determinación de características de la demanda, y de prácticas de control y evaluación de la producción.

Para afinar este diagnóstico, se sostuvo una entrevista personal con la totalidad de las mujeres involucradas en este proyecto antes de formular la propuesta de capacitación. De ella, se pudo concluir lo siguiente:

- Se encontraban temerosas de emprender un proyecto para el cual no se sentían preparadas ("no sabemos lo que significa hacer una empresa y no sabemos si vamos a poder pagar el crédito").
- Si bien todas ellas son productoras de queso y tienen experiencia en su comercialización informal a escala local, sentían la falta de destrezas y habilidades para emprender su producción a mayor escala, en forma asociativa y dirigida a mercados más exigentes en términos de calidad y servicio.
- Aunque ya se encontraban formalizadas en sociedades de responsabilidad limitada y estaban en vías de contar con infraestructura productiva (plantas), carecían de un diseño estratégico de sus empresas que especificara, entre otros componentes, su misión, objetivos, indicadores de gestión y estructura organizacional.

2.2 Objetivos

El principal problema abordado con la capacitación era la ausencia en ambos grupos de un diseño acabado de las estructuras y procesos organizacionales de sus empresas en formación. Para ello se buscó desarrollar en las destinatarias un conjunto de destrezas, habilidades y prácticas para el diseño y evaluación permanente de la estructura y procesos de sus empresas.

El Objetivo General del programa fue desarrollar en las asistentes los conocimientos, habilidades y capacidades básicas en el ámbito de la gestión empre-

sarial para la creación y desarrollo de unidades de negocio competitivas y sustentables en el tiempo.

Los objetivos específicos fueron:

- a. Proveer a cada organización de herramientas para el diseño estratégico de sus unidades de negocios, con énfasis en el establecimiento de sus misiones específicas, planes de gestión, metas y procedimientos de seguimiento, evaluación y control.
- b. Desarrollar en cada organización equipos de trabajo comprometidos con su misión y entrenados en técnicas modernas de gestión, liderazgo y trabajo en equipo.

El programa se desarrolló en ocho sesiones de cinco horas cada una. En ellas se trataron, mediante exposiciones y ejercicios, los siguientes contenidos:

- Aprender a aprender.
- El futuro como espacio de diseño.
- Quiebres en la organización y diseño de acciones a partir de ellos.
- Peticiones: orador y oyente; condiciones de satisfacción y estándares.
- Distinción entre quejas y reclamos.
- Reclamar: declaración de una promesa incumplida, especificación de costos del incumplimiento, búsqueda de nuevos compromisos.
- Estados de ánimo y capacidad de acción.
- El poder como capacidad de acción efectiva.
- Diseño, conducción y evaluación de reuniones.
- Evaluar: para qué evaluar, cómo evaluar y qué hacer con las evaluaciones.
- Evaluar: fundando juicios.
- La confianza como juicio.
- La planificación como establecimiento de las redes de compromisos.
- La confianza como base para la constitución de equipos.
- Los cargos: compromisos ante quiebres recurrentes de la organización.

Otras destrezas, como escuchar, recibir reclamos, hacer ofertas, negociar, etc., constitutivas de ser un buen realizador (en general destrezas básicas de la "orientación al cliente") fueron ejercitadas en menor medida. Esta opción tiene su fundamento en los quiebres que enfrentaban ambos grupos. Existía un profundo desconocimiento de materias básicas referidas al proyecto productivo en que están involucradas: desconocían las condiciones sanitarias mínimas que debían cumplir las plantas para elaborar quesos; desconocían el monto total de las inversiones necesarias; no tenían control sobre aspectos jurídicos (como el proceso de subdivisión del terreno que están comprando, en el caso de Peralillo); el mismo

grupo de Peralillo desconocía los términos del contrato suscrito con el contratista a cargo de la obra de construcción de su planta; no tenían conocimiento de las ventas necesarias para hacer rentable el proyecto, etc.

Dado que ellas recibieron la oferta de realizar estos proyectos de parte de las instituciones de transferencia e INDAP, entendíamos que, en este caso, ellas eran el cliente. Sin embargo, carecían de las destrezas mínimas para desempeñar el rol adecuadamente. Si bien, en varias ocasiones anteriores, personal de las instituciones mencionadas les había explicado las materias mencionadas, ellas no habían entendido prácticamente nada pero no se atrevieron a preguntar.

No especificar el contenido de una oferta, no aclarar dudas, no determinar condiciones de satisfacción, etc., son conductas que debilitan al cliente y afectan al realizador. Al no estar claras las condiciones de satisfacción, el cliente no puede declararse satisfecho nunca. Para el realizador, por su parte, las consecuencias pueden ir desde el término del proyecto hasta la evaluación de que el cliente es mal agradecido y el término de la relación con él.

Una vez entrenadas mínimamente en hacer peticiones (preguntar también es una petición), las socias de ambas empresas convocaron a representantes de INDAP y la empresa de transferencia que las atiende, D.R.C., a una reunión durante una de las jornadas de clases. El evento tuvo un doble propósito: pedagógicamente, sirvió para entrenar las destrezas recientemente incorporadas en una situación real y, desde el punto de vista del estado de ánimo de ellas, les permitió disminuir significativamente la incertidumbre al aclarar temas centrales (por ejemplo, qué pasa si el crédito no alcanza, qué pasa si se atrasa más aún la puesta en marcha de las plantas, cuánto más hay que invertir, etc.).

Personal de la empresa de transferencia que asistió a la reunión nos informó al término de ésta que era la primera vez que las señoras llamaban a una reunión y primera vez que hacían preguntas como esas. Hasta ese momento, los profesionales suponían que las señoras habían entendido todo lo que se les había explicado anteriormente. Si alguien no pregunta, es el supuesto, debe haber entendido. Apareció aquí otra interpretación posible: la gente no sabe preguntar o, sabiendo, no se atreve.

3. Resultados

Una vez que las asistentes perdieron la ansiedad y la incertidumbre que mostraron durante toda la primera mitad del programa, las actividades se concentraron en la incorporación de prácticas para el diseño de un plan de gestión.

Mediante dinámicas de grupo identificamos los componentes centrales de la misión organizacional de ambos grupos. Dadas las similitudes de ambas organizaciones los componentes de la misión resultaron ser los mismos, a saber:

- Contribuir al bienestar de sus familias y mantener relaciones entre ellas (las socias) basadas en la honestidad, transparencia y responsabilidad.
- La organización tiene por clientes a empresas comercializadoras y distribuidoras de alimentos y a consumidores finales. En el caso de estos últimos, se trata de personas de nivel socioeconómico medio y alto, principalmente turistas.
- La oferta de las empresas está constituida de derivados lácteos de alta calidad, producidos artesanalmente bajo estrictas condiciones de sanidad y de servicios asociados a su distribución.
- Las empresas aspiran y estiman posible abastecer al mercado regional, VI Región, de productos derivados de la leche.

Cabe destacar que si bien estas declaraciones pueden haber estado presentes en las conversaciones privadas de las socias de ambas organizaciones y, ciertamente, en el origen de este proyecto entre quienes lo idearon, los grupos, como tales, señalaron que no se habían detenido en ellas. Encontramos dificultades al poner en la discusión el tema del "futuro deseado". Muchas de las asistentes tenían (y todavía tienen) interpretaciones del futuro bien como algo desconocido, imprevisible y que, por lo tanto, sólo genera angustia; o bien como algo ya dado pero desconocido (una especie de "sino" en la perspectiva de los antiguos griegos), interpretación que cierra el espacio al diseño y la planificación.

El futuro, en nuestra interpretación (y en la de algunas de las participantes en el programa, en particular de dos de sus dirigentas), es visto como espacio abierto al diseño. El futuro de la organización, concluimos, depende en gran parte de las acciones que ésta emprenda hoy. Planificamos no para predecir o asegurar lo que va a pasar o queremos que pase, sino para determinar las acciones que está en nuestro poder realizar para que esas cosas pasen.

A partir de las orientaciones surgidas de los componentes de la misión declarada por las integrantes de ambas organizaciones, se desarrollaron nuevas dinámicas, esta vez dirigidas a consensuar un diagnóstico interno y externo de cada una y, en función de él, diseñar las líneas de acción y proyectos específicos para el corto plazo.

La elaboración del diagnóstico representó una instancia privilegiada para ejercitar las destrezas evaluativas recientemente incorporadas por las asistentes, esto es, la capacidad primaria de ser riguroso en investigar, fundamentar y soste-

ner las evaluaciones que se hacen.

A partir de los resultados del análisis F.O.D.A., entendido como un conjunto de juicios fundados respecto de variables relevantes de la organización y su entorno, se diseñó un conjunto de acciones enmarcadas dentro de tres áreas estratégicas, a saber:

a) Comercialización

Su objetivo debe ser desarrollar una campaña de promoción y ventas del principal producto de las organizaciones (quesos frescos). Ello supone desarrollar las siguientes tácticas y proyectos específicos.

Tácticas	Proyectos específicos
Determinar plazas de mercado y elaborar plan de promoción.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaboración de un listado de establecimientos comerciales del rubro alimentos (emporios, panaderías, supermercados, otros) en el área geográfica del proyecto (San Fernando, Santa Cruz, Pichilemu y localidades menores). ■ Elaboración de cartilla de promoción. ■ Definición de un plan de visitas promocionales indicando metas (Nº de visitas diarias). ■ Producción de muestras para promoción y degustación. ■ Evaluación de resultados (se sugiere utilizar indicadores de control de gestión como Nº visitas programadas/Nº visitas realizadas; Nºvisitas/Nºclientes que compran; encuesta opinión de clientes; otros). ■ Rediseño. Eventualmente, producto de esta primera etapa, puede ser necesario redefinir la presentación, precio o cualidades del producto.
Organizar fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reclutamiento, selección y entrenamiento de vendedores. ■ Elaboración cartera de clientes. ■ Establecimiento de metas de ventas.
Establecimiento de alianzas estratégicas: evaluar la factibilidad de planes de promoción y fuerza de venta conjunta entre las dos organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estimar costos y beneficios de promociones y ventas en forma separada v/s conjunta.

b) Abastecimiento de materia prima

Entre las principales debilidades y amenazas del proyecto que observan las integrantes de ambas empresas están los precios comparativamente altos de la leche en la zona, los bajos niveles de producción propia, el desconocimiento de condiciones de calidad de la leche disponible y la inexistencia aún de una red de proveedores dispuestos a vender su producción a las plantas.

Objetivo estratégico, entonces, es organizar una red de proveedores de leche. Tales proveedores deberán estar dispuestos y ser capaces de producir tanto los volúmenes como la calidad requerida de manera constante. Un aspecto crítico en este plano, por otro lado, es la estacionalidad de la producción y los precios. De lograr captar mercados institucionales (comercio establecido u otros), parte importante de los compromisos que deberán asumir las empresas es la constancia en la entrega de productos y la estabilidad de sus condiciones de calidad y precio. La estacionalidad de la producción de materia prima es, por tanto, una amenaza más para el proyecto. Por lo anterior, resultan relevantes las siguientes tácticas y proyectos específicos vinculados a esta área estratégica:

Tácticas	Proyectos específicos
Determinar la producción de leche tanto propia como externa.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborar un catastro de unidades campesinas que producen leche en el área de interés, en el área en cuestión. ■ Estimar, por la vía de una encuesta, volúmenes de producción y las condiciones sanitarias en que se obtienen. ■ Evaluar interés de los productores en comercializar su producción y determinar precios de venta.
Establecer convenios de abastecimiento con productores interesados.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fijar condiciones de calidad y volumen. ■ Establecer política de precios. ■ Diseñar ofertas de capacitación o asistencia técnica a productores interesados para que accedan a los rangos superiores de precios.

c) Desarrollo organizacional

Finalmente, parte importante de las preocupaciones expresadas por las socias, entre las que se incluyen aquéllas relacionadas con criterios y procedimientos para determinación de aportes y distribución de utilidades, dicen relación con este ámbito estratégico.

Las preocupaciones relacionadas con el rol del gerente compartido caen en el mismo ámbito. Como señaláramos anteriormente, hay un cierto descontento-

to y nivel de confusión al respecto. Lo mismo ocurre con los procedimientos a seguir para el nombramiento de personas en los diferentes cargos que requieren ambas organizaciones, preocupación relevante puesto que son los únicos remunerados.

A nuestro juicio y por la experiencia del equipo consultor con otros proyectos asociativos de pequeños y medianos productores del mundo rural, estas son áreas muy sensibles y, recurrentemente, aparecen como las principales causas de fracasos de organizaciones como éstas.

El objetivo estratégico en este ámbito debe ser la adecuación de un modelo de gestión adecuado a las características de ambas organizaciones. Un modelo de gestión es un diseño que abarca dos grandes planos de la organización: sus estructuras y sus procesos. En el primer plano caen la definición de cargos y relaciones entre ellos, sus facultades, atribuciones y deberes. En el segundo, identificamos procesos tales como los de comunicaciones, incentivos, capacitación, liderazgo, las evaluaciones, el clima y cultura organizacional, etc.

Dadas las condiciones emergentes de ambas organizaciones (se encuentran en proceso de "parto"), se determinó necesario diseñar e implementar las siguientes tácticas y proyectos específicos:

Tácticas	Proyectos específicos
Definir una estructura organizacional adecuada para cada organización.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conformar un directorio que defina o sancione la misión y objetivos estratégicos de cada empresa. ■ Elaborar y proponer a las socias un reglamento interno que especifique los sistemas de aportes de capital o trabajo y de retiro de utilidades. ■ Determinar la estructura de cargos y definir el perfil de responsabilidades de cada uno en función de quiebres recurrentes de cada organización. ■ Diseñar e implementar sistemas de indicadores para el control de la gestión estratégica.
Definición de procesos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definir sistemas de evaluación de desempeño para los diferentes cargos dentro de cada organización. ■ Establecer sistemas de incentivo. ■ Fortalecer y ampliar las capacidades de gestión del equipo directivo de cada organización. ■ Diseñar los procesos de negocio internos y externos relevantes y sistemas de evaluación de satisfacción de clientes internos y externos de cada organización.

Independientemente de si estas estrategias y sus proyectos asociados se implementan o no, el objetivo que se perseguía con esta dinámica organizacional se cumplió, esto es, las asistentes se familiarizaron con distinciones y destrezas básicas para el diseño y la gestión de sus unidades de negocio.

Junto con ello, hacia el final del curso mostraron un alto grado de autonomía respecto de los extensionistas que las atienden, asumiendo la realización de tareas que antes delegaban en los técnicos (desde cotizar materiales hasta diseñar indicadores para evaluar el avance de las obras de construcción de sus plantas de proceso).

4. Conclusiones

Es un hecho que muchos proyectos empresariales como el que relatamos surgen fuertemente impulsados y apoyados por instituciones de transferencia. Probablemente ésta sea una de las estrategias más efectivas para la creación de unidades de negocio asociativas entre pequeños productores, dados los altos niveles de desconfianza, sumados a bajos niveles de autoconfianza y a estados de ánimo de resignación que prevalecen en el mundo rural.

Sin embargo, la profunda dependencia respecto de quienes gestan los proyectos plantea serias limitaciones al desarrollo de la necesaria autonomía que estas empresas deben generar. Intervenciones como la referida en esta comunicación tienen la virtud de, por una parte, generar estados de ánimo propicios para el desarrollo de la capacidad emprendedora en estas organizaciones y aumentar la autoestima de sus integrantes y, por otra, facilitar procesos de autonomización respecto de las instituciones de apoyo.

Además de facultarlos para realizar proyectos productivos, el desarrollo de destrezas en gestión, liderazgo, orientación al cliente y trabajo en equipo entre productores y pequeños empresarios agrícolas presenta externalidades positivas: una de las más importantes, a nuestro juicio, es constituirlos en clientes de los organismos de extensión y transferencia y no en "beneficiarios". Pensamos que tal cambio puede representar un poderoso incentivo para profundizar el proceso de modernización de la gestión de la institucionalidad pública vinculada más directamente al desarrollo rural.

Una vez consolidadas unidades de negocio de este tipo, eventuales nuevas intervenciones en el plano de la gestión pueden orientarse hacia la conformación de redes y alianzas estratégicas con otros grupos de productores. Estas plantas elaboradoras de productos lácteos, por ejemplo, representan un nuevo

poder comprador en la zona que puede hacer viables proyectos como la creación de una lechería que asegure el abastecimiento y los estándares de calidad que aquéllas requieren.

GESTIÓN DE EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS. LA EXPERIENCIA DE INDAP

JUAN FRANCISCO SERÓN LEIVA

JEFE DEPTO., SERVICIO DE DESARROLLO DE ORGANIZACIONES, INDAP

I. Desafíos y compromisos

Es del todo evidente que el pequeño productor en general y la agricultura familiar campesina en particular requieren de un fuerte y sostenido apoyo externo para que alcance una dinámica competitiva y rentable. Ese soporte, en términos significativos de cantidad y calidad, sólo puede ser aportado directa o indirectamente por el Estado.

Ningún ideologismo sobre el rol subsidiario del Estado puede inhibir o atenuar sus responsabilidades en este ámbito. Haciendo abstracción de las fundadas consideraciones sociales que justifican un involucramiento activo del Estado en favor del campesinado, existen suficientes argumentos de rentabilidad económica que hacen necesario el apoyo estatal hacia la agricultura familiar campesina.

En la situación de la pequeña agricultura no se trata, aplicando conceptos del Presidente Frei, de privatizar sus ganancias y estatizar sus deudas sino que el país, a través del Estado, realiza una inversión a objeto de apoyar "la innovación orientada a desarrollar nuevos productos y sistemas productivos" para "ganar productividad y así enfrentar en mejores condiciones la competencia externa y aprovechar las nuevas oportunidades de mercado". (Mensaje Presidencial, 21 mayo de 1996).

Siendo de propiedad del pequeño productor el 30% del suelo agrícola de Chile, es claro que desde el punto de vista económico es un costo para el país y sus potencialidades de ser competitivo que esa cantidad de tierra tenga bajos índices de productividad.

En el plano teórico, conforme a la evolución histórica de desarrollo de las sociedades, es indudable que la tendencia es a la reducción de la capa de pequeños propietarios y la transferencia de las tierras más rentables a las grandes empresas y/o hacia rubros no agrícolas de explotación.

Sin embargo, de tal tendencia universal no se deduce mecánicamente que esas capas se vayan a extinguir, y si ello fuera así en ningún caso esos procesos ocurren en períodos breves históricamente.

Por consiguiente, como quiera que sea el tránsito histórico es evidente que la disyuntiva económica para el país es invertir o no para hacer más rentable tierras agrícolas; evitar que una determinada cantidad de mano de obra vaya a incrementar la cesantía; precipitar o no el aumento acelerado e incontrolable de la migración hacia las ciudades, con los múltiples costos y efectos derivados que ello supone; un mayor aumento del gasto social no productivo para el Estado, y un probable mayor costo futuro en la recuperación de tierras ociosas o degradadas.

No es necesario proyectar cálculos exhaustivos para advertir que es económicamente más rentable para el país hacer ahora una fuerte inversión en la agricultura campesina, a condición, claro está, de que esa inversión sea realizada eficientemente.

II. PRINCIPALES ELEMENTOS DE UN DIAGNÓSTICO

Una inversión eficaz implica un adecuado diagnóstico del problema a objeto de orientar y potenciar de mejor modo los recursos. En términos generales, la agricultura familiar campesina se ve enfrentada a tres problemas fundamentales.

En primer término, en el plano del financiamiento su capital de trabajo es reducido y sus tasas de ganancia son de márgenes estrechos y, por tanto, su formación de capital evoluciona lentamente. De este modo las posibilidades de acceder a la innovación tecnológica, y mejorar su posición en la comercialización, de elevar sus niveles de producción y productividad son dificultosas.

En segundo lugar, en virtud de razones histórico-culturales y de su posición marginal en la competencia y el mercado, el pequeño productor enfrenta serios problemas para adoptar técnicas en el plano de la gestión empresarial, acordes con la velocidad y eficiencia que requieren los constantes cambios del mercado.

Finalmente, es posible constatar que sus condiciones organizacionales aún son débiles para enfrentar su inserción en los mercados. Es del todo evidente que por los volúmenes de producción el pequeño productor necesita de la asociación

para constituirse en una opción empresarial competitiva. De no desarrollarse procesos asociativos, bajo diversas modalidades, corre el riesgo de que sus esfuerzos se diluyan frente a otros actores económicamente más fuertes que concurren a la competencia.

Por otra parte, de una proyección de los problemas descritos –unidos a otros factores socio económicos como características etáreas y educacionales de un porcentaje de los pequeños productores, de la ubicación geográfica de sus predios y sus proximidades a los centros de consumo, de los ritmos de desarrollo de la infraestructura vial del país, de la adopción de tecnologías y el desarrollo de éstas– es pertinente deducir que una parte de los pequeños productores alcanzará un nivel de competitividad y rentabilidad significativas; que otra, tenderá a estancarse en sus actividades productivo-comerciales permaneciendo en su labor tradicional a niveles de autoconsumo o derivando hacia otros rubros en busca de mejores perspectivas; y un porcentaje, a pesar de sus esfuerzos y de los apoyos, tendrá como alternativa más cierta acogerse a la red social del Estado.

De esta conjunción de variables es prematuro e ineficaz pretender establecer ahora parámetros de evaluación por cuanto ellas están en reciente desarrollo. Pero constatar el problema y advertir a los menos las principales tendencias de evolución es necesario para ir estableciendo prioridades, focalizando los esfuerzos de inversión y recursos, y generar, adaptar y perfeccionar los instrumentos pertinentes ante cada situación y conforme a sus evoluciones.

En síntesis, el desarrollo de agronegocios por parte de la agricultura campesina constituye un curso necesario y objetivo para mejorar sus niveles de ingreso y condiciones de vida. Al mismo tiempo, la disposición del Estado a fomentar este proceso es una circunstancia político democrática favorable para fortalecer esta tendencia.

III. LA GESTIÓN EMPRESARIAL, UNA HERRAMIENTA DE CAMBIO

Esta realidad económicosocial nos indica que las posibilidades de desarrollo de los pequeños productores dependen significativamente de las formas en que éstos se organicen y gestionen sus recursos y de las modalidades de articulación con los mercados. Es decir, de la forma en que enfrenten el entorno a partir de su propia realidad. Y, por consiguiente, el desarrollo de las organizaciones campesinas va a depender particularmente de las capacidades y habilidades que se tenga para comprender la dinámica del mercado y aprovechar las oportunidades que éste ofrece.

La globalización de los mercados y la apertura comercial del país acentúa la obligación de desarrollar aptitudes en grados mayores y a ritmos más acelerados para anticiparse a los constantes cambios en la demanda y la competencia.

La gestión empresarial en el sector de los pequeños empresarios agrícolas es un problema que ha adquirido una importancia creciente en los últimos tiempos en relación con el análisis de los factores que inciden en su competitividad.

Este énfasis en el tema de la gestión ha sido relativamente simultáneo con la profundización del proceso de apertura comercial y globalización de las economías que, con diferentes ritmos y modalidades, ha venido sucediéndose en todos los países de América Latina.

En este contexto, la capacidad de las empresas para entender y prever el comportamiento de los mercados, adaptándose de manera flexible a sus exigencias, adquiere una importancia decisiva para asegurar su viabilidad y su capacidad de competir en dicho marco.

En consecuencia, los métodos y técnicas para dirigir las empresas y posicionarlas adecuadamente adquieren una especial relevancia a nivel del sector agropecuario en general y de los pequeños productores en particular.

De allí que en este terreno se plantee el desafío de adecuar los conceptos, los instrumentos y las estrategias de gestión que originalmente fueron diseñados para empresas de mayor envergadura y de áreas diferentes de la actividad económica, a fin de atender los requerimientos de las empresas asociativas campesinas o unidades de negocios de las organizaciones campesinas.

IV. ADECUACIÓN DE CONCEPTOS GENERALES DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS

1. CRITERIOS GENERALES

La base metodológica desarrollada para mejorar las capacidades de gestión en las organizaciones que realizan o desean incursionar en negocios asociativos es a partir de elementos conceptuales considerados por la planeación estratégica, teniendo en cuenta en su adecuación la existencia de una diversidad de situaciones organizacionales; del estado de situación de las iniciativas productivo-comerciales que se están emprendiendo; de las capacidades de liderazgo existente, de sus potencialidades de desarrollo y de aplicación al ámbito específico en la conducción de los agronegocios.

La participación de cada socio es decisiva para el éxito del negocio que se proponen emprender, en la medida que ella esté presidida por el criterio de volun-

riedad. Es decir, el pequeño agricultor debe convencerse por si mismo de la factibilidad de la iniciativa y de la conveniencia de la asociación.

2. ELEMENTOS CENTRALES A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE APOYO A LA GESTIÓN DE EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS

En el diseño y aplicación de los instrumentos se tiene en cuenta no sólo los aspectos técnicos que ellos comprenden sino también las realidades y dificultades específicas que están planteadas en el ámbito organizacional. Aquí se identifican tres problemas principales que, en diversos grados de desarrollo, deben ser encarados adecuadamente:

- a) Los problemas del bajo y débil nivel de asociatividad.
- b) La eventual situación de dispersión y fragmentación asociativa que afecte la focalización de recursos, y
- c) El incipiente problema de la necesaria especialización de funciones.

Es claro que estos tres aspectos deben ser abordados con cierto grado de simultaneidad pero, al mismo tiempo, con una debida jerarquización a fin de no producir respuestas mecánicas, rígidas y abstractas.

En lo inmediato, el énfasis debe ser puesto en estimular la asociatividad aun a riesgo de algún grado de dispersión y multiplicidades organizativas. Este riesgo puede ser acotado y atenuado en cuanto el fomento asociativo esté vinculado a concretas iniciativas de negocios y en la medida que se fortalezcan y desarrollen las llamadas organizaciones tradicionales que, a pesar de sus dificultades y precariedades específicas, han demostrado tener ascendiente real en el campesinado y capacidades para ir adecuándose a los nuevos desafíos.

De igual modo, la cuestión de la especialización debe tratarse con un enfoque flexible y no esquemático. Un primer plano general del problema es la asociación "especializada" en negocios y las asociaciones de representación. Un criterio básico de tratamiento, refrendado por las experiencias en desarrollo, indica que ambas son complementarias y que no es conveniente antagonizarlas.

Un segundo plano es la especialización al interior de la organización y esto corresponde más bien a un adecuado aprendizaje metodológico de la necesaria división del trabajo en las ejecución de las acciones y la necesaria complementación de los roles para un ejercicio más eficiente en la gestión de los diversos aspectos que están involucrados en la dirección de toda la organización.

Otro aspecto dice relación con el requisito para cualquier agente económico de establecer vínculos con terceros en los diferentes planos sociales políticos y económicos a objeto de alcanzar grados de influencia en las decisiones de

políticas públicas y de acceder a la multiplicidad de conexiones y opciones de negocios.

En la actualidad, las organizaciones de representación cumplen esos roles y en la eventualidad que se desarrollen asociaciones exclusivamente económicas, autónomas de las gremiales, también es posible que ellas sean complementarias. En todo caso, no es pertinente forzar tal o cual modalidad de vínculos o asociaciones superiores.

De cualquier modo, es evidente que respecto de los actuales desafíos hay un binomio transversal indisolublemente ligado que son organización y liderazgo.

En este sentido, el INDAP opta por potenciar a las organizaciones campesinas promoviendo y fomentando la elaboración de diseños estratégicos, a partir de un análisis organizacional y situacional, acorde con el negocio concreto, comprendiendo en ellos los aspectos técnicos, los requisitos de articulación y, muy especialmente, las necesidades de desarrollar liderazgos capaces de conducir estos procesos.

3. Modalidades de aplicación y descripción de instrumentos

El objetivo fundamental de esta apuesta metodológica es contribuir al desarrollo empresarial de las actividades económico-productivas de las organizaciones campesinas y apoyar su inserción competitiva en el mercado.

En función de este objetivo se han diseñado y están en aplicación tres iniciativas, FODEM, Gestor y Centros de Gestión, que comprenden las diversas características, grados de desarrollo y estados de situación de las iniciativas empresariales de la agricultura familiar campesina.

Probablemente la evolución de esos estados nos irá entregando indicadores para perfeccionar las diversas acciones, incluso de otras instancias del Estado, pero es pertinente establecer desde ya que éstos, cual sea el modo como ellos se organicen y evolucionen en su aplicación, en sus desarrollos, ritmos y énfasis, en ningún caso se conciben antagónicos y competitivos entre sí, sino, por el contrario, como necesariamente complementarios.

3.1. Fondo de Desarrollo Empresarial, FODEM

El FODEM tiene por propósito apoyar el diseño e implementación de Planes Estratégicos de Organizaciones Campesinas que están desarrollando negocios.

Específicamente se apunta a:

- a) Apoyar a la organización o al grupo de organizaciones para que estructuren su plan estratégico.

- b) Ampliar, fortalecer y consolidar capacidades de gestión empresarial.
- c) Agregar capacidades para capturar y ejecutar opciones de negocio.
- d) Mejorar el acceso a instrumentos de fomento y la articulación con el Estado y el sector privado.

De este ejercicio de planificación e implementación se espera avanzar en definir y precisar los objetivos estratégicos de cada organización, como los respectivos programas operativos e indicadores de control de gestión que permitan evaluar y adoptar determinaciones correctivas y de continuidad.

3.2 INSTRUMENTO DE APOYO A LA GESTIÓN Y FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS, GESTOR

De la aplicación y evaluación del FODEM se constató la necesidad de un instrumento orientado a niveles más embrionarios de iniciativas de negocios, ya sea de organizaciones o de pequeños productores individuales que reconocen la necesidad de asociarse.

En cierto modo el Gestor cumple un papel de incubador de negocios asociativos.

El Gestor tiene por propósito habilitar a grupos de pequeños productores agrícolas con el objeto que puedan desarrollar actividades económico-productivas de manera asociada.

Específicamente, el Gestor se orienta a que el grupo se haga capaz de:

- a) Analizar, reflexionar y llegar a acuerdos sobre las actividades económico-productivas que tiene posibilidades de desarrollar de modo asociado.
- b) Identificar o perfeccionar el modelo jurídico funcional a la actividad económico-productiva que acuerde emprender.
- c) Desarrollar capacidades y habilidades entre sus socios para dirigir y ejecutar adecuadamente las iniciativas a las que se comprometen.

De este proceso básico se espera acotar un diagnóstico de la organización o grupo; definir la actividad que se proponen desarrollar, diseñando un programa de trabajo de corto plazo, e implementar técnicas para el desarrollo de liderazgos.

3.3 CENTROS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

El desarrollo de esta iniciativa es elevar las capacidades de gestión de la agricultura familiar campesina, para así contribuir a mejorar la productividad, rentabilidad y competitividad del sector.

Esta institucionalidad apunta a incorporar el análisis económico en la actividad agrícola a fin de apoyar la toma de decisiones de carácter empresarial del pequeño productor. De manera más específica, cada Centro de Gestión deberá:

- a) Apoyar el aumento de las capacidades empresariales, a través de la estructuración de un sistema de servicios técnico-económicos;
- b) Diseñar un sistema de información que permita apoyar a los productores y organizaciones en la toma de decisiones para rentabilizar sus actividades económicas; procesar, analizar y hacer disponibles nuevas oportunidades de negocios; y aportar indicadores a las decisiones públicas y privadas para realizar acciones en el ámbito agrario;
- c) Fomentar el desarrollo de las organizaciones productivas funcionales a la actividad económico-productiva que se desee impulsar.

Los Centros de Gestión deben llegar a ser instancias especializadas que funcionan con una lógica empresarial y que, por medio de convenios-compromisos con sus usuarios, realizan prestación de servicios de asesoría e información de carácter técnico-económico.

La propiedad de los Centros de Gestión deberá ser de las organizaciones usuarias, y parte de los costos de los servicios será financiada por los productores y sus organizaciones en forma creciente en el tiempo.

Los Centros de Gestión desarrollarán dos grandes líneas de trabajo: por una parte, el apoyo a elevar las capacidades de gestión empresarial y, por otra, la generación y procesamiento de información para apoyar los procesos de toma de decisiones tanto a nivel asociativo como a nivel de los sistemas productivos.

V. AVANCES Y TENDENCIAS IDENTIFICADAS

Teniendo presente que los instrumentos FODEM y Gestor tienen un período breve de aplicación –en el caso del FODEM nos encontramos en el inicio del segundo año de funcionamiento y en el caso del Gestor recién se está poniendo en marcha– ello dificulta la posibilidad de cuantificar su incidencia directa. Pero sí se pueden identificar ciertas tendencias que muestran grados de avance que van haciendo más competitiva la agricultura familiar campesina.

Así, concretamente, a partir del número de organizaciones que participaron del proceso de postulación de los instrumentos señalados, podemos afirmar que existe un significativo nivel de asociatividad y un grado importante de voluntariedad por parte de los pequeños productores para desarrollar iniciativas económico-productivas, ya que al FODEM, en sus dos años de funcionamiento, postularon 221 organizaciones y actualmente están operando 85 organizaciones con este instrumento, y al Gestor postularon 813 organizaciones y están operando 273 organizaciones.

Además, de los antecedentes de las postulaciones se puede constatar que las "ideas" de negocios que fueron presentadas por las organizaciones o grupos de productores tienden a ser realistas y viables. Esto da cuenta de que, a lo menos, existen ciertas capacidades para estructurar una demanda asociativa en función de una actividad concreta.

En particular, a partir del instrumento Gestor se ha generado una dinámica de asociación en función de "ideas" de negocio concretas.

Del diseño de los planes estratégicos realizados a través del FODEM se puede constatar un cambio de enfoque respecto del mercado y modificaciones en la actitud para enfrentar la competencia. Esto se traduce, por ejemplo, en aplicar criterios de calidad para sus productos, desarrollar habilidades prácticas e iniciativas concretas de negociación, reconocer la necesidad de capturar capacidades técnico-profesionales y una mayor disposición a innovar y asumir riesgo.

Esto último se puede cuantificar de mejor manera ya que en los últimos años los créditos para inversión (largo plazo) han aumentado en relación a la colocación de años anteriores. Por ejemplo, durante el año 1996 se colocaron \$15.093.000.000, lo que correspondió a un 47% del total de las colocaciones, respecto del 32% promedio en los años 92-93.

Estas tendencias permiten constatar una agricultura familiar campesina más dispuesta a emprender lo que implica necesariamente una mayor capacidad de decidir y gestionar.

LOS CENTROS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN CHILE

INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO, INDAP¹

Introducción

La agricultura chilena se encuentra hoy sometida a grandes tensiones producto de los cambios experimentados en los escenarios económicos nacionales e internacionales, la globalización de los mercados y la incorporación de Chile a acuerdos internacionales de libre comercio. En este escenario de transformación y cambio se hace absolutamente imperiosa la necesidad y exigencia de, ya no sólo aprovechar las ventajas comparativas del país, sino que fundamentalmente fomentar y desarrollar competitividad para incorporarse eficazmente a la economía internacional.

Teniendo como marco referencial el desarrollo de la agricultura de los países europeos y el rol que le cabe a los Centros de Gestión en el apoyo e incremento de la productividad, el progreso tecnológico, la innovación y el fortalecimiento organizacional, a partir de 1995 INDAP ha estado implementado el proyecto que plantea la creación de Centros de Información y Gestión Empresarial para la pequeña agricultura. De manera de poner a disposición de los agricultores la asesoría técnica-productiva, económica y organizacional que permita optimizar la planificación, la implementación, y el control de la gestión de sus empresas individuales y asociativas.

1. Este documento se inscribe en el marco del Proyecto de INDAP sobre los Centros de Gestión y ha sido preparado por José Ignacio Gómez, Pablo Binelli, Francisco Serón y Arturo Barrera.

1. CONTEXTO y FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

1.1 Competitividad y gestión de empresas agrícolas

Existe acuerdo en que la transformación productiva de la agricultura nacional y de la agricultura campesina, pasa fundamentalmente por la agregación de conocimientos: a los actores, a los sistemas de producción, a los procesos productivos y a los propios productos. Este acuerdo se sustenta en la evidencia teórica y empírica que nos indica, por una parte, que el éxito o fracaso de un negocio se define crecientemente por factores extraprediales y por la forma de entender y articularse con el contexto externo a la unidad productiva, y por otra, que las tecnologías que actualmente más hacen la diferencia –entre empresas y países– son las tecnologías "blandas", particularmente de gestión y de diseño de organizaciones.

En esta perspectiva, si la transformación productiva de la agricultura familiar es una de las exigencias centrales para incrementar y consolidar la presencia campesina en la economía nacional y en la sociedad chilena, la "reconversión de las habilidades" de ésta en el ámbito del emprender, de innovar, de arriesgar, de tomar decisiones eficientes y, en definitiva, de gestionar las empresas, es el desafío y tarea fundamental para que su transformación productiva sea posible y exitosa. Esto en el marco de una economía abierta y de mercados nacionales e internacionales que imponen creciente e inexorablemente la exigencia de la eficiencia y de la competitividad.

La apertura de las economías y la desregulación de los mercados han puesto en primer plano, tanto a nivel de la economía de cada país como a nivel de los sectores y las empresas individuales, la preocupación por la competitividad, entendida ésta como la capacidad de una empresa o de un conjunto de empresas para mantener y acrecentar su participación en el mercado.

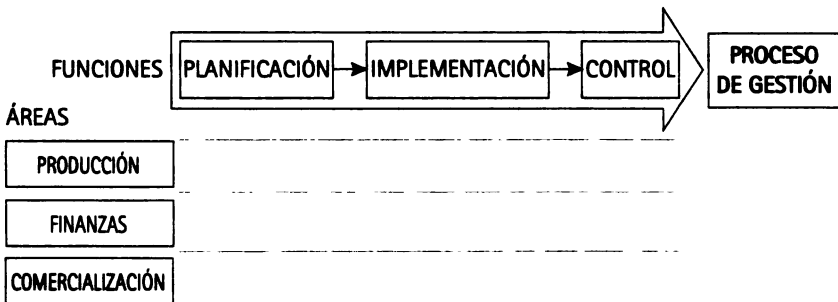
Esta capacidad depende directamente de los recursos físicos, humanos y financieros con que una empresa cuenta en un determinado momento. Sin embargo, de momento que puedan no existir limitaciones reales e insalvables al acceso a esas características estructurales de los negocios, la competitividad de dicha empresa pasa a depender de la forma en que se organicen dichos recursos, más que de los recursos mismos. A partir de ese instante, lo que está realmente en juego es alcanzar el objetivo y las metas de la empresa de la forma más eficiente en comparación con sus pares. Este es el terreno donde surge y se desarrolla la Gestión Empresarial, cuyos principios y metodologías son absolutamente aplicables a los negocios del ámbito agropecuario, independiente de su escala.

Los autores neoclásicos (Odiome, Humble, Dale, entre otros) afirman que la organización es un sistema social con objetivos y resultados a alcanzar. La gestión "debe lograr que ello suceda, tanto para las personas como para la organización misma".

La conceptualización de lo que entendemos por "gestión de la empresa" no ha sido una tarea fácil, de momento que existe un numeroso y variado conjunto de opiniones teóricas y empíricas expertas acerca del tema. Las definiciones van desde algunas muy generales (aunque no menos exactas y válidas) tales como la planteada por Drucker (1982) quién la define como el "órgano activo de una organización". Existen otras conceptualizaciones más precisas acerca de la gestión, tales como la realizada por Dillon (1980) quién refiriéndose al caso concreto de la empresa agrícola, la define como "el proceso por el cual recursos y situaciones son manejados por el agricultor para, con menos que más información, alcanzar los objetivos de su empresa".

La gestión es entonces entendida como un proceso en la medida que reúne diferentes FUNCIONES interrelacionadas que teóricamente se sucederían en una secuencia lógica. Existen varias descripciones de las funciones de la gestión, sin embargo las más descritas en el ámbito de las empresas agrícolas son PLANIFICACION, IMPLEMENTACION (función que es generalmente subdividida en dos funciones distintas: Organización y Dirección) y CONTROL (figura 1).

Figura 1
Matriz de análisis de la gestión



A su vez, estas funciones son ejercitadas en varias AREAS o ámbitos de la empresa (o área de la gestión). No obstante que se describen numerosas áreas de acción en la teoría de la empresa (básicamente industrial), las tres áreas más citadas en el ámbito de la gestión de negocios agrícolas son la PRODUCCION, la

COMERCIALIZACION y las FINANZAS (Existen otras áreas tales como Personal, Investigación, Inversiones, etc., que para el caso de la empresa agrícola generalmente son mucho menos relevantes, o son incluidas en el ejercicio de las áreas antes descritas).

Un error que se suele cometer es homologar en forma automática los conceptos de gestión con el de toma de decisiones. Al respecto, es preciso destacar que la Toma de Decisiones es también UN PROCESO (identificar problemas/ oportunidades; identificar cursos de acción; analizarlos en base a información; seleccionar uno de ellos), sin embargo NO debe confundirse con el proceso de la GESTION que es más global. La toma de decisiones pasa a ser un elemento muy relevante en la gestión, sin embargo, pese a ser la tarea más cotidiana de los gerentes, la toma de decisiones NO tiene ningún sentido si no está entendida como elemento dentro de un proceso de gestión más amplio.

En lo que respecta a las capacidades de gestión de los empresarios agrícolas campesinos, ella es descrita como uno de los factores, sino el más, que tienen una relación directa con el grado de éxito que tenga su unidad productiva. La información y estudios disponibles con vinculación al tema de la gestión de empresas agrícolas en la agricultura familiar, indican que tienen gran incidencia en el éxito económico de la unidad productiva, aspectos tales como la modernización de las técnicas propiamente tecnológicas y, de la misma manera, el grado de modernización de las técnicas de gerencia y organizativas del sistema productivo campesino.

1.2 LA GESTIÓN Y LA EMPRESA ASOCIATIVA AGRÍCOLA

La mayoría de los productores campesinos se encuentran atomizados y dispersos, y presentan un escaso grado de articulación con cadenas agrocomerciales que asumen las fases de procesamiento y comercialización. En aquellos casos en que existe vinculación ella es, normalmente, individual e inorgánica.

Las razones de esta situación tienen que ver con las limitantes características de la pequeña producción que están en la base de sus dificultades para crecer y desarrollarse. Estas limitantes pueden analizarse a partir de dos elementos, a saber:

- Economías de escala
- Costos de transacción

La reducida escala de producción lleva a que en la mayoría de los casos los pequeños productores estén por debajo del óptimo económico que permite minimizar los costos medios de producción en el largo plazo. El tamaño económico de

sus empresas individuales no es suficiente para rentabilizar algunas inversiones indispensables. Por otra parte, su reducido volumen de producción incrementa significativamente los costos de transacción por unidad de producto en que deben incurrir tanto para la adquisición de insumos, como el acceso al financiamiento, las ventas de los productos, entre otros. Por la misma razón, su poder negociador frente a eventuales clientes o proveedores es muy reducido y por lo tanto deben aceptar relacionarse con ellos en condiciones muy desfavorables.

Esta situación les hace sumamente complicada la inserción individual en cadenas agroindustriales. Obviamente es imposible para un pequeño productor montar una cadena eficiente y, considerado aisladamente, difícilmente será un socio de interés para otros agentes. Estas generalizaciones pueden tener excepciones según los rubros y realidades particulares, pero se cumplen a grandes rasgos en la mayor parte de los sectores.

En consecuencia, la única alternativa que permite a los pequeños productores superar las limitantes que están trabando su desarrollo es la creación de organizaciones empresariales que los nucleen. De esta manera es posible mejorar las economías de escala y reducir los costos de transacción. Sólo en estos términos es realista plantearse que los pequeños productores puedan articularse en cadenas agrocomerciales e incluso puedan integrarse verticalmente hacia adelante, en condiciones favorables.

Las características de la organización empresarial de un grupo determinado de pequeños productores dependerá de una serie de elementos específicos de cada situación. En primer término es determinante la voluntad y la disposición de los propios productores para comprometerse en un emprendimiento asociativo. Esta voluntad puede irse consolidando por etapas sucesivas y en esa medida se podrán desarrollar acciones de proyección creciente.

También es necesario considerar una serie de elementos que tienen que ver con la complejidad técnica, comercial, financiera y administrativa de una determinada actividad, y que influyen sobre la factibilidad de que los productores se organicen para ejecutarla. En principio, es más fácil asumir en conjunto aquellas tareas de menor complejidad que aquéllas que exigen un manejo muy sofisticado en sus diferentes aspectos. Por ejemplo, es más fácil acopiar y enfriar leche, que industrializarla y comercializarla.

2. El modelo de los centros de gestión

2.1 Un modelo ideal de referencia

El Proyecto Centros de Gestión e Información Empresarial tiene como objetivo el implementar Centros de Información y Gestión Empresarial que corresponden a unidades especializadas que prestan asesoría a los productores campesinos usuarios y a sus organizaciones en sus procesos de toma de decisiones. Es decir, apoyan el ejercicio de las funciones gerenciales de las empresas campesinas (ya sean individuales o asociativas) con el fin de obtener mayor efectividad, eficiencia y competitividad en el manejo de sus negocios.

El carácter de los CEGE es de una unidad asesora altamente especializada que funciona con una lógica empresarial, con alta participación de las organizaciones de productores en su dirección, y que por medio de convenios-compromisos con sus usuarios, realizan prestación de servicios de asesorías e información de carácter técnico-económico dirigidos a apoyar la gestión empresarial de los sistemas productivos familiares y sus unidades de negocios asociativas.

El modelo teórico e ideal de CEGE consiste en una instancia que da cuenta de un Sistema Integrado de Asesorías para el Apoyo a la Gestión de las Empresas, más que sólo administrar programas o servicios independientes. En este contexto el modelo CEGE opera diversos servicios teniendo siempre como elemento guía el tema de la Gestión Empresarial Eficiente (Figura 2).

2.2 El modelo en aplicación en Chile

No obstante el modelo ideal sostiene su eficiencia en la operación directa de los servicios que integran el sistema por parte del CEGE, el cual a su vez está bajo administración de una organización única de productores, esta situación requiere de un elemento clave para ser implementado: una organización de productores, de cobertura territorial cercana a dos o tres comunas, con dinamismo, estabilidad y madurez en su operación capaz de sostener y conducir una instancia prestadora de servicios de desarrollo de la gestión técnico-económica de las empresas de sus asociados.

En la realidad organizacional campesina nacional, esta situación se encuentra en construcción por lo que en la actualidad no es una situación nitidamente presente. Sin embargo, la ausencia de organizaciones de esas características no es un elemento imprescindible para la implementación y el ejercicio eficiente de un Centro.

Si bien la administración y ejecución de los diferentes servicios de apoyo a

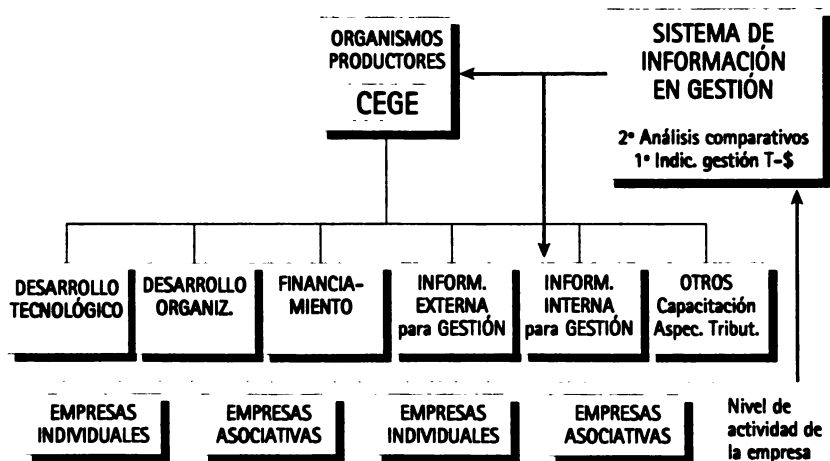
la gestión técnico-económica que llegan a los usuarios pueden estar situados en una instancia diferente al CEGE, lo importante de conservar es la filosofía de acción de un Centro de Gestión y los necesarios sistemas de coordinación para asegurarla.

En este sentido, por ejemplo, la proveduría de servicios de tecnologías de producción pudiese ser proporcionada por el mismo centro de gestión o por operadores distintos; pero dado que los principales objetivos de las empresas agrícolas campesinas están referidos a logros económicos, dichos servicios deben estar siempre ordenados y direccionados por el criterio de la gestión económica de la empresa.

La acción de un CEGE, principalmente a través de la implementación de un Sistema de Información de la Gestión (Ver punto 2.6 (b), permite obtener información para guiar la orientación de los servicios de fomento que se ejecuten en beneficio de un grupo de empresas agrícolas (y en una zona determinada). Este es el caso preciso de aquellos servicios bajo administración de INDAP. De aquí que el modelo chileno esté estructurado en base a la interacción INDAP Area-CEGE.

En efecto, tener información precisa del nivel de gestión técnica-económica de la empresa agrícola (ya sea de una organización o de un agricultor individual), permite identificar las áreas de fortaleza y debilidad de dicha empresa.

Figura 2
Modelo Teórico de referencia



Esta información permite reorientar los diversos instrumentos de fomento presentes en una zona determinada (servicios de financiamiento, de desarrollo de organizaciones, de desarrollo tecnológico, etc.), haciéndolos más certeros en su objetivo, todo lo cual permite tener mayor impacto en los resultados técnicos y económicos de las empresas agrícolas presentes en la zona.

De esta forma la alianza estratégica INDAP Area-CEGE se transforma en una favorable oferta para ambas instancias. Por esta razón es también responsabilidad de cada CEGE establecer una eficiente alianza estratégica con la Oficina de Area de INDAP. El sistema de coordinación a establecer debe abarcar los aspectos estratégicos y operacionales de ambas instancias.

2.3 ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS PARA DISEÑO Y OPERACIÓN CEGE

El Proyecto Centros de Gestión e Información Empresarial entra en 1997 a una nueva fase. Los hechos que determinan una nueva orientación al proyecto son las nuevas orientaciones y énfasis institucionales de INDAP y la recopilación de información a partir de la evaluación de las experiencias nacionales e internacionales en la materia. A raíz de estos antecedentes, cinco grandes orientaciones enmarcan las definiciones teóricas y metodológicas del diseño y operación de un Centro de Gestión. Las orientaciones son:

- a) Reconocer que la organización de productores es el usuario prioritario y que la demanda de los usuarios tiene la atribución de guiar la oferta (capacidad de dirección de los programas). En este entendido, no obstante que la administración de un CEGE pueda externalizarse en una institución determinada, en la conducción directiva de él deben estar significativamente presentes las organizaciones de productores usuarias.
- b) Reconocer que la gestión de la empresa campesina (ya sea individual o asociativa) es el eje ordenador de las acciones que se realizan para su desarrollo y por lo tanto es el elemento estructurador de los servicios.
- c) Reconocer que la gestión económica de la empresa es el ámbito final de evaluación del grado de éxito de la empresa, y por lo tanto las acciones en el ámbito tecnológico-productivo deben estar en coordinación con ella y bajo su orientación.
- d) Reconocer que para alcanzar eficiencia en la acción del modelo CEGE se debe tender a estructurar una cartera de clientes con significativo nivel de especialización.
- e) Reconocer que la calidad de los servicios es el elemento determinante en la apropiación y valoración de ellos por los usuarios.

2.4 Objetivos del CEGE

a) Objetivo general

El objetivo fundamental de los centros es elevar y sostener las capacidades de gestión de grupos campesinos organizados y la calidad e idoneidad de los servicios de asesoría que reciben, de forma tal de contribuir al mejoramiento de la productividad, rentabilidad y competitividad de sus empresas y del sector de pequeña agricultura.

b) Objetivos específicos

- Apoyar el proceso de aumento de la capacidad de gestión empresarial de los agricultores socios de las organizaciones campesinas usuarias, a través de la estructuración de un sistema de servicios técnico-económicos bajo la lógica de la gestión empresarial moderna.
- Incrementar la productividad y dinámica de las organizaciones campesinas usuarias y la rentabilidad de sus unidades de negocios mediante servicios y entrenamiento en el ejercicio de la gestión empresarial de sistemas organizacionales.
- Procesar, analizar y hacer disponible información externa a las empresas de las organizaciones campesinas usuarias y de sus socios, sobre mercados, precios, y nuevas oportunidades de negocios.
- Crear un sistema de información de la gestión interna de las empresas, con tres fines:
 - Servir a las organizaciones y sus socios como apoyo a la toma de decisiones para rentabilizar sus actividades económicas.
 - Aportar a los decisores públicos, indicadores para diseñar y/o perfeccionar políticas y acciones en el ámbito agrario haciéndolas más acordes a la realidad.
 - Disponer de información para investigación, seguimiento y evaluación de impacto de programas.

2.5 Ambitos de acción del CEGE

El CEGE implementa acciones de fomento al desarrollo de empresas agrícolas en la perspectiva de encaminar la profesionalización del sector de la pequeña agricultura. Con este sentido se invierten energías en el desarrollo de capacidades humanas y, a la vez, en el desarrollo de servicios de asesoría de excelencia. Dando cuenta de esto, el CEGE opera en dos ámbitos de acción:

a) La Generación de habilidades de gestión en los usuarios del CEGE

La primera acción prioritaria del CEGE será centrar su accionar en la generación de capacidades y habilidades en las organizaciones, directivos y socios de éstas, a fin que puedan contener y desarrollar unidades de negocio con éxito.

Para ello el CEGE implementa, por una parte, un programa de capacitación, incorporando metodologías distintas a la capacitación tradicional formal (ej. se privilegia el contacto directo con experiencias exitosas, y la capacitación a través de modalidades que incorporan la simulación como metodología). Por otro lado, el CEGE brinda apoyo para la construcción del Plan Estratégico; el diseño del Modelo de Gestión; el desarrollo de capacidades emprendedoras; el reforzamiento de los liderazgos; y, el fortalecimiento de las capacidades de dirección.

b) La prestación de servicios de asesoría a la gestión de las empresas

Una segunda línea de acción es la prestación directa de servicios de apoyo a la gestión técnica-económica de las empresas campesinas, o la asesoría y coordinación con otras instancias prestadoras de servicios para el perfeccionamiento de ellos.

2.6 LÍNEAS DE SERVICIOS DEL CEGE

Las acciones específicas que un Centro de Gestión realiza se enmarcan en la prestación de servicios especializados de información y asesorías de carácter técnico-económico dirigidos a apoyar la gestión empresarial de los sistemas productivos prediales y de las unidades de negocios de las organizaciones campesinas. Las áreas de servicios que desarrolla son: información externa de la empresa para la toma de decisiones (mercados, nuevos negocios, etc.); información interna de la empresa para la toma de decisiones (servicio de control de la gestión); apoyo a la gestión técnica de la empresa, apoyo a la gestión económica de la empresa, capacitación en gestión empresarial, asesoría en administración financiera y tributaria, entre otras. Algunos de estos servicios son prestados en forma directa a partir del staff profesional del CEGE, y otros servicios son desarrollados indirectamente por intermedio de la asesoría a otros prestadores de servicios para el perfeccionamiento en la prestación de aquéllos, fundamentalmente referido al ámbito de servicio de transferencia de tecnologías de producción.

a) Servicio de información externa de la empresa

Considera hacer disponible la información de precios, mercados y prospección de nuevos negocios, junto a una capacidad analítica de dicha información.

b) Servicio de control de la gestión de la empresa

Se reconoce que los indicadores de gestión económica de la empresa son los ámbitos de evaluación del éxito o fracaso de una empresa. Por tal razón, la tarea del CEGE de implementar un Sistema de Información de la Gestión (SIG) toma fundamental prioridad.

El SIG corresponde a un sistema que captura datos de la gestión (principalmente económica) de los clientes del CEGE (empresas agrícolas campesinas), produce indicadores de gestión a partir de esos datos, y permite la realización de análisis comparativos del nivel de gestión alcanzado por los clientes contra estándares determinados (ej. promedios locales, niveles alcanzados en una temporada anterior, etc.). Este análisis comparativo permite identificar los ámbitos fuertes y débiles de la gestión de la empresa, y por esta vía la información generada persigue un doble objetivo: a) darle una orientación efectiva "a los diferentes servicios tecnológicos de fomento que llegarán al cliente" de forma tal de aumentar la precisión en su objetivo de fomento, y b) permitir una toma de decisiones más eficiente a nivel de la gestión operativa de las empresas de los clientes. Este sistema se implementa por medio de un software.

Este software consta de una base de datos y un programa ad hoc para la construcción de indicadores, el análisis comparativo de ellos y la construcción de reportes para la toma de decisiones. Este software (el que sostiene el SIG) puede ser elaborado ad hoc para cada CEGE (lo que se ha hecho a la fecha), o puede ser adquirido en el mercado informático (existen varias versiones de softwares para control de la gestión económica y productiva predial, aunque la mayoría en otros idiomas y con diferentes códigos).

Sin embargo, ante la necesidad de potenciar el trabajo de los diferentes CEGE, para lo cual se requiere el establecimiento de redes entre CEGE, se privilegiará la elaboración de un software NORMALIZADO para ser utilizado en cada CEGE. Esta modalidad tiene la utilidad de hacer comparables resultados entre los CEGE y poder así evaluar impacto del proyecto nacional (por medio de la evaluación del progreso en la gestión de los clientes).

Este software es flexible en términos de permitir el procesamiento de datos provenientes de las diferentes realidades (estructuras productivas de las empresas) que existen en los distintos CEGE, sin embargo utilizaría códigos comunes para el input de información, así como formatos equivalentes para la obtención de outputs. El proceso de normalización de softwares se realiza en función de la información recogida de las experiencias actualmente en operación (VII y X Región) y de las conclusiones de estudios especializados acerca del tema.

c) Servicio tecnologías de producción

El aspecto de la transferencia de tecnologías productivas es igualmente abordado, pero mediante el apoyo y complementariedad al Servicio de Desarrollo Tecnológico de INDAP. Dadas las nuevas orientaciones que tendrá este servicio, el diseño de la integración de los servicios en la zona correspondiente al Área de INDAP debe ser hecha teniendo en mente la construcción de un sistema de asesorías en gestión técnico-económica en la zona descrita, donde los esfuerzos en transferencia de tecnologías son una parte importante de él, y la que debe, por lo tanto, estar en perfecta sintonía con la totalidad del sistema de asesorías.

La demanda por tecnologías de producción será quien conduzca el conjunto de actividades a realizar por una Empresa Consultora del Servicio de Desarrollo Tecnológico. Dado que el CEGE junto a la Oficina de Área de INDAP, tienen la visión más global de la dinámica del mercado, de las organizaciones campesinas (usuarias del CEGE), y de este sistema de asesorías en la zona respectiva, la estructuración de la demanda debe necesariamente ser orientada y apoyada por los CEGES donde éstos existan.

d) Servicios tecnológicos complementarios

Por sus características de contar en su conducción con las propias organizaciones de productores, y de tener acción directa con sus usuarios, el CEGE tiene la fortaleza de poder llevar a cabo determinados servicios tecnológicos especializados, que por su complejidad técnica deben ser administrados cercanamente a los procesos productivos primarios, y que por su rentabilidad, deben ser implementados a un nivel más agregado que con una sola organización o desde un proyecto de desarrollo tecnológico. Ejemplos de estos servicios son servicios de análisis microbiológico de la leche, servicio de inseminación artificial, etc.

e) Otros servicios

El CEGE tiene la capacidad de desarrollar otros servicios relacionados con asesorías en la gestión y la administración de las empresas, tales como asesoría económica (planes de viabilidad, elaboración de presupuestos, etc.) asesoría financiera (seguimiento de presupuestos, flujos de caja o créditos), asesoría contable y fiscal (contabilidad, impuestos).

3. Aspectos metodológicos para la etapa de diseño

Las orientaciones definidas para el proyecto se traducen en la práctica en elementos específicos a ser considerados en la implementación de los CEGE nuevos, y en el perfeccionamiento de los CEGE en operación. A continuación se describen elementos metodológicos del diseño del modelo de CEGE.

3.1 Metodología para la decisión de localización de un CEGE

Los CEGE se disponen en ámbitos territoriales acotados (local) dado que así se ha demostrado alcanzar una actividad más eficiente que superestructuras regionales o nacionales, y que subestructuras, tales como empresas de extensión tecnológica de terreno.

La selección del lugar de ubicación de un CEGE debe realizarse teniendo en cuenta dos objetivos:

- Implementar un sistema de asesorías a la gestión técnico-económica de empresas campesinas en una zona donde la demanda por este tipo de apoyo sea sustantiva y
- Permitir que la implementación de este sistema en sus primeros años tenga mayores facilidades para llevar a cabo una acción efectiva y eficiente. Bajo estos entendidos los criterios a considerar son los siguientes:

- a) Considerar una extensión territorial idealmente no mayor a UNA oficina de área de INDAP. Esto obedece a que, dado que la acción del CEGE debe trabajar en sus inicios muy estrechamente con el Area de INDAP en orden a implementar coordinadamente los servicios administrados por ambas instancias, las posibilidades de establecer coordinaciones efectivas de acción se hacen cada vez más difíciles de conseguir al incorporar más de dos "instituciones" en una alianza estratégica.
- b) Una extensión territorial donde se observe que existen organizaciones de productores con dinamismo en negocios, y donde el aspecto de la gestión signifique una piedra de tope en la consecución de mejores negocios.
- c) Una zona bajo la cobertura de una Oficina de Area de INDAP, donde el equipo humano de dicha área presente características de dinamismo, conocimiento o alta receptividad al tema de la gestión de las empresas agrícolas y su fomento.

3.2 Metodología para conformación de cartera de clientes

Para estructurar la cartera de clientes del CEGE se deben considerar dos criterios:

- a) Organizaciones de productores con actividad económica asociativa presentes en una zona territorial definida y con un nivel de madurez y estabilidad organizacional mayor que básica.
- b) La elección de un mínimo de rubros ejes de mayor presencia en esa zona territorial (idealmente no mayor a tres), y las organizaciones que las desarrollan.

Con estos antecedentes se hace un primer cruce y se identifican las organizaciones potenciales clientes-"propietarias" del CEGE. A partir de este cuadro, se identifican los usuarios individuales del centro quienes corresponden a los socios de las organizaciones integradas en el CEGE. También los servicios estarán disponibles para organizaciones y sus socios que requieran atenciones puntuales y/o eventuales

En todos los casos la identificación de usuarios comienza por las organizaciones, ya que ellas son quienes comienzan a asumir parte de la conducción directiva del CEGE en lo inmediato, y en el mediano plazo pasan a tener la conducción administrativa del centro. Bajo ninguna circunstancia la cartera de clientes debe estructurarse a partir de grupos de productores que no cumplen esta lógica.

Las organizaciones son invitadas a participar en forma voluntaria. Al momento de incorporarse al CEGE adquieren derechos (representación en el directorio del CEGE y calidad de usuario del CEGE) y deberes (ejercicio de su rol en el directorio, obligaciones originadas de su participación como usuario de servicios).

La forma y dinámica con que se estructure el consejo directivo o directorio, dependerá de las realidades particulares regionales. Este directorio es la tarea inicial en la implementación de un CEGE ya que él aprueba el proyecto de intervención y la contratación o remoción del staff del centro, particularmente del gerente.

La propiedad de los Centros de Gestión recae en el mediano plazo en las organizaciones usuarias del centro y parte de los costos de los servicios son financiados por los productores y sus organizaciones en forma creciente en el tiempo.

4. Modelo de Gestión del CEGE

4.1 Ámbitos de conducción en el modelo de gestión

Un sistema ideal de asesoría técnico-económico para empresas agrícolas contiene los diversos ámbitos de asesoría bajo una sola instancia de administración que a la vez le da la conducción al sistema. La experiencia internacional

muestra que la instancia de administración-conducción que da mayores evidencias de acción eficiente y lógica son las propias organizaciones de productores. Sin embargo, cuando las organizaciones de productores se encuentran aún en transición hacia su estabilidad y madurez y, por lo tanto, no es posible estructurar sobre ellas este sistema ideal en toda su plenitud, el diseño debe considerar el objetivo de conservar al máximo la filosofía de dicho sistema ideal y ser estructurado mirando su consecución en un plazo determinado.

Con este marco se distinguen tres ámbitos de responsabilidad en el modelo de gestión de cada CEGE, los cuales pueden estar ejercidos por entes distintos, pero con una lógica definida. Los ámbitos son: a) la administración de recursos financieros (conducción administrativa), b) la dirección (conducción directiva), y c) la gerencia operacional (conducción operativa).

a. Conducción administrativa

La conducción administrativa es ejercida por una INSTITUCION OPERADORA (I.O.). Idealmente la I.O. debería ser una organización de productores de 2º piso que aglutine las organizaciones de productores de la zona donde esté situado un CEGE. De no ser posible esta situación la I.O. debe ser un operador externo (institución con experiencia en el tema administración de recursos de terceros, capacidades propias o subcontratadas en el tema gestión de empresas, con validación y reconocimiento social, y con una relativa cercanía física al CEGE).

Las responsabilidades de esta I.O. son determinadas por INDAP y se enmarcan en tres etapas claramente diferenciables y consecutivas: 1º) Diseño del CEGE e implementación, 2º) Marcha blanca del CEGE, y 3º) Administración de recursos. Los compromisos de la I.O. son especificados mediante términos de referencia para la contratación de sus servicios por parte de INDAP. Un convenio es hecho para tal efecto. Los ámbitos de contenidos del convenio son los siguientes:

Diseño:

- Apoyo para la constitución del cuerpo directivo del CEGE
- Establecer organización interna, forma jurídica
- Elaborar proyecto: intervención del CEGE, diagnóstico de situación, plan de acción, servicios a realizar, presupuestos y evaluación del proyecto
- Plan de promoción y de ejecución

Marcha blanca:

- Implementación bajo decisión del cuerpo directivo: selección del personal, habilitación oficina, articulaciones iniciales.

- Elaboración de sistemas informáticos
- Apoyar implementación de servicios y alianzas

Administración de recursos:

- Administrar recursos financieros para el CEGE.

b. Conducción directiva

La conducción directiva del CEGE está contenida en la figura del Consejo Directivo. Este Consejo Directivo se forma durante la etapa de diseño a partir de las organizaciones campesinas que forman parte de la cartera de clientes del CEGE (ver 2.2.). Las organizaciones de productores participan en este Consejo Directivo en forma significativa en relación a los otros miembros. Sus ámbitos de responsabilidades son la dirección y evaluación estratégica del CEGE, pero además, al estar compuesto por representantes directos de los mismos usuarios, tiene capacidad de tomar decisiones en ámbitos operativos, por ejemplo, en la contratación-remoción del staff del CEGE, y en las formas de implementación de decisiones estratégicas por parte de la gerencia.

c. Conducción operativa

La conducción operativa del CEGE está contenida en la figura del Gerente, quién tiene a su cargo un equipo técnico con especialidades en los temas gestión técnica agrícola, gestión económica de empresas e informática.

Este gerente es responsable de implementar las actividades definidas en la operación del CEGE. Estas actividades tienen su marco general de definición en el Proyecto de Intervención realizado al inicio del CEGE, y sus contenidos más específicos en los Planes Anuales de Operación del CEGE.

El plan anual de operación es elaborado por la gerencia y su equipo técnico y aprobado por el Consejo Directivo. Este plan considera los énfasis y planificación de los programas estables (ej. servicios) y los programas especiales transitorios.

4.2 ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CEGE

El modelo de Centro de Gestión opera con una estructura organizativa flexible y liviana desde el punto de vista de la dotación de personal y funcionamiento. Para ello, cada centro contará con un número reducido de profesionales y técnicos altamente calificados.

En términos generales la conducción de las diversas líneas de servicios

está bajo la responsabilidad de un Gerente y de profesionales especializados, más el apoyo de un aparato administrativo.

La estructura organizativa de referencia para los Centros de Gestión es la siguiente (ver Figura 3):

- a) Un Consejo Directivo compuesto por los representantes de las organizaciones usuarias, representantes de INDAP y de la institución operadora especializada que ejecuta el proyecto en terreno.
- b) Un Gerente, el cual es un profesional altamente competente y calificado, con experiencia y conocimiento del sector silvoagropecuario, experto en economía agraria. Sus funciones son las de representar al Centro de Gestión ante las organizaciones y los organismos públicos y privados relevantes para el trabajo de éste. Será además el responsable ante el Directorio de la conducción operativa del centro.
- c) Una Unidad Operativa la cual se hace responsable de entregar los servicios de apoyo a la gestión técnico-económica de las empresas. Dicha unidad está compuesta por dos profesionales altamente calificados que darán cuenta de las dos áreas de clientes definidas en el servicio (apoyo al negocio asociativo y apoyo a la gestión económica predial).

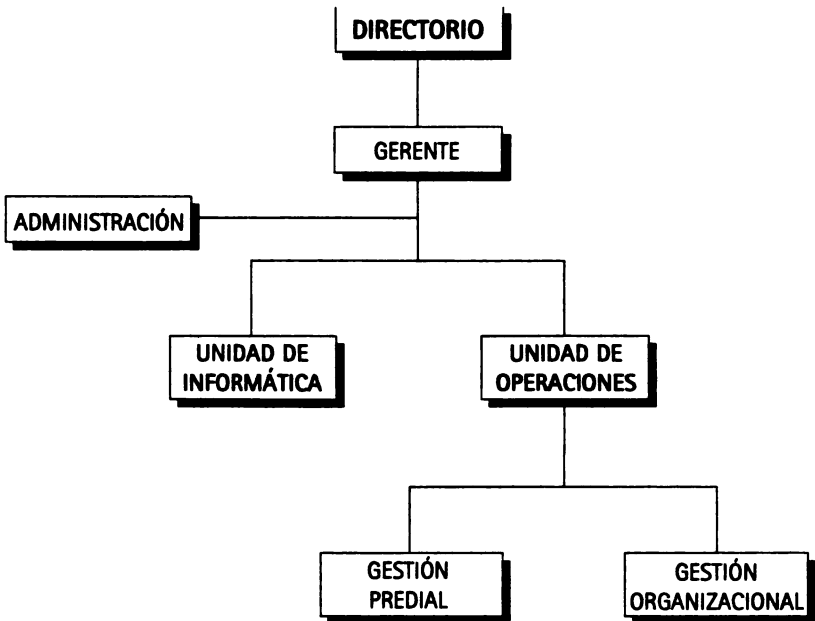
Sus funciones principales son las de establecer canales adecuados de comunicación con las organizaciones usuarias, los socios de ellas y los agentes de cambio que intervienen en el sector, a fin de poner los diversos servicios especializados a disposición de ellos. Por lo tanto deben ser capaces de ayudar a precisar y priorizar la demanda de las organizaciones al centro y de generar, subcontratar o facilitar instrumentos que permitan atender estas necesidades.

- d) Una unidad de Informática, a la cual le corresponde implementar y gestionar el servicio de información de la gestión ya señalado. Para ello debe digitar, procesar y revisar, en conjunto con los expertos de la Unidad de Operaciones, tanto la información predial como la información que apoye la toma de decisiones en los negocios asociativos. Además es responsable de la mantención técnica de los equipos y de la administración y desarrollo de los sistemas informáticos del centro.

Esta unidad está compuesta por un profesional experto en informática y un digitador el cual comparte su tiempo con la unidad de administración.

e) Una Unidad de Administración, a la cual le corresponde el manejo administrativo del centro (contabilidad, contratos de expertos a honorarios, pago de sueldos y salarios, pago de gastos generales, entre otros). Esta unidad está constituida por una secretaria ejecutiva, un contador (jornada parcial) y un digitador que reforzará desde el Servicio de Informaciones.

Figura 3
Esquema organización Centro de Gestión



**PERSPECTIVAS del
DESARROLLO EMPRESARIAL
de LA AGRICULTURA
CAMPEsINA ChilENA**

LA RUTA PRINCIPAL DE LA MODERNIZACIÓN DE LA AGRICULTURA FAMILIAR: SU FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

ALVARO ROJAS MARÍN

RECTOR, UNIVERSIDAD DE TALCA

1. LOS NUEVOS ESCENARIOS DE LA AGRICULTURA CHILENA

1.1 CONSIDERACIONES DE ORDEN ECONÓMICO GENERAL

En una consideración evolutiva del desarrollo económico la agricultura en su dimensión generadora de riqueza es declinante. Esta observación se hace más evidente en países que se encuentran en el umbral del desarrollo y que acusan activos procesos de desarrollo económico.

La diversificación de la estructura económica de un país genera el desarrollo de otros sectores de la economía que compiten con el sector agrícola no sólo en lo que a oferta de productos respecta, sino que también en mano de obra, alocaión de capital y capacidad empresarial.

La tendencia observada en la economía chilena en la última década demuestra una concentración de la inversión interna y extranjera en aquellos sectores para los cuales el país presenta mayores ventajas comparativas y competitivas en los mercados internacionales: el sector minero, forestal, energético, infraestructura vial y portuaria, financiero y turismo, fundamentalmente.

Por otra parte, el incremento del ingreso nacional y específicamente el aumento neto de la demanda se ha orientado hacia productos generados mayoritariamente en los sectores secundarios y terciarios. Afectándose sensiblemente aquellos rubros primarios que presentan elasticidades demanda- ingreso bajo la unidad.

1.2 CONSIDERACIONES DE ORDEN SECTORIAL

La agricultura chilena reconoce en su interior situaciones agroecológicas,

productivas, tecnológicas y empresariales muy diversas. Esta condición complica el tratamiento político-agrario, al requerirse, por una parte, la articulación de instrumentos muy disímiles y, por otra, al generarse capacidades de respuesta también muy diferentes, según el grado de integración que tengan las empresas agropecuarias en cuestión.

Existe un importante sector de agricultores que son de un nivel competitivo internacional. Disponen de adecuados niveles de capitalización, de tecnología, de información, se relacionan con agentes nacionales e internacionales vinculados al comercio mundial. Para este sector los temas: a) del tipo de cambio, b) de los acuerdos comerciales y consecuentes medidas arancelarias y paraarancelarias, c) de la infraestructura extrapredial y d) de la legislación laboral, concentran la base de sus preocupaciones. Este sector se encuentra posicionado en los mercados internacionales, ha diversificado su oferta de productos, realiza activos procesos de innovación productiva y empresarial, ha desarrollado ventajas competitivas en los principales mercados de referencia. Posee una vitalidad que augura sustentabilidad en su estrategia comercial y productiva.

No obstante lo anterior, este sector se encuentra amenazado por distintos frentes, entre los que destacan: activos procesos de desarrollo agrícola ocurridos en otros países, el proteccionismo agrícola practicado en varios países del mundo desarrollado, una relativa pérdida de atractividad del sector agrícola como fuente de inversión, una creciente reducción de su rentabilidad derivada de un aumento de costos de producción, la reducción del tipo de cambio, una baja en los precios de diversas commodities, la naturaleza de los acuerdos comerciales en los que Chile participa o en los que se encuentra próximo a participar y la sustentabilidad ambiental de algunas prácticas productivas.

Pese a la situación sumariamente descrita, el sector de la agricultura chilena que se vincula activamente al comercio internacional ha sabido sortear con relativo éxito los procesos en los que le ha correspondido desenvolverse, a través de significativas acciones de innovación tecnológica orientadas al proceso productivo, la postcosecha o a reducir costos de producción.

Un análisis reduccionista nos llevaría a concluir que el sector moderno de la agricultura es el que se relaciona única y exclusivamente con los mercados internacionales, situación que naturalmente no es del todo exacta. A la denominada producción tradicional (cereales, ganadería, cultivos anuales en general) concurren distintos tipos de agricultores, modernos, tradicionales, en transición, los que con distintos grados de éxito se enfrentan a los mercados externos. No menos relevantes que lo anterior son las relaciones funcionales que se establecen

entre los distintos componentes del sector agrícola. Los mercados de la mano de obra, del recurso natural y en cierta medida de la tecnología observan relaciones de dependencia que bien vale la pena considerar.

La denominada fase de internacionalización de la economía chilena, en su dimensión agrícola, ha generado un proceso de activa diferenciación productiva, de tenencia de la tierra, de integración de negocios, con consecuencias en todas las estructuras económicas y sociales del sector. En los próximos años este proceso se hará aún más evidente.

2. PRINCIPALES RASGOS DE LA AGRICULTURA Y PRODUCCIÓN FAMILIAR CAMPESINA

El sector de agricultura campesina ha sido considerado habitualmente como el paradigma del concepto de la tradicionalidad. Existe una larga y nutrida discusión en América Latina respecto de su posición al interior de las distintas agriculturas, su aporte alimentario, su dimensión productiva y social, así como también, su relevancia cultural. Parece pertinente admitir en todo caso, que existen dentro de los países del continente diferencias significativas, las que se deben, entre otros factores, a: la historia y tradición agraria de los grupos involucrados, la posición del sector al interior de las respectivas economías, el nivel de desarrollo económico del país, la vinculación internacional del negocio agrícola, la aplicación de programas en el pasado de cambio estructural.

En nuestro país el denominado fenómeno de la agricultura campesina, de la pequeña agricultura o de la agricultura familiar, como más propiamente debiera ser catalogado, es de naturaleza heterogénea. Es natural, este sector se ha desarrollado en diferentes momentos de la historia ciudadana y tiene localizaciones agroecológicas muy disímiles, que determinan marcadamente su potencial productivo.

Esquemáticamente su fenotipo económico podría ser representado como un continuo que va desde formas modernas, estrechamente vinculadas al negocio internacional, hasta aquéllas tradicionales con estrategias productivas de autosubsistencia.

La percepción que tiene la sociedad chilena respecto de su sector de agricultura familiar es también heterogénea. No existe un nivel de coherencia y uniformidad en la sociedad respecto al componente campesino, situación que naturalmente tiene implicancias en el tratamiento político agrario que se le da al sector.

La siguiente Tabla corresponde a un trabajo realizado en el año 1993 mediante la metodología Delphi, en el que fueron encuestados 60 líderes de opinión urbano-profesionales del sector del nivel nacional, regional y comunal respecto a su percepción del sector de agricultura familiar. Los resultados que se presentan corresponden a la primera etapa de la metodología.

Tabla N° 1
Percepciones del ámbito urbano-industrial respecto del sector campesino

Importancia del sector campesino

Ámbito de respuestas	Total estudio	Nivel nacional	Nivel regional	Nivel local
Aporte alimentos a la sociedad	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■
Sector socialmente significativo	■ ■	■ ■ ■	■ ■	
Fuente de empleo importante	■ ■	■ ■ ■	■ ■	■
Sistema de vida-preserv. cultura	■ ■	■	■ ■	■ ■
Control importante recurso suelo	■	■	■	■ ■
Fuente importante de inversión	■	■		■

Barreras para su desarrollo

Ámbito de respuestas	Total estudio	Nivel nacional	Nivel regional	Nivel local
Tecnología Sist. transf. investig.	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■
Nivel educ.-acceso capacitac.	■ ■ ■	■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■
Organización-particip. activa	■ ■	■ ■	■ ■	■
Acceso K y recursos financieros	■ ■	■ ■	■	■ ■
Comercializ.-mercados-inform.	■ ■	■	■ ■	■ ■
Planes de desarrollo decisión pol.	■	■	■	
Infraestructura básica-caminos	■	■	■	■
Título de dominio-sist. tributario	■		■	■ ■
Estructura prod.-calidad R.N.	■	■		■
Conductas tradicionales	■	■	■	■ ■
Institucionalidad del Estado	■	■ ■	■	■

(continúa)

Posición en la sociedad

Ambito de respuestas	Total estudio	Nivel nacional	Nivel regional	Nivel local
Inadvertido - marginado	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■
Desmedrada-segunda categoría	■ ■	■ ■	■ ■ ■	■
Proveedor alimentos		■		
Elemento folklórico		■		
Como cualquier ciudadano		■		
Reconocimiento positivo	■		■	■ ■

Fuente: Entrevista estructurada Proyecto T.U.Munchen - U.Talca, 1993, 1ra. Fase

■ ■ ■ = la mayoría lo considera un atributo muy relevante

■ ■ = de cierta relevancia para algunos

■ = de poca relevancia, pero no significativa

Sin indicación = irrelevante o no considerado

De la Tabla bajo análisis conviene subrayar la naturaleza del ámbito de las respuestas, las que al ser libres, originaron dicha estructura y las diferencias que se producen entre el ámbito nacional, regional y local.

Las opiniones presentadas es posible contrastarlas hacia dos segmentos distintos. El primero corresponde al sector urbano no vinculado a la agricultura, en el que se subrayaría la importancia del sector en cuanto a su aporte de alimentos básicos y baratos, las limitaciones de educación como barrera fundamental para su desarrollo y, finalmente, su posición marginal en la vida social y política nacional.

El segundo segmento a contrastar dice relación con uno más objetivo e ilustrado; se trata del que reconoce la existencia de la agricultura familiar campesina como fenómeno económico y social de consideración, tanto sectorial, como extrasectorial.

Diversos trabajos realizados a comienzos de la década del '80¹ dimensionaron la importancia de la denominada agricultura campesina, destacando su significación humana al representar a una cifra cercana al 14% de la población nacional; disponer de cerca de 250 mil explotaciones agrícolas (80% del total);

1. A. Rojas (1983): "Campesinado y mercado de alimentos en el modelo de economía abierta", CEPAL, Santiago de Chile.

M. Cox (1983): "La Pequeña Agricultura", DECAM, Santiago de Chile.

E. Ortega (1987): "Transformaciones Agrarias y Campesinado", CIEPLAN, Santiago de Chile.

J. Echenique y N. Rolando (1989): "La Pequeña Agricultura", AGRARIA, Santiago de Chile.

controlar aproximadamente un 50% de la superficie agropecuaria, expresada ésta en términos equivalentes; contribuir con una oferta alimentaria significativa en rubros tales como papas, frejoles, maíz, cereales, cultivos industriales y cultivos hortícolas, y generar aproximadamente un 40% del Producto Interno Bruto sectorial.

Sobre la base de este análisis se estimó fundamental, para cualquier estrategia de desarrollo agrícola de Chile de base amplia, la consideración del elemento campesino como grupo objetivo fundamental. Posiciones intelectuales de grupos campesinistas y decampesinistas cedieron ante la evidencia de articulación de hecho que se dio en el desarrollo de estos grupos con la estrategia comercial del país.

El éxito o fracaso que se ha podido observar en este intento ha dicho relación principalmente con la conjugación de una o más precondiciones del siguiente decálogo: a) tamaño de la explotación, b) localización de ésta, c) disponibilidad de mano de obra familiar, d) educación formal y capacitación, e) nivel de capitalización, f) conocimiento tecnológico-productivo, g) orientación productiva, h) vinculación a los mercados de factores y productos, i) nivel de endeudamiento y j) capacidad de gestión empresarial.

La discusión político agraria chilena en relación al tema de la agricultura familiar no ha sido abundante. Los esfuerzos instrumentales del Estado han estado basados en primera línea en la estimulación del conocimiento tecnológico-productivo de los grupos campesinos, operándose el diagnóstico implícito, siguiendo lo apuntado por R. Weitz en la década del '60, que la tarea más urgente sería el perfeccionamiento de la transformación de campesinos en agricultores, como aproximación genérica, única y general.

Este paradigma de aproximación se instaló hace ya unos 20 años en la agricultura chilena y sólo ha podido ser recientemente desafiado por quienes postulamos que para la realidad tecnológica del agricultor familiar del Valle Central de Chile, lo anterior corresponde a una generalización equívoca. Lo anterior considerando que muchos campesinos han superado con creces su condición de tal y que, insertos en una economía tan abierta como la chilena, el handicap de enfrentarse a los dinámicos mercados internos y externos con falencias tan significativas en el factor de producción "capacidad empresarial", hace poco viable su sustentabilidad futura.

3. LA PRODUCCIÓN CAMPESINA Y LOS NUEVOS ESCENARIOS: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

FORTALEZAS

- Dispone de un recurso natural de excelente calidad y localización.
- Disponibilidad cuantitativa de mano de obra predial suficiente para decisiones de cambio productivo.
- Nivel de conocimiento tecnológico suficiente para búsqueda de nuevas alternativas tecnológicas.
- Existencia al interior de las familias campesinas de integrantes con niveles de escolaridad e instrucción satisfactorios.
- Búsqueda de los agricultores familiares por mantener vigente la viabilidad de la empresa agrícola familiar.

Oportunidades

- Existencia infraestructura de transformación y servicios vinculados al negocio internacional, accesible a los productores familiares.
- Disponibilidad y facilidad de acceso a fuentes de conocimiento tecnológico existentes en el país, necesarias para procesos de reconversión productiva.
- Imagen país en los mercados internacionales.
- Crecimiento económico del país e incremento y diversificación del consumo alimentario.
- Decisión política de apoyar el desarrollo de la agricultura familiar.

Debilidades

- Tradicionalidad productiva que se expresa en su estructura de cultivos.
- Insuficiente conocimiento tecnológico de parte de los productores para optar a nuevas soluciones productivas.
- Escaso dominio y conocimiento de técnicas y procedimientos de gestión empresarial.
- Bajo nivel de capitalización.
- Desconocimiento de la naturaleza, características y mecanismo de funcionamiento del negocio internacional.

AMENAZAS

- Insuficiencia de fuentes y mecanismos de financiamiento para la transformación productiva.
- Minifundización de la propiedad familiar del valle central.

- Inflexibilidad del sistema institucional para implementar respuestas innovativas.
- Progresividad de los acuerdos comerciales.
- Naturaleza de los socios comerciales del país.

4. LA RUTA PRINCIPAL DE TRANSFORMACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA AGRICULTURA FAMILIAR: SU FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

Las características de las intervenciones que se realizan al interior del sector agrícola deben tener como telón de fondo la naturaleza del ordenamiento jurídico, político y económico del país.

En consecuencia, el trabajo de las instituciones de gobierno en materia de promoción de la agricultura familiar debe apuntar en primera línea a crear condiciones de autonomía en el desarrollo de los agricultores familiares, que les permitan establecer las conversaciones que el ordenamiento requiere. Lo anterior supone la necesidad de transferir los códigos y habilidades de lenguaje que aseguren viabilidad productiva y, consecuentemente, social.

La agregación de conocimiento tecnológico-productivo no es, en nuestra opinión, generador de la autonomía que los tiempos reclaman. Desde un punto de vista Schumpeteriano es altamente improbable el éxito de agricultores que se enfrentan al proceso productivo con la ausencia manifiesta del factor de producción capacidad empresarial. Combinando los cuatro factores restantes es probable tener buenos resultados productivos, pero no necesariamente empresariales.

Transferir y desarrollar conocimiento empresarial se transforma en el elemento central en este proceso de desarrollo del campesino, cual es su transformación de agricultor en empresario agrícola.

No existen en América Latina experiencias que puedan ser examinadas a este respecto. La transferencia de tecnologías blandas, presupone la existencia de otras precondiciones que no se cumplen del todo para el agricultor familiar promedio de Chile. Se trata de procesos de educación formal, existencia de medios de información y comunicación rural, niveles de organización productiva y asociatividad, entre otros, que se dan muy imperfectamente.

Por otra parte, los agentes de transferencia nacionales no tienen una experiencia en estos temas, lo que hace necesario incorporar al sistema de ciencia y tecnología nacional, universidades principalmente, al desarrollo de los conceptos y metodologías de trabajo necesarios para proceder en una segunda etapa a la masificación de las experiencias que se adviertan como más exitosas.

La propuesta de formación y consolidación de los denominados Centros de Gestión e Innovación aparece como una interesante alternativa. Estos centros tienen como misión fortalecer la capacidad de gestión empresarial de agricultores familiares, estimular su asociación y promover la innovación agraria, en su acepción más amplia, al interior de su organización.

En el corto plazo sus objetivos apuntan a:

- Aumentar la productividad del recurso natural, a través del uso de insumos modernos, la asistencia técnica productiva y el mejoramiento de los sistemas de irrigación, en los casos que proceda.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa familiar, a través de incrementos en la productividad, una mejor gestión económico-financiera, apoyo en el mercadeo de productos y gestión de contratos, entre otros.
- Viabilizar las innovaciones productivas y de gestión, a través del acceso a centros y fuentes de innovación, la capacitación formal y la incorporación de un sistema verificador de innovaciones.
- Elevar la capacidad empresarial de los agricultores, a través de la asistencia técnica en gestión, el desarrollo de sistemas de registros microeconómicos, capacitación intragrupal y desarrollo de sistemas de información de mercado y oportunidades a nivel predial.
- Acceso a cobertura y asesoría jurídico-contable.

En el largo plazo sus objetivos dicen relación con:

- Fomento del espíritu asociativo de los agricultores.
- Generación a nivel de agricultor de un ambiente proclive a la innovación.
- Integración de los agricultores a los mercados de insumos y productos.
- Especialización de los microempresarios agrícolas.
- Optimización del uso de recursos y factores.
- Aportación de información y datos al sistema institucional y a los niveles de decisión político-agrarios.

Los Centros de Gestión e Innovación, además del impacto que producen en la agricultura familiar misma, se constituyen en una importante fuente para la innovación institucional, al requerir de acciones concertadas entre agentes de investigación, educación y extensión, en el nivel local, regional y nacional.

Fortalecer la capacidad de gestión se constituye, en nuestra opinión, en la clave de la sustentabilidad del modo de producción familiar, sobre bases autónomas, concordante con las grandes decisiones económicas consensuadas por la sociedad chilena y de cara a los escenarios económicos, sociales e institucionales de futuro.

Consecuencia de lo anterior los instrumentos de intervención deben privilegiar la consecución de dos objetivos fundamentales:

- La formación de microempresarios.
- El fortalecimiento de la asociatividad en el primer y segundo grado.

El desarrollo de los Centros de Gestión se constituye en un espacio de innovación y búsqueda de acciones que propendan a definir un nuevo marco de relación entre la institucionalidad pública y los agricultores familiares.

DESAFÍOS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA PEQUEÑA AGRICULTURA

PATRICIO GALEB

GERENTE DPTO. AGROINDUSTRIA, FUNDACIÓN CHILE

En esta breve exposición me referiré a algunos de los desafíos que debe enfrentar la pequeña agricultura en nuestro país.

1. TAMAÑO DE LA EXPLOTACIÓN AGRÍCOLA

No me refiero a si 50 o 5 hectáreas son chicas o grandes. Cuando se habla de tamaño como desafío futuro nos referimos a que superficies pequeñas por sí solas les costará muchísimo competir en el presente y en el futuro. Creo que todas las superficies pequeñas en nuestro país deben buscar alguna forma asociativa real, para obtener soluciones reales. No se deben asociar porque sí, por lograr una explotación mayor, porque genéricamente eso no nos llevará a ninguna solución. La asociación debe ser real y con un objetivo claro: mejorar la competitividad y el resultado económico de la gestión.

En el sur de nuestro país me ha tocado ver a muchos pequeños agricultores con una capacidad de gestión, con una necesidad y un querer cambiar que me ha impresionado, con lo cual no estoy de acuerdo con algunos comentarios que dicen que todos los agricultores pequeños de nuestro país no tienen solución. Yo creo que eso, desde mi punto de vista, es una tremenda falacia, un tremendo error. Me ha tocado ver a muchos de esos pequeños agricultores que tienen una necesidad y que quieren cambiar para ser diferentes. Yo creo que ése es uno de los aspectos más importantes de este cambio que nuestro país debe tener. A aquéllos que quieren cambiar, ayudémoslos.

La conclusión de este punto es que efectivamente el tamaño de la propiedad agrícola será una condicionante importante en el futuro. Tratemos de agru-

par a la gente. Una persona que tenga cinco o diez hectáreas de cualquier cultivo es imposible que tenga capacidad financiera para tener la maquinaria que requiere o la asistencia técnica metódica permanente que le asegure un buen resultado comercial.

Eso hay que cambiarlo, y eso no significa que el agricultor tenga que vender su tierra o que él tenga que ceder su tierra o que tenga que salir del campo, hay muchos tipos de organizaciones eficientes, las que ya se aplican en EE.UU., en Canadá, en Francia y cuyas experiencias pueden ser aplicadas en nuestro país.

2. APRENDER QUE LA DECISIÓN DEL NEGOCIO AGRÍCOLA AL IGUAL QUE CUALQUIER NEGOCIO QUE ENFRENTAMOS ES UNA DECISIÓN COMERCIAL Y NO TÉCNICA

En nuestra institución nos ha tocado dar asesorías técnicas en otros países menos avanzados en el tema agrícola, y hemos visto como se cometen errores de seguir produciendo productos históricos porque en esas zonas existe clima, gente o la tradición. Esa lección la hemos aprendido, pero todavía existen regiones o grupos de agricultores en nuestro país resistentes a esa palabra que muchas veces nos asusta pero que a medida que pasa el tiempo a mí ya no me asusta, que es la palabra cambio. El mundo está cambiando. Uno va a los supermercados y ve en las vitrinas productos totalmente diferentes a los que veía hace 15 ó 20 años atrás. La resistencia al cambio, la resistencia a salir de un producto que se ha cultivado por muchos años, con estructura familiar de la explotación agrícola, como una explotación de subsistencia, debe cambiar a la brevedad, es el minuto en que tenemos que convencernos que no podemos seguir produciendo lo mismo. No podemos seguir pensando que el mercado es el mismo de hace algunos años atrás. Hoy estamos compitiendo con los agricultores de Argentina, Sudáfrica, Australia, es decir, con el mundo y no con mi vecino.

En ese desafío, el mensaje que quiero pasarles es una invitación a aceptar la concepción del cambio. A todos nos asusta el cambio, que nos saquen un poco del carril que nos llevó por muchos años, pero soy un convencido que el que no acepta el cambio es muy difícil que logre ganar la pelea de la competitividad. Porque como país tenemos muchos más competidores que los que teníamos algunos años atrás, en dos años más quizás ese número de competidores va a aumentar y los que se queden con el mercado seremos los que seamos capaces (y digo seamos porque así lo pienso) de producir la mejor calidad con el menor

costo. Esto, sumado a mejorar nuestra gestión que para mí no es otra cosa que una serie de actividades del proceso productivo que nos van a permitir producir mejor y más barato.

3. SELECCIONAR A LOS AGRICULTORES

Punto clave, pues es imposible encontrar solución a todos ya que muchos no quieren cambiar.

Porque como seres humanos todos tienen diferentes intereses, algunos queremos cambiar más rápidamente, algunos tienen mayor capacidad de gestión, y algunos no quieren cambiar. Y lo peor es tratar de cambiar a alguien que no quiere cambiar porque a lo mejor en su mundo o en su proyección futura tiene razón de acuerdo a su edad, nivel socioeconómico, necesidades, y creo que se puede cometer un error al tratar de cambiar a todos los agricultores de este país. Se debe tratar de ayudar a los mejores agricultores de este país, a aquellos que están convencidos que a lo mejor no saben mucho pero tienen el convencimiento que hay que hacer algo diferente. Yo creo que tener esos pioneros que demuestren a los demás las virtudes de este cambio es en definitiva el mayor cambio que este país puede tener.

4. APOYAR ECONÓMICA Y TÉCNICAMENTE SÓLO AQUELLOS PROYECTOS QUE ECONÓMICAMENTE TENGAN VIABILIDAD

Lo peor que nos puede pasar desde el punto de vista del desarrollo y de crear riquezas es tratar de financiar aquellos proyectos que comercialmente no tienen viabilidad. Cuando esto sucede no estamos creando riquezas sino una gran frustración en el dueño de ese proyecto, porque mostramos una hoja muy bonita pero pasan diez o doce meses y nada de eso se cumple.

Eso sucede porque no distinguimos aquel grupo de agricultores que puede llegar a cierto nivel de aquél que puede llegar a otro. Lo peor es poner a todos los agricultores en el mismo saco porque ese mecanismo es tremendamente inoperante e injusto.

5. ENTREGAR APOYO EN TODAS LAS MATERIAS FUNDAMENTALES, TÉCNICAS, ECONÓMICAS, APOYO POSTCOSECHA, EN COMERCIALIZACIÓN Y GESTIÓN

El círculo se cierra con un gran desafío, donde el gobierno tiene la responsabilidad de crear otros instrumentos que le den salida no agrícola a aquellos que no quieren o no pueden cambiar. Lo más malo sería seguir apoyando proyectos agrícolas malos o no viables; pero no podemos dejar a los agricultores de la mano de Dios, aun cuando sepamos que el peor negocio que tienen o que pueden hacer es seguir haciendo lo que están haciendo.

EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA PEQUEÑA AGRICULTURA. LA VISIÓN DE CAMPOCOOP¹

MANUEL PEÑAILLO TRONCOSO

PRESIDENTE CAMPOCOOP Ltda.

Agradecemos la invitación para exponer lo que hemos venido y estamos haciendo para asumir los desafíos de esta oportunidad histórica y modernizar los sistemas y formas de producción y comercialización de la pequeña agricultura; para mostrar algunas ventajas competitivas de las formas empresariales cooperativas en la realización de la pequeña agricultura.

Nuestro punto de partida es la empresa asociativa de los pequeños agricultores y en particular la empresa cooperativa campesina.

En el marco de la preocupación de este seminario, valga señalar que para nosotros el mérito del concepto de gestión reside en la simpleza con que da cuenta de procesos que pueden ser extremadamente complejos y que convergen todos en el cómo ordenamos y realizamos las actividades que nos conducen a obtener un resultado esperado.

A nuestro entender, lo esencial del concepto está en la operación, en la realización de las actividades; pero, también, como dice un amigo mío, "en el escenario" donde estas acciones se llevan a cabo.

Por eso, es en los procedimientos que se siguen en el accionar donde se conjugan las particularidades de la gestión de cada forma de organización y sus ventajas o desventajas competitivas.

Como es de suponer, buena parte de estos procedimientos están normados por la ley, los reglamentos y los estatutos; pero, también, una parte importante de los mismos se rige por normas no escritas que tienen que ver con la tradición y

1. Confederación Nacional de Cooperativas Campesinas Ltda.

cultura de cada empresa, e incluso por la tradición y cultura de cada uno de los sujetos involucrados en la gestión de que se trata.

Ahora bien, para nosotros, en nuestra experiencia, la forma práctica en que se conjugan todos estos elementos, en cada caso, es un verdadero arte.

En su oficio, la realidad nos muestra como bajo una misma ley, un mismo reglamento, un estatuto tipo, el estado de la gestión de cada cooperativa es diferente; pero, también nos muestra los rasgos comunes a todas ellas y que nos permiten reconocer los principios de un modelo de gestión cooperativa campesina.

Aquí daremos cuenta de la experiencia más reciente de CAMPOCOOP en materia de gestión y haremos referencias puntuales a casos demostrativos en algunas federaciones regionales y empresas cooperativas de base local o comunal.

Nos referiremos a distintos ámbitos de la gestión cooperativa y muy particularmente al ámbito de la producción y la comercialización.

Para empezar, debemos señalar aquí, que la ley vigente fija como misión de las cooperativas campesinas *"propender al desarrollo social, económico y cultural, y a la organización e integración del campesino en la economía nacional"* y que, para cumplir estos fines puede realizar *"cualquier actividad conveniente para su progreso"*.

Rescatamos aquí esta definición legal de la misión por considerarla de la mayor importancia para acotar los ámbitos de nuestra gestión: lo social, lo económico, lo cultural.

Pero, en el resto del articulado de nuestros cuerpos jurídicos, el ámbito de la gestión encuentra todavía otros referentes: los principios cooperativos, la unión cooperativa, el movimiento cooperativo.

Se cruza así la gestión de los intereses sociales, económicos y culturales de las comunidades campesinas, con la gestión de los intereses y principios cooperativos; la gestión de intereses materiales con la de intereses ideológicos.

Veintisiete años de experiencia nos han enseñado que, en la práctica, este cruce de intereses se resuelve con una mayor dosis de pragmatismo que de ideologismo.

Por lo mismo, nuestra gestión, como la de cualquier otra empresa, supone también una determinada apreciación de los escenarios de la política sectorial y nacional, que en nuestro caso se construye democráticamente (un hombre un voto), a partir de un marco de estabilidad direccional, homogeneidad social y pluralismo político y religioso que es suficiente garantía sobre la continuidad de la gestión institucional.

Pienso que son estas características propias de la gestión de representa-

ción en las cooperativas, las que han permitido que la unión nacional e internacional de nuestro movimiento tenga ya una experiencia de más de 150 años y que la misma se realice en las más diversas condiciones y modelos de desarrollo económico, social, cultural y político.

En nuestro caso particular, en los últimos tres años, CAMPOCOOP ha introducido una nueva modalidad de gestión que –aunque contemplada en sus estatutos– no se había ejercitado antes:

Delegar en el Presidente Ejecutivo, Vicepresidente y Secretario, para que actúen conjuntamente, la representación extrajudicial de la Confederación, la ejecución de todas las operaciones sociales y económicas para la marcha y expansión de la confederación y todas aquéllas que tradicionalmente eran atribuciones del gerente o administrador.

A la fecha, esta experiencia ha sido considerada tan positivamente que permite rescatar una primera enseñanza, para los objetivos de este seminario: el valor que tiene una representación directa en todas las comunicaciones y negociaciones que involucran la marcha y expansión de la confederación.

Sin embargo, la comunicación directa de los representantes en todas las negociaciones de la entidad es sólo uno de los desafíos que presenta una buena gestión empresarial. Para los asociados, este mismo hecho se traduce en nuevos requerimientos en materia de integración orgánica del movimiento cooperativo, planificación estratégica, seguimiento y control, administración contable y financiera, términos de intercambio comercial entre la empresa y sus asociados y otros.

En los últimos tres años, CAMPOCOOP ha realizado importantes esfuerzos en las primeras dos materias: integración orgánica y planificación estratégica. En estos momentos, preparamos una asamblea general extraordinaria para resolver sobre una propuesta de modificación de nuestros estatutos que contempla la adopción de importantes medidas en materia de seguimiento y control, administración contable y financiera y precisiones en la definición de los términos de intercambio entre los distintos grados de la organización.

Sin embargo, todo lo que hacemos y podemos seguir haciendo en nuestra confederación serviría de muy poco si las empresas cooperativas locales o comunales no generan excedentes que las hagan atractivas para el socio, pequeño productor individual.

Nosotros vemos como la asociatividad cooperativa es capaz de generar múltiples ahorros por aprovechamientos de escala, pero también nos damos cuenta como cada día que pasa se hace más directa la relación que existe entre los

montos de inversión necesarios para hacerse competitivos y los montos de los excedentes que podemos obtener mediante la ejecución de nuestras actividades; como se incrementan las justas aspiraciones de nuestros hombres, mujeres y jóvenes del campo por acceder a los satisfactores básicos que ofrece la sociedad moderna y como se tensionan nuestros sueños y nuestra inteligencia para encontrar las fórmulas que nos permitan combinar eficazmente los factores del éxito.

La inserción de Chile en los mercados internacionales nos permite darnos cuenta que no tenemos grandes diferencias en el uso de tecnologías de punta respecto a los países desarrollados; pero, no podríamos ignorar las diferencias que se registran en materia de acceso y desarrollo, respecto de las llamadas tecnologías blandas.

Si bien buena parte de la diferencia entre nuestras formas de organización y las que se han dado los pequeños productores de estos países habla, por una parte, de experiencias con casi 100 años de distancia respecto a las nuestras; por otra, debemos estar conscientes de la presencia constante de los enormes subsidios que ellos reciben por parte de sus Estados.

Estamos conscientes de como con el paso del tiempo se han incrementado los costos de estos procesos y de como estos mayores costos, para nuestro productor individual y sus empresas asociativas, se traducen, primero, en mayores desafíos de supervivencia y, casi simultáneamente, en mayores desafíos de competencia económica, social y cultural en los mercados.

Hasta ahora, todo nos lleva a considerar que estos desafíos debemos enfrentarlos como un movimiento nacionalmente integrado, de cara al reconocimiento de situaciones e intereses muy concretos y particulares: propios del país, de cada región, de cada provincia, comuna y comunidad agraria.

Chile es un verdadero mosaico de microrregiones agroecológicas que se imbrican de norte a sur y de cordillera a costa, dando origen a una gran variedad de nichos de producción, susceptibles de ser fuertemente especializados para responder a las más variadas demandas de los diversos nichos del mercado nacional e internacional.

En el movimiento cooperativo campesino entendemos que el destino de la pequeña agricultura está fuertemente ligado al aprovechamiento empresarial de estos nichos de producción y demanda.

Pero, también estamos conscientes que no podemos realizar sólo con nuestras propias fuerzas y recursos la amplia gama de actividades diversas, pero convergentes, que requiere el aprovechamiento empresarial de nuestra geografía agroeconómica.

Por otra parte, sabemos que ninguna de las estructuras agrarias que en los últimos 30 años se han reconvertido hacia la demanda de los mercados lo ha hecho sin un fuerte apoyo de sus estados nacionales.

Investigación; desarrollo y transferencia de tecnologías; especialización productiva; introducción de nuevos rubros; transformación agroindustrial de la producción primaria; integración a las redes comerciales internacionales; educación y capacitación de los productores; financiamiento y mecanismos de seguro para producciones de alto riesgo; plata de fomento, incluso a fondo perdido; actualización permanente de los volúmenes de información requeridos para la toma de decisiones; asesoramiento jurídico para un adecuado manejo de la batería de leyes asociadas al desarrollo sustentable; desarrollo progresivo de cada vez mejores condiciones para el trabajo agrícola son sólo algunas de las muchas actividades relacionadas con la reconversión empresarial de la pequeña agricultura y cuyos costos no podemos abordar sin el apoyo del Estado.

Nosotros vemos con preocupación el encarecimiento constante de los factores de producción y la disminución de los márgenes de rentabilidad que ofrecen los precios finales de nuestras producciones.

Vemos con preocupación como proyectos que difícilmente resultan atractivos para un empresario individual que posee significativas superficies de terreno cultivable, fácil acceso a los recursos de capital y una legislación laboral favorable pudieran resultar viables para un pequeño productor agrícola individualmente considerado, o para una empresa asociativa que debe resolver con muchas más y mayores dificultades la integración de sus escalas de producción, la consecución de capitales y la definición de condiciones de trabajo regidas por principios de solidaridad.

Afortunadamente, en Chile la indiferencia social respecto del medio rural y el sector silvoagropecuario ya no encuentra un fácil aliado en el gobierno democráticamente elegido. Con las limitaciones propias de un Estado en que subsisten enclaves autoritarios, la pequeña agricultura cuenta ahora con algunos apoyos que le permiten enfrentar los desafíos de su propia modernización.

Es así que, en la actualidad, la pequeña agricultura cuenta, entre otros, con instrumentos de apoyo estatal como el Fondo de Desarrollo Empresarial, FODEM; el Fondo de Garantía para la Pequeña Empresa, FOGAPE; algunos instrumentos concursables del Fondo de Innovación Agraria, FIA, y una serie de otros recursos amarrados a programas específicos de apoyo a la realización de obras de riego, forestación de superficies degradadas, mejoramiento de praderas, innovación tecnológica e introducción de nuevos rubros, etc.

Accediendo a ellos, CAMPOCOOP ha podido desarrollar en los últimos años proyectos tan importantes como la forestación campesina en el seco costero e interior de tres regiones; el montaje de un centro de oportunidades en agronegocios que nos permite comunicación con las instituciones más serias del país en lo que se refiere a manejo de información técnica y de mercado, como son ODEPA, CIREN-CORFO, Universidad de Chile, FAO; a la vez que construir nuestra propia base de datos de interés productivo y comercial; el acceso a financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, para el montaje de una bodega altamente tecnificada, para facilitar la comercialización de productos hortofrutícolas y proyectar, ahora, el montaje de un centro de apoyo a la gestión cooperativa campesina.

Estas y otras iniciativas de CAMPOCOOP cobran sentido y viabilidad en la medida que en regiones, en las provincias y comunas agrarias, nuestras cooperativas de base emprenden la tarea de su desarrollo empresarial con iniciativas tales como la producción de bulbos florales con destino final en Holanda; la introducción de razas especializadas en ovinos y caprinos de leche, cuya producción se orienta a la producción de quesos de alta calidad con fuerte demanda en Europa; la introducción del cultivo de berries; la tecnificación y uniformización de la producción de variedades hortícolas con nichos específicos de demanda, como el ajo blanquino o chilote; la producción de hortalizas de hoja verde que responden a las mayores exigencias de sanidad ambiental de origen; la introducción de semillas mejoradas para el cultivo de la papa y del fréjol, etc.

Terminando, quisiera rescatar una última experiencia: lo que el Movimiento Cooperativo Campesino de Chile está haciendo, lo realiza sobre la base de romper, cada día un poco más, con la oprobiosa cadena de la dependencia de cualquier forma de paternalismo, estatal o privado.

Todo lo realizado, en marcha y proyectado supone poner en riesgo cuotas importantes del patrimonio que se nos ha legado y que con tanto esfuerzo hemos logrado conservar.

Con orgullo, podemos decir que el camino iniciado no tiene marcha atrás y que todos los días nos estamos preparando más para competir en los desafíos que nos presenta la sociedad global y la modernización de cara al próximo siglo.

El desarrollo empresarial de la agricultura campesina: exigencias y desafíos de una apuesta

ARTURO BARRERA MIRANDA

ASESOR DIRECTOR NACIONAL, INDAP

I. INTRODUCCIÓN

El sector agropecuario chileno ha venido intensificando, en las últimas décadas, el ejercicio de sus potencialidades productivas y ampliando y modernizando sus capacidades para hacer negocios. La agricultura campesina no ha sido una excepción.

Este proceso encuentra su explicación en los siguientes elementos de transformación: a) El largo e intenso proceso de innovación y modernización tecnológica; b) la incorporación creciente a los mercados internacionales y c) el surgimiento y ampliación de capacidades empresariales en los distintos actores vinculados a las actividades del sector silvoagropecuario.

Desde una perspectiva más amplia, es interesante destacar y subrayar que en gran medida este proceso de transformación sectorial en curso se debe y explica a la incorporación de la modernización entendida en términos amplios, y no sólo reducida al ámbito económico y tecnológico. En efecto, en el sector rural es evidente la creciente presencia de elementos de secularización y racionalización en las estructuras sociales y culturales, los que permiten que un sector históricamente tradicional sea crecientemente capaz de incorporar y contener procesos de modernización productiva y económica.¹

Es en este camino, es en el marco de estos procesos en curso, que la agricultura y la pequeña agricultura se encuentran con la decisión del país de

1. Barrera, A. et. Al. *El Desarrollo de las Areas Rurales en Chile. Desafíos y perspectivas desde la descentralización y el gobierno local*. FAO, Santiago, 1993, Págs. 10 a 17.

profundizar la apertura a los mercados internacionales y de fortalecer nuestra integración económica.

II. ALGUNAS CONSIDERACIONES EN RELACIÓN AL SIGNIFICADO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA AGRICULTURA CAMPESINA

Cuando hablemos de modernización de la agricultura campesina nos estaremos refiriendo a un conjunto de procesos, pero muy fundamentalmente a la incorporación de la racionalidad económica moderna a las actividades productivas que este grupo social realiza. En otras palabras, significa que crecientemente se incorpora la racionalidad costo-beneficio. En este sentido, tal incorporación ofrece una base mínima (condición necesaria) para el desarrollo empresarial de la pequeña agricultura.

Pareciera existir acuerdo, no obstante, que para que el desarrollo empresarial de la agricultura campesina se potencie no basta la incorporación de la racionalidad económica moderna definida en los términos anteriores, sino que debe complementarse necesariamente con ciertas características subjetivas, las que en definitiva tienen que ver con la forma en que este grupo social se para ante la vida y ante el desarrollo. Estas características tienen que ver no sólo con aquéllas requeridas para las actividades de carácter económico, sino con las características que forman parte de los atributos del "hombre moderno" y que diversos autores han descrito muy bien.² Es en esta perspectiva que cobran importancia los procesos de modernización de las estructuras sociales y culturales que actualmente vive el campo producto de la televisión, la educación y la mayor relación rural urbana.

El desarrollo empresarial de la agricultura familiar depende, también, de las situaciones estructurales existentes, las que en definitiva configuran la matriz de oportunidades para los distintos grupos sociales y las distintas personas. En este aspecto un rol importante lo tiene el Estado. Por ejemplo, probablemente hoy no estaríamos hablando de desarrollo empresarial de la agricultura campesina si no hubiese existido en décadas pasadas una decidida acción del Estado por

2. En este contexto se ha hablado del síndrome de la personalidad (mentalidad) moderna. Al respecto se mencionan, entre otras, las siguientes como las características de la persona moderna (Cómo aquélla que): a) asigna un alto valor a la educación; b) es activa como ciudadano; c) es relativamente ambiciosa y aspira a progresar económicamente; d) concede preponderancia a la responsabilidad individual; e) está más orientada al cambio; f) tiene sentido de la eficacia personal, que es opuesto a ser fatalista; g) es abierta y flexible ante la autoridad, pero no sumisa.

dotar de tierra a este sector. De la misma forma, hoy no podríamos hablar de desarrollo empresarial de aquélla si el país no hubiese programado de la forma como lo hizo los calendarios de la integración de su agricultura en los distintos acuerdos comerciales que ha suscrito y si el Estado no destinara a la agricultura campesina los recursos que hoy destina a ésta, fundamentalmente a través del INDAP.

La tarea histórica del desarrollo empresarial de la agricultura campesina pasa, finalmente, por la modernización y "empresarialización" de las organizaciones de productores, las que crecientemente debieran contar con capacidades de comprensión, de liderazgo, de negociación y de articulación. Al mismo tiempo, el desarrollo empresarial de los campesinos pasa, también, por la modernización de aquellas partes del Estado que tienen la responsabilidad de apoyar su fomento y desarrollo. La modernización del Estado significa centralmente comprender las realidades de la sociedad de su tiempo y dar respuesta eficiente y eficaz a los desafíos que ésta tiene. Y el desafío que hoy tiene la agricultura campesina es el de su desarrollo empresarial.

Apostar al desarrollo empresarial de la agricultura campesina no puede responsablemente hacerse sin considerar explícitamente la heterogeneidad existente en este segmento socio-productivo. En este sentido, se propone que ésta sea una opción abierta a todos, a pesar que lo más probable es que no todos lo lograrán. Discriminar a priori por parte del Estado sobre quienes llegarán a ser pequeños empresarios agrícolas y quienes no, parece técnicamente inconsistente y políticamente inviable. Si sostenemos que finalmente son las capacidades de los productores y no tanto la dotación de recursos las que en definitiva harán la diferencia entre un pequeño productor agrícola y un pequeño empresario, no parece razonable excluir a nadie a priori.

Lo anterior exige, entre otras cosas, no entender la gestión como un ámbito en que es necesario prestar servicios de desarrollo empresarial sólo a aquellos productores que han alcanzado determinados niveles de desarrollo, sino que con las adecuaciones e intensidad del caso, se debe incorporar a todos los productores con actividades productivas agropecuarias. Si no asumimos este criterio, podremos estar incorporando nuevos elementos de inequidad.

III. El desarrollo empresarial de la agricultura campesina: exigencias y perspectivas de una apuesta

En este acápite enunciaremos y analizaremos lo que a nuestro juicio parecieran ser las principales exigencias estratégicas para avanzar más decidida y rápidamente en el desarrollo empresarial de la agricultura campesina en Chile.

1. Explicitar y asumir la apuesta del desarrollo empresarial como exigencia estratégica de la consolidación económica y social de la agricultura campesina.

Por un conjunto de razones, entre las cuales tienen una especial importancia las de carácter ideológico, en Chile la apuesta del desarrollo empresarial de la agricultura campesina aún no es explícita. Esto ocurre tanto en los actores sociales, como en los políticos y también en lo que respecta al Estado.

El reconocimiento de los mercados como un elemento de realidad que debe orientar las opciones de producción por parte de los pequeños productores agrícolas, así como, más recientemente, el desarrollo del concepto de "cultura de negocios" por parte del INDAP, generan el marco conceptual y "anímico" para explicitar y asumir en plenitud tal apuesta estratégica.

No hay consolidación de la agricultura campesina sin un desarrollo empresarial de ella.

2. Reconocer la centralidad que en una estrategia de desarrollo empresarial tiene el tema de la gestión.

En los nuevos escenarios de globalización e integración económica la apuesta del desarrollo empresarial de la agricultura campesina tiene ciertas exigencias y repercusiones en la forma de entender y hacer el desarrollo. No es un simple slogan que se usa para dar pruebas de modernidad.

Por de pronto significa reconocer y apostar a la autonomía de los pequeños productores. Significa aspirar a que crecientemente les vaya mejor económicamente y que se "muevan" mejor en el mercado. Significa también dar un nuevo rol y sentido a las tecnologías de producción, las que necesariamente deben subordinarse a la lógica del análisis económico.

En esta perspectiva, se debe reconocer y asumir la centralidad de la gestión empresarial, la que necesariamente debe entenderse como "el" insumo ordenador de los procesos productivos y de negocios de la agricultura campesina. El complemento necesario de la cultura de los negocios es la cultura de la gestión. En otras palabras, de lo que se trata es de incorporar consistente y definitivamente

te la lógica del análisis económico a las actividades productivas de la pequeña agricultura, ordenando y subordinando los distintos apoyos y servicios a este criterio. Y esto lo permite y hace la gestión.

La incorporación de la lógica de la gestión a los procesos productivos de la agricultura campesina son la base para la configuración de una agricultura campesina emprendedora, competitiva y exitosa.

3. Ampliar y modernizar las capacidades de gestión de la agricultura campesina, estructurando sistemas masivos de apoyo a la gestión empresarial.

Incorporar la gestión empresarial como eje ordenador de los sistemas de fomento del desarrollo agropecuario exige diseñar e implementar dos líneas de acción indisolublemente complementarias: a) la ampliación y modernización de las capacidades de administración y de emprendimiento de la agricultura campesina³ y b) la estructuración de sistemas de apoyo cotidianos a la gestión predial.

La primera se logra básicamente a partir de un significativo y masivo esfuerzo de capacitación y la segunda a través de instancias especializadas que apoyan la obtención, procesamiento y análisis de la información técnica y económica en la perspectiva de la toma de decisiones, en coherencia con los objetivos planteados por cada una de las empresas a las que se apoya. Es en esta perspectiva que cobran toda su importancia los centros de gestión.

El desarrollo de las actuales y futuras iniciativas de negocios, producto de los propios procesos comerciales de la agricultura campesina y de los apoyos del Estado, hacen exigible "mecanismos en red" que den respuesta consistente a los desafíos de gestión que tales negocios tienen. Esta respuesta no puede ser a partir de unidades aisladas, prediales o asociativas. Si no se resuelve sistémicamente este aspecto, en el corto plazo puede constituirse en un severo problema que finalmente puede amagar el éxito de las experiencias de negocios en curso.

4. Fortalecer la institucionalidad campesina y modernizar su gestión.

En los escenarios económicos actuales las organizaciones dejan de ser una posibilidad, transformándose en una exigencia estructural de la competitividad. Las organizaciones dan solución asociativa a unidades que individualmente tienen escasa o nula posibilidad de consolidarse y desarrollarse empresarialmente.⁴

3. Ver el interesante trabajo "Capacitación en Gestión: Conceptos y Acciones" de José Nagel A., en *Capacitación en Gestión en la Pequeña Agricultura*. PROCODER, INDAP e IICA. Talca, 1995.

4. Barrera, A. y Miranda, M. La organización campesina como articuladora de agronegocios", en *Capacitación en Gestión en la Pequeña Agricultura*. PROCODER, INDAP e IICA. Talca, 1995. Pág. 36.

En este marco, entonces, la organización económica campesina tiene un status estratégico. No hay consolidación y desarrollo empresarial de la agricultura campesina sin el fortalecimiento y modernización de su institucionalidad.

La importancia de las organizaciones en el desarrollo empresarial de la pequeña agricultura no sólo tiene que ver con que ellas amplían los espacios para el desarrollo de ésta, sino que muy fundamentalmente también porque la gestión es uno de los servicios en que necesariamente operan las economías de escala. El acceso a información relevante y su uso, la incorporación de nuevas técnicas de gestión y la intensificación del uso de otras y el desarrollo y utilización de soportes computacionales adecuados son opciones para la modernización de la gestión imposibles de concebir para pequeños productores que operan individualmente.

El desarrollo empresarial de la agricultura campesina exige la generación de una masa crítica de empresas asociativas gestionadas modernamente y exitosas. Este objetivo requiere, para ser sostenible en el mediano plazo, de avanzar complementariamente en el mejoramiento de la gestión a nivel predial. Modernización de la gestión asociativa y modernización de la gestión predial son las dos caras de un mismo proceso y de exigencia recíproca y simultánea.

5. PROFUNDIZAR LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

La modernización del Estado supone siempre transferencias de poder a la sociedad, la mayoría de las veces expresado en más y mejores capacidades. Capacidades para entender y moverse mejor en la vida, para entender y moverse mejor en los mercados. En esta perspectiva, si se apuesta al desarrollo empresarial de la pequeña agricultura es porque existe la convicción que de esta manera los campesinos que hacen agricultura se moverán mejor en los mercados y harán mejores negocios. Porque de esta manera la agricultura campesina como estamento social y segmento económico estará más integrada al país y tendrá mayor protagonismo económico.

Si lo anterior es así, la apuesta de desarrollo empresarial de la agricultura campesina exigirá al Estado avanzar decididamente en su modernización a través de su profesionalización y especialización como un organismo que fomenta explícitamente el desarrollo empresarial de ella. En esta perspectiva, deberá incorporar conceptual, metodológica e instrumentalmente el tema de la gestión empresarial con el status ordenador que el debate y las experiencias de otras partes del mundo le asigna.

En los contextos tecnológicos y económicos actuales, la modernización

del Estado significa flexibilidad y capacidad para comprender, seguir y anticiparse a las exigencias y nuevas formas de hacer negocios y a las nuevas dinámicas comerciales de la agricultura. Por ejemplo, el Estado ha debido responder a la creciente articulación de los pequeños productores con la agroindustria y la asociación de ellos a través de nuevas formas jurídicas de organización. En esta misma perspectiva, por ejemplo, se deberá responder ante una nueva realidad que significará la creación de negocios entre campesinos y no campesinos a partir de una misma unidad de negocios, y a la articulación de pequeñas unidades asociativas en propuestas de negocios mayores.

IV. BREVE BALANCE DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA ASUMIR UN DESAFÍO DE ESTA NATURALEZA

Asumir la tarea del desarrollo empresarial de la agricultura campesina aconseja realizar un balance general de las principales fortalezas y debilidades existentes para ello.

1. FORTALEZAS

- a) La existencia de algunas experiencias exitosas de innovación y de negocios, las que prueban que la apuesta propuesta es posible.
- b) La magnitud de los recursos que actualmente se asignan al sector, los que aunque no se destinan específicamente al desarrollo empresarial son la manifestación de una voluntad política de apoyo a la agricultura campesina.
- c) Las capacidades de adaptación de la agricultura campesina, pero particularmente de una parte de ella. En este sentido cabe destacar, por ejemplo, que una parte importante de la pequeña agricultura está articulada a la agroindustria y está formalizada.

2. Debilidades

- a) La existencia de una institucionalidad pública que tradicionalmente ha apoyado el desarrollo productivo más que el desarrollo empresarial de la pequeña agricultura.
- b) La inexistencia de un mercado de servicios de capacitación en gestión y de asesorías en gestión para la agricultura campesina.
- c) Las visiones campesinistas de algunos sectores que difícilmente conciben plantearse explícitamente la apuesta del desarrollo empresarial de la agri-

cultura campesina; y la desconfianza económica de algunas visiones ideológicas que cuestionan los espacios estructurales y las capacidades de la pequeña agricultura.

- d) La heterogeneidad de la agricultura campesina y la carencia, muchas veces, de una demanda explícita por servicios de gestión.

V. ALGUNAS TAREAS DE RELEVANCIA

No cabe duda que el desarrollo empresarial de la agricultura campesina está relacionado a un conjunto amplio de tareas, que probablemente debieran asumirse simultáneamente. Sin embargo, parece urgente priorizar algunas tareas en el corto plazo.

- Generar una masa crítica de dirigentes y directores de empresas asociativas campesinas con capacidades de comprensión de los procesos económicos y de negocios. Al respecto, pareciera relevante concentrar los esfuerzos en los productores relacionados directamente con las empresas asociativas campesinas. No obstante, parece no aconsejable descuidar la formación de dirigentes para la representación con capacidades de comprensión, de interpretación y de negociación para los nuevos escenarios. No hacerlo podría significar retardar los procesos de modernización de la agricultura campesina en su conjunto.
- Diseñar e implementar iniciativas de envergadura tendiente a la profesionalización de los pequeños productores agrícolas. Las opciones de desarrollo empresarial de la agricultura campesina se ampliarán en la medida que se avance en la profesionalización de las actividades agrícolas. Este es un desafío que debiera traducirse en "programas de habilitación para agricultores que les permitan, mediante cursos modulares, una formación en tecnologías y gestión".⁵ Este es un desafío que abrirá interesantes espacios de colaboración con el sector privado, especialmente con las escuelas agrícolas.
- Avanzar en los centros de gestión. Este es un punto que por su relevancia será abordado en el acápite siguiente.

5. Informe de la Comisión Biministerial para la Modernización de la Educación Agrícola y Forestal. Ministerio de Educación y Ministerio de Agricultura. Serie Documentos de Trabajo, IICA. Santiago, 1996. Pág. 34.

VI. CONSIDERACIONES FINALES: LAS PERSPECTIVAS Y POTENCIALIDADES DE LOS CENTROS DE GESTIÓN

El tema de la gestión no es un tema nuevo en el desarrollo agrícola, ni tampoco en el desarrollo de la agricultura campesina. Asociado más a la administración predial tiene una importancia interesante desde la década del '50 en adelante. Desde una perspectiva distinta, en la agricultura campesina encuentra un impulso significativo a partir de la idea de la autogestión vinculada al proceso de reforma agraria de los años '60.

Sí es nueva su vinculación conceptual al desarrollo empresarial de la agricultura campesina y los instrumentos a partir de los cuales se intenta "actualizar" o modernizar. No en vano el mundo ha presenciado enormes transformaciones en los paradigmas organizacionales, sobre todo a nivel de la empresa; en la forma de hacer negocios, y en la manera de concebir la agricultura.

Es en este escenario que en Chile, a partir de 1994, se empieza a desarrollar la idea y algunas experiencias de centros de gestión. El debate que se ha planteado en Chile sobre la necesidad y oportunidad de este instrumento refleja bien el estado de situación del desarrollo de la agricultura campesina. Si no se hubiera avanzado como se ha hecho, hoy no nos estaríamos planteando el tema.

Los centros de gestión son un instrumento especializado a través del cual se prestan servicios técnicos agropecuarios y económicos a los pequeños productores agrícolas con el propósito de aumentar sus capacidades de gestión empresarial y mejorar su competitividad.

El modelo de los centros de gestión permite cumplir con varios objetivos relevantes: a) vincular estrechamente el manejo técnico con la gestión económica de la explotación, b) permitir construir una base relevante de información para la toma de decisiones, y c) articular y poner en una misma perspectiva estratégica a la gestión predial y a la gestión asociativa.

Los centros de gestión representan para el INDAP un interesante espacio para la articulación de los diferentes instrumentos institucionales, en función de una opción de negocios determinada. También ofrece un novedoso mecanismo para articular funcional y comercialmente unidades de negocios asociativos, a través de un servicio específico como es la gestión (ejemplo: centros de acopio lechero).

En un horizonte de mediano plazo, los centros de gestión representan una inmejorable opción para fortalecer y modernizar la institucionalidad campesina, toda vez que ellos debieran ser en un futuro de propiedad de los usuarios. Tam-

bién son un significativo aporte en el desarrollo de identidades locales, tan importantes para movilizar la participación y creatividad de la gente del campo.

En el corto plazo deberán tomarse algunas definiciones estratégicas que condicionarán las perspectivas futuras de este instrumento privilegiado de modernización de la gestión de la pequeña agricultura: a) avanzar en su masificación o mantenerlos con un carácter de experiencia piloto, b) incorporar a las organizaciones en su administración y/o propiedad o mantenerlos vinculados fundamentalmente a las universidades y c) entenderlos como unidades especializadas que apoyan sólo la gestión asociativa o concebirlos como instancias que también apoyan la modernización de la gestión predial.

**GESTIÓN EMPRESARIAL,
PEQUEÑA AGRICULTURA
E INSTITUCIONALIDAD**

AGRICULTURA, NUEVA INSTITUCIONALIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIAL

LIZARDO DE LAS CASAS

GERENTE TÉCNICO, IICA

I. INTRODUCCIÓN

Agradezco la oportunidad que nos brinda INDAP para interactuar con personas del mundo académico chileno y mundial, dirigentes campesinos y otros sectores productivos, funcionarios públicos chilenos e internacionales. Y lo felicito por la organización y conducción de este importante y tan oportuno encuentro para el momento que vive la región.

A la vez, debo comentarles que el IICA también está en un proceso de cambio, y que el tema de la modernización de las empresas agrarias en el medio rural, en el contexto de las cadenas productivo-comerciales y, en especial el mejoramiento de la capacidad de gestión agroempresarial, se ha considerado y establecido como tema estratégico para el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

Finalmente, al ser nuestro propósito en este panel reflexionar sobre el tema que nos convoca para ayudar en la tarea de síntesis, propongo que las intervenciones se dirijan fundamentalmente a enriquecer las conclusiones.

II. REFLEXIONES SOBRE EL TEMA

Me propongo compartir con ustedes seis reflexiones sobre el tema que nos convoca, las cuales las he ido construyendo a lo largo del seminario. Ellas son una mezcla de síntesis de nuestra experiencia y de trabajos que estamos llevando a cabo en el IICA, con resultados del análisis de las exposiciones y de las conversaciones tenidas con los participantes.

1. LA CONSTANTE: EL CAMBIO Y LA INCERTIDUMBRE

Mi primera reflexión se refiere a la característica del ambiente de trabajo vinculado a la agricultura. Debemos reconocer que en general está marcado por el cambio, que se da tanto a nivel nacional como internacional.

En el ámbito nacional, ya no se puede pensar que la agricultura está afectada solamente por factores climáticos, sino que un aspecto crucial que impacta sobre su comportamiento y desempeño son los procesos de apertura económica, los procesos de liberalización comercial, la desregulación de los mercados, los procesos de privatización, las reformas institucionales y, como consecuencia, un vacío en cuanto a la política sectorial.

A lo anterior se le deben agregar los cambios que se están dando en el ámbito internacional. Entre ellos cabe destacar las reformas en el comercio mundial; los cambios en los desarrollos tecnológicos, biotecnología, informática, telemática; los cambios en las preferencias de consumidores; las nuevas agendas internacionales; el acuerdo de los presidentes para crear ALCA en el año 2005; el ajuste que esto está generando en los procesos subregionales de integración; los acuerdos sobre la conservación del ambiente, acuerdos de la cumbre de desarrollo sostenible; los movimientos a nivel mundial en lo que se refiere a la integración financiera.

Todo esto sitúa a la agricultura en un ambiente de cambios acelerados y de incertidumbre. En ese contexto, además de identificar tendencias y amenazas, tenemos que hacer esfuerzos para identificar las oportunidades y definir estrategias y acciones para aprovecharlas.

2. LOS RETOS APREMIANTES: COMPETITIVIDAD Y POBREZA RURAL

Mi segunda reflexión se refiere a los dos retos más apremiantes que enfrentan casi todos los países en Las Américas: mejorar los niveles de competitividad y, muy ligado a éste, aliviar la pobreza rural.

Enfrentar estos retos en un ambiente de trabajo caracterizado por los cambios mencionados en mi primera reflexión, exige estrategias integrales de modernización de la agricultura, que la hagan más competitiva, no únicamente para tener acceso a los mercados internacionales, sino ahora, y debido a los procesos de internacionalización de las economías, que la hagan más competitiva dentro del propio mercado doméstico. Pero al mismo tiempo hay que tener en cuenta que, dependiendo de cómo se mejore la competitividad, se pueden tener resultados que empeoren la pobreza rural, con implicaciones para los flujos migratorios a los centros urbanos o, como estamos viendo en varios países de la

región, procesos de convulsión social. Por lo tanto el alivio a la pobreza se debe considerar una condición necesaria para el desarrollo sostenible de nuestras agriculturas y nuestro medio rural. Lo anterior nos lleva a reconocer que la pobreza no se resuelve únicamente trabajando con los pobres. El desafío que se enfrenta es vincular modernización con democracia, para capitalizar los beneficios potenciales de ese nuevo contexto nacional e internacional en que se desenvuelve la agricultura. Modernización y democracia deben convertirse en dos fuerzas sinérgicas para que la modernización amplíe la base de sustentación de los beneficiarios de los procesos de transformación de la agricultura y el medio urbano.

3. AGRICULTURA: NUEVA FORMA DE PENSARLA Y ACTUAR

¿Cómo pensamos y cómo actuamos en lo que se refiere a la agricultura? ¿cuáles son los límites de la agricultura? ¿cuál es nuestra concepción de lo que es la agricultura? es el foco de mi tercera reflexión.

Creo que hay un consenso en el sentido que la agricultura no termina en la puerta de la finca. Pero se requiere dar otro salto cualitativo en el sentido de que esta forma de pensar nos debe llevar a acabar con la visión tradicional de la agricultura. Es urgente dejar de verla sólo como una actividad reducida a lo productivo-primario, como se hace en las cuentas nacionales (para evitar la doble contabilidad), o entenderla desde una perspectiva unidisciplinaria (reducida a la agronomía), ya que esa visión tradicional lleva a aislarla y verla desarticulada de su entorno nacional e internacional. Este cambio de concepción es urgente para revalorizar el papel estratégico de la agricultura, que permita tomar conciencia plena de su contribución real al desarrollo nacional.

Necesitamos desarrollar una visión renovada de la agricultura y el medio rural, tanto para pensarla como para actuar sobre ella a fin de lograr su transformación integral. La actividad agropecuaria tenemos que visualizarla, entenderla y trabajarla como un integrante básico de las cadenas agroalimentarias, productivo-comerciales, que vinculan las fincas con la agroindustria, los servicios de apoyo y los mercados nacionales e internacionales. También, se debe reconocer que está inserta en espacios rurales, en cuyo desarrollo se dan relaciones técnicas y sociales entre lo agropecuario y lo no agropecuario, así como entre la población del campo y el medio natural, que obligan a reconocer a la agricultura como una forma de vida de amplios sectores de la población.

El incorporar este segundo elemento, los espacios rurales, nos permite visualizar el tema del alivio a la pobreza no necesariamente como una salida agropecuaria, sino como una salida por el lado de los ingresos, tomando en cuen-

ta mercados de trabajo en la actividad no agropecuaria. Igualmente, nos permite dar una respuesta a los problemas de los recursos, en términos de manejo de cuencas, manejo de agua y manejo de bosques.

Sin una concepción amplia, articulada de la agricultura –como lo que aquí hemos bosquejado, donde los cambios son vistos por la mayoría como amenazas y no como oportunidades– se consolidará la tendencia hacia una agricultura polarizada. Si seguimos con una visión tradicional, reducida –como dijo en la reunión de la JIA en 1995 en San José de Costa Rica, un ministro de agricultura– se consolidará la situación actual, donde las experiencias exitosas se verán “como islas modernas en un mar de pobreza”.

4. LA NUEVA INSTITUCIONALIDAD: UNA CONSTRUCCIÓN EN FUNCIÓN DE LOS RETOS

Mi cuarta reflexión la hago a partir del reconocimiento que la institucionalidad no está cambiando en nuestros países a partir de una estrategia integral de transformación institucional.

Los cambios que se están dando en las organizaciones están motivados por exigencias de los programas de ajuste estructural o por una actitud reactiva ante compromisos internacionales de orden comercial y financiero. Las experiencias compartidas muestran que es urgente revisar el ámbito y el papel de lo público y lo privado. Hay que poner más énfasis, no únicamente en revisar esas categorías, sino en la relación de lo público y lo privado.

La nueva institucionalidad que es urgente construir en nuestros países debe sustentarse en un paradigma de cooperación y de convergencias en las relaciones entre el Estado (gobierno) y la sociedad civil, en el marco de una economía de mercado.

Este nuevo paradigma es fundamental para fortalecer la gobernabilidad, como condición que lleve a sociedades más democráticas que garanticen el desarrollo sostenible. Tenemos que movernos de una institucionalidad que se va construyendo a partir de una actitud reactiva y excluyente de algunos sectores, hacia una institucionalidad que se construya a partir de una posición proactiva e incluyente, para que modernización y democracia se conviertan en esas dos fuerzas sinérgicas. La nueva institucionalidad debe construirse a partir de objetivos claros, en este caso que respondan a los retos que mencionamos en nuestra segunda reflexión; o sea que se requiere una institucionalidad para mejorar los niveles de competitividad en una forma tal que también alivie la pobreza e impulse el manejo racional e integrado de los recursos naturales.

5. LA GESTIÓN: LA NECESIDAD DE FOCALIZAR EN LO ESTRATÉGICO y DESARROLLAR NUEVOS MECANISMOS y HERRAMIENTAS

Mi quinta reflexión es motivada por la intervención del Decano Riveros. Me hizo pensar en la gerencia para esa nueva institucionalidad que se requiere. Inclusive me llevó a reflexionar que lo público y lo privado tenemos que verlo como categorías en transición y que tenemos que revisárlas a partir de las nuevas modalidades de interacción público-privado. Tenemos que entender conceptual, metodológica y operativamente que esto exige movernos de la gerencia tradicional basada en lo que aquí algunos han presentado, tomando como referencia el viejo paradigma del ciclo administrativo -planeación, organización, dirección, control- hacia la gerencia estratégica, o lo que en el IICA hemos llamado el enfoque de conducción efectiva.

¿Qué es lo nuevo? Lo nuevo es que el ambiente en el cual nos desarrollamos es de cambios acelerados y, por lo tanto, de incertidumbre; lo cual demanda tener la habilidad para transformar amenazas en oportunidades.

Decimos conducción efectiva, porque tenemos que reconocer la importancia no sólo de la eficiencia técnico-económica, (hacer las cosas correctamente) sino de la eficacia sociopolítica (hacer las cosas correctas). Las implicaciones que esto tiene son muchas.

- Tenemos que visualizar y pensar a las organizaciones como organizaciones en proceso de aprendizaje continuo; hay que captar, leer, analizar e internalizar ese ambiente que está en proceso de cambio permanente, que es la fuente de las posibles incertidumbres. Lo anterior nos lleva a mirar a las organizaciones como sistemas abiertos, abiertos en términos de que están permanentemente leyendo e internalizando su ambiente.
- Esta forma diferente de ver a las organizaciones exige el desarrollo de mecanismos institucionales acordes para enfrentar los retos que mencionaba en mi segunda reflexión. En función de ello, estos mecanismos tienen que privilegiar el diálogo, la negociación, el logro de acuerdos y la revisión y mantenimiento de compromisos. Esto nos lleva a pensar en términos de redes público-privadas, alianzas estratégicas; nos hace pensar en competidores que debemos convertirlos en aliados.

A su vez esos mecanismos requieren el desarrollo de nuevas herramientas. Fundamentalmente, cuando pienso en términos de un nuevo tipo de mecanismo público, lo hago en términos de un aparato que se va especializando cada vez más hacia el análisis prospectivo.

Es necesario estar muy claros en los escenarios que se van configurando

de cara al año 2005, cuando se espera que esté en operación el Area de Libre Comercio de las Américas. Se debe tener un conocimiento estratégico y actualizado, y generar un diálogo continuo, sobre la situación y las perspectivas de la agricultura, en especial de la pequeña agricultura. Para eso, hay que contar con una serie de instrumentos para el análisis de la competitividad y para la concertación, en términos de acuerdos y de mantenimiento de compromisos.

6. CENTROS DE GESTIÓN: LA TRANSICIÓN DE FINCAS

A AGROEMPRESAS DE CARA AL MERCADO

Después de escuchar sobre las experiencias en el país vasco y en los otros países, es claro que esas experiencias son útiles como puntos de referencia, pero también tenemos que reconocer que hay muchas diferencias que nos separan. Quizás ahí debamos llegar, pero nuestro punto de partida y camino a recorrer son diferentes. Sin embargo, un elemento común está en que la información para la toma de decisiones se convierte en el elemento clave. Pero en esta Región debemos resaltar la importancia de la información para el cambio, en situaciones de incertidumbre, porque el papel de los centros de gestión es ayudar a poner a los productores dentro del nuevo modelo de desarrollo que se va construyendo en los países; o sea que debe ayudarlos a ponerse de cara al mercado y no de espaldas a él como fue en el pasado. Muchos productores por largo tiempo y por el papel que ha tenido el Estado han permanecido de espaldas al mercado, pero ahora, en el marco de la globalización, de la liberalización comercial, de la apertura económica, la información debe manejarse en una forma que contribuya a la transición de una economía de producción (vender lo que se produce) a una economía de demanda (producir para vender). Eso significa moverse de productor a empresario.

Tenemos que romper el estereotipo de empresario, adaptándolo más a la situación del campo; además, para la pequeña agricultura campesina eso significa transitar de lo individual a lo asociativo. El eje de este proceso tiene que ser la innovación productiva y comercial; se tiene que pensar en términos de escalas de producción y mercadeo, en términos de reducción de costo de transacción; y de ahí la importancia de esa asociación para viabilizar los centros de gestión, donde se busque el desarrollo de nuevas capacidades decisorias a nivel de fincas y a nivel de líderes y dirigentes del agro. Se requiere desarrollar nuevos contenidos para esta tarea de asociación, de un nuevo papel para los actores, como los extensionistas, quienes tendrían que convertirse en agentes para la modernización de las empresas o fincas y del medio rural.

Esto implica que tendríamos dos opciones para la organización de los

centros de gestión. Una opción sería organizarlos como servicio de asesoría técnica, donde pueden participar las universidades locales, o algún servicio de extensión modificado. La otra opción sería su manejo por parte de organizaciones de productores, lo cual puede brindar grandes ventajas. Ambos tipos de organización pueden ser complementarias y pueden tener ventajas y desventajas. Pero, además, esto debe considerarse en el contexto de redes de organizaciones nacionales.

Finalmente, y muy vinculado al tema de las redes, quiero hacer una referencia adicional al papel de la información (datos, análisis y diálogo) para la toma de decisiones. Se ha enfatizado bastante, pensando en la reconversión productiva, el manejo de la información técnico-productiva. Si bien es cierto que ella es importante, creo que se deberían variar las prioridades, ya que el manejo de la información comercial, quizás a muy corto plazo puede permitir impactos mucho más rápidos y a mucho más bajo costo. Esto se reflejaría en términos del apoyo que los centros de gestión podrían brindar a los agricultores para la definición de estrategias de mercadeo; esto a su vez requeriría revisar y adaptar el sistema de información de precios que generan determinadas organizaciones a nivel nacional, de ahí la importancia de las redes. Luego, en una siguiente etapa, se podría pasar a manejar datos complementarios sobre el proceso productivo, para realizar una evaluación de alternativas productivas, que con más información, en una forma gradual y secuencial, podría llevar a pensar en términos de evaluación de opciones de inversión.

Para todo esto, un elemento fundamental es el desarrollo humano que se requiere de parte de los productores, líderes y dirigentes del agro para impulsar la transformación de la agricultura y el medio rural que asegure un desarrollo sostenible con el tiempo.

III. LO QUE NOS LLEVAMOS

Nos vamos con muchas interrogantes, pero tener las preguntas claves es el primer paso. También nos vamos con muchas ilusiones y con mucho optimismo.

Este encuentro de diálogo y reflexión nos ayudó a dimensionar un campo estratégico; reconocer dónde estamos y a dónde podemos llegar; construir nuestra propia agenda para transitar en este campo.

INSTITUCIONALIDAD, POLÍTICAS PÚBLICAS Y LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA AGRICULTURA CAMPESINA.

Luis MARAMBIO CANALES
DIRECTOR NACIONAL, INDAP

1. INTRODUCCIÓN

Al terminar este seminario, estoy seguro que los participantes tienen la sensación, que yo comparto, que lo tratado cuestiona algunos de nuestros enfoques previos, y nos "gatilla" reacciones y preguntas. En alguna medida, se ha "descongelado" el tema de la gestión.

En otro plano el seminario nos marca un camino de esfuerzos progresivos para contrastar las experiencias expuestas y articular los conceptos tratados en un todo armónico, que alimente nuestro accionar futuro.

Un tercer elemento que se suma a los anteriores es una cierta perplejidad ante la magnitud del tema y sus múltiples relaciones, dado que, como decía el profesor Dillon, la gestión es simultáneamente una ciencia, un arte y una práctica, y cada una de estas dimensiones tiene particularidades y metodologías propias.

Otro elemento que a nivel de percepción de pasillo estimo que ha quedado suficientemente claro, es que el seminario ha facilitado un conjunto amplio de elementos sobre los cuales cada participante ha podido realizar su propia lectura, lo cual sin duda abre mayores espacios y elimina la tentación de dogmatizar o reducir este tema a un conjunto de recetas o, lo que sería peor, convertir la gestión en una panacea.

Por último, es a mi juicio importante reconocer que cada uno de los expositores aportó caminos y señales valiosas para transitar por el tema, construyendo sus aportes desde su experiencia particular y siendo generosos en el compartir sus visiones y conocimientos con la agricultura familiar campesina de nuestro país, lo cual agradecemos.

2. Posicionamiento y mandatos de las políticas públicas

El objetivo general de la política pública agrícola impulsada por el gobierno a través del Ministerio de Agricultura es: "apoyar la consolidación de una agricultura rentable y competitiva, con una dinámica de desarrollo sustentable en el largo plazo, tanto desde un punto de vista económico como ambiental", para lo cual es necesario incorporar a los procesos de transformación y crecimiento del sector, a los pequeños y medianos productores y sus organizaciones.

Para el logro de este objetivo, el Estado se plantea en simultáneo acciones orientadas a: a) remover y eliminar obstáculos; b) proveer de recursos facilitadores, y c) orientar y promover los cambios necesarios. Reconociéndose los siguientes ámbitos prioritarios de trabajo:

- Apertura y perfeccionamiento de mercados.
- Innovación y desarrollo tecnológico.
- Expansión de la productividad de los recursos naturales.
- Modernización de la gestión empresarial.
- Financiamiento e inversión.
- Sustentabilidad ambiental.

El tema de la modernización de la gestión empresarial transita por dos grandes vertientes: a) fomento de la asociatividad (apoyo al desarrollo de organizaciones de productores), y expansión de la capacidad de gestión empresarial de las organizaciones existentes y en procesos de estructuración, b) mejoramiento y modernización de la gestión predial.

Las políticas públicas ponen un especial acento en:

- Avanzar hacia una cultura empresarial que sepa trabajar en un escenario donde la variación es casi la única certeza.
- Transitar en forma exigente de una economía de oferta (vende lo que produce) a una economía de demanda (producir lo que se vende).
- Alcanzar mayores niveles de competitividad reforzando "el quién produce" y "el cómo se inserta en las cadenas agroalimentarias".

Las políticas públicas reconocen por último un doble reto en simultáneo. La modernización del Estado y de la gestión pública y la modernización de la agricultura familiar campesina y su gestión individual y asociativa.

3. INDAP: INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA DE FOMENTO Y APOYO

En el contexto del posicionamiento sectorial público antes señalado INDAP moderniza su gestión reconfigurando su misión, desconcentrando su accionar, incorporando nuevos elementos de programación, readecuando sus servicios, ajustando y externalizando procesos.

INDAP en la actualidad ordena su accionar en torno a cuatro ejes estratégicos, funcionales a la modernización de la pequeña agricultura:

- a) Fomento a las inversiones y a la formación de capital en riego, praderas, forestación, vivienda rural o infraestructura productiva, tanto a nivel predial como asociativo.
- b) Ampliación y mejoramiento de los mercados financieros a los cuales puede acceder la agricultura campesina, incorporando a la banca comercial, al cooperativismo de ahorro y crédito y a otras instituciones financieras al financiamiento de este sector.
- c) Fomento de la asociatividad y capacidades de gestión de los productores para alcanzar niveles de escala que le aseguren su inserción adecuada en los mercados y un mejor diálogo con los diferentes agentes económicos y sociales presentes en el mundo rural.
- d) Incorporación de tecnologías de producción y gestión en función de resultados evaluables, que permitan el logro de producciones competitivas y un adecuado nivel de gestión asociativa de los negocios agrícolas.

En este escenario el tema de la asociatividad, la organización de los productores y la gestión asociativa ha ido creciendo significativamente, implicando la creación de nuevos instrumentos, pero por sobre todo resaltando nuestras carencias e imprecisiones para convertir la organización y la gestión de empresas asociativas en un eje transversal que oriente y alimente todo nuestro accionar.

4. GRANDES CONSENSOS

Desde mi particular punto de vista, el seminario arroja luces en relación a algunos temas que podríamos llamarlos "consensos".

La gestión, materia de nuestra preocupación, está referida a la agricultura, la cual descansa en códigos biológicos definidos, que tienen tiempos y ritmo más o menos rígidos, afectando una cartera de recursos significativos, los cuales pueden tener asignaciones variables, y es un proceso económico con riesgos difícilmente previsibles.

La gestión es un tema que ha venido adquiriendo progresivamente relevancia en los últimos tiempos, por la existencia de a lo menos cinco tendencias globales relevantes:

- **La globalización del comercio internacional y de los flujos de capitales.** Creándose redes comerciales y operacionales interconectadas y bloques comerciales relevantes; cambiándose las fronteras económicas.
- **La revolución tecnológica en ámbitos que afectan o modifican el quehacer agrícola.** Comunicaciones instantáneas y en red; procesamiento de información; biotecnologías; más y mejores materiales e insumos; conservación y reciclaje de productos.
- **La creciente sofisticación de la demanda.** Consumidores exigentes, cambiantes en sus gustos; exigen niveles mayores de elaboración (compran comodidad), exigen variedad, los mercados son menos permanentes y más volátiles
- **La concentración estructural de los procesos económicos.** Menos con mayor productividad y competitividad agregada en cadenas; afecta todos los ámbitos.
- **El reposicionamiento del rol del Estado.** Disminución de la intervención directa, cambio de rol.

En los procesos agrícolas se distinguen ámbitos empresariales con diversos requerimientos de gestión:

- **Gestión predial:** presenta restricciones duras tales como la gerencia no es cambiante y tampoco lo es la escala; su lógica es bipolar familiar/empresarial.
- **Gestión asociativa:** con mayores y variables exigencias según la escala y roles que asuma.

Un elemento clave de gestión es cómo la empresa se articula o inserta en las cadenas agroalimentarias; su competitividad no sólo depende de ajustar sus costos, hay que integrar procesos y articularse en cadena.

Ante condiciones similares de entorno, negocio y tipo de empresa, la gestión es el factor que explica la diferencia entre éxito y fracaso.

Es probable que exista una gran brecha entre la gestión vista por los profesionales y estudiosos del tema y la gestión practicada por los productores.

5. Recojiendo desafíos y abriendo compromisos

5.1 Desafíos

- a) **Profundizar y ampliar el diálogo sobre gestión de empresas:**
- Incrementar la participación de las organizaciones de productores que hacen gestión de negocio, en la construcción del tema.
 - Expandir las relaciones entre las organizaciones productivas que requieren gestión y las instancias profesionales, universitarias y empresariales que saben de gestión.
 - Asegurar un mayor intercambio de experiencias, sobre la gestión empresarial especialmente de naturaleza asociativa.
- b) **Profundizar y ampliar el conocimiento sobre gestión, abordando entre otros los siguientes temas:**
- Organización de los productores y gestión asociativa de los negocios agrícolas; dos caras del mismo problema.
 - La toma de decisiones en las empresas asociativas; directorio versus gerencia.
 - Rol del riesgo y el capital social en una adecuada estructuración de las organizaciones de participación.
 - Gestión predial y gestión asociativa: un continuo con diferentes exigencias.
 - Modalidades y tipos de gestión; metodologías e instrumentos.
- c) **Profundizar y ampliar los servicios de apoyo y fomento de la gestión. Abordando entre otros, los siguientes temas:**
- Alcances y límites de la acción pública en el fomento y apoyo de la organización de productores, y la gestión asociativa de negocios (rol público).
 - Combinación de los enfoques de transversalidad y especificidad en el mejoramiento de los servicios, en relación al tema de gestión empresarial.
 - Mejoramiento de los métodos e instrumentos utilizados en los servicios externalizados de apoyo y fomento a la asociatividad, la organización y la gestión.
 - Centros de gestión, un servicio externalizado en proceso de desarrollo.
 - Desarrollo de nuevos instrumentos orientados a facilitar:

- La generación y puesta en marcha de organizaciones de productores.
- El desarrollo de organizaciones de productores, habilitadas para gestionar con eficacia y eficiencia negocios agrícolas.

5.2 Compromisos

- a) Impulsar y facilitar encuentros regionales que repliquen este seminario y promuevan un diálogo participativo sobre organización y gestión en la agricultura.
- b) Articular la construcción de una red de cooperación para el apoyo y fomento de la gestión empresarial agrícola con la concurrencia de organismos internacionales, universidades y empresas.
- c) Destinar durante 1997 los recursos que se señalan: 1,5 millones de dólares en apoyo directo a las organizaciones de productores para reforzar sus capacidades de gestión; 2,5 millones de dólares en asesorías tecnológicas relacionadas a la gestión de proyectos asociativos; 1,0 millón de dólares para ampliar y mejorar los centros de gestión. Todo lo cual implicaría una inversión del orden de 5 millones de dólares en este ámbito.
- d) Por último, en el plano de los compromisos, estimo que el más importante se expresa en la voluntad política del gobierno de relevar el rol que cumple la institucionalidad privada, expresada en organizaciones y empresas de los productores a través de las cuales se realizan y perfeccionan los procesos productivos y comerciales. Este rol de los privados es insustituible y en el caso de los pequeños productores agrícolas es un camino para ejercer sus derechos ciudadanos en el ámbito económico, posibilitando el perfeccionamiento de la democracia.

DINÁMICAS SECTORIALES E IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN UNA VISIÓN 2.020

John Dillon

A continuación desarrollaré diez recomendaciones, pero antes permítanme disculparme por mi ignorancia sobre la situación de la pequeña agricultura chilena y, en particular, por las que podrían ser absolutamente desacertadas sugerencias que yo haga. Mis palabras serán muy francas.

1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN

La tecnología es importante y los mejoramientos tecnológicos son inevitables; sin embargo, la tecnología no es toda la historia. La gestión es muy importante, tanto para asegurar eficiencia como para asegurar desarrollo. Se puede ser un buen productor, pero si se tienen recursos limitados y pobre gestión, se llegará al fracaso.

2. INFORMACIÓN DE REFERENCIA

Quiero desarrollar un punto que, creo que quizás puede haber sido ya hecho, el cual es la necesidad de tener un punto de referencia en datos sobre la situación de los pequeños agricultores en Chile. La información necesitada del tipo de información de referencia es sobre el número de pequeños productores y sus organizaciones, sobre distribución geográfica, sobre distribución del tamaño de dichas granjas, tanto en términos de su tierra como de sus activos, sobre qué rubros ellos tienen, sobre ingresos y costos.

3. INFORMACIÓN SOBRE PROGRESO SECTORIAL

Creo que se necesita, y quizás esto ya ocurre, un reporte anual sobre el status de las pequeñas empresas agrícolas y organizaciones de productores en Chile. Este reporte debería indicar los cambios en números, cambios en las granjas, cambios en productividad, rentabilidad, etc.

4. CRECER O ABANDONAR LA AGRICULTURA

Muchas de las granjas comerciales pequeñas, al menos en base a lo que he escuchado de la situación en Chile, tienen problemas de recursos limitados. Y si ellos tienen problemas de recursos limitados, dando un ingreso limitado, ello comenzaría a constituirse en un problema de pobreza. Esto es algo que perfectamente puede ocurrir.

Creo que hay demasiadas granjas pequeñas. Ellas tienen que intensificarse para dar un ingreso suficiente, o ellas deben amalgamarse para establecer una base de recursos suficiente para dar un ingreso suficiente. Si ellas se amalgaman o fusionan, esto significa que algunos pequeños agricultores deben abandonar la agricultura. Es el método que tienen, yo creo, muchos pequeños agricultores para lograr ser más grandes o abandonar la actividad. En síntesis se presenta la disyuntiva "crece o sale".

En este aspecto, creo que el mercado de la tierra es extremadamente importante, y la provisión de créditos para hacer capaces a los pequeños agricultores para consolidarse, para comprar tierra, u obtener los recursos con el fin de intensificar la producción en su misma superficie de tierra.

5. EL PROCESO MUNDIAL DE DISMINUCIÓN DE GRANJAS

El quinto punto que deseo desarrollar es que necesitamos apreciar, reconocer y entender la dinámica del sector de las pequeñas granjas comerciales. Es un fenómeno y realidad en todo el mundo que el número de las pequeñas granjas comerciales disminuye en los países. Es una respuesta a la declinación en términos de comercio agrícola, a las depresiones que la agricultura encara en el mercado en todo el mundo. Nosotros hemos escuchado evidencias en este mismo seminario, que el número de granjas pequeñas en Dinamarca y en Canadá disminuye, y la misma historia es verdad en otros países tales como Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, etc.

Dando tiempo suficiente, el problema se resuelve naturalmente solo. Los hijos de los pequeños agricultores quieren tener un mejor estándar de vida, quieren ir a hacer algo más, no les gustan las perspectivas en la agricultura y, por lo tanto, creo que sobre una o dos generaciones, este problema de recursos limitados en las granjas pequeñas, obtendrá automática solución, cuando las granjas comiencen a amalgamarse. Pero la pregunta es ¿en qué medida las influencias ambientales externas a las granjas, particularmente las provenientes del gobierno, son necesarias de intervenir con el fin de facilitar la velocidad de resolución de la situación de forma tal que los campesinos puedan lograr un tamaño suficiente para generar un ingreso suficiente para mantener sus familias y la gente en las granjas?

Más allá de cualquier mentira en que uno podría creer, en el largo plazo, no se puede doblar la mano a la economía. Y el ejemplo más reciente es lo que actualmente sucede en Europa del Este. Se puede subsidiar en el corto plazo, se pueden dar beneficios especiales, sin embargo, en el largo plazo, es el interés nacional total lo que es relevante, y es este interés nacional total el que no está dispuesto a auspiciar en el largo plazo actividades antieconómicas.

Actualmente existen 240 mil pequeños agricultores en Chile. Creo que una tasa de declinación natural de estos agricultores, de estar sin asistencia, a partir de la evidencia de otros países, es del orden de 2 % por año. Sobre una base de declinación de 2% por año en el número de pequeñas granjas comerciales, yo estimo que en el año 2.020, en vez de tener 240 mil granjas campesinas, Chile tendría alrededor de 140 mil.

6. DESARROLLAR LA "VISIÓN 20-20"

Creo que las autoridades relevantes constituidas en Chile como son las agencias de gobierno, INDAP, organizaciones de productores, cooperativas, todas necesitan desarrollar lo que yo llamo aquí la "visión 20-20". Esta es una visión de cómo serán las pequeñas granjas agrícolas en Chile en el año 2.020, es decir 23 años en adelante a partir de hoy. Creo que ellos deberían investigar escenarios alternativos, hacer estimaciones acerca de como será el sector de las pequeñas empresas agrícolas, y las diferentes estrategias mirando como manejar esta situación y los posibles cambios en precios o en condiciones climáticas por ejemplo. Ayer yo me enteré del avance de la desertificación en Chile, la cual tiene un ritmo de 1 km. por año. Obviamente esto tendrá un impacto en los pequeños productores que están en las zonas afectadas.

Al igual que mirar cuáles serán los escenarios alternativos de las situaciones que podrían ser en el año 2.020 bajo estrategias alternativas. Creo que esto es necesario tomarlo un poco más allá para asegurar el alcance de objetivos o metas especificados. ¿Cuántos productores desea tener Chile en el sector de la pequeña agricultura en el año 2.020?

7. INDAP y La Gestión

Las actividades de INDAP en el área de la gestión las divido en dos aspectos: primeramente en el asunto de la asesoría en gestión, y segundo en la materia de la educación en gestión.

En lo que respecta a la asesoría en gestión, INDAP parece estar en el camino correcto con el desarrollo de los centros de gestión, los cuales asistirían en la introducción de sistemas de gestión e información, planificación, presupuesto, entre otros.

Acerca de ayudar a obtener créditos a los pequeños agricultores, el hecho de que actualmente INDAP esté en el negocio del crédito es positivo. Sin embargo, si se quiere realmente ayudar a marchar a granjas comerciales, es necesario dejarlos tratar con las agencias comerciales regulares. El crédito en el largo plazo debería ser un blanco a perseguir por los bancos, cuidando el sector de la pequeña agricultura. Eso no ocurre mucho hoy en día, pero creo que es algo que debería ser alcanzado a través de la respetabilidad de las organizaciones de agricultores y de los agricultores individuales.

INDAP puede proveer también asesoría en gestión en áreas que no iré más en detalle, pero obviamente las materias sobre marketing, posibilidades de mercado, e información de mercados son una parte importante así como información económica y de nuevas tecnologías.

Yendo al segundo aspecto de las actividades de INDAP, yo veo que podría ser relevante el que –no estoy seguro cuánto ha sido hecho a la fecha– INDAP tenga un rol muy significativo en el área de la educación en gestión. Creo que INDAP debería agilizar programas formales vocacionales de gestión de empresas. Esto podría ser hecho a través de facultades –tenemos el ejemplo de lo que ocurre en Dinamarca– o INDAP podría considerar otras agencias.

Sin embargo, INDAP debería jugar un rol catalítico en asegurar la disponibilidad de estas oportunidades vocacionales educacionales para agricultores. Podría jugar un rol catalítico para asegurar que, él mismo u otras agencias, provean cursos cortos en el área de la gestión para los agricultores. Y no sólo cursos para

los agricultores, sino para las esposas de los agricultores también, porque como dije en mi exposición del otro día, las esposas de los agricultores frecuentemente constituyen un recurso intelectual subutilizado en el sector de la pequeña agricultura.

Así como cursos para agricultores, INDAP podría proveer cursos para gente que actuaría en el rol de secretarías de la granja. Esta es gente que asiste en la compilación de datos y que maneja métodos de rutina en la administración de la granja, como por ejemplo empleados de las organizaciones campesinas.

En el área educacional, INDAP debería reconocer que no sólo tiene responsabilidad sobre la gestión de una actividad agropecuaria, sino también sobre la gestión para abandonar la actividad agropecuaria. Esto se hace entregando asesoría a agricultores acerca de oportunidades fuera de la agricultura, verificando o asegurando a los agricultores que tienen oportunidades para encontrar posibilidades adecuadas de reentrenamiento para trabajar fuera de la agricultura.

Creo que uno de los impactos de la educación en gestión en el sector de la pequeña agricultura es que los agricultores no son estúpidos, que ellos son extremadamente racionales, que ellos llegarían a ser mejores gerentes y administradores, y que una de las opciones que considerarían como mejores gerentes sería abandonar la agricultura.

Así, la provisión de asesoría en gestión en el área agropecuaria catalizaría por sí misma un interés en los productores de alcanzar un mejor sustento si ellos pueden estar fuera de la agricultura.

8. JUSTICIA SOCIAL EN UN PROCESO DE ABANDONO DE LA AGRICULTURA

Creo que es una responsabilidad del Estado proveer asistencia para pequeños agricultores, y especialmente para los hijos de los pequeños agricultores, para encontrar sustentos alternativos. Esto involucra oportunidades de reentrenamiento, asistencia en relocalización, y, en un nivel más macro de la política de gobierno, esto significa que la política de gobierno debe auspiciar el desarrollo regional de naturaleza no agrícola, que podría ser en actividades de agroindustrias procesadoras u otras industrias, de forma tal que dentro de la región donde se encuentren los agricultores existan otras oportunidades de empleo diferentes que agricultura.

9. ESTRATEGIA DE INDAP CON LAS ORGANIZACIONES

Este punto está relacionado con la estrategia que INDAP parece estar usando en estos momentos. Creo que INDAP se plantea correctamente al enfatizar actualmente a las organizaciones de productores como "socios" e instrumentos mediante los cuales se trabaja con los productores para facilitar desarrollo y cambio. Las organizaciones de productores proveen efectivamente el punto de entrada al sector de la pequeña agricultura. Al mismo tiempo, por supuesto, INDAP no debe olvidar que existen algunos otros agricultores que no pertenecen a organizaciones de productores.

También creo que INDAP está correcto en sus conceptos de establecer el sistema de los centros de gestión a lo largo del país. Es muy reconfortante ver el mapa de Chile con la localización de los centros, o centros propuestos.

10. UNA "VISIÓN 20-20" PARA INDAP

En parte ya me referí a esto previamente. Creo que INDAP debería desarrollar una visión del sector de la pequeña agricultura en el año 2.020. Esto no es decir que INDAP no existirá en el año 2.020, pero INDAP ahora y dentro de los próximos pocos años debería estar seguro que tiene alguna visión postulada de como cree que el sector debería ser en el año 2.020.

Veo que el propósito más importante de INDAP es apoyar a los pequeños productores y apoyar al sector de la pequeña agricultura. Creo que eso involucra ayudar a los pequeños agricultores a incrementar sus recursos limitados para tener una mayor base de activos, de forma tal que ellos puedan permanecer en la agricultura -esos son algunos de ellos-, y para otros, esto involucra ayudarlos a abandonar la agricultura.

Finalmente, permítanme resumir todo lo anterior al decir que creo que sería equivocado que INDAP tuviera como objetivo mantener el número de productores en el sector de la pequeña agricultura. Creo que vuela en los hechos de la realidad económica que habría una reducción en el número de las granjas pequeñas y se estaría resistiendo un cambio económico deseable al tratar de mantener el número de granjas como están hoy en día.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A partir de las presentaciones realizadas por los expositores y las intervenciones de los participantes, se plantean las siguientes conclusiones:

Se valora muy positivamente este Seminario, organizado por INDAP y auspiciado entre otros por las organizaciones campesinas y diversos organismos internacionales, en la medida en que su realización está indicando una voluntad expresa de continuar y profundizar el apoyo a la pequeña agricultura. Se destaca asimismo el hecho de que el Seminario comenzó a llenar un vacío en la discusión de un tema de gran relevancia para este sector.

La pequeña agricultura debe insertarse en un mercado crecientemente globalizado y caracterizado por la extrema variabilidad en sus diferentes aspectos. Este contexto, si bien presenta amenazas y problemas, plantea sobretudo una serie de nuevos desafíos y oportunidades que la pequeña agricultura puede aprovechar. Se destaca en particular la flexibilidad y capacidad de adaptación a contextos cambiantes de las pequeñas empresas, lo que les genera una ventaja competitiva en relación a las empresas de mayor porte.

A nivel global, el logro de los equilibrios macroeconómicos fundamentales y el mantenimiento y la previsibilidad de las políticas en este aspecto son indispensables a efectos de generar las condiciones que promuevan y faciliten el desarrollo de las empresas, independientemente de su tamaño o del sector al que pertenezcan.

El mejoramiento de la gestión empresarial, entendida como el proceso por el cual recursos y situaciones son manejados por el agricultor para, con menos que más información, lograr el cumplimiento de los objetivos de su empresa, constituye un requisito ineludible para asegurar el desarrollo de la pequeña pro-

ducción en el nuevo contexto. Así concebida, la gestión provee un enfoque que permite coordinar e integrar los distintos elementos que determinan la competitividad de la pequeña empresa agrícola.

Las empresas asociativas tienen un rol central como mecanismo a través del cual, los pequeños productores organizados, pueden posicionarse adecuadamente en las cadenas agrocomerciales y así participar exitosamente en los mercados ampliados. Las experiencias presentadas de varios países demuestran que las cooperativas y organizaciones de productores representan una porción muy importante de la producción y comercialización de la mayor parte de los productos agrícolas.

El mejoramiento de la gestión de las empresas agrícolas familiares también constituye un desafío mayor. Para hacer frente a dicho desafío, el apoyo al desarrollo de dichas empresas debe basarse en un enfoque que combine los distintos elementos de fomento de la empresa agropecuaria en función de los objetivos y el proceso de gestión de las mismas. La gestión se reconoce, así, como el elemento de referencia para el diseño e implementación de los sistemas de apoyo a la empresa agrícola campesina. En este marco también es fundamental considerar el rol de la mujer y de los hijos del productor en el diseño de las estrategias de apoyo en este aspecto.

Asimismo, la experiencia de varios países desarrollados indica que existe un espacio para la utilización de mecanismos de gestión de mercados. Estos no deben basarse en la intervención estatal sino que deben responder fundamentalmente a la negociación y acuerdo de las partes involucradas: productores, industria, distribuidores, etc. A esos efectos es indispensable el funcionamiento de organizaciones fuertes de productores que puedan expresar en una sola voz los intereses y las aspiraciones del sector en relación a cada rubro específico.

El sector público tiene la responsabilidad de contribuir a la generación y mejoramiento de las capacidades de gestión de los pequeños productores. Ello implica el diseño y la implementación de acciones específicas así como la contribución al financiamiento de sus costos. Sin embargo, no se trata de sustituir a los campesinos en su función empresarial sino de apoyarlos para que sean los mismos campesinos y sus organizaciones que se desarrollen en ese aspecto. En consecuencia, el propio sector público debe proceder a transformarse y a adaptar su estilo y herramientas de intervención a las exigencias de las nuevas tareas que se plantean en este ámbito.

Se identificaron varias áreas de trabajo. Por un lado se destacó la importancia de las acciones de capacitación a todo nivel, tanto de productores y sus

familias, como de dirigentes y gerentes de empresas campesinas.

También se resaltó la importancia de instrumentar nuevas modalidades de asistencia técnica integral a las empresas agrícolas, que incorporen la dimensión de gestión en su diseño e implementación. La exitosa experiencia de los Centros de Gestión que se lleva a cabo en diferentes países y también en Chile, constituye un antecedente muy válido a tener en cuenta en este aspecto.

También se señaló la necesidad de instrumentar mecanismos para que los pequeños productores puedan acceder en tiempo real a la información tecnológica y de mercados más actualizada. No se trata solamente de la información general y global, sino particularmente de la información más específica que tiene una utilidad directa para la toma de decisiones a nivel de las empresas agrícolas.

Finalmente, tanto los representantes del sector público como de los productores y de sus organizaciones reafirmaron su convicción acerca de la importancia de la temática tratada en el Seminario. En esa línea, se acordó que el tema de la gestión empresarial constituye una prioridad de primera magnitud a tener en cuenta para el diseño y la implementación de las acciones futuras.

Santiago de Chile. 19 de marzo de 1997.

A los ORGANIZADORES, PATROCINADORES y PARTICIPANTES DEL SEMINARIO "GESTIÓN PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA AGRÍCOLA".

Los expositores extranjeros, académicos y consultores en el ámbito de la gestión empresarial agrícola, participantes del Seminario Internacional organizado por el Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP: "Gestión para la Modernización de la Pequeña Empresa Agrícola", queremos valorar la realización de este evento, felicitar a INDAP por esta iniciativa y agradecer muy sinceramente la invitación que se nos hiciera para participar en él.

Para la mayoría de nosotros ésta ha significado una valiosa oportunidad para conocer mejor la experiencia agrícola chilena, estar al tanto de sus profundas transformaciones y aproximarnos a la forma como están construyendo los nuevos arreglos institucionales entre el Estado, la sociedad y los mercados. La experiencia de INDAP pareciera ser una interesante forma en que este desafío se está asumiendo.

La masiva concurrencia a este evento, tanto de académicos como de profesionales del gobierno, técnicos de organismos no gubernamentales y productores campesinos, nos ha permitido un intercambio riquísimo de visiones, propuestas y experiencias que esperamos sean de utilidad para los distintos actores que han concurrido a este seminario.

La globalización, la creciente liberalización del comercio, la desregulación de la agricultura y la integración económica son fenómenos que han generado enormes cambios en las formas de producir, de organizar las empresas y en los modos de gestión. Estos cambios representan un conjunto de oportunidades para que las empresas de distinto tipo puedan enfrentar con mayor éxito los desafíos

y exigencias que deparan los nuevos escenarios. La pequeña agricultura también tiene en estos cambios una interesante oportunidad, toda vez que ellos pueden ayudarle a superar sus restricciones y avanzar en su desarrollo aprovechando los avances de nuestra época.

La evidencia nos enseña que las tecnologías que más están haciendo la diferencia entre empresas exitosas y aquéllas que no lo son, se refieren al ámbito de la gestión empresarial. Este es un tema de la mayor relevancia para el futuro de la pequeña empresa agrícola. Y lo es en todo el mundo.

Los debates ocurridos en estos días nos han permitido constatar que la pequeña agricultura chilena es una realidad importante en la economía agrícola del país. Hemos compartido y ha existido acuerdo en relevar el rol facilitador y de fomento que el Estado debe tener para apoyar la incorporación asociativa de los pequeños productores a los mercados. También ha sido valioso el reconocimiento de los comportamientos de los mercados como una realidad que es preciso interpretar, comprender e internalizar para ampliar los espacios económicos y las oportunidades de este sector social y productivo. Una importancia central se le ha otorgado al apoyo que debe darse al fortalecimiento y modernización de las organizaciones de los propios productores.

En este contexto, creemos de la más alta relevancia que los distintos actores involucrados en el desarrollo de la pequeña agricultura amplíen e intensifiquen lo que han venido haciendo por el mejoramiento de la gestión empresarial de la pequeña agricultura. En los escenarios presentes y futuros, la gestión constituye el eje estratégico a partir del cual la pequeña agricultura estructure su desarrollo empresarial.

La ampliación y modernización de las capacidades de gestión de este sector son parte sustantiva de los esfuerzos que otros países del mundo han realizado para hacer más competitiva no sólo a la pequeña agricultura sino que a la agricultura en su conjunto.

En esta perspectiva, expresamos desde ya nuestras voluntades personales e institucionales para explorar formas de establecer mecanismos de colaboración que le permitan a Chile avanzar en el desafío de desarrollar su pequeña agricultura. Muy especialmente creemos que podemos establecer un mecanismo de intercambio y de cooperación técnica en el ámbito de los centros de gestión, del desarrollo y gestión de empresas asociativas, del mejoramiento de la gestión predial,

y del apoyo a la formación de recursos humanos, tanto de técnicos como de los productores.

En nombre de todos nosotros, les reiteramos nuestras felicitaciones por la calidad con que han organizado este encuentro y esperamos muy sinceramente que en algo les hayamos aportado al logro de los objetivos que sus organizadores se habían planteado.



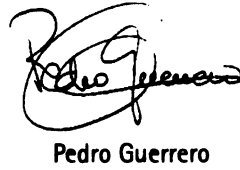
John L. Dillon



Michel Morrisset



Arne Nielsen



Pedro Guerrero



Leon Garoyan



Santiago Cayota



AL FINALIZAR

JEAN JACQUES DUHART

SUBSECRETARIO DE AGRICULTURA DE CHILE

Es muy grato para mí acompañarlos en esta ceremonia de clausura del Seminario "Gestión para la modernización de la pequeña empresa agrícola", organizado por INDAP.

Después de tres días de intensa labor es difícil agregar algo inteligente al trabajo realizado por ustedes.

Quisiera compartir algunas reflexiones, como Ministerio de Agricultura, que ponen de relieve, a nuestro juicio, la dimensión clave que tiene el mejoramiento de la gestión para la modernización del sector y el aumento de competitividad de sus empresas y productores, especialmente en el actual escenario y que también ponen de relieve la prioridad que le asignamos en las actuales políticas.

Una primera reflexión que ya se ha estado tratando en estos días es observar que asistimos a un proceso de cambio profundo acerca de lo que entendemos por agricultura. Estamos ante una suerte de verdadero cambio de paradigma y esto no solamente a nivel local sino que a nivel internacional. En las últimas dos décadas vemos cambios dramáticos en la agricultura a nivel mundial, a nivel de cambios en la tecnología, en el entorno económico, en sus estructuras institucionales y, lo que es más importante, en la forma de hacer negocios en este sector.

Estos cambios tienen que ver fundamentalmente con el paso de un concepto de agricultura, como actividad productora de bienes primarios y de consumo, hacia un concepto de agricultura integrado a una industria o un sistema productivo que conforma la cadena agroalimentaria. Este cambio profundo implica, entre otras cosas, pasar de una producción centrada en commodities, productos primarios, a la producción de bienes intermedios especializados y diferen-

ciados; pasar de trabajar en torno a mercados masivos de gran escala, a un concepto centrado en nichos de mercados y mercados segmentados; donde pasamos de ventajas centradas en activos duros, inversión de activos fijos, instalaciones y condiciones naturales, como pueden ser factores climáticos, dotación de recursos naturales, a cada vez más ventajas centradas en activos blandos, esto es, centradas en elementos como calidad de los recursos humanos, calidad de la gestión, niveles de organización, conocimiento e información sobre los mercados. En definitiva, lo que estamos viendo es un proceso en el cual estamos pasando desde lo que era tradicionalmente un enfoque centrado en la oferta, con mucho énfasis en los aspectos productivos, en la parte productividad física, rendimiento físico, a un enfoque centrado en la demanda, muy centrado en los mercados, lo cual requiere ir anticipando necesidades de clientes cada vez más especializados y exigentes, clientes industriales.

Queda claro en este profundo cambio del concepto agricultura, la importancia del mejoramiento de la gestión empresarial como factor de competitividad.

Una segunda reflexión tiene que ver con que el necesario mejoramiento de la gestión, ya no solamente es una necesidad a nivel intraempresa, a nivel de los agricultores individualmente considerados, con todo lo importante que es seguir avanzando en este primer nivel. Donde por ejemplo, debemos pasar del énfasis de los elementos productivos físicos intraprediales, eficiencia, productividad, a un análisis del entorno, de los mercados, a un análisis de rentabilidad del negocio donde, por ejemplo, el considerar los aspectos de comercialización, las oportunidades/amenazas que van presentando los mercados, es cada vez más determinante para la sustentación de las actividades.

Junto con este primer nivel, nivel individual intraempresa, también tenemos que avanzar muy fuerte en mejorar la gestión asociativa, esto es, mejorar, desarrollar nuestra capacidad de trabajo y de coordinación, en colaboración, aprender a trabajar más efectivamente en colaboración, para abordar problemas comunes, alcanzar economías de escala que significan una serie de esfuerzos de modernización. Hemos visto recientemente como nos hemos encontrado con la falta de organización de los usuarios de los regantes como un obstáculo importante a la hora de buscar soluciones que permitan mejorar el riego.

Este es otro nivel donde necesitamos mejorar la gestión, y tiene sus especificidades, sus particularidades en relación al primer nivel de gestión a nivel de productores individuales y en muchos casos creemos que la capacidad para poder aprender a trabajar, actuar en colaboración, actuar asociadamente, va a ser cada vez más determinante para poder salir o no adelante en campos tan varia-

dos como la innovación, la transferencia tecnológica, el mejoramiento de la comercialización, la capacidad de negociación frente a las contrapartes, o para abordar determinadas inversiones que requieren tamaños mínimos.

La verdad es que en este segundo nivel, tenemos que reconocer que como país, no estamos acostumbrados, tenemos mucho rezago, más aún en el sector agrícola. Esta es una limitante que tenemos que ir superando, esto es, desarrollar capacidades para ir efectivamente haciendo una gestión conjunta más efectiva.

Por último, hay una tercera área donde tenemos que mejorar la gestión y que tiene que ver ya no tanto con una capacidad de trabajo asociativo a nivel de grupo de productores, sino también mejorar nuestra capacidad de ir integrando el trabajo a nivel de los productores con la agroindustria. Esto es, como ir desarrollando una integración virtuosa, lo cual, como hemos visto, es cada vez más central en este nuevo paradigma de la actividad agrícola, es como ir desarrollando un esquema más productivo de colaboración entre los productores y las empresas elaboradoras o comercializadoras, una relación que históricamente ha sido difícil, en la cual muchas veces los productores y los elaboradores y comercializadores se han visto mutuamente como adversarios. El punto es como aprendemos a trabajar como parte de un equipo, como parte de un sistema integrado.

A nivel asociativo, entre grupos de productores y a nivel de la articulación productiva, integración vertical, hemos dispuesto a nivel de gobierno un conjunto de herramientas para facilitar tanto a los productores y empresas, en particular a los de menor tamaño, el poder mejorar sus capacidades de gestión, esto tanto a través de instrumentos vía INDAP, que fomenta la asociatividad, a través del INIA, como también a través de CORFO y de ProChile. Dentro de los nuevos planes está considerado también avanzar hacia una mayor participación de las organizaciones de productores en la gestión y administración de los instrumentos de fomentos para el sector, en un esquema que hemos denominado de agenciamiento que permite no solamente aumentar la cobertura de estos instrumentos, sino que en forma importante contribuir a mejorar la capacidad de organización y de gestión de los organismos intermedios, de los organismos de productores.

Estamos seguros que como resultado de este ejercicio de tres días los aportes que han hecho tanto los expertos extranjeros como locales y de la propia discusión van saliendo elementos que van perfeccionando nuestra visión a futuro.

Quisiera agradecer a todos ustedes por su participación, especialmente a los expositores invitados y celebrar y felicitar esta importante iniciativa de INDAP.

FECHA DE DEVOLUCION

12/10/01

IICA
E14-151

Autor

Título Gestión para la modernización
de la pequeña empresa agrícola

Fecha
Devolución

Nombre del solicitante

12/10/01

Garnier
Gabriela Zúñiga



Indap

MINISTERIO DE AGRICULTURA

El Instituto de Desarrollo Rural y Agropecuario, creado en febrero de 1962, es una institución pública, dependiente del Ministerio de Agricultura.

Desde esa fecha hasta nuestros días, INDAP ha dado diferentes énfasis en su acción de desarrollo campesino, según el contexto político, económico y social que le ha tocado vivir.

La misión de INDAP es promover y fomentar el desarrollo y consolidación de la agricultura familiar campesina, como actor económico y social sustantivo de la ruralidad del país.

Su gran tarea es el fomento y desarrollo de los pequeños productores agrícolas y de sus organizaciones, buscando elevar la capacidad emprendedora y mejorando su integración al proceso de desarrollo nacional.

INDAP, a través de sus más de 100 oficinas a lo largo de todo el país, atiende hoy día a aproximadamente 100.000 usuarios a través de sus distintos servicios, los que se integran y complementan para dar forma a proyectos productivos que responden a los intereses de los campesinos.



Indap

MINISTERIO DE AGRICULTURA

Agustinas 1465, Tel.: 699 4501 - Teatinos 40, 5º piso, Tel.: 695 8979

IICA



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION
PARA LA AGRICULTURA**

Fidel Oteiza 1956, pisos 11 y 12, Tel.: 244 2125