



Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura

Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC)

Análisis de las capacidades institucionales para el fortalecimiento de la gestión agroempresarial y asociativa. Los casos de Guatemala, Ecuador y Paraguay



Proyecto Hemisférico de Fortalecimiento de la Institucionalidad para el Desarrollo de Capacidades Agroempresariales y Organizacionales en las Américas

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC)

Proyecto Hemisférico de Fortalecimiento de la Institucionalidad para
el Desarrollo de Capacidades Agroempresariales y
Organizacionales en las Américas

Análisis de las capacidades institucionales para el fortalecimiento de la gestión
agroempresarial y asociativa.

Los casos de Guatemala, Ecuador y Paraguay

Trabajo realizado durante el primer año del Proyecto (2011)

Contenido

PRESENTACIÓN	3
INTRODUCCIÓN	5
METODOLOGÍA.....	8
1. LANZAMIENTO DEL PROYECTO	9
1.1 Agenda	9
1.2 Participantes	9
1.3 Desarrollo del taller	10
2. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS	12
2.1 Talleres de demanda: agenda, instrumentos y participantes por país	12
2.2 Resultados de la consulta en gestión agroempresarial, por país.....	14
2.3 Resultados de la consulta en materia de asociatividad, por país.....	22
2.4 Conclusiones generales y recomendaciones del “Taller de demanda”	27
3. ANÁLISIS DE LA OFERTA INSTITUCIONAL	28
3.1 Resultados de la consulta sobre oferta institucional	28
3.2 Talleres de oferta: objetivos, participantes, agenda y metodología	30
3.3 Análisis de los resultados de los Talleres de Oferta en materia de gestión agroempresarial.....	31
3.4 Análisis de los Talleres de oferta en materia de asociatividad.....	42
3.5 Conclusiones generales y recomendaciones estratégicas del Taller de oferta	52
4. CONCLUSIONES.....	54
4.1 Gestión agroempresarial	54
4.2 Gestión de la asociatividad	56
ANEXOS	59
ANEXO 1. Ficha del proyecto “Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y organizacionales en las Américas”	59
ANEXO 2. Agenda tipo de los talleres de sensibilización	61
ANEXO 3. Agenda tipo de los talleres de demanda	61
ANEXO 4: Pasos a seguir en el taller de demanda	62
ANEXO 5. Notas conceptuales para facilitar el llenado de la consulta de identificación de necesidades en gestión agroempresarial y asociatividad	64
ANEXO 6: Formulario para identificar las necesidades de fortalecimiento de la gestión agroempresarial y la asociatividad	69
ANEXO 7. Organizaciones e instituciones participantes en el “taller de demanda”	72
ANEXO 8. Formulario para la identificación de la oferta institucional pública y privada para apoyar a los productores agrícolas de pequeña y mediana escala en el fortalecimiento de sus capacidades agroempresariales	74
ANEXO 9. Fichas de las 12 experiencias preseleccionadas	77
ANEXO 10 Detalle de las cinco experiencias seleccionadas	83
ANEXO 11. Agenda tipo de los talleres de oferta.....	92

PRESENTACIÓN

El IICA, como institución líder en el hemisferio americano para el desarrollo de la agricultura y la vida rural, estableció, en su Plan de mediano plazo 2010-2014 (PMP), el compromiso de crear bienes públicos que les permitan a los países miembros mejorar sus políticas públicas, fortalecer su institucionalidad y construir las capacidades que les son necesarias para lograr una agricultura competitiva, sustentable e incluyente.

Para dar respuesta a este reto, El Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC), de la Dirección de Cooperación Técnica del IICA, ha diseñado varios proyectos hemisféricos encaminados a construir bienes públicos, en particular, bienes públicos que favorezcan el desempeño sostenible de los productores y los empresarios agrícolas.

El presente documento hace un recuento del trabajo realizado durante el primer año (2011) por el proyecto hemisférico “Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y organizacionales en las Américas”, como una forma de compartir los resultados alcanzados con quienes los hicieron realidad y de poner a disposición de los interesados el aprendizaje acumulado hasta el momento.

El tema que ocupa al proyecto, es un ejemplo de esos temas comunes y recurrentes, y que se manifiestan en reconocidas debilidades que en materia de gestión agroempresarial y asociatividad afectan a muchos de los productores y agroempresarios agrícolas y rurales de América Latina y el Caribe y se convierten en un impedimento para que puedan vincularse de manera rentable y sostenible al mercado. La atención a esta compleja problemática sería menos grave si las instituciones públicas y las organizaciones privadas del sector agroalimentario dispusieran de capacidades para fortalecer las habilidades agroempresariales de sus beneficiarios, sobre todo los de pequeña y mediana escala; sin embargo, estas instancias también presentan debilidades para abordar estos temas de manera integral.

El trabajo realizado este primer año no se habría concretado sin el invaluable apoyo de diversas unidades y organizaciones dentro y fuera del IICA. En particular, agradecemos la contribución y apoyo de las Oficinas del IICA en Ecuador, Guatemala y Paraguay, países en los que se centraron las acciones este primer año, así como, a la institucionalidad pública, a las organizaciones del sector privado y a los productores y agroempresarios de estos mismos países, que han contribuido desinteresadamente a este proyecto. Es importante reconocer la actitud visionaria de la Dirección de Cooperación Técnica del IICA al proponer la construcción de bienes públicos y el apoyo de la Dirección de Gestión Institucional, a quienes reiteramos nuestro agradecimiento.

El PAC ha asumido esta visión con especial motivación e interés, no solo porque la compartimos, sino también para demostrar que el diseño y la difusión de bienes públicos es una ruta válida y de enormes proyecciones para el futuro institucional y el bienestar de los países. Es, además, un mecanismo que ofrece la posibilidad de contribuir a solucionar problemas en el sector agroalimentario, en especial aquéllos que tienden a ser comunes en los países miembros del IICA.

El presente documento fue elaborado por Daniel Rodríguez Sáenz, Danilo Herrera Soto y Marcelo Núñez Rojas, Especialistas del Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC), quienes a su vez son los responsables de esta iniciativa. Esperamos que este documento sea útil para comprender mejor los objetivos del proyecto y sus avances, y que sirva de motivación a los países participantes para que continúen apoyando la agenda de trabajo en la segunda fase de ejecución.

Reiteramos nuestro compromiso de perseverar, con la mayor constancia posible, en la búsqueda de nuevos paradigmas que resulten en una sociedad mejor.

Miguel García
Gerente Programa de Agronegocios y Comercialización
IICA

INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas y las organizaciones privadas del sector agroalimentario no siempre disponen de metodologías o arreglos institucionales que ayuden a fortalecer las capacidades de los productores y agroempresarios de pequeña y mediana escala de vincularse al mercado de manera rentable, sostenible y competitiva.

Las reformas emprendidas en la década de 1980 no tuvieron el efecto esperado. Por el contrario, una reducción de los presupuestos ministeriales, sin la generación de nuevas políticas e instrumentos de apoyo, debilitó el posicionamiento competitivo de este sector de la economía. El sector privado y, sobre todo, las asociaciones gremiales, tampoco han podido consolidar procesos que verdaderamente fomenten la capacidad de gestión de sus asociados.

Si a esta situación se le suma la apertura de mercados, el cambio climático, la volatilidad de los precios internacionales y los desafíos asociados a la seguridad alimentaria, está claro que el sector agropecuario se desenvuelve en un entorno complejo.

Una mirada a las debilidades que aquejan a los productores y pequeños empresarios basta para tomar conciencia de que la institucionalidad pública y privada debe modernizarse y asumir el reto de darles, a estos actores, un mayor acompañamiento para que puedan asumir los desafíos mencionados.

Entre las debilidades que les impiden a los productores y agroempresarios de América Latina ser competitivos y vincularse a los mercados de una manera sostenida y rentable destacan:

- La debilidad organizacional.
- El bajo nivel de asociatividad y escaso poder de negociación.
- La limitada capacidad de gestión agroempresarial.
- Limitada visión agroempresarial y de mercado con fuerte énfasis en la producción.
- Productos poco diferenciados (en cuanto a marca, calidad, etc.)
- Poco acceso a información de mercados.
- Poca participación en los ingresos y utilidades que se generan a lo largo de las cadenas agroproductivas.

Con la intención de ayudar a resolver estas limitaciones, el Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC), con el apoyo inicial de las Oficinas del IICA de Guatemala, Paraguay y Ecuador, está implementando, a nivel hemisférico, el proyecto “Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y organizacionales en las Américas”, que se espera se extienda por tres años (2011-2013). El objetivo del proyecto es contribuir al fortalecimiento de la institucionalidad relacionada con el desarrollo de las capacidades agroempresariales y organizativas de los productores y agroempresarios para vincularse de manera rentable, sostenible y competitiva al mercado.

Para alcanzar su objetivo, el proyecto decidió trabajar en dos grandes áreas, gestión agroempresarial y asociatividad, y apegarse a la siguiente secuencia de actividades:

1. Identificar las principales debilidades agroempresariales de los productores y las asociaciones a las que pertenecen.
2. Identificar y analizar las capacidades de instituciones y organizaciones privadas para contribuir a fortalecer la gestión agroempresarial y asociativa de los productores para que puedan vincularse de manera rentable, sostenible y competitiva al mercado.
3. Propiciar sinergias entre instituciones, y entre estas y las organizaciones de productores, para coadyuvar al fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y organizacionales de este sector.
4. Diseñar arreglos institucionales e instrumentos (bienes públicos internacionales) que den respuesta a las debilidades identificadas, y buscar el apoyo de los países que más han avanzado en esta materia (experiencias exitosas).
5. Aplicar y evaluar (validar) los arreglos institucionales y los instrumentos que se diseñen. Diseñar e implementar una estrategia de difusión de estos arreglos e instrumentos para garantizar su aplicación y sostenibilidad.

Los países que se eligieron para generar los insumos que faciliten la elaboración de bienes públicos internacionales son: en Centroamérica, Guatemala; en la Región Andina, Ecuador y en el Cono Sur, Paraguay. En adelante se les denominará “países bandera”.

Con la ejecución del proyecto se espera alcanzar los siguientes resultados:

a. En los tres países bandera

- Las instituciones públicas y privadas conocen las necesidades de productores y agroempresarios en materia de gestión agroempresarial y asociatividad. Los productores, por su parte, toman conciencia de sus limitaciones.
- Las instituciones públicas y las organizaciones privadas tienen suficientes elementos de juicio (gracias, en parte, a que han entrado en contacto con experiencias exitosas) para mostrar un mejor desempeño en la materia.
- Se han desarrollado y validado arreglos institucionales e instrumentos (bienes públicos internacionales) destinados a fortalecer las capacidades agroempresariales y organizativas de este sector productivo.

b. En los países donde se utilicen los bienes públicos generados

- Las instituciones públicas y privadas tienen a su disposición, y aplican, con el apoyo del IICA, instrumentos y arreglos institucionales destinados a fortalecer las capacidades agroempresariales y asociativas de productores y agroempresarios.
- Productores y agroempresarios fortalecen sus capacidades agroempresariales y organizativas y se vinculan con más éxito al mercado.
- Las instituciones públicas y privadas cuentan con una estrategia para implementar de los nuevos instrumentos y arreglos institucionales.

En este documento se presentan las acciones que llevó a cabo el proyecto durante su primer año de ejecución y se da cuenta de los resultados obtenidos en esta etapa, que corresponde a las actividades 1 y 2, compuestas de los siguientes elementos:

- Identificación de las necesidades, en materia de gestión agroempresarial, de los productores y los agroempresarios, así como, identificación de las debilidades de las organizaciones de productores en materia de asociatividad.
- Identificación de las capacidades de instituciones y organizaciones relacionadas con el tema para satisfacer las demandas de productores y agroempresarios.
- Identificación de experiencias exitosas en gestión agroempresarial y asociatividad en los países del hemisferio.

Siguiendo este orden, el documento se estructura en cuatro capítulos. El primero describe la fase inicial, en la que se presentó el proyecto a los actores de cada país participante. El segundo analiza las necesidades planteadas por los productores y los agroempresarios. El tercero identifica la oferta institucional en materia de fortalecimiento de capacidades y contrasta esa oferta con las necesidades identificadas por los productores. El cuarto capítulo resume las conclusiones obtenidas en esta fase de ejecución del proyecto.

METODOLOGÍA

Con el fin de lograr los resultados previstos para el primer año, la actividad inicial del proyecto consistió en definir una metodología que permitiera hacer las consultas directamente a los actores relacionados con el tema. Para ello, se organizaron talleres participativos en los que se pidió la opinión a productores y agroempresarios, por una parte, y a las instituciones y organizaciones privadas con injerencia en el tema, por otra. De esa forma se identificaron las necesidades del lado de la demanda (productores y agroempresarios) y los instrumentos y arreglos disponibles del lado de la oferta (la institucionalidad).

En cada país se llevaron a cabo tres talleres participativos:

- Un primer taller de sensibilización en el que el IICA presentó el proyecto a representantes de organizaciones de productores y a su contraparte pública. Allí se identificaron los rubros que se tomarían en cuenta, así como las organizaciones y los productores que formarían parte de la siguiente actividad (el “Taller de demanda”).
- Un segundo taller dedicado a la identificación y análisis de las debilidades de los pequeños y medianos productores en materia de gestión empresarial y asociatividad (“Taller de demanda”).
- Un taller dedicado a identificar la capacidad institucional del país en materia de fortalecimiento de la gestión agroempresarial y de los procesos asociativos (“Taller de oferta”).

Como paso siguiente, se identificaron experiencias exitosas en gestión agroempresarial y en asociatividad en otros países miembros del IICA. La información se obtuvo de dos fuentes:

- Consultas sobre los mandatos institucionales relacionados con los agronegocios que se efectuaron en el marco del proyecto IICA-FAO, “Caracterización regional de los mandatos institucionales de apoyo a los agronegocios en América Latina y el Caribe”. Estas consultas permitieron identificar una gran variedad de iniciativas en gestión agroempresarial y asociatividad (en 25 países).
- Consultas hechas a los miembros de la Red de Agronegocios del IICA (Redagro).

Luego, se procedió a buscar información secundaria sobre las experiencias identificada. De las 25 originales se seleccionaron 12, que se resumieron de manera general (anexo 9) y luego 5, que se describieron en mayor detalle (anexo 10).

El primer año de trabajo deja como saldo una cantidad importante de información que será utilizada en la fase de diseño de arreglos institucionales y bienes públicos. Estos arreglos e instrumentos serán puestos a disposición de las instituciones y organizaciones del hemisferio para que los puedan aplicar al fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y asociativas del sector productivo en análisis.

1. LANZAMIENTO DEL PROYECTO

La primera fase del proyecto consistió en darlo a conocer a los actores pertinentes en cada uno de los “países bandera”, con el fin de escuchar sus apreciaciones y lograr que se comprometieran con la iniciativa. Para ello, se convocó a un Taller de sensibilización, cuyos objetivos específicos fueron:

- Presentar el contenido del proyecto.
- Analizar, con actores clave, la importancia del proyecto como promotor del desarrollo de capacidades de gestión agroempresarial y asociatividad.
- Identificar los grupos de productos (rubros), agrícolas y pecuarios, más relevantes de la economía agroalimentaria de cada uno de los países participantes y seleccionar una lista no mayor a cinco para tomarlos en consideración en la siguiente actividad (“Taller de demanda”).
- Definir una lista de productores representativos de los rubros elegidos, y de otros actores de las cadenas seleccionadas, con el fin de consultarles, en el Taller de demanda, sobre las debilidades más importantes en materia de gestión agroempresarial y asociatividad.

1.1 Agenda

La agenda del Taller de sensibilización fue la misma para los tres países (anexo 2): presentación del proyecto, selección de rubros agropecuarios y selección de los productores que iban a participar en el Taller de demanda.

1.2 Participantes

Para el Taller de sensibilización se convocó, por medio de las oficinas del IICA, a las principales instituciones públicas y privadas relacionadas con el tema de los agronegocios y la asociatividad, y a representantes de distintos gremios de productores. El siguiente cuadro (tabla 1.1) muestra las instituciones y organizaciones que asistieron al evento en los tres países participantes.

TABLA 1.1 Lista de participantes. Taller de sensibilización

Ecuador	Guatemala	Paraguay
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP)	Asociación Gremial del Empresariado Rural (AGER)	Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria (IPTA)
Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)	Asociación Gremial de Exportadores (AGEXPORT)	Dirección General de Planificación (MAG)
Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)	Fundación de Apoyo a los Ingresos Locales (Fundación ÁGIL)	Viceministerio de Ganadería (VMG)
Ministerio Coordinador de la Producción, el Empleo y la Competitividad (MCPEC)	Asociación Nacional del Café (ANACAFE)	Plan Nacional de Desarrollo, Secretaría de Asuntos Políticos (PND-SAP)
Gremios de agricultores y exportadores	Asociación Nacional de Avicultores (ANAVI)	Viceministerio de Ganadería, proyecto “Apoyo a la integración económica del sector rural paraguayo” (VMG-UE)
Organizaciones de productores	Asociación de Desarrollo Local (ASODEL)	
ONG	Cámara de Productores de Leche de Guatemala (CPLG)	
	Federación de Asociaciones de Agricultores de Guatemala (FASAGUA)	
	Federación de Ganaderos de Guatemala (FEGAGUATE)	
	Fondo Nacional de Desarrollo (FONADES)	
	Instituto de Capacitación para la Productividad (INDECAP)	
	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)	

1.3 Desarrollo del taller

La primera actividad consistió en la presentación del proyecto; inmediatamente después se abrió un espacio para la recepción de preguntas y sugerencias. Esta dinámica permitió puntualizar los siguientes aspectos:

- Las instituciones presentes estarían invitadas a participar activamente en la ejecución de todas las fases del proyecto.
- Para alcanzar dicho objetivo el proyecto busca generar bienes públicos. Un bien público es un instrumento o arreglo institucional que se desarrolla de forma conjunta con diversos actores, pero que puede ser aprovechado por cualquier persona o institución, sin tener que pagar derechos de uso.
- El proyecto comprende la implementación, en cada uno de los países bandera, de una experiencia piloto de los bienes públicos que se desarrollen.
- Si bien el proyecto es de carácter hemisférico, en lo que toca a sus recomendaciones e implicaciones para los países bandera, como producto intermedio, se considerarán y evaluarán las realidades internas de cada país.

Luego del debate, las instituciones y asociaciones presentes manifestaron que consideraban que el proyecto podía contribuir grandemente al desarrollo de capacidades en el sector agropecuario, y decidieron, por unanimidad, apoyar su ejecución.

Después, con la participación de todos, se seleccionaron los rubros que serían evaluados en la siguiente actividad (el Taller de demanda). Los rubros se escogieron con base en una serie de criterios a los que se les asignó una puntuación de 0 a 3 (3, la más alta, 0, la más baja) y que se aplicaron a los principales sectores productivos de cada país. Una vez aplicados, se sumaron los puntajes para ver qué sectores habían obtenido el puntaje más alto.

La matriz de selección que se utilizó en Ecuador y que sirvió de base para los otros países, se presenta a manera de ejemplo (tabla 1.2).

TABLA 1.2 Sectores seleccionados para la implementación del proyecto en Ecuador

Criterios de Selección	Sectores estratégicos para el gobierno nacional	Presencia de pequeños productores organizados de la EPS	Generación de empleo	Generación de ahorro de divisas	Potencial de mercado	Impacto de género, etnia, generacional e inequidad	Bajo impacto ambiental	Presencia territorial	Puntaje total
Sectores Productivos									
Café y cacao	2	2	2	2	2	2	2	2	16
Frutas	2	2	2	1	2	2	1	2	14
avícola	0	0	1	1	2	1	0	1	6
Ganado de carne y leche	2	2	2	1	2	2	0	2	13
Cereales y granos secos	2	1	2	1	2	2	1	2	13
Hortalizas, tubérculos y raíces	2	2	2	1	2	2	1	2	14
Oleaginosas	0	0	1	2	2	0	0	0	5
Flores	1	1	2	2	2	1	0	1	10
Porcícola	0	0	1	0	1	1	0	1	4
Hierbas aromáticas, te y especias	2	2	2	1	2	2	2	2	15

TABLA 1.3 Rubros productivos seleccionados en cada país

Ecuador	Paraguay	Guatemala
Cacao y café	Plantas medicinales	Café y cacao
Hierbas aromáticas, té y especias	Sésamo	Frutas y hortalizas
Frutas	Frutas y hortalizas	Ganadería bovina (carne y leche)
Hortalizas, tubérculos y raíces	Ganado menor	Granos básicos
Ganado de carne y leche		Avicultura
Cereales y granos secos		

El paso siguiente fue establecer una lista mínima de actores por rubro para invitarlos a participar en el Taller de demanda. Al definir la lista, se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- Que se contara con la representación de al menos cinco organizaciones de primer nivel por rubro.
- Que las organizaciones participantes reflejaran la realidad de la mayoría de los productores de cada rubro.
- Que se invitara como máximo a dos personas por organización: un productor y el líder del grupo.
- Que se invitara a cinco miembros de la cadena de la cual forma parte el rubro, personas que conocieran las debilidades agroempresariales y organizacionales del sector para favorecer el diálogo: agroindustriales, acopiadores, acondicionadores, exportadores y proveedores de bienes y servicios. A estos actores no se les aplicaría la consulta sobre la identificación de necesidades.
- Que hubiera un máximo de 15 personas por rubro.
- Que los representantes de las instituciones presentes en este primer taller pudieran participar como observadores en el Taller de demanda.

No está de más señalar la importancia de los talleres de sensibilización para dar a conocer los objetivos del proyecto. Su valor para conseguir la aceptación del proyecto y motivar a los actores públicos y privados a comprometerse con el éxito de la iniciativa también resulta innegable.

2. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS

2.1 Talleres de demanda: agenda, instrumentos y participantes por país

La organización de los talleres contó con el apoyo de las oficinas del IICA, que contactaron de manera directa a todos los invitados para garantizar la máxima participación posible (la agenda de estos talleres se incluye en el anexo 3).

Tras obtener la confirmación de los invitados, se planificó la conformación de mesas de trabajo, según los sectores productivos seleccionados en el Taller de sensibilización. Además, con el objetivo de estandarizar la estructura de los talleres en los tres países, se preparó una matriz con los pasos a seguir, la documentación de apoyo y los archivos que se iba a necesitar (ver anexo 4). A los secretarios y facilitadores de mesa se les entregó la matriz un día antes de los talleres, en una reunión de inducción que se realizó con ellos. La matriz les sirvió de guía durante los talleres.

El taller constó de cinco etapas:

- Aplicación de la evaluación (consulta a los productores para detectar debilidades agroempresariales y asociativas).
- Sistematización de resultados por parte del equipo del IICA.
- Presentación de resultados en sesión plenaria.
- Mesas de trabajo para identificar el origen de las debilidades y las posibles soluciones.
- Presentación de los resultados y discusión en plenaria.

Estas etapas se desarrollaron de la siguiente manera. El proceso inició con una presentación general del trabajo, seguida de una explicación detallada de cada una de los puntos que debían llenar los participantes (se les entregó un formulario). Cada vez que los productores terminaban un punto, se les daba una nueva explicación, antes de pasar al punto siguiente. Los facilitadores de cada mesa tenían la consulta en *Word* y, además, una presentación en *Power Point*, para ir explicándoles a los participantes los pasos a seguir. También tenían un documento en *Word* con notas conceptuales para orientar la discusión (anexo 5).

Una vez que los productores llenaron el formulario, los facilitadores recogieron los datos y los incluyeron en hojas de Excel preparadas con anterioridad para obtener resultados por mesa y en conjunto. Los resultados se dieron a conocer en sesión plenaria.

Luego se motivó a los participantes a reflexionar en el seno de cada mesa sobre las razones por las que se obtuvieron esos resultados y se les animó a expresar posibles soluciones a los problemas mencionados. El trabajo de las mesas se compartió en sesión plenaria y se extrajeron las conclusiones del evento.

Los objetivos de la consulta fueron:

- Evaluar las capacidades agroempresariales de los productores, entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para llevar a cabo su actividad empresarial e insertarse de manera permanente en los mercados.
- Evaluar la capacidad asociativa de las organizaciones, entendida como la facultad de los individuos de sumar esfuerzos, compartir ideales y dar respuestas colectivas a necesidades comunes, en este caso relacionadas con la vinculación exitosa al mercado.

A fin de lograr estos objetivos, a cada una de las mesas le correspondió llenar un formulario que buscaba identificar necesidades empresariales (sección I) y necesidades asociativas (sección II) (anexo 6). La sección I constaba, a su vez, de cinco áreas, tal como se detalla a continuación:

Sección 1. Identificación de las necesidades de fortalecimiento de la gestión agroempresarial (21 preguntas).

- I. Conocimiento del mercado
- II. Estrategia de venta
- III. Gestión de la producción
- IV. Gestión financiera
- V. Gestión del riesgo agroempresarial

Sección 2. Identificación de las necesidades de fortalecimiento de la asociatividad (10 preguntas).

En cuanto a la asistencia, en Ecuador y Guatemala se contó con la participación de representantes de 18 organizaciones de productores; al Taller de demanda de Paraguay asistieron 19 representantes. El listado de las organizaciones presentes en cada taller se puede consultar en el anexo 7.

Dado que, en términos generales, las debilidades encontradas aquejan a productores y organizaciones de muchos países, se considera que la información extraída de este proceso es relevante y valiosa para seguir avanzando con las siguientes etapas del proyecto. Hay que reconocer, sin embargo, que lo ideal hubiera sido contar con la presencia de un mayor número de organizaciones y productores. Para futuros eventos del proyecto se planea dar más tiempo a las oficinas del IICA y a las contrapartes nacionales para contactar a los invitados y asegurar una mayor participación.

Los Talleres de demanda permitieron identificar las necesidades más importantes de los productores de los países participantes. Antes de pasar a enumerarlas, conviene prestar atención a los siguiente:

- Los datos obtenidos pueden parecer más positivos de lo esperado, por dos razones. Por una parte, la presencia de líderes organizacionales puede haber sesgado los resultados: normalmente se trata productores “más avanzados” y puede ser que hayan vertido su opinión a partir de su situación particular y no desde la perspectiva de los miembros de la organización en general, como se les pidió. Por otra parte, aunque la convocatoria fue amplia y comprendía organizaciones con diferente nivel de desarrollo, se obtuvo una mayor respuesta de las organizaciones más desarrolladas. Este es un punto a considerar en futuras repeticiones de la metodología.
- La autoevaluación por parte de los líderes de las organizaciones puede afectar los resultados de la sección de asociatividad haciéndolos más positivos u optimistas.
- La selección de la cantidad como de los participantes en el taller por cada rubro se basó en la experiencia y el conocimiento de la institucionalidad de cada uno de los tres países. Si bien este proceso no se apegó a ninguna rigurosidad estadística, las contrapartes se sintieron cómodas con el grupo al que se le realizó la evaluación.
- Lo más relevante en función de los objetivos del proyecto son las tendencias, no los números específicos.
- La información de base obtenida se puede contrastar con la opinión de las instituciones y organizaciones que apoyan a los productores en estos temas y puede, por tanto, servir para generar un diálogo nacional constructivo. De hecho, esto se hizo durante el segundo taller, como se verá más adelante, pero se le puede sacar más provecho todavía.
- Si bien el proyecto es hemisférico y apunta a la construcción de bienes públicos, la información generada en cada país puede contribuir a que se elaboren políticas, proyectos y acciones específicos.
- Los resultados reflejan la opinión de los productores consultados, no la opinión particular del IICA o de los socios que apoyaron el desarrollo del Taller de demanda.

2. Un retraso de los productores provenientes de la provincia de Santo Domingo obligó a realizar ajustes en la conformación de las mesas previamente definidas y se decidió incorporar a los productores de lácteos al grupo de hierbas aromáticas, té y especias, por ser todos productos procesados dirigidos al consumidor final. Por otra parte, en lugar de estar destinada a la actividad de la ganadería, la mesa cuatro estuvo compuesta por productores de diversos productos, en su mayoría frutales y hortalizas, provenientes de la provincia de Santo Domingo.

2.2 Resultados de la consulta en gestión agroempresarial, por país

Se indican a continuación las principales necesidades identificadas en los países bandera en materia de gestión agroempresarial.

2.2.1 Principales debilidades encontradas

A continuación se presentan las debilidades encontradas en los tres países consultados. Primero se presentan los resultados de las grandes áreas de la gestión agroempresarial (conocimiento del mercado, estrategia de venta, gestión de la producción, gestión financiera y gestión del riesgo agroempresarial); luego, los resultados de los componentes de cada una de esas áreas.

Ecuador

Como se observa en la tabla 2.1, la gestión financiera es la principal debilidad de los productores consultados en Ecuador: en promedio, el 64,73% de las respuestas con respecto a si poseen o no ciertas capacidades financieras fue “No”. En segundo lugar se ubica la gestión de la producción, y en tercer lugar, la gestión del riesgo agroempresarial. También se observa que el promedio simple total general de todas las mesas es cercano al 50%; lo que implica que aproximadamente la mitad de las áreas evaluadas muestra algún tipo de carencia.

TABLA 2.1 Ecuador: Necesidades de fortalecimiento agroempresarial priorizadas, Resultados con base en un “NO” como respuesta (en porcentajes)

Área	Cacao, café, cereales y granos	Hierbas aromáticas, té, especias y lácteos	Frutas, hortalizas, tubérculos y raíces	Mesa mixta	Promedio simple
Gestión financiera	52,50%	35,00%	100,00%	71,43%	64,73%
II. Gestión de la producción	56,25%	37,50%	58,33%	75,00%	56,77%
III. Gestión riesgo agroempresarial	25,00%	29,17%	33,33%	90,48%	44,50%
Conocimiento del mercado	32,50%	15,00%	40,00%	74,29%	40,45%
V. Estrategia de venta	46,88%	15,63%	20,83%	64,29%	36,91%
Promedio simple	42,63%	26,46%	50,50%	75,10%	48,67%

Con respecto a las debilidades específicas de cada una de las áreas de la gestión agroempresarial, la principal debilidad en materia de gestión financiera está relacionada con la posibilidad de determinar la utilidad del negocio con base en registros de ingresos y costos; la gestión de la producción adolece de sistemas para gestionar adecuadamente la calidad y la inocuidad de los productos; en gestión del riesgo, preocupa la falta de consideración del riesgo que implica un aumento en los costos de producción y comercialización (tabla 2.2).

TABLA 2.2 Ecuador: Debilidades específicas en materia de gestión agroempresarial, jerarquizadas por tema y por puntaje
Resultados con base en un “NO” como respuesta (en porcentajes)

Área / Tema	Promedio
Gestión financiera	64,73%
¿Determina usted la utilidad de su negocio con base en registros de ingresos y costos?	71,43%
¿Evalúa usted las distintas fuentes de financiamiento disponibles tomando en consideración los requisitos, los plazos y los intereses, antes de tomar la decisión de solicitar o no un crédito?	67,86%
Antes de producir, ¿toma en cuenta los posibles costos e ingresos para determinar la rentabilidad de su negocio?	65,18%
¿Lleva usted registros para el control de los costos de producción y comercialización de sus productos?	55,86%
¿Lleva usted registros para el control de los ingresos por la venta de sus productos?	54,47%
Gestión de la producción	56,77%
¿Cuenta con sistemas para gestionar adecuadamente la calidad y la inocuidad de los productos (sistemas de rastreabilidad, Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas Pecuarias, Buenas Prácticas de Manufactura)?	68,30%
Cuando usted cría, siembra o produce, ¿planifica la producción programando que los productos salgan a la venta cuando los mercados no están abarrotados de su producto y los precios están bajos?	55,36%
¿Mantiene usted registros para llevar un control de las cantidades y costos de insumos, materiales y mano de obra, costos de producción y rendimientos?	54,32%
¿Calcula usted el área que va a sembrar o la cantidad que va a producir tomando en cuenta el volumen y la calidad que demandan los clientes?	49,11%
Gestión del riesgo agroempresarial	44,50%
En sus decisiones como productor, ¿toma usted en consideración, el riesgo que significa el aumento de costos de producción y de comercialización?	59,38%
En sus decisiones como productor, ¿toma en consideración el riesgo que significan, para los resultados de la cosecha, los cambios climáticos bruscos, la presencia de plagas y otros riesgos similares?	37,05%
En sus decisiones como productor, ¿toma usted en consideración, el riesgo que significa la disminución del precio de venta de sus productos?	37,05%
Conocimiento del mercado	40,45%
Antes de vender sus productos, ¿investiga la calidad y la cantidad que los clientes demandan?	51,19%
Antes de producir, ¿investiga los productos que está demandando el mercado?	47,92%
¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?	45,83%
Antes de vender, ¿investiga quiénes son los clientes a los que les podría ofrecer sus productos?	33,19%
Antes de vender sus productos, ¿investiga sobre los distintos precios que hay en el mercado para productos similares al suyo?	24,11%
Estrategia de venta	36,91%
¿Utiliza instrumentos de comercialización para vender sus productos (contratos de compra y venta, convenios, bolsas de productos)?	48,22%
¿Busca que sus productos sean diferentes a los de la competencia a fin de obtener mejores ingresos (por medio de una mejor calidad, sellos de certificación —orgánicos, comercio justo, denominaciones de origen—, precios más competitivos, mejor plazo de entrega, mejor distribución, mayor crédito)?	40,18%
¿Define sus precios con base en el seguimiento de los precios y la calidad de los productos presentes en el mercado?	33,93%
A la hora de vender su producto ¿considera los posibles compradores (intermediarios, industria, exportadoras, otros) con el fin de seleccionar al que le va a generar los mayores ingresos?	25,30%

Guatemala

La gestión de la producción es la principal debilidad de los productores consultados en Guatemala: aproximadamente un 70% de ellos respondió que no desarrolla adecuadamente esta actividad. En segundo lugar se ubicó la gestión del riesgo empresarial, y en tercer lugar, el manejo de la gestión financiera. Al observar el promedio simple de todas las mesas, alrededor del 54% de los productores afirmaron no estar llevando a cabo las actividades identificadas como prioritarias para una adecuada gestión agroempresarial (tabla 2.3).

TABLA 2.3 Guatemala: Necesidades de fortalecimiento agroempresarial priorizadas, Resultados con base en un “NO” como respuesta (en porcentajes)

Área	Café y cacao	Granos básicos	Hortalizas y frutas	Ganadería a bovina	Promedio simple por área
I. Gestión de la producción	52,78%	75,00%	60,53%	91,67%	69,99%
II. Gestión de riesgo agroempresarial	81,48%	44,44%	64,91%	59,26%	62,52%
III. Gestión financiera	26,67%	57,78%	43,16%	68,89%	49,12%
IV. Conocimiento del mercado	66,67%	40,00%	34,74%	38,89%	45,07%
V. Estrategia de ventas	25,00%	55,56%	47,95%	50,00%	44,63%
Promedio simple por mesa	50,52%	54,56%	50,26%	61,74%	54,27%

Por su parte, las áreas que componen la gestión agroempresarial mostraron los siguientes resultados (tabla 2.4). En gestión de la producción, la mayor debilidad está en la programación de la producción; en gestión del riesgo, la debilidad número uno es la preparación de estrategias para afrontar riesgos relacionados con cambios climáticos atípicos, plagas y otros, y en el área de gestión financiera, el problema es la falta de controles de costos de producción y comercialización para calcular la utilidad del negocio.

TABLA 2.4 Guatemala: Debilidades específicas en materia de gestión agroempresarial, jerarquizadas por tema y por puntaje Resultados con base en un “NO” como respuesta (en porcentajes)

Área /Tema	Promedio
I. Gestión de las producción	69,99%
1. La producción se programa de manera que los productos salgan cuando el mercado no está abarrotado y los precios están bajos?	88,16%
2. ¿El área que se va a sembrar y la cantidad que se va a producir se calculan tomando en cuenta el volumen y la calidad que demandan los clientes?	75,44%
3. ¿Se aplican sistemas de gestión de calidad e inocuidad de los producto (sistemas de rastreabilidad, BPA, BPP y BPM)?	62,87%
4. ¿Lleva un registro de costos y de los volúmenes que produce?	53,51%
II. Gestión del riesgo agroempresarial	62,52%
1. En sus decisiones como productor, ¿toma en cuenta cambios climáticos bruscos, la aparición de plagas y otros riesgos similares?	71,42%
2. ¿Adopta alguna estrategia para estar preparado ante la posible disminución de los precios de venta de sus productos?	58,70%
3. En sus decisiones como productor, ¿toma en cuenta un posible aumento en los costos de producción y comercialización?	57,46%
III. Gestión financiera	49,12%
1. ¿Lleva un control (registros) de los costos de producción y comercialización de sus productos?	57,60%
2. ¿Determina la utilidad de su negocio con base en registros de ingresos y costos?	56,21%
3. ¿Lleva un control (un registro) de los ingresos por la venta de sus productos?	51,02%
4. Antes de producir, ¿toma en cuenta los costos y los ingresos para determinar la rentabilidad de su negocio?	46,86%

5. Antes de tomar la decisión de solicitar o no un crédito, ¿hace una evaluación de las fuentes de financiamiento disponibles, considerando los requisitos, los plazos y los intereses?	33,92%
IV. Conocimiento del mercado	45,07%
1. Antes de producir, ¿investiga los productos que está demandando el mercado?	68,86%
2. Antes de vender, ¿investiga la calidad y la cantidad que los clientes demandan?	63,30%
3. Antes de vender, ¿investiga quiénes son los clientes a los que les podría ofrecer sus productos?	36,99%
4. Antes de vender, ¿averigua los distintos precios que hay en el mercado para productos similares al suyo?	38,38%
5. ¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?	17,84%
V. Estrategia de venta	44,63%
1. Utiliza instrumentos de comercialización para vender sus productos (contratos de compra y venta, convenios, bolsas de productos)?	68,49%
2. ¿Define sus precios con base en el seguimiento de los precios y la calidad de los productos presentes en el mercado?	45,25%
3. A la hora de vender su producto ¿considera los posibles compradores (intermediarios, industria, exportadoras, otros) con el fin de seleccionar al que le va a generar los mayores ingresos? ¿Busca que sus productos sean diferentes a los de la competencia a fin de obtener mejores ingresos (por medio de una mejor calidad, sellos de certificación —orgánicos, comercio justo, denominaciones de origen—, precios más competitivos, mejor plazo de entrega, mejor distribución, mayor crédito)?	38,89%
4. A la hora de vender su producto ¿considera los posibles compradores (intermediarios, industria, exportadoras, otros) con el fin de seleccionar al que le va a generar los mayores ingresos?	25,88%

Paraguay

Este es el país donde los porcentajes de debilidad en los distintos temas tienden a ser los menores. Es necesario indicar que participaron dos rubros muy especializados, plantas medicinales y ganado menor. Estos rubros necesitan de una buena capacidad gerencial para poder competir en el mercado, pero además, quienes asistieron al taller fueron los líderes de las organizaciones de productores. Estos dos aspectos tienden a bajar el promedio del porcentaje de debilidad en las distintas áreas y temas.

Dicho lo anterior, la tabla 2.5 revela que la principal debilidad de los productores y organizaciones consultados reside en el área de conocimiento del mercado: en promedio el 43,54% de las respuestas acerca de si los consultados poseían capacidades en esta área fueron negativas. La segunda debilidad significativa se registró en el tema de gestión de riesgo empresarial, seguida de cerca por el área de gestión de la producción.

En la misma tabla se observa que, de acuerdo con el promedio simple total general, el 35,64% de las respuestas fueron negativas. Por tanto, un poco más de un tercio de las respuestas en el área agroempresarial señalan que los productores tienen debilidades en esta materia.

TABLA 2.5 Paraguay: Necesidades de fortalecimiento agroempresarial priorizadas

Área	Frutas y hortalizas	Ganado menor	Plantas medicinales	Sésamo	Promedio simple
I. Conocimiento del mercado	50,00%	17,50%	30,00%	43,50%	
II. Gestión riesgo agroempresarial	38,89%	25,00%	22,22%	76,67%	40,70%
III. Gestión de la producción	41,67%	12,50%	50,83%	54,14%	39,79%
IV. Estrategia de venta	16,67%	28,13%	33,30%	56,25%	33,59%
V. Gestión financiera	3,30%	5,00%	22,00%	52,00%	20,58%
Promedio simple	30,11%	17,63%	31,67%	63,15%	35,64%

Con respecto a las debilidades en cada una de las áreas de la gestión agroempresarial, el principal problema en cuanto a conocimiento del mercado tiene que ver con la investigación de precios de productos similares; en gestión del riesgo agroempresarial, no se ponderan las consecuencias en la cosecha de los cambios climáticos bruscos, la aparición de plagas u otros riesgos similares; y en cuanto a la gestión de la producción, los consultados respondieron que no disponían de sistemas para gestionar adecuadamente la calidad y la inocuidad de los productos (tabla 2.6).

TABLA 2.6 Paraguay: Debilidades específicas en materia de gestión agroempresarial, jerarquizadas por tema y por puntaje
Resultados con base en un “NO” como respuesta (en porcentajes)

Área / Tema	Promedio
I. Conocimiento del mercado	43,57%
Antes de vender, ¿investiga sobre los precios que hay en el mercado para productos similares al suyo?	59,37%
Antes de vender sus productos, ¿investiga usted la calidad y la cantidad que los clientes demandan?	50,00%
Antes de vender, ¿investiga sobre los clientes a los que les podría ofrecer sus productos?	43,88%
¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?	37,50%
Antes de producir, ¿investiga los productos que está demandando el mercado?	27,09%
II. Gestión del riesgo agroempresarial	40,70%
¿Toma en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa para los resultados de la cosecha los cambios climáticos bruscos, la aparición de plagas y otros riesgos similares?	42,92%
¿Toma en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa el aumento de costos de producción y comercialización?	40,42%
¿Toma en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa la disminución de precios de venta de sus productos?	38,75%
III. Gestión de la producción	39,79%
¿Cuenta con sistemas para gestionar adecuadamente la calidad y la inocuidad de los productos?	62,50%
¿Lleva un registro (un control) de la cantidad y el costo de los insumos y materiales que usa, de la mano de obra que emplea, de los costos de producción y de los rendimientos que obtiene?	38,54%
Cuando cría, siembra o produce, ¿planifica usted la producción de manera que los productos salgan a la venta cuando los mercados no están abarrotados y los precios están bajos?	31,04%
¿Calcula el área y la cantidad que va sembrar o a producir tomando en cuenta los volúmenes y las calidades que demandan los clientes?	27,09%
IV. Estrategia de venta	33,59%
¿Utiliza algún instrumento de comercialización para vender sus productos?	46,88%
¿Define sus precios con base en el seguimiento de los precios y la calidad de los productos presentes en el mercado?	37,50%
A la hora de vender su producto ¿considera los posibles compradores con el fin de seleccionar el que le va a generar los mayores ingresos?	29,17%
¿Busca que sus productos sean diferentes a los de la competencia, a fin de obtener mejores ingresos?	20,84%
V. Gestión financiera	20,58%
¿Mantiene un registro para llevar el control de los costos de producción y comercialización de sus productos?	27,50%
¿Mantiene un registro para llevar el control de los ingresos que le genera la venta de sus productos?	21,67%
¿Determina la utilidad de su negocio con base en registros de ingresos y costos?	20,00%
¿Hace una evaluación de las fuentes de financiamiento disponibles considerando los requisitos, los plazos y los intereses, antes de tomar la decisión de solicitar o no un crédito?	19,59%
¿Considera los costos en que puede incurrir y los ingresos que puede devengar para determinar si su negocio podría ser rentable?	14,17%

2.2.2 Debilidades comunes

En esta sección se busca cotejar la información de los tres países e identificar las debilidades comunes. Como se observa en la tabla 2.7, las tres áreas que en promedio mostraron las mayores debilidades en gestión empresarial son, en primer lugar, la gestión de la producción, luego, la gestión del riesgo agroempresarial y, en tercera instancia, la gestión financiera. De acuerdo con estos promedios, las áreas que menos fortalecimiento requerirían son las de conocimiento del mercado y estrategias de ventas.

Ahora bien, las áreas señaladas como prioritarias también ocupan, en la mayoría de los casos, los tres primeros puestos del ranking de debilidades identificadas en cada uno de países consultados. Esto significa que hay congruencia y poca dispersión en los hallazgos del estudio. La excepción la constituye Paraguay, donde la gestión financiera ocupa el último lugar; es decir, esta es su área más fuerte.

En lo que toca a debilidades al interior de cada área, los resultados son similares. En gestión de la producción, dos países mencionaron la ausencia de sistemas para gestionar adecuadamente la calidad y la inocuidad como la principal debilidad. En gestión del riesgo agroempresarial, dos países señalaron como prioritario el hecho de que no se toman en cuenta los riesgos climáticos, la aparición de plagas u otros riesgos similares; en el tercer país (Ecuador), esta debilidad ocupa el segundo lugar en importancia. En gestión financiera, la ausencia de un sistema de control de ingresos y costos para determinar la utilidad es el principal problema de Ecuador y el segundo, de Guatemala.

TABLA 2.7 Gestión agroempresarial. Debilidades comunes a los tres países, por área temática
Promedios simples en porcentajes

Área	Promedio Ecuador	Promedio Guatemala	Promedio Paraguay	Promedio
I. Gestión de la producción	56,77%	69,99%	39,79%	55,52%
II. Gestión del riesgo agroempresarial	44,50%	62,52%	40,70%	49,24%
III. Gestión financiera	64,73%	49,12%	20,58%	44,81%
IV. Conocimiento del mercado	40,50%	45,07%	43,54%	43,04%
V. Estrategia de venta	36,91%	44,63%	33,59%	38,38%
Promedio	48,68%	54,27%	35,64%	46,20%

2.2.3 Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas

Los resultados descritos previamente se analizaron en el seno de las mesas de trabajo de cada país. Se identificaron, en primer lugar, las razones para explicar estas debilidades y, en segundo lugar, se les pidió a los asistentes que propusieran soluciones al problema. Las razones y soluciones propuestas se agruparon por temas una vez concluido el taller. A continuación, los hallazgos, por país.

Ecuador

Los productores señalaron cuatro posibles razones para explicar las debilidades del sector. Todas se refieren básicamente a capacidades humanas. Seguidamente, el detalle (tabla 2.8).

TABLA 2.8 Gestión agroempresarial. Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas
Ecuador

Razones	Soluciones
Pocas posibilidades de recibir capacitación: las instituciones no pueden atender a todos los productores.	Buscar fuentes que puedan brindar cooperación técnica. Desarrollar capacidades internas.
Falta de miembros capacitados en las propias organizaciones, que puedan transmitir su conocimiento al resto de a los productores.	Desarrollar herramientas de capacitación para capacitadores.
La capacitación que se ofrece muchas veces no se ajusta a sus necesidades (muy teóricas, no hay seguimiento, muy general).	Desarrollar instrumentos que utilicen la aproximación de “aprender haciendo”, especializados por tipos de producto y que incluyan seguimiento en campo.
No hay sistemas de información que ayuden al fortalecimiento de capacidades; que distribuyan, por ejemplo, información sobre precios y mercados.	Desarrollo de sistemas de información.

Durante el debate que se generó en las mesas, se destacó la necesidad de que las capacitaciones fueran más prácticas (“aprender haciendo”), que incluyeran actividades de seguimiento para garantizar la aplicación de lo aprendido y que el material se organizara por rubros. Los participantes afirmaron que la única forma de que el conocimiento llegue a los productores de base es capacitando a los capacitadores de las propias organizaciones.

Guatemala

Entre los factores señalados por los productores como posibles responsables de las debilidades en gestión agroempresarial están las pocas posibilidades de acceder a capacitación especializada que se ajuste a sus necesidades, el desconocimiento de los sistemas de información disponibles (o la dificultad para acceder a ellos), la falta de alianzas entre productores para evitar la sobreoferta, las exigencias de los mercados (en cuanto a calidad, por ejemplo), y la falta de incentivos económicos (de pago) para entregar productos de mejor calidad (tabla 2.9).

TABLA 2.9 Gestión agroempresarial. Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas

Guatemala

Razones	Soluciones
Falta de acceso (o acceso muy limitado) a capacitación especializada que se ajuste a las necesidades de los productores. Se necesita capacitación en temas como: planificación técnica y financiera, investigación de mercados, manejo poscosecha y almacenamiento, agricultura por contrato y mercados de futuro, manejo del riesgo (seguros agropecuarios) y calidad e inocuidad.	Desarrollar capacidades técnicas a lo interno de las organizaciones, comenzando por los líderes y funcionarios, y concentrándose en los temas señalados.
Desconocimiento de los sistemas de información disponibles en el país (o dificultad para acceder a ellos). Se pierde así la posibilidad de enterarse oportunamente de las tendencias y la dinámica que priva en los mercados locales e internacionales, de los precios y de los estándares de calidad vigentes.	Mayor difusión de los sistemas de información disponibles; más divulgación de la forma de usarlos; adaptarlos a las necesidades de los productores.
Falta de incentivos económicos y pagos a la calidad del producto.	Promover elementos de diferenciación de los productos. Crear incentivos económicos para estimular la calidad del producto en las organizaciones.

Paraguay

La tabla 2.10 incluye una síntesis de las posibles razones identificadas por los participantes en el Taller de demanda en Paraguay. Destacan la poca articulación entre las instituciones públicas y entre estas y las organizaciones privadas para enfrentar las debilidades agroempresariales, la escasa formación de los encargados de brindar formación en gestión agroempresarial, el poco aprovechamiento de los sistemas de información y una asociatividad incipiente o de mala calidad.

Tabla 2.10: Gestión agroempresarial. Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas

Paraguay

Razones	Soluciones
Desarticulación entre las instituciones públicas y entre estas y las organizaciones privadas para enfrentar las debilidades agroempresariales.	Establecimiento de convenios y acuerdos entre las entidades públicas y entre estas y las organizaciones privadas
Los profesionales destacados a cargo de estos temas no siempre tienen la formación necesaria para capacitar a los agroempresarios.	Planear cursos y actividades para el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales.
No se aprovecha la información disponible sobre mercados y riesgo climático porque no hay sistemas de comunicación adecuados ni coordinación entre instituciones.	Articulación de esfuerzos entre las instituciones que generan información de mercado para definir un marco de información de calidad sobre mercados y clima.
La poca asociatividad o su debilidad no favorecen la toma de medidas para el fortalecimiento agroempresarial, ya sea, por medio de 1) acciones de las mismas organizaciones, o 2) de capacitaciones ofrecidas por terceros.	Capacitar en la formación de asociaciones y cooperativas de productores.

2.2.4 Explicaciones comunes, soluciones comunes

En términos generales, las razones que se dieron para explicar las debilidades que afectan la gestión agroempresarial en los países consultados tienen que ver con la falta de información y la falta de capacitación de los productores, pero también con la falta de capacitación de las instituciones y la desarticulación entre estas y entre estas y los productores. Los detalles se recogen en la tabla 2.11.

Tabla 2.11. Debilidades en gestión agroempresarial. Sinopsis de razones y soluciones propuestas en los tres países Ecuador, Guatemala y Paraguay

Razones	Soluciones
Las instituciones y las organizaciones disponen de recursos muy limitados para atender las necesidades de capacitación de los productores.	Buscar fuentes de cooperación técnica. Desarrollar capacidades internas en las organizaciones, comenzando por los líderes y los funcionarios. Desarrollar herramientas de capacitación para capacitadores.
La capacitación que se da a los productores no se ajusta a sus necesidades (muy teóricas, no hay seguimiento, muy generales) y los profesionales a cargo de ella no siempre tienen la formación que se necesita para capacitar a los agroempresarios.	Desarrollar instrumentos que privilegien el enfoque de “aprender haciendo”, que se especialicen por tipo de producto y que incluyan seguimiento en el campo. Diseñar cursos para fortalecer las capacidades de los profesionales responsables de mejorar las capacidades de los productores. Establecer instrumentos con una visión integral.
No hay sistemas de información que permitan el fortalecimiento de capacidades; que distribuyan, por ejemplo, información sobre precios y tendencias de los mercados, tanto nacionales como internacionales. Se desconocen los sistemas de información disponibles en el país o estos no resultan de fácil acceso para los productores.	Desarrollar sistemas de información que se adapten a las necesidades de los productores. Dar difusión a los sistemas de información existentes y capacitar a los productores en la forma de aprovecharlos. Promover la articulación de esfuerzos entre las instituciones que generan información de mercados
Desarticulación entre instituciones públicas y entre éstas y las organizaciones privadas para enfrentar las debilidades agroempresariales.	Promover y gestionar acuerdos entre instituciones y organizaciones para ejecutar acciones de capacitación.
La poca asociatividad y su baja calidad no favorecen la toma de medidas para el fortalecimiento agroempresarial, ya sea, 1) por parte de las mismas organizaciones, 2) o por parte de terceros.	Capacitar en materia de formación de asociaciones y cooperativas de productores.

Entre las soluciones propuestas por los productores de los tres países destacan: diseñar instrumentos que tengan una visión integral, que adopten metodologías de “aprender haciendo”, que se especialicen por tipo de producto y que incluyan actividades de seguimiento en el campo; desarrollar capacidades internas en las organizaciones, comenzando por los líderes, y promover acuerdos entre instituciones y organizaciones para sacar mayor provecho a las capacitaciones que se impartan.

2.2.5 Conclusiones del Taller de demanda en gestión agroempresarial

Al hacer un promedio simple de los resultados obtenidos en los tres países, las áreas señaladas como las más débiles son, en orden de importancia:

- I. La gestión de la producción
- II. La gestión del riesgo agroempresarial
- III. La gestión financiera

Si bien no hay coincidencia en cuanto a la jerarquización (en Ecuador, el primer lugar lo ocupa el área financiera; en Guatemala, la gestión de la producción; en Paraguay, el conocimiento del mercado), es revelador que en todos los casos (excepto Paraguay, que le da el primer lugar al área de gestión financiera) las prioridades de los países se mueven entre la número uno y la número tres. Es decir, hay congruencia y poca dispersión en la jerarquización identificada.

De acuerdo con estos resultados, las áreas que menos fortalecimiento requerirían son las de conocimiento del mercado y estrategias de ventas. Sin embargo, estos resultados deben ser analizados individualmente en cada país, antes de tomar una decisión.

En lo que corresponde a debilidades al interior de cada una de las áreas, también se notan ciertas coincidencias entre países. En el caso del área de gestión de la producción, en dos países se menciona como principal debilidad la ausencia de sistemas para gestionar adecuadamente la calidad y la inocuidad. En el área de gestión del riesgo agroempresarial, en dos países aparece como prioridad uno el que no se tomen en cuenta ni los riesgos climáticos ni la aparición de plagas, por ejemplo. En el área de gestión financiera, la ausencia de sistemas de control de ingresos y costos para determinar la utilidad figura como debilidad número uno en un país y como segunda en otro país.

De acuerdo con los participantes, estas debilidades se originan en la falta de información o en la dificultad para acceder a ella, en las limitadas capacidades por parte de los profesionales de las instituciones en los temas y en la desarticulación que prima entre actores. En ese sentido, se propuso desarrollar sistemas de información técnica (o mejorar los existentes), establecer programas de capacitación adaptados a cada situación en particular, e incentivar el establecimiento de alianzas entre organizaciones.

2.3 Resultados de la consulta en materia de asociatividad, por país

Se indican a continuación las principales necesidades identificadas en los países bandera en el tema de asociatividad.

2.3.1 Principales debilidades encontradas

Importa recordar que muchos de quienes asistieron al Taller de demanda eran productores y a la vez dirigentes de organizaciones. Esta situación pudo haber afectado las respuestas de la sección dedicada a asociatividad, en particular en su dimensión cuantitativa (se pudo haber subestimado el “tamaño” de algún problema específico). Pero, aún cuando este fuera el caso, se considera que los aspectos cualitativos siguen siendo válidos, y que las debilidades identificadas y la forma en que los productores las jerarquizaron revelan una tendencia.

Ecuador

La principal debilidad asociativa en Ecuador, con un promedio de 65,18% respuestas negativas, es que los productores no se sienten comprometidos con su organización, lo que se traduce en falta de interés. En segundo lugar está la falta de líderes comprometidos y con la preparación suficiente para hacer una correcta gestión de la organización. En tercer lugar, se apunta que las organizaciones no prestan servicios, como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos, almacenamiento y transporte. Los detalles, en la tabla 2.12.

TABLA 2.12 Ecuador: Necesidades de fortalecimiento asociativo Resultados con base en un “NO” como respuesta (en porcentajes)

Área	Promedio
¿Los productores se sienten comprometidos con la organización y cumplen las obligaciones adquiridas?	65,18%
¿La organización cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la producción?	37,50%
¿La organización le brinda servicios, tales como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos, almacenamiento y transporte?	25,45%
¿La organización se preocupa por establecer procesos que brinden mayor valor agregado al producto; por ejemplo, almacenamiento, procesamiento, distribución o venta directa del producto?	19,20%
¿La organización planifica e impulsa proyectos con visión de mercado?	15,63%
¿Los productores participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización?	15,63%
Considerando el funcionamiento de la organización, la gestión, los servicios que ofrece y el grado de compromiso de sus miembros, ¿usted cree que seguirá funcionando durante los próximos años?	9,38%
¿La organización se encuentra legalmente constituida?	6,70%
El hecho de pertenecer a la organización, ¿le ha generado mejores utilidades y beneficios (por asistencia técnica, acceso a insumos, a mejores precios, por venta en conjunto o por algún otro tipo de actividad)?	6,25%
¿Se hacen eventos de rendición de cuentas para mantener informados a los miembros de la organización?	6,25%
Promedio simple	20,71%

Guatemala

En el caso de Guatemala, el 71,35% de los consultados señaló que no participa activamente en la toma de decisiones de su organización; el 56,07% no se siente comprometido con ella y no honra las obligaciones contraídas (entrega del producto, calidad del producto, etc.) y el 44,96% opina que la organización no le brinda servicios, como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos, almacenamiento o transporte. Los detalles, en la tabla 2.13.

TABLA 2.13 Guatemala: Necesidades de fortalecimiento asociativo , Resultados con base en un “NO” como respuesta (en porcentajes)

Área	Promedio
1. ¿Los productores participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización?	71,35%
2. ¿Los productores se sienten comprometidos con la organización y cumplen las obligaciones adquiridas?	56,07%
3. ¿La organización le brinda servicios, tales como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos, almacenamiento y transporte?	44,96%
4. El hecho de pertenecer a la organización, ¿le ha generado mejores utilidades y beneficios (por asistencia técnica, acceso a insumos, a mejores precios, por venta en conjunto o por algún otro tipo de actividad)?	40,94%
5. La organización se preocupa por establecer procesos que brinden mayor valor agregado al producto; por ejemplo, almacenamiento, procesamiento, distribución o venta directa del producto?	36,77%
6. ¿La organización planifica e impulsa proyectos con visión de mercado?	34,28%
7. ¿La organización cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la organización?	28,87%
8. ¿Se realizan eventos de rendición de cuentas para mantener informados a los miembros de la organización?	24,49%
9. Considerando el funcionamiento de la organización, la gestión, los servicios que ofrece y el grado de compromiso de sus miembros, ¿usted cree que seguirá funcionando durante los próximos años?	14,77%
10. ¿La organización se encuentra legalmente constituida?	5,26%
Promedio simple	35,77%

Paraguay

En Paraguay, más de la mitad (55,63%) de las respuestas acerca de si los productores se sentían comprometidos con la organización fueron negativas. El 52,08% de los consultados consideró que la organización no tenía entre sus miembros líderes comprometidos y preparados para ejercer correctamente la gestión de la producción, y el 37,5% señaló que la organización no les prestaba servicios, como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos, almacenamiento y transporte. Detalles, en tabla 2.15.

TABLA 2.14 Paraguay: Necesidades de fortalecimiento asociativo , Resultados con base en un “NO” como respuesta (en porcentajes, por mesa)

Área	Promedio
1. ¿Los productores participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización?	55,63%
2. ¿Los productores se sienten comprometidos con la organización y cumplen las obligaciones adquiridas?	52,08%
3. ¿La organización le brinda servicios tales como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos, almacenamiento y transporte?	37,50%
4. El hecho de pertenecer a la organización, ¿le ha generado mejores utilidades y beneficios (por asistencia técnica, acceso a insumos, a mejores precios, por venta en conjunto o algún otro tipo de actividad)?	16,67%
5. ¿La organización se preocupa por establecer procesos que brinden mayor valor agregado al producto; por ejemplo, almacenamiento, procesamiento, distribución o venta directa del producto?	16,46%
6. ¿La organización planifica e impulsa proyectos con visión de mercado?	13,96%
7. ¿La organización cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la organización?	13,54%
8. ¿Se realizan eventos de rendición de cuentas para mantener informados a los miembros de la organización?	13,54%
9. Considerando el funcionamiento de la organización, la gestión, los servicios que ofrece y el grado de compromiso de sus miembros, ¿usted cree que seguirá funcionando durante los próximos años?	4,17%
10. ¿La organización se encuentra legalmente constituida?	2,50%
Promedio simple	22,60%

2.3.2 Debilidades comunes

La información obtenida revela coincidencias en los tres países (tabla 2.15). En general, se observa que los productores no se sienten comprometidos con la organización, tema que aparece con el porcentaje más alto en el promedio de los tres países. En segundo lugar se encuentra un tema afín y que se complementa con el primero: los productores no participan activamente en la toma de decisiones de su organización ni se involucran en ella. El tercer lugar lo ocupa un aspecto que puede ayudar a explicar los dos anteriores y es el hecho de que las organizaciones no prestan servicios de apoyo o no lo hacen con la intensidad necesaria. De nuevo, en estas conclusiones, más relevante que el valor de los porcentajes son las tendencias y las relaciones que se pueden inferir a partir de las jerarquías observadas.

TABLA 2.15 Asociatividad. Debilidades comunes a los tres países consultados, por área temática
Promedios simples en porcentajes

Área	Ecuador	Guatemala	Paraguay	Promedio
¿Los productores se sienten comprometidos con la organización y cumplen las obligaciones adquiridas?	65,18%	56,07%	52,08%	52,78%
¿Los productores participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización?	15,63%	71,35%	55,63%	47,54%
¿La organización les brinda servicios, tales como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos, almacenamiento y transporte?	25,45%	44,96%	37,50%	35,97%
¿La organización cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la producción?	37,50%	28,87%	16,46%	27,61%
¿La organización se preocupa por establecer procesos que le brinden mayor valor agregado al producto, como almacenamiento, procesamiento, distribución o venta directa del producto?	19,20%	36,77%	13,54%	29,17%
El hecho de pertenecer a la organización, ¿le ha generado mejores utilidades y beneficios (por asistencia técnica, acceso a insumos, a mejores precios, por venta en conjunto o algún otro tipo de actividad)?	6,25%	40,94%	16,67%	21,29%
¿La organización planifica e impulsa proyectos con visión de mercado?	15,63%	34,28%	13,54%	21,15%
¿Se realizan eventos de rendición de cuentas para mantener informados a los miembros de la organización?	6,25%	24,49%	13,96%	14,90%
Considerando el funcionamiento de la organización, la gestión, los servicios que ofrece y el grado de compromiso de sus miembros, ¿usted cree que seguirá funcionando durante los próximos años?	9,38%	14,77%	4,17%	9,44%
¿La organización se encuentra legalmente constituida?	6,70%	5,26%	2,50%	4,82%
Promedio	20,72%	35,78%	22,61%	26,37%

El promedio obtenido entre países (26,37%) parece indicar que las organizaciones funcionan correctamente; sin embargo, más del 50% de quienes participaron en los talleres afirmó que los productores no se sienten comprometidos con la organización ni honran las obligaciones adquiridas. Dada la aparente contradicción, este elemento se validó con especial atención en el taller posterior (Taller de oferta).

2.3.3 Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas

Ecuador

Las debilidades en materia de asociatividad se agruparon en tres categorías: las relacionadas con los líderes de las asociaciones, las relacionadas con los miembros de las organizaciones y las relacionadas con la propia organización. El posible origen de las debilidades así como las soluciones propuestas por los productores se recogen en la tabla 2.16.

TABLA 2.16 Asociatividad. Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas
Trabajo participativo con los productores de Ecuador

Razones	Soluciones
Relacionadas con los líderes:	
Falta de capacidad para gestionar las organizaciones Falta de liderazgo Falta de remuneración	Metodologías y herramientas para capacitar a los líderes en los temas de gestión, liderazgo y solución de conflictos.
Relacionadas con los miembros:	
Falta de apropiación y compromiso No se tienen claros los beneficios (se ve sólo como una forma de recibir ayuda del Gobierno)	Herramientas que permitan motivar a los integrantes de las organizaciones, fomentar el compromiso, la participación y el trabajo en grupo
Relacionadas con las organizaciones:	
No brindan los servicios adecuados Falta de financiamiento Escasa infraestructura	Metodologías e instrumentos que permitan identificar cuáles servicios necesitan los socios y cómo ponerlos en práctica Conocer experiencias exitosas

En la discusión de las mesas de trabajo se mencionó como necesidad prioritaria la definición de instrumentos y metodologías que ayuden a fortalecer el nivel de compromiso de los miembros con su organización. Se agregó que sería de gran valor conocer opciones que les permitan fortalecerse en temas como liderazgo, apropiación, financiamiento, prestación de servicios y concienciación de los beneficios de la asociatividad.

Guatemala

Las debilidades en materia de asociatividad, al igual que en el caso de Ecuador, se agruparon en tres categorías: las relacionadas con los líderes de las asociaciones, las relacionadas con los miembros y las relacionadas con la organización misma. Las razones externadas por los productores como origen de las debilidades, así como las soluciones propuestas se recogen en la tabla 2.17.

TABLA 2.17. Asociatividad. Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas
Trabajo participativo con los productores de Guatemala

Razones	Soluciones
Relacionadas con los líderes	
Los órganos de gobernanza de las organizaciones no difunden información sobre los derechos y obligaciones de los miembros, además de otra información relevante.	Desarrollar capacidades en los líderes en materia de liderazgo y gestión agroempresarial.
Los líderes no están lo suficientemente capacitados para administrar la organización.	Promover el cumplimiento de los estatutos y la alternabilidad de los cargos en la organización.
Relacionadas con los miembros	
Baja participación en las organizaciones por falta de incentivos económicos a sus miembros.	Promover una mayor participación de los miembros y lograr que desempeñen un papel más activo en la toma de decisiones de sus organizaciones.
Actitud individualista y desconfianza de los miembros hacia sus organizaciones.	Establecer incentivos económicos para los productores, tales como mecanismos de comercialización de los productos o provisión de insumos agropecuarios.
Relacionadas con las organizaciones	
Las organizaciones no llenan las expectativas de sus miembros, ni brindan los servicios que estos esperan.	Promover alianzas y acuerdos públicos y privados para el fortalecimiento de las organizaciones, a fin de que estas puedan proporcionar mejores servicios a los miembros (asistencia técnica, dotación de insumos, financiamiento).
No hay un trabajo de empoderamiento por parte de las organizaciones para lograr una mayor participación de sus miembros.	Promover la participación de los miembros con el surgimiento de nuevos liderazgos, la transparencia en la información y la dotación de servicios por parte de la organización.

Paraguay

En el caso de Paraguay, además de las limitaciones relacionadas con los líderes, los integrantes de las organizaciones y las organizaciones propiamente dichas, como se hizo en Ecuador y Guatemala, también se señalaron debilidades relacionadas con las instituciones (tabla 2.18).

TABLA 2.18. Asociatividad. Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas
Trabajo participativo con los productores de Paraguay

Razones	Soluciones
Relacionadas con los líderes	
Los asociados no tienen acceso a información y los dirigentes no siempre socializan la información.	Diseñar instrumentos destinados a capacitar a los líderes de las organizaciones en gestión y liderazgo; la información debe estar adecuada a los destinatarios.
Relacionadas con los miembros	
Alto grado de individualismo, falta de compromiso y visión oportunista de los asociados.	Capacitación en asociatividad: razón de ser, principios, disciplina, etc.
Relacionadas con las organizaciones	
Problemas de recursos económicos para mantener la organización y los costos de movilización de los dirigentes.	Encontrar mecanismos para que la información llegue a los asociados de manera más sencilla (por radio, celular, otros medios).
Relacionadas con las instituciones	
Insuficiente apoyo del Estado a las organizaciones y cooperativas.	Diseñar metodologías y herramientas para capacitar a los líderes en la formación de organizaciones y cooperativas.

2.3.4 Explicaciones comunes, soluciones compartidas

En los tres países consultados, al analizar las debilidades en materia de asociatividad, hay coincidencia en señalar que los líderes de las asociaciones no siempre comparten los derechos y las obligaciones de los miembros, que su liderazgo deja mucho que desear, que entre los miembros prima el individualismo y el desinterés, y que las organizaciones ni prestan servicios ni cuentan con suficiente financiamiento (ver tabla 2.15). Las soluciones propuestas, por su parte, guardan relación con el diseño de instrumentos de capacitación, con su difusión, con el mejoramiento de los servicios que prestan las organizaciones y con el conocimiento de experiencias asociativas exitosas.

TABLA 2.15 Debilidades en asociatividad. Sinopsis de razones y soluciones propuestas en los tres países
Ecuador, Guatemala y Paraguay

Razones	Soluciones
Relacionadas con los líderes	
Los líderes no siempre diseminan la información sobre los derechos y obligaciones de los miembros.	Diseñar instrumentos para brindar capacitación en liderazgo y gestión agroempresarial. Poner énfasis en temas relacionados con mecanismos de motivación y de diseminación de información dentro de las organizaciones
Relacionadas con los miembros	
Individualismo, desconfianza, y poca apropiación por parte de los miembros.	Crear conciencia acerca de la importancia de la asociatividad, la gestión y cultura organizacionales, los valores y principios que gobiernan toda organización y el trabajo en equipo.
Escasa participación de los miembros en la toma de decisiones y en las actividades de la organización.	Promover mecanismos que incentiven la participación de los asociados; por ejemplo, servicios de comercialización, dotación de insumos y asistencia técnica, entre otros.
Relacionadas con las organizaciones	
Las organizaciones no prestan servicios adecuados y no llenan las expectativas de sus miembros.	Diseñar metodologías y herramientas para identificar los servicios que los socios necesitan y buscar la forma de que se hagan realidad.
Problemas económicos de las organizaciones y falta de financiamiento en la organización.	Divulgar experiencias asociativas y de fortalecimiento organizacional exitosas.

2.3.5 Conclusiones del Taller de demanda en asociatividad

En materia de asociatividad, las respuestas fueron bastante similares en los tres países. Tanto en el caso de Ecuador como en los de Guatemala y Paraguay, se hizo evidente que los productores no se sienten comprometidos con la organización ni honran los compromisos adquiridos. La falta de servicios de parte de las organizaciones fue otra carencia importante señalada por los tres países, que bien puede explicar la falta de compromiso de los asociados.

En los tres casos, los consultados mencionaron como una posible causa de la debilidad organizacional la falta de liderazgo, condición que se refleja en la imposibilidad de motivar a los agremiados y de compartir con ellos información valiosa (sobre beneficios, derechos, obligaciones, etc.). De ahí la importancia de capacitar a los líderes.

En lo que a los miembros de la organización se refiere, se mencionó la falta de compromiso, la escasa participación en las actividades de la organización, la desconfianza y el individualismo. Para contrarrestar esta debilidad se propone: 1) dar más capacitación y formación a los agremiados en materia de asociatividad (razón de ser, importancia, etc.) y 2) lograr que las organizaciones presten servicios directos a la producción y a la comercialización, para que los socios sientan que hay acompañamiento y surja entre ellos un mayor grado de compromiso.

En lo que toca a las organizaciones, y en estrecha relación con el punto anterior, se señala que las organizaciones no prestan los servicios esperados. Solventar esta debilidad parece ser un punto clave para garantizar el futuro de las organizaciones.

2.4 Conclusiones generales y recomendaciones del “Taller de demanda”

Si bien la debilidad señalada como prioritaria por los productores en materia de gestión agroempresarial difiere entre países, al hacer un promedio simple de los resultados, sobresalen la gestión de la producción, el riesgo agroempresarial y la gestión financiera. De hecho, en la mayoría de los casos, estas áreas ocupan los tres primeros lugares del ranking de debilidades apuntadas por los productores.

La ausencia de personal técnico en varias de las organizaciones, las limitadas capacidades de los profesionales de las organizaciones encargados de capacitar al resto, la desarticulación entre actores y la falta de información aparecen como los principales detonantes de las deficiencias señaladas.

La solución a estos problemas parece apuntar, indiscutiblemente, a la capacitación. Así, se menciona la necesidad de que haya programas de capacitación con una visión integral de los agronegocios, más prácticos, que trabajen con rubros específicos, que le den seguimiento a lo aprendido y que incluyan capacitación para capacitadores. Igualmente, se piden sistemas de información que se adapten a las necesidades de los destinatarios, que haya una mejor difusión de los que ya existen, y que se propicien alianzas entre instituciones y entre instituciones y organizaciones de productores.

En materia de asociatividad, hubo coincidencia en los tres países al señalar como debilidades apremiantes la falta de compromiso de los productores con la organización, la ausencia de participación en la toma de decisiones de la organización y la escasa oferta de servicios de apoyo por parte de la organización. Para superar estas carencias se señaló como urgente la necesidad de fortalecer las capacidades de los líderes, no solo en temas de liderazgo y gestión agroempresarial, sino también en materia de resolución de conflictos, transparencia y motivación. Se puso énfasis en la importancia de disponer de herramientas de capacitación que los instruyan sobre el valor de la asociatividad y los beneficios que podría traer, y que les ayuden a fomentar la cultura organizacional, la participación, el trabajo en equipo, la apropiación y la disciplina.

Con respecto a la prestación de servicios de parte de las organizaciones, los productores piden apoyo para identificar, y poner en práctica, servicios que les permitan ser más competitivos, y un mayor acompañamiento de parte de las organizaciones, lo que, aseguran, redundará en un mayor compromiso de su parte. El acceso a información y financiamiento, la dotación de insumos y la asistencia técnica figuran entre los servicios señalados por ellos como prioritarios.

Ahora bien, dadas las personas que asistieron a los talleres (líderes, en su mayoría) algunos de los problemas que se detectaron podrían estar subestimados. Pero, aunque los resultados no reflejen exactamente la realidad de los productores en cada uno de los países consultados, desde el punto de vista cualitativo y de la jerarquización de necesidades, se considera que los resultados son relevantes y válidos para orientar acciones y avanzar en las siguientes etapas del proyecto.

3. ANÁLISIS DE LA OFERTA INSTITUCIONAL

Una vez realizada la consulta a los productores, sistematizada la información y detectadas las principales debilidades, el paso siguiente consistió en analizar las capacidades de las instituciones y las organizaciones privadas para satisfacer esas necesidades. Esto permitiría contrastar la demanda con la oferta y se obtendrían pistas sobre el curso de acción a seguir para salvar las brechas existentes.

Se hizo, entonces, una segunda consulta, esta vez a instituciones y organizaciones privadas. A esta consulta se le denominó “Talleres de oferta”. Cabe aclarar que para que la discusión se desarrollara más fluidamente, antes del taller se preparó, y envió, a los tres países, un formulario cuyo objetivo era conocer de forma anticipada las características básicas y la cobertura de los instrumentos con que contaban para fortalecer las capacidades agroempresariales y organizativas.

3.1 Resultados de la consulta sobre oferta institucional

Por medio de las oficinas del IICA en los países participantes, a las instituciones y organizaciones relacionadas con el tema se les envió un formulario cuyo objetivo era recabar información básica sobre los instrumentos y arreglos institucionales utilizados por cada una de ellas para el fortalecimiento de la gestión agroempresarial y la asociatividad (el formulario completo se encuentra en el anexo 8). A continuación, los resultados.

En Ecuador, se identificaron las siguientes iniciativas (tabla 3.1).

TABLA 3.1 Instituciones consultadas e iniciativas identificadas
Ecuador

Institución/ Organización	Iniciativas identificadas	Gestión agroempresarial	Asociatividad
Cámara de Agricultura de la Primera Zona (CAIZ)	Agroproductividad y calidad empresarial	X	
FUNORSAL	Proyecto de capacitación en emprendimientos	X	
	Acompañamiento de la parte socio-organizativa		X
Ministerio Coordinador de la Producción, el Empleo y la Competitividad (MCPEC)	Emprendecuador, Innovaecuador, Creecuador, Desarrollo Territorial	X	
Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)	Feria inclusiva	X	
	Fortalecimiento de actores de la economía popular y solidaria		X
MIES-PPA (Programa de provisión de alimentos)	Compra de alimentos para el mercado público	X	
	Programa de provisión de alimentos		X
Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)	PRODUCEPYME – EXPORTAPYME (Fomento a las capacidades empresariales - Mejora de la calidad)	X	
	PRODUCEPYME (Fomento a los eslabones primarios de la cadena agro-productiva)		X
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (MRECI)	PROEXPORT (Apoyo a la exportación de empresas MIPYMES)	X	
Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Cotacachi (UNORCAC)	Capacitación para la obtención de la certificación orgánica en cultivos de uvilla	X	
	Asistencia técnica legal en formalización de asociaciones		X

En Guatemala, se identificaron los siguientes instrumentos o arreglos institucionales (tabla 3.2).

TABLA 3.2 Instituciones consultadas e iniciativas identificadas
Guatemala

Institución/ Organización	Iniciativas identificadas	Gestión agroempresarial	Asociatividad
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)	Dirección de Fortalecimiento para la Organización Productiva y la Comercialización	X	X
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)	Sistema de Información de mercados	X	
FASAGUA (Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala)	Apoyo a productores en asistencia técnica y comercialización	X	X
FUNDES	Plan de negocios	X	
Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT)	Comisión agrícola	X	X
Fundación Ágil	Atención integral a productores	X	x
Federación de Cooperativas Agrícolas de Productores de Café de Guatemala, Responsabilidad Limitada (FEDECOCAGUA R.L)	Transferencia de tecnología de “aprender haciendo”	X	
Asociación Gremial del Empresariado Rural (AGER)	PROFOCO	X	

En Paraguay, se identificaron las siguientes instituciones e iniciativas (tabla 3.3):

TABLA 3.3 Instituciones consultadas e iniciativas identificadas
Paraguay

Institución/Organización	Iniciativas identificadas	Gestión agroempresarial	Asociatividad
Viceministerio de Ganadería (Relacionamiento Externo y Cooperación)	Apoyo a la integración económica del sector rural paraguayo	X	
Dirección de Comercialización/MAG	Decreto. Estructura organizativa y funcional de la Dirección de Comercialización	X	X
Dirección General de Planificación/MAG	Programa de fomento para el desarrollo de la competitividad agraria	X	X
Proyecto Paraguay Rural/MAG-FIDA	Manual de elaboración de un plan de negocios	X	
	Manual de elaboración - Diagnóstico rural participativo		X
Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX)/ BID/Ministerio de Economía y Comercio	Programa de apoyo a las exportaciones paraguayas	X	
Federación de Cooperativas de Producción Ltda.	Manuales técnicos de cooperación a las organizaciones económicas pequeñas	X	X

Como complemento a las consultas y a los talleres de identificación de necesidades y de oferta institucional en gestión agroempresarial y asociatividad, el proyecto hizo una revisión de instrumentos y arreglos institucionales disponibles en América Latina y el Caribe en esta materia.

De esa forma, se utilizaron los resultados de una consulta hecha por el IICA a través de un convenio con la FAO con respecto a mandatos institucionales en materia de agronegocios en 25 países de la región.

Esta información se complementó con la recopilación de experiencias del sector privado obtenidas por medio de una consulta a la Red de Agronegocios del IICA, que está conformada por todos los profesionales del Instituto que trabajan en materia de agronegocios y comercialización en los diferentes países miembros. Ambas listas sumaron un total de 86 experiencias. Estas experiencias pasaron por un primer filtro de revisión para seleccionar los casos que podrían servir como referencia para futuros cursos de acción del proyecto. Una vez aplicado este primer filtro, se seleccionaron 12 casos, a los que se les hizo una ficha descriptiva (ver anexo 9). Estos casos fueron:

- Argentina: Programa Cambio Rural, del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Proyecto de Desarrollo Rural de la Patagonia (PRODERPA)
- Chile: Red de Centros de Gestión (CEGE), Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y Formación y Capacitación para Mujeres Campesinas
- Colombia: Programa Oportunidades Rurales, Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial (MEGA) de la Cámara de Comercio de Bogotá
- Honduras: Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER)
- Nicaragua: Programa Nacional de Agroindustria Rural (PNAIR)
- Perú: AGAP y PROCITRUS, y Centros de Innovación Tecnológica (CITES)
- Paraguay: Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX)
- Uruguay: Programa Creación, Asistencia Técnica y Redes para la Profesionalización Empresarial (CARPE)

De las 12 experiencias analizadas se eligieron 5, que se describieron con mayor detalle (anexo 10) por su relevancia para el proyecto: MEGA (Colombia), FUNDER (Honduras), PRODERPA (Argentina), CEGE (Chile) y PNAIR (Nicaragua).

3.2 Talleres de oferta: objetivos, participantes, agenda y metodología

El principal objetivo de los Talleres de oferta fue identificar las capacidades de instituciones y organizaciones privadas para responder a las debilidades agroempresariales y asociativas de los productores. Un análisis de esta naturaleza le aporta elementos de juicio al proyecto para el posible diseño o adecuación de propuestas, arreglos institucionales o instrumentos que contribuyan a superar la brecha entre la demanda y la oferta.

A estos talleres se invitó a los representantes de las instituciones públicas y organizaciones privadas que asistieron al Taller de sensibilización, así como a otras instituciones relacionadas con el tema que no asistieron al primer evento. La agenda que se manejó en cada país se muestra en el anexo 11.

Después de una breve introducción, la primera actividad técnica de los Talleres de oferta fue la presentación de los resultados de los Talleres de demanda. En un segundo momento, los participantes se organizaron en grupos de trabajo para discutir los resultados de los talleres de demanda y externar sus puntos de vista.

Posteriormente, se hizo una relación somera en plenaria del resultado de la primera consulta sobre oferta institucional (punto 3.1 anterior) y las instituciones y organizaciones invitadas hicieron una presentación de sus instrumentos, seguida de un período de consultas y comentarios. Nuevamente, se formaron grupos de trabajo para complementar la información obtenida en dicha consulta y añadir arreglos o iniciativas, tanto en gestión agroempresarial como en asociatividad, que no se hubieran detectado con anterioridad.

En una quinta instancia se presentaron los resultados de contrastar las necesidades de los productores y la oferta institucional para llenar esas necesidades, según información obtenida mediante la consulta hecha a las instituciones (previamente se había desarrollado un instrumento que permitió hacer esta comparación y evaluar los resultados).

Finalmente, los participantes identificaron las posibles razones a las debilidades manifestadas por los productores y propusieron, también las posibles soluciones. Todo ello desembocó en la formulación de conclusiones y propuestas finales.

Una vez que se conocieron los resultados de las consultas, se convocó a los Talleres de oferta, cuya organización y resultados se detallan a continuación.

3.3 Análisis de los resultados de los Talleres de Oferta en materia de gestión agroempresarial.

Esta sección presenta los resultados de confrontar la percepción de los productores en cuanto a las principales debilidades en materia agroempresarial con la percepción de las instituciones en ese mismo ámbito.

3.3.1 Validación de áreas prioritarias

Al contrastar la priorización de necesidades que resultó de los Talleres de demanda con la perspectiva institucional, salen a relucir las diferencias y coincidencias entre ambos grupos. En el caso de Paraguay es donde hay mayor coincidencia, pues hubo acuerdo en el orden de la primera, tercera y cuarta prioridad; sin embargo, mientras que la gestión del riesgo ocupa el segundo lugar en el ranking de los productores, ocupa el último en el de la institucionalidad. El otro caso donde hubo acuerdo fue en el de Ecuador, donde tanto la institucionalidad como los productores coincidieron en que la gestión financiera es la principal debilidad de los productores.

Tabla 3.4 Validación de la áreas elegidas como prioritarias en gestión agroempresarial, según los productores y según la institucionalidad

Área	Según los productores Taller de demanda			Según la institucionalidad Taller de oferta		
	Paraguay	Ecuador	Guatemala	Paraguay	Ecuador	Guatemala
I. Conocimiento del mercado	1	4	4	1	4	1
II. Estrategia de venta	4	5	5	4	2	3
III. Gestión de la producción	3	2	1	3	3	2
IV. Gestión financiera	5	1	3	2	1	4
V. Gestión del riesgo agroempresarial	2	3	2	5	5	5

Al ver el problema desde una perspectiva integral, se puede apreciar que, si bien no hay coincidencia, entre productores e instituciones, en el lugar del ranking que le asignan a cada una de las áreas, sí hay coincidencia en la identificación de tres áreas prioritarias: gestión de la producción, gestión financiera y conocimiento del mercado. El área en la que hubo mayor desacuerdo fue en gestión del riesgo, que fue clasificada como segunda en importancia por los productores y como última —por unanimidad— por las instituciones.

Si se aplica el mismo análisis a los componentes de cada una de las áreas relacionadas con la gestión agroempresarial (tabla 3.5), se observa lo siguiente:

- Conocimiento del mercado: antes de producir, no se investiga lo que está demandando el mercado.
- Estrategia de ventas: poca utilización de instrumentos de comercialización.
- Gestión de la producción: poca aplicación de sistemas de gestión de la calidad y la inocuidad de los productos y ausencia de planificación (evitar, por ejemplo, salir al mercado cuando los precios están bajos).
- Gestión financiera: no se lleva un control de los costos de producción y comercialización y, muy relacionado con esto, la incapacidad de determinar la utilidad de la empresa a partir de un registro de ingresos y costos.
- Gestión del riesgo: insuficiente atención a los riesgos que devienen de cambios climáticos bruscos y de un posible aumento en los costos de producción y comercialización.

El detalle de la priorización de componentes por área, a continuación.

Tabla 3.5 Identificación de dos temas prioritarios por área

	Según los productores			Según la institucionalidad		
	Paraguay	Ecuador	Guatemala	Paraguay	Ecuador	Guatemala
Conocimiento del mercado						
Antes de vender, ¿investiga los precios que hay en el mercado para productos similares al suyo?	1				2	1
Antes de vender, ¿investiga la calidad y la cantidad que los clientes demandan?	2	1	2	2		
Antes de vender, ¿investiga los clientes a los que les podría vender sus productos?						2
¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?						
Antes de producir, ¿investiga los productos que está demandando el mercado?		2	1	1	1	
Estrategia de venta						
¿Utiliza instrumentos de comercialización para vender sus productos (contratos de compra y venta, convenios, bolsas de productos)?	1	1	1		2	1
¿Define sus precios con base en el seguimiento de los precios y las calidades de los productos presentes en el mercado?	2		2			
A la hora de vender, ¿considera los posibles compradores con el fin de seleccionar al que le va a generar los mayores ingresos?				2		
¿Busca que sus productos sean diferentes a los de la competencia para obtener mejores ingresos por medio de una mejor calidad, sellos de certificación, precios más competitivos, mejor plazo de entrega, mejor distribución, mayor crédito?		2		1	1	2
Gestión de la producción						
¿Cuenta con sistemas para gestionar la calidad y la inocuidad de los productos?	1	1		1	1	2
¿Lleva registros (controles) de la cantidad y el costo de los insumos y materiales que usa, de la mano de obra que emplea, de los costos de producción, de los rendimientos que obtiene?	2				2	
¿Planifica la producción de manera que los productos salgan a la venta cuando los mercados no estén abarrotados y los precios estén bajos?	1	2	1	2		1
¿Calcula el área y la cantidad que va a sembrar o a producir, tomando en cuenta los volúmenes y las calidades que demandan los clientes?	2		2			
Gestión financiera						
¿Lleva registros para el control de los costos de producción y comercialización?	1		1		1	
¿Lleva registros para el control de los ingresos por ventas?	2				1	
¿Determina la utilidad de su negocio con base en registros de ingresos y costos?		1	2			1
¿Hace una evaluación de las distintas fuentes de financiamiento considerando requisitos, plazos e intereses, antes de tomar la decisión de solicitar un crédito?		2		2		
Antes de producir, ¿considera los costos en que puede incurrir, así como los ingresos que podría devengar para determinar si su negocio podría ser rentable?				1	2	2
Gestión del riesgo agroempresarial						
¿Toma en consideración en sus decisiones el riesgo que significan para los resultados de la cosecha los cambios climáticos bruscos de las condiciones climáticas, la aparición de plagas y otros riesgos?	1	2	1	1	1	2
¿Toma en consideración en sus decisiones el riesgo que significa el aumento de costos de producción y comercialización?	2	1	2	2	1	1
¿Toma en consideración en sus decisiones el riesgo que significa la disminución de precios de venta de sus productos?					1	

A continuación se presentan las áreas, y dos temas por área, considerados prioritarios, tanto por los productores como por la institucionalidad (tabla 3.6).

Tabla 3.6. Áreas y temas en gestión agroempresarial considerados prioritarios por productores e instituciones

Área prioritaria	Tema prioritarios
Gestión de la producción	Falta de sistemas para gestionar la calidad y la inocuidad de los productos.
	Falta de planificación de la producción para evitar salir al mercado en época de precios bajos
Gestión financiera	No se llevan registros de costos de producción y comercialización.
	No se calcula la utilidad con base en registros de ingresos y costos.
Conocimiento del mercado	No se investiga ni la cantidad ni la calidad que los clientes demandan.

3.3.2 Iniciativas adicionales

El Taller de oferta permitió identificar iniciativas para el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales que no habían surgido al comienzo del proceso (tabla 3.7). Esta información es particularmente relevante para la segunda fase del proyecto, cuando se haga un análisis detallado de los instrumentos disponibles en esta materia en los países consultados.

Tabla 3.7 Iniciativas adicionales para el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales

País	Iniciativa/Tema	Institución/Organización
Paraguay	Capacitación de mandos medios e inserción laboral	Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP)
	En competitividad	Unión de Gremios de Producción (UGP)
	En incubación de empresas	Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción (INCUNA)
Ecuador	Escuelas de la revolución agraria (ERAS)	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)
	Circuitos alternativos cortos de comercialización (CIALCO)	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)
	Programa de negocios rurales inclusivos (PRONERI)	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)
	Escuela de formación empresarial	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)
	Fideicomiso de desarrollo empresarial CAPITAL	Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI)
	Préstamos y capacitación para mujeres en temas productivos	Fondo de Desarrollo Indígena del Ecuador (FODEPI) - Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE)
Guatemala	Créditos agroproductivos	Grupo Financiero Banrural (BANRURAL S.A) - La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala (MICOOPE)
	Seguros agrícolas	Grupo Financiero Banrural (BANRURAL S.A), – La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala (MICOOPE) – Fideicomiso para el Desarrollo Rural Guate Invierte (DACREDITO) , Grupo Financiero G&T CONTINENTAL, PRISMA
	Innovación tecnológica	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA)

3.3.3 Necesidades expresadas por los productores versus oferta institucional, en gestión agroempresarial

La presentación y discusión de cuadros comparativos entre las necesidades de los productores (talleres de demanda) y la oferta institucional que busca solventarlas arrojó los siguientes resultados.

Ecuador

A pesar de ser el área en la que la oferta institucional pone más énfasis (75%), la gestión financiera es la principal limitante señalada por los productores (64,7%) en Ecuador (tabla 3.8). Esta contradicción podría deberse, o a que la oferta institucional no está siendo suficientemente eficiente en el cumplimiento de sus objetivos, o a que los programas de formación en esta área recién se han puesto en práctica, por lo que todavía no se ha logrado mejorar la situación de los productores. Pero esta situación también podría estar relacionada con debilidades administrativas y de recursos institucionales para aplicar los instrumentos disponibles.

Es oportuno rescatar la opinión de los productores cuando afirmaron que los procesos de formación no siempre están adaptados a sus necesidades, por lo que muchas veces tienen problemas para aplicar los conocimientos adquiridos. Algo similar ocurre con el tema de gestión de la producción, donde la mayoría de los productores sigue teniendo debilidades. En el caso de la gestión del riesgo agroempresarial, se observa una clara brecha entre las necesidades identificadas y la oferta institucional, que aborda poco este tema.

TABLA 3.8 Ecuador: Contraste entre las necesidades expresadas por los productores y la oferta institucional en gestión agroempresa (en porcentajes y promedios simples)

Áreas/Temas	Necesidades identificadas (Respuestas No)	Oferta Institucional (Respuestas Sí)
I. Gestión financiera	64,73%	75%
1. ¿Determina la utilidad de su negocio con base en registros de ingresos y costos?	71%	75%
2. ¿Hace una evaluación de las distintas fuentes de financiamiento disponibles considerando los requisitos, los plazos y los intereses antes de tomar la decisión de solicitar o no un crédito?	68%	63%
3. Antes de producir, ¿considera los posibles costos e ingresos para determinar si su negocio va a ser rentable?	65%	75%
4. ¿Lleva un control (un registro) de los costos de producción y comercialización de sus productos?	56%	75%
5. ¿Lleva un control (un registro) de los ingresos por venta de sus productos?	54%	86%
II. Gestión de la producción	56,77%	63%
1. ¿Cuenta con sistemas para gestionar adecuadamente la calidad y la inocuidad de los productos?	68%	63%
2. Cuando usted cría, siembra o produce, ¿planifica la producción de manera que los productos no salgan a la venta cuando los mercados están abarrotados y los precios, bajos?	55%	63%
3. ¿Mantiene registros para llevar un control de la cantidad de insumos y materiales que utiliza, de los costos de éstos, de la mano de obra que emplea, de los costos de producción y de los rendimientos que obtiene?	54%	88%
4. ¿Calcula el área y la cantidad que va a sembrar/producir tomando en cuenta el volumen y la calidad que demandan los clientes?	49%	38%
III. Gestión del riesgo agroempresarial	44,50%	29%
1. ¿Toma en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa el aumento de costos de producción y comercialización?	59%	50%
2. ¿Toma en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significan para los resultados de la cosecha los cambios bruscos de las condiciones climáticas, la aparición de plagas y otros riesgos?	37%	13%
3. ¿Toma en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa la disminución de precios de venta de sus productos?	37%	25%
IV. Conocimiento del mercado	40,45%	65%
1. Antes de vender sus productos, ¿investiga la calidad y la cantidad que los clientes demandan?	51%	63%
2. Antes de producir, ¿investiga los productos que está demandando el mercado?	48%	50%
3. ¿Conoce usted quiénes son sus competidores y las características de sus productos?	46%	63%
4. Antes de vender, ¿investiga sobre los clientes a los que les podría ofrecer sus productos?	33%	75%
5. Antes de vender sus productos, ¿investiga sobre la variedad de precios que hay en el mercado para productos similares al suyo?	24%	75%
V. Estrategia de venta	36,91%	63%
1. ¿Utiliza algún instrumento de comercialización para vender sus productos?	48%	50%
2. ¿Busca que sus productos sean diferentes a los de la competencia a fin de obtener mejores ingresos?	40%	63%
3. ¿Define sus precios con base en el seguimiento de los precios y las calidades de los productos presentes en el mercado?	34%	75%
4. A la hora de vender su producto ¿considera los posibles compradores, con el fin de seleccionar el que le va a generar los mayores ingresos?	25%	63%

Guatemala

A pesar del alto nivel de cobertura institucional (mayor al 72%), observado en las diferentes áreas, las debilidades persisten (tabla 3.9). Destacan la gestión de la producción, con un 70% de respuestas negativas de parte de los productores y la gestión del riesgo agroempresarial, con un 63%. La gestión financiera también que debe valorarse con cuidado ya que obtuvo un 49% de respuestas negativas.

Estos resultados son prueba de la importancia de que las instituciones trabajen de forma coordinada y establezcan consorcios y redes que sean complementarios y no que compitan entre sí.

El trabajo coordinado tendría que tener como resultado la estandarización y homologación de los instrumentos, evitar la duplicidad de esfuerzos y aumentar la eficacia de los instrumentos para que los procesos de desarrollo de capacidades realmente lleguen a los productores y agroempresarios de pequeña y mediana escala y surtan el efecto deseado.

TABLA 3.9 Guatemala: Contraste entre las necesidades expresadas por los productores y la oferta institucional en gestión agroempresarial (en porcentajes y promedios simples)

Áreas/Temas	Necesidades identificadas (Respuestas No)	Oferta institucional (Respuestas Sí)
1. Gestión de la producción	69,99%	78,13%
¿Planifica la producción de manera que los productos no salgan a la venta cuando los mercados están abarrotados y los precios, bajos?	88,16%	62,50%
¿Calcula el área y la cantidad que va a sembrar/producir tomando en cuenta el volumen y la calidad que demandan los clientes?	75,44%	75,00%
¿Cuenta con sistemas para gestionar adecuadamente la calidad y la inocuidad de los productos?	62,87%	87,50%
¿Lleva registros (controles) de costos, volúmenes producidos y rendimientos por unidad de área?	53,51%	87,50%
2. Gestión del riesgo agroempresarial	62,52%	83,33%
¿Toma en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significan para los resultados de la cosecha los cambios bruscos en las condiciones climáticas, la aparición de plagas y algún otro tipo de riesgo?	71,42%	75,00%
¿Toma en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa la disminución de precios de venta de sus productos?	58,70%	87,50%
¿Toma usted en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa el aumento de costos de producción y comercialización?	57,46%	87,50%
3. Gestión financiera	49,12%	85,00%
¿Lleva registros (controles) de los costos de producción y comercialización de sus productos?	57,60%	87,50%
¿Determina la utilidad de su negocio con base en registros de ingresos y costos?	56,21%	87,50%
¿Lleva registros (control) de los ingresos por venta de sus productos?	51,02%	87,50%
Antes de producir, ¿considera los posibles costos e ingresos para determinar si su negocio va a ser rentable?	46,86%	87,50%
¿Hace una evaluación de las distintas fuentes de financiamiento disponibles considerando los requisitos, los plazos y los intereses, antes de tomar la decisión de solicitar o no un crédito?	33,92%	75,00%
4. Conocimiento del mercado	45,07%	82,50%
Antes de producir, ¿investiga los productos que está demandando el mercado?	68,86%	100,00%
Antes de vender sus productos, ¿investiga la calidad y la cantidad que los clientes demandan?	63,30%	87,50%
Antes de vender, ¿investiga sobre los clientes a los que les podría ofrecer sus productos?	36,99%	87,50%
Antes de vender sus productos, ¿investiga sobre los distintos precios que hay en el mercado para productos similares al suyo?	38,38%	75,00%
¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?	17,84%	62,50%
5. Estrategias de venta	44,63%	71,88%
¿Utiliza algún instrumento de comercialización para vender sus productos?	68,49%	87,50%
¿Define usted sus precios con base en el seguimiento de los precios y las calidades de los productos presentes en el mercado?	45,25%	75,00%
¿Busca que sus productos sean diferentes a los de la competencia a fin de obtener mejores ingresos?	38,89%	62,50%
¿A la hora de vender su producto considera usted la variedad de posibles compradores con el fin de seleccionar el que le va a generar los mayores ingresos?	25,88%	87,50%

Paraguay

Como se observa en la tabla 3.10, en Paraguay el tema que más abordan las instituciones consultadas es el del conocimiento del mercado. No obstante, este tema es la principal debilidad de las organizaciones consultadas. En los temas de gestión de la producción y estrategia de venta, la oferta institucional es moderada; no así en el caso de la gestión del riesgo agroempresarial, identificada como la segunda necesidad en importancia del sector.

TABLA 3.10 Paraguay: Contraste entre las necesidades expresadas por los productores y la oferta institucional en gestión agroempresarial (en porcentajes y promedios simples)

Áreas/Temas	Necesidades identificadas (Respuestas No)	Oferta Institucional (Respuestas Sí)
I. Conocimiento del mercado	43,57%	76,67%
1. Cómo identificar los precios de los productos similares al suyo en el mercado	59,37%	50,00%
2. Cómo identificar la calidad del producto y la cantidad que demandan los clientes	50,00%	83,33%
3. Cómo identificar a los clientes potenciales	43,88%	100,00%
4. Cómo identificar a la competencia y las características de los productos que ofrece	37,50%	66,67%
5. Cómo identificar los productos que demanda el mercado	27,09%	83,33%
II. Riesgo agroempresarial	40,70%	27,78%
1. Preparación para enfrentar riesgos por cambios bruscos en la condiciones climáticas, la aparición de plagas y otros tipo de riesgo para la producción	42,92%	16,67%
2. Preparación para afrontar el riesgo que significa un aumento en los costos de producción y comercialización	40,42%	33,33%
3. Preparación para afrontar el riesgo que significa una disminución de los precios de venta	38,75%	33,33%
III. Gestión de la producción	39,79%	62,50%
1. Cómo gestionar adecuadamente la calidad y la inocuidad de los productos	62,50%	83,33%
2. Registros (control) de cantidad y costos de insumos y materiales, de mano de obra, costos de producción, rendimientos obtenidos.	38,54%	33,33%
3. Cómo programar la producción para que los productos salgan cuando el mercado no está abarrotado de mucha producción y cuando los precios están bajos	31,04%	100,00%
4. Cómo calcular el área que se va a dedicar a producción y la cantidad que se va a producir tomando en cuenta el volumen y la calidad que demandan los clientes	27,09%	33,33%
IV. Estrategia de venta	33,59%	66,67%
1. Utilización de instrumentos de comercialización	46,88%	83,33%
2. Estrategias para la definición de precio	37,50%	33,33%
3. Estrategias para la definición de los clientes y los canales de comercialización	29,17%	83,33%
4. Estrategias para diferenciar los productos de la competencia	20,84%	66,67%
V. Gestión financiera	20,58%	43,33%
1. Cómo llevar un adecuado control de costos	27,50%	50,00%
2. Cómo llevar un adecuado control de ingresos por ventas	21,67%	33,33%
3. Cómo determinar la utilidad del negocio	20,00%	33,33%
4. Cómo evaluar las fuentes de financiamiento disponibles	19,59%	50,00%
5. Cómo estimar si la iniciativa de producción podría ser rentable	14,17%	50,00%

3.3.4 Demanda versus oferta. Sinopsis de los resultados obtenidos en los tres países

Al comparar los resultados obtenidos en los tres países entre la oferta de instrumentos y la demanda de servicios, se obtienen pistas para afinar el curso de acción del proyecto y de los mismos países. Por ejemplo, en muchos casos, a pesar de que hay una oferta considerable no se observa la satisfacción correspondiente en el lado de la demanda y las debilidades persisten. En otros, la oferta es baja y la debilidad en el lado de la demanda es, consecuentemente, alta.

TABLA 3.11 Contraste entre las debilidades expresadas por los productores y la oferta institucional en gestión agroempresarial en los tres países bandera (en porcentajes y promedios simples)

Áreas/Temas	Ecuador		Guatemala		Paraguay	
	Necesidades identificadas (Respuestas No)	Oferta institucional (Respuestas Sí)	Necesidades identificadas (Respuestas No)	Oferta institucional (Respuestas Sí)	Necesidades identificadas (Respuestas No)	Oferta institucional (Respuestas Sí)
I. Conocimiento del mercado	40,45%	65%	45,07%	82,50%	43,57%	76,67%
II. Estrategia de venta	36,91%	63%	44,63%	71,88%	33,59%	66,67%
III. Gestión de la producción	56,77%	63%	69,99%	78,13%	39,79%	62,50%
IV. Gestión financiera	64,73%	75%	49,12%	85,00%	20,58%	43,33%
V. Gestión del riesgo agroempresarial	44,50%	29%	62,52%	83,33%	40,70%	27,78%

Tras analizar la información de los tres países (tabla 3.11), se puede concluir que, con excepción de Paraguay, la oferta institucional se centra en el tema de la gestión financiera. Aún así, esta sigue siendo una de las mayores debilidades de los productores, en especial en el caso de Ecuador, donde, pese a un importante porcentaje de oferta (75%), la debilidad es muy alta (64,7%). En el caso de Guatemala, dado el alto nivel de oferta (85%), se hubiera esperado un porcentaje de necesidades poco importante; sin embargo, alcanzó el 49%. El caso de Paraguay es atípico y muestra un nivel de debilidad muy bajo (20,6%), pese a que el nivel de oferta también es bajo (43%). Esto se puede explicar por la presencia de dos rubros especializados en el Taller de demanda, lo que podría estar induciendo a una subestimación de la magnitud del problema. En síntesis, los resultados, en general, no son satisfactorios y llaman la atención sobre la necesidad, al menos en dos países, de revisar los beneficios que está deparando la utilización de los mecanismos que ofrece la institucionalidad.

Al analizar el tema de conocimiento del mercado, pese a que en dos de los países la oferta institucional es alta (Guatemala y Paraguay), alrededor del 43% de los productores de los tres países presentan debilidades en esta área. Por otra parte, el área de estrategia de ventas es el área más fuerte, aun cuando la oferta institucional es moderada en los tres países, tanto así que ocupa el primer lugar en cumplimiento en Ecuador y Guatemala, y el segundo, en Paraguay.

En cuanto a la gestión de la producción, en Guatemala el esfuerzo en oferta (78%), no parece corresponder a los resultados, pues el porcentaje de debilidad es de un 67%. En el caso de Ecuador, a un nivel insuficiente de oferta (63%) corresponde un indicador de debilidad alto (56,8%). Paraguay es el país que muestra los resultados más satisfactorios (con la salvedad previamente explicada). Una vez más salta a relucir la necesidad, al menos en dos países, de revisar el impacto de la utilización de los instrumentos.

Respecto de la gestión del riesgo, la situación es crítica en los dos sentidos (el de la oferta y el de la demanda): en dos países, Ecuador y Paraguay, el porcentaje de cobertura institucional es muy bajo (menor o igual a 29%) y la debilidad alcanza porcentajes superiores a un mínimo deseable (aunque se esperaba que fueron incluso más bajos dado el bajo nivel de oferta de servicios). En el caso de Guatemala, una oferta importante no es correspondida con la fortaleza esperada.

Como análisis complementario a la identificación de conclusiones, se fijan los siguientes “parámetros de referencia”:

- Se considera 75% un mínimo para catalogar como razonable el esfuerzo institucional por brindar capacitación, formación y asesoría. Por debajo de este parámetro, el esfuerzo se considera insuficiente.
- Respecto de las debilidades en el sector productivo, se considera como alto un porcentaje de 40% o más. Esto implica que el país tiene que hacer esfuerzos para reducirlo.

Ahora bien, para definir la magnitud de los problemas se utilizó la siguiente escala:

- Problema de mayor importancia: se presenta cuando en un país la oferta es insatisfactoria (menor a 75%) y las necesidades son altas (mayor a 40%); es decir, cuando ambos indicadores son insatisfactorios.
- El segundo problema en importancia ocurre cuando la oferta es satisfactoria y las necesidades son elevadas. Se requiere, por ende, revisar el impacto de la aplicación de los instrumentos.
- El tercer problema en importancia surge cuando la oferta es baja y la demanda también es baja.

No se incluye el caso “oferta alta, demanda baja”, porque evidentemente esto es positivo y beneficioso para el país.

Estos parámetros permiten hacer una selección más objetiva de las áreas problemáticas. La tabla 3.12 presenta los resultados de contrastar los temas en análisis y la magnitud del problema (según la escala mencionada).

TABLA 3.12 Gestión agroempresarial: Áreas prioritarias, según contraste de necesidades y oferta institucional, en los tres países bandera

Áreas/Temas	Cantidad de países donde hay problema en ambos indicadores	Países donde la oferta es alta y la demanda es alta	Países donde la oferta es baja y las necesidades bajas	Orden de prioridad
I. Conocimiento del mercado	1	2		Prioridad 2
II. Estrategia de venta	1		2	Prioridad 5
III. Gestión de la producción	1	1	1	Prioridad 3
IV. Gestión financiera	0	2	1	Prioridad 4
V. Gestión del riesgo agroempresarial	2	1		Prioridad 1

De acuerdo con este método, las áreas más débiles (prioritarias) son, en orden de importancia:

1. Gestión del riesgo agroempresarial
2. Conocimiento del mercado
3. Gestión de la producción
4. Gestión financiera
- Estrategia de venta

3.3.6 Origen de las limitaciones y soluciones propuestas desde la perspectiva institucional

Ecuador

Las estrategias de apoyo de los ministerios relacionados con la producción, la promoción y la comercialización agrícola y agroindustrial se centran en el ofrecimiento de fondos concursables. En algunos casos, cuando el programa así lo prevé, el fortalecimiento de las capacidades para la mejora de la competitividad se hace contratando consultores que se seleccionan por medio del sistema de compras públicas del Estado. Esta forma de operar ha hecho que las instituciones no cuenten con instrumentos específicos y homogéneos para el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales, ya que la cooperación está a cargo de consultores que tienen sus propios paquetes técnicos y metodológicos.

Por otro lado, tener que aplicar a los fondos por medio del sistema de compras públicas hace que sólo los productores formalmente constituidos puedan optar por este tipo de ayudas. Es más, en Ecuador la responsabilidad de apoyar el fomento productivo fue transferida recientemente a los gobiernos locales, a través del Código de Organización y Ordenamiento Territorial (COOTAD), pero, al ser esta una nueva función, la mayoría de ellos no tiene ni las capacidades ni los instrumentos para cumplirla.

Por su parte, las organizaciones del sector privado que ofrecen este tipo de servicios cobran por las capacitaciones y tienen derechos de autor sobre los materiales, por lo que su uso es restringido.

TABLA 3.13 Ecuador: Gestión agroempresarial. Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas desde la perspectiva institucional

Razones	Soluciones
<p>Los pequeños y medianos productores no tienen acceso a herramientas que les permitan fortalecer sus capacidades. Razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La institucionalidad ligada al sector agrícola (los ministerios, por ejemplo) no ha podido desarrollar instrumentos idóneos, porque se apoyan en fondos concursables para la contratación de consultores. • Las competencias de fomento productivo han pasado a ser responsabilidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD); pero la mayoría de ellos todavía no dispone ni de los arreglos ni de los instrumentos necesarios para cumplir esta función. • Las organizaciones del sector privado que ofrecen este tipo de servicios cobran por las capacitaciones y tienen derechos de autor sobre los materiales; de ahí que su uso es muy limitado. 	<p>Diseñar metodologías e instrumentos que puedan ser aprovechados, tanto por los consultores que prestan servicios en el marco de los fondos concursables, como por los funcionarios y consultores que trabajan con los GAD.</p> <p>Se estima que en esta etapa es importante trabajar con los GAD promoviendo la formación de capacidades en el personal y los consultores que trabajan con ellos en gestión agroempresarial.</p>

Como se puede observar, las soluciones giran en torno a la preparación de metodologías e instrumentos en materia de gestión agroempresarial, y a la puesta en marcha de actividades de “formación para formadores” en esta temática.

Guatemala

Los productores, en especial los de pequeña escala, tienen acceso limitado a los instrumentos y programas de capacitación promovidos por la institucionalidad. Esta dificultad se acentúa al constatar el reto de la institucionalidad pública, que tiene que trabajar a escala nacional, y de la institucionalidad privada que, dependiendo de la iniciativa que impulse, debe atender una o varias zonas geográficas, con que cual beneficia apenas a una parte de las organizaciones. Además, no todos los instrumentos disponibles en el país abordan el tema de la gestión agroempresarial de una manera integral: muchas veces quedan por fuera los temas de investigación de mercados, estrategia de mercadeo, gestión de la producción, gestión financiera y gestión del riesgo agroempresarial.

TABLA 3.14 Guatemala: Gestión agroempresarial. Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas desde la perspectiva institucional

Razones	Soluciones
No todos los instrumentos abarcan a fondo los temas considerados prioritarios para la gestión agroempresarial. No siempre se incluyen acciones de seguimiento que aseguren la aplicación de conocimientos (por ejemplo, en la gestión del riesgo).	Elaborar (o, si es del caso adaptar) metodologías e instrumentos que aborden la temática de la gestión agroempresarial de forma integral (que comprendan las áreas sugeridas en el proceso de evaluación) y se aseguren de incluir acciones de seguimiento que faciliten la aplicación de los conocimientos adquiridos.
Los productores, en especial los de pequeña escala, tienen acceso limitado a los instrumentos y programas de capacitación promovidos por la institucionalidad.	Crear alianzas institucionales que promuevan un mayor acceso de los productores de pequeña escala a los programas de capacitación.
Las instituciones con competencia en esta materia no trabajan de forma coordinada, lo que ocasiona duplicidad de esfuerzos.	Promover el establecimiento de consorcios y redes que trabajen de forma complementaria y no que compitan entre sí, para, gracias al trabajo coordinado, lograr la estandarización y homologación de los instrumentos.

Entre las soluciones propuestas a los problemas encontrados destacan la creación de alianzas institucionales que permitan un mayor acceso de los productores de pequeña escala a los programas de capacitación y la elaboración o adaptación de instrumentos que aborden el tema desde una perspectiva integral.

Paraguay

La tabla 3.15 incluye una síntesis de las razones señaladas por los participantes en el Taller de oferta como posibles causas de las deficiencias apuntadas por los productores de este país. Entre ellas están: escaso acompañamiento de parte de las instituciones a las actividades comerciales de los productores, capacidades limitadas y conocimientos insuficientes en gestión agroempresarial de parte de los funcionarios responsables de apoyar a los productores en esta materia, y temática de capacitación demasiado amplia, por lo que los capacitadores se ven obligados a abordar los temas de manera muy general.

TABLA 3.15 Paraguay: Gestión agroempresarial. Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas desde la perspectiva institucional

Razones	Soluciones
Escaso acompañamiento por parte de la institucionalidad a las actividades comerciales de los productores.	Mayor acompañamiento a las actividades agroempresariales. Mayor involucramiento de las instituciones.
Capacidades y conocimientos agroempresariales limitados, tanto de parte de los profesionales como de los productores.	Programa de capacitación a profesionales y a productores en gestión agroempresarial.
Asistencia técnica demasiado dispersa, porque quieren abarcar todos los aspectos de la realidad rural.	Formación de profesionales más especializados, capaces de generar una mayor competitividad en los diferentes rubros.
Falta de financiamiento de largo plazo para inversiones de capital fijo.	Instaurar programas de financiamiento de largo plazo.

En lo que a las soluciones se refiere, la mayoría de ellas se centra en el diseño de programas o instrumentos de formación especializados, dirigidos tanto a los funcionarios responsables de apoyar a los productores como a los propios productores.

Explicaciones comunes, soluciones compartidas

Es evidente que en los tres países consultados la institucionalidad lleva adelante procesos de desarrollo de capacidades agroempresariales. También es cierto que los tres países presentan debilidades, muchas de ellas compartidas.

Entre las debilidades comunes (tabla 3.16) destaca el limitado acceso que tienen los pequeños productores a los programas de formación en gestión agroempresarial. En el caso de Ecuador esto parece deberse a la falta de instrumentos. En el caso de Guatemala, la oferta es adecuada, pero no llega a los productores, en buena medida porque los oferentes privados, que suelen estar a cargo de los fondos de la cooperación internacional, benefician solo a una parte de las organizaciones y la otra parte, que son la mayoría, no tiene recursos para acceder a los servicios de oferentes privados, de manera que tienen que recurrir a las instituciones públicas y estas no están en condiciones de brindar toda la cobertura que desearían.

La institucionalidad también señaló, como posible origen de esta debilidad, la falta de instrumentos que se adapten a las necesidades de los productores y el hecho de que los profesionales de las instituciones públicas no siempre tienen los conocimientos y las destrezas necesarios para brindar capacitación en todos los campos de la gestión agroempresarial.

Para solucionar estas carencias se sugirió establecer alianzas (para aunar esfuerzos), evitar duplicidades, mejorar el alcance de los instrumentos y poner en marcha iniciativas que apunten a la estandarización y homologación de procesos (para aprovechar mejor los recursos). También se propuso diseñar (o adaptar, si es del caso) instrumentos que aborden la temática de manera integral y pongan énfasis en las actividades de seguimiento para garantizar la aplicación de conocimientos. Finalmente, se propuso tomar medidas para fortalecer las capacidades de los funcionarios encargados de apoyar a los productores en este tema.

TABLA 3.16 Debilidades en gestión agroempresarial. Sinopsis de razones y soluciones propuestas desde la perspectiva institucional para los tres países Ecuador, Guatemala y Paraguay

Razones	Soluciones
Los profesionales no siempre tienen los conocimientos necesarios para dar capacitación en todos los temas comprendidos en la gestión agroempresarial.	Echar a andar procesos de formación de capacidades para los profesionales y los consultores responsables de transmitir conocimientos a los productores y agroempresarios.
Productores y agroempresarios de pequeña y mediana escala tiene acceso limitado a programas de formación en materia de gestión agroempresarial.	Establecer alianzas institucionales que promuevan un mayor acceso de los productores de pequeña escala a los programas de capacitación.
Ausencia de instrumentos que se adapten a las necesidades de los productores y agroempresarios de pequeña y mediana escala: o son muy generales o no incluyen temas prioritarios, como el manejo del riesgo. Además, no suelen incluir algún tipo de seguimiento que verifique la aplicación de conocimientos.	Diseñar o adaptar metodologías e instrumentos de gestión agroempresarial que aborden la temática de forma integral e incluyan acciones de seguimiento que faciliten la aplicación de los conocimientos adquiridos.

3.3.7 Elementos para la estrategia

Los personas que asistieron al Taller de la oferta ofrecieron las siguientes recomendaciones:

- En el caso de países como Guatemala y Paraguay que muestran un avance significativo en desarrollo de instrumentos, hacer una revisión profunda de esos instrumentos, con miras a determinar si sus contenidos realmente se adaptan a las necesidades de los productores y si incluyen todos los temas necesarios para llevar a cabo una adecuada gestión de las explotaciones y de las organizaciones. En el caso de Ecuador, donde pareciera que hay necesidad de diseñar instrumentos, el primer paso debe ser realizar un esfuerzo por identificar con mayor claridad si los gobiernos locales, responsables de este tema, tienen instrumentos o no, y a partir de ahí definir si se deben adaptar los materiales disponibles o si se es necesario preparar materiales nuevos.

- Es necesario trabajar en dos niveles: por una parte, hay que atender las necesidades de los técnicos y profesionales responsables de brindar formación, por medio de programas de capacitación para capacitadores, y por otra, hay que atender las necesidades de los productores.
- Para que los instrumentos puedan ser aprovechados de la mejor manera por los productores y por las organizaciones, es conveniente que tengan las siguientes características: un marco general de conocimientos, pero también ejemplos concretos, donde los conocimientos se apliquen a rubros específicos; mecanismos de seguimiento que favorezcan la aplicación de los conceptos aprendidos en el quehacer diario de los productores y las organizaciones, y, por último, estar adaptados al nivel académico de los usuarios. En el caso de los productores, se recomienda poco texto y más esquemas y dibujos.
- Promover la coordinación de esfuerzos de parte de las instituciones con competencia en el tema para aprovechar las fortalezas de los instrumentos con los que cada una de ellas trabaja y para que su implementación se haga de manera coordinada y un mayor número de productores pueda beneficiarse de estos procesos.

Finalmente, en lo que a los aportes del proyecto se refiere, se recomendó apoyar la promoción de espacios de diálogo e intercambio de experiencias, tanto a nivel nacional como entre países; impulsar procesos que ayuden a homologar los instrumentos disponibles, diseñar herramientas en caso de vacíos y propiciar arreglos institucionales que estimulen la sinergia y la puesta en práctica de dichos instrumentos.

3.3.8 Conclusiones y recomendaciones. Taller de oferta en materia de gestión agroempresarial

Productores e instituciones coinciden en señalar la gestión de la producción, la gestión financiera y el conocimiento del mercado como las áreas que más atención necesitan. Donde hubo mayor desacuerdo fue en el área de gestión del riesgo, que fue clasificada como segunda en importancia por los productores y de última (por unanimidad) por las instituciones.

Al mirar los componentes de estas áreas se detectó lo siguiente:

- En conocimiento del mercado: antes de producir, no se investiga lo que está demandando el mercado.
- En estrategia de ventas: no se emplean instrumentos de comercialización.
- En gestión de la producción: no se aplican sistemas de gestión de calidad e inocuidad de productos, y no hay planificación de la producción (para evitar, por ejemplo, salir al mercado cuando los precios están bajos).
- En gestión financiera: falta de registros (controles) de costos de producción y comercialización y, muy relacionado con esto, la incapacidad para determinar la utilidad de la empresa con base en registros de ingresos y costos.
- En gestión del riesgo: no se presta atención a los riesgos que supone un climático brusco, la aparición de plagas o un aumento en los costos de producción y comercialización.

Ahora bien, con el fin de tener un espectro de criterios más amplio para apoyar este hallazgo, se realizó un análisis complementario basado en tres escenarios en los que se contrastaron a un tiempo el punto de vista de la oferta y de la demanda con los problemas jerarquizados en orden “de mayor a menor”, a saber: 1) cuando en un país la oferta de servicios es insatisfactoria y las necesidades son altas (se considera el caso de mayor problema); 2) cuando la oferta es satisfactoria y las necesidades son elevadas; y 3) cuando la oferta es insatisfactoria y las necesidades también son baja. Tal análisis permitió llegar a la siguiente priorización de áreas: gestión del riesgo agroempresarial, conocimiento del mercado, gestión de la producción, gestión financiera y estrategia de ventas.

Si bien este análisis sitúa las prioridades en un orden diferente al fijado inicialmente —cuando se contrastó la relevancia de las debilidades desde el punto de vista de los productores y desde el punto de vista de las instituciones—, hay coincidencia en dos de las tres primeras áreas: conocimiento del mercado y gestión de la producción. Asimismo, el análisis por escenarios resulta

valioso para el proyecto, pues permite tener mejor perspectiva a la hora de determinar el énfasis que habrán de tener los arreglos institucionales o los instrumentos que se diseñen durante el segundo año de su implementación.

En cuanto a la efectividad del proceso de formación de capacidades y de los instrumentos que se aplican actualmente, los tres países coinciden en señalar las siguientes debilidades:

- Limitado acceso de los pequeños productores a los programas de formación.
- Carencia o insuficiencia de instrumentos; en el caso de Ecuador, se debe identificar con mayor claridad si los gobiernos locales tienen instrumentos y verificar sus contenidos.
- Instrumentos no ajustados a las necesidades de los productores.
- Profesionales de las instituciones que no siempre cuentan con los conocimientos y las destrezas requeridas.

También coinciden en que la solución estaría en:

- Mejorar el alcance de los instrumentos y poner en marcha iniciativas que apunten a la estandarización y homologación de procesos, para aprovechar mejor los recursos.
- Adecuar, o, en su defecto, diseñar, instrumentos que aborden la temática de manera integral, que los contenidos realmente se adapten a las necesidades de los productores y que pongan énfasis en el seguimiento, para asegurarse de que los conocimientos se van a poner en práctica.
- Fortalecer las capacidades de los funcionarios encargados de apoyar a los productores en estos temas.

Relacionado con lo anterior, entre los elementos de orientación estratégica señalados destacan:

- La secuencia del proceso debe centrarse, en primer lugar, en los técnicos y profesionales, adoptando, para ellos, una orientación de “capacitación de capacitadores”, y en segundo lugar, en los propios productores.
- Se sugiere emplear instrumentos que se caractericen por tener: 1) un marco general de conocimientos, 2) ejemplos de los conocimientos aplicados a casos y rubros específicos; 3) mecanismos de seguimiento que permitan verificar la aplicación de los conceptos aprendidos; 4) materiales adaptados al nivel académico de los usuarios (en el caso de los productores, se sugiere no apoyarse tanto en el texto sino en esquemas e ilustraciones).
- Coordinar esfuerzos entre las instituciones con competencia en el tema, a fin de aprovechar mejor los instrumentos disponibles (o los que se preparen) y lograr la mayor articulación posible en su implementación, para que la mayor cantidad posible de productores se pueda beneficiar de estos procesos.
- Centrar la atención del proyecto en: 1) promover espacios de diálogo y de intercambio de experiencias nacionales, y promover arreglos institucionales y sinergias para la implementación de los instrumentos; 2) facilitar la homologación de instrumentos; 3) promover el diseño de instrumentos que aborden áreas donde se han detectado vacíos y son prioritarias.

3.4 Análisis de los Talleres de oferta en materia de asociatividad

3.4.1 Validación de las áreas prioritarias

En materia de asociatividad, al contrastar las debilidades señaladas por los productores como prioritarias con las apuntadas por la institucionalidad (tabla 3.17), si bien no hay acuerdo en el puesto que ocupan en el ranking de cada uno de ellos, ambas partes coinciden en que las principales limitaciones obedecen a: 1) la falta de líderes preparados para ejercer correctamente la gestión de las organizaciones, 2) la falta de participación de los productores en la toma de decisiones y su escaso involucramiento con los asuntos de la organización, y 3) la reducida oferta de servicios que prestan las organizaciones.

Destaca, también, la diferencia de percepción, entre productores e instituciones, en cuanto al compromiso de los productores. Los productores ven este tema como su principal limitación; la institucionalidad lo percibe como el resultado de las limitaciones previamente expuestas.

Tabla 3.17 Validación de las áreas prioritarias identificadas en el Taller de demanda en relación con la asociatividad

Tema	Según los productores			Según la institucionalidad		
	Paraguay	Ecuador	Guatemala	Paraguay	Ecuador	Guatemala
1. ¿La organización se encuentra legalmente constituida?					5	1
2. ¿La organización planifica e impulsa proyectos con visión de mercado?		5		3		
3. ¿La organización cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la producción?	5	2		2	1	3
4. ¿Los productores participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización?	1		1	1	4	4
5. ¿Los productores se sienten comprometidos y cumplen sus compromisos con la organización?	2	1	2	5		
6. ¿La organización les brinda servicios, como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos; almacenamiento y transporte?	3	3	3		2	2
7. ¿La organización se preocupa por establecer procesos que le den mayor valor agregado al producto, como almacenamiento, procesamiento, distribución o venta directa?		4	5		3	
8. ¿El hecho de pertenecer a la organización le ha generado mejores utilidades y beneficios?	4		4			
9. ¿Se realizan eventos de rendición de cuentas para mantener informados a los miembros de la organización?				4		
10. Considerando el funcionamiento de la organización, su gestión, los servicios que ofrece y el grado de compromiso de los miembros, ¿usted cree que la organización seguirá funcionando durante los próximos años?						5

3.4.2 Iniciativas complementarias

El Taller de oferta permitió, como subproducto adicional, detectar iniciativas, en materia de fortalecimiento de la asociatividad, que no se habían mencionado en la consulta anteriormente hecha a las instituciones. Dichas iniciativas se listan en la siguiente tabla.

Tabla 3.18 Iniciativas adicionales para el desarrollo de la asociatividad

País	Iniciativa / Tema	Institución/Organización
Paraguay	Desarrollo cooperativo	Cooperativa Volendam (COVEPA)
		Cooperativa Friesland (COVESAP)
		Cooperativa Neuland (COVEPIRIZAL)
		Cooperativa Colonias Unidas
		Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP)
Ecuador	Fortalecimiento de organizaciones de la agricultura familiar (social y económica)	Centro Paraguayo de Cooperativistas (CPC)
		Consortios
Guatemala	Fortalecimiento organizacional/ Capacitación para la asociatividad	Cámara de Agricultura de la Primera Zona, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (MRECI)
		Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP)
		Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

3.4.3 Necesidades identificadas versus oferta institucional. Resultados por país.

Ecuador

Al analizar la oferta institucional (tabla 3.19) se la cobertura institucional es alta (mayor al 60%). Pese a ello, llama la atención el 65% de los productores evaluados señala que no se sienten comprometidos con la organización y que incumplen los acuerdos adquiridos, lo que demuestra que aún queda mucho por hacer en las organizaciones. Este parece ser el reto que el proyecto debería abordar, con más premura, en este país. Tampoco resulta aventurado afirmar que esta actitud de los productores está relacionada con la escasez de servicios de apoyo de las organizaciones y con el escaso involucramiento de los productores en las asociaciones que los agrupan, ambos con un indicador de 60%.

TABLA 3.19 Ecuador: Contraste entre las necesidades expresadas por los productores y la oferta institucional en materia de asociatividad (en porcentajes y promedios simples)

Tema	Necesidades identificadas (Respuestas No)	Oferta Institucional (Respuestas Sí)
1. Cumplimiento por parte de los productores de los compromisos asumidos con las organización	65,18%	80,00%
2. Preparación de líderes en gestión organizativa	37,50%	80,00%
3. Diseño e implementación de servicios para los socios	25,45%	60,00%
4. Diseño e implementación de procesos que le brinden mayor valor agregado al producto	19,20%	100,00%
5. Planificación con visión de mercado	15,63%	100,00%
6. Fomento de la participación e involucramiento de los productores en las actividades de la organización	15,63%	60,00%
7. Considerando el funcionamiento y la gestión de la organización, los servicios que presta y el grado de compromiso de sus miembros, ¿cree usted que la organización seguirá funcionando durante los próximos años?	9,38%	100,00%
8. Apoyo para la conformación legal	6,70%	80,00%
9. Estimación de los beneficios económicos de pertenecer a la organización versus que los productores produzcan y comercialicen por su propia cuenta	6,25%	60,00%
10. Instrumentos para la rendición de cuentas a los miembros de la organización	6,25%	60,00%

Guatemala

En el caso guatemalteco, la principal necesidad en materia de asociatividad alude a la participación y el involucramiento de los productores en sus organizaciones, tema que tiene una cobertura institucional de un 75%, pero que más del 70% de los productores considera una debilidad. Este resultado podría estar relacionado con el hecho de que solo la mitad de los instrumentos identificados atiende la segunda principal debilidad en la materia —el compromiso en los volúmenes de entrega de productos a la asociación y en su calidad— y solo 62% de las organizaciones presta servicios a los socios. En ambos casos, el porcentaje de respuesta negativa fue igual o superior a 45%.

TABLA 3.20 Guatemala: Contraste entre las necesidades expresadas por los productores y la oferta institucional en materia de asociatividad (en porcentajes y promedios simples)

Tema	Necesidades identificadas (Respuestas No)	Oferta Institucional (Respuestas Sí)
1. Fomento de la participación e involucramiento de los productores en las actividades de la organización	71,35%	75,00%
2. Cumplimiento por parte de los productores de los compromisos asumidos con la organización	56,07%	50,00%
3. Diseño e implementación de servicios para los socios	44,96%	62,50%
4. Estimación de los beneficios económicos de pertenecer a la organización versus que los productores produzcan y comercialicen por su propia cuenta	40,94%	75,00%
5. Diseño e implementación de procesos que le brinden mayor valor agregado al producto	36,77%	62,50%
6. Planificación con visión de mercado	34,28%	75,00%
7. Preparación de líderes en gestión organizativa	28,87%	62,50%
8. Instrumentos para la rendición de cuentas a los miembros de la organización	24,49%	37,50%
9. Procesos que permiten la sostenibilidad de la organización en el tiempo	14,77%	50,00%
10. Apoyo para la conformación legal	5,26%	50,00%

Paraguay

Se observa un porcentaje de debilidad considerable (55%) en cuanto a la participación y el involucramiento de los productores en las actividades de la organización (es la principal debilidad identificada). Tal cifra resulta aún más llamativa al constatar que el 75% de los instrumentos analizados aborda este tema. De igual manera, el incumplimiento de los compromisos adquiridos con la organización figura como la segunda debilidad identificada por los productores. Esto podría deberse, en parte, a que la oferta institucional es débil en cuanto al abordaje de los temas relacionados con el cumplimiento de los compromisos con la organización por parte de los productores (50%) y con la relevancia de que las organizaciones presten servicios de apoyo a los socios (50%), no sólo para ayudarlos a fortalecer su competitividad, sino también como un medio para generar compromiso y sentido de apropiación.

TABLA 3.21 Paraguay: Contraste entre las necesidades expresadas por los productores y la oferta institucional en materia de asociatividad (en porcentajes y promedios simples)

Tema	Necesidades	Oferta
	según Taller	Instituciones
	Demanda (R-NO)	(R-Sí)
1. 1. Fomento de la participación y del involucramiento de los productores en las actividades de la organización	55,63%	75,00%
2. 2. Cumplimiento por parte de los productores de los compromisos asumidos con la organización	52,08%	50,00%
3. 3. Diseño e implementación de servicios para los socios	37,50%	50,00%
4. 4. Estimación de los beneficios económicos de pertenecer a la organización versus que los productores produzcan y comercialicen por su propia cuenta	16,67%	100,00%
5. 5. Preparación de líderes en gestión organizativa	16,46%	75,00%
6. 6. Instrumentos para la rendición de cuentas a los miembros de la organización	13,96%	75,00%
7. 7. Diseño e implementación de procesos que le brinden mayor valor agregado al producto	13,54%	100,00%
8. 8. Planificación con visión de mercado	13,54%	100,00%
9. 9. Procesos que permiten la sostenibilidad de la organización en el tiempo	4,17%	50,00%
10. 10. Apoyo para la conformación legal	2,50%	50,00%

3.4.5 Limitaciones señaladas por los productores en materia de asociatividad versus oferta institucional. Sinopsis de los tres países.

En términos generales, se podría concluir que la oferta institucional tiene, en la mayor parte de los países, una cobertura adecuada de los temas que se evaluaron en materia de asociatividad, todos ellos básicos para el buen funcionamiento de las organizaciones. De igual manera, al analizar las consultas a los productores pareciera que este tema está siendo manejado adecuadamente por las organizaciones. No obstante, el hecho de que en los tres países la participación de los productores en la toma de decisiones y su grado de compromiso con la organización fueran señalados por los productores como áreas muy débiles pareciera indicar que hay mucho por hacer al respecto. La tabla 3.22 incorpora los porcentajes de oferta y demanda para los tres países.

De nuevo el hecho de que varios de los encuestados fueran los propios líderes de las organizaciones pudiera ser una de las razones por las que, desde la perspectiva de los productores, el tema de la asociatividad pareciera no ser prioritario.

TABLA 3.22 Asociatividad. Contraste entre las necesidades expresadas por los productores y a oferta institucional. Resultados para los tres países (en porcentajes y promedios simples)

Áreas y contenidos	Ecuador		Guatemala		Paraguay	
	Necesidades identificadas (Respuestas No)	Oferta Institucional (Respuestas Sí)	Necesidades identificadas (Respuestas No)	Oferta Institucional (Respuestas Sí)	Necesidades identificadas (Respuestas No)	Oferta Institucional (Respuestas Sí)
Cumplimiento de los productores de los compromisos asumidos con la organización	65,18%	80,00%	56,07%	50,00%	52,08%	50,00%
Preparación de líderes en gestión organizativa	37,50%	80,00%	28,87%	62,50%	16,46%	75,00%
Diseño e implementación de servicios para los socios	25,45%	60,00%	44,96%	62,50%	37,50%	50,00%
Diseño e implementación de procesos que brinden mayor valor agregado al producto	19,20%	100,00%	36,77%	62,50%	13,54%	100,00%
Planificación con visión de mercado	15,63%	100,00%	34,28%	75,00%	13,54%	100,00%
Fomento de la participación e involucramiento de los productores en las actividades de la organización	15,63%	60,00%	71,35%	75,00%	55,63%	75,00%
Considerando el funcionamiento de la organización, su gestión, los servicios que ofrece y el grado de compromiso de los miembros, ¿cree que la organización seguirá funcionando durante los próximos años?	9,38%	100,00%	14,77%	50,00%	4,17%	50,00%
Procesos que permiten la sostenibilidad de la organización en el tiempo	6,70%	80,00%	5,26%	50,00%	2,50%	50,00%
Estimación de los beneficios económicos de pertenecer a la organización versus que los productores produzcan y comercialicen por su cuenta	6,25%	60,00%	40,94%	75,00%	16,67%	100,00%
Instrumentos para la rendición de cuentas a los miembros de la organización	6,25%	60,00%	24,49%	37,50%	13,96%	75,00%

Al igual que con el tema de la gestión agroempresarial, esta sección busca hacer una síntesis de los resultados obtenidos en los tres países en materia de asociatividad. Los parámetros de análisis que se emplean son los mismos, a saber:

- Se considera 75% como un mínimo para catalogar como razonable el esfuerzo del conjunto de las instituciones. Por debajo de este parámetro, se considera que el esfuerzo es insuficiente.
- En cuanto a las debilidades en el sector productivo, se considera que un porcentaje de 40% o más implica que el país tiene que hacer esfuerzos para reducirlo.

Al igual que se hizo con la gestión agroempresarial, para definir la magnitud de los problemas en asociatividad se utilizó la siguiente escala:

1. El problema de mayor importancia se presenta cuando en un país la oferta es insatisfactoria (menor a 75%) y las necesidades son altas (mayor a 40%); es decir, cuando ambos indicadores son insatisfactorios.
2. El segundo problema en importancia ocurre cuando la oferta es satisfactoria y las necesidades son elevadas. Se requiere, por ende, revisar el impacto de la aplicación de los instrumentos.
3. El tercer problema en importancia se da cuando la oferta es baja y la demanda también es baja.

No se incluye el caso “oferta alta, demanda baja”, porque evidentemente esto es positivo y beneficioso para el país.

La tabla 3.23 presenta los resultados de contrastar los temas en análisis y la magnitud del problema (según la escala mencionada). De acuerdo con este método, las áreas más débiles (prioritarias), en orden de importancia, son las siguientes:

1. Cumplimiento por parte de los productores de los compromisos adquiridos con la organización.
2. Fomento a la participación y al involucramiento de los productores en la organización.
3. Diseño e implementación de servicios para los socios.

TABLA 3.23 Asociatividad: Áreas prioritarias, según contraste entre necesidades expresadas y oferta institucional, para los tres países

Áreas/temas	Oferta baja- demanda alta (cantidad de países)	Oferta alta- demanda alta (cantidad de países)	Oferta baja- necesidades bajas (cantidad de países)	Orden de prioridad
1. Cumplimiento de los productores de los compromisos asumidos con la organización	2	1		Prioridad 1
2. Preparación de líderes en gestión organizativa			1	Prioridad 6
3. Diseño e implementación de servicios para los socios	1			Prioridad 3
4. Diseño e implementación de procesos que brinden mayor valor agregado al producto			1	Prioridad 6
5. Planificación con visión de mercado				
6. Fomento de la participación y el involucramiento de los productores en las actividades de la organización		2	1	Prioridad 2
7. Considerando el funcionamiento de la organización, su gestión, los servicios que ofrece y el grado de compromiso de los miembros, ¿usted cree que la organización seguirá funcionando durante los próximos años?			2	Prioridad 5
8. Procesos que permiten la sostenibilidad de la organización en el tiempo			2	Prioridad 5
9. Estimación de los beneficios económicos de pertenecer a la organización versus que los productores produzcan y comercialicen por su cuenta		1	1	Prioridad 4
10. Instrumentos para la rendición de cuentas a los miembros de la organización			2	Prioridad 5

Como se puede observar, en la tabla quedan muchos espacios en blanco. Se trata de los casos donde la oferta es alta y la demanda es baja; es decir, la situación ideal, donde no hay problemas o no son percibidos como tales (17 casos de un total de 40). En el 42,5% de los casos, entonces, no hay problemas. Si a eso se agregan los casos (10) donde el problema que se observa es el menor (oferta baja, demanda baja); es decir, en un 25% de los casos, se puede concluir que el tema de la asociatividad funciona adecuadamente. Sin embargo, la falta de compromiso de los productores con la organización plantea serias dudas respecto de esta conclusión general.

3.3.6 Origen de las debilidades en materia de asociatividad y soluciones propuestas, según la institucionalidad

Ecuador

Según la institucionalidad, las principales debilidades encontradas en Ecuador se relacionan con la falta de liderazgo de quienes están al frente de las organizaciones, con que las organizaciones no se unen para lograr objetivos de largo plazo sino para aprovechar beneficios coyunturales ofrecidos por el Gobierno, y con la carencia de arreglos e instrumentos institucionales que impulsen procesos asociativos exitosos. Las soluciones propuestas, consecuentemente, giran en torno al fortalecimiento de la capacidad de las instituciones, y el fortalecimiento de la capacidad de los líderes y los miembros de las organizaciones.

TABLA 3.24 Asociatividad. Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas, según la institucionalidad Ecuador

Razones	Soluciones
Relacionadas con los líderes:	
Los líderes no siempre tienen la capacitación necesaria para llevar a cabo una adecuada gestión de las organizaciones. Temas como la solución de conflictos son muy importantes, pero los líderes no tienen los conocimientos para enfrentarlos de la manera correcta.	Diseñar programas de capacitación para los líderes de las organizaciones.
Relacionadas con los miembros	
Los productores se asocian con el objetivo único de recibir los beneficios del Estado, no están realmente comprometidos, no conocen los beneficios reales de trabajar en asociación y no están capacitados para hacerlo.	Diseñar instrumentos que permitan dar a conocer los beneficios de la asociatividad y fomentar el compromiso de los miembros.
Relacionadas con las instituciones	
La institucionalidad ligada al sector agrícola, como los ministerios, no dispone de instrumentos idóneos, porque su estrategia es contratar consultores mediante fondos concursables. Las competencias de fomento productivo han pasado a ser responsabilidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD); pero, la mayoría de ellos aún no cuenta con los arreglos o instrumentos necesarios para desempeñarse correctamente en esta área.	Diseñar arreglos institucionales e instrumentos que fortalezcan las organizaciones de productores, para que puedan optar por los fondos ofrecidos por los ministerios. Trabajar conjuntamente con los GAD en la implementación de procesos de formación de capacidades en materia de asociatividad, tanto en el personal de estos gobiernos como en los consultores que trabajan para ellos.

Guatemala

En el caso de Guatemala, la institucionalidad considera que el origen de las debilidades encontradas reside en la limitada renovación de los líderes, la desmotivación de los miembros, el acceso limitado de las organizaciones a los instrumentos disponibles y la capacidad insuficiente de las organizaciones para emplear instrumentos de planificación y gestión operativa.

TABLA 3.25 Asociatividad. Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas, según la institucionalidad Guatemala

Razones	Soluciones
Relacionadas con los líderes	
No hay renovación de líderes. Los intereses particulares se anteponen a los intereses institucionales y afectan el desempeño de la organización. La visión tradicionalista en el manejo de la organización no promueve una cultura de rendición de cuentas de parte de los líderes a los miembros de las organizaciones.	Promover, a través de los programas de capacitación y liderazgo, la inclusión de jóvenes y de la mujer (género) en los órganos administrativos y de gobierno de las organizaciones. Promover la transparencia en el manejo de la información de parte de los líderes.
Relacionadas con los miembros	
Los miembros de las organizaciones no entienden ni la importancia ni los beneficios de la asociatividad. Los miembros de las organizaciones no tienen la motivación suficiente para participar en las actividades de las organizaciones y decidir sobre su rumbo, puesto que estas no les prestan servicios ni les brindan ningún otro tipo de beneficio.	Capacitar a los productores en temas relacionados con la asociatividad.
Relacionadas con las organizaciones	
Las organizaciones no están preparadas para aplicar instrumentos de planificación y de gestión operativa y estratégica que les ayuden a mejorar su desempeño, a establecer un modelo organizacional sostenible que brinde servicios y tenga mayor capacidad de acceder a financiamiento de distintos tipos.	Diseñar instrumentos que den a conocer los beneficios de la asociatividad y fomenten el compromiso de los miembros para con sus organizaciones. Promover modelos exitosos e innovadores de asociatividad.

Entre las soluciones propuestas destacan promover la inclusión de los jóvenes y de la mujer en los órganos administrativos y de gobierno de las organizaciones y fortalecer capacidades tanto en los líderes como de los productores.

Paraguay

En este país, la institucionalidad señala como posibles razones para explicar las debilidades encontradas, la escasa transferencia de información a nivel interno de la organización, las dificultades de los asociados para asimilar la información que se les entrega, el individualismo y la falta de coordinación entre instituciones.

TABLA 3.26 Asociatividad. Posible origen de las debilidades y soluciones propuestas, según la institucionalidad Paraguay

Razones	Soluciones
Relacionadas con los líderes	
No se socializa con todos los miembros información de calidad sobre la organización: sobre los compromisos y las obligaciones, por ejemplo.	Diseñar o adaptar instrumentos que contemplen la socialización de la información.
Poca renovación de líderes	Promover la inclusión etaria, étnica y de género en las asociaciones. Socializar los instrumentos identificados o diseñados en las escuelas agropecuarias y con el Ministerio de Educación y Cultura.
Relacionadas con los miembros	
Alto individualismo de los asociados.	Fortalecer el sentido de pertenencia y el sentimiento de compromiso de los asociados.
Los asociados no están preparados para asimilar la información que reciben (baja escolaridad y problemas de comprensión por el bilingüismo); no se toma en cuenta sus capacidades culturales ni los conocimientos ancestrales, cuando se elaboran programas para el desarrollo de capacidades.	Crear programas de capacitación adaptados a la realidad de los productores, que valoren los saberes antiguos y que construyan aprendizajes en temas organizacionales para todos los miembros y en su propio idioma.
Relacionadas con las instituciones	
Desintegración y superposición de trabajos por parte de las instituciones presentes en los territorios.	Incentivar una mayor articulación territorial entre instituciones y organizaciones en todos los niveles (de organización a organización, de institución a institución, entre instituciones).

Al igual que en los dos casos anteriores, entre las acciones propuestas para solventar las debilidades, destaca el fortalecimiento de capacidades. Para ello se sugiere diseñar nuevas metodologías y herramientas de capacitación (o modernizar las actuales), dirigidas tanto a los líderes como a los asociados, y promover una mayor coordinación interinstitucional en el trabajo de formación.

Explicaciones comunes, soluciones comunes

Entre las razones que explican las debilidades encontradas destacan: falta capacidad de liderazgo y renovación de líderes; desconocimiento del significado de asociatividad; poca capacidad de planificación y gestión operativa de parte las organizaciones de productores, y, en algunos casos, ausencia de arreglos o instrumentos que permitan promover efectivamente la conformación de asociaciones.

TABLA 3.27 Debilidades en asociatividad. Sinopsis de razones y soluciones propuestas en los tres países Ecuador, Guatemala y Paraguay

Razones	Soluciones
Relacionadas con los líderes:	
<ul style="list-style-type: none"> No tienen las capacidades que se necesitan para llevar a cabo una buena gestión; por ejemplo, las relacionadas con la solución de conflictos, la socialización de la información y la rendición de cuentas. No hay renovación de líderes. 	<p>Diseñar programas de capacitación para los líderes de las organizaciones, que incentiven la participación jóvenes y mujeres, además de hombres.</p> <p>Promover la inclusión etaria, étnica y de género en las asociaciones.</p>
Relacionadas con los miembros:	
<ul style="list-style-type: none"> Los miembros se unen sin tener claros los objetivos que quieren alcanzar y no están bien informados sobre los beneficios y responsabilidades de la asociatividad. Alto grado de individualismo; ausencia de compromiso para con la organización. 	<p>Aplicar (si no los hay, diseñar) instrumentos que den conocer los beneficios de la asociatividad y que fomenten el compromiso de los miembros y la unión de grupo</p>
Relacionadas con las organizaciones:	
<ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones no están preparadas para aplicar instrumentos de planificación y de gestión operativa y estratégica que les ayude a mejorar su desempeño. 	<p>Capacitar a los directores en técnicas de gestión que favorezcan el desempeño eficiente de las organizaciones.</p>
Relacionadas con las instituciones:	
<ul style="list-style-type: none"> Desintegración y superposición de trabajos y, en algunos casos, carencia de metodologías y capacidades. 	<p>Incentivar una mayor coordinación entre instituciones y entre estas y las organizaciones.</p> <p>Establecer arreglos institucionales y diseñar instrumentos que permitan consolidar las organizaciones existentes y crear otras nuevas.</p>

Como se puede ver, las soluciones giran en torno al diseño de programas de capacitación para el fortalecimiento de capacidades en materia de asociatividad, tanto en las instituciones (gestión de la asociatividad), como en los líderes de las organizaciones y en los productores (particular atención merecen los directores en técnicas de planificación y gestión operativa). Asimismo, se sugiere promover el establecimiento de alianzas entre instituciones y organizaciones para mejorar la cobertura de los servicios de capacitación.

3.4.7 Elementos para la estrategia del proyecto

La institucionalidad presente en los talleres consideró que debería trabajarse primero en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones, y una vez que estas tengan los conocimientos y los instrumentos adecuados se les apoye en las primeras experiencias de implementación con los productores.

Al igual que se señaló en la sección relacionada con la gestión agroempresarial, en materia de asociatividad se considera importante que los instrumentos vayan acompañados de un proceso de seguimiento, que sean integrales, que se apliquen a rubros específicos y que estén adecuados al nivel educativo de los usuarios. La sinergia entre instituciones es otro componente ineludible de la estrategia.

Al proyecto se le pide que sirva de facilitador y articulador, que encamine esfuerzos a identificar, diseñar y difundir instrumentos que propicien la formación de líderes, que contribuya a promover la prestación de servicios de apoyo de parte de la organización, así como una mayor participación de los productores en las actividades del grupo al que pertenecen.

3.4.8. Conclusiones y recomendaciones del taller de oferta sobre el tema de asociatividad

En general, al comparar la opinión de los productores con la opinión de la institucionalidad se puede concluir que en los tres países se distinguen como áreas prioritarias, en función del nivel de debilidad encontrado, las siguientes: la falta de líderes preparados para la correcta gestión de las organización, la escasa participación de los productores en la toma de decisiones (falta de interés por involucrarse en las actividades de la organización) y una limitada oferta de servicios de parte de las organizaciones.

Por su parte, los escenarios de contraste entre las necesidades de los productores y la oferta institucional señalaron como prioritarios el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los productores; el fomento a la participación de los productores en las actividades de la organización; y el diseño y la implementación de servicios de apoyo para los socios.

Tras revisar las opiniones de los productores y las instituciones, y los resultados del análisis de escenarios (oferta versus demanda), se observa que ambos concuerdan en señalar dos debilidades como prioritarias: la escasa participación de los productores en la toma de decisiones (el desinterés por involucrarse en la organización) y la limitada oferta de servicios de parte de las organizaciones. Estas dos debilidades pueden señalarse como las causantes de la falta de compromiso de los asociados, ya que ninguna de ellas favorece el sentido de apropiación, problema que se acentúa con la ausencia de líderes preparados para la correcta gestión de la organización.

Ambos análisis muestran, también, que la oferta institucional parece satisfacer los distintos aspectos considerados en la consulta y que las debilidades son bajas en la mayoría de los casos. No obstante, en los tres países, el desinterés de parte de los productores por participar en las actividades de la organización y el incumplimiento de los compromisos adquiridos ponen en tela de duda lo anterior. Esta afirmación cobra más sentido al constatar que la oferta institucional es débil en cuanto al abordaje de temas relacionados, por un lado, con la importancia de que los productores honren sus compromisos y, por otro, con la prestación de servicios de apoyo a los productores, como un medio para favorecer la competitividad y despertar sentimientos de apropiación y lealtad.

Al indagar sobre el origen de las debilidades, aparecen en forma reiterada:

- La poca formación en el tema de asociatividad, por parte de ejecutivos, directores, líderes y productores.
- La poca capacidad de planificación y de gestión operativa, por parte de las organizaciones.
- La ausencia de arreglos institucionales y de instrumentos idóneos que promuevan la asociatividad.

Consecuentemente, las soluciones propuestas pasan por diseñar, mejorar o adaptar instrumentos para el fortalecimiento de las capacidades, tanto de las instituciones y organizaciones (gestión de la asociatividad) como de los líderes y de los productores, en materia de asociatividad. Se necesita formar a los directivos de las organizaciones en técnicas de planificación y gestión operativa, así como estimular las alianzas entre instituciones y organizaciones relacionadas con el tema, para ampliar la cobertura de servicios.

En relación con lo anterior, se indican los siguientes elementos de estrategia para avanzar en la implementación del Proyecto:

- Dirigir esfuerzos al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones y las organizaciones relacionadas con el tema, como paso previo a la capacitación propiamente dicha de los productores. Incluir acompañamiento durante la implementación de las primeras experiencias con los productores.
- Las instituciones y organizaciones deben dar seguimiento a los módulos de capacitación impartidos tomando en consideración el tema de “aprender haciendo” como un elemento importante del proceso de desarrollo de capacidades institucionales.
- Los instrumentos que se diseñen deben contener, además de información general, ejemplos concretos, aplicados a rubros específicos, de manera que se facilite la aplicación posterior de conocimientos.
- Los instrumentos deben promover la participación de los usuarios y estar adecuados a su nivel educativo.
- Es imprescindible que haya coordinación entre instituciones, para aprovechar economías de escala y ampliar la cobertura y la calidad de sus servicios.
- El papel del proyecto es visto como el de un facilitador y articulador del trabajo institucional, y se considera que debe participar en la identificación de instrumentos, en su actualización y adaptación, o si es del caso en su diseño, así como en su difusión.

3.5 Conclusiones generales y recomendaciones estratégicas del Taller de oferta

En cuanto al tema agroempresarial, productores e instituciones coinciden en las siguientes tres áreas:

Gestión de la producción, gestión financiera y conocimiento del mercado. Es importante mencionar que el área en la que se dio el mayor desacuerdo fue en la de gestión del riesgo, que fue clasificada como segunda en importancia por los productores y, por unanimidad, como última por las instituciones.

En lo que al contraste de las necesidades de los productores y la oferta institucional se refiere, tras realizar un análisis de escenarios que tomó en cuenta el grado de las debilidades y de la oferta institucional, se llegó a la siguiente priorización de áreas: gestión del riesgo agroempresarial, conocimiento del mercado, gestión de la producción, gestión financiera y estrategia de ventas.

Entre los factores que explican las debilidades encontradas se pueden destacar: el poco acceso de los productores a los servicios; el limitado nivel de cobertura de los servicios, especialmente públicos, que imposibilita atender a la mayoría de las organizaciones de pequeños productores, y el hecho de que los instrumentos no estén ajustados a las necesidades de los productores.

En lo que respecta al tema de la asociatividad, los resultados tienden a ser contradictorios, puesto que los indicadores de la oferta institucional (relativamente alta) comparados con las debilidades que señalan los productores (relativamente baja) dan un balance positivo. Sin embargo, el bajo cumplimiento de los compromisos de los productores con las organizaciones plantea dudas respecto a ese balance y lo convierten en un asunto a considerar en la acción futura del proyecto, más aún si se observan otros indicadores, como el limitado abordaje de los temas relacionados con la participación activa de los productores en las actividades de la organización y con la prestación de servicios de apoyo a los productores.

Por su parte, el análisis de escenarios de contraste entre oferta y demanda —basados en parámetros cuantitativos para orientar la selección de prioridades—, deja como balance, en los tres países, deficiencias de asociatividad en los siguientes temas: cumplimiento de compromisos (de parte de los productores), participación e involucramiento de los productores en la organización, y prestación de servicios a los productores de parte de la organización.

Para contribuir a solucionar esta problemática se plantearon las siguientes recomendaciones estratégicas: incentivar la coordinación interinstitucional y generar iniciativas dirigidas a aumentar la cobertura de los instrumentos (llegar a más productores); crear o, en su defecto, adaptar instrumentos que respondan a las necesidades de los productores y a su nivel educativo; y, como elemento esencial, fortalecer las capacidades de los profesionales encargados de la formación de los productores.

Se debe, entonces, fortalecer primero las capacidades de los profesionales encargados de brindar formación antes de fortalecer las capacidades de los productores; utilizar un marco de instrumentos conceptualmente sólido pero adaptado a las características de los productores (por ejemplo, que recurra menos a texto y más a figuras); y asegurarse de que haya un trabajo de seguimiento que verifique la aplicación de los conocimientos adquiridos. Se reconoce la importancia estratégica que puede tener el proyecto como facilitador y articulador del proceso.

Como temas generales para una agenda de trabajo, se plantea la necesidad de promover alianzas público-privadas entre instituciones y organizaciones, el objetivo es que faciliten el diseño o la adaptación de instrumentos que favorezcan la capacitación y formación de los distintos actores institucionales y productivos involucrados en los temas de asociatividad, incluidos los líderes de las organizaciones. Estas alianzas pueden promover, con fondos públicos, proyectos para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, además del trabajo conjunto con el sector privado, para que éstos sean una opción de provisión de servicios a sus proveedores cuando se trata de pequeños productores organizados.

Desde una perspectiva estratégica, se considera central adaptar la capacitación a los productores considerando no solo sus debilidades temáticas sino también considerando su formación y capacidad de asimilación, no sin antes pasar un nivel previo de formación a líderes y funcionarios de las organizaciones e instituciones.

Al igual que en el tema de la gestión agroempresarial, se considera fundamental que se logre una coordinación entre instituciones y organizaciones para no repetir, especializar según capacidades y ventajas de las partes, aprovechar mejor los escasos recursos y para ensanchar la cobertura. El seguimiento a la capacitación se considera un factor primordial a tener en cuenta. Finalmente, los asistentes a los talleres plantearon en cuanto al rol del Proyecto que debe ser un facilitador y actor técnico en asocio con otras instancias.

4. CONCLUSIONES

Esta sección recoge los hallazgos del proyecto, en su primer año de ejecución, en materia de gestión agroempresarial y asociatividad en los países bandera. Las debilidades más apremiantes en cada uno de estos temas fueron identificadas por los productores y contrastadas, luego, con la oferta institucional; a ambas partes se les consultó el posible origen de los problemas y ambas partes, también, plantearon posibles soluciones. A continuación, los resultados.

4.1 Gestión agroempresarial

4.1.1 Identificación y validación de las principales debilidades de los productores

Por medio de los talleres de demanda se logró determinar cuáles áreas de la gestión agroempresarial eran consideradas por los productores como las más débiles. El resultado fue: la gestión de la producción, la gestión del riesgo agroempresarial y la gestión financiera. Al contrastar, y así validar estos resultados con la oferta institucional, se hizo evidente que en la mayoría de los casos los problemas son percibidos de manera diferente (de parte de la institucionalidad y de parte de los productores).

No obstante, al adoptar una perspectiva integral, se puede apreciar que, si bien no hay coincidencia en el lugar del ranking que productores e instituciones les asignan a los problemas, sí hay coincidencia en la percepción de tres áreas como deficitarias: la gestión de la producción, la gestión financiera y el conocimiento del mercado. En donde hubo más desacuerdo fue en el área de gestión del riesgo, que fue clasificada como segunda en importancia por los productores y de última, por unanimidad, por las instituciones.

Con respecto los temas comprendidos en cada una de las áreas, hubo coincidencia en señalar las siguientes debilidades:

- En conocimiento del mercado: antes de producir, no se investiga lo que está demandando el mercado.
- En estrategia de ventas: la escasa utilización de instrumentos de comercialización.
- En gestión de la producción: la escasa aplicación de sistemas para gestionar la calidad y la inocuidad de los productos, seguida de la falta de planificación de la producción, para evitar, por ejemplo, salir al mercado cuando los precios están bajos.
- En gestión financiera: la falta de registros de costos de producción y comercialización y, muy relacionado con esto, la dificultad para determinar la utilidad con base en registros de ingresos y costos.
- En gestión del riesgo: poca atención a los riesgos inducidos por el clima y por un posible aumento en los costos de producción y comercialización.

4.1.2 Contraste entre la demanda y la oferta

Como se mencionó en el acápite anterior, productores e instituciones coinciden en señalar la gestión de la producción, la gestión financiera y el conocimiento del mercado como las áreas más problemáticas.

Ahora bien, con el fin de tener un espectro de criterios más amplio para apoyar este hallazgo, se hizo un análisis complementario basado en tres escenarios, en los que se contrastaron, al mismo tiempo, el punto de vista de la oferta y el de la demanda con las debilidades jerarquizadas en orden “de mayor a menor”, a saber: 1) cuando en un país la oferta de servicios es insatisfactoria y las necesidades son altas (se considera el caso de mayor problema); 2) cuando la oferta es satisfactoria y las necesidades son elevadas; y 3) cuando la oferta es insatisfactoria y las necesidades también son baja. Tal análisis permitió llegar a la siguiente priorización de áreas: gestión del riesgo agroempresarial, conocimiento del mercado, gestión de la producción, gestión financiera y estrategia de ventas.

Si bien este análisis ubica las prioridades en un orden diferente al fijado inicialmente —cuando se contrastó la relevancia de las debilidades desde el punto de vista de los productores y desde el punto de vista de las instituciones—, hay coincidencia en dos de las tres primeras áreas prioritarias: conocimiento del mercado y gestión de la producción. Asimismo, el análisis por escenarios resulta un aporte valioso para el proyecto, pues permite tener mejor perspectiva a la hora de determinar el énfasis que habrán de tener los arreglos institucionales o los instrumentos que se diseñen durante el segundo año de su implementación.

4.1.3 Origen de las debilidades y posibles soluciones

Los factores señalados por los productores, en los tres países bandera, como posibles responsables de las debilidades encontradas en gestión agroempresarial tienen que ver con el desconocimiento y las escasas posibilidades de acceder a información en general, con la falta de capacidades de parte de los profesionales responsables de brindar formación, y con la falta de coordinación que se observa entre las instituciones y entre estas y las organizaciones de productores.

Entre las soluciones propuestas por los productores de los tres países están: 1) diseñar instrumentos que adopten una visión integral del tema, que pongan énfasis en la metodología de aprender-haciendo, que aporten información concreta y aplicada a rubros específicos, y que incluyan actividades de seguimiento en el campo; 2) desarrollar capacidades internas en las organizaciones, comenzando por los líderes; 3) promover y gestionar acuerdos entre instituciones; 4) y desarrollar sistemas de información técnica o, en su defecto, dar a conocer los que actualmente se encuentran en vigencia.

Ahora, desde la perspectiva de la institucionalidad, las debilidades encontradas se deben al limitado acceso de los pequeños productores a los programas de formación en materia de gestión agroempresarial. En el caso de Ecuador esto parece deberse a la falta de instrumentos. En el caso de Guatemala, la oferta es adecuada, pero no llega a los productores.

De igual manera, la institucionalidad hizo referencia a la carencia de instrumentos adaptados a las necesidades de los productores y al hecho de que los profesionales de las instituciones no siempre tienen los conocimientos y las destrezas necesarios para dar capacitación en todos los campos de la gestión agroempresarial. Como soluciones se mencionaron la necesidad de establecer alianzas (para aunar esfuerzos) y la importancia de adaptar o, en su defecto, diseñar instrumentos que aborden la temática de manera integral y pongan énfasis en las actividades de seguimiento para garantizar la aplicación de lo aprendido. Se planteó, además, la necesidad de planificar actividades que permitan fortalecer las capacidades de los funcionarios encargados de apoyar a los productores en estos temas.

Hay una gran coincidencia entre lo que opinan los productores y lo que opina la institucionalidad con respecto al origen de los problemas y sus posibles soluciones. Dichas soluciones se centran en la promoción de alianzas entre instituciones —para disminuir la duplicidad de esfuerzos y mejorar el alcance de las acciones que realizan—, y en el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios de las instituciones, los líderes de las organizaciones y los productores mismos. Desde el punto de vista del proyecto, es necesario abordar el tema del fortalecimiento de capacidades, comenzando por los funcionarios de las instituciones, para que puedan diseminar la información entre los líderes de las organizaciones y estos, a su vez, la puedan transmitir a los productores.

4.1.4 Elementos a considerar en la futura estrategia del proyecto

Tras analizar con detenimiento las razones de la problemática encontrada, así como las posibles soluciones, la institucionalidad recomendó que los siguientes elementos fueran tomados en consideración dentro de las estrategias para fortalecer las capacidades de los productores en materia de gestión agroempresarial:

- En los países que han avanzado más en la aplicación de instrumentos, como Guatemala y Paraguay, hacer una revisión profunda de los materiales disponibles, con miras a determinar si sus contenidos realmente se adaptan a las necesidades de los productores y si incluyen todos los temas necesarios para llevar a cabo una adecuada gestión de las organizaciones.

- En el caso de Ecuador, se debe realizar un esfuerzo por identificar con mayor claridad si los gobiernos locales, nuevos responsables de este tema, tienen instrumentos de capacitación o no, y a partir del ahí, definir la pertinencia de diseñar nuevos materiales (o adaptar los que se están usando en este momento).
- Para que los instrumentos puedan ser aprovechados de la mejor manera por los productores, los materiales deben incluir un marco general de conocimientos, pero también ejemplos concretos y de preferencia organizados por rubros, contar con mecanismos de seguimiento que garanticen la aplicación de los conceptos aprendidos, y estar adaptados al nivel académico de los usuarios (privilegiando, por ejemplo, las imágenes a los textos).
- El esfuerzo de capacitación de los productores comprende dos ámbitos: en primer lugar, hay que centrar la atención en los técnicos y profesionales responsables de dar formación de los productores; es decir, hay que capacitar a los capacitadores, y en segundo lugar, hay que centrarse en los productores, principalmente en los líderes de las organizaciones.
- Es imprescindible que las instituciones coordinen esfuerzos entre ellas, no sólo para aprovechar las fortalezas de los instrumentos que cada una ha desarrollado, sino para coordinar su aplicación, a fin de que un mayor número de productores pueda beneficiarse de estos procesos.

En este contexto, la institucionalidad, principal beneficiaria de la presente iniciativa, considera que el proyecto se debe enfocar en promover espacios de diálogo e intercambio de experiencias, tanto a nivel nacional como entre países, articular procesos que ayuden a homologar los instrumentos, promover el diseño de instrumentos en aquellos temas donde hay vacíos, y promover arreglos institucionales y sinergias para la puesta en práctica de los instrumentos.

4.2 Gestión de la asociatividad

4.2.1 Identificación y validación de las principales debilidades de los productores

El análisis de los talleres de demanda reveló una alta coincidencia en los tres países sobre las principales debilidades de las organizaciones: los productores no se sienten comprometidos con la organización, los productores no participan activamente en la toma de decisiones de la organización ni se involucran en ella, y las organizaciones no prestan servicios de apoyo o no lo hacen con la intensidad requerida.

Al analizar la jerarquización realizada tanto por los productores como por la institucionalidad en materia de asociatividad, se puede observar que, si bien es cierto que las prioridades no están ubicadas en el mismo puesto del ranking de ambos actores, los dos coinciden en que la falta de líderes preparados para la correcta gestión de las organización, la escasa participación de los productores en la toma de decisiones y la limitada oferta de servicios de parte de las organizaciones son las principales limitaciones. Solo se advierte una diferencia en la percepción en cuanto al compromiso de los productores con la organización: mientras que los productores lo ven como su principal limitación, la institucionalidad lo ve como un resultado de los problemas previamente expuestos.

4.2.2 Contraste entre la demanda y la oferta

En términos generales, se podría concluir que la oferta institucional tiene, en la mayor parte de los países, una adecuada cobertura de los temas incluidos en la evaluación de la asociatividad. De igual manera, tras analizar las evaluaciones de los productores, pareciera que este tema está siendo manejado adecuadamente. Sin embargo, el hecho de que en los tres países se señalara, como una de las principales limitaciones, la escasa participación de los productores en la toma de decisiones y su bajo nivel de compromiso con la organización y con el cumplimiento de lo acordado, indica que hay un amplio trabajo por realizar en este tema.

Tras revisar las opiniones de los productores y las instituciones, así como los resultados del análisis de escenarios (oferta versus demanda), es evidente que ambos coinciden en señalar dos debilidades como prioritarias: la escasa participación de los productores en la toma de decisiones (el desinterés por involucrarse en la organización) y la limitada oferta de servicios de parte de las organizaciones. Estas dos debilidades pueden ser catalogadas como las causantes del bajo

cumplimiento de los compromisos con la organización, ya que ninguna de ellas favorece el sentido de apropiación de parte de los productores, problema que se acentúa con la ausencia de líderes preparados para la correcta gestión de la organización.

4.2.3 Origen de las debilidades y soluciones propuestas

Desde la perspectiva de los productores en los tres países bandera, se identificaron como principales causas de los problemas identificados la falta de liderazgo por parte de los dirigentes, la falta de compromiso y participación, la desconfianza y el individualismo por parte de los miembros, y la escasa prestación de servicios por parte de las organizaciones.

Para superar estas limitaciones, se plantearon como actividades prioritarias el fortalecimiento de las capacidades de los líderes, no sólo en temas de liderazgo y gestión agroempresarial, sino en temas relacionados con la resolución de conflictos, la transparencia y la motivación de los miembros. De igual manera, se mencionó la necesidad de construir herramientas de capacitación que permitan dar a conocer la importancia, los beneficios y los valores de la asociatividad y la cultura organizacional, y que fomenten la motivación, la participación, el trabajo en equipo, la apropiación y la disciplina entre los agremiados.

En lo que a la prestación de servicios se refiere, se señaló la importancia de apoyar a las organizaciones en la identificación y prestación de servicios que ayuden a mejorar la competitividad de sus miembros, de modo que sientan un acompañamiento de parte de las organizaciones y se genere un mayor compromiso. Entre los servicios mencionados destacan: la disseminación de información, el financiamiento, la dotación de insumos y la asistencia técnica.

Desde el punto de vista de las instituciones, entre las razones que explican las limitaciones encontradas destacan: la escasa capacidad de liderazgo y la permanencia de los líderes; la insuficiente formación de los miembros en temas relacionados con asociatividad; la duplicidad de funciones de parte de las instituciones; y, en algunos casos, la ausencia de arreglos e instrumentos que permitan promover efectivamente la conformación de grupos de productores.

Las soluciones propuestas giran en torno al fortalecimiento de las capacidades en materia de asociatividad, tanto de los funcionarios de las instituciones como de los líderes de las organizaciones y de los productores, para lo que en algunos casos será necesario diseñar las metodologías y los instrumentos correspondientes.

Llama la atención, finalmente, la coincidencia entre los productores y las instituciones en cuanto al origen de las debilidades y las posibles soluciones.

4.2.4 Propuestas de acción

Al igual que para el tema de gestión agroempresarial, la institucionalidad presente en los talleres de oferta considera que es necesario fortalecer las capacidades de los productores en materia de asociatividad. Los tres países coinciden en que es urgente mejorar las capacidades de gestión asociativa, ya que las organizaciones de productores, principalmente las de pequeña y mediana escala, presentan muchas debilidades en esta materia.

Se considera que las acciones del proyecto deben poner énfasis en la formación y actualización de los técnicos de las instituciones; en la renovación, actualización, modernización o diseño de herramientas metodológicas; y en la promoción de una mayor articulación entre las instituciones y entre estas y las organizaciones de productores.

También está claro que se debe trabajar inicialmente en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones, y que una vez que estas tengan los conocimientos y los instrumentos adecuados se les apoye en las primeras experiencias de implementación con los productores. Como se mencionó en la sección relacionada con la gestión agroempresarial, los instrumentos deben ir acompañados de un proceso de seguimiento a la implementación, y se debe favorecer la sinergia entre instituciones. En este contexto, el rol del proyecto es el de facilitar, articular y, si es del caso, construir instrumentos.

ANEXOS

ANEXO 1. Ficha del proyecto “Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y organizacionales en las Américas”

1. Nombre del programa o proyecto	Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y organizacionales en las Américas
2. Programa de Concentración Técnica o Coordinación Transversal	Programa de Agronegocios y Comercialización.
3. Línea de Acción predominante del PMP 2010-2014	Vinculación de productores a los mercados Agregación de valor y retención en los territorios rurales. Modernización de mercados y de sistemas de comercialización
4. Ámbito	Ámbito hemisférico, con énfasis en la Región Andina, Central, y Sur.
5. El problema	<p>Las instituciones públicas y las organizaciones privadas del sector agroalimentario no disponen de las capacidades requeridas para fortalecer a los productores y agro empresarios en el desarrollo de capacidades agroempresariales para superar debilidades que les dificulta su vinculación rentable, sostenible y competitiva los mercados. Las reformas emprendidas desde los años ochenta no han tenido en la agricultura y el medio rural los impactos esperados; la reducción de los presupuestos ministeriales sin la generación de nuevas políticas e instrumentos han debilitados el posicionamiento competitivo fundamentalmente de los pequeños y medianos productores y agroempresarios; esto ha afectado también papel que cabe al sector privado y a sus organizaciones en el proceso de desarrollo y en la gestión privada de funciones de apoyo a sus agremiados.</p> <p>Mientras tanto, la apertura de los mercados, el cambio climático, la volatilidad de los precios internacionales y los desafíos asociados a la seguridad alimentaria conforman un entorno de alta complejidad para el desempeño de los productores agrícolas. Para internalizar las tendencias y afrontar los desafíos el marco institucional para la agricultura y el desarrollo rural debe modernizarse, con miras a dotar a los ministerios de agricultura de capacidades, instrumentos para acompañar a los productores y agroempresarios en su respuesta a estos desafíos; la exigencia de la modernización debe abarcar también a las organizaciones de la sociedad civil, entre ellas las gremiales agropecuarias. Estas deberían disponer de mecanismos renovados de financiamiento y una estrategia para la entrega de servicios en forma complementaria a la oferta del sector público.</p> <p>Entre las debilidades que observan los productores y los agroempresarios destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Debilidad organizacional y bajos niveles de asociatividad y reducido poder de negociación Baja capacidad de gestión agroempresarial (planificación, comercialización, calidad, manejo de riesgos) Limitada visión agroempresarial y de mercado con fuerte énfasis en la producción Escasa diferenciación y calidad de sus productos lo cual dificulta el acceso a mercados convencionales y a nichos de productos orgánicos, de fairtrade, denominaciones de origen, etc. Deficiente acceso a la información de mercados (requisitos, precios, preferencias de los consumidores, desarrollo de productos, innovaciones en la comercialización) Altos costos de comercialización (procedente de altos costos de procesamiento, transporte y almacenamiento) Dificultades en el acceso al financiamiento. Dependencia de pocos compradores. Limitada participación en los ingresos y las utilidades que se generan en las cadenas agroproductivas.
6. Objetivo general	Contribuir al fortalecimiento de la institucionalidad relacionada con el desarrollo de capacidades agroempresariales y organizativas de los productores y agroempresarios para vincularse de manera rentable, sostenible y competitiva con el mercado.
7. Objetivos específicos	<p>OE.1 Identificar y analizar las capacidades de las Instituciones para contribuir al fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y organizativas de los productores y agroempresarios para vincularse de manera rentable, sostenible y competitiva con el mercado.</p> <p>OE.2 Propiciar sinergias entre las instituciones que coadyuven el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y organizativas de productores y agroempresarios para la vinculación con el mercado.</p> <p>OE. 3 Diseñar arreglos institucionales e instrumentos (bienes públicos internacionales) que faciliten el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y organizativas de productores y agroempresarios basados en las experiencias exitosas (países bandera) y en respuesta a las debilidades encontradas.</p> <p>OE.4 Aplicar y evaluar (Validar) los arreglos institucionales e instrumentos desarrollados o adaptados para el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y organizativas de productores y agroempresarios.</p> <p>OE. 5 Diseñar e implementar una estrategia de difusión y sostenibilidad para la aplicación de los arreglos institucionales e instrumentos desarrollados o adaptados para el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y organizativas de productores y agroempresarios.</p>
8. Beneficiarios	<p>Directos: Instituciones públicas y privadas encargadas de promover el fortalecimiento de las capacidades empresariales de los productores y agroempresarios de naturaleza pequeña y mediana.</p> <p>Indirectos: Productores y agroempresarios principalmente aquellos de naturaleza pequeña y mediana.</p>
8. Duración	Tres años. (2011-2013)
9. Descripción de actividades, productos, resultados e indicadores de logro	Ver formularios al final del proyecto

Se entiende por capacidades agroempresariales al conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para que empresas, organizaciones o emprendedores rurales puedan desarrollar mejor la actividad empresarial (comercial, industrial, agrícola, ganadera, pesca, silvicultura y de servicios entre otros) para insertarse en los mercados de manera permanente.

Productos y resultados para toda la vida del Proyecto (2011-2013)

Actividades	Productos	Resultados	Indicadores de logro
A.1. Identificación y análisis de las capacidades de las Instituciones públicas y privadas para contribuir al fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y organizativas de los productores y agroempresarios para vincularse de manera rentable, sostenible y competitiva con el mercado. (Primer año, países referentes)	P. 1 Documento que identifique y contraste las necesidades de los agroempresarios con las capacidades e instrumentos de que disponen las instituciones, que identifique además experiencias exitosas en distintos países.	RE. 1 Instituciones públicas y organizaciones privadas conocen las necesidades de los productores y agroempresarios relacionadas con el fortalecimiento de capacidades agroempresariales; así como sus limitaciones técnicas y operativas para resolverlas. Fecha de cumplimiento 31/12/2011	IDL 1. Aplicada la metodología para identificar las necesidades de los productores y agroempresarios en materia de gestión agroempresarial y asociatividad en los países bandera (Ecuador, Guatemala y Paraguay). IDL 2. Aplicada la metodología para identificar y priorizar las necesidades que tienen las instituciones y organizaciones para responder adecuadamente a los requerimientos de los productores y agroempresarios en materia de gestión agroempresarial y de asociatividad en los países bandera (Ecuador, Guatemala y Paraguay). IDL 3. Analizadas las capacidades de las instituciones y organizaciones para responder a las necesidades de los productores y agroempresarios de las principales instituciones públicas y organizaciones del sector privado relacionadas con el tema de los países bandera (Ecuador, Guatemala y Paraguay). IDL 4. Sistematizadas al menos dos experiencias exitosas (arreglos institucionales o metodologías) que hayan permitido fortalecer las capacidades agroempresariales y de asociatividad de productores de pequeña y mediana escala. IDL 5. Instituciones y organizaciones en los países bandera han interiorizado e incorporado dentro de sus herramientas de trabajo metodologías para 1) la identificación de debilidades de los productores en gestión agroempresarial y asociatividad y 2) para la identificación de las limitaciones técnicas de las instituciones para contribuir a superar esas debilidades. IDL 6. Sistematizada y publicada la información.
A.2 Desarrollo de instrumentos para la gestión del conocimiento y el intercambio de experiencias que propicie sinergias entre las instituciones que coadyuvan al fortalecimiento de capacidades agroempresariales y organizativas para la vinculación con el mercado. (Finales del primer año e inicio del segundo) al menos en países referentes)	P.1 Modelo básico para la gestión del conocimiento y el intercambio de experiencias en gestión agroempresarial y asociatividad entre instituciones públicas y organizaciones privadas, definido.	RE.2 Las instituciones públicas y las organizaciones privadas de los países bandera disponen de elementos de juicio, conocimientos y experiencias que les permite una mejor comprensión de sus roles y responsabilidades relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales de productores y agroempresarios. Fecha de logro 31/12/2012	IDL 1. Definido modelo básico para la gestión del conocimiento y el intercambio de experiencias en gestión agroempresarial y asociatividad entre las instituciones públicas y organizaciones privadas en los países bandera (Ecuador, Guatemala y Paraguay). IDL 2. Realizado foro para el intercambio de información detallada de los instrumentos con los que han trabajado las instituciones públicas y organizaciones del sector privado de los países bandera (Ecuador, Guatemala y Paraguay), así como los factores de éxito y los retos que se han presentado en su aplicación. IDL 3. Iniciado trabajo conjunto entre las instituciones públicas y organizaciones del sector privado de los países bandera (Ecuador, Guatemala y Paraguay) para complementar esfuerzos y hacer un uso más eficiente de sus recursos.
A.3 Desarrollo y validación de arreglos institucionales e instrumentos (en países bandera) para el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y organizativas basados en las experiencias exitosas identificadas y en respuesta a las debilidades encontradas (Segundo año, países bandera)	P.1 Arreglos institucionales y metodologías para fortalecer las capacidades agroempresariales y asociativas de productores y agroempresarios de pequeña y mediana escala.	RE. 1 I Instituciones públicas y organizaciones privadas de los países bandera disponen de arreglos institucionales y metodologías que permiten fortalecer las capacidades agroempresariales y asociativas de los productores y agroempresarios de pequeña y mediana escala con miras a lograr una vinculación rentable, sostenible y competitiva el mercado. Fecha de logro 31/12/2013 RE. 2 Productores y agroempresarios de los países bandera (Ecuador, Guatemala y Paraguay) fortalecen sus capacidades agroempresariales y organizativas para vincularse de manera rentable, sostenible y competitiva al mercado. Fecha de logro 31/12/2013 la ejecución se inicia en el 2012	DL 1. Desarrollados y compartidos con los países bandera al menos dos arreglos institucionales o metodologías para el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y asociativas de productores y agroempresarios de pequeña y mediana escala. IDL 2. Implementada al menos una experiencia “piloto” por país bandera (Ecuador, Guatemala y Paraguay) para la validación de los arreglos institucionales e instrumentos. IDL 3. Realizadas experiencias “piloto” para la validación de los arreglos institucionales e instrumentos. IDL 4. Difundida la sistematización de los arreglos institucionales o metodologías promovidos en el marco del proyecto, IDL 5. Se cuenta con retroalimentación para mejorar los modelos.
A.4 Diseño e implementación de una estrategia de difusión y sostenibilidad para la aplicación de los arreglos institucionales e instrumentos desarrollados para el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y organizativas de productores y agroempresarios. (tercer año)	P.1 Estrategia para que los países miembros del IICA puedan aplicar, difundir y replicar de manera sostenible los arreglos institucionales e instrumentos desarrollados en el marco del proyecto, desarrollada	RE.4 Instituciones públicas y las organizaciones cuentan con una estrategia para la implementación de instrumentos y arreglos instituciones para fortalecer las capacidades de los productores y agroempresarios con miras a lograr una mejor vinculación con el mercado.	IDL 1. Definida estrategia para que los países miembros del IICA puedan aplicar, difundir y replicar los arreglos e instrumentos desarrollados en el marco del Proyecto IDL 2. Aplicada metodología para la transferencia de los arreglos institucionales o metodologías desarrolladas por Proyecto, por ejemplo taller de capacitación para capacitadores en al menos tres países.

ANEXO 2. Agenda tipo de los talleres de sensibilización

Hora	Actividad	Responsable
9:00 - 9:15	Bienvenida y presentación de los objetivos del taller	Oficina local del IICA
9:15 - 9:30	Presentación de los participantes	Oficina local del IICA
9:30 - 10:00	Presentación del proyecto “Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y organizacionales en las Américas”	Representante del PAC - IICA
10:00 - 10:30	Validación y selección de los rubros agropecuarios que formarán parte del proyecto	Oficina local del IICA
10:30 - 10:45	Receso	
10:45 - 11:45	Identificación, por cada rubro productivo, de los actores que participarán en el taller de identificación de la demanda	Oficina local del IICA
11:45 a 12:00	Conclusiones y siguientes pasos	Oficina local del IICA

ANEXO 3. Agenda tipo de los talleres de demanda

Hora	Actividad
08:00 a 09:00	Registro
09:00 a 09:15	Apertura
09:15 a 09:30	Presentación de Objetivos y Metodología del Taller
09:30 a 11:00	Sesión 1. Trabajo en Mesas
11:00 a 11:45	Receso
11:45 a 13:00	Asamblea 1. Presentación de Resultados. Discusión: Sesión 1
13:00 a 14:00	Receso para almuerzo
14:00 a 15:00	Sesión 2. Trabajo en Mesas
15:00 a 16:00	Asamblea 2. Presentación de Resultados. Discusión: Sesión 2
16:00 a 16:30	Conclusiones y Clausura

ANEXO 4: Pasos a seguir en el taller de demanda

Momento durante el taller	Paso	Acciones	Nombre del Archivo y tipo de archivo
Sesión 1. Trabajo en mesas	1	Explicación del trabajo que se va a realizar El facilitador hace una explicación del trabajo que se va a realizar en la mesa, explicando y presentando en Power Point una lámina con las dos secciones del formulario que van a llenar los productores (Secciones: I. Necesidades gestión agroempresarial y sus 5 áreas y II. Necesidades asociatividad)	<ul style="list-style-type: none"> Nombre del Archivo y tipo de archivo A. Inducción llenado del formulario Presentación explicativa en Power Point
	2	Entrega de formularios Se entregan a la mesa los formularios que van a ser llenados por los productores, se hace una revisión muy breve del mismo. Se explica que solo será llenado por productores y ejecutivos de las organizaciones. Otros actores de la cadena no lo llenarán pero que su presencia es clave por sus opiniones	<ul style="list-style-type: none"> B. Formulario identificación de necesidades WORD
	3	Explicación del Área 1 - Sección I del Formulario El facilitador hace una explicación del Área 1 (Conocimiento del Mercado) con una lámina en la pantalla que contiene el título del Área y las preguntas respectivas, procediendo a explicar de manera breve lo que significa cada pregunta. Además, explicando que tienen que poner una X en el espacio que consideren (Si, No). Tiempo estimado 5 minutos. Para hacer esta explicación, el facilitador contará con un documento de notas conceptuales sobre cada área, mismo que tendrá en sus manos como apoyo Después de esta explicación se tiene un periodo para preguntas, dudas y comentarios de los presentes tipo “calentamiento” sobre su opinión si los productores tienen o tienen debilidades relacionadas con las preguntas que explicó el facilitador. Se pedirá también la opinión de aquellos otros miembros de la cadena que NO son productores y para que contribuyan a crear opinión antes de que el productor proceda a llenar el Área 1 del Formulario. Tiempo estimado 12 minutos	<ul style="list-style-type: none"> A. Inducción llenado del formulario C. Nota Conceptual WORD
	4	Llenado del Área 1 del Formulario	
	5	Los productores y ejecutivos de las organizaciones llenan el formulario en lo que toca al Área 1 (tiempo estimado 3 minutos) Llenado resto de Áreas y de Sección II-Asociatividad	
	6	Luego de llenar el Área 1 se continúa de la misma forma para la 4 áreas restantes y para la Sección II Asociatividad Recolección de formularios	
	7	En cada mesa el facilitador recoge los formularios llenos. Llenado de la hoja “Tabulación Formularios”	D. Tabulación Formularios
	8	El Facilitador dispone de un formulario, una hoja (Documento: Hoja Tabulación Formularios) en donde se va a vaciar las respuestas de la mesa; esta hoja se va a llenar a mano. Hay que ponerle el nombre de la mesa Se necesitan dos personas, el Facilitador de la mesa y el Secretario Iniciando por el Área Conocimiento del Mercado y por la pregunta 1 (¿Conoce los productos que está demandando el mercado?), el Secretario cuenta las respuestas SI y el Facilitador anota “a mano” el resultado en la hoja “Tabulación Formularios” El Secretario cuenta las respuestas NO y el Facilitador anota el resultado El Secretario cuenta los formularios SIN RESPUESTA y el Facilitador anota el resultado Se continúa de la misma manera para el resto de preguntas de la hoja Vaciado de la hoja “Tabulación Formularios” en una hoja en Excel	WORD
Descanso para almuerzo	<ul style="list-style-type: none"> Copiar en hoja en Excel, los resultados de la hoja “Tabulación Formularios” El facilitador o el secretario, digita en las celdas que aparecen en verde en la hoja en Excel, los resultados consignados en la “Tabulación Formularios” Es lo único que tiene que hacer; todos los cálculos están automatizados 	E. Taller Demanda Resultado Mesas EXCEL	

<p>Descanso para almuerzo</p>	9	<p>Copiar a mano resultados de cuadros que aparecen en la Hoja en Excel</p> <ul style="list-style-type: none"> En esta hoja en Excel se ha elaborado automáticamente el cuadro titulado: Cuadro 1. Resultados Necesidades Gestión Empresarial. Los resultados de este cuadro el Facilitador debe anotarlos a mano en cuadro igual que debe imprimirse antes del taller y repartirse a todas las mesas (Hoja Resultados de las mesas) Se debe poner el nombre de la mesa al cuadro Lo mismo hace el Facilitador con el Cuadro 2 de la hoja Excel titulado: Cuadro 2. Resultados Necesidades fortalecimiento de la asociatividad; es decir, sus resultados se copian en el Cuadro 2 de la Hoja: Resultados de las Mesas 	<p>F. Cuadros 1 y 2 WORD</p>
	10	<p>Entrega de cuadros 1 y 2 a IICA</p> <ul style="list-style-type: none"> Estos cuadros 1 y 2, que fueron llenados a mano, el Facilitador de la mesa debe entregarlos a los funcionarios IICA 	
	11	<p>Llenado de los Cuadros 1 y 2 en hoja de power point y elaboración de 2 cuadros resumen de todas las mesas</p> <ul style="list-style-type: none"> Este trabajo es hecho por IICA Los datos de los cuadros 1 y 2 de todas la mesas se transcriben en los cuadros equivalentes ubicados en el archivo power point 	<p>G. Cuadros todas las mesas POWER POINT</p>
	12	<p>Elaboración de 2 cuadros resumen de los resultados de las mesas (Cuadros 3 y 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> Estos cuadros serán elaborados por IICA con base en los Cuadros 1 y 2 de cada una de las 4 mesas. Esta información proveniente de los Cuadros 1 y 2, se transcribe en archivo en Excel Este archivo tiene dos hojas: a) Gestión Agroempresarial y b) Asociatividad. La hoja Gestión Agroempresarial contiene el “Cuadro 3 Resultados todas las mesas Necesidades Gestión Agroempresarial”. La hoja Asociatividad contiene el “Cuadro 4 Resultados todas las mesas necesidades asociatividad” En estos cuadros, la columna del promedio se calcula automáticamente 	<p>H. Taller Demanda todas las mesas EXCEL</p>
	13	<p>Copiado de los Cuadros 3 y 4 en hoja de Power Point</p> <ul style="list-style-type: none"> Esto será hecho por IICA Se copian directamente de la hoja en Excel al archivo Power Point: Cuadros todas las mesas Como se observa, en este archivo power point, se presentan modelos de los cuadros tal cual se van a observar una vez que estén llenos 	<p>G. Cuadros todas las mesas</p>
	14	<p>Presentación resultados de las mesas</p> <ul style="list-style-type: none"> La Presentación tendrá dos partes, la primera para Gestión Agroempresarial, la segunda para el tema Asociatividad En cuanto a Gestión Agroempresarial, el Facilitador de cada mesa presenta a la audiencia el Cuadro 1 incluido en la hoja en power point “Cuadros todas las mesas”, haciendo un breve comentario de lo relevante. Se da un breve espacio luego de la presentación de cada mesa en caso de que exista alguna pregunta o comentario. Inmediatamente después el IICA presenta el Cuadro 3 incluido en el mismo Archivo archivo power point, enfatizando en los aspectos relevantes y en las conclusiones salientes. Se repite el mismo procedimiento para el tema Asociatividad; en este caso utilizando los cuadros 2 y 4. 	<p>G. Cuadros todas las mesas</p>
	15	<p>Discusión en cada mesa sobre razones y soluciones para las debilidades encontradas</p> <ul style="list-style-type: none"> Se copia en la computadora de cada mesa el archivo “Cuadros todas las mesas” Para cada una de los dos temas, gestión agroempresarial y asociatividad, se tendrá una discusión general respecto de las razones y explicaciones de los resultados obtenidos, como de las posibles soluciones a las debilidades encontradas. Para ello se le proyectará en pantalla los resultados para su mesa del cuadro 1 para las distintas áreas; la idea de hacer esta proyección es para que la mesa interiorice sobre los resultados Pero la discusión debe darse sobre las razones por las que hay debilidades en materia de gestión agroempresaria de una forma general y proponer soluciones, más que discutir problemas y proponer soluciones por área. El facilitador trabajará en una pizarra blanca anotando opiniones sobre razones y posibles soluciones; una vez se vaya dando consenso, las conclusiones irán siendo anotadas por parte del Secretario de la mesa en su computadora en el cuadro 5 que también se encuentra en el archivo “Cuadros todas las mesas” Se repite el procedimiento, ahora para el tema asociatividad, en este caso utilizando el cuadro 2 y anotando las conclusiones en el cuadro 6 <p>Nota: para el trabajo de cada mesa, es ideal que el Facilitador disponga de una pizarra blanca para esta sesión.</p>	<p>G. Cuadros todas las mesas</p>
	16	<p>Discusión en Asamblea de conclusiones de las mesas sobre razones y soluciones para las debilidades encontradas</p> <p>Los Facilitadores de cada mesa presentan a la audiencia el cuadro 5. Después de cada presentación, se dan unos minutos para comentarios, preguntas si las hubiere.</p> <ul style="list-style-type: none"> El IICA hace una síntesis de las presentaciones Se repite lo hecho para el Cuadro 6 El IICA hace una síntesis de las presentaciones 	<p>G. Cuadros todas las mesas</p>

ANEXO 5. Notas conceptuales para facilitar el llenado de la consulta de identificación de necesidades en gestión agroempresarial y asociatividad

Sección 1. Identificación de las necesidades de fortalecimiento de la gestión agroempresarial El conocimiento del mercado

Es muy importante que los productores tomen en cuenta el mercado a la hora de definir su producción, de esta manera podrán producir los productos que tengan mayor demanda y que les ofrezcan los mejores resultados económicos. **Los objetivos de la discusión alrededor de este tema son 1) poder valorar si los productores realmente se preocupan por el mercado, les interesa conocer el mercado donde van a vender, conocen el mercado donde van a vender, o bien, si siguen trabajando bajo la óptica “produzco y luego veo a ver dónde vendo.**

El conocimiento del mercado puede ser el factor de éxito o fracaso de la organización o empresa.

El conocimiento del mercado es la base para la correcta toma de decisiones presentes y futuras de la organización.

Es necesario conocer el mercado para:

- Tener capacidad para definir los mercados prioritarios para la empresa u organización
- Identificar oportunidades de negocio
- Estar seguros de que los consumidores aceptarán el producto
- Tener confianza en que será posible vender la producción a precios lucrativos
- Definir las estrategias para promocionar el producto
- Definir los canales de comercialización más adecuados.
- Identificar los problemas potenciales

Contar con adecuada información del mercado permite:

1. Desarrollar estrategias adecuadas.
2. Optimizar los recursos.
3. Mejorar el poder de negociación
4. Reaccionar rápidamente ante los cambios del mercado.

Los riesgos que implica no conocer el mercado

Producir productos que no cumplen con las necesidades de los consumidores (calidad, cantidad, precio, época) lo que conlleva el riesgo de tener que cerrar el negocio.

Preguntas del formulario

- ¿Conoce los productos que está demandando el mercado?
- ¿Conoce a los clientes a los cuales podrá vender sus productos?
- ¿Conoce la calidad y la cantidad que estos clientes exigen?
- ¿Conoce los precios a los que podrá vender sus productos?
- ¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?

Estrategia de ventas

Una vez que se ha valorado el manejo que sobre el mercado tienen los productores, es importante valorar si los productores tienen una estrategia para atacar los mercados. **Los objetivos de la discusión alrededor del tema son 1) valorar si los productores se preocupan o no por definir una estrategia para colocar sus productos en los mercados.**

Para acceder exitosamente a los mercados es necesario desarrollar una estrategia de ventas.

Esta estrategia deberá estar centrada en las necesidades del consumidor

Una estrategia de ventas lo ayudará a:

1. Definir o desarrollar el producto que demandan los consumidores.
2. Crear conciencia de la existencia y disponibilidad del producto.
3. Definir la forma de llevarlo hasta sus clientes y motivar la compra.

Todo esto se puede traducir en un aumento de las ventas. Del margen de utilidad o de ambos.

Una estrategia de mercadeo o ventas debe incluir al menos los siguientes componentes: definición del producto, precio, plaza y promoción.

Para determinar si ustedes está desarrollando una adecuada estrategia de ventas favor responder las siguientes preguntas.

Preguntas del formulario

6. ¿Usted busca que sus productos sean diferentes a los de la competencia a fin de obtener mejores ingresos (por medio de una mejor calidad, sellos de certificación -orgánicos, comercio justo, denominaciones de origen-, precios más competitivos, mejor plazo de entrega, mejor distribución, mayor crédito)?
7. ¿Usted define sus precios con base en el seguimiento de los precios y las calidades de los productos presentes en el mercado?
8. ¿A la hora de vender su producto considera usted los distintos posibles compradores (intermediarios, industria, exportadoras, otros) con el fin de seleccionar al que le genera los mayores ingresos?
9. Utiliza algunos instrumentos de comercialización para vender sus productos (contratos de compra y venta, convenios, bolsas de productos)?

Gestión de la producción

Una vez que identificó el o los producto que está demandando el mercado, los productores deben hacer un esfuerzo por desarrollar una adecuada gestión de la producción. Se debe tener cuidado de que la discusión no se vaya a los temas técnicos del proceso productivo. **El gran objetivo de la discusión es medir si los productores realmente programan la producción en función de las ventas y los mercados, si llevan distintos registros que les permitan llevar el pulso de lo que están haciendo.**

Para ellos se deben programar y organizar los recursos materiales, humanos y los trabajos necesarios aplicando criterios de rentabilidad y de control de la calidad y de la inocuidad.

En este sentido es importante definir las zonas, los campos y los lotes que se utilizaran, así como las fechas y las actividades que se desarrollarán en los mismos para cumplir con la demanda de los clientes.

Uno de los elementos esenciales de la gestión de la producción es hacer un esfuerzo para que los productos no salgan a la venta cuando el mercado está abarrotado y los precios están bajos.

Un adecuado control conlleva el mantener registros, para tener claro cuáles han sido los costos en los que se ha incurrido durante el proceso de producción. Se recomienda llevar registros sobre insumos, materiales, mano de obra. También es importante llevar registros de los rendimientos para asegurarse que los recursos utilizados están rindiendo de la mejor manera.

Un elemento que cada vez cobra más importancia a nivel de clientes y consumidores es el aseguramiento de la calidad y de la inocuidad de los productos, para esto se han desarrollado diversos sistemas.

10. Usted calcula las áreas y cantidades que decide sembrar y/o producir tomando en cuenta los volúmenes y calidades que demandan los clientes?
11. ¿Cuando usted siembra o planifica la producción lo hace programando que los productos salgan a la venta cuando los mercados no estén abarrotados de mucha producción y los precios estén bajos?
12. ¿Mantiene registros para llevar un control de las cantidades y costos de insumos, materiales y mano de obra, costos de producción, y rendimientos?
13. ¿Cuenta con sistemas para gestionar adecuadamente la calidad y la inocuidad de los productos (Sistemas de rastreabilidad, Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas Pecuarias, Buenas Prácticas de Manufactura)?

Gestión financiera

Interesa conocer la situación de los pequeños y medianos productores en cuanto al manejo de estos temas; en particular, **el gran objetivo de la discusión es valorar cual es realmente la preocupación que tienen los productores alrededor del control de la gestión financiera de su negocio; si los manejan o bien si es un asunto desconocido.**

El proceso de planificación financiera requiere primero que los productores realicen estimaciones previas de los posibles costos e ingresos para determinar si la iniciativa podrá ser rentable.

Una vez que se identifica que el proyecto podría generar utilidades y se inicia el proceso de producción se debe llevar un adecuado control de los costos de producción y comercialización; así como, los ingresos por las ventas de los productos, con base en esto se deberá calcular la utilidad.

El inadecuado control de estos elementos podría llevar a pensar a los productores que están ganando dinero, cuando en la realidad podrían estar perdiendo o ganando mucho menos que lo que ellos creían.

Muchos productores tienen limitados recursos para el desarrollo de sus actividades y se ven obligados a buscar financiamiento, sin embargo el no conocer como evaluar las distintas fuentes de financiamiento los puede llevar a tomar decisiones equivocadas.

14. ¿Antes de producir usted considera los posibles costos e ingresos para determinar si su negocio será rentable?
15. ¿Usted lleva control de los ingresos por venta de sus productos?
16. ¿Usted lleva control de los costos de producción y comercialización de sus productos?
17. ¿Usted determina la utilidad de su negocio con base en los registros de ingresos y costos?
18. ¿Cuándo requiere financiamiento usted realiza una evaluación de las distintas fuentes disponibles considerando los requisitos, los plazos y los intereses antes de seleccionar la mejor opción?

Gestión del riesgo

Las actividades agrícolas y ganaderas están expuestas a factores de riesgo que pueden incidir de forma negativa en su desarrollo. A diferencia de otros sectores de la economía, el sector agropecuario es considerado por los inversionistas, entidades financieras, gobiernos, y otros agentes económicos como un sector de alto riesgo puesto que sus niveles de producción pueden ser afectados por factores adversos como: los desastres naturales, las condiciones climáticas, la volatilidad de los precios, entre otros.

El objetivo es valorar si los productores y agroempresarios conocen los diferentes tipos de riesgos, si conocen estrategias que les permitan reducirlos o eliminarlos y si las ponen o no en práctica.

Sí las agroempresas planifican sus actividades con una visión de mediano y largo plazo, mejorarían sustancialmente su desempeño puesto que desarrollarían sus actividades de forma anticipada, ordenada, en el marco de objetivos y una estrategia definida.

En la medida en que las agroempresas, cuenten con una planificación y manejo adecuados en diversos aspectos, podrán tomar decisiones que minimicen los riesgos de la actividad.

La etapa clave en el manejo de los riesgos es la identificación de los mismos con la mayor precisión posible. Entro los principales riesgos destacan los relacionados con: la producción, las gestión financiera, la tecnología, los legales y los relacionados con el recurso humano.

En cuanto mayor sea el crecimiento y la especialización de las organizaciones o empresas, mayores y numerosos serán los riesgos de funcionamiento. Es recomendable que los productores de pequeña y mediana escala analicen al menos los riesgos que con más frecuencia los afectan.

Para ello analizaremos las siguientes preguntas:

19. ¿Toma usted en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa para los resultados de la cosecha los cambios bruscos de las condiciones climáticas (lo que se denomina el cambio climático), la incidencia de plagas y otros riesgos para la producción?
20. ¿Toma usted en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa la disminución de precios de venta de sus productos?
21. ¿Toma usted en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa el aumento de costos de producción y comercialización?

Sección 2. Identificación de las necesidades de fortalecimiento de la asociatividad

La asociatividad: Se concibe como una unión voluntaria de personas que se articulan para realizar acciones conjuntas a favor de alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr individualmente.

La dinámica de los mercados hace que las posibilidades de éxito de los pequeños y medianos productores se vean afectadas por su limitada oferta y poder de negociación frente al resto de los eslabones de la cadena, la asociatividad se presenta como una opción para enfrentar este problema, además desarrollada de la manera correcta permite el acceso a soporte técnico y servicios para los asociados (provisión de insumos, financiamiento, programa de salud y educación, comercialización); así como la defensa de los intereses de los productores (normativa, créditos, asistencia técnica, mercados) y la cohesión social en las áreas rurales.

Si bien es cierto los beneficios de la asociatividad son muy conocidos, no es un secreto que ponerla en práctica no es sencillo. Los productores que desean trabajar de manera asociativa se deberán enfrentar a diversos retos, entre ellos: seleccionar y constituir formalmente la figura asociativa; operarla con visión de mercado, es decir pensando en lo que demanda el mercado y no lo que ellos producen; contar con liderazgo, contar con el involucramiento de los socios, prestar servicios que agreguen valor y ser transparente.

Con base en su experiencia y considerando la realidad general de la organización a la que usted pertenece y no en su caso particular, las siguientes preguntas pretenden identificar como están funcionando las organizaciones del sector agrícola de su país.

PREGUNTAS

1. ¿La organización se encuentra legalmente constituida (cuenta con estatutos, reglamentos y manuales de funciones)?
2. ¿La organización planifica e impulsa proyectos con visión de mercado?
3. ¿La organización cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la organización?
4. ¿Los productores participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización?
5. ¿Los productores se sienten comprometidos y cumplen sus compromisos con la organización (entrega y calidad de los productos)?
6. ¿La organización le brinda servicios tales como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos, almacenamiento y transporte?
7. ¿La organización se preocupa por involucrarse en procesos que brinden mayor valor agregado al producto como almacenamiento, procesamiento, distribución o venta directa?
8. ¿El hecho de pertenecer a la organización le ha generado mejores utilidades y beneficios (gracias por asistencia técnica, el acceso a insumos a mejores precios, por venta en conjunto y otras)?
9. ¿Se realizan eventos de rendición de cuentas para mantener informados a los miembros de la organización?
10. ¿Considerando el funcionamiento, la gestión, los servicios y el compromiso de los miembros usted considera que la organización seguirá funcionando durante los próximos años?

ANEXO 6: Formulario para identificar las necesidades de fortalecimiento de la gestión agroempresarial y la asociatividad

I. Conocimiento del mercado

1. ¿Conoce los productos que está demandando el mercado?
 Si
 No
2. ¿Conoce a los clientes a los cuales podrá vender sus productos?
 Si
 No
3. ¿Conoce la calidad y la cantidad que estos clientes exigen?
 Si
 No
4. ¿Conoce los precios a los que podrá vender sus productos?
 Si
 No
5. ¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?
 Si
 No

II. Estrategia de venta

6. ¿Usted busca que sus productos sean diferentes a los de la competencia a fin de obtener mejores ingresos (por medio de una mejor calidad, sellos de certificación -orgánicos, comercio justo, denominaciones de origen-, precios más competitivos, mejor plazo de entrega, mejor distribución, mayor crédito)?
 Si
 No
7. ¿Usted define sus precios con base en el seguimiento de los precios y las calidades de los productos presentes en el mercado?
 Si
 No
8. ¿A la hora de vender su producto considera usted los distintos posibles compradores (intermediarios, industria, exportadoras, otros) con el fin de seleccionar al que le genera los mayores ingresos?
 Si
 No
9. Utiliza algunos instrumentos de comercialización para vender sus productos (contratos de compra y venta, convenios, bolsas de productos)?
 Si
 No

III. Gestión de la producción

10. Usted calcula las áreas y cantidades que decide sembrar y/o producir tomando en cuenta los volúmenes y calidades que demandan los clientes?
 Si
 No
11. ¿Cuando usted siembra o planifica la producción lo hace programando que los productos salgan a la venta cuando los mercados no estén abarrotados de mucha producción y los precios estén bajos?
 Si
 No
12. ¿Mantiene registros para llevar un control de las cantidades y costos de insumos, materiales y mano de obra, costos de producción, y rendimientos?
 Si
 No
13. ¿Cuenta con sistemas para gestionar adecuadamente la calidad y la inocuidad de los productos (Sistemas de rastreabilidad, Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas Pecuarias, Buenas Prácticas de Manufactura)?
 Si
 No

IV. Gestión financiera

14. ¿Antes de producir usted considera los posibles costos e ingresos para determinar si su negocio será rentable?
- Si
 No
15. ¿Usted lleva control de los ingresos por venta de sus productos?
- Si
 No
16. ¿Usted lleva control de los costos de producción y comercialización de sus productos?
- Si
 No
17. ¿Usted determina la utilidad de su negocio con base en los registros de ingresos y costos?
- Si
 No
18. ¿Cuándo requiere financiamiento usted realiza una evaluación de las distintas fuentes disponibles considerando los requisitos, los plazos y los intereses antes de seleccionar la mejor opción?
- Si
 No

V. Gestión del riesgo agroempresarial

19. ¿Toma usted en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa para los resultados de la cosecha los cambios bruscos de las condiciones climáticas (lo que se denomina el cambio climático), la incidencia de plagas y otros riesgos para la producción?
- Si
 No
20. ¿Toma usted en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa la disminución de precios de venta de sus productos?
- Si
 No
21. ¿Toma usted en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa el aumento de costos de producción y comercialización?
- Si
 No

Sección 2. Identificación de las necesidades de fortalecimiento de la asociatividad

1. ¿La organización se encuentra legalmente constituida (cuenta con estatutos, reglamentos y manuales de funciones)?
- Si
 No
2. ¿La organización planifica e impulsa proyectos con visión de mercado?
- Si
 No
3. ¿La organización cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la organización?
- Si
 No
4. ¿Los productores participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización?
- Si
 No
5. ¿Los productores se sienten comprometidos y cumplen sus compromisos con la organización (entrega y calidad de los productos)?
- Si
 No

6. ¿La organización le brinda servicios tales como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos, almacenamiento y transporte?
 Si
 No
7. ¿La organización se preocupa por involucrarse en procesos que brinden mayor valor agregado al producto como almacenamiento, procesamiento, distribución o venta directa?
 Si
 No
8. ¿El hecho de pertenecer a la organización le ha generado mejores utilidades y beneficios (gracias por asistencia técnica, el acceso a insumos a mejores precios, por venta en conjunto y otras)?
 Si
 No
9. ¿Se realizan eventos de rendición de cuentas para mantener informados a los miembros de la organización?
 Si
 No
10. ¿Considerando el funcionamiento, la gestión, los servicios y el compromiso de los miembros usted considera que la organización seguirá funcionando durante los próximos años?
 Si
 No

ANEXO 7. Organizaciones e instituciones participantes en el “taller de demanda”

Ecuador	Paraguay	Guatemala
SISACUMA	Cooperativa Guayaibí	Federación de Ganaderos de Guatemala (FEGAGUATE)
Asociación Artesanal Ceibo Miel	ADP	Cooperativa Integral ATESCATEL, R.L
Asociación Praderas del Toachi	Secretaría de Acción social Comité Programa Ñopotyvo	Asociación de Desarrollo Integral Nuevo Amanecer, Suchitepéquez - ASODINA
Comuna San Simón	Asociación de Granjeros del Paraguay (AGP)	Asociación de Agricultores de Nueva Concepción, Escuintla - AANC
Asociación Tierra Productiva	Molino San Juan	Cooperativa Agrícola Integral La Montaña, Retalhuleu.
Asociación Luz para un Pueblo que Lucha	(Coordinadora de Productores de Sésamo) Cooprose	Cooperativa MASTEPEC
Sumak Life	Asociación Paraguaya de Productores y Exportadores de Pollos (APPEP)	Comité de Cacao y Chocolate Diferenciado de AGEXPORT
Funorsal – Salinerito	Comité Paraíso Poty	ACODIH
Asociación Los Almendros	Central Paraguaya de Cooperativas (CEPACOOOP)	Asociación Nacional del Café (ANACAFE)
Asociación Agroartesanal Puerto Limón	Programa Nacional de Caña de Azúcar	Cooperativa Integral Murallas de Campeche
Asociación Libertad Lojana	Comité Montanaro	Cooperativa Integral Agrícola, Café Especial Poaquileño - CIAGGP
Asociación La Valencia	Programa CIAB Instituto Paraguayo de Tecnología Agropecuaria (CIAB/IPTA)	ACAFESAM
AFTET	Viceministerio de Ganadería	Asociación Nacional de Avicultores (ANAVI)
Asociación Agroartesanal San José	Dirección de Extensión Agraria	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
Asociación de Productores Agrícolas La Montañita	Dirección General de Planificación	
Quesera El Cebadeñito	Estanques de cria de peces Ecopez	Asociación de Viveros Frutales de Guatemala. (ASOVIFRUGUA)
Chankuap	Cooperativa Vía Ferrea	Federación de Asociaciones de Agricultores de Guatemala (FASAGUA)
Asociación de Productores de Plantas Medicinales Las Flores	Instituto Paraguayo de Tecnología (Agropecuaria IPTA)	Comité de Cadena de Rambután
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca MAGAP	Dirección de Educación Agraria	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)
Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO		Proyecto Compras para el Progreso – Programa Mundial de Alimentos (P4P/ PMA)
COPROBICH		FAO

3. Como realizar una adecuada gestión de las producción	
3.1 Como calcular las áreas y cantidades que se deben sembrar y/o producir tomando en cuenta los volúmenes y calidades que demandan los clientes	
3.2 Como programar la producción para que los productos salgan cuando el mercado no está abarrotado de mucha producción y cuando los precios están bajos	
3.3 Como mantener registros para llevar el control de las cantidades y costos de insumos, materiales y mano de obra, costos de producción, y rendimientos	
3.3 Como gestionar adecuadamente la calidad y la inocuidad de los productos (Sistemas de rastreabilidad, Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas Pecuarias, Buenas Prácticas de Manufactura)	
4. Como realizar un adecuada gestión financiera	
4.1 Como estimar si la iniciativa de producción podría ser rentable (análisis de costos e ingresos antes de producir)	
4.2 Como llevar un adecuado control de los ingresos por ventas	
4.3 Como llevar un adecuado control de los costos	
4.4 Como determinar la utilidad del negocio	
4.5 Como evaluar las posibles fuentes de financiamiento disponibles (considerando los requisitos, los plazos y los intereses antes de tomar la decisión de solicitar o no un crédito)	

Sección C. Contrastación entre los temas evaluados en el taller de demanda y la oferta del instrumento	SI	NO
5. Como gestionar adecuadamente el riesgo agroempresarial		
5.1 Identificación y preparación para enfrentar riesgos relacionados con cambios bruscos en las condiciones climáticas, la incidencia de plagas y otros riesgo para la producción		
5.2 Identificación y preparación para afrontar riesgos en la disminución de los precios de venta		
5.3 Identificación y preparación para afrontar riesgos en la disminución de aumento en los costos de producción y comercialización		
6. Características de las aplicación de los instrumentos		
6.1 Se aplica directamente en productores		
6.2 Se desarrolla mediante procesos de capacitación para capacitadores		
6.3 Los instrumentos incorporan el seguimiento en la aplicación de los instrumentos		
6.4 Los instrumentos están adaptados para rubros específicos		
6.5 Se cuenta con materiales y guías impresas para el desarrollo y aplicación de los instrumentos		
7. Cuentan los instrumentos promovidos por su institución u organización con Áreas adicionales		
En caso afirmativo favor indicar estas áreas junto con una breve descripción de los contenidos.		

Formulario para la identificación de la Identificación de la presencia de los temas relacionados con asociatividad evaluados en el “Taller de Demanda” en los instrumentos que su institución u organización dispone

Sección A. Identificación de la institución u organización		
Institución u organización		
Persona de contacto		
Cargo		
Unidad		
Teléfono		
Correo electrónico		
	SI	No
Su institución u organización cuenta con arreglos institucionales, metodologías e instrumentos para el desarrollo y fortalecimiento de la asociatividad.		

ANEXO 8. Formulario para la identificación de la oferta institucional pública y privada para apoyar a los productores agrícolas de pequeña y mediana escala en el fortalecimiento de sus capacidades agroempresariales

Sección A. Identificación de la institución u organización		
Institución u organización		
Persona de contacto		
Cargo		
Unidad		
Teléfono		
Correo electrónico		
	SI	No
¿Su institución u organización cuenta con arreglos institucionales o instrumentos para el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales de los productores y agroempresarios de pequeña y mediana escala?		

En caso afirmativo favor completar la siguiente ficha

Sección B. Ficha resumen de arreglos institucionales y/o instrumentos para apoyar el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales		
	Consulta	Respuesta
Nombre	Indicar el nombre con el que se identifica el arreglo institucional y/o instrumento	
Por quién fue desarrollado	Indicar la institución u organización que desarrolló el instrumentos	
Fecha de desarrollo	Se refiere al año en que fue desarrollado	
Objetivo	Se refiere al objetivo del instrumento	
Población meta	A quien va dirigido el instrumento	
Descripción del instrumento	De forma resumida hacer una reseña del instrumento y sus componentes.	
Ámbito de aplicación	Nacional, regional o territorial	
Experiencia de aplicación	Breve descripción de la experiencia en la aplicación del instrumento indicando los socios (instituciones, organizaciones y otros) con los que se ha implementado este iniciativa	
Materiales utilizados y sus contenidos	Breve descripción de los materiales utilizados (cuadernos, guías, presentaciones, etc.) y los contenidos de cada una de ellas.	
Factores de éxito	Mencionar los factores que han permitido que la aplicación de esta iniciativa haya sido exitosa	
Retos que se ha presentado	Mencionar los aspectos que han dificultado la correcta implementación del instrumento y de la aplicación por parte de los productores	
Notas	Cualquier otra observación que se considere de relevancia para que el instrumento pueda ser exitoso.	

Sección C. Contrastación entre los temas evaluados en el taller de demanda y la oferta del instrumento		SI	NO
1.			
1.1	Cómo identificar lo que demanda el mercado		
1.2	Cómo identificar clientes potenciales		
1.3	Cómo identificar la calidad y la cantidad de producto que demandan los clientes		
1.4	Cómo identificar los precios de los productos similares al suyo en el mercado		
1.5	Cómo identificar su competencia y las características de los productos que ellos ofrecen		

2. Como desarrollar una estrategia de mercadeo	
2.1 Estrategias para diferenciar los productos de la competencia (por ejemplo: mejor calidad, sellos de certificación -orgánicos, comercio justo, denominaciones de origen-, precios más competitivos, mejor plazo de entrega, mejor distribución, mayor crédito)	
2.2 Estrategias para la definición de precio	
2.3 Estrategias para la definición de los clientes y los canales de comercialización	
2.4 Utilización de instrumentos de comercialización (contratos de compra y venta, convenios, bolsas de productos)	

En caso afirmativo favor completar la siguiente ficha

Sección B. Ficha resumen de arreglos institucionales y/o instrumentos para apoyar el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales	
Consulta	Respuesta
Nombre	<i>Indicar el nombre con el que se identifica el arreglo institucional y/o instrumento</i>
Por quién fue desarrollado	<i>Indicar la institución u organización que desarrolló el instrumentos</i>
Fecha de desarrollo	<i>Se refiere al año en que fue desarrollado</i>
Objetivo	<i>Se refiere al objetivo del instrumento</i>
Población meta	<i>A quien va dirigido el instrumento</i>
Descripción del instrumento	<i>De forma resumida hacer una reseña del instrumento y sus componentes.</i>
Ámbito de aplicación	<i>Nacional, regional o territorial</i>
Experiencia de aplicación	<i>Breve descripción de la experiencia en la aplicación del instrumento indicando los socios (instituciones, organizaciones y otros) con los que se ha implementado este iniciativa</i>
Materiales utilizados y sus contenidos	<i>Breve descripción de los materiales utilizados (cuadernos, guías, presentaciones, etc.) y los contenidos de cada una de ellas.</i>
Factores de éxito	<i>Mencionar los factores que han permitido que la aplicación de esta iniciativa haya sido exitosa</i>
Retos que se ha presentado	<i>Mencionar los aspectos que han dificultado la correcta implementación del instrumento y de la aplicación por parte de los productores</i>
Notas	<i>Cualquier otra observación que se considere de relevancia para que el instrumento pueda ser exitoso.</i>

Sección C: Contrastación entre los temas evaluados en el taller de demanda y la oferta del instrumento	I I	
	SI	N O
1. Apoyo para la conformación legal (inscripción, desarrollo de estatutos, reglamentos y manuales de funciones)		
2. Planificación con visión de mercado		
3. Desarrollo y preparación de líderes en gestión organizativa		
4. Fomento de la participación e involucramiento de los productores en las actividades de la organización		
5. Cumplimiento por parte de los productores de los compromisos asumidos con las organización		
6. Diseño e implementación de servicios para los socios (asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos, almacenamiento y transporte)		
7. Diseño e implementación de procesos que le brinden mayor valor agregado al producto (almacenamiento, procesamiento, distribución o venta directa)		
8. Estimación de los beneficios económicos de pertenecer a las organización versus que los productores produzcan y comercialicen por su propia cuenta		
9. Instrumentos para la rendición de cuentas a los miembros de las organización		
10. Procesos que permiten la sostenibilidad de la organización en el tiempo		

11. Características de las aplicación de los instrumentos	
11.1 Se aplica directamente en productores	
11.2 Se desarrolla mediante procesos de capacitación para capacitadores	
11.3 Los instrumentos incorporan el seguimiento en la aplicación de los instrumentos	
11.4 Los instrumentos están adaptados para rubros específicos	
11.5 Se cuenta con materiales y guías impresas para el desarrollo y aplicación de los instrumentos	
Cuentan los instrumentos promovidos por su institución u organización con Áreas adicionales	
En caso afirmativo favor indicar estas áreas junto con una breve descripción de los contenidos.	

ANEXO 9. Fichas de las 12 experiencias preseleccionadas

Nombre	Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial (MEGA) – Colombia
Objetivo	Promover el desarrollo económico de Bogotá y Cundinamarca
Población meta	Productores, empresarios o comercializadores del sector agrícola o agroindustrial de Bogotá y Cundinamarca.
Descripción del instrumento	<p>El MEGA es una estrategia que se creó en el año 2005. Apoya a empresarios que buscan fortalecer y diversificar la capacidad productiva y exportable de distintos tipos de productos agrícolas y agroindustriales.</p> <p>Ofrece tres tipos de servicios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Gestión agrícola Los beneficiarios se pueden certificar en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM y HACCP). Podrán formar parte de jornadas de intercambio de conocimiento, talleres informativos, conversatorios temáticos y gras técnicas empresariales. Pueden también presentar proyectos en convocatorias de ciencia y tecnología. 2) Gestión agroindustrial Busca generar un espacio de acompañamiento y asesoría especializada en el que el empresario transformador de productos agrícolas puede fortalecer su empresa a través de procesos productivos, apoyo en el desarrollo de productos innovadores y con valor agregado que puedan llegar a mercados nacionales e internacionales, con prácticas competitivas, rentables y sostenibles. 3) Gestión comercial Presta asesoría especializada para generar propuestas de exportación que lleguen a los mercados del Caribe, Estados Unidos y Europa. Ofrece además los siguientes servicios: formación (gerencia internacional de negocios, formación exportadora); eventos comerciales (ruedas de negocios, misiones exploratorias, misiones comerciales, participación en ferias); programas de desarrollo de proveedores; y redes empresariales para la exportación. <p>En los últimos dos años y medio de implementación, el MEGA ha ejecutado actividades y servicios con 25 entidades, 800 productores, 80 agroindustrias y 20 comercializadoras. Además, ha gestionado: 18 proyectos en innovación, calidad, desarrollo de proveedores y promoción comercial; cinco convenios institucionales; la promoción de 150 empresarios en ferias internacionales con identificación de perfiles de mercado agroindustrial; la validación de tendencias y la realización de ruedas de negocios con compradores internacionales. El MEGA ha conseguido además recursos de cofinanciación por valor de US \$5,4 millones, 650 hectáreas certificadas en BPA y 400 hectáreas como orgánicas. Además, ha realizado una serie de convenios con instituciones como gobiernos locales, cámaras de comercio, corporaciones, ministerios, centros de aprendizaje, universidades, organismos internacionales, centros de desarrollo tecnológico e instituciones financieras.</p>
Materiales	<p>Guía de buenas prácticas agrícolas y de buenas prácticas de manufactura.</p> <p>Documentos de información de mercados.</p> <p>Normativas.</p> <p>Trámites para exportar.</p> <p>Fichas técnicas de productos agrícolas.</p> <p>Videos de casos exitosos.</p>
Nombre	Programa Oportunidades Rurales – Colombia
Objetivo	<p>Objetivo general: contribuir a la lucha contra la pobreza rural, a través del incremento del empleo y de los ingresos de las familias más pobres, mejorando para ello la competitividad e integración a los mercados de las microempresas rurales.</p> <p>Propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Acceso a servicios de asistencia técnica que permitan eliminar las barreras tecnológicas, comerciales, gerenciales y organizativas. · Acceso a servicios de micro financiamiento que respondan a las características de la microempresa rural. · Disponibilidad de una amplia oferta de servicios técnicos y financieros. · La aplicación de nuevas políticas y herramientas de gestión pública en beneficio de las microempresas rurales.
Población meta	Microempresas rurales y organizaciones campesinas
Descripción	<p>Este Programa del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) está integrado por cinco fondos a los que pueden acceder los beneficiarios:</p> <p>Desarrollo de negocios rurales.- Financia proyectos empresariales presentados por organizaciones campesinas, que generen empleo e ingresos. Los proyectos deben ser presentados por organizaciones legales de pequeños productores rurales pertenecientes a los niveles 1 y 2 del Sisben, que realicen actividades económicas vinculadas con las cadenas productivas prioritarias de cada departamento.</p> <p>Incentivos al ahorro para jóvenes rurales.- Busca estimular en los jóvenes rurales el espíritu empresarial y la cultura de ahorro para administrar sus recursos. Cofinancia la capacitación de jóvenes de colegios agropecuarios en programas de educación financiera y otorga incentivos al ahorro formal, con un propósito productivo, por un 50% del dinero ahorrado por cada joven y hasta por un monto máximo de \$ 360 mil por año, durante tres años.</p> <p>Acceso a microcrédito rural.- Financia con microcréditos las necesidades de capital de trabajo e inversión de microempresarios rurales.</p> <p>Protección familiar.- Cofinancia la capacitación en programas de educación financiera y otorga incentivos para adquirir seguros de vida.</p> <p>Generación de conocimiento.- Ofrece concursos de gestión del conocimiento (experiencias exitosas, lecciones aprendidas, innovaciones), espacios e información para la circulación del conocimiento y talleres de diálogo de políticas.</p>
Experiencia de aplicación	<p>Oportunidades Rurales es la continuación del programa PADEMER, que empezó a ejecutarse con fondos del FIDA y del gobierno colombiano en 1997. Los responsables de la ejecución fueron el MADR y la institución cooperante, y la responsable de la administración del préstamo y de la supervisión fue la CAF. El objetivo del PADEMER, que operó como tal hasta el año 2007, era aumentar los ingresos y el empleo en las zonas rurales mediante la prestación de apoyo al desarrollo de la microempresa rural. Abarcó todo el territorio, aunque inicialmente se dio prioridad a cuatro departamentos (Bolívar, Sucre, Cauca y Nariño) por su elevada concentración de pobreza rural y por reunir condiciones favorables para el desarrollo de actividades microempresariales. A partir de 2007, pasó a llamarse Oportunidades Rurales, adoptando la siguiente estrategia de intervención: los microempresarios definen las necesidades de fortalecimiento de sus empresas y concursan para obtener recursos para la cofinanciación de planes de negocios. Luego sustentan sus propuestas ante comités evaluadores conformados por representantes públicos y privados del sector, y por delegados de microempresas exitosas. De manera paralela, pueden acceder además a servicios microfinancieros y de fortalecimiento de sus capacidades empresariales.</p>
Materiales	Convocatorias, presentación de propuestas, guías para la presentación de propuestas, sistematizaciones y evaluaciones de impacto.

Nombre	Programa Nacional de Agroindustria Rural (PNAIR) – Nicaragua
Objetivo	Bajo la visión de cadenas productivas y desarrollo humano territorial con equidad, integrar la producción agropecuaria, piscícola, acuícola y apícola, promoviendo los procesos de transformación bajo estándares de calidad internacional y medidas de protección ambiental.
Población meta	Pequeñas y medianas agroindustrias rurales
Descripción del instrumento	<p>El programa, una herramienta clave del Programa sectorial rural PRORURAL INCLUYENTE y del Plan Nacional de Desarrollo Humano impulsado por el Gobierno nicaragüense a través del Instituto de Desarrollo Rural, cuenta con los siguientes cinco componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación institucional y fortalecimiento de capacidades. Promueve la agroindustria rural en un entorno incluyente, con actores públicos y privados trabajando de forma conjunta con productores y empresas fortalecidas a lo largo de la cadena productiva. 2. Desarrollo del talento humano. Las acciones de este mecanismo están orientadas al fortalecimiento de capacidades para contribuir a elevar el nivel de desarrollo humano y el empleo, mejorar los ingresos, abastecer el mercado interno, y mitigar el deterioro de los ecosistemas rurales. 3. Asociatividad. La organización de los productores es un requisito indispensable para acceder al PNAIR. Este componente se orienta al fortalecimiento y promoción de la articulación y cooperación entre productores individuales y las empresas existentes. 4. Apoyo a la agregación de valor: inclusión de productores y empresarios rurales en cadenas de valor. Fomenta las cadenas de valor para lograr un aumento significativo en el valor de la producción. 5. Desarrollo tecnológico. Propicia la generación y adopción de nuevas tecnologías apropiadas, amigables con el medio ambiente, para mejorar la productividad, diversificar la producción e incrementar los estándares de calidad en los procesos de transformación agroindustrial. 6. Calidad de los productos. Promueve un sistema de gestión de inocuidad para establecer una comunicación fluida y llevar un control eficaz en todos los eslabones de la cadena agroindustrial. 7. Promoción comercial. Busca articular a grupos de productores y organizaciones empresariales con los demandantes de productos, consumidores, empresas de servicio y empresas comercializadoras que promuevan el producto en nuevos mercados. <p>Este Programa retoma las acciones del Plan de Desarrollo de la Costa Caribe, apoyando el eje de Transformación Económica Equitativa, Sostenible y Armónica entre los Seres Humanos y la Naturaleza, con énfasis en el programa de desarrollo agroindustrial para la producción de alimentos propios del trópico húmedo, la promoción de la pesca artesanal de especímenes de escamas y su procesamiento, y el desarrollo de capacidades.</p> <p>El PNAIR integra a instituciones públicas y privadas del nivel central y territorial, productores y productoras, organizaciones gremiales, grupos empresariales, trabajadores y trabajadoras del campo, comunidades étnicas, gobiernos locales, así como representaciones del poder ciudadano en los territorios, bajo la coordinación del Instituto de Desarrollo Rural (IDR).</p>
Materiales	<i>Folleto</i>
Nombre	Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER) – Honduras
Objetivo	Impulsar procesos participativos de desarrollo empresarial rural mediante servicios eficientes y eficaces de capacitación, asistencia técnica y financiera para la formación y fortalecimiento de cajas rurales, micro -empresas, agronegocios e iniciativas de energía renovable, que mejoren la calidad de vida de la población objetivo de manera sostenible.
Población meta	Pequeños y medianos productores rurales
Descripción del instrumento	<p>FUNDER es una organización privada sin fines de lucro que se creó en 1997 e impulsa procesos participativos de desarrollo empresarial, mediante servicios de capacitación y asistencia técnica de organización, producción, procesamiento, comercialización, financiamiento y fortalecimiento de cajas rurales, microempresas e iniciativas de agronegocios. Está formada por autoridades de gobierno, representantes de la sociedad civil y miembros de la cooperación internacional. Ofrece los siguientes servicios específicos:</p> <p>Estrategias de desarrollo rural. Consiste en la caracterización científica y participativa del contexto territorial, definición de potencialidades de inversión y negocios, junto con los actores locales.</p> <p>Estrategia para el desarrollo de cajas rurales. Impulsa sistemas de financiamiento alternativos, siendo las cajas rurales uno de los mecanismos de mayor relevancia en el país. Estas atienden al sector más pobre y sin acceso a sistemas de financiamiento formales. Las cajas rurales de FUNDER son empresas comunales creadas y administradas por hombres y mujeres del campo que se juntan para mejorar su calidad de vida.</p> <p>Estrategia para el desarrollo de negocios rurales. FUNDER cuenta con una metodología de intervención que le ha permitido generar iniciativas de agronegocios asistidas bajo el modelo de la pequeña agricultura empresarial. Sus asociados incursionan en los mercados gracias a la asistencia, capacitación y apoyo integral en aspectos de organización, producción, gestión, transformación, comercialización y administración.</p> <p>En sus 15 años de vida, FUNDER ha aprendido que para generar desarrollo empresarial con pequeños productores no basta la asesoría técnica y capacitación tradicional. Se requieren esquemas más dinámicos y sostenibles como la co-inversión, el compartir riesgos al momento de desarrollar negocios agrícolas, un alto nivel de compromiso del recurso humano, y una visión de sostenibilidad empresarial por medio de procesos de crecimiento graduales. Para plasmar su visión, ha desarrollado estructuras operativas especializadas como el "Centro de Agronegocios", que impulsa la prestación de servicios al sector agrícola con familias rurales, para que se organicen en empresas y fortalezcan su gestión, organización, producción, procesamiento y comercialización, así como la aplicación de buenas prácticas agrícolas. Ha creado además en el año 2010 el Centro Gota Verde, que busca vincular el financiamiento especializado en energía renovable con iniciativas de biocombustibles a pequeña escala.</p> <p>A lo largo de su historia, FUNDER a ejecutado proyectos por medio de la cooperación con instituciones del gobierno, organizaciones del sector privado, organismos y agencias de cooperación internacional, alcaldías y con varias fundaciones europeas de desarrollo</p>
Materiales utilizados	Herramienta de investigación: Análisis de Contexto Territorial (ACT). Manuales y materiales educativos de los ciclos de capacitación.

Nombre	Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX) – Paraguay
Objetivo	REDIEX tiene como misión impulsar el desarrollo económico y social del Paraguay a través de las exportaciones y la atracción de inversiones.
Población meta	Emprendedores en general, y entidades relacionadas con el desarrollo del sector exportador.
Descripción del instrumento	<p>REDIEX es un organismo dependiente del Ministerio de Industria y Comercio creado para implementar el Plan Nacional de Exportación, mediante el trabajo en red con todos los actores clave del gobierno, empresariado, universidades y organizaciones de la sociedad civil. Este espacio de diálogo estratégico busca impulsar las exportaciones y atraer inversiones construyendo y poniendo en marcha una agenda de políticas que incidan en la mejora de la competitividad de los sectores relacionados a la producción de bienes y servicios. REDIEX trabaja en cuatro ejes de acción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mesas sectoriales: se han instalado mesas sectoriales en 7 áreas: carnes y cueros, forestales, frutas y hortalizas, stevia, textil y confección, TIC's y turismo. 2. Atracción de inversiones: consiste en buscar capitales para impulsar la producción con fines de exportación entre potenciales inversores locales y extranjeros, y acompañarlos en el proceso de instalación y consolidación de sus proyectos. 3. Clima de negocios: se trabaja, mediante mesas interinstitucionales (integradas por representantes del sector público, del sector privado y de las universidades), en el mejoramiento del ambiente de negocios. 4. Promoción internacional: se exploran oportunidades de negocios en el exterior, para y para la atracción de inversiones. <p>Todas estas acciones se trabajan en dos niveles de acción: uno a corto plazo, a través de reformas de carácter administrativo, que permiten lograr resultados inmediatos; y otro a mediano plazo, a través de reformas estructurales y modificaciones del marco legal o institucional.</p>
Experiencia de aplicación	<p>Las mesas sectoriales están entre los logros más palpables de REDIEX. La Mesa Sectorial de Carne y Cuero fue lanzada en 2005 con las siguientes metas: aumentar en 100% el valor de las exportaciones de carne en cuatro años e incrementar en 60% el valor de las exportaciones de cuero en cuatro años. En 2005 se lanzó asimismo la Mesa Sectorial Algodón, Textil y Confecciones con los siguientes objetivos: apertura y/o ampliación de nuevos mercados para las confecciones nacionales, optimización de procesos productivos y desarrollo de nuevos productos, tecnificación de las industrias que procesan la fibra de algodón, promoción de la generación de valor agregado y la diferenciación de las confecciones nacionales. Ese mismo año se creó la Mesa Sectorial de Software y Servicios Informáticos cuyos objetivos fueron aumentar la facturación de la industria local en un 40% por año, aumentar las exportaciones y crear 5.000 empleos.</p> <p>En 2006 se lanzó la Mesa Sectorial de Productos Forestales, conformada por más de 30 instituciones y gremios. Se propuso de manera participativa incrementar las exportaciones, alcanzar el manejo sostenible de bosques nativos y reforestar 500 mil has hasta el año 2016.</p> <p>La Mesa Sectorial de Frutas y Hortalizas también fue lanzada en 2006, con el objetivo de aumentar las exportaciones. Entre sus ejes de acción se encuentran el mejoramiento de la calidad, el aumento de la producción y de los mercados de exportación, y la mejora del ambiente de negocios. La Mesa Sectorial de la Stevia se creó con el propósito de reunir a la cadena de esta planta y diseñar una matriz de competitividad.</p> <p>REDIEX también ha impulsado la Mesa Sectorial de Turismo, la Mesa de Simplificación de Trámites Empresariales que busca mejorar el marco normativo e institucional vinculado a la realización de negocios, y la Mesa de Logística para el Comercio Exterior, cuyo mandato es mejorar la situación de los sectores de transporte e infraestructura.</p>
Materiales	Leyes de incentivos a las inversiones. Regímenes especiales por sector. Perfiles de inversión. Guía de inversiones
Nombre	Asociación de Gremios Productores Agro exportadores del Perú (AGAP) y Asociación de productores de cítricos del Perú (PROCITRUS) - Perú.
Objetivo	<p>AGAP tiene cuatro objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover y defender los intereses y desarrollo de la cadena agro-exportadora como fuente generadora de trabajo, riquezas y divisas para el país. Fomentar la formación de gremios productores agro exportadores. Defender el patrimonio agrario, fitosanitario y ecológico del país. Contribuir a la creación y difusión de la imagen del Perú como importante proveedor mundial de productos agrícolas. <p>Procitrus, uno de los gremios integrantes de AGAP, busca velar por los intereses de los productores de cítricos a través de la implementación de programas orientados a desarrollar la producción y comercialización de los cítricos y sus derivados.</p>
Población meta	AGAP: sector agroexportador Procitrus: productores y exportadores de cítrico
Descripción del instrumento	<p>AGAP es una asociación civil constituida en 2003. Surge frente a la necesidad de una institución que represente al sector agro exportador ante el gobierno y entidades extranjeras. Está integrada por los principales gremios agro-exportadores del Perú, dentro de los cuales se encuentran las siguientes asociaciones de productores de Perú: de Cítricos d (Procitrus); de Lúcumna (Prolucuma); de Paila Hass (Prohass); de Uva de Mesa (Provid); de Cebolla Amarilla (Appcap); de Cacao (Appcacao); de Limón (Prolimón); de Mango (APEM); y la Junta Nacional del Café (JNC).</p> <p>Brinda los siguientes servicios: representación de los intereses del sector ante las autoridades a nivel nacional e internacional; participación en negociaciones internacionales; participación en la gestión de apertura de mercados; asesoría laboral; responsabilidad social empresarial; promoción del sector; información estadística; boletín diario de noticias relacionadas al sector; directorio agro exportador.</p> <p>Uno de sus integrantes, Procitrus, es una asociación civil sin fines de lucro, conformada por productores de cítricos del Perú en 1998.</p> <p>Sus servicios se enfocan en el desarrollo tecnológico (organización de eventos con expertos internacionales, gestión y financiamiento de proyectos de investigación, participación en ferias internacionales y congresos), relaciones institucionales (ejecución de convenios con organismos internacionales, entidades públicas y universidades), ventas y compras corporativas (promovió la creación del Consorcio de Productores de Futas para vender en el exterior de forma conjunta), y asesoramiento técnico.</p>
Experiencia de aplicación	<p>AGAP ha tejido una importante red de relaciones a través de su historia. Actualmente, participa en las siguientes entidades: Comité Consultivo de la Comisión de Comercio Exterior del Congreso de la República; Prompex; Consejo Directivo del Servicio Nacional de Sanidad Agraria; Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria; Comisión Nacional de los Productos Bandera; Comité de Calidad, Sanidad e Inocuidad de los productos de agro exportación; Consejo Empresarial de Negociaciones Internacionales; Comité de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC; Comité de Apertura de Mercados; Mesa Multigremial agraria para la elaboración de la Agenda Interna del Sector Agrario; INCAAGRO.</p> <p>Por su parte, Procitrus cuenta actualmente con 110 Asociados que reúnen el 98% de las exportaciones del país y representan a los principales valles productores de cítricos del Perú con más de 4,000 has sembradas. En los últimos cinco años las exportaciones de cítricos del Perú se han incrementado en más de 20 veces fruto del apoyo brindado por la Asociación en temas de producción y comercialización. Procitrus mantiene relaciones con organizaciones internacionales, entidades públicas nacionales y universidades.</p>
Materiales	AGAP ofrece estadísticas, oportunidades comerciales, documentos de buenas prácticas laborales y de responsabilidad social, y un directorio agroexportador. Publica la revista Agro y Exportación. En Procitrus están disponibles estudios, libros, videos, cursos y el boletín Cirinotas.

Nombre	Programa Creación, Asistencia Técnica y Redes para la Profesionalización Empresarial (CARPE) – Componente de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) – Uruguay
Objetivo	El objetivo del programa es la mejora de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mediante la profesionalización de la gestión y de la empresarialidad.
Población meta	Emprendedores y Mipymes de la ciudad de Montevideo y área metropolitana.
Descripción del instrumento	<p>El programa CARPE es implementado por la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (Dinapyme) y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII). Apunta a promover entre las Mipymes la empresarialidad, la innovación, la profesionalización de la gestión y el uso de servicios técnicos. Procura facilitar el acceso a los servicios de desarrollo que requieran las Mipymes para dar impulso a sus emprendimientos, contribuyendo con el co-financiamiento de los mismos.</p> <p>El Programa apoya a los emprendedores con capacitación para la creación y gestión de una empresa, asistencia en la formulación y asesoramiento en la planificación y gestión del emprendimiento. Los participantes pueden clarificar su idea de negocio, comprender las complejidades de gestionar una PyME, mejorar su capacidad empresarial, adquirir conocimientos y herramientas para la preparación de un plan de negocio, vincularse con otros emprendedores e instituciones de apoyo y ser asesorados.</p> <p>El programa apoya a las empresas con información, asistencia técnica, capacitación o una combinación de ambos, a través de 6 pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Un diagnóstico (gratuito) de la situación de la empresa La formulación (gratuita) de un Plan de Fortalecimiento y Mejora La contratación de prestadores privados de servicios que pueden ser seleccionados por las empresas El co-financiamiento de los servicios de desarrollo empresarial Un subsidio para implantación de sistemas de gestión de la calidad La Ejecución del Plan de Mejora
Experiencia de aplicación	La primera fase de aplicación del programa, el diagnóstico, se realiza en forma participativa, entre un asesor del programa y los principales integrantes de la empresa. Incluye las distintas áreas de gestión de la empresa y, de ser necesario, la dimensión tecnológica de la firma. Esta actividad no tiene costo para la empresa beneficiaria. La formulación del Plan de Fortalecimiento y Mejora también se ejecuta en forma conjunta entre el asesor del programa y el empresario. Esta actividad tampoco tiene costo. Los consultores y/o capacitadores necesarios para cumplir con el plan de mejora son seleccionados por la propia empresa, siendo condición que estén registrados como tales. En caso de que una empresa desea contratar un servicio que no se encuentre en los registros, el mismo puede ser incorporado y luego seleccionado, previa evaluación de su calificación y experiencia por parte del programa. Para los servicios de desarrollo empresarial como consultorías o capacitación se aplican subsidios de hasta 105.000 pesos uruguayos por empresa. El programa evalúa el Plan de Trabajo presentado por cada empresa, con sus actividades, cronograma y propuesta económica, en base a lo cual aprueba el subsidio a otorgarle. Una vez iniciada la ejecución del Plan de Mejora aprobado por el programa, éste realiza a través de los asesores de Dinapyme o de la ANII el seguimiento de todas las actividades cofinanciadas. Las empresas beneficiarias o los prestadores de servicios de desarrollo empresarial contratados por las mismas no pueden modificar las acciones aprobadas en el Plan de Mejora sin el consentimiento del programa.
Materiales	Convocatorias Formularios para aplicar
Nombre	Red de Centros de Innovación Tecnológica (CITES) - Perú
Objetivo	<p>Ser el organismo que agrupa e integra a los Centros de Innovación Tecnológica (CITES) en todos los ámbitos, para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la sinergia interna y con otros agentes del Sistema Nacional de Innovación. 2. Mejorar la oferta colectiva de servicios. 3. Representar los intereses colectivos de sus miembros. 4. Mejorar su posicionamiento, en beneficio de las empresas. 5. Actuar como interlocutor ante el Sector Público, el Sector Empresarial y Académico y otras Entidades.
Población meta	Empresarios, técnicos y profesionales, estudiantes, y consultores y docentes.
Descripción del instrumento	<p>Un CITE es una institución que transfiere tecnología y promueve la innovación en las empresas. Es el socio tecnológico de las empresas para elevar la capacidad de innovación y alcanzar mayor competitividad y productividad. Cada CITE es un punto de encuentro entre el Estado, la academia y el sector privado que se articula con el resto de elementos del Sistema de Innovación de cada cadena productiva, en especial en las regiones. Coordina estrechamente con otros organismos públicos, universidades, institutos de investigación, fondos concursables, cooperación técnica internacional y gremios. Los CITES brindan los siguientes servicios:</p> <p>Capacitación. - Se ofrecen diversos programas dirigidos a mejorar la capacidad y competencias de los técnicos, profesionales y empresarios de las cadenas productivas que atienden, con la finalidad de propiciar un mejor desempeño en los procesos y gestión de la producción.</p> <p>Asistencia técnica. - Se orienta a incrementar la producción, productividad y calidad en las empresas, estableciendo planes de mejora e incorporación de buenas prácticas para la innovación en los sistemas de producción y gestión.</p> <p>Laboratorio y normalización. - En su rol promotor de la estandarización y calidad, los CITES brindan servicios de ensayos de laboratorios para el control de la calidad de materiales, insumos y productos terminados.</p> <p>Investigación y desarrollo de productos. - De manera conjunta con las empresas, se realizan investigaciones y desarrollo de productos innovadores, considerando el uso de nuevas y/o mejoras de tecnologías y procesos para la transformación del producto, enfocándose en la demanda de las empresas y en la identificación de oportunidades de negocio.</p> <p>Soporte Productivo. - Cuentan con plantas piloto que permiten brindar servicios de transformación y procesos para que mejoren su productividad, calidad y estandarización de sus productos.</p> <p>Actualmente la Red está integrada por 14 CITES, públicos y privados, acreditados por el Ministerio de la Producción y el conocimiento actualizado a través de servicios tecnológicos como asistencias técnicas con el soporte de plantas pilotos, capacitación especializada para mejorar la calificación de recursos humanos, servicios de análisis y ensayos de laboratorio para el aseguramiento de la calidad de productos e insumos, promoción de la normalización, diseño asistido por computadora e información técnica y de tendencias, que permiten a las empresas superar los problemas en los procesos de producción y desarrollo de productos. Cuenta con las siguientes entidades de soporte: la Oficina Técnica de Centros de Innovación Tecnológica, del Ministerio de Industrias; el Comité de Innovación Tecnológica Industrial, del Ministerio de la Producción; y el Proyecto Consolidación de la Red de CITES.</p> <p>Charlas técnicas sobre nuevas tecnologías productivas y potencialidad de los mercados. Centro de Documentación con manuales, revistas especializadas, estudios y catálogos de maquinaria y equipos.</p>
Experiencia de aplicación	
Materiales	

Nombre	Programa Cambio Rural - Argentina
Objetivo	Cambio Rural tuvo los siguientes objetivos al momento de su creación: concientizar al sector y a los pequeños y medianos productores rurales sobre las necesidades de cambio ante la crisis económica; capacitar a los actores sociales responsables de viabilizar los cambios necesarios en el ámbito de las PYMES agropecuarias; articular al pequeño y mediano productor con las estructuras de investigación y extensión; asistir al productor agropecuario en intensificación y/o reconversión productiva e integración al desarrollo agroindustrial; promover la reingeniería institucional de los sectores público y privado; generar capacidad intelectual, organizacional y operativa para consolidar e institucionalizar los procesos de cambio; integrar las acciones de los sectores público y privado para organizar los agronegocios y promover la colocación de la producción agropecuaria en los mercados; crear las condiciones básicas que promuevan y faciliten el financiamiento del desarrollo rural y agroalimentario.
Población meta	Pequeños y medianos productores rurales
Descripción del instrumento	El programa Cambio Rural se creó en 1993 con la intención de asistir a pequeños y medianos productores en la búsqueda de alternativas para superar la crisis económica y facilitar su inserción en el contexto de una economía abierta. El programa se orientó a promover la formación de grupos, principalmente en la región Pampeana. La máxima responsabilidad a nivel nacional correspondía al Ministerio de Economía de la Nación. En el orden técnico la responsabilidad de ejecución era del INTA. La financiación estuvo a cargo principalmente del Ministerio y el INTA contribuyó con fondos de contrapartida a través de su personal, estructura operacional y proyectos. Estos recursos se complementaron con aportes de los gobiernos provinciales. Los componentes de acción del Programa fueron cuatro: <ol style="list-style-type: none"> 1) Asistencia técnica. Se orienta a aumentar la capacidad operativa de los productores y a profundizar los proyectos de extensión y experimentación adaptativa que se conducen en el ámbito provincial. La atención de los pequeños y medianos productores se realiza a través de su organización grupal, con una fuerte articulación a entidades intermedias. Estos grupos son asistidos por un promotor asesor. 2) Capacitación y entrenamiento. Se destina a los profesionales involucrados y a los productores agrupados. 3) Difusión y promoción. Con esto se pretende generar motivación entre potenciales beneficiarios. 4) Apoio en áreas específicas. Se basa en la transferencia de tecnologías disponibles y su incorporación a los sistemas productivos.
Experiencia de aplicación	En la práctica, el programa reúne entre ocho y 12 productores para que intercambien experiencias y desarrollen emprendimiento, en vista de mejorar sus producciones y economía, asesorados por un profesional del INTA, que cuenta con las aptitudes necesarias según sea la actividad que los productores desarrollan. El trabajo grupal está basado en el intercambio de información, de puntos de vista y de experiencias, de modo que a través del diálogo entre los miembros se facilita la recreación de las normas, las prácticas de trabajo y la asociatividad. Hacia fines de los años 90, la mayoría de los grupos originales de Cambio Rural dejaron de funcionar por problemas internos, pero la mayoría formó otros grupos productivos, con lo cual se afianzaron los lazos previamente creados. De acuerdo con consultas realizadas por estudios sobre el tema, los productores del programa señalaron haber alcanzado la capacidad de gestionar, planificar, manejar las gestión financiera, llevar estadísticas y adoptar tecnologías en la producción agropecuaria. Hoy, Cambio Rural es llevado adelante por el Ministerio de Agricultura y operativizado por el INTA. Pone especial énfasis en la innovación e incorporación tecnológica a través del trabajo grupal. Beneficia a 1.300 grupos y 14.000 productores argentinos.
Nombre	Proyecto de Desarrollo Rural de la Patagonia (Proderpa) - ARGENTINA
Objetivo	Lograr una integración económica eficaz y reducir las condiciones de vulnerabilidad económica y social de la población rural pobre patagónica, de forma sostenible para el ambiente y con equidad de género.
Población meta	Habitantes rurales pobres de la Patagonia mayores de 14 años.
Descripción del instrumento	El Proderpa es un proyecto de desarrollo rural dirigido a mejorar las condiciones económicas y sociales de la población rural pobre de las provincias de Chubut, Neuquén, Río Negro y Santa Cruz. Depende de la Subsecretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar y cuenta con una coordinación nacional y con coordinaciones provinciales. Se financia con fondos del Gobierno, del FIDAg y contrapartes provinciales. El Proderpa ayuda a los beneficiarios a transformar las actividades económicas de subsistencia en pequeñas empresas sustentables tanto de índole agrícola como no agrícola. Asimismo, proporciona a las organizaciones acceso a los mercados rurales y a servicios de apoyo técnico. Sus actividades se han organizado en torno a dos componentes: <p>Fortalecimiento de las capacidades organizativas. Se brinda ayuda a los beneficiarios para fortalecer y consolidar las organizaciones económicas existentes o crear nuevas orientadas al mercado. Se trata de potenciar las capacidades organizativas de los productores teniendo como base la delimitación de espacios territoriales de orientación económico-productiva.</p> <p>Desarrollo de negocios rurales. Busca mejorar la generación de ingresos de los pobladores mediante el desarrollo de pequeños negocios rurales rentables y sustentables, sean de carácter agropecuario o no. Sólo los grupos organizados tienen acceso a los servicios de apoyo y a los fondos de inversión del proyecto. Se propone facilitar la implementación de planes de negocios a corto plazo, el acceso a servicios financieros integrales a medio y largo plazo, y la conformación de un sistema de información y de vínculos comerciales que mejoren las capacidades de gestión empresarial y productiva de las microempresas rurales.</p>
Experiencia de aplicación	El Proderpa cuenta con una unidad central de coordinación, y cuatro unidades de coordinación provinciales. En cada unidad territorial provincial, el proyecto forma un equipo integrado por un promotor campesino del lugar (seleccionado en función de su capacidad de liderazgo y de comunicación) y un promotor de desarrollo organizativo (un especialista en ciencias sociales o profesional de los servicios sociales). Ambos integrantes seleccionan a organizaciones y grupos locales con intereses económicos y productivos comunes, así como a los jóvenes rurales que desean formarse en oficios. Este equipo de trabajo obtiene los siguientes resultados: un diagnóstico territorial (FODA) y un plan de capacitación y apoyo técnico y organizativo. Los beneficiarios participan en la planificación, gestión y supervisión de las actividades comunitarias y de desarrollo local, mediante mecanismos de adopción de decisiones del proyecto establecidos en comités locales y provinciales.
Materiales	Biblioteca virtual Documentos internos de trabajo Material de capacitación

Nombre de la iniciativa	Programa Formación y Capacitación para Mujeres Campesinas - Chile
Objetivo	Apoyar la formación y capacitación para la empresarización de las pequeñas productoras agrícolas y/o campesinas del segmento multiactividad, estimulando el desarrollo de competencias emprendedoras y de gestión, que les permita gestionar proyectos de negocios de manera competitiva y sustentable.
Población meta	Grupos de mujeres campesinas que deseen desarrollar una actividad productiva.
Descripción del instrumento	<p>Este programa, que nace de un convenio entre el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y la fundación Prodemu, trabaja con grupos de mujeres durante tres años, apoyándolas en el desarrollo de una unidad productiva independiente a través de la capacitación, formación y acompañamiento continuo. La capacitación se efectúa en cuatro ámbitos temáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fomento productivo de actividades silvoagropecuarias, agroindustriales, turismo rural o artesanías con enfoque de sustentabilidad ambiental. ● Gestión de negocios silvoagropecuarios. ● Desarrollo organizacional y fomento de la asociatividad. <p>Desarrollo personal para promover una formación integral. Las capacitaciones se realizan en terreno y en lugares de fácil acceso para las beneficiarias (sede comunal, escuela, etc.). De manera complementaria, los grupos del programa acceden a incentivos para mejorar la implementación de sus emprendimientos, así como los de sus organizaciones, y la compra de insumos. Los resultados esperados al término de los tres años de acompañamiento son los siguientes: unidades productivas estables y sustentables; que las mujeres cuenten con las capacidades técnicas en producción silvoagropecuaria o de transformación productiva para autogestionar una actividad productiva; mujeres con mayor autoestima y autovaloración de su persona, así como de sus condiciones de pequeñas productoras; y mujeres organizadas.</p>
Experiencia de aplicación	Durante la temporada 2008-2010, este programa se implementó en 12 regiones del país -exceptuando las regiones de Tarapacá, Atacama y Magallanes-, con una cobertura inicial de aproximadamente 3.000 mujeres, que participan a través de 370 grupos productivos y conforman 39 módulos. El presupuesto asignado para el convenio fue de M\$1.213.940 y la ejecución programática del período alcanzó el 98%.
Materiales	Resolución N°54941. Certificación clientes INDAP. 24/05/11. - Ley Orgánica de INDAP N° 18.910, modificada por la Ley N° 19.213. Reglamento General para la entrega de Incentivos Económicos de Fomento Productivo Normas técnicas del Fondo Procedimientos operativos del Fondo Especial de Apoyo a la Inversión para Grupos de Pequeñas Productoras Agrícolas
Nombre	Centros de Gestión (CEGE) - Chile
Objetivo	Desarrollar capacidades de gestión empresarial para pequeños productores agrícolas y campesinos, contribuyendo con ello a mejorar su competitividad, e implementar un sistema de información.
Población meta	Empresas asociativas campesinas y empresas individuales.
Descripción del instrumento	<p>Los Centros de Gestión (CEGES) nacen en Chile a fines del año 1995, como una forma de apoyar el proceso de aumento de la competitividad de las empresas agropecuarias chilenas, a partir de la experiencia que el País Vasco había desarrollado en la materia.</p> <p>Los CEGES son empresas asociativa de servicios constituidas y dirigidas por agricultores, orientadas al mejoramiento de la gestión empresarial de sus asociados a través de un cambio conductual. Esto apoyado en el análisis de información técnico económica que apoye la toma de decisiones. El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) fue el encargado de poner en práctica esta iniciativa, junto con productores campesinos.</p> <p>El apoyo del INDAP se estructura en base a un Plan de Empresarización que contempla la incorporación gradual de técnicas y herramientas de control de gestión, a través de cinco niveles de intervención.</p> <p>El programa permite a sus beneficiarios acceder a incentivos económicos no reembolsables destinados a cofinanciar apoyos para la operación del CEGE. El CEGE presta servicios a empresas campesinas en el ámbito de la gestión empresarial, a través de la contratación de un equipo técnico.</p> <p>Para constituir un nuevo CEGE, las empresas administradoras deben acreditar un certificado de vigencia de su personería jurídica, presentar un proyecto de trabajo con una cartera de beneficiarios que contenga al menos siete empresas asociativas campesinas, incluir una ficha de diagnóstico de las empresas usuarias y que éstas cuenten con un nivel mínimo de ventas pre-establecido.</p> <p>Actualmente existen 12 CEGES ubicados entre la región de Arica y Parinacota y en la región de Los Lagos. En el año 2010 se atendieron 927 empresas. El impacto del programa, en términos de cobertura, alcanza a 3.560 personas.</p> <p>Los principales rubros agropecuarios atendidos fueron: leche, frutales menores, apícola, hortalizas, carne y cultivos extensivos.</p>
Experiencia de aplicación	El INDAP ha implementado un sistema de seguimiento común para todos los GEGEs, de modo de facilitar la identificación del cumplimiento de metas, tanto para los usuarios como para la institucionalidad pública. Guía de Apoyo para el seguimiento del programa - Guías generales.
Materiales	Informes anuales. Sistema de seguimiento en línea.

ANEXO 10 Detalle de las cinco experiencias seleccionadas

Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial (MEGA)

Esta estrategia, creada en el año 2005, es liderada por la Cámara de Comercio de Bogotá y cuenta con el apoyo de numerosas organizaciones de la región: el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Gobernación de Cundinamarca, Proexport, la Alcaldía Mayor de Bogotá, el Servicio nacional de Aprendizaje, la Sociedad de Agricultores de Colombia y Finagro.

Su objetivo general es promover el desarrollo económico de productores, empresarios o comercializadores del sector agrícola y agroindustrial de Bogotá y Cundinamarca, contribuyendo a su competitividad a través de la innovación. Busca consolidar, diversificar e internacionalizar la oferta exportable de Bogotá y la región, para lo cual apoya a empresarios que buscan fortalecer y diversificar su capacidad productiva y exportable de productos agrícolas y agroindustriales como: hierbas aromáticas, condimentarias y medicinales, frutas, hortalizas, follajes, tubérculos y derivados lácteos, entre otros.

El MEGA ofrece tres tipos de servicios:

1) Gestión agrícola

Los beneficiarios se pueden certificar en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM y HACCP). Podrán formar parte de jornadas de intercambio de conocimiento, talleres informativos, conversatorios temáticos y giras técnicas empresariales. Pueden también presentar proyectos en convocatorias de ciencia y tecnología.

2) Gestión agroindustrial

Este servicio busca generar un espacio de acompañamiento y asesoría especializada en el que el un empresario agroindustrial puede fortalecer su empresa a través de procesos como: mejoramiento de procesos productivos, y apoyo en el desarrollo de productos innovadores y con valor agregado que puedan llegar a mercados nacionales e internacionales, con prácticas competitivas, rentables y sostenibles.

Esta área ofrece los siguientes servicios:

- Gestión empresarial: capacitaciones, diagnósticos y consultorías especializadas que involucran aspectos comerciales, financieros, de producción y recursos humanos
- Gestión productiva: calidad, e innovación y desarrollo de productos, empaques, etiquetas e imagen corporativa.
- Gestión financiera: asesorías de expertos, ruedas de soluciones financieras.

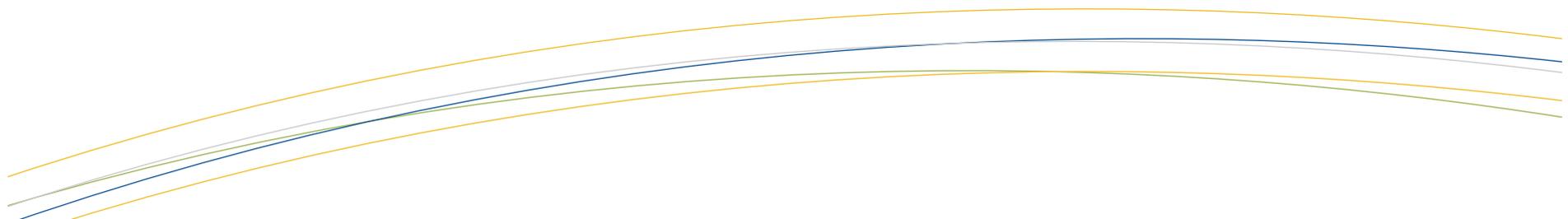
3) Gestión comercial

A través de este mecanismo, el MEGA presta asesoría especializada para generar propuestas de exportación que lleguen a los mercados del Caribe, Estados Unidos y Europa. Ofrece además los siguientes servicios:

- Formación: gerencia internacional de negocios y formación exportadora.
- Eventos comerciales: ruedas de negocios, misiones exploratorias, misiones comerciales, participación en ferias. Programas de desarrollo de proveedores.
- Redes empresariales para la exportación.

Hasta el momento, se han llevado a cabo dos ruedas de negocios agroindustriales. Durante la primera rueda, realizada en octubre de 2009, se registró la participación de 17 compradores nacionales y 109 oferentes bogotanos quienes cumplieron 265 citas y alcanzaron una expectativa de negocios de superiores a los 3.000 millones de pesos. La segunda convocó a 134 oferentes y 16 compradores y permitió la realización de 239 citas comerciales.

Con las misiones exploratorias, los participantes visitan ferias internacionales, desarrollan agendas técnicas y visitan empresas similares, con el objeto de investigar los mercados internacionales y conocer nuevas prácticas.



Por otra parte, las redes empresariales son un interesante ejemplo de fortalecimiento de la asociatividad entre empresas. Se constituyen en un esfuerzo conjunto de cooperación en el que se unen iniciativas y recursos alrededor de objetivos comunes. Estas redes buscan internacionalizar negocios de manera conjunta para aumentar el dinamismo exportador, diversificar los mercados externos y encontrar nuevas oportunidades. Esta participación común permite a las reducir costos de materias primas, hacer compras conjuntas, establecer estrategias de logística mancomunada, hacer marketing conjunto y responder a las demandas en volúmenes y calidad.

El proceso de desarrollo de una red consta de cuatro etapas:

Conformación del grupo: jornadas de sensibilización y generación de confianza entre las empresas, elaboración de un reglamento interno, desarrollo de comités de trabajo, establecimiento de un plan operativo y elaboración de una matriz de oferta de la red.

Elaboración del modelo de negocio: identificación precisa de los mercados más prometedores, construcción de una oferta inicial de la red, elaboración de un protocolo comercial, establecimiento de un plan estratégico de internacionalización de la red, y conformación de un plan de acción para la construcción de la imagen corporativa y marca de la red.

Consultoría financiera: validación financiera del proyecto, que incluye: un presupuesto de costos, un presupuesto de ventas, una estructura financiera y un diagrama de operatividad.

Operación de la red: establecimiento de la junta directiva de la nueva empresa, reclutamiento del gerente encargado y primeros negocios piloto de la RED.

Las redes que actualmente existen son la de follajes y la de hierbas aromáticas, medicinales y de condimentos.

4) Gestión financiera

Por medio de este mecanismo, se brinda asesoría para preparar a los participantes en la solicitud de un crédito con el sistema financiero, a través de procesos previos de formación. El participante es asimismo orientado en sus planes de negocios y se le ofrece una guía para que logre el financiamiento de sus proyectos.

El MEGA brinda además información sobre oportunidades de negocios, y participación en la comunidad empresarial MEGA, un espacio para desarrollar relaciones de cooperación entre empresarios y productores.

Las estrategias agrícolas y agroindustriales del MEGA funcionan desde tres niveles: uno macro, de gestión política e institucional; uno meso, a través de alianzas estratégicas en diversos temas tales como agua, financiamiento, innovación y desarrollo tecnológico, frontera agrícola e infraestructura; y uno de apoyo directo a productores y empresarios.

En los últimos dos años y medio de implementación, el MEGA ha ejecutado actividades y servicios con 25 entidades, 800 productores, 80 agroindustrias y 20 comercializadoras. Además, ha gestionado 18 proyectos en innovación, calidad, desarrollo de proveedores y promoción comercial. Ha conseguido además recursos de cofinanciación por un valor de US \$5,4 millones, 650 hectáreas certificadas en BPA y 400 hectáreas como orgánicas. Además, ha realizado una serie de convenios con instituciones como gobiernos locales, cámaras de comercio, corporaciones, ministerios, centros de aprendizaje, universidades, organismos internacionales, centros de desarrollo tecnológico e instituciones financieras.

El MEGA se ha planteado una meta en ventas de 1.500 millones de pesos para 2015.

Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER) – Honduras

FUNDER es una organización privada sin fines de lucro que nació en 1997 a partir de la experiencia del Proyecto de Consolidación de Empresas Campesinas de la Reforma Agraria en Comayagua (PROCORAC) y de la organización social en el ámbito rural. Está formada por autoridades de gobierno, representantes de la sociedad civil (organizaciones sociales rurales) y miembros de la cooperación internacional, concertados en el objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de vida de las familias más vulnerables del sector rural.

Su población meta son los pequeños y medianos productores rurales. Busca impulsar procesos participativos de desarrollo empresarial rural mediante servicios de capacitación, asistencia técnica y financiera para la formación y fortalecimiento de cajas rurales, microempresas, agronegocios e iniciativas de energía renovable.

Trabaja con tres tipos de estrategias:

1) Estrategias de desarrollo rural

Consiste en la caracterización científica y participativa del contexto territorial, y en la definición de potencialidades de inversión y negocios, junto con los actores locales.

2) Estrategia para el desarrollo de cajas rurales

Impulsa sistemas de financiamiento alternativos, siendo las cajas rurales uno de los mecanismos de mayor relevancia en Honduras. Estas atienden al sector más pobre y sin acceso a sistemas de financiamiento formales.

Las cajas rurales de FUNDER son empresas comunales creadas y administradas por habitantes rurales que se juntan para mejorar su calidad de vida, mediante la generación de ingresos, los servicios de ahorro y préstamos y el fomento de la solidaridad. El ejercicio diario de administrar su caja rural les permite a los socios entender el significado de estar organizados, fomentar la disciplina en el grupo y volver a descubrir el valor de la solidaridad.

Actualmente, la Red FUNDER de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito está formada por 446 unidades.

3) Estrategia para el desarrollo de negocios rurales.

FUNDER cuenta con una metodología de intervención que le ha permitido generar iniciativas de agonegocios asistidas bajo el modelo de la pequeña agricultura empresarial. Sus asociados incursionan en los mercados gracias a la asistencia, capacitación y apoyo integral en aspectos de organización, producción, gestión, transformación, comercialización y administración. Las etapas del proceso de desarrollo de negocios rurales son las siguientes:

1. Investigación de mercados. Se identifican oportunidades específicas de mercado para los rubros potenciales priorizados en municipios y comunidades de intervención.
2. Diversificación e intensificación de la producción. Se mejoran las capacidades de los beneficiados para producir con calidad, cantidad, variedad y constancia.
3. Comercialización. Formación en el comportamiento de los mercados, intercambio de experiencias y giras educativas por los mercados.
4. Transformación y valor agregado. Se promueven procesos que van más allá de la clasificación y limpieza e implican un cambio en el estado y presentación de los productos.
5. Constitución empresarial. Se identifican y promueven iniciativas de negocios rurales mediante la constitución de empresas y la formación de capacidades.

Actualmente, el Centro de Agronegocios de FUNDER asiste 21 iniciativas de agonegocios en Honduras, en 551 comunidades, 96 municipios y 13 departamentos.

Los interesados en participar deben ser pequeños productores con interés y potencial de asociarse para hacer negocios agrícolas en conjunto, con características como:

- Capacidad de oferta de productos agrícolas para mercados fuera de la economía local (supermercados, agroexportadores, agroindustriales y distribuidores).
- Potencial del producto para agregar valor vía calidad, innovación y procesamiento
- Condiciones agroclimáticas o capacidades para desarrollar una oferta productiva para competir con volúmenes comerciales entre USD 10.000 y 3.000.000 al año.
- Disponibilidad de invertir por parte de los asociados, de acuerdo a sus capacidades.

En sus 15 años de vida, FUNDER ha intentado ir más allá de los esquemas tradicionales de asesoría técnica y capacitación, y ha buscado modelos más dinámicos y sostenibles como la coinversión, el compartir riesgos al momento de desarrollar negocios agrícolas, un alto nivel de compromiso del recurso humano, y una visión de sostenibilidad empresarial por medio de un crecimiento gradual.

Para plasmar su visión, ha desarrollado estructuras operativas especializadas como el "Centro de Agronegocios", que impulsa la prestación de servicios al sector agrícola con familias rurales, para que se organicen en empresas y fortalezcan su gestión, organización, producción, procesamiento y comercialización, así como la aplicación de buenas prácticas agrícolas. Ha creado además en el año 2010 el Centro Gota Verde, que busca vincular las fuentes de financiamiento especializadas en energía renovable con iniciativas de biocombustibles a pequeña escala, de pequeños productores.

A lo largo de su historia, FUNDER ha ejecutado proyectos por medio de la cooperación con instituciones del gobierno, organizaciones del sector privado, organismos de cooperación internacional, alcaldías y con varias fundaciones europeas de desarrollo.

Algunos de los proyectos que ejecutó en 2011 se mencionan a continuación.

Apoyo a Eco-Empresas, Manejo Sostenible de los Recursos Naturales y Reducción de la Pobreza en Honduras. Contribuye a la generación de empleo e ingresos en comunidades en condiciones de pobreza por medio de la creación de negocios exitosos basados en la conservación ambiental y la gestión sostenible de los recursos naturales.

Modelo de Desarrollo de la Pequeña Agricultura Empresarial Rural. Tiene cobertura de atención en 10 departamentos del país, 50 municipios y 194 comunidades. Su objetivo es modernizar la pequeña agricultura de naturaleza campesina y de los pequeños y medianos agricultores, desarrollando sus capacidades productivas, organizacionales, empresariales y comerciales.

Integrando a los Pequeños Productores en las Cadenas de Agronegocios de Honduras. Comprende dos componentes: asistencia financiera (préstamos) y asistencia técnica (no reembolsable). Tiene como objetivo contribuir al aumento de los ingresos de pequeños productores mediante su asociación en empresas de agregación de valor, comercialización e integración en las cadenas.

Desarrollo de Oportunidades de Negocios Vinculados a la Cadena de Papa en los Altiplanos Lencas de Intibucá y La Paz. Su objetivo es contribuir al mejoramiento de los niveles de competitividad de los pequeños productores de papa por medio de servicios técnicos empresariales que generen alternativas de ingresos en forma sostenible y rentable. El proyecto se terminó en 2011.

Ampliación del sistema de información comercial vía mensajes de texto a través de celulares, en la cadena hortícola.

Desarrollo de la producción nacional de semilla de papa de calidad y libre de enfermedades.

Alianza entre servicios financieros y no financieros para mejorar la cadena de abastecimiento con pequeños productores y productoras vinculados a cadenas de supermercados.

Implementación y validación de procesos para el manejo post cosecha y caracterización de la calidad del cacao en la Mosquitia Hondureña, en el marco de la cadena nacional de cacao.

Producción, Transformación y Comercialización de la Yuca. El objetivo es contribuir a erradicar las condiciones de pobreza de los productores de yuca, de las mujeres elaboradoras de casabe y en general de los habitantes de la comunidad de Río Esteban, municipio de Balfate.

Administración del Programa Nacional de Producción de Semilla de Papa. El objetivo es dar continuidad y sostenibilidad a los mecanismos de planificación, ejecución, coordinación, seguimiento y evaluación con enfoque empresarial. Impulsando Cajas Rurales. Busca reducir la pobreza en 135 comunidades localizadas en 8 departamentos de Honduras, con financiamiento de la cooperación japonesa JICA.

Generación de información que fomente la educación productiva y las oportunidades agroempresariales de las familias rurales hondureñas.

Contrato de fideicomiso con SCupermercado La Colonia y Banco Financiera Comercial Hondureña (Ficohsa). Busca constituir un fondo en fideicomiso de apoyo a los pequeños productores de vegetales, denominado recursos para mi tierra, para el financiamiento de actividades productivas a través de contratos de compraventa de producción de vegetales y asistencia técnica para pequeños productores y productoras asistidos por FUNDER.

Convenio con la asociación de productores de cacao de Honduras. El objetivo es unir experiencias, recursos técnicos y económicos en beneficio del fortalecimiento y desarrollo del sector cacaotero en los departamentos de cortes y gracias a dios.

Convenio marco de desarrollo de capacidades empresariales "Emprende Joven Rural", suscrito con la Secretaría de Trabajo, el Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración del PNUD y la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), con el objetivo de desarrollar capacidades de emprendedurismo en 500 jóvenes rurales.

Proyecto de Desarrollo Rural de la Patagonia (Proderpa) Argentina

El Proyecto de Desarrollo Rural de la Patagonia (Proderpa) es un proyecto dirigido a mejorar las condiciones económicas y sociales de la población rural pobre de las provincias de Chubut, Neuquén, Río Negro y Santa Cruz. Su objetivo específico es lograr una integración económica eficaz y reducir las condiciones de vulnerabilidad económica y social de la población rural pobre patagónica, de forma sostenible para el ambiente y con equidad de género.

La población meta son los Habitantes rurales pobres de la Patagonia mayores de 14 años. El grupo-objetivo está constituido por pequeños agricultores pobres (45%), microempresarios y artesanos (20%), jóvenes del medio rural (20%) y miembros de comunidades aborígenes (por lo menos un 15%). Se prevé que el proyecto beneficie en total a unas 36 000 personas: 15 000 en forma directa y 21 000 indirectamente.

El Proderpa Se basa en un enfoque territorial y actúa descentralizadamente, con respuestas diferenciadas para cada microrregión seleccionada. Institucionalmente depende de la Subsecretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar y cuenta con una coordinación nacional que cumple funciones normativas y metodológicas, y con coordinaciones provinciales que implementan las acciones en el terreno. Se financia con fondos del Gobierno Nacional, del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y de contrapartes provinciales

Ayuda a los beneficiarios a transformar las actividades económicas de subsistencia en pequeñas empresas sustentables tanto de índole agrícola como no agrícola. Asimismo, proporciona a las organizaciones acceso a los mercados rurales y a servicios de apoyo técnico centrados en actividades agrícolas, ganaderas, forestales, microempresariales y artesanales novedosas y rentables. Sus actividades se han organizado en torno a dos componentes:

Fortalecimiento de las capacidades organizativas

Mediante este mecanismo se brinda ayuda a los beneficiarios para fortalecer y consolidar las organizaciones económicas existentes o crear nuevas orientadas al mercado. Se trata de potenciar las capacidades organizativas de los productores teniendo como base la delimitación de espacios territoriales de orientación económico-productiva. Las principales acciones realizadas son:

- Diagnósticos provinciales (económico, productivo y social)
- Planes de desarrollo territorial y provincial
- Elección de los territorios de intervención y focalización en territorios donde exista mayor cantidad de población rural pobre
- Identificación de organizaciones económicas y grupos de interés productivo
- Capacitación a técnicos y organizaciones para su consolidación y formalización
- Formación de jóvenes en oficios
- Promoción, difusión y comunicación
- Desarrollo de un foro de Desarrollo Patagónico

Desarrollo de negocios rurales

Este componente busca mejorar la generación de ingresos de los pobladores mediante el desarrollo de pequeños negocios rurales rentables y sustentables, sean éstos de carácter agropecuario o no. Sólo los grupos organizados tienen acceso a los servicios de apoyo y a los fondos de inversión del proyecto.

A través de este mecanismo se propone facilitar la implementación de planes de negocios a corto plazo, el acceso a servicios financieros integrales a medio y largo plazo, y la conformación de un sistema de información y de vínculos comerciales que mejoren las capacidades de gestión empresarial y productiva de las microempresas rurales.

Este componente se ejecuta mediante tres acciones centrales:

- Negocios rurales y comercialización: fortalecimiento y desarrollo de microempresas rurales, apoyo en la vinculación con los mercados, y fortalecimiento de la capacidad comercial, de gestión y producción.
- Acceso a servicios financieros
- Fondos no reembolsables de capitalización productiva y ambiental para financiar inversiones conjuntas. Estos fondos se asignan conforme a un plan de negocios y como complemento de los programas de crédito provinciales y nacionales vigentes

Existe además un fondo de capitalización productiva no reembolsable, que financia inversiones de las organizaciones en vías de consolidación, preferentemente de uso común, como por ejemplo:

- Máquinas, equipos, obras físicas, implantación cultivos perennes, reproductores, corrales, viveros, conexiones eléctrica/telefónica, pequeñas obras de riego y embalse, etc.
- Gastos iniciales para el "arranque de actividad económica o concreción de negocio (asesoramiento legal, obtención de permisos y certificados, habilitaciones sanitarias, folletería, presentación del producto al mercado, etc).

En el plano operativo, el Proderpa cuenta con una unidad central de coordinación y cuatro unidades de coordinación provinciales. En cada unidad territorial provincial, el proyecto forma un equipo integrado por un promotor campesino del lugar (seleccionado en función de su capacidad de liderazgo y de comunicación) y un promotor de desarrollo organizativo (un especialista en ciencias sociales o profesional de los servicios sociales).

Ambos integrantes seleccionan a organizaciones y grupos locales con intereses económicos y productivos comunes, así como a los jóvenes rurales que desean formarse en oficios. Este equipo de trabajo obtiene los siguientes resultados: un diagnóstico territorial (FODA) y un plan de capacitación y apoyo técnico y organizativo.

Por su parte, los beneficiarios participan en la planificación, gestión y supervisión de las actividades comunitarias y de desarrollo local, mediante mecanismos de adopción de decisiones del proyecto establecidos en comités locales y provinciales.

Mediante la capacitación a grupos beneficiarios representativos se promueve la expresión de las opiniones de los participantes y la negociación de sus demandas en las instancias de toma de decisiones locales, provinciales y nacionales.

Los habitantes rurales individuales que quieren acceder al programa deben tener ingresos menores a USD 3.200 al año. En cuanto a las organizaciones que desean participar, deben contar con al menos cuatro miembros elegibles, desarrollar una actividad económica en el ámbito rural, contar con un plan de negocios y ser capaces de aportar con recursos propios y/o financiamiento de otras fuentes.

Centros de Gestión (CEGE) - Chile

Los CEGE son empresas asociativas de servicios constituidas y dirigidas por agricultores, orientadas al mejoramiento de la gestión empresarial de sus asociados a través de un cambio conductual y del análisis de información técnica que apoye la toma de decisiones. Nacieron en Chile a fines del año 1995, como una forma de impulsar la competitividad de las empresas agropecuarias chilenas, a partir de la experiencia que el País Vasco había desarrollado en la materia.

La población meta de los CEGE son las empresas asociativas campesinas y empresas individuales, a las que busca desarrollar sus capacidades de gestión empresarial, contribuyendo con ello a mejorar su competitividad. Otro de los objetivos de los CEGE es implementar un sistema de información oportuno que permita monitorear las empresas atendidas y el sector económico en que participan, de modo de orientar tanto a los usuarios como a la institucionalidad pública y de investigación productiva y tecnológica chilena. El programa permite a sus beneficiarios acceder a incentivos económicos no reembolsables destinados a cofinanciar apoyos para la operación del CEGE.

El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) ha sido la institución encargada de poner en práctica esta iniciativa, junto con productores campesinos. Su apoyo se estructura en base a un Plan de Empresarización que contempla la incorporación gradual de técnicas y herramientas de control de gestión, a través de cinco niveles de intervención.

El CEGE presta servicios a empresas campesinas en el ámbito de la gestión empresarial, a través de la contratación de un equipo técnico. Esto permite a las empresas:

- Tomar decisiones más acertadas en base a información técnica, económica y contable oportuna.
- Aumentar la eficiencia en la administración de los negocios y generar nuevas capacidades.

Planificar sus actividades y recursos para la operación.

Para constituir un nuevo CEGE, las empresas administradoras deben acreditar un certificado de vigencia de su personería jurídica, presentar un proyecto de trabajo con una cartera de beneficiarios que contenga al menos siete empresas asociativas campesinas, incluir una ficha de diagnóstico de las empresas usuarias y que éstas cuenten con un nivel mínimo de ventas pre-establecido. Para ser usuaria de un CEGE, una empresa debe acercarse a un CEGE existente y completar una ficha de diagnóstico.

Actualmente, existen 12 CEGES ubicados entre la región de Arica y Parinacota y en la región de Los Lagos. En el año 2010 el programa atendió a 927 empresas, de las cuales 796 son empresas individuales y 131 empresas asociativas campesinas. El impacto del programa, en términos de cobertura, alcanza a 3.560 personas.

Los principales rubros agropecuarios atendidos fueron: leche, frutales menores, actividad apícola, hortalizas, carne y cultivos extensivos.

Estos 12 centros conforman la Red Nacional de CEGE que cuenta con un directorio elegido por los presidentes de cada CEGE. Esta red trabaja en cuatro líneas de acción:

1) Desarrollo y fortalecimiento institucional.

La Red integra y suma la información de cada uno de los GEGE en un contexto nacional. La Red es también el interlocutor del movimiento y su representante ante las instancias de desarrollo y fomento. Se ocupa además de temas normativos, de aumento de la cobertura, de posicionamiento y financiamiento.

2) Ampliación de capacidad del sistema

Puesto que el trabajo de los CEGE implica un alto contenido técnico, se requiere de un perfeccionamiento continuo de sus integrantes (directivos, profesionales y técnicos) que les permita mantener y acrecentar el valor de su marca. Por tanto, la Red se ha planteado la necesidad de avanzar en la construcción de un Sistema Nacional de Capacitación CEGE, que permita dar cuenta de los requerimientos de sus integrantes. Una de las metas es la formación de 50 nuevos directivos y la asignación por parte de cada CEGE de un porcentaje de su facturación anual dedicado a capacitación de sus equipos.

3) Profesionalización de los servicios entregados

Una de las metas de la Red es dotarse de los recursos técnicos que le permitan desarrollar de mejor manera su papel.

4) Internacionalización de los servicios

Puesto que una de sus políticas es la internacionalización de sus servicios, la Red ha emprendido la formación de una empresa conjunta con IKT: CEGESCHILE S.A. Algunas de las metas de esta alianza es explorar espacios de comercialización para los productos de las empresas campesinas con que trabaja, propiciar el intercambio de profesionales, técnicos y directivos en instituciones similares, consolidar las relaciones con centros de gestión vascos, franceses (a través del Consejo Nacional de Centros de Economía Rural, CN CER France) y daneses.

Por otra parte, el INDAP ha implementado un sistema de seguimiento común para todos los GEGEs, de modo de facilitar la identificación del cumplimiento de metas, tanto para los usuarios como para la institucionalidad pública. En este marco, se desarrolló una guía de apoyo para al seguimiento del programa, donde se define el trabajo mínimo que deben realizar los GEGE con sus empresas usuarias.

Además, para apoyar el seguimiento del programa se construyó un sistema informático que permite la entrega de informes en línea por parte del CEGE a las direcciones regionales de INDAP.

Finalmente, los GEGE tienen la información y las capacidades para realizar estudios técnicos de los principales rubros campesinos de Chile. Actualmente cuenta con estudios en los rubros miel, "berries" y leche.

Programa Nacional de Agroindustria Rural (PNAIR) – Nicaragua

El PNAIR nació con el objeto de retomar las acciones del Plan de Desarrollo de la Costa Caribe, apoyando el eje de Transformación Económica Equitativa, Sostenible y Armónica entre los Seres Humanos y la Naturaleza, con énfasis en el programa de desarrollo agroindustrial para la producción de alimentos propios del trópico húmedo, la promoción de la pesca artesanal de especies de escamas y su procesamiento, y el desarrollo de capacidades.

Está dirigido a pequeñas y medianas agroindustrias rurales, y se constituye como una herramienta clave del Programa sectorial rural Prorural Incluyente y del Plan Nacional de Desarrollo Humano impulsado por el gobierno nicaragüense a través del Instituto de Desarrollo Rural (IDR). Su objetivo principal es integrar la producción agropecuaria, piscícola, acuícola y apícola, promoviendo los procesos de transformación bajo la visión de cadenas productivas y desarrollo humano territorial con equidad, estándares de calidad internacional y medidas de protección ambiental. Persigue la agregación de valor de la producción primaria, mediante la transferencia de tecnologías adecuadas a la realidad rural e innovación de procesos productivos en las actividades de post cosecha.

El PNAIR integra a instituciones públicas y privadas del nivel central y territorial, productores, organizaciones gremiales, grupos empresariales, trabajadores del campo, comunidades étnicas, gobiernos locales, así como representaciones del poder ciudadano en los territorios. Actualmente, tiene cobertura en los 10 municipios del departamento de Rivas. La meta es beneficiar a más de 80 mil familias productoras de todo Nicaragua.

El programa cuenta con los siguientes cinco componentes:

1) Coordinación institucional y fortalecimiento de capacidades

Promueve la agroindustria rural en un entorno incluyente, con actores públicos y privados trabajando de forma conjunta con productores y empresas fortalecidas a lo largo de la cadena productiva. Contempla tres niveles de actuación: establecimiento de un marco de políticas para el desarrollo de la agroindustria rural, la divulgación del PNAIR y la coordinación interinstitucional.

2) Desarrollo del talento humano

Las acciones de este mecanismo están orientadas al fortalecimiento de capacidades para contribuir a elevar el nivel de desarrollo humano y el empleo, mejorar los ingresos, abastecer el mercado interno, y mitigar el deterioro de los ecosistemas en las zonas rurales del país. Este componente busca el progreso de las empresas rurales, el acceso a los servicios de desarrollo empresarial y la diversificación de ingresos para los actores de las cadenas productivas.

3) Asociatividad

La organización de los productores es un requisito indispensable para acceder al PNAIR. Este componente se orienta al fortalecimiento y promoción de la articulación y cooperación entre productores individuales y las empresas existentes, facilitando diferentes mecanismos en cada territorio: asociaciones, gremios, cooperativas, sociedades mercantiles, comisiones sectoriales y departamentales, entre otras. Con esto se busca aumentar la capacidad de negociación, gestión administrativa, producción y comercialización de las empresas agroindustriales.

4) Apoyo a la agregación de valor

Con este componente se busca favorecer la inclusión de productores y empresarios rurales en cadenas de valor. Se fomenta las cadenas de valor para lograr un aumento significativo en el valor de la producción, y se promueven iniciativas, mejoras del acceso a infraestructura, servicios financieros e información de precios y mercados.

5) Desarrollo tecnológico

Este mecanismo propicia la generación y adopción de nuevas tecnologías apropiadas y amigables con el medio ambiente para mejorar la productividad, diversificar la producción e incrementar los estándares de calidad en los procesos de transformación agroindustrial. Promueve procesos de innovación tecnológica con orientación del uso de buenas prácticas en los procesos agroindustriales.

6) Calidad de los productos

Este módulo promueve un sistema de gestión de inocuidad para establecer una comunicación fluida y llevar un control eficaz en todos los eslabones de la cadena agroindustrial. Busca coordinar acciones con programas de instituciones del gabinete de producción y grupos de productores agropecuarios, de forma que se adopten Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). En los procesos de transformación impulsa la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Los servicios se prestan mediante capacitación, asistencia técnica y acompañamiento con enfoque de equidad a los grupos empresariales.

7) Promoción comercial

Este componente busca articular a grupos de productores y organizaciones empresariales con los demandantes de productos, consumidores, empresas de servicio y empresas comercializadoras que promuevan el producto en nuevos mercados. Contempla la preparación previa en información de mercados, posibles contactos comerciales y promoción de productos, entre otros. Utiliza mecanismos como las ferias nacionales y regionales, encuentros bilaterales y ruedas de negocios.

El Plan busca además proporcionar apoyo para gestionar la infraestructura básica de transporte acuático, terrestre y aéreo, la generación de energía hidroeléctrica y la ampliación de la cobertura de los servicios de agua, contribuyendo a la producción local de alimentos y a la transformación productiva propuesta para la Costa Caribe.

Desarrollará además, en conjunto con otras instituciones, normas específicas para evitar y/o reducir la contaminación ambiental en el establecimiento de las agroindustrias rurales, lo cual contribuirá al ordenamiento ambiental del territorio

ANEXO 11. Agenda tipo de los talleres de oferta

Hora	Actividad
07:00 a 8:00	Registro
08:00 a 08:15	Apertura
08:15 a 08:30	Introducción
08:30 a 09:00	Presentación de los resultados del taller de demanda
09:00 a 10:20	Sesión de trabajo 1. Validación por parte de la institucionalidad de los resultados obtenidos en el Taller de demanda
10:20 a 10:40	Receso para café
10:40 a 12:00	Presentación iniciativas impulsadas por la institucionalidad nacional para el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y de asociatividad de los productores agrícolas de pequeña y mediana escala.
12:00 a 12:30	Presentación del contraste entre las necesidades de los productores y la oferta de la institucionalidad.
12:30 a 13:30	Sesión de trabajo 2. Razones y soluciones desde el punto de vista de la institucionalidad sobre las debilidades agroempresariales de los productores y las encontradas en el tema de la asociatividad
13:30 a 14:30	Receso para almuerzo
14:30 a 16:00	Sesión de trabajo 3. Integración de conclusiones y propuestas <ul style="list-style-type: none"> a. Matriz de conclusiones y propuestas b. Identificación de iniciativas complementarias a las obtenidas mediante la consulta a las instituciones c. Presentación de Matriz de conclusiones y propuestas a la asamblea
17:00	Clausura