



ESQUEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

que facilitan la articulación
de productores agrícolas con
los mercados

Daniel Rodríguez Sáenz
Hernando Riveros Serrato

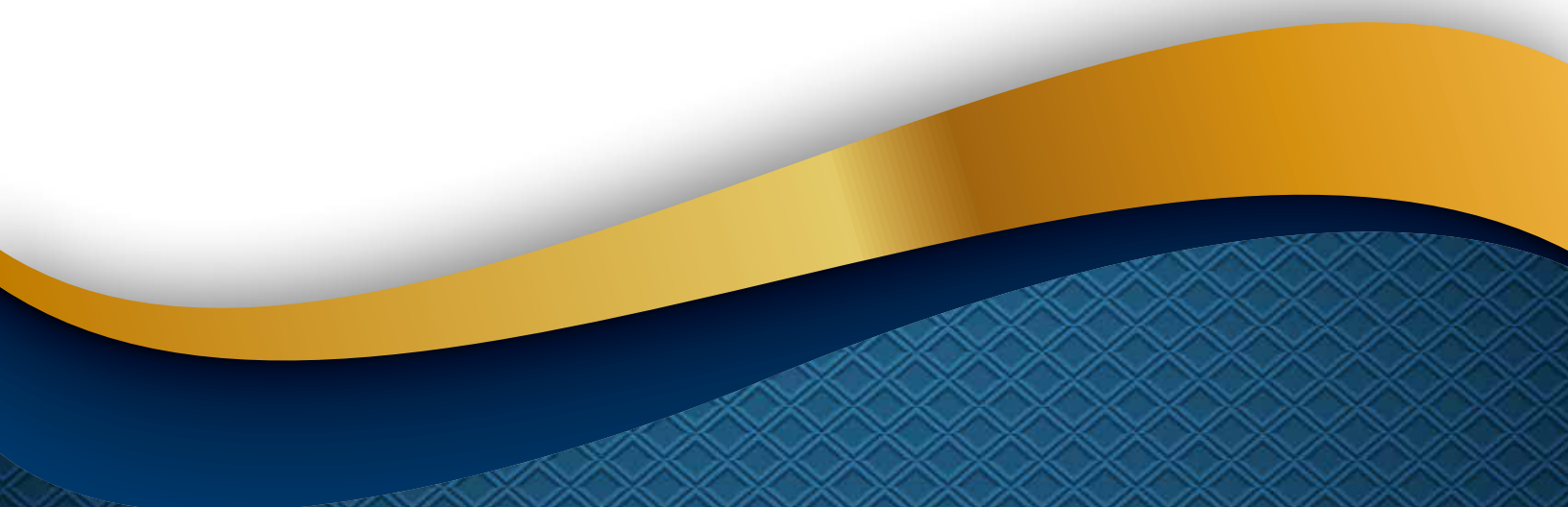


Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico



Productividad y sustentabilidad de la **agricultura familiar** para la seguridad alimentaria y economía rural

ESQUEMAS DE COMERCIALIZACIÓN que facilitan la articulación de productores agrícolas con los mercados



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2016



Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Daniel Rodríguez Sáenz
Corrección de estilo: María Teresa Bolaños Mora
Diseño y diagramación: Gabriela Wattson López
Diseño de portada: Gabriela Wattson López
Publicación en formato digital

Rodríguez Sáenz, Daniel

Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados / Daniel Rodríguez y Hernando Riveros. – San José, C.R. : IICA, 2016.

74 p.; 21.6 cm x 28 cm

ISBN: 978-92-9248-646-4

Publicado también en inglés

1. Comercialización 2. Ciclo comercial 3. Turismo rural 4. Desarrollo de un producto 5. Empresas pequeñas y medianas 6. Mercados 7. Adopción de innovaciones 8. Agroindustria 9. Inocuidad alimentaria 10. Denominación de origen I. Riveros, H. II. IICA III. Título

AGRIS
E71

DEWEY
380.141

Contenidos

Agradecimientos.....	vii
Presentación	ix
I. Antecedentes y justificación	1
II. La heterogeneidad de la realidad y la necesidad de hacer una tipología de esquemas y estrategias de comercialización.....	5
2.1. Una mirada global a los diferentes subsistemas y actores en cadenas y circuitos agroproductivos	5
El subsistema de commodities comercializados en el orden internacional	6
El subsistema de alimentos industrializados y su distribución internacional y nacional	6
El subsistema de productos especializados.....	7
El subsistema de la agricultura familiar, los mercados mayoristas y los circuitos cortos de producción y consumo	8
2.2. Esquemas de comercialización que reflejan esa heterogeneidad	9
Criterios y categorías que permiten establecer una diferenciación.....	9
III. Tipología de esquemas de comercialización que facilitan la articulación de productores agrícolas de pequeña y mediana escala, incluida la agricultura familiar	11
3.1. Circuitos cortos	13
Definición y principales características	13
Condicionantes y factores de éxito	13
Modelos institucionales y casos	15
3.2. Encadenamientos productivos.....	21
Definiciones y principales características	21
Condicionantes y factores de éxito	22
Modelos institucionales y casos	23
3.3. Encadenamientos comerciales de productos diferenciados.....	31
Definición y principales características	31
Condicionantes y factores de éxito	31
Modelos institucionales y casos	33
IV. Guía para la autoevaluación de potencialidades y la identificación de requerimientos para la implementación de los esquemas propuestos	39
Paso 1: Evaluación del cumplimiento de normas y requisitos de calidad.....	40
Evaluación del Paso 1:.....	41
Paso 2: ¿Circuitos cortos o encadenamientos productivos?.....	41
Evaluación del Paso 2:.....	42
Recomendaciones generales	42

Paso 3: Evaluación de condicionantes adicionales y relevantes para el caso de los circuitos cortos.....	43
Evaluación del Paso 3:.....	44
Recomendaciones “A”	45
Paso 4: ¿Encadenamientos productivos o encadenamientos comerciales de productos diferenciados?.....	45
Paso 4a: Evaluación de condicionantes adicionales y relevantes para el caso de los encadenamientos productivos.....	46
Evaluación del Paso 4a.....	46
Recomendaciones “B”	47
Paso 4b: Evaluación de condicionantes adicionales y relevantes para encadenamientos comerciales de productos diferenciados	47
Evaluación del Paso 4b:.....	48
Recomendaciones “C”	49
IV. Conclusiones.....	51
Bibliografía.....	53
Anexo	59

Índice de tablas

Tabla 1: Criterios para la clasificación y la caracterización de esquemas de comercialización.	9
Tabla 2: Tipología de esquemas de comercialización según criterios de clasificación.	12
Tabla 3: Condicionantes y factores de éxito de los circuitos cortos.....	14
Tabla 4: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación - ferias y mercados de productores.....	15
Tabla 5: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – venta directa en predio o carretera.....	16
Tabla 6: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – agroturismo.	17
Tabla 7: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – venta directa a restaurantes y hoteles.	18
Tabla 8: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – canastas o reparto a domicilio.....	19
Tabla 9: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – tiendas especializadas.....	20
Tabla 10: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – provisión a agroindustrias rurales.....	21
Tabla 11: Condicionantes y factores de éxito de los encadenamientos productivos.....	22
Tabla 12: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – programas de compras y distribución de alimentos.	24

Tabla 13: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – alianzas productivas, desarrollo de proveedores y agricultura por contrato.....	26
Tabla 14: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – provisión a cooperativas en que los productores son a su vez socios.....	28
Tabla 15: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – negocios inclusivos / negocios de base de la pirámide.....	29
Tabla 16: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – programas de responsabilidad social.....	30
Tabla 17: Condicionantes y factores de éxito de los encadenamientos comerciales de productos diferenciados.....	32
Tabla 18: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – procesos que garantizan calidad e inocuidad, así como buen manejo de recursos e insumos.....	34
Tabla 19: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – diferenciación por atributos relacionados con el origen.....	35
Tabla 20: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – signos distintivos específicos por actores involucrados en los procesos.....	36
Tabla 21: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – diferenciados por su relación con el manejo sostenible del ambiente y sus ecosistemas.....	37
Tabla 22: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – diferenciación por atributos relacionados con la ética.....	38
Tabla 23: Nivel de cumplimiento de condicionantes.....	41
Tabla 24: Condicionantes adicionales y relevantes para participar exitosamente en los circuitos cortos.....	44
Tabla 25: Cumplimiento de condicionantes adicionales y relevantes para encadenamientos productivos.....	46
Tabla 26: Nivel de cumplimiento de los siguientes condicionantes, para el caso de los encadenamientos comerciales de productos diferenciados.....	48
Tabla 27: Modelos de apoyo institucional presentados en el documento.....	59
Tabla 28: Casos de aplicación presentados en el documento.....	60

Agradecimientos

A los participantes en el taller “Experiencias exitosas en la aplicación de modelos innovadores de comercialización que agreguen valor y faciliten la inserción a mercados” realizado en Lima, Perú, el 10 de diciembre de 2015, por compartir su experiencia en la promoción de esquemas de comercialización y por brindar comentarios y sugerencias para mejorar los esquemas propuestos por el IICA: Mercedes Caracciolo, consultora especializada en Circuitos Cortos, Argentina; François Boucher, coordinador del componente “Contribución a la dinamización incluyente y equitativa de la economía territorial” del proyecto insignia “Inclusión en la agricultura y en los territorios rurales” del IICA, México; Daniel Espinoza, Mercado Mayorista de Riobamba, Ecuador; María Febres, coordinadora del componente “Gestión del conocimiento para la innovación tecnológica y social hacia la intensificación productiva sustentable de la agricultura familiar” del proyecto insignia “Productividad y sustentabilidad de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria y la economía rural” del IICA; Luis Ginocchio, coordinador del Proyecto De la Granja a la Mesa APEGA-FOMIN, Perú; Luis González, Fondo Ecuatoriano Canadiense, Ecuador; Cristina Fonseca, investigadora asociada del Centro Internacional de la Papa, Perú; Juan Jiménez, Jefe del Departamento de Mercado de la División de Fomento, INDAP, Chile; Rossana Leggiadro, líder del Proyecto Circuitos Cortos y Encadenamientos Productivos, PROCISUR, Uruguay; Ángel Meza, encargado de Agronegocios de la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER), Honduras; Luis Morán, especialista en Agronegocios y Comercialización, Representación del IICA en Perú; Carlos Urizar, excoordinador del Programa de Encadenamientos Empresariales de la AGEXPORT, Guatemala; Fernando Zelada,

director técnico de Mercadeando S.A., Perú. De igual manera, a Daniel Rodríguez Ascárate y Gastón López, por su apoyo en la organización del Taller y en la elaboración de un primer documento de aproximación.

A los especialistas del IICA, quienes contribuyeron durante todo el proceso de elaboración del documento con su conocimiento y aportando recomendaciones y sugerencias: Marvin Blanco, responsable del proyecto “Fortalecimiento de capacidades agroempresariales y asociativas de organizaciones de pequeños productores”, financiado por el FonCT, IICA, Costa Rica; Margarita Baquero, coordinadora del componente “Procesos asociativos y vinculación a mercados” del proyecto insignia “Productividad y sustentabilidad de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria y la economía rural” del IICA; Federico Ganduglia, responsable del proyecto “Innovaciones institucionales para el apoyo a la gestión de procesos comerciales de la agricultura familiar y su vinculación con los mercados”, financiado por el FonCT del IICA, y coordinador del componente “Gestión de cadenas agrícolas y capacidades agroempresariales” del proyecto insignia “Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico” del IICA, y Manuel Messina, coordinador del componente “Acceso y vinculación de las cadenas agrícolas a los mercados” del proyecto insignia “Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico” del IICA.

Finalmente, a la consultora Wienke Heinrichs, por su apoyo en la identificación de modelos y casos exitosos, así como en la organización del documento.

Presentación

El documento “Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados” es un bien público que el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), por intermedio de sus proyectos insignia “Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico” y “Productividad y sustentabilidad de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria y economía rural (PIAF)”, coloca a disposición de agentes de desarrollo y técnicos de instituciones con competencia e interés en el apoyo a la inserción y a la gestión comercial sostenible de productores agrícolas.

Dicho escrito se orienta a propiciar procesos de innovación institucional y comercial dirigidos a favorecer una mayor vinculación y participación de los productores en los mercados, por medio de esquemas de comercialización que permiten identificar, entender e interiorizar las demandas de los consumidores, con miras a desarrollar procesos que agreguen valor y favorezcan la obtención de mayores ganancias por sus productos. Para ello, el documento toma como referencia la heterogénea realidad de las cadenas agrícolas y de los actores que participan de ellas, así como los retos y oportunidades que en ese contexto se les presentan a los productores, e identifica a los circuitos cortos, los encadenamientos productivos y los encadenamientos comerciales de productos diferenciados como los esquemas que mejor favorecen la vinculación y permanencia en los mercados. Para cada uno de ellos se presentan condicionantes y factores de éxito que favorecen su buen funcionamiento, y que se recomienda sean considerados en

los procesos de promoción e implementación de los diferentes esquemas.

Para facilitar la posibilidad de dinamizar otras modalidades de cooperación que ofrece el Instituto por medio de sus proyectos insignia, tales como el intercambio de experiencias entre pares, el desarrollo de capacidades y la asistencia técnica en la formulación e implementación de planes, programas y proyectos que consideren la aplicación de ese tipo de esquemas, se presenta una reseña de cerca de 50 casos localizados en las Américas y el Caribe, que pueden servir como referencia, tanto para cuando el interés esté centrado en modelos institucionales de apoyo, como para cuando la expectativa gire alrededor de su aplicación concreta en territorios, cadenas, sectores y actores. Asimismo, se incluye una guía para facilitar la autoevaluación, por parte de técnicos de entidades de apoyo, de productores individuales o de líderes de sus organizaciones, de iniciativas de circuitos cortos de comercialización, encadenamientos productivos y encadenamientos comerciales de productos diferenciados, que se quieran implementar o revisar y fortalecer.

Se espera que los procesos de innovación institucional y comercial promovidos en este documento también permitan incrementar la productividad y la competitividad de la agricultura, la producción de alimentos de alta calidad nutricional y el desarrollo y bienestar rural de los territorios, contribuyendo, de esta manera, al logro de los objetivos estratégicos del IICA, definidos en su Plan de Mediano Plazo (PMP) para el periodo 2014-2018.

Daniel Rodríguez Sáenz
Líder

Proyecto insignia “Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico”

Fátima Almada
Líder

Proyecto insignia “Productividad y sustentabilidad de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria y la economía rural”

I. Antecedentes y justificación

La comercialización de productos agropecuarios es uno de los componentes más complejos del sistema agroproductivo, dado que en él se conjugan todas las fortalezas y limitaciones de la oferta para atender la diversa, cambiante y cada vez más exigente demanda en los diferentes mercados globales, regionales, nacionales y locales. En esta sección se presenta una reseña general sobre las principales características y los desafíos más relevantes que enfrentan los productores de pequeña y mediana escala, así como las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) rurales, en la fase de comercialización de sus bienes y servicios. Se señalan aquellos aspectos en los que hay más coincidencia en una serie de trabajos que ha realizado el IICA en distintos momentos, así como en diversos estudios y análisis revisados y en los resultados de las consultas con especialistas, que se realizaron el desarrollo de este trabajo.

La alta competencia en los mercados

Los cada vez mayores niveles de competencia y concentración en los mercados son la realidad más concreta por considerar en la evaluación y la definición de estrategias de comercialización. Esta situación se da como resultado de diversos factores, tales como^{1 2 3}:

- la expansión de los circuitos alimentarios globales;
- el acceso permanente de nuevos actores a esos circuitos;
- los mayores y más diversos requerimientos de calidad;
- la concentración de la información y gobernanza de las cadenas en actores como grandes supermercados, agroindustrias y agentes de comercialización internacional;

1 Joint Research Centre 2013.

2 Devisscher y Argandoña 2014.

3 IICA y PADEMER 2009.

- la desigual condición en la que los agricultores de pequeña escala, incluyendo la agricultura familiar, sus organizaciones y las MIPYME rurales de producción y comercialización, se presentan a los procesos de negociación.

Limitadas capacidades y debilidad en servicios de apoyo y acompañamiento

El reto que significa acceder y permanecer en esos mercados, cada vez más competidos y exigentes, se vuelve más complejo si a eso se agrega que los productores y sus organizaciones, normalmente, tienen dificultades para acceder a los factores de producción y a servicios de apoyo tales como:

- información
- asistencia técnica
- financiamiento
- agua
- insumos
- almacenamiento
- transporte
- red de frío
- energía
- internet
- mantenimiento de maquinaria y equipos.

En los aspectos relacionados con la comercialización, la institucionalidad de apoyo, pública y de la sociedad civil, no siempre tiene conocimiento sobre la realidad de los mercados y su funcionamiento⁴, y presenta limitadas capacidades para interpretarla y proyectarla.

La posibilidad de los productores de pequeña y mediana escala y de las MIPYME rurales de competir por precios en algunos mercados se ve

limitada por la incidencia de los costos de insumos y transporte, la dispersión geográfica y la distancia a importantes centros de procesamiento o consumo, así como por la ausencia de economías de escala, en la mayoría de los casos, y la falta de conocimiento de su estructura de costos, que incluye, entre otros aspectos, la valorización de su mano de obra, además de la informalidad en la que se desenvuelven normalmente, a pesar de los cambios que en ese sentido se han dado en buena parte de los países en los últimos años.

Insuficiente organización de los productores

Frente a esos desafíos de los mercados, los productores agropecuarios, especialmente los que enfrentan muchas limitaciones en el acceso a los factores de producción, están en su mayoría desorganizados o hacen parte de organizaciones incipientes y débiles. Esa misma situación obstaculiza aún más su acceso a servicios de apoyo^{5 6}.

Limitada visión de mercado con fuerte énfasis en lo productivo

Como lo señala la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en un estudio sobre el tema, las decisiones que toman los pequeños productores, tanto sobre lo que producen, como sobre lo que comercializan y consumen, son el resultado de la combinación de opciones limitadas, información imperfecta y un entorno de alto riesgo⁷. Esto hace que la oferta se genere más como producto de los recursos disponibles, las prácticas y conocimientos autoadquiridos y las oportunidades que se vislumbran, que como algo claramente dirigido a atender necesidades de los mercados.

4 Devisscher y Argandoña 2014.

5 Coordination SUD y Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras 2014.

6 IICA 2016.

7 Arias *et al.* 2013.

Escaso valor agregado, productos poco diferenciados y poca diversidad en la oferta

La oferta de la agricultura de pequeña escala y de las MIPYME rurales tiene poco valor agregado y la mayoría se comercializa como productos genéricos, sin diferenciación, en muchos casos inclusive con poco o ningún tratamiento de poscosecha. Además, para ingresar a supermercados, la falta de una oferta diversificada se convierte en otro obstáculo por superar⁸.

Limitaciones en infraestructura y comunicaciones en zonas rurales

La infraestructura inadecuada, así como las altas exigencias de recursos financieros para contar con instalaciones que permitan almacenar adecuadamente los productos y para cubrir los costos de transporte y de capital de trabajo para la creación de “stocks”, se convierten también en limitantes importantes para llegar a los mercados en condiciones competitivas. Esto es especialmente crítico en el caso de productos perecederos y cuando se desea acceder a mercados distantes de las zonas de producción⁹.

Buena parte de las respuestas a esos retos puede darse mediante el aprovechamiento de características propias de la agricultura familiar y de pequeña escala, como los conocimientos ancestrales y el uso sostenible de la biodiversidad, así como el desarrollo de capacidades de los productores.

Aunado a esos elementos se pueden citar otros, de carácter más específico, e inherentes al proceso de comercialización:

Cambios en el consumidor y valoración de atributos de calidad al alcance de los productos y servicios de la agricultura de pequeña escala, la familiar y las MIPYME rurales

Los consumidores muestran un interés creciente en productos sanos y una mayor sensibilidad por aspectos como el cambio climático, la sostenibilidad y la inclusión, entre otros. Esto se expresa en una paulatina valorización de lo local, lo artesanal y lo tradicional; en el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad junto con el uso de conocimientos tradicionales y en un reconocimiento de sellos o marcas, que garantizan que se cumple con características, como por ejemplo el manejo amigable de los recursos naturales, la equidad en la distribución del precio final del producto, la inocuidad de los alimentos y la relación entre origen y producto o servicio. Todo ello constituye importantes oportunidades de comercialización para los productos de la agricultura familiar y de pequeña escala.

El potencial de la asociatividad

El alcanzar grados de organización sólidos, con una visión empresarial y de competitividad, es al mismo tiempo un requerimiento y el resultado de procesos que pasan por la formación y la consolidación de grupos, asociaciones simples, sociedades comerciales o de la economía solidaria, y dentro de estas, las cooperativas ocupan un espacio importante. La debilidad en esas instancias se refleja en la dificultad de conseguir ofertas atractivas en términos de volumen, calidad, oportunidad y precio, y en la poca probabilidad de permanecer o crecer en los mercados a los que, por alguna condición, se ha logrado acceder.

8 Riveros 2014.5 Coordination SUD y Agrónomos y Veter<?>

9 Arias et al. 2013.

Por otro lado, hay evidencias de casos que muestran que, producto del desarrollo de procesos de organización, se alcanzan logros y avances importantes en MIPYME y agroindustrias rurales. Una referencia documentada para el caso de pequeños productores rurales en Colombia, entre muchas otras, permite afirmar que procesos sólidos de organización se reflejan en¹⁰:

- Progresos en la diversificación, el agregado de valor a la oferta y la articulación con mercados más dinámicos.
- Acciones individuales y colectivas para reducir los costos de producción; por ejemplo, mediante compras conjuntas de insumos, instalación de talleres comunales para el uso colectivo de maquinaria e insumos y la integración hacia atrás en la cadena productiva, como se evidencia en la cría de reinas madres en los apicultores, la producción de alevines

en la piscicultura y la elaboración y utilización de abonos orgánicos en los cultivos de frutas.

- El posicionamiento de los productos en los mercados, aplicando medios como etiquetas, folletos, portafolios o catálogos de productos y tarjetas de presentación, así como la participación en ferias, ruedas de negocios, mercados de productores y festivales de ámbito local, regional, nacional e incluso internacional.

Algunos factores que impulsan y fortalecen estos procesos son la existencia y el papel de líderes reconocidos, el sentido de pertenencia de los productores con su asociación y la posibilidad de acceder a servicios de asistencia técnica, comercial y financiera, brindados por instancias gubernamentales nacionales o subnacionales, organizaciones de la sociedad civil, universidades, consultores e incluso talentos locales.

10 IICA y PADEMÉR 2009.

II. La heterogeneidad de la realidad y la necesidad de hacer una tipología de esquemas y estrategias de comercialización

A partir del reconocimiento de la diferencia que implica el tipo de productos que se transen (la oferta), así como las características de la demanda que se busca satisfacer, en esta sección se presenta un panorama general e integrador de la comercialización agropecuaria. En él se analizan los subsistemas de *commodities*, alimentos industrializados, productos especializados y el conformado por la agricultura familiar, los mercados mayoristas y otros circuitos tradicionales de comercialización.

A partir de ese panorama, se plantean criterios para el análisis y la caracterización de diferentes esquemas de comercialización, los cuales incluyen la organización de los productores, la diferenciación de los productos que se comercializan, la distancia entre el productor y el consumidor final, la calidad del relacionamiento en términos de la

proximidad social entre esos actores y las características y el grado de formalidad de los acuerdos que establecen entre ellos.

2.1 Una mirada global a los diferentes subsistemas y actores en cadenas y circuitos agroproductivos

A manera de caracterización, el sistema global de producción, comercialización y consumo agroalimentario se puede clasificar en cuatro grandes subsistemas: a) el de los *commodities*, comercializados en el orden internacional, b) el de los industrializados y su distribución, internacional y nacional, c) el de productos especializados, principalmente focalizados en mercados internacionales y d) el de la agricultura familiar, los mercados

mayoristas y los circuitos cortos de producción y consumo, con presencia importante en lo nacional y subnacional¹¹.

El subsistema de commodities comercializados en el orden internacional

A grandes rasgos, se caracteriza por su alta concentración en diferentes componentes: diez productos representan casi el 60 % del valor total global de la producción¹², y la oferta de estos tiene liderazgos claros en uno o dos países. Por ejemplo, a finales de la primera década de este siglo, Estados Unidos y Brasil representaban el 84,2 % del valor de las exportaciones globales de soja; Indonesia y Malasia, el 84 % del aceite de palma exportado; Estados Unidos, el 45,6 % del maíz y Argentina, el 36,6 % de la torta de soja. “En lo que hace referencia a los actores privados que participan en este segmento del mercado, la comercialización internacional de granos ha estado tradicionalmente concentrada en cuatro grandes compañías: *Archer Daniels Midland (ADM)*, *Bunge*, *Cargill* y *Louis Dreyfus*”, las que en el periodo 2010-2011 representaban el 75 % del comercio de cereales, abasteciéndose mundialmente y vendiendo a nivel local mediante alianzas¹³.

El subsistema de alimentos industrializados y su distribución internacional y nacional

Los grandes actores son las empresas globales de transformación y las grandes cadenas de supermercados, presentándose también importantes indicadores de concentración. Un estudio realizado en el 2008 por ETC¹⁴ señala que las 100 primeras empresas del rubro industrial retuvieron el 74 % de las ganancias por ventas y las diez primeras, el

26 % del total. A la vez, se indica que dentro de las cadenas de distribución, las 100 empresas más grandes daban cuenta del 35 % de los ingresos globales de esta actividad y las tres más grandes en la distribución de alimentos (Walmart, Carrefour y Tesco) representaban el 50 % de las diez de mayor volumen de ventas¹⁵.

Junto con estas características, también se presentan evidencias que muestran que, cuando hay condiciones equitativas de acceso a medios de producción y a mercados, las pequeñas explotaciones campesinas pueden articularse con algunos de estos actores. Estimativos presentados por Prowse¹⁶ indican que la agricultura por contrato representa el 39 % del valor de la producción agrícola en los Estados Unidos; el 38 % de la producción de lácteos, de azúcar y de la producción avícola en Alemania y el 75 % de la producción agrícola en Japón. En los países de Europa del Este, el porcentaje de empresas que practican la contratación pasaron de 25 % en 1997 a 75 % en 2003. En Brasil, representa el 70 % de la producción de pollo y el 30 % de la de soya; en Vietnam, el 90 % de la producción de leche fresca y el 40 % de la de arroz y té. Asimismo, se informa que Nestlé ha firmado contratos con 500 000 campesinos en 80 países en desarrollo o en transición; Olam Singapur, con 200 000 campesinos en 50 países y Carrefour, con campesinos de 18 países, entre otros.

Este tipo de relacionamientos, muchas veces considerados dentro del esquema de la agricultura de contrato, tiene tanto defensores como opositores. Los primeros argumentan a su favor elementos como la seguridad de la compra y la posibilidad de acceder a servicios de asistencia técnica y financiamiento, considerados normalmente dentro de los instrumentos mediante los cuales se formalizan

11 Riveros y Gámez 2014.

12 Arroz cáscara, leche vacuna, carne vacuna, carne de cerdo, carne de pollo, trigo, soja, tomate, caña de azúcar, maíz.

13 Riveros y Gámez 2014 (con datos de FAO 2010 y Murphy *et al.* 2010).

14 ETC 2008.

15 Riveros y Gámez 2014.

16 Prowse 2012.

los acuerdos. Los segundos esgrimen argumentos como la pérdida de libertad del productor para decidir sobre su actividad, la conversión en la práctica de los productores en jornaleros al servicio de la empresa y la asimetría en la información y en el poder de negociación. De todas maneras, este esquema no es la respuesta a todos los retos que enfrenta la comercialización de los agricultores de pequeña escala¹⁷.

En ambos subsistemas, tanto el de *commodities* como el de alimentos industrializados, la disminución de las barreras arancelarias, la reducción de los costos de transporte, la aparición de servicios de orientación global de logística, los adelantos en las tecnologías de información y comunicación y los avances en la protección de los derechos de propiedad intelectual, han facilitado y abaratado el comercio de materias primas e insumos, favoreciendo la formación de redes empresariales alrededor del mundo que seleccionan a sus proveedores de acuerdo con sus ventajas dinámicas, dando un papel secundario a la ubicación geográfica¹⁸.

El subsistema de productos especializados

Está principalmente focalizado en mercados internacionales del norte; dentro de él se pueden distinguir por lo menos cuatro categorías de acuerdo con el tipo de atributos de calidad: a) el origen y las tradiciones, b) las prácticas de producción y su relación con la salud y la sostenibilidad, c) los aspectos éticos, y d) los temas ambientales, estando la gran mayoría de ellos identificados por sellos que indican el cumplimiento voluntario de pautas establecidas para estos fines, de manera participativa, entre los promotores de estas. Los incluidos en las tres últimas categorías se integran dentro

del reciente concepto de estándares voluntarios de sostenibilidad (EVS).

En los segmentos de mercado que valorizan la calidad asociada al origen de los productos, se utilizan indicaciones geográficas, denominaciones de origen o marcas colectivas para garantizarle al consumidor que el producto adquirido tiene esos atributos especiales, protegiendo además a los productores de copias y fraudes. Actualmente, existen en todo el mundo unas 10 000 indicaciones geográficas protegidas, de las cuales el 90 % están registradas en 30 países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La Unión Europea (UE) encabeza la lista de regiones en este ámbito, representando los vinos y las bebidas espirituosas casi el 85 % de las indicaciones geográficas protegidas en esa zona¹⁹.

Los rubros contenidos dentro de los EVS, que incluyen certificaciones como las orgánicas (IFOAM – Organics International), las de comercio justo (Fairtrade International), las ambientales e integrales (Rainforest Alliance, 4C, UTZ, Global GAP) y otras más especializadas en productos o grupos de productos (algodón, cacao, café, soya, forestales, caña de azúcar) han experimentado crecimientos importantes a nivel global en las áreas certificadas, en el número de productores involucrados y las ventas, que son indicadores en los que América Latina tiene una participación relevante. Es de destacar que las específicas por productos, que tienen un desarrollo más reciente, han tenido una dinámica mayor que las generales, llegando a representar más de la mitad de las áreas certificadas en el 2013. Varias de estas señales de diferenciación están comenzando a dejar de ser orientadas exclusivamente a mercados nichos, pues su crecimiento en la última década ha sido superior que el

17 Minot 2007.

18 Paredes 2013, citado por Chavarría s. f.

19 Riveros y Gámez 2014.

de los productos convencionales y es de esperar que siga creciendo.

De otro lado, se reconoce que hay varios aspectos por mejorar dentro de esta orientación en lo relacionado con la concentración de su crecimiento en los países desarrollados, la confusión que crea la proliferación de sellos, la sobreoferta en algunos mercados por la presencia simultánea de productos diferenciados y convencionales, la existencia de pocas evidencias sobre los impactos reales en los productores de menor escala, los recursos requeridos por los costos de certificación y, en general, por la gestión del sello, que se convierten en factores de exclusión de los agricultores más pobres^{20 21}.

El subsistema de la agricultura familiar, los mercados mayoristas y los circuitos cortos de producción y consumo

Este subsistema tiene una presencia importante en los ámbitos nacional y regional o subnacional, siendo generalmente aceptado que, en relación con su vinculación con los mercados, se pueden establecer por lo menos tres realidades: una con predominancia del autoconsumo, otra sustentada en una limitada oferta comercial y una dependencia de apoyos públicos, y una tercera, alrededor de una oferta comercializable vinculada con mercados diversos.

En América Latina y el Caribe, de acuerdo con información publicada por la CEPAL, la FAO y el IICA²², alrededor de 16,5 millones de explotaciones pertenecen a agricultores familiares, las que agrupan una población de alrededor de 60 millones de personas. El 56 % de estas unidades se encuentra en Sudamérica, y el 35 % en los países de Centroamérica y México. Muchas de ellas acceden

competitivamente a nuevos mercados sacando partido de las ventajas que les concede su tamaño y el uso de mano de obra familiar, combinando todo ello con las eficiencias de escala logradas mediante la acción colectiva. En el caso de otras pequeñas explotaciones, su tamaño se está reduciendo tanto y sus vínculos con los mercados y su organización están empeorando, hasta tal grado que han dejado de ser económicamente viables²³.

La vinculación tradicional de esa oferta con los mercados se ha dado, principalmente, mediante una cadena larga con alta participación de intermediarios que cumplen diversas funciones y que han tenido un punto importante de confluencia y redistribución en las centrales mayoristas. Además de esta situación, el acceso a los mercados presenta limitaciones por la dispersión de la producción, sus bajos volúmenes, la heterogeneidad de la calidad, los altos costos de producción y el poco rigor en el cálculo de estos, entre otros.

En este subsistema participan simultáneamente la agricultura familiar y las agroindustrias rurales, junto a otros actores muy fuertes como las cadenas de distribución y las agroindustrias y exportadores grandes, que colocan exigencias altas, no solo en términos de calidad, sino también de logística y formas de pago, lo que obliga a buena parte de los productores familiares a vender a intermediarios, quienes en ocasiones consolidan una oferta para esos mismos actores. Esas cadenas largas distancian a los productores de los consumidores, con dos efectos notables: el poco aprovechamiento de la información que se obtiene del consumidor, y la reducción de la participación de los productores en el precio final de los productos²⁴. Aunque el agricultor familiar sacrifica un porcentaje de su ganancia al recurrir a estos

20 Lernoud *et al.* 2015.

21 Potts *et al.* 2014.

22 CEPAL, FAO e IICA 2013.

23 CEPAL, FAO e IICA 2013.

24 Proaño y Lacroix 2013.

agentes, elimina los costos y riesgos asociados a la participación directa en los mercados²⁵, sin obviar del todo el riesgo a la volatilidad de los precios.

Un estudio realizado en Colombia²⁶, a nivel de microempresas rurales agropecuarias y agroindustriales, muestra que los mercados locales son el destino más importante de la oferta de la pequeña agricultura, incluyendo ferias, y en ocasiones tiendas, pequeños comercios, supermercados y mercados institucionales (representado por entidades gubernamentales, colegios y organizaciones empresariales, entre otras), lo cual no significa que se acceda a ellos sin participación de intermediarios.

2.2 Esquemas de comercialización que reflejan esa heterogeneidad

Criterios y categorías que permiten establecer una diferenciación

Sin pretender ser exhaustivos y reconociendo que existe una gran diversidad de esquemas de comercialización y de formas de caracterizarlos, a continuación se define una serie de criterios que permiten identificar elementos comunes para clasificarlos, los que de manera esquemática se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1: Criterios para la clasificación y la caracterización de esquemas de comercialización.

Criterios	Niveles
Organización de los productores	<ul style="list-style-type: none"> • No organizados • Organizados de manera informal • Organizados y formalizados
Diferenciación de los productos que comercializan	<ul style="list-style-type: none"> • No diferenciado ni valorizado • Diferenciado sin certificación • Diferenciado mediante certificación
Distancia entre productor y consumidor final	<ul style="list-style-type: none"> • Corta (máximo 1 intermediario) • Larga (2 o más intermediarios)
Calidad de relacionamiento en términos de proximidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Distante • Próximo
Tipo de acuerdos y nivel de formalización de la relación	<ul style="list-style-type: none"> • Informal y acuerdos informales • Formal y acuerdos informales • Formal y acuerdos formales

Organización de los productores. El nivel de organización permite clasificar a los productores en no organizados y organizados, bien sea de manera informal o formal.

Diferenciación de los productos. El grado de diferenciación permite clasificar los productos según

su valor agregado entre no diferenciados, frescos o procesados con poco valor agregado (genéricos) y diferenciados por atributos que los consumidores consideran especiales y por los que están dispuestos a pagar un “premio” en comparación con los productos genéricos, o por lo menos, a decidirse por ellos al momento de la compra frente a otros

25 CEPAL, FAO e IICA 2013.

26 Jaramillo y Riveros 2013.

con el mismo precio y sin esa calidad especial. Dos categorías se distinguen dentro de este grupo: los que no cuentan con certificación de terceros y los que sí tienen esa certificación²⁷.

La distancia entre productor y consumidor final, relacionada con el número de intermediarios que participan en la fase de comercialización. Permite distinguir dos grados: distancia corta, cuando hay máximo un intermediario; o larga, cuando hay dos o más intermediarios.

La proximidad social, relacionada con la generación de lazos de confianza entre productores y

consumidores finales. Permite clasificar las relaciones en próximas, cuando hay contacto, confianza, afinidad y sensibilidad; o distantes, cuando no hay relación entre el productor y el consumidor final.

Tipo de acuerdo y nivel de formalidad de las relaciones entre productor y comprador, relacionado con la existencia de acuerdos previos a la transacción, producto de una negociación entre las partes. Permite clasificar las relaciones en sin acuerdos previos, y con acuerdos previos, distinguiendo estos entre informales, que no son legalmente vinculantes, y los formales, cuando lo son.

27 Womach 2005 y Ernst y Woods 2011, citados por Lu y Dudensing 2015.

III. Tipología de esquemas de comercialización que facilitan la articulación de productores agrícolas de pequeña y mediana escala, incluida la agricultura familiar

Teniendo en cuenta la heterogeneidad de subsistemas y circuitos de comercialización que se pueden identificar, la cantidad de actores involucrados y la enorme diferencia de capacidades y recursos de cada uno de ellos, se presenta a continuación una tipología de esquemas de comercialización, cuyas condiciones y características favorecen la vinculación y consolidación de la agricultura de pequeña y mediana escala, así como las MIPYME rurales, incluidas las agroindustrias. Dichos esquemas se caracterizan considerando los criterios señalados en el numeral anterior.

Al proponer esta clasificación se reconoce que:

- Los tres esquemas de comercialización propuestos (circuitos cortos, encadenamientos productivos y encadenamientos comerciales de productos diferenciados) exigen cierto nivel de organización, aunque se den casos de presencia de productores individuales, así como el cumplimiento de exigencias de calidad y formalización en la oferta y, en cierta forma, corresponden a mercados “nicho”, por lo que las opciones que representan no pueden considerarse como la solución para todos los productores agrícolas de pequeña y mediana escala y los agricultores familiares, y tampoco se pueden tomar como el único canal para comercializar toda la oferta.
- Esos mercados “nicho”, como ya se ha mostrado, presentan una tendencia general de crecimiento, con una mayor visibilidad en los

países desarrollados y, como su nombre lo indica, localizados en segmentos específicos conformados por consumidores que privilegian ese tipo de productos en el momento de la compra, en razón de los atributos especiales de calidad que poseen, se garantizan y se reconocen, incluido el precio.

- A pesar del crecimiento y de la influencia que ese tipo de mercados van adquiriendo, los mercados tradicionales, con altos niveles de informalidad, siguen siendo los canales por los cuales se comercializa la mayor cantidad de los productos ofrecidos por los productores agrícolas de pequeña y mediana escala, incluidos los de la agricultura familiar.

- Buena parte de los problemas que enfrentan los productores agrícolas de pequeña y mediana escala y los agricultores familiares para acceder y permanecer en los mercados tiene su origen en la oferta de sus productos, por lo que cualquier estrategia de comercialización exitosa requiere una oferta competitiva, desafío que es alcanzable en la medida en que haya una arquitectura institucional de soporte y unos instrumentos de política que creen un ambiente favorable para los negocios.

En la Tabla 2 se presenta un resumen de los tres grandes esquemas de comercialización que se detallan a continuación, junto con el esquema más tradicional o convencional, con base en los cinco criterios señalados en la sección previa.

Tabla 2: Tipología de esquemas de comercialización según criterios de clasificación.

Estrategias Criterios	Tradicional	Circuitos cortos	Encadenamientos productivos	Encadenamientos comerciales
Organización de los productores	No organizados	Individuales y organizados informalmente	Organizados informal o formalmente	Formalmente organizados, principalmente
Diferenciación del producto	Genéricos	Diferenciados sin certificación	Genéricos	Diferenciados con certificación
Distancia entre el productor y el consumidor final	Larga	Corta	Larga	Corta o larga
Proximidad social	Distante	Cercana	Distante	Cercana
Tipo de acuerdo y nivel de formalidad	Sin acuerdos previos	Sin acuerdos previos	Con acuerdos previos informales o formales	Con o sin acuerdos previos formales

En busca de que la lectura del documento facilite y acompañe procesos de formulación e implementación de iniciativas, bien sea públicas o privadas, del orden nacional o subnacional, para cada esquema se presentan ejemplos concretos, así como una

consideración de condicionantes y factores de éxito de estos, producto del análisis hecho a varios de los casos señalados y del análisis de la extensa bibliografía que complementa la síntesis que se presenta. En este marco se han adoptado las siguientes definiciones:

Condicionantes: Elementos necesarios y esenciales para implementar un esquema de comercialización y favorecer que funcione correctamente.

Factores de éxito: Buenas prácticas que propician el eficaz y eficiente funcionamiento de un esquema de comercialización.

3.1 Circuitos cortos

Definición y principales características

Articulaciones de productores individuales u organizados informalmente, de productos frescos o procesados, diferenciados sin certificación, con consumidores intermedios o finales, en las que participa máximo un intermediario con el que, en la mayoría de los casos, no se definen acuerdos previos a la venta, y en las que se desarrollan relaciones de proximidad.

Dentro de los circuitos cortos se puede encontrar productores no organizados o con cierto nivel de asociatividad, con una oferta de productos diferenciados por atributos relacionados con lo local, lo artesanal, lo cultural, o con la propia identidad de los productores (ej. agricultura familiar), así esa diferenciación no se explicita por medio de una marca, un sello, o una certificación. Cuando los precios de los productos que se pueden adquirir en los circuitos cortos son menores con respecto a los largos o tradicionales, estos también pueden ser concebidos como atributos diferenciadores que ayudan a movilizar a los consumidores.

En cualquier caso, la distancia entre productor y consumidor es corta y predominantemente próxima, en términos geográficos, actuando

máximo un intermediario local, sin existir acuerdos previos entre las partes, o siendo estos informales.

Los consumidores son, por lo general, los principales actores dinamizadores de este tipo de esquema, siendo también un actor importante las autoridades locales, municipales, provinciales, e incluso las nacionales con presencia territorial, en función del alcance del circuito. Es de anotar que la cercanía al consumidor tiene ventajas por la posibilidad de generar empatías, permitir conocer mejor las preferencias y expectativas del consumidor, pero al mismo tiempo, presentan desafíos porque las exigencias de calidad son mayores que en un circuito tradicional de comercialización, aun cuando no se espera que esta se encuentre certificada por un tercero.

La alternativa del circuito corto, cuando haya potencial para el crecimiento y mejoramiento de la oferta, así como para la consolidación de las formas organizativas, puede plantearse como el primer paso de un proceso que ayuda a conocer los mercados, así como a identificar limitantes y oportunidades, que una vez superadas y evaluadas, permite ir asumiendo desafíos y proyectar desarrollos. Tipos de estos circuitos son las ferias o mercados de productores, las ventas en finca, predio o carretera, las transacciones asociadas con el agroturismo, las ventas a hoteles y restaurantes, las canastas de productos para distribución a domicilio, las tiendas y la provisión a agroindustrias rurales.

Condicionantes y factores de éxito

A continuación se presentan una serie de condicionantes y factores de éxitos importantes de considerar a la hora de promover circuitos cortos, así como para participar en ellos.

Tabla 3: Condicionantes y factores de éxito de los circuitos cortos.

Condicionantes	Factores de éxito
Relacionados con la demanda	
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones económicas, sociales y culturales de los territorios que favorezcan el desarrollo de mercados alrededor de productos originados en la pequeña y mediana agricultura y las MIPYME rurales. • Que exista un reconocimiento, una valoración o una sensibilidad de parte de los potenciales compradores por los atributos locales y el territorio donde se desarrolla el circuito o los actores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones o grupos de consumidores interesados en promover y liderar esfuerzos que favorezcan la articulación con los productores. • Disposición de consumidores para ayudar a difundir las diferentes modalidades entre su red de contactos sociales.
Relacionados con la oferta	
<ul style="list-style-type: none"> • Responder por la calidad del producto y la inocuidad de este, si se trata de alimentos, para asegurar que la simpatía que tiene el cliente por este tipo de productos se convierta en fidelidad. • Consolidar una oferta variada, que se vaya adaptando a las expectativas y cambios del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir y entender el relacionamiento con el comprador, no solo como la posibilidad de una transacción comercial, sino como un medio para escucharlo y conocer mejor sus intereses, así como para informarlo, ampliar su conocimiento, despejar dudas e incidir en la compra, no solo de un producto específico, sino de una categoría de ellos. • Crear y fortalecer un hábito de presencia del consumidor en los espacios de comercialización que se establezcan, mediante un abastecimiento continuo y una periodicidad en la presencia en estos.
Relacionados con los productores y sus organizaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • La disposición y capacidad de asumir mayores exigencias de tiempo y costos derivados del proceso de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mejora y adaptación de procesos de logística, de consolidación de la oferta, transporte, empaque, medios para el pesaje y distribución. • Desarrollar y aplicar estrategias que faciliten y promuevan una mejor atención al cliente, la adaptación de los productos a los gustos y preferencias de los clientes y al manejo de la calidad y la inocuidad.
Relacionados con la interacción entre los actores de las cadenas	
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento de alianzas y redes, orientadas a mejorar la cantidad, calidad, continuidad y permanencia de la oferta; las capacidades de comercialización y venta y la posibilidad de acceder a servicios de apoyo técnico y financiero. • Hacer incidencia en líderes de opinión e involucramiento de estos para ayudar a generar una imagen positiva de las iniciativas.
Relacionados con la institucionalidad de apoyo	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un mínimo de servicios de información y capacitación en temas de atención al cliente, adaptación de productos, manejo de calidad y la inocuidad de los productos. • En el caso de ferias, contar con el apoyo y facilitación, principalmente de acceso a espacios y a un mínimo de infraestructura, por parte de gobiernos nacionales, locales o entidades no gubernamentales de apoyo al desarrollo. 	

Modelos institucionales y casos

Con la intención de facilitar la comprensión de las modalidades de circuitos cortos existentes, y sin ánimo de ser exhaustivos, se presentan a continuación descripciones y, a modo de ejemplo, modelos de apoyo institucional y casos de aplicación.

Ferias y mercados de productores

Las ferias son espacios de comercialización e intercambio cultural, periódicos o esporádicos,

donde productores agrícolas se relacionan de manera directa con sus clientes, favoreciendo la proximidad social. Por lo general se comercializan productos con identidad, calidad y precio justo. Pueden ser de carácter nacional, regional, departamental, provincial, distrital o local y están administrados por un tercero, o por los mismos productores. Su desarrollo puede ser iniciativa de un grupo de productores, de consumidores o de organismos públicos o privados²⁸.

Tabla 4: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación - ferias y mercados de productores.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Programa Ferias del Productor, Panamá</p> <p>El Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) en Panamá implementa desde 1969 el Programa Ferias del Productor, con el objetivo de “apoyar a los productores agropecuarios en la autogestión comercial de sus productos, al tiempo que los consumidores se benefician con la compra de productos de buena calidad a precios módicos y con poca o ninguna intermediación”.</p> <p>Para ello, el IMA apoya la apertura de puntos de venta y la mejora de equipos en ferias ya existentes, contando en la actualidad con más de 100 puntos de venta permanentes en la ciudad de Panamá y otros lugares del país. Esto se complementa con el desarrollo de mini campañas promocionales para incentivar e incrementar el consumo de productos agrícolas nacionales y las Mega Ferias del Productor, que desde 2007 concentran, en días de pago, a un gran número de productores y expositores con una oferta más amplia de productos²⁹.</p> <p>Confederación Gremial Nacional de Organizaciones de Ferias Libres (ASOF C.G.), Chile</p> <p>La ASOF C.G. se creó con la finalidad de “consolidar estrategias y generar condiciones desde su organización para que las ferias libres se fortalezcan y desarrollen como principal canal de abastecimiento de los hogares, en cada una de las regiones de Chile”. Ha establecido alianzas con diferentes ministerios (agricultura, salud, economía, trabajo) y las entidades dependientes de ellos, con varias universidades, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones campesinas, así como con empresas del sector privado. A la fecha, se cuenta con más de 930 ferias libres en el país, contando con 86 000 comerciantes. Las ferias abastecen el 70 % de frutas y verduras, 50 % de pescados y mariscos y 50 % de huevos en el país, generando ventas estimadas de USD 3 000 000 anuales³⁰.</p>	<p>Mercado de Productores de Huancaro, Cusco, Perú</p> <p>La feria, en la que se vende todo tipo de productos se lleva a cabo semanalmente (los sábados) desde el 2004 en la ciudad de Cusco, Perú. Comenzó con 360 y actualmente cuenta con cerca de 2000 pequeños y medianos productores de diferentes lugares de la provincia, así como comerciantes, previamente evaluados, para dar diversidad a la feria, así como productores de regiones cercanas (Arequipa) y de Lima (para la venta de productos marinos). La organización de la feria está a cargo de un comité conformado por delegados de las organizaciones de base de los productores. El espacio es cedido mediante convenio anual que se renueva con el Gobierno Regional del Cusco³¹.</p>

28 INDAP 2015.

29 Plataforma SAN 2016a.

30 ASOF C.G. s. f.

31 Ramos Bautista *et al.* 2013.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Programa de Promoción de Mercados Campesinos (Farmers Market Promotion Program), Estados Unidos</p> <p>El Programa de Promoción de Mercados Campesinos, implementado por el Departamento de Agricultura (USDA) de los Estados Unidos tiene el objetivo de incrementar el consumo doméstico y el acceso a productos agropecuarios locales y regionales, y desarrollar nuevas oportunidades de mercado para fincas y ranchos que proveen a mercados locales. Esto, mediante el desarrollo, mejora y expansión de actividades de extensión, capacitación y asistencia técnica para mercados campesinos locales, venta en carretera, programas de agricultura apoyada por la comunidad (CSA, véase abajo), actividades de agroturismo y otras oportunidades de venta directa del campesino al consumidor³².</p>	<p>Feria Agrosourcing, Paraguay</p> <p>La feria Agrosourcing se realiza todos los martes en la planta baja del Shopping Mariscal en Asunción, con la finalidad de acercar a agricultores y consumidores. La feria se inició en 1998 con 12 productores; con el apoyo del Ministerio de Agricultura y la Misión Técnica de Taiwán; la iniciativa creció rápidamente, con 68 productores y ventas de G 884 millones en 2011. En la feria, los consumidores encuentran frutas, verduras y hortalizas frescas, así como una variedad de otros productos alimenticios. Además de favorecer al pequeño productor y aumentar sus ganancias, Agrosourcing motiva a los agricultores a mejorar la calidad de sus productos y a aplicar buenas prácticas agrícolas^{33 34 35}.</p>

Venta directa en predio o carretera

Corresponde a la venta directa que los productores realizan a consumidores finales en sus predios o en las carreteras aledañas a los lugares de producción, cumpliendo con requisitos mínimos de calidad e inocuidad.

Tabla 5: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – venta directa en predio o carretera.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Certified Roadside Farm Market, Estados Unidos</p> <p>El Departamento de Agricultura y Servicios al Consumidor de Carolina del Norte desarrolló el programa Certified Roadside Farm Market (en español, Mercado Certificado en Finca a la Orilla de la Carretera), el cual tiene por objetivo incrementar las ventas directas a los consumidores de frutas, vegetales, plantas ornamentales y otros productos agrícolas, producidos localmente. El Programa promueve el fortalecimiento de capacidades de los productores en materia de comercialización, calidad e inocuidad, así como prácticas comerciales justas y honestas. Para que los productores puedan participar en el Programa deben vender al menos el 51 % de su producción directamente al consumidor. Una vez el negocio presente prueba escrita de que cumple con las leyes, normas y reglamentos federales, estatales y locales, incluidas todas las licencias y permisos requeridos, se le otorga un rótulo que lo identifica como un mercado certificado en finca a la orilla de la carretera³⁶.</p>	<p>Homestead Farm, Maryland, Estados Unidos</p> <p>Homestead Farm es una granja que desde 1763 está en propiedad de la familia Allnutt, contando actualmente con un área total de 93 hectáreas. Según la temporada, en determinados momentos del año se producen fresas, cerezas, arándanos, moras, melocotones, manzanas y calabazas, los que se comercializan en tiendas de productos locales, por venta en predio y en el marco de paseos para escuelas. La venta en predio se realiza a través de un esquema de "autoservicio", en el que el consumidor paga una entrada de USD 3,00; cosecha la cantidad deseada del producto y lo paga por peso, descontándose el pago inicial de la entrada. La cosecha se realiza desde fines de mayo hasta inicios de noviembre³⁷.</p>

32 USDA 2016.

33 Hoy 2014.

34 Martínez Verdún 2011.

35 ABC 2015.

36 North Carolina Department of Agriculture and Consumer Services s. f.

37 Homestead Farm 2016.

Agroturismo

El agroturismo es una modalidad del turismo en espacios rurales que, además de los atractivos propios del territorio, valoriza otros recursos allí presentes (gastronomía, producción artesanal, especies agrícolas, productos agroindustriales y actividades conexas) y los convierte en una motivación adicional de viaje y permanencia de turistas³⁸. El agroturismo genera múltiples oportunidades para la venta directa de los productos agropecuarios locales a los visitantes.

Tabla 6: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – agroturismo.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Red Argentina de Turismo Rural Comunitario</p> <p>La Red Argentina de Turismo Rural Comunitario (RATURC) es una iniciativa impulsada desde el 2006 por el Ministerio de Turismo de Argentina. A través de ella se promueve la oferta turística de las comunidades de pueblos originarios y campesinos en ámbitos rurales, incluyendo el agroturismo. Algunos de sus objetivos son: fortalecer el desarrollo participativo de emprendimientos turísticos comunitarios; consolidar la red nacional de referentes técnicos en terreno; gestar una estrategia comercial específica y facilitar un marco normativo adecuado al turismo rural comunitario; incentivar y acompañar la gestión de redes regionales; y promover el intercambio de experiencias locales. RATURC forma parte del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable del país, y está orientado a las cuatro grandes regiones: Norte, Litoral, Cuyo y Patagonia³⁹.</p>	<p>Iniciativa de agroturismo Belmont Estate, Granada</p> <p>Belmont Estate es una empresa de agroturismo con certificación Fairtrade, ubicada en más de 160 ha a una hora de St. Georges, la capital de Granada. Desde el 2002, se adoptó un enfoque de sostenibilidad para lograr crecimiento y desarrollo de la finca, incluyendo la aplicación de prácticas de producción orgánica y amigables con el ambiente, y la integración de elementos turísticos. Con la producción y procesamiento de cacao como negocio principal, Belmont Estate ofrece, entre otros, las siguientes actividades para sus visitantes: el circuito de plantaciones que incluye los jardines, la granja orgánica, el museo cultural y las artesanías; el circuito del cacao; elaboración tradicional de artesanías; y el proyecto de lácteos de cabra. Este último se implementa desde el 2008 en conjunto con una ONG local, elaborando una variedad de productos como queso de cabra, yogur y helado para el mercado local, y apoyando el desarrollo de capacidades en los productores de lácteos de cabras. El “chèvre”, un queso suave, es uno de los productos favoritos usados en restaurantes y en cadenas de distribución como Foodland, Real Value y Food Fair⁴⁰.</p> <p>La Ruta del Queso y el Vino, México</p> <p>La Ruta del Queso y el Vino, en los alrededores de Tequisquiapan, en el Estado de Querétaro, cuenta con la participación de nueve queserías y ocho viñedos y vinícolas. A los visitantes se les ofrecen diferentes tours guiados, de cuatro a siete horas, en las que se visitan las fincas y plantas, incluyendo degustaciones y la posibilidad de adquirir directamente del productor quesos, vinos y otras conservas de origen local. Si lo prefieren, los turistas pueden armar su propia ruta y visitar los establecimientos de manera individual, dentro de los horarios establecidos. Los atractivos turísticos de la zona incluyen además fiestas tradicionales como la vendimia y una importante oferta gastronómica⁴¹.</p>

38 Adaptado de Morán *et al.* 2014.

39 Gobierno Local 2014.

40 Rhiney *et al.* 2015.

41 Ruta del Queso y Vino s. f.

Venta directa a restaurantes y hoteles

Corresponde a la venta que los productores realizan directamente a restaurantes y hoteles.

Tabla 7: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – venta directa a restaurantes y hoteles.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Alianza Cocinero-Campesino, Perú</p> <p>La Alianza “Cocinero-Campesino”, gestionada desde el 2009 por la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) es un movimiento de la sociedad civil que ha venido desarrollándose alrededor de iniciativas que conjugan intereses diversos que buscan disminuir la intermediación en la cadena producción-consumo de alimentos, valorizar los productos nativos junto con el “boom” de la gastronomía peruana, así como promover la seguridad y la soberanía alimentaria y contribuir a mejorar la economía de agricultores de pequeña escala. Como parte de ese proceso se desarrollan ferias (Mistura, la más destacada de ellas), foros, encuentros técnicos y comerciales y proyectos como el de Articulación de Pequeños Productores y Comerciantes con Mercados Gastronómicos, en alianza con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)⁴².</p>	<p>Alianza de Cocineros Slow Food, México</p> <p>La Alianza de Cocineros Slow Food nació en México a finales del 2014 y agrupa a chefs y cocineros de todo el país en defensa activa de los pequeños productores, la promoción del uso de la biodiversidad local y la custodia de tradiciones culinarias, que hoy desaparecen de forma muy rápida. El proyecto de la Alianza comenzó en la ciudad de Tlaxcala y pronto se fortaleció gracias a la ayuda de programas de gobiernos locales destinados a promover la agricultura familiar, y a su conexión con Slow Food y Slow Food Youth Network. Después, a través de la red, la Alianza se ha extendido a otras ciudades como Ciudad de México, Morelia, Playa del Carmen y Puebla⁴³.</p> <p>Woodford Market Garden, Jamaica</p> <p>Woodford Market Garden es una pequeña finca orgánica de aproximadamente 1,2 ha, situada en Blue Mountains, Jamaica. Desde 1994, la familia Noble, dueños de la finca, producen sus propias hortalizas y vegetales de huerto, las que empacan y comercializan como ensaladas, destinadas a hoteles, restaurantes y algunos supermercados alrededor de Kingston. La empresa tiene 10 a 12 empleados, de tiempo completo o parcial, el 80 % proveniente de la misma localidad de Woodford. La finca cuenta con un invernadero, varios viveros y un vehículo propio para la distribución de los productos. Los dueños de Woodford Market Garden establecen vínculos directos con sus clientes para asegurar que estos sepan cómo usar cada uno de los productos ofrecidos, y dan recomendaciones sobre su almacenamiento y preparación, además de garantizar altos estándares de calidad en el empaque. La empresa, además, está involucrada en una cooperación con el Movimiento de Agricultura Orgánica de Jamaica, realizando capacitaciones sobre prácticas de producción orgánica para agricultores en todo el país⁴⁴.</p>

Canastas de productos o reparto a domicilio

Considera las ventas que realizan los agricultores a través de un servicio de reparto a domicilio de los consumidores, de manera directa o contando con

el apoyo de una organización o empresa para la distribución, o de la compra directa de los consumidores en un sitio donde se presenta la diversidad de la oferta de varios productores o microempresarios del territorio.

42 Ginocchio Balcázar 2012.

43 Tomado de Slowfood 2015.

44 Rhiney et al. 2015.

Tabla 8: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – canastas o reparto a domicilio.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Redes de “Agricultura apoyada por la comunidad” (Community Supported Agriculture, CSA)</p> <p>Con la agricultura apoyada por la comunidad, se busca reestablecer el vínculo entre consumidores y productores, y aunque los proyectos de CSA pueden variar según países y enfoques específicos, casi todos se caracterizan por la producción ecológica u orgánica, la alta calidad de sus productos, el cultivo de una gran diversidad de productos, y la integración de ganado en granjas multifuncionales. En los esquemas de CSA se establece un acuerdo entre el productor y los consumidores, en el cual se define la participación –monetaria y en la toma de decisiones– de los consumidores en la planificación y realización de la producción agropecuaria, durante al menos un año. El agricultor, de esta manera, asegura la venta de sus productos y además, tiene un respaldo en caso de perder la cosecha. Los consumidores a cambio reciben canastas o cajas de los productos cosechados y elaborados en la finca, que cumplen con los criterios de calidad anteriormente definidos. La CSA se inició desde 1960 en Japón, Alemania y Suiza, y hoy en día, existe en todo el mundo. Hay una gran diversidad de nombres y redes que lo apoyan; una de las más grandes es Urgenci, una red internacional que articula los movimientos, redes y proyectos con la finalidad de promover todo tipo de alianza y cooperación entre productores y consumidores locales e iniciativas de CSA, como una solución a los problemas asociados con la producción agrícola intensiva^{45 46}.</p>	<p>La Canasta, Colombia</p> <p>La Canasta es una “red de confianza que promueve el consumo consciente, responsable y solidario y que ofrece un mercado de alimentos campesinos, frescos y locales”. Los iniciadores se consideran facilitadores pde procesos para alcanzar una relación balanceada y transparente entre agricultores y consumidores finales,, desarrollando un modelo basado en los principios de la agroecología, economía social y solidaria y el consumo consciente y responsable. Para ello, los consumidores interesados pueden registrarse en La Canasta y hacer pedidos de diferentes productos (canasta de verduras, canasta de frutas, canasta de lechugas, etc.), las cuales serán entregadas al hogar. Los precios se consideran justos tanto para el consumidor como para el productor, destinándose aproximadamente el 80 % a beneficiar a los agricultores, y el 20 % en costos de logística. De manera anual, se realiza la Asamblea de Consumidores y Productores, proveyendo un espacio de encuentro, debate, charlas y toma de decisiones en torno a las prácticas y acciones de la iniciativa⁴⁷.</p>

45 Schlicht *et al.* 2011.

46 Urgenci 2016.

47 La Canasta s. f.

Tiendas especializadas

Puntos de venta de propiedad de los productores o sus organizaciones en los que comercializan sus propios productos. Pueden también incluir productos de otros productores o productos que ayudan a promover el tráfico en la tienda.

Tabla 9: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – tiendas especializadas.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Tiendas Mundo Rural, INDAP, Chile</p> <p>En Chile, el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) promueve la Red de Tiendas Mundo Rural, con el objetivo de “valorizar el trabajo de la Agricultura Familiar Campesina y acercar productos y servicios campesinos a los habitantes de la ciudad”. Para ello, se aplica un modelo de circuitos cortos, en el que las tiendas son administradas por las organizaciones campesinas, ofreciendo una amplia gama de productos silvoagropecuarios primarios y procesados. Para la instalación de las tiendas, el INDAP brinda apoyo con normas arquitecturales y gráficas, asistencia técnica para la puesta en marcha e incentivos para la habilitación y operación durante el primer año⁴⁸.</p>	<p>Puntos de venta Salinerito, Ecuador</p> <p>El Grupo Salinas promueve los principios cooperativos y la economía solidaria en Salinas, al norte de la provincia de Bolívar en Ecuador. Sus productos son comercializados bajo la marca Salinerito y cuenta con una red de Puntos de Venta – Delicatessen, que permiten asegurar la presencia de su marca y sus productos en todo el país. A través de estos establecimientos se pretende difundir la filosofía de Salinas y comercializar toda su gama de productos: quesos, chocolates, embutidos, hongos y frutas deshidratadas, hilos de alpaca y oveja, textiles y aceites esenciales, además cuenta con una red de pizzerías en las cuales utilizan los productos que elaboran⁴⁹.</p> <p>Mercado de Economía Solidaria Bonpland, Argentina</p> <p>Después de la crisis argentina del 2001, varios cooperativistas decidieron abrir este espacio donde los productores de la agricultura familiar pueden vender sus productos directamente a los consumidores. El mercado enfatiza en productos orgánicos y la autogestión. Los productos orgánicos incluyen verduras y quesos, sushi, harina de algarroba y mayonesa de zanahoria, para mencionar algunos. Además se puede encontrar ropa artesanal, así como adornos y artículos de cocina hechos por pequeños productores. En total, son ocho organizaciones que participan en el mercado solidario, entre ellas, CECOPAF, CEDEPO, SONCKO ARGENTINO y RED DEL CAMPO^{50 51}.</p>

48 INDAP 2016.

49 Jácome s. f.

50 Consumo Solidario s. f.

51 Cooperativa La Asamblea s. f.

Provisión a las agroindustrias rurales

Corresponde a la venta directa de los productos de la agricultura familiar a las agroindustrias rurales.

Tabla 10: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – provisión a agroindustrias rurales.

Modelos de apoyo institucional	Casos
No se ha identificado un modelo de apoyo institucional para esta modalidad.	Comarca Andina del Paralelo 42°, Argentina La Comarca Andina del Paralelo 42° es un territorio de aproximadamente 3000 km ² , ubicado en el suroeste de la provincia Río Negro y en el noroeste de la provincia Chubut, dentro de lo que se conoce como Patagonia Andina de los Lagos, a alturas entre 1800 y 2400 msnm. Las actividades productivas de la agricultura familiar y las pequeñas agroindustrias rurales no solamente caracterizan la zona sino forman parte integral del modo de vida de los pobladores de la Comarca. Los principales productos primarios son las frutas finas como cerezas, frambuesa, grosella, arándano, sauco, membrillo, ciruela y otras más, así como el lúpulo. Estos son usados en las agroindustrias locales para la elaboración de mermeladas, conservas, licores y salsas, en el caso de las frutas finas, y cerveza, en cuya producción se utiliza el lúpulo. Cabe mencionar también la actividad ganadera, a partir de la cual se elaboran productos cárnicos, lácteos y fibras. En conjunto con el paisaje de bosques, montañas y lagos, la producción agropecuaria y la elaboración de productos procesados en manufacturas locales, contribuyen de manera significativa al atractivo turístico de la Comarca Andina ⁵² .

3.2 Encadenamientos productivos

Definiciones y principales características

Articulaciones de productores, organizados formal o informalmente, proveedores de materias primas, productos frescos o con poco valor agregado que se comercializan como genéricos, para atender demandas de empresas agroindustriales, agroexportadoras, instancias de gobiernos nacionales o subnacionales y cadenas de distribución (públicas o privadas), con la participación de dos o más intermediarios antes de llegar al consumidor final y en las que generalmente se dan acuerdos previos de compra y venta, formales o informales

La dinamización de estos arreglos deviene de acciones de la iniciativa pública, en el caso de las

compras estatales y de la empresa privada, bien sea en forma de empresas agroindustriales, agroexportadores, cadenas de distribución, supermercados, e inclusive, grandes cadenas de hoteles y restaurantes, o asociaciones de estos, por iniciativa propia, como respuesta a diferentes intereses como el asegurar el aprovisionamiento de materias primas, en cantidad, calidad y oportunidad; minimizar o distribuir riesgos; aplicar enfoques de responsabilidad social, o implementar instrumentos de política pública que promueven y facilitan estas articulaciones.

La proximidad social no es una condición en este tipo de arreglos y, normalmente, la distancia entre productor y consumidor es larga. Esta es una vía para la comercialización en volúmenes importantes para organizaciones con cierto grado de

52 Dankelmaier et al. 2012.

desarrollo y no se puede considerar como la alternativa para todos los productores. Modalidades que ilustran este esquema de comercialización son las compras públicas de alimentos, en especial las de los programas de alimentación escolar; las

alianzas productivas, el desarrollo de proveedores o la agricultura por contrato; la provisión de cooperativas por parte de sus socios; los negocios inclusivos o de base de la pirámide y los programas relacionados con la responsabilidad social.

Condicionantes y factores de éxito

En la Tabla 11 se presentan los factores de éxito de los encadenamientos productivos.

Tabla 11: Condicionantes y factores de éxito de los encadenamientos productivos.

Condicionantes	Factores de éxito
Relacionados con las demanda	
<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de los compromisos adquiridos por las partes en lo relacionado con volúmenes, precios y formas de pago, provisión de insumos, asistencia técnica, y otros que se establezcan. 	<ul style="list-style-type: none"> El interés de empresas agroindustriales, de distribución, exportadores o importadores, en aplicar principios de responsabilidad social y en asumir el liderazgo para facilitar procesos de articulación con productores de pequeña escala, incluyendo a la agricultura familiar y sus organizaciones.
Relacionadas con la oferta	
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los requisitos sanitarios y de inocuidad, cuando se trate de la oferta de alimentos. Tener enfoque de demanda para la definición de los productos por comercializar. Contar con un capital de trabajo que les permita a los productores enfrentar los tiempos de espera en el pago. 	
Relacionados con los productores y sus organizaciones	
<ul style="list-style-type: none"> Para el caso de demandas exigentes en volumen y logística, se requiere una organización con un buen grado de consolidación, así como de la organización y el compromiso de los asociados que permita tener la seguridad de disponer de una oferta atractiva en términos de volumen, calidad, oportunidad y precio, mediante la disminución de costos de producción, transformación, distribución y de transacción entre los diferentes componentes del encadenamiento y con un buen poder de negociación. Formalidad en la organización de productores, que los habilite para negociar y suscribir contratos cuando se requiera de instrumentos de este tipo para sellar los acuerdos. Fidelidad de los asociados para vender sus productos a las organizaciones de las que son miembros. Los productores o sus organizaciones tienen medios para acceder a servicios de información, asistencia técnica y financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de capacidades propias o para adquirir, por medio de terceros, fortalezas para la organización en gestión empresarial, de la calidad y de proyectos, incluyendo aspectos de financiamiento, desarrollo de productos, comercialización y gestión de riesgos. Desarrollo de capacidades, a nivel de los miembros de la organización, en aspectos de asociatividad, liderazgo, comunicación, cumplimiento de compromisos y valores.

Condicionantes	Factores de éxito
Relacionados con el acuerdo comercial	
<ul style="list-style-type: none"> • Que los beneficios económicos para las partes sean mayores o más estables que la situación sin acuerdo. • El cumplimiento, por las partes, de los compromisos asumidos o pactados. • En el caso de la existencia de acuerdos formales, que estos incluyan información y condiciones sobre volúmenes, requisitos de calidad, formas de presentación, sitios y formas de entrega, precios y formas de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de negociación y de suscripción de contratos que aplican principios de equidad y transparencia en los procesos de negociación a la hora de definir los compromisos y derechos de las partes, así como las condiciones de la transacción. • Dejar de lado prejuicios, sobreponerse a las diferencias culturales que separan a las partes y generar confianza para crear las condiciones que permitan establecer una relación. • Desarrollo y aplicación de acuerdos que expliciten y promuevan aspectos como participación, calidad y cumplimiento, entre otros. • Términos de riesgo compartido incluido en los contratos, especialmente en casos como: la apropiación e incorporación de nuevos insumos o prácticas en la fase de producción, la focalización de la actividad en productos y mercados altamente competitivos que puedan ocasionar relocalización de los compradores o cambio de giro en su actividad, la sustitución en la unidad productiva de un sistema de producción diverso y complementario por uno especializado en un solo rubro y mercado. • Considerar los aspectos de género y edad al momento de establecer e implementar acuerdos, para facilitar la participación de mujeres y jóvenes en las fases de provisión de productos y servicios.
Relacionados con la institucionalidad de apoyo	
<ul style="list-style-type: none"> • Existen servicios adecuados de información, asistencia técnica y financiera para el desarrollo de la oferta. • La generación e implementación de políticas públicas que promuevan y faciliten los encadenamientos. • Condiciones económicas, sociales y culturales de los territorios que favorezcan el desarrollo de mercados alrededor de productos originados en la pequeña y mediana agricultura y las MIPYME rurales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un mínimo de servicios tecnológicos y financieros de apoyo, acordes con las características de las organizaciones de productores de pequeña escala y de agricultores familiares, incluyendo productos financieros como: anticipos, adquisición de maquinaria y equipo, compra de insumos, cartera como garantía de préstamos y otros.

Modelos institucionales y casos

En esta sección se presentan las diferentes modalidades de encadenamientos productivos, así como modelos de apoyo institucional y casos de aplicación.

Programas de compras y distribución de alimentos (Programas de alimentación escolar)

Los programas de compras públicas son instrumentos para generar trabajo e ingresos en las áreas

rurales, que permiten garantizar diversidad y calidad en la oferta y satisfacer demandas gubernamentales de alimentos, además de atender a las poblaciones en situación de inseguridad alimentaria⁵³. Los más conocidos y difundidos son los programas de alimentación escolar, a través de los que

se suministra a los alumnos una o varias raciones de alimentos para combatir la desnutrición, al mismo tiempo que se contribuye a mejorar el rendimiento y a reducir la deserción escolar. Su demanda representa un potencial para el desarrollo de la agricultura familiar y de los mercados locales⁵⁴.

Tabla 12: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – programas de compras y distribución de alimentos.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Programas de adquisición de alimentos</p> <p>Estrategia Hambre Cero, Programa de Adquisición de Alimentos (PAA), Brasil El Programa de Adquisición de Alimentos (PAA), que forma parte de la Estrategia “Hambre Cero”, compra alimentos de la producción familiar y los distribuye como donación a personas en inseguridad alimentaria mediante instituciones sociales y entidades públicas, así como a escuelas en lugares de difícil accesibilidad. Su cobertura es importante, empezando en el 2003 con un presupuesto del orden de USD 72 millones, el que al 2012 se estima en USD 414 millones⁵⁵.</p> <p>Programa de Provisión de Alimentos (PPA), Ecuador Modelo de apoyo institucional creado en el 2008, que plantea de manera explícita la incorporación de pequeños productores como proveedores de los programas sociales de alimentación y nutrición del Estado. Dentro de estos programas destaca el Programa de Alimentación Escolar (PAE), creado en 1989 y sustentado, al inicio, por donaciones. Con el tiempo se ha ido consolidando, así como ajustando en su enfoque, enmarcado dentro de la orientación de establecer vínculos entre las políticas de ayuda alimentaria y la agricultura familiar en el marco de la Ley de Soberanía Alimentaria y como reflejo de la Constitución del país, que plantea entre sus objetivos la generación de sistemas solidarios y justos en la distribución de los alimentos y el impedimento de prácticas de monopolio y especulación en el tema alimentario. El PPA, que se encuentra en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), es la instancia encargada de realizar las compras para el Programa de Alimentación Escolar (PAE) y otros programas de alimentación estatales⁵⁶.</p>	<p>Asociación de Productores Agropecuarios de Oriente (APAO) y Proyecto Compras para el Progreso (P4P), Honduras</p> <p>La APAO se creó en el 2002 por un grupo de agricultores afectados por el huracán Mitch y cuenta con 150 socios que se dedican a la producción de maíz, frijoles y hortalizas.</p> <p>En el marco del P4P, en el 2009 se realizó un proyecto piloto en Honduras con la participación de aproximadamente 1100 pequeños productores de cinco organizaciones, una de ellas, la APAO. Las organizaciones y productores recibieron asistencia técnica y financiera, y se establecieron contratos de compra-venta para maíz y frijol.</p> <p>En este contexto, los entonces 36 productores de la APAO que participaron en el P4P, comercializaron 53 t de frijol al proyecto, y la organización estableció un fondo de USD 27 000 para apoyar a sus socios con préstamos del 18 % para las actividades productivas. Además, la APAO adoptó el concepto de calidad y los controles necesarios para su producción y el maquilado del grano e incorporó el empaque del producto en sus actividades.</p>

53 Cooperación Brasil-FAO 2015.

54 Cooperación Brasil-FAO 2013.

55 MDA s. f.

56 Plataforma SAN 2016b.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Abastecimiento de programas de alimentación escolar</p> <p>Programa de Alimentación Complementaria Escolar, Bolivia El Programa de Alimentación Complementaria Escolar se implementa desde 1994, para “contribuir a hacer efectivo el derecho a los alimentos y educación, mejorar el desempeño educativo y el estado nutricional de los niños mediante la provisión de alimentos adecuados, saludables y culturalmente apropiados, y promover el desarrollo económico local en Bolivia”. El organismo responsable del programa es el Ministerio de Educación, mientras que los municipios son las entidades ejecutoras. En la compra de los alimentos, el programa incentiva y prioriza que los alimentos adquiridos son provenientes de la producción local en el marco del desarrollo integral para el Vivir Bien, vinculando la alimentación escolar y la producción local de pequeña escala. El presupuesto del programa fue de aproximadamente USD 69,2 millones en el 2012⁵⁷ 58.</p> <p>Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE), Brasil Este programa se inició en 1955 y es ejecutado por los Estados, el Distrito Federal y los municipios en Brasil. Entrega meriendas escolares a alumnos de toda la educación básica, para lo que realiza compras directas de productos de la agricultura familiar, así como la instalación de huertas en las escuelas. En el 2015, el PNAE benefició a 42,6 millones de estudiantes y tuvo un presupuesto de aproximadamente USD 980 124 000⁵⁹.</p> <p>Otros:</p> <p>Compras para el Progreso (Purchase for Progress, P4P) – Programa Mundial de Alimentos (PMA) Programa internacional con el objetivo de utilizar el poder de compra del PMA, que generalmente adquiere grandes cantidades de alimentos para la asistencia alimentaria, a fin de ofrecer a los pequeños agricultores la oportunidad de acceso a los mercados formales agrícolas, convirtiéndolos en actores competitivos en los mercados y por lo tanto, mejorar sus vidas⁶⁰.</p>	<p>Asimismo, la participación en el P4P permitió a la APAO terminar la construcción de un centro de acopio, aumentar el número de socios y consolidarse a nivel local, regional y nacional. También, mejoró la imagen de la Asociación, al posicionarse como proveedora de grano de frijol de alta calidad. Con esto, incrementó su credibilidad y aumentaron las posibilidades para futuras inversiones⁶¹.</p>

57 Plataforma SAN 2016c.

58 Sidaner y Torres 2014.

59 Plataforma SAN 2016d.

60 PMA s. f.

61 Villeda *et al.* 2011.

Alianzas productivas, desarrollo de proveedores y agricultura por contrato

Alianzas productivas

Instrumento de fomento destinado a articular iniciativas entre un comprador, por lo general formal, y proveedores de productos y servicios, en su mayoría productores de pequeña y mediana escala y de la agricultura familiar⁶².

Programas de desarrollo de proveedores y similares

A través de programas de desarrollo de proveedores, las empresas buscan fortalecer la relación con

sus proveedores y mejorar el rendimiento de estos, al darles la oportunidad de adquirir las competencias y capacidades requeridas y apoyarlos en la reducción de costos⁶³.

Agricultura por contrato para la producción agrícola

Acuerdo en el que el productor o grupo de productores es responsable de producir y entregar productos agrícolas, por lo general *commodities*, de acuerdo con las especificaciones del contratista. Este, por su parte, se compromete a adquirir el producto por un precio y generalmente tiene algún grado de participación en las actividades de producción; por ejemplo, aportando insumos o asistencia técnica⁶⁴.

Tabla 13: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – alianzas productivas, desarrollo de proveedores y agricultura por contrato.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Programa Alianzas Productivas, Chile El Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP) creó en el 2007, el Programa Alianzas Productivas, con el objetivo de complementar otras de sus herramientas de desarrollo de mercado, el cual se reorientó en el 2010 para “generar una relación de confianza entre los pequeños agricultores y las empresas agrícolas, apoyando las carencias que hoy tienen los productores en tecnologías de producción, gestión, logística y manejo de costos, que les imposibilitan rentabilizar su producción”. En este contexto, a través del Programa el INDAP brinda asistencia técnica a los productores, y promueve la generación de canales de comercialización directa, cofinanciando alianzas entre empresas y agricultores⁶⁵.</p> <p>Programa Encadenamientos Empresariales, AGEXPORT, Guatemala El Programa Encadenamientos Empresariales, implementado por la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), impulsa un modelo de trabajo a partir de la demanda del mercado, el potencial de los territorios, la innovación y la gestión del conocimiento. Apoya el acceso a</p>	<p>Acceso al mercado gourmet para productores de cabritos de Illapel, Chile A través del Programa Alianzas Productivas del INDAP, ganaderos del sector Tres Quebradas, de la comuna Illapel, lograron incursionar con sus productos al mercado <i>gourmet</i>, proveyendo carne de cabrito a hoteles y restaurantes destacados. La empresa Comercial Chau es la contraparte en esta alianza productiva, y se encarga de la distribución del producto en todo el país. En la primera experiencia en marzo del 2015, se faenaron y distribuyeron 490 animales, pasando de un producto normalmente informal, al mercado formal. Para los productores, la alianza permite obtener un precio justo para su producto, además de contar con un mercado más estable y obtener apoyo del INDAP en aspectos de producción, manejo y comercialización⁶⁶.</p>

60 Plataforma SAN 2016d.

61 PMA s. f.

62 Adaptado de Resolución Exenta N° 002441. INDAP -Chile.

63 ONUDI 2002.

64 UNIDROIT, FAO e IFAD 2015.

65 INDAP s. f.

66 Riffo 2015.

mercados de grupos de pequeños y medianos productores y productoras organizados mediante su vinculación con otros actores de la cadena y la provisión de información, asistencia técnica, y de habilidades para coordinar producción y comercialización con empresas exportadoras, incluyendo un fondo competitivo, dirigido especialmente a productores de pequeña y mediana escala. Además, incorpora como tema prioritario el componente ambiental a través de un fondo de encadenamientos ecoempresariales. El Programa, que existe hace más de 15 años, ha trabajado con 153 organizaciones rurales que se dedican a la producción de café, cebolla, haba, cardamomo, papa, frutales, artesanías y más⁶⁷. Hasta finales de la primera década del siglo XXI, el Programa ya había financiado a más de 250 pymes que involucraban a más de 25 000 productores en condiciones de vulnerabilidad⁶⁸.

Alianza Cacao Perú (ACP)

La ACP es una iniciativa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), en asocio con la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), Carana Co., Armajaro Trading, Exportadora Romex, la Asociación Perú Desarrollo Financiero (APDF), Geotraceability, Inka Crops y las cooperativas Acopagro, Naranjillo, Oro Verde, San Alejandro y Nuevo Progreso. Desde el 2012, la alianza implementa fondos concursables con cofinanciamiento del sector privado para promover proyectos que contribuyan a posicionar al Perú como uno de los líderes en la producción mundial de cacao fino de aroma, y beneficiar a los productores de los departamentos de San Martín, Huanuco y Ucayali mediante un modelo de desarrollo alternativo basado en una economía lícita. Asimismo, se contribuye a desarrollar una oferta de servicios financieros en zonas que antes no tenían⁶⁹.

Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), Perú

Este programa se ejecuta en el marco del Programa Innóvate Perú, implementado por el Ministerio de la Producción (PRODUCE). Se trata de “un instrumento de política de desarrollo productivo, orientado a fortalecer la articulación productiva y empresarial mediante la mejora de las capacidades técnicas y administrativas de los proveedores y su relación con las empresas tractoras, contribuyendo así con el incremento de la productividad y competitividad de las empresas”. A través del programa se puede financiar hasta el 80 % del costo para la elaboración de diagnósticos y planes de mejora (monto máximo S/. 50 000) con cofinanciamiento del 20 % por parte de la entidad solicitante, y hasta el 70 % del costo para la implementación del plan de mejora (monto máximo de hasta S/. 600 000), con cofinanciamiento del 30 % por parte de la entidad solicitante⁷⁰.

Backus – Maíz amarillo duro, Perú

La empresa “Backus” es la mayor cervecería del Perú, que produce 12 diferentes marcas de cerveza, además de otras bebidas no alcohólicas. Dentro de su estrategia de desarrollo sostenible, se articula con la cadena productiva del maíz amarillo duro, primero en Jequetepeque (desde el 2008), después también con la de Barranca (2010). En este marco, Backus se comprometió a comprar 16 000 t de maíz amarillo de estos productores, “en una relación comercial directa y a precio de mercado”.

Como resultado de estas alianzas, los productores que participan en el Programa incrementaron su productividad (+12 %) y redujeron sus costos (-5 %). Además, la empresa indica que la calidad del maíz adquirido de las dos cadenas productivas rinde aproximadamente un 10 % más que el maíz importado en el proceso de desgerminado⁷¹.

Chocolats Halba y APROCACAO, Honduras

Desde el 2008, la empresa suiza Chocolats Halba desarrolla colaboraciones con aproximadamente 500 productores de cacao orgánico en Honduras; hace unos años, la articulación con los productores se realiza con un esquema de contratos que apoya a los agricultores en aspectos de producción y certificación, además de proveer acceso a crédito y asegurar un precio justo por su producto.

La iniciativa se desarrolla en conjunto con Helvetas, la Asociación Nacional de Productores de Cacao de Honduras (APROCACAO) y otras contrapartes locales. La alianza brinda servicios de asistencia técnica a los productores de cacao, referido en particular al mejoramiento de la calidad, infraestructura y las formalidades relacionadas con la exportación, además del fortalecimiento organizacional y generación de capacidades. El contrato, firmado por los agricultores, la APROCACAO y Chocolats Halba, especifica los criterios y requisitos que el producto debe cumplir; en caso de que no se cumpla con estos, la empresa todavía puede comprarlo, pero a un precio menor, incentivando de esta manera a los productores para lograr altos niveles de calidad. En respuesta a la alta demanda de Chocolats Halba, la APROCACAO ha construido dos plantas de procesamiento y empaque para la exportación. La estabilidad de la relación comercial y el incremento en los precios pagados por el cacao han contribuido a aumentar los ingresos de las familias⁷².

67 Chacón 2015.

68 AGEXPORT s. f.

69 Morales *et al.* 2015.

70 PRODUCE e Innóvate Perú 2015.

71 Backus 2015.

72 Fromm 2013.

Provisión a cooperativas en que los productores son a su vez socios

Modalidad por medio de la cual los socios de las cooperativas se comprometen a vender toda o parte de su producción a la organización, de acuerdo con los mecanismos que establezcan para la producción y provisión.

Tabla 14: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – provisión a cooperativas en que los productores son a su vez socios.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<i>No se ha identificado un modelo de apoyo institucional para esta modalidad.</i>	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, Costa Rica Cooperativa establecida en 1948 por 25 productores de leche, con el objetivo de “vender la leche a una empresa que, siendo propia, les pagara un precio justo; comprar los insumos necesarios para sus fincas, también en una empresa propia y promover el desarrollo industrial y social de Costa Rica”. Hoy la empresa tiene más de 1400 productores asociados y 4500 trabajadores. Además de elaborar productos lácteos (leche entera, semidescremada, descremada, deslactosada, extra-calcio y fortificada con vitaminas y minerales; yogures; quesos varios; cremas y otros), se ha diversificado hacia la producción de bebidas y helados a base de frutas. Básicamente, la Cooperativa les ofrece a sus afiliados asistencia técnica, insumos, financiamiento, mejores precios, seguridad en sus ventas, capacidad de almacenamiento y administración de la producción, a cambio de cumplir con los requisitos de calidad y con los volúmenes de leche establecidos. La Cooperativa acopia diariamente alrededor de 1,3 millones de litros de leche y aporta el 1,7 % del PIB de Costa Rica ⁷³ .

Negocios inclusivos / negocios de base de la pirámide

Los negocios inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su

calidad de vida. Los negocios inclusivos contribuyen a que las empresas se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y la dinámica del sector empresarial⁷⁴.

73 Romero Murillo 2015.

74 Cita textual de SNV y WBCSD 2010.

Tabla 15: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – negocios inclusivos / negocios de base de la pirámide.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Circuitos Productivos, Ecuador En el marco de la Economía Popular y Solidaria, el Instituto del mismo nombre (IEPS) promueve los emprendimientos que permitan a los actores mejorar sus condiciones de vida. Los emprendimientos identificados se desarrollan y financian dentro de circuitos productivos regionales –conjuntos de unidades de producción, distribución y consumo que se relacionan entre sí y se concentran en un determinado espacio geográfico. Los circuitos están compuestos por tres “fases”: la producción de materias primas, la transformación de estas en bienes manufacturados, y la comercialización de la producción. De acuerdo con el IEPS, “los circuitos productivos creados con mayor frecuencia en el país son conformados mediante la dotación de infraestructura para la creación de un centro de acopio, utilizado para producción agrícola” que genera valor agregado en los productos y permite su comercialización⁷⁵.</p>	<p>Pequeños ganaderos familiares proveen leche a Delizia Ltda., Bolivia Delizia Compañía de Alimentos Ltda. fue creada en 1988 en la ciudad de El Alto, Bolivia. Sus principales productos son helados y yogur, en volúmenes de 30 000 kilogramos diarios. Los proveedores de la empresa son pequeños ganaderos familiares con muy baja productividad de leche (9 litros diarios en promedio) y un hato de cinco cabezas de ganado en promedio. El proyecto se desarrolló a partir de los contactos iniciales entre Delizia con SNV y CEDES, que sensibilizan a los productores acerca de las ventajas de trabajar en una relación directa con la empresa en la que las dos partes se beneficiarían. A partir de los avances alcanzados, los productores se interesaron en mejorar su hato, adquiriendo ganado de mejor raza. Como resultado, mejoraron en cerca del 40 % sus ingresos, elevaron su productividad de leche en 30 % y aumentaron su hato lechero en 18 %. Accedieron a créditos de monto en promedio de USD 1080 por productor a un plazo de 29 meses⁷⁶.</p> <p>Creación de valor compartido – Nestlé La empresa Nestlé busca, en el marco de su estrategia de responsabilidad social corporativa y en sus actividades en general, lograr la creación de valor compartido: más allá del cumplimiento de estándares y de la sostenibilidad, la meta es crear valor a largo plazo para la sociedad y los accionistas. Esto implica contribuir a mejorar las condiciones económicas y sociales para los agricultores que suministran las materias primas, las comunidades donde se ubican las fábricas, los proveedores y los socios de mercado. Algunos ejemplos de los proyectos que promueve Nestlé en países de América Latina son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa Global para el Desarrollo de Proveedores de Leche Nestlé: En Chile, 900 de los 1200 productores vinculados a la empresa participan en este programa, que apunta a garantizar el suministro de leche de alta calidad y promover el aumento de su producción, ofreciendo asesoría, capacitación, asistencia técnica y otros beneficios a los participantes. - Plan NESCAFÉ: A través de esta iniciativa, Nestlé apoya a los caficultores con programas de asistencia técnica y de microfinanciamiento, entre otros. En 2012 en Colombia se distribuyeron 9 millones de plantas de café y se renovaron 1445 ha de cultivos de café en el Valle del Cauca. Asimismo, se capacitaron a casi 2500 productores de café en las prácticas de sostenibilidad 4C^{77 78}.

75 IEPS 2014.

76 SNV y WBCSD 2010.

77 Nestlé s. f.

78 Nestlé 2012.

Programas de responsabilidad social

La responsabilidad social empresarial es una forma de dirigir las empresas con base en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la

sociedad en general⁷⁹. Los programas de responsabilidad social que desarrollan las empresas con miras al eslabón de producción primaria permiten lograr una mejor articulación de los actores de la cadena, generar capacidades en los productores e incrementar la calidad de los productos, entre otros aspectos más.

Tabla 16: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – programas de responsabilidad social.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Recursos para mi Tierra, Honduras Programa iniciado en el 2008, por medio del cual la empresa de supermercados La Colonia, en el marco de su política de responsabilidad social empresarial, en conjunto con el Banco FICOHSA y la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER), brinda ayuda financiera, técnica y un mercado seguro a más de 2700 productores de pequeña escala de distintas regiones del país, que ofrecen alrededor de 35 vegetales con altos estándares de calidad. La empresa les asegura la compra en condiciones justas, a precios de mercado y de manera permanente. Al 2015 se han otorgado 1200 préstamos por un valor del orden de USD 300 000, generando más de 1500 empleos y reduciendo las importaciones de vegetales de La Colonia en hasta un 70 %⁸⁰.</p>	<p>Consortio Agrocomercial, Honduras Este consorcio está integrado por ocho asociaciones dedicadas a la producción y comercialización de frutas y vegetales a supermercados (entre ellos, La Colonia), y cuenta con un total de 437 productores miembros. Fue creado por iniciativa de la FUNDER, con la finalidad de apoyar en la solución de algunos problemas comunes que enfrentan las empresas en sus relaciones con los supermercados. Desde inicios del 2014, el Consorcio implementa un proyecto piloto con apoyo de VECO Mesoamérica (VECO MA), a través del cual se busca fortalecer la capacidad productiva (volumen y calidad), fortalecer las capacidades de acopio y manejo de poscosecha de los productos, mejorar la comercialización colectiva en mercados formales y fortalecer las capacidades socio-organizativas y empresariales⁸¹.</p> <p>“Tierra Fértil” y “Una Mano para Crecer”, Walmart Centroamérica En los países de Centroamérica, la cadena de supermercados Walmart implementa diferentes iniciativas de responsabilidad social empresarial, varias de ellas dirigidas a pequeños productores agrícolas que son sus proveedores:</p> <p>A través del proyecto “Tierra Fértil”, más de 150 agricultores hondureños reciben capacitaciones para convertirse en empresarios formales y responsables. Además, el proyecto busca certificar la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM); mejorar el manejo de poscosecha de los productos, y sensibilizar a los agricultores en cuidado y conservación de suelos, aplicación de agroquímicos, etc.</p> <p>Con el programa “Una Mano para Crecer”, Walmart brinda apoyo a aproximadamente 500 pequeñas y medianas empresas de manufactura con la certificación de los procesos productivos que aseguran la inocuidad de los productos alimenticios⁸².</p>

79 Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa s. f.

80 La Colonia s. f.

81 Cruz 2015.

82 Castro 2014.

3.3 Encadenamientos comerciales de productos diferenciados

Definición y principales características

Son articulaciones de organizaciones de productores formalmente organizadas de materias primas, productos frescos o procesados, diferenciados con certificación por parte de terceros, con segmentos y nichos sensibles a sus atributos. La distancia entre productor y consumidor es larga o corta, conectada, en buena parte de los casos, mediante canales especializados, bien sea locales, regionales, nacionales o internacionales, con relaciones próximas, con o sin acuerdos previos.

Los principales agentes dinamizadores de estas cadenas son los consumidores informados y sensibles a algunos atributos especiales de calidad, lo que genera nichos de mercado cada vez más especializados y que corresponden tanto a estilos de vida, como a niveles de ingresos. Por su parte, el sector público desempeña papeles asociados a su tarea de ente normativo (oficinas de propiedad intelectual, de marcas y registros) y en algunos casos interviene como operador (marca país, denominación de origen, identidad geográfica, sellos de la agricultura familiar en los países del Mercado Común del Sur - MERCOSUR). Otro actor relevante son las

instancias certificadoras, que avalan la existencia en un producto, los atributos especiales o la aplicación de los procesos que el oferente anuncia al consumidor; estas entidades han adquirido importancia en la medida en que los circuitos de comercialización se han vuelto más largos y la movilización y los intercambios de productos más globales.

Esta es una vía para la comercialización en volúmenes importantes de productos diferenciados de organizaciones que cuentan con cierto grado de desarrollo y capacidad financiera, por lo que no se puede considerar como una alternativa para todos los productores. Modalidades que se incluyen dentro de este esquema son la aplicación de procesos que garantizan calidad e inocuidad, así como el buen manejo de recursos e insumos; la diferenciación por atributos relacionados con el origen de los productos; los signos distintivos específicos por actores involucrados en los procesos; la diferenciación por el manejo sostenible del ambiente y sus ecosistemas, o por atributos relacionados con aspectos éticos.

Condicionantes y factores de éxito

En la Tabla 17 se presentan los condicionantes o factores de éxito de los encadenamientos comerciales de productos diferenciados.

Tabla 17: Condicionantes y factores de éxito de los encadenamientos comerciales de productos diferenciados.

Condicionantes	Factores de éxito
Relacionados con la demanda	
<ul style="list-style-type: none"> • El reconocimiento y la valorización por parte del consumidor de las características diferenciadoras del producto. • Considerar que los productos diferenciados están dirigidos normalmente a nichos específicos de consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento detallado y el seguimiento a las preferencias de los consumidores que tienen sensibilidad por este tipo de productos y que valorizan en ellos atributos especiales como su origen y valor cultural; el cuidado de los recursos naturales; la conservación del ambiente; la mitigación del cambio climático; el cuidado de animales; el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad en los procesos de producción, transformación, distribución y consumo; la equidad entre actores y la inclusión de poblaciones vulnerables en las relaciones que se establecen en los encadenamientos.

Tabla 17: Condicionantes y factores de éxito de los encadenamientos comerciales de productos diferenciados.

Condicionantes	Factores de éxito
Relacionados con la oferta	
<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque de mercado (demanda) debe orientar las actividades de producción y comercialización. • Cumplir con los requisitos sanitarios y de inocuidad, cuando se trate de la oferta de alimentos. • Ofrecer productos que cumplan cabalmente con los atributos de calidad que se ofrecen al consumidor. • Desarrollar y adaptar productos específicos que satisfagan atributos especiales reconocidos y valorizados por nichos de mercados, sensibles a esos atributos. • Conocer los sistemas de garantía y el tipo de certificaciones aceptados por los mercados de destino de la oferta, y las exigencias de estos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un consenso entre los productores acerca de factores diferenciadores de los productos o servicios por ofrecer, específicamente cuando se trate de marcas colectivas, indicaciones geográficas, denominaciones de origen y similares. • En algunos casos, los productores y las instituciones de apoyo desarrollan productos con diferenciaciones novedosas e innovadoras que logran crear preferencias o necesidades que antes no existían en el mercado con base en macrotendencias, por ejemplo, preocupación por la salud. • Tratar de que los requisitos para alcanzar los factores o los atributos diferenciadores puedan ser cumplidos por la mayoría de los productores. • Mantener un equilibrio entre: <ul style="list-style-type: none"> - recursos naturales, normalmente frágiles y escasos, frente a mercados crecientes; - materias primas específicas de un territorio directamente relacionadas con la calidad del producto, muchas veces con oferta estacional, frente a una demanda permanente de los consumidores; - adaptación de nuevas tecnologías para aumentar eficiencias o garantizar inocuidad, frente al mantenimiento de procesos y prácticas asociadas con las características diferenciadas de los productos. • Desarrollar una canasta de bienes y servicios aprovechando los recursos de los territorios asociados con determinados productos típicos, que generan actividades agroturísticas alrededor del conocimiento de las zonas de producción, los productores, los procesos y la historia de esos bienes.
Relacionados con los productores y sus organizaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Un buen nivel de organización de los pequeños y medianos productores, que permita consolidar una oferta competitiva en términos de costos, oportunidad, periodicidad y volúmenes, acordes con las demandas de los mercados. • Formalidad en las organizaciones para poder establecer relaciones con los clientes, principalmente cuando se trate de transacciones en las que se requieren acuerdos previos. • La fidelidad de los asociados para vender sus productos a las organizaciones de las que son miembros. • Tener claro que el desarrollo de productos diferenciados puede tener costos relativamente altos, derivados de adaptaciones en procesos y productos, además de los de la certificación y la recuperación de la inversión podría ser más lenta con respecto a los productos tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización con capacidades propias, o con posibilidades de acceder a especialistas en gestión empresarial y financiera, investigación de mercados y gestión comercial, desarrollo de productos, gestión de la calidad y la inocuidad. • Organización que tenga como características principales un liderazgo reconocido y respetado, asociados empoderados y leales, con altos niveles de confianza entre sus miembros, producto de la transparencia, de una comunicación fluida y de prácticas de rendición de cuentas, y en la que el cumplimiento de los compromisos sea un valor clave.

<ul style="list-style-type: none"> • Los productores y sus organizaciones tienen medios para acceder a servicios de información, asistencia técnica y financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con sistemas que permitan vigilar y asegurar el cumplimiento de los requerimientos de las certificaciones por parte de los miembros de la organización.
Relacionados con el acuerdo comercial	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y aplicación de contratos o acuerdos comerciales (por ejemplo, orden de compra) e instrumentos similares que expliciten y promuevan aspectos como la participación, la calidad y el cumplimiento, entre otros, principalmente cuando se trate de transacciones en las que se requieren acuerdos previos. • En el caso de la existencia de acuerdos formales, que estos incluyan información y condiciones sobre volúmenes, requisitos de calidad, procesos y prácticas productivas, formas de presentación, sitios y formas de entrega, precios y formas de pago. • El cumplimiento de los compromisos asumidos o pactados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de principios como la equidad y la transparencia en los procesos de negociación.
Relacionados con la institucionalidad de apoyo	
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un marco normativo e institucional que promueva y facilite el desarrollo de productos diferenciados sobre la base de atributos especiales de calidad, incluyendo aspectos relacionados con comunicación, difusión e incidencia para posicionar los sellos. • Disponibilidad y acceso a servicios de apoyo técnico y financiero para el desarrollo de una oferta adecuada a las exigencias de los mercados nicho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de servicios que faciliten el desarrollo de productos y la promoción de estos productos que incluya la participación en ferias y misiones comerciales; elaboración de los estudios previos y documentación requerida para la obtención de sellos, de acuerdo con los requerimientos de cada uno, así como para los procesos de certificación.

Modelos institucionales y casos

A continuación se presentan los modelos de apoyo institucional y los casos de aplicación de encadenamientos comerciales de productos diferenciados:

Aplicación de procesos que garantizan la calidad y la inocuidad, así como el buen manejo de recursos e insumos

Los productos agropecuarios y agroindustriales diferenciados por aspectos de calidad e inocuidad, así como por el buen manejo de recursos e insumos reflejan el cumplimiento con determinados estándares a través de diversas certificaciones, de acuerdo con el tipo de producto y procesos que se aplican, y considerando los requerimientos del mercado al cual se desea acceder.

Entre los estándares y certificaciones más conocidos están las **buenas prácticas**, incluyendo las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), las Buenas Prácticas en la Producción Pecuaria (BPPP), las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y las normas Global GAP, entre otros; aquellos relacionados con la **inocuidad** de los productos alimenticios, como por ejemplo el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC), Global Standard for Food Safety (GFSI), International Food Standard y otros más; y una amplia variedad de certificaciones para la **producción orgánica**, que incluyen USDA Organic (Estados Unidos), EU Organic (Unión Europea), JAS (Japón), Agriculture Biologique (Francia) y Bio (Alemania), entre muchos otros.

Tabla 18: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – procesos que garantizan calidad e inocuidad, así como buen manejo de recursos e insumos.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Sello “Alimentos Argentinos”</p> <p>El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) en Argentina, a través de la Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías desarrolla esta iniciativa, concebida como una marca nacional, registrada por el MAGYP ante el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INPI), desde el 2005. Permite identificar los alimentos argentinos e impulsa el posicionamiento y comercialización del producto en el mercado nacional. El sello puede ser solicitado por cualquier persona física o jurídica que sea productor o empresa productora o elaboradora de alimentos en el territorio argentino. Las condiciones básicas incluyen, entre otras, el cumplimiento con las buenas prácticas agrícolas o de manufactura, o con un sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (APCC)⁸³.</p>	<p>Agricultura orgánica, El Ceibo, Bolivia</p> <p>El Ceibo, creada en 1977, es una “cooperativa de segundo piso”, conformada por varias pequeñas cooperativas de la región de Alto Beni. Tiene más de 1200 asociados, productores de cacao de pequeña escala, y genera trabajo para más de 100 personas. Producen y ofrecen una amplia variedad de productos, desde grano de cacao, hasta tabletas <i>gourmet</i> y naturales, grageas bañadas con chocolate, barritas energéticas, <i>cocoa</i>, manteca de cacao, pasta pura y licor de cacao, entre otros, con certificación orgánica y del comercio justo (fairtrade). Comercializan en los mercados internos y exportan sus productos desde inicios de los años 80, diferenciándose en el mercado por atributos especiales relacionados con la calidad del cacao, la localización de la producción, los procesos, la calidad, la inclusión y la equidad. Por normativa interna, todos los miembros del directorio, los gerentes y empleados, son socios activos de la cooperativa o hijos e hijas de estos⁸⁴.</p>

Diferenciación por atributos relacionados con el origen

En esta modalidad se incluyen las denominaciones de origen, las indicaciones geográficas, las marcas colectivas y las marcas país.

Denominación de origen

Utilizada cuando “la calidad u otras características se deben fundamental o exclusivamente a un entorno geográfico particular, en el que se incluyen tanto los factores naturales como humanos”⁸⁵.

Indicaciones geográficas

Identifican un producto como originario del territorio de un miembro o de una región o localidad de ese territorio, cuando una determinada calidad, reputación u otra característica del producto sea imputable fundamentalmente a su origen geográfico⁸⁶.

Marca colectiva

Distintivo que tiene el objetivo de garantizar el origen o la calidad de determinados productos o servicios; ayuda a las pymes a comercializar conjuntamente los productos y a mejorar el reconocimiento de estas. Puede colocarse junto con la marca de fábrica⁸⁷.

83 Jaramillo y Riveros 2013.

84 El Ceibo s. f.

85 Blanco *et al.* 2014.

86 Montesi 2011, citando a OMC 1994.

87 Montesi 2011.

Tabla 19: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – diferenciación por atributos relacionados con el origen.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Indicaciones geográficas y denominaciones de origen, Argentina El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) en Argentina, a través de la Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías desarrolla una iniciativa referente a indicaciones geográficas y denominaciones de origen. A partir de la extensa geografía del país y de sus los diferentes aspectos culturales y tradicionales, se cuenta con una variedad de productos agrícolas y alimenticios con origen, típicos, regionales o naturales, los cuales sirven de base para promover la certificación de indicación geográfica (IG) y la denominación de origen (DO), creando un marco institucional favorable que pueda contribuir a impulsar el desarrollo sostenible y el crecimiento económico en las zonas rurales⁸⁸.</p> <p>Uruguay Marca Natural Marca establecida dentro del concepto de Marca País, entendido como un paraguas indicador de calidad, no solo de los productos y servicios que ofrece, sino también de sus lugares turísticos y como destino de inversiones, que a su vez contribuye a crear un sentimiento de orgullo nacional, integrando lo público y lo privado, para transmitir fortalezas y ventajas, agregando valor al país en su conjunto. La marca propaga valores como: respeto por la naturaleza, identidad, valorización del talento humano, estabilidad, seguridad, armonía. Uruguay Natural, como está concebida hoy, es el resultado de una serie de procesos iniciados en el 2001 con la creación de un sello eminentemente turístico, que se ha venido enriqueciendo, producto del interés público y privado de seguir construyendo un elemento diferenciador, con el apoyo de la cooperación internacional. La utilización de la marca se otorga mediante la suscripción de un contrato de licencia de uso entre el interesado y el Ministerio de Turismo; hasta el 2015, 200 empresas se habían comprometido con este acuerdo⁸⁹.</p>	<p>Denominación de origen: Café de Colombia La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) observó a finales de los años cincuenta que, a pesar de que el 77 % del café producido en Colombia se exportaba a los Estados Unidos, los consumidores no reconocían al país como un productor importante de café. En este contexto, la FNC inició, en los años sesenta, una campaña de publicidad para lograr la distinción de su producto y se creó el personaje “Juan Valdez”, que hasta hoy representa al típico cafetero colombiano. A partir de esta campaña, se logró generar una imagen positiva del producto y la preferencia de los consumidores. En el 2000, el café colombiano estaba claramente asociado con aspectos de calidad y la imagen de Juan Valdez. Sin embargo, esto también contribuyó a un uso irregular del nombre “café colombiano” y la mezcla del producto con café de otro origen. Para asegurar que el consumidor pudiera saber cuándo un café es 100 % colombiano, la FNC hizo el trámite correspondiente ante la Superintendencia de Industria y Comercio, cumpliendo los requisitos exigidos para ello. Una vez obtenido, la FNC tramitó el registro europeo de denominación de origen y de indicación geográfica protegida, el cual fue otorgado luego de varios años de presentación de estudios que sustentaban la relación del origen con la calidad del café⁹⁰.</p> <p>Marcas colectivas: Cafés especiales de CECOVASA, Perú La Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandía (CECOVASA), de la Región Puno, fue fundada en 1970 por cinco cooperativas que se unieron para exportar directamente; en la actualidad son ocho, que agrupan a más de 4500 productores. Cuentan con certificación orgánica USDA, JAS (japonesa) y Biolatina, amigable con la naturaleza (Rainforest Alliance) y de comercio justo (Fairtrade y Starbucks). Han diferenciado sus productos de acuerdo con las zonas de producción y según el origen de los productores mediante seis marcas: Tunki, Quechua, Aymara, Sallpa, Bahuaja y Tambopata. El Café Tunki ganó en el 2010 el premio al mejor café especial del mundo, otorgado por la Speciality Coffee Association of America y durante seis años consecutivos ha obtenido el galardón al café de mejor calidad en la feria Expocafé de Perú⁹¹.</p> <p>Otro caso de aplicación de una marca colectiva es el de las Comunidades Unidas de Molinos (Argentina) que se presenta en la Tabla 20.</p>

88 Jaramillo y Riveros 2013.

89 Uruguay Natural s. f.

90 Gallego Gómez 2008.

91 CECOVASA 2016.

Signos distintivos específicos por actores involucrados en los procesos

Los productos y servicios se diferencian por destacar la participación de determinados actores en los procesos. Algunos ejemplos son los productos de la agricultura familiar, de grupos de mujeres, de comunidades indígenas o de grupos étnicos.

Tabla 20: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – signos distintivos específicos por actores involucrados en los procesos.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Sello Agricultura Familiar, Argentina Fue establecido en 2015 por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGYP) de la Nación para aportar visibilidad, informar y concientizar sobre el aporte de la agricultura familiar a la seguridad y soberanía alimentaria del país. Con el sello “Producto de la Agricultura Familiar”, se distingue a los productos que se destacan por su calidad, nivel de innovación en tecnologías apropiadas, la promoción de aspectos sociales, culturales, organizativos y el uso sustentable de los recursos naturales utilizados en su proceso de producción. El cumplimiento de los requisitos que sustentan el sello es responsabilidad de las organizaciones que lo soliciten, previéndose un lapso de dos años para la adecuación de las condiciones que permitan alcanzar este estándar⁹².</p>	<p>Producción de quesos artesanales en Minas Gerais, Brasil Una de las actividades productivas registradas y protegidas por el Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (IPHAN) —véase el modelo de apoyo institucional “Sistemas productivos como activos intangibles y patrimonio inmaterial” — es el oficio de hacer queso artesanal en las regiones de Serro y Sierra de la Canasta y Salistre, en Minas Gerais, que se inscribió en el libro del registro de saberes en el 2008. La elaboración de los quesos es considerada un elemento importante de la identidad cultural de la región y representa una excelente alternativa para aprovechar y conservar la leche en estas zonas. La forma como se manipulan la leche, el cuajo y las masas, el prensado y el tiempo de maduración se basan en conocimientos ancestrales que remiten a la identidad cultural de los pobladores de estos territorios^{93 94}.</p> <p>Marca colectiva Comunidades Unidas de Molinos, Argentina Comunidades Unidas de Molinos es una cooperativa de artesanos e hilanderos de la localidad de Molinos en la provincia de Salta, conformada por 16 comunidades campesinas que se dedican a la producción de trajes, chalecos, camperas y sacos. Los productores y artesanos comenzaron en el 2009, con el apoyo del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), a organizar la producción y comercialización de sus artesanías y crearon en el 2011, la marca colectiva Comunidades Unidas de Molinos (CUM). En el 2013, la Cooperativa logró establecer la marca colectiva CUM para diferenciación de sus productos, desde artesanías hasta los productos comestibles cultivados en el lugar. Con la marca, se destaca la identidad común de los productos ofrecidos y se indica la elaboración de estos en las comunidades campesinas⁹⁵.</p>

Diferenciación por su relación con el manejo sostenible del ambiente y sus ecosistemas

Los productos diferenciados por su relación con el manejo sostenible del ambiente y sus ecosistemas

se visibilizan mediante una gran variedad de certificaciones y sellos que se aplican según el recurso natural que se protege en diferentes procesos y las expectativas del consumidor que se buscan cumplir.

92 Ministerio de Agroindustria 2015.
 93 Blanco *et al.* 2014.
 94 IPHAN s. f.
 95 INTA 2013.

Sellos que certifican prácticas de producción **amigables con los animales** incluyen, entre otros, Bird Friendly (desarrollado por The Smithsonian Migratory Bird Center, específicamente para café); Cage Free (para pollos y gallinas no enjaulados); Dolphin Friendly (para pesca) y otros más. Otros sellos refieren al **manejo sostenible de los bosques**, como por ejemplo Rainforest Alliance (diversos productos provenientes de los bosques) y FSC (Forest

Stewardship Council, para productos forestales maderables). Además, hay sellos que están direccionados con **el uso y el aprovechamiento de los recursos naturales**, como agua y energía, incluyendo aquellos como la Huella Hídrica, la Huella de Carbono, Carbono Neutral, etc. Productores y organizaciones de productores que buscan obtener este tipo de sellos, en muchos casos cuentan con otras certificaciones más, como la de comercio justo y la de agricultura orgánica.

Tabla 21: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – diferenciados por su relación con el manejo sostenible del ambiente y sus ecosistemas.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Red de Agricultura Sostenible de Rainforest Alliance</p> <p>La ONG Rainforest Alliance, fundada en 1986, tiene el propósito de “conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles, transformando las prácticas de uso de suelo, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores” y cuenta hoy con un millón de empresas certificadas. En 1997, se empezó a formar la Red de Agricultura Sostenible (RAS), la cual está integrada por un grupo internacional de organizaciones, sin fines de lucro, que trabajan por la conservación de la biodiversidad y el desarrollo rural. Esta red elaboró los estándares y criterios de la certificación de Rainforest Alliance, la cual no solamente acredita que la producción sea sustentable, sino además, agrega valor a los productos y contribuye a reducir los costos de producción. La RAS, a través de sus socios, brinda asistencia técnica a los agricultores que desean obtener la certificación, ofreciendo capacitación, demostraciones de campo, videos y otros materiales y técnicas educativas apropiadas para cada tipo de cultivo, ambiente, cultura local y capacidad de aprendizaje de los participantes involucrados^{96 97}.</p>	<p>Coopetarrazú y Rainforest Alliance, Costa Rica</p> <p>La Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de Tarrazú (Coopetarrazú) ha logrado la certificación de prácticas sostenibles con Rainforest Alliance en 214 de las 3500 fincas de café asociadas. El sello obtenido confirma la aplicación de estándares en la protección de la vida silvestre, suelos y fuentes de agua, así como de los trabajadores, familias y la comunidad. Aproximadamente el 75 % del café de Coopetarrazú se exporta a los Estados Unidos, que a la vez es el comprador principal de café certificado por Rainforest Alliance. En una entrevista, el director de la Cooperativa indicó que la certificación les ha permitido acceder a clientes que de otra manera no hubiesen estado interesados en el producto⁹⁸.</p>

Diferenciación por atributos relacionados con la ética

Productos que se distinguen por atributos relacionados con la ética cumplen con estándares que satisfacen necesidades del consumidor basadas en valores morales o religiosos, entre otros. Algunos

ejemplos son consideraciones relativas a justicia, reflejadas en modelos de comercio justo (el modelo más conocido aquí es el de Fair Trade), o al cumplimiento de dietas de acuerdo con la religión del consumidor, como por ejemplo Kosher (judíos) y Halal (musulmanes).

96 RAS s. f.
 97 Ortega 2013.
 98 La Nación 2016.

Tabla 22: Modelos de apoyo institucional y casos de aplicación – diferenciación por atributos relacionados con la ética.

Modelos de apoyo institucional	Casos
<p>Fairtrade Fairtrade es un enfoque alternativo al comercio convencional que se basa en la cooperación entre productores y consumidores. Para los agricultores, producir y comercializar sus productos bajo el esquema y los estándares de Fairtrade genera mejores condiciones de negocio y comercialización, contribuyendo a mejorar las condiciones de vida, a través de un precio mínimo asegurado y un premio adicional. Para los consumidores, la compra de productos con el sello Fairtrade es una manera de contribuir a reducir la pobreza.</p> <p>El primer producto con el sello de Fairtrade era un café mexicano que se vendió en supermercados de los Países Bajos en 1988. La iniciativa se expandió rápidamente a otros países de Europa y Norteamérica, y en 1997 se creó la ONG Fairtrade International (entonces todavía con el nombre Fairtrade Labelling Organizations International – FLO)⁹⁹. En la actualidad, los productos con sello Fairtrade se producen en 74 países, por más de 1200 organizaciones de productores (aproximadamente la mitad de ellas están ubicadas en América Latina y el Caribe), y se comercializan en 125 países¹⁰⁰.</p>	<p>Cacao con sello Fairtrade de la CONACADO, República Dominicana La Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos (CONACADO), fundada en 1988, es una cooperativa de 9500 pequeños productores, cuyo objetivo es minimizar la dependencia de los intermediarios, exportando directamente a los mercados de consumo. El cacao representa el 90 % de los ingresos de la CONACADO y cuenta con diversas certificaciones, entre ellas sellos de producción orgánica y Fairtrade. A través del esquema de comercio justo, los productores no solamente obtienen una prima por encima del precio de mercado, sino la CONACADO ha podido instalar un vivero, con el fin de proveer plantas de bajo costo a los agricultores para que puedan cultivar sus propios alimentos. Además, se han construido hace poco cinco centros de fermentación, ocho de secado y dos almacenes. La Cooperativa brinda a sus socios servicios financieros (crédito blando) e invierte en infraestructura local, como el mantenimiento de carreteras y puentes, apoyando el centro comunitario y la construcción de una clínica rural, entre otros aspectos¹⁰¹.</p>

99 Fairtrade International s. f.

100 Fairtrade International 2015.

101 Fairtrade Ibérica s. f.

IV. Guía para la autoevaluación de potencialidades y la identificación de requerimientos para la implementación de los esquemas propuestos

Este capítulo está dirigido a facilitar a instituciones de apoyo, tanto públicas como privadas, así como a productores individuales, grupos u organizaciones de ellos, interesados en implementar o apoyar la implementación de los esquemas de comercialización propuestos en este documento, la autoevaluación y la identificación del esquema que más se ajusta a las capacidades de productores o de sus organizaciones, según sea el caso. Como referencia para la autoevaluación se propone utilizar los condicionantes y factores de éxito de los circuitos cortos de comercialización, encadenamientos productivos y articulaciones comerciales de productos diferenciados identificados en la sección anterior.

Asimismo, puede servir tanto a técnicos como a productores individuales, grupos u organizaciones

de ellos que ya están desarrollando acciones de comercialización dentro de estos esquemas, y que estén interesados en identificar alternativas para consolidar o mejorar su posicionamiento o para diversificar su participación en ellos.

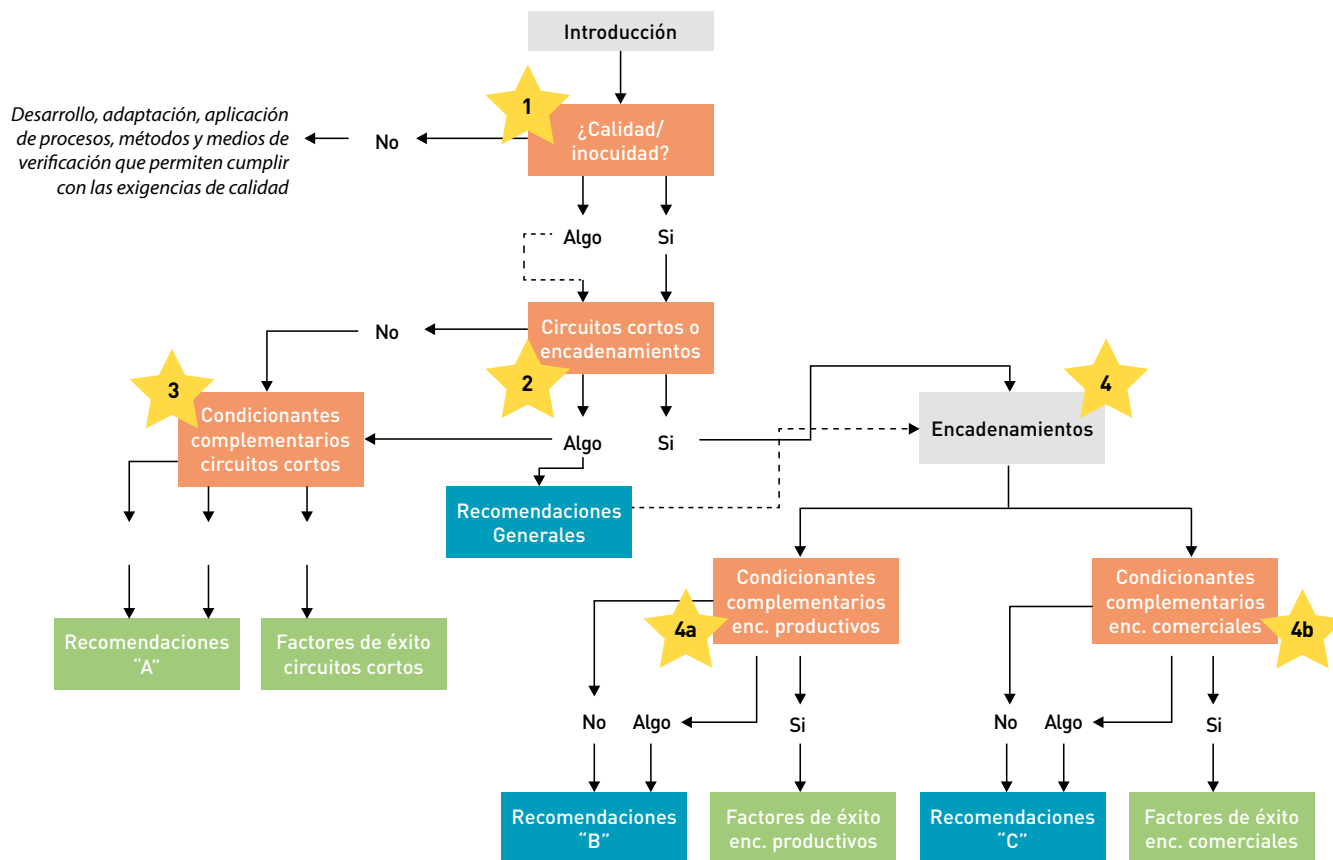
El texto de la guía está desarrollado pensando en el primer caso, el que de manera esquemática se presenta en el Gráfico 1. Para su aplicación en el segundo, se puede seguir la misma secuencia, adaptándola a sus propias realidades, necesidades y expectativas.

A continuación **se recuerdan** las definiciones que se han adoptado en este documento para explicar y entender los condicionantes y los factores de éxito de cada esquema de comercialización:

Condicionantes: Elementos necesarios y esenciales para implementar un esquema de comercialización y favorecer que funcione correctamente.

Factores de éxito: Buenas prácticas que propician el eficaz y eficiente funcionamiento de un esquema de comercialización.

Gráfico 1: Esquema general de la guía metodológica para evaluar potencialidades e identificar requerimientos para la implementación de circuitos cortos de comercialización, encadenamientos productivos y articulaciones comerciales de productos diferenciados.



Paso 1: Evaluación del cumplimiento de normas y requisitos de calidad

El cumplimiento de las exigencias de calidad e inocuidad de carácter público es una condición indispensable para tener opciones de acceder a cualquiera de los esquemas de comercialización señalados en este documento. Por ello, como primer paso se plantea la identificación de esos requisitos básicos, para luego responder a la siguiente

pregunta, seleccionando entre las tres opciones propuestas.

¿Los productos que se van a comercializar cumplen con la calidad y, en caso de ser alimentos, con la inocuidad, exigidas por el mercado y las normas públicas?

- Sí las cumplen.
- Hay posibilidad de que puedan cumplirlas.

- No se cumplen ni hay posibilidad de cumplirlas pronto.

Evaluación del Paso 1:

Si se responde con “Sí las cumplen”, se puede avanzar al Paso 2.

Si la respuesta es “Hay posibilidad de que puedan cumplirlas”, se deberá definir un plan de acción que permita realizar las adaptaciones necesarias para cumplir con las exigencias de calidad e inocuidad identificadas; una vez se logre el cumplimiento, se podrá avanzar al Paso 2.

Si la respuesta es “No se cumplen ni hay posibilidad de cumplirlas pronto”, se deberá trabajar primero que todo en el desarrollo, la adaptación y la aplicación de procesos, métodos y medios de verificación que permitan cumplir con esas exigencias de calidad e inocuidad. Luego de eso, se puede volver al inicio de este Paso 1.

Paso 2: ¿Circuitos cortos o encadenamientos productivos?

Como segundo paso se sugiere evaluar el nivel de cumplimiento de los siguientes condicionantes.

Tabla 23: Nivel de cumplimiento de condicionantes.

	Sí se cumple	Hay posibilidad de que se pueda cumplir	No se cumple ni hay posibilidad de cumplirlo pronto
a. Condicionantes relacionados con la demanda			
Los productos que se van a ofrecer al mercado pueden satisfacer las necesidades o expectativas de los potenciales consumidores.			
b. Condicionantes relacionados con la institucionalidad de apoyo			
Existen servicios adecuados de información, asistencia técnica y financiera para el desarrollo de la oferta.			
c. Condicionantes relacionados con organizaciones¹⁰²			
Existe un nivel de organización que permite consolidar una oferta competitiva en términos de costos, oportunidad, periodicidad y volúmenes, de acuerdo con la demanda del mercado.			
Existe un buen nivel de fidelización de los productores con su organización, tal que hay certeza de que van a cumplir con sus compromisos de provisión.			
Existe formalidad en la organización de productores para poder establecer relaciones con los clientes, principalmente cuando se trata de transacciones en las que se requieren acuerdos previos.			

102 En caso de ser un productor individual, continúe la evaluación en la sección d. de esta misma tabla.

Los productores o sus organizaciones tienen medios para acceder a servicios de información, asistencia técnica y financiera.			
d. Condicionantes relacionados con los acuerdos comerciales			
En los acuerdos formales con los compradores se detallan condiciones sobre volúmenes, requisitos de calidad, forma de presentación, sitios, momento y forma de entrega, precios y forma de pago.			

Evaluación del Paso 2:

Contar las veces que haya respondido cada opción:

- Sí se cumple: _____
- Hay posibilidad de que se pueda cumplir: _____
- No se cumple ni hay posibilidad de cumplirlo pronto: _____

Si la mayoría de las respuestas es “Sí se cumple” y el restante es “Hay posibilidad de que se pueda cumplir”, se puede avanzar al Paso 4.

Si la mayoría de las respuestas se encuentra en la categoría “Hay posibilidad de que se pueda cumplir” y solo algunos condicionantes ya están cumplidos, existen dos opciones. Por un lado, pueden tomarse como opción de comercialización las alternativas que ofrecen los circuitos cortos¹⁰³, en cuyo caso se debe continuar con la evaluación en el Paso 3. Pero si se cuenta con suficiente oferta competitiva o con el potencial para desarrollarla, se sugiere que luego de atender o establecer planes de acción dirigidos a cumplir los puntos que ha calificado en la categoría “Hay posibilidad de que se pueda cumplir”, se evalúen las opciones de

encadenamientos productivos o comerciales de productos diferenciados; para ello, previamente se deben revisar las Recomendaciones Generales que se presentan a continuación.

Si una o más respuestas están en la categoría “No se cumple ni hay posibilidad de cumplirlo pronto”, se recomienda considerar las opciones de comercialización que ofrecen los circuitos cortos y avanzar al Paso 3.

Recomendaciones generales

Las siguientes recomendaciones están dirigidas a productores o sus organizaciones que, de acuerdo con los pasos previos de la autoevaluación, estén en capacidad de desarrollar circuitos cortos de comercialización, y que al mismo tiempo deseen evaluar las posibilidades de vincularse con esquemas de comercialización más complejos. Estas se presentan clasificadas según las mismas características utilizadas en la sección anterior del documento:

- Relacionadas con la demanda

Para mejorar el conocimiento de los mercados, se sugiere aprovechar fuentes de referencia como:

¹⁰³ Ferias y mercados de productores, venta en predio o carretera, agroturismo, venta a hoteles o restaurantes, canastas de productos, venta directa a agroindustrias locales, tiendas especializadas.

- los potenciales compradores de sus productos (hoteles y restaurantes, tiendas especializadas, intermediarios, agroindustria, exportadores, etc.), para identificar exigencias y necesidades no satisfechas;
- la participación en ferias y misiones comerciales, para conocer la competencia y las tendencias de los mercados;
- la observación de puntos de venta para identificar innovaciones comerciales de procesos o productos y
- análisis de convocatorias de compras públicas, para conocer condiciones y posibilidad de cumplirlas.

Además de esto, se pueden desarrollar ejercicios de inteligencia de mercado, incluyendo la elaboración de estudios de mercado, servicios que normalmente no están al alcance de la pequeña agricultura, pero cuya provisión en ocasiones puede ser cubierta por estudiantes (preferiblemente de posgrado) o por entidades de apoyo.

■ Relacionadas con los productores y las organizaciones

Para mejorar aspectos relacionados con la organización de productores, se recomienda:

- Facilitar el acceso a servicios de información, asistencia técnica y capacitación a los productores, con el fin de asegurar cantidad y calidad del producto, mediante el desarrollo de una oferta propia o estableciendo convenios y alianzas con instituciones que los ofrezcan, y fortalecer las áreas de gestión y administración para garantizar el cumplimiento de las exigencias de la demanda.
- Fortalecer los vínculos con los socios y sensibilizarlos sobre los beneficios de

pertenecer a la organización, así como las responsabilidades que esto implica, para incrementar la fidelidad de los productores con la organización.

- Realizar todos los trámites necesarios para formalizar la organización, y llevar cuidadosamente la contabilidad.

■ Relacionadas con los acuerdos comerciales

En caso de no contar con acuerdos formales adecuados, suficientemente detallados, legalmente conformes u cualquier otra deficiencia, los encargados de la gerencia de la organización deben buscar el apoyo y asesoría necesarios para poder asegurar que se establezcan acuerdos y contratos justos entre las partes. En la mayoría de los países, hay instituciones públicas que pueden brindar orientación en estos temas; por ejemplo, en Perú, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Asimismo, hay organizaciones del sector privado que ofrecen apoyo, como las cámaras de comercio, asociaciones de exportadores y otras como los consultorios jurídicos de las universidades que brindan estos servicios de manera gratuita o a muy bajo costo.

Paso 3: Evaluación de condicionantes adicionales y relevantes para el caso de los circuitos cortos

Este paso de la Guía se focaliza en la orientación de la autoevaluación de una serie de condicionantes adicionales a los considerados en el paso 2, y que inciden en la participación exitosa en los circuitos cortos de comercialización.

Tabla 24: Condicionantes adicionales y relevantes para participar exitosamente en los circuitos cortos.

	Sí se cumple	Hay posibilidad de que se pueda cumplir	No se cumple ni hay posibilidad de cumplirlo pronto
a. Condicionantes relacionados con la demanda			
Existen en los territorios condiciones económicas, sociales y culturales que favorecen el desarrollo de mercados alrededor de productos originados en la pequeña y mediana agricultura y en las MIPYME rurales.			
Existe un reconocimiento, una valoración o una sensibilidad de los potenciales compradores por los atributos locales y el territorio donde se desarrolla el circuito o los actores.			
b. Condicionantes relacionados con la oferta			
Se ha consolidado una oferta variada, que se ha adaptado a las expectativas y cambios del consumidor (aplica para instituciones de apoyo interesadas en promover ferias y mercados y para productores u organizaciones interesadas en ofrecer canastas, implementar puntos de venta y vender a hoteles y restaurantes). ¹⁰⁴			
c. Condicionantes relacionados con los productores o las organizaciones			
Existe la disposición y la capacidad de asumir mayores exigencias de tiempo y costos derivados del proceso de comercialización.			
d. Condicionantes relacionados con la institucionalidad de apoyo			
Se cuenta con el apoyo y facilitación, principalmente de acceso a espacios y a un mínimo de infraestructura, por parte de gobiernos nacionales, locales o entidades no gubernamentales de apoyo al desarrollo (aplica para instituciones de apoyo interesadas o para grupos de productores interesados en promover ferias y mercados).			

Evaluación del Paso 3:

Contar las veces que haya respondido cada opción:

- Sí se cumple: _____
- Hay posibilidad de que se pueda cumplir: _____
- No se cumple ni hay posibilidad de cumplirlo pronto: _____

Si la mayoría de las respuestas es “Sí se cumple” y el restante es “Hay posibilidad de que se pueda cumplir”, se invita a avanzar con la lectura de los factores de éxito para circuitos cortos.

Si la mayoría de las respuestas se encuentra en la categoría “Hay posibilidad de que se pueda cumplir” o si una o más respuestas están en la categoría “No se cumple ni hay posibilidad de cumplirlo pronto”, se deberán revisar las Recomendaciones “A” que se presentan a continuación.

¹⁰⁴ No aplica para productores u organizaciones que producen un solo producto cuyo interés es participar en ferias y mercados ya establecidos, proveerle a agroindustrias o desarrollar emprendimientos agroturísticos.

Recomendaciones “A”

La disposición y la capacidad de los productores y sus organizaciones para asumir mayores exigencias de tiempo y costo constituyen una condición fundamental para poder desarrollar iniciativas de circuitos cortos, y deben ser evaluadas y asumidas de manera consciente por los interesados.

De igual manera, es importante considerar que los consumidores prefieren realizar sus compras en sitios donde haya una relativa variedad en la oferta de los productos y que esta responda de alguna forma al cambio en las tendencias de consumo.

Lograr o incrementar el reconocimiento y la valoración de parte de los potenciales compradores por los atributos locales y el territorio depende, entre otros aspectos, de la posibilidad de establecer alianzas con grupos de consumidores sensibles a este tipo de criterios. Casos concretos se dan por ejemplo en la Alianza de Cocineros Slow Food de México y en las iniciativas La Canasta y Agrosolidaria en Colombia.

Asimismo, en el caso de ferias y mercados, se pueden establecer alianzas o acuerdos con gobiernos locales para facilitar el acceso a espacios e infraestructura para la implementación de sitios adecuados para la compra y la venta de productos de la pequeña y mediana agricultura. Ejemplos son el Programa Ferias del Productor, en Panamá, y la Confederación Gremial Nacional de Organizaciones de Ferias Libres (ASOF), en Chile.

Además de lo anterior, las condicionantes para circuitos cortos incluyen algunos aspectos en los que hay muy pocas probabilidades de que los productores o sus organizaciones puedan incidir de manera decisiva en su cumplimiento. Lograr que en los territorios haya condiciones económicas, sociales y culturales que favorezcan el desarrollo de mercados locales excede las capacidades de los productores de pequeña y mediana escala y de la agricultura familiar, quienes estarán limitados a

participar en, y en algunos casos liderar, acciones colectivas que permitan una dinamización de los territorios. El IICA ha desarrollado algunos instrumentos que pueden contribuir a esto, como por ejemplo los programas de formación “Desatando energías locales” y el Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL).

Al cumplir con la gran mayoría de los condicionantes, la idea de negocio que se está evaluando parece ser apta para la implementación de un esquema de circuitos cortos. A manera de referencia y como una lista de chequeo, se recomienda revisar los factores de éxito que se presentan en la Tabla 3, así como las modalidades de los circuitos cortos, con ejemplos para modelos de apoyo institucional y casos de aplicación por productores u organizaciones de productores, que se presentan en las Tablas 4 a 10.

Paso 4: ¿Encadenamientos productivos o encadenamientos comerciales de productos diferenciados?

Si se llegó a este punto de la evaluación, es porque en el Paso 2 se identificó que los productores o sus organizaciones, además de tener potencial en circuitos cortos de comercialización, tienen posibilidades también de participar en esquemas comerciales del tipo encadenamientos productivos, o encadenamientos comerciales de productos diferenciados.

Con base en los esquemas propuestos, sus definiciones, condicionantes, factores de éxitos y modalidades, se deberá definir si el interés se centra en los encadenamientos productivos (Paso 4a) o en los encadenamientos comerciales con productos diferenciados (Paso 4b).

A continuación se presenta una secuencia para evaluar las posibilidades que tendría su caso en cualquiera de las dos alternativas, o en ambas.

Paso 4a: Evaluación de condicionantes adicionales y relevantes para el caso de los encadenamientos productivos

En este paso de la Guía, la autoevaluación se centra en conocer el nivel de cumplimiento que se

tiene de una serie de condicionantes adicionales a los considerados en el Paso 2 y que inciden en la participación exitosa en los encadenamientos productivos.

Tabla 25: Cumplimiento de condicionantes adicionales y relevantes para encadenamientos productivos.

	Sí se cumple	Hay posibilidad de que se pueda cumplir	No se cumple ni hay posibilidad de cumplirlo pronto
a. Condicionantes relacionados con la demanda			
Cumplen las empresas con los compromisos adquiridos en cuanto a volúmenes de compra, precios y formas de pago, provisión de insumos, asistencia técnica y otros que se establezcan.			
b. Condicionantes relacionados con la oferta			
Se cuenta con un capital de trabajo que permite a los productores enfrentar los tiempos de espera en el pago.			
c. Condicionantes relacionados con el acuerdo comercial			
Los beneficios económicos para las partes son mayores o más estables que la situación sin acuerdo.			
d. Condicionantes relacionados con la institucionalidad de apoyo			
Existen políticas públicas que promueven y facilitan los encadenamientos o la posibilidad de incidir en su formulación e implementación.			
Existen en los territorios condiciones económicas, sociales y culturales que favorecen el desarrollo de mercados alrededor de productos originados en la pequeña y mediana agricultura y en las Mipyme rurales.			

Evaluación del Paso 4a

Contar cuántas veces se respondió cada opción:

- Sí se cumple: _____
- Hay posibilidad de que se pueda cumplir: _____

- No se cumple ni hay posibilidad de cumplirlo pronto: _____

Si la mayoría de las respuestas es “Sí se cumple” y el restante es “Hay posibilidad de que se pueda cumplir”, se recomienda revisar los factores de éxito que se presentan en la Tabla 11, así como las

modalidades de encadenamientos productivos, con ejemplos para modelos de apoyo institucional y casos de aplicación por productores u organizaciones de productores, que se presentan en las Tablas 12 a 16.

Si la mayoría de las respuestas se encuentra en la categoría “Hay posibilidad de que se pueda cumplir” o si una o más respuestas están en la categoría “No se cumple ni hay posibilidad de cumplirlo pronto”, se deberán revisar las Recomendaciones “B” que se presentan a continuación.

Recomendaciones “B”

Un factor importante por tener en consideración es que implementar este tipo de esquema comercial no solo conlleva cumplir las exigencias de calidad e inocuidad que ya se han mencionado, sino también representa cambios importantes en las condiciones y las formas de pago frente a las prácticas convencionales. Este tipo de acuerdos implica, en la mayoría de los casos, pagos luego de 30 o 45 días, lo cual significa que los productores y sus organizaciones necesitan contar con un capital de trabajo que permita cubrir estos tiempos. Para atender esta necesidad, es importante que las organizaciones encuentren servicios financieros que se adapten a la realidad de los pequeños y medianos productores.

Además, las características de los acuerdos que se establecen en estos esquemas implican en general mayores exigencias de recursos que los circuitos cortos, en términos de tiempo y costos de transacción para las dos partes, por lo que antes de avanzar hay que estar seguros de que los

beneficios económicos derivados sean mayores o más estables que los actuales. Para ello, es recomendable desarrollar un plan de negocios o, por lo menos, una evaluación de prefactibilidad que demuestre los costos y los beneficios de la iniciativa.

Ese análisis de costos y beneficios debe incluir un análisis de riesgos, entre otros aspectos los relacionados con el cumplimiento de los compromisos por parte del comprador, y establecer acciones preventivas que los disminuyan, así como sus potenciales impactos, aun cuando normalmente el llegar a un acuerdo de encadenamiento productivo es ya el resultado del logro de ciertos niveles de confianza entre las partes.

Por último, el éxito de los acuerdos se favorece con la existencia de condiciones que los propicien y faciliten en términos de políticas macroeconómicas, oferta específica de servicios de apoyo para este tipo de emprendimientos y existencia de infraestructura de transporte y comunicaciones. El logro de estas condiciones significa procesos de mediano y largo plazo encausados dentro de estrategias de incidencia política y desarrollo territorial.

Paso 4b: Evaluación de condicionantes adicionales y relevantes para encadenamientos comerciales de productos diferenciados

Si se decidió evaluar las posibilidades de establecer un esquema de encadenamientos comerciales de productos diferenciados para acceder a los mercados, se invita a completar la siguiente tabla.

Tabla 26: Nivel de cumplimiento de los siguientes condicionantes, para el caso de los encadenamientos comerciales de productos diferenciados.

	Sí se cumple	Hay posibilidad de que se pueda cumplir	No se cumple ni hay posibilidad de cumplirlo pronto
a. Condicionantes relacionados con la demanda			
El consumidor reconoce y valora las características diferenciadoras del producto.			
Los productos diferenciados están dirigidos normalmente a nichos específicos de consumidores.			
b. Condicionantes relacionados con la oferta			
Se han desarrollado y adaptado productos específicos que satisfacen atributos especiales reconocidos y valorizados por nichos de mercados sensibles a esos atributos.			
Se conocen los sistemas de garantía y el tipo de certificaciones aceptados por los mercados de destino de la oferta, así como las exigencias de estos.			
c. Condicionantes relacionados con los productores o las organizaciones			
Se tiene claro que el desarrollo de productos diferenciados puede tener costos relativamente altos, debido a la realización de adaptaciones en procesos y productos y a la obtención de certificaciones, y que la recuperación de la inversión podría ser más lenta con respecto a los productos tradicionales.			
d. Condicionantes relacionados con la institucionalidad de apoyo			
Existe un marco normativo e institucional que promueve y facilita el desarrollo de productos diferenciados sobre la base de atributos especiales de calidad.			

Evaluación del Paso 4b:

Contar cuántas veces se respondió cada opción:

- Sí se cumple: _____
- Hay posibilidad de que se pueda cumplir: _____
- No se cumple ni hay posibilidad de cumplirlo pronto: _____

Si la mayoría de las respuestas es “Sí se cumple” y el restante es “Hay posibilidad de que se pueda cumplir”, se recomienda revisar los factores de éxito que se presentan en la Tabla 17, así como las modalidades de encadenamientos comerciales de productos diferenciados, con ejemplos para modelos de apoyo institucional y casos de aplicación por productores u organizaciones de productores, que se presentan en las Tablas 18 a 22.

Si la mayoría de las respuestas se encuentra en la categoría “Hay posibilidad de que se pueda cumplir” o si una o más respuestas están en la categoría “No se cumple ni hay posibilidad de cumplirlo pronto”, se deben revisar las Recomendaciones “C” que se presentan a continuación.

Recomendaciones “C”

Antes de cualquier paso, se recomienda que los interesados en implementar un esquema de comercialización de este tipo tomen conciencia de que los mercados nichos son menos exigentes en términos de volumen, y a la vez, más rigurosos en el cumplimiento de atributos especiales de calidad, por lo que acceder a ellos se facilita más a aquellos productores y sus organizaciones que cuentan con mayores recursos y posibilidades. Por lo tanto, las expectativas que se generen alrededor de estas oportunidades tienen que estar acotadas a esas características.

Además, como en el caso de los encadenamientos productivos, es recomendable desarrollar un plan de negocios o, por lo menos, una evaluación de factibilidad que demuestre la existencia de un equilibrio positivo entre los costos y los beneficios de la iniciativa, incluyendo dentro de los primeros los relacionados con la provisión de servicios y la gestión de los sellos distintivos y las certificaciones, en el caso de que estas apliquen, así como las exigencias de adaptación de procesos productivos.

En seguimiento a lo anterior, es importante identificar y caracterizar los nichos de mercado a los que se prevé dirigir el producto, incluyendo sus exigencias y normas de calidad. En la mayoría de los países, las oficinas de promoción comercial de los ministerios de comercio y las direcciones de comercio de los ministerios de agricultura o sus

similares difunden ese tipo de información en sus páginas web; también lo realizan muchas ONG y entidades especializadas en la cooperación internacional. La participación en misiones comerciales y ferias especializadas es un eficiente medio para conocer con mayor precisión las características de estos mercados.

Un elemento importante es el reconocimiento y la valoración por parte del consumidor de las características diferenciadoras del producto. Los sellos de diferenciación, su difusión y posicionamiento contribuyen positivamente a lograr ese propósito, así como campañas de difusión masiva, tanto de los signos distintivos como de los atributos. Algunos modelos de institucionalidad de apoyo y casos de organizaciones de productores que ejemplifican estos esquemas son el sello “Alimentos Argentinos”, la marca país “Uruguay Marca Natural” y la certificación de comercio justo con Fairtrade.

También, como en el caso de los encadenamientos productivos, el éxito de los encadenamientos comerciales de productos diferenciados se favorece con la existencia de condiciones que los propicien y faciliten en términos de políticas públicas diferenciadas, oferta específica de servicios de apoyo para este tipo de emprendimientos y existencia de infraestructura de transporte y comunicaciones. El logro de estas condiciones significa procesos de mediano y largo plazo, encausados dentro de estrategias de incidencia política y desarrollo territorial. Modelos de apoyo institucional que brindan apoyo en la implementación de sellos de diferenciación son el que se implementa en Argentina para promover y facilitar la aplicación de indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como el Programa Nacional de Patrimonio Inmaterial, impulsado en Brasil por el IPHAN.

IV. Conclusiones

Como se ha planteado y mostrado en diferentes observaciones, estudios y evaluaciones, el acceso y mantenimiento de los productores de pequeña y mediana escala en los mercados, incluyendo los agricultores familiares, tiene múltiples retos y desafíos producto de la conjunción de varios factores. Como parte del análisis realizado en la elaboración de este trabajo, se considera que los más relevantes son la organización de los productores, la diferenciación de los productos que se comercializan, la distancia entre el productor y el consumidor final y la calidad del relacionamiento entre los actores que participan en los procesos de compra y venta, incluido el grado de formalidad de los acuerdos que establezcan.

Las debilidades, vacíos y limitaciones que existen en esos factores explican la mayor parte de los problemas de la comercialización de los productos y servicios originados en explotaciones agropecuarias de pequeño y mediano tamaño, pero al mismo tiempo hay evidencias que demuestran que algunas de las respuestas a los mismos pasan por el aprovechamiento de características propias

de la agricultura familiar y de pequeña escala, y el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de los productores y sus organizaciones.

El aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades del entorno, así como la superación de las debilidades y la previsión de las amenazas, son factibles de conseguirse y de convertirse en logros importantes en la comercialización, mediante la implementación de los esquemas definidos en el documento: circuitos cortos, encadenamientos productivos y encadenamientos comerciales de productos diferenciados. Aun reconociendo, que hay casos de relativo éxito en productores individuales, en la mayoría de los casos se requiere de cierto nivel de organización; así como, cumplir con requerimientos de calidad y formalización en la oferta. Esto implica que las oportunidades generadas no pueden considerarse como la solución para todos los productores agrícolas de pequeña y mediana escala y los agricultores familiares, y tampoco se pueden considerar como el único canal para comercializar toda su oferta.

A pesar de los esfuerzos que se han desarrollado para promover e implementar los esquemas que se presentan en el documento, los mercados tradicionales, con altos niveles de informalidad, siguen siendo los canales por los cuales se comercializa la mayor cantidad de esa oferta.

La alternativa del circuito corto puede plantearse como el primer paso de un proceso que ayuda a conocer los mercados, así como a identificar limitantes y oportunidades, que una vez superadas y evaluadas, permite ir asumiendo desafíos y proyectar desarrollos. Tipos de estos circuitos son las ferias o mercados de productores; las ventas en finca, predio o carretera; las transacciones asociadas con el agroturismo; las ventas a hoteles y restaurantes; las canastas de productos para distribución a domicilio; las tiendas especializadas y la provisión a agroindustrias rurales. Entre las condicionantes para el éxito de los circuitos cortos sobresale la existencia de un reconocimiento y una valoración por parte de los consumidores de los atributos que caracterizan a los productos que se comercializan en este esquema, relacionados con lo local, artesanal, cultural y la identidad propia de los agricultores.

Los encadenamientos productivos se consideran una vía interesante para la comercialización de productos ofrecidos por organizaciones con cierto grado de desarrollo y no se puede considerar como la alternativa para todos los productores. Modalidades que ilustran este esquema son las compras públicas de alimentos, en especial las de los programas de alimentación escolar; las alianzas productivas, el desarrollo de proveedores o la agricultura por contrato; la provisión de cooperativas por parte de sus socios; los negocios inclusivos o de base de la pirámide y los programas relacionados con la responsabilidad social. El cumplimiento de los compromisos adquiridos por las partes en lo relacionado con volúmenes, precios y formas de pago, provisión de insumos, asistencia técnica, y otros que se establezcan es básico para la sostenibilidad de este esquema.

Los encadenamientos comerciales de productos diferenciados son una alternativa con alto potencial de desarrollo para grupos u organizaciones de productores que cuentan con cierto grado de desarrollo y capacidad financiera. Modalidades que se incluyen dentro de este esquema son la aplicación de procesos que garantizan calidad e inocuidad, así como buen manejo de recursos e insumos; la diferenciación por atributos relacionados con el origen de los productos; los signos distintivos específicos por actores involucrados en los procesos; la diferenciación por el manejo sostenible del ambiente y sus ecosistemas, o por atributos relacionados con aspectos éticos. La existencia de un marco normativo e institucional que promueva y facilite el desarrollo de productos diferenciados es una condicionante básica para el éxito de este esquema.

Una mirada general a los condicionantes y a los factores de éxito que caracterizan a los modelos de apoyo institucional y a los casos de aplicación de los diferentes esquemas y modalidades de comercialización considerados en el documento, permite aseverar que la consecución de elementos necesarios y esenciales para implementar un esquema de comercialización, así como la aplicación de buenas prácticas que propicien su eficaz y eficiente funcionamiento, depende en gran medida de la existencia de una arquitectura institucional de soporte y unos instrumentos de política que creen un ambiente favorable para los negocios.

Por último, es de destacar que se cuenta en las Américas con varios modelos de apoyo institucional y diversos casos destacables de comercialización en circuitos cortos y encadenamientos de productos diferenciados y no diferenciados, que incluyen desarrollos innovadores en el marco de alianzas privado – privada, público – privada y alrededor de conceptos como negocios inclusivos, valor compartido y desarrollo de proconsumidores, con base en la cual se puede construir una rica agenda de cooperación y aprendizaje entre pares.

Bibliografía

- ABC Color. 2015. Destacan los beneficios de la feria Agroshopping (en línea). 7 oct. ABC Color, Asunción, Paraguay. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/economia/destacan-los-beneficios-de-la-feria-agroshopping-1414579.html>.
- AGEXPORT (Asociación Guatemalteca de Exportadores). s. f. Programa de Encadenamientos Eco-Empresariales: trabajando para llevar desarrollo integral al área rural de Guatemala (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://encadenamientoempresariales.com/encadenamientos-empresariales/>.
- Arias, P; Hallam, D; Krivosos, E; Morrison, J. 2013. Smallholder integration in changing food markets. Roma, Italia, FAO.
- ASOF C.G. (Confederación Gremial Nacional de Organizaciones de Ferias Libres, Chile). s. f. Sitio web de ASOF C.G. (en línea). Consultado jul. 2016. Disponible en <http://asof.cl/>.
- Backus. 2015. Memoria anual 2014 (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://backus.pe/pdf/Memoria-Anual-2014-Backus.pdf>.
- Blanco, M; Morán, L; Riveros, H; González, M; Heinrichs, W. 2014. Manual de capacitación: agregación de valor a productos de origen agropecuario: elementos para la formulación e implementación de políticas públicas. San José, Costa Rica, IICA.
- Castro, V. 2014. Walmart impulsa responsabilidad social que marca la diferencia (en línea). El Heraldo, Tegucigalpa, Honduras; 7 abr. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.elheraldo.hn/economia/608987-216/walmart-impulsa-responsabilidad-social-que-marca-la-diferencia>.
- CECOVASA (Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandía, Perú). 2016. Sitio web de la CECOVASA (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.cecovasa.com.pe/>.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Chile); FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia); Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2013. Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2014 (en línea). San José, Costa Rica, IICA. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/019/i3702s/i3702s.pdf>.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Chile); FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia); Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2014. Fomento de circuitos cortos como alternativa para la promoción de la agricultura familiar (en línea). Disponible en <http://repiica.iica.int/docs/b3372e/b3372e.pdf>

- Chacón, S. 2015. 12,218 productores y productoras vinculados a cadenas de valor rurales de AGEXPORT (en línea). Guatemala, AGEXPORT Hoy; 30 nov. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://agexporthoy.export.com.gt/2015/11/12218-productores-y-productoras-vinculados-a-cadenas-de-valor-rurales-de-agexport/>.
- Chavarria, H. s. f. Concentración y transnacionalización de los canales de comercialización de la agricultura. San José, Costa Rica, IICA. Documento de trabajo interno.
- Chiriboga, M; Chenab, C; Salgado, V; Vásquez, E; Recalde, O. 2007. Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales a empresas privadas. RURALTER. Quito, Ecuador.
- Consumo Solidario. s. f. Mercado Solidario de Bonpland – una alternativa responsable para vos (en línea). Consultado jul. 2016. Disponible en <http://www.consumosolidario.com.ar/mercado-solidario-de-bonpland-una-alternativa-responsable-para-vos/>.
- Cooperación Brasil-FAO. 2013. Alimentación escolar y las posibilidades de compra directa de la agricultura familiar. Estudio de casos en ocho países. Proyecto Fortalecimiento de Programas de Alimentación Escolar en el Marco de la Iniciativa América Latina y el Caribe Sin Hambre 2025. Brasilia, Brasil.
- Cooperación Brasil-FAO. 2015. Las compras públicas a la agricultura familiar y la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe. Lecciones aprendidas y experiencias (en línea). Santiago, Chile, FAO. Consultado jul. 2016. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-i4902s.pdf>.
- Cooperativa La Asamblearia. s. f. Mercado Bonpland (en línea). Consultado jul. 2016. Disponible en <http://asamblearia.blogspot.pe/p/mercado-bonpland.html>.
- Coordination SUD; Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras. 2014. ¿La agricultura por contrato puede contribuir al fortalecimiento de las agriculturas campesinas y a la soberanía alimentaria de las poblaciones del Sur? *In* Las Notas de la C2A. Agricultura y Alimentación en Cuestión. N° 16 – Marzo.
- Cruz, J. 2015. Consorcio Agrocomercial de Honduras: un modelo de asociatividad comercial que mejora la posición de los pequeños productores en los mercados (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <https://mesoamerica.veco-ngo.org/es/news/consorcio-agrocomercial-de-honduras-un-modelo-de-asociatividad-comercial-que-mejora-la-posicion>.
- Danklmaier, C; Riveros, H; Heinrichs, W. 2012. Sistema Agroalimentario Localizado de la Comarca Andina del Paralelo 42°. Diagnóstico y Propuesta de Plan de Activación. Buenos Aires, Argentina, IICA.
- Devisscher, M; Argandoña, BE. 2014. Del productor al consumidor: una alternativa comercial para la agricultura familiar. La Paz, Bolivia, Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras, Fundación Xavier Albó.
- Echenique, J; Gómez, S; Jordán, G. 2007. Articulación pequeña agricultura y agroindustria. Fundación Ford. Fundación Chile. Santiago, Chile.
- El Ceibo. s. f. Acerca de El Ceibo (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en http://elceibo.com/ceibo/es/about_elceibo.html.
- Ernst, M; Woods, T. 2011. Adding value to plant production – an overview (en línea). Cooperative Extension Service, College of Agriculture, University of Kentucky. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.uky.edu/Ag/CCD/vaoverview.pdf>.
- ETC (Grupo de Acción sobre Erosión, Tecnología y Concentración, Canadá). 2008. ¿De quién es la naturaleza? El poder corporativo y la frontera final en la mercantilización de la vida. Ottawa, Canadá.
- Fairtrade Ibérica. s. f. La experiencia de CONACADO de la República Dominicana, productora de cacao orgánico certificado (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en http://www.sellocomerciojusto.org/es/productos/cacao/impacto_conacado.html.
- Fairtrade International. 2015. Fairtrade by the numbers (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/resources/150211-Fairtrade-By-The-Numbers-2015-final.pdf.
- Fairtrade International. s. f. What is Fairtrade? History of Fairtrade (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.fairtrade.net/about-fairtrade/what-is-fairtrade.html>.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2008. Cómo vincular a los productores con los mercados. Experiencias hasta la fecha. Roma, Italia.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2013. Contract farming for inclusive market access. Roma, Italia.

- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2016. Experiencias de la FAO en América Latina. Santiago, Chile.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2010. FAOSTAT (en línea). Roma, Italia, Dirección de Estadística. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://faostat3.fao.org/home/E>.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2012. Guiding principal for responsible contract farming operations. Roma, Italia
- Fromm, I. 2013. Organic chocolate for the Swiss market: contract farming in the cocoa sector in Honduras (en línea). *In* FAO. Contract farming for inclusive market access. Roma, Italia. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-i3526e.pdf>.
- Gallego Gómez, JC. 2008. Caso 4: Café de Colombia (en línea). *In* Riveros, H; Vandecandelaere, E; Tartanac, F; Ruiz, C; Pancorbo, G (eds.). Calidad de los alimentos vinculada al origen y las tradiciones en América Latina: estudios de caso. p. 78-92. San José, Costa Rica, FAO, IICA. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-au691s.pdf>.
- Ginocchio Balcázar, L. 2012. Pequeña agricultura y gastronomía: oportunidades y desafíos. Lima, Perú, APEGA, GIZ, SOS Faim, Oxfam.
- Gobierno Local. 2014. Red Argentina de Turismo Rural Comunitario – RATURC. Gobierno Local, portal del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.gobiernolocal.gob.ar/?q=node/3927>.
- Homestead Farm. 2016. Homestead Farm website (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.homestead-farm.net/index.html>.
- Hoy. 2014. Agrosshopping celebra sus 16 años (en línea). Hoy, Asunción, Paraguay; 29 jul. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.hoy.com.py/deportes/agrosshopping-celebra-sus-16-aos>.
- IEPS (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, Ecuador). 2014. Circuitos productivos (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.economiasolidaria.gob.ec/circuitos-productivos/>.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Colombia); PADEMÉR. 2009. Estudios de caso en comercialización de pequeños productores rurales. Bogotá, Colombia, Documento de trabajo.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2016. Desarrollo de la agricultura familiar en las Américas. San José, Costa Rica. Documento orientador del Proyecto Insignia de Agricultura Familiar.
- INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario, Chile). 2015. Guía para el desarrollo de circuitos cortos en un área urbana: modelo mercado campesino urbano. Santiago, Chile. Serie Manuales y Cursos INDAP.
- INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario, Chile). 2016. Tiendas Mundo Real (en línea). Santiago, Chile. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.indap.gob.cl/Tiendas-Mundo-Rural>.
- INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario, Chile). s. f. Alianzas productivas (en línea). Santiago, Chile. Consultado jul. 2016. Disponible en http://extranet.indap.cl/Docs/Documentos/Alianzas%20Productivas/diptico_final_Alianzas_Productivas.pdf.
- INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario, Chile). 2015. Diseño y Evaluación Ex Ante de Modelos de Negocios en Circuitos Cortos en Chile. Santiago, Chile. Serie Estudios y Documentos de Trabajo INDAP. Santiago, Chile
- INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario, Chile). 2015. Manual técnico de productos y servicios programa Sello Manos Campesinas. Santiago, Chile.
- INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina). 2013. Comunidades campesinas desfilaron con una marca colectiva (en línea). INTA Informa, Buenos Aires, Argentina; 28 jun. Consultado jul. 2016. Disponible en <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=17405>.
- IPHAN (Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional, Brasil). s. f. Modo Artesanal de Fazer Queijo de Minas (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/65>.
- Jácome, W. s. f. El Salinerito, un ejemplo de economía solidaria (en línea). Revista Líderes. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.revistalideres.ec/lideres/salinerito-ejemplo-economia-solidaria.html>.
- Jaramillo, CL; Riveros, H. 2013. Catálogo de iniciativas públicas para favorecer el desarrollo de los agronegocios y la agregación de valor en países referentes de América Latina. San José, Costa Rica, IICA.

- Joint Research Centre. 2013. Los circuitos de comercialización cortos (en línea). Comunidad Europea. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://brm-europe.eu/wp-content/uploads/2013/11/NOTA-Circuitos-de-Comercializaci%C3%B3n-Cortos-.pdf>.
- La Canasta. s. f. Página web de La Canasta (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://la-canasta.org/>.
- La Colonia. s. f. RSE – Honduras Recursos para mi Tierra (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.lacolonia.hn/sobre-nosotros/rse/honduras-recursos-para-mi-tierra/>.
- La Nación. 2016. Fincas aumentan potencial de ventas con certificaciones sostenibles (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en http://www.nacion.com/economia/empresarial/Fincas-aumentan-potencial-certificaciones-sostenibles_0_1552244787.html.
- Lernoud, J; Potts, J; Sampson, G; Voora, V; Willer, H; Wozniak, J. 2015. The state of sustainable markets – Statistics and emerging trends 2015. Ginebra, Suiza, ITC.
- Liang, C. 2015. What policy options seem to make the most sense for local food?. CHOICES 30 (1).
- Lu, R; Dudensing, R. 2015. What do we mean by value added agriculture. In CHOICES, a publication of the Agricultural and Applied Economics Association (AAEA). Consultado jun. 2016. Disponible en http://www.choicesmagazine.org/UserFiles/file/cmsarticle_479.pdf.
- Martínez Verdún, C. 2011. Agrosopping mueve más de G. 900 millones. 5días, Asunción, Paraguay; 1 sept. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.5dias.com.py/5421-agrosopping-mueve-mas-de-g-900-millones>.
- MDA (Ministerio de Desarrollo Agrario, Brasil); MDS (Ministerio de Desarrollo Social y Combate contra el Hambre, Brasil); CONAB (Compañía Nacional de Abastecimiento, Brasil). s. f. Programa de Adquisición de Alimentos de la Agricultura Familiar PAA (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/CARTILHA_PAA_-_esp.pdf.
- Ministerio de Agroindustria. 2015. Se creó el Sello de la Agricultura Familiar (en línea). Buenos Aires, Argentina. Consultado jun. 2016. Disponible en http://www.minagri.gob.ar/site/agricultura_familiar/?edit_accion=noticia&id_info=150714152335.
- Minot, N. 2007. Case Study #6-3: Contract Farming in Developing Countries: Patterns, Impact and Policy Implications (en línea). In Pinstrup-Andersen, P; Cheng, F. (eds.). Food Policy for Developing Countries: Case Studies. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://cip.cornell.edu/dns.gfs/1200428173>.
- Montesi, F. 2011. El desarrollo de las DO/IG y Sellos de Calidad Diferenciada en el contexto europeo (en línea). San José, Costa Rica, FAO. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/costarica/1810/montesi.pdf>.
- Morales, O; Borda, A; Argandoña, A; Farach, R; García Naranjo, L; Lazo, K. 2015. La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma (en línea). Lima, Perú, Universidad ESAN. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/08/17/La%20Alianza%20Cacao%20Per%C3%BA%20para%20web.pdf>.
- Morán, L; Blanco, M; Riveros, H. 2014. Valorización turística de productos con identidad territorial: metodología y resultados en el caso de la provincia de Huaura, Perú (en línea). In Desarrollo de los agronegocios en América Latina y el Caribe. San José, Costa Rica, IICA. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/B3255e.pdf>
- Murphy, S; Burch, D; Clapp, J. 2010. El lado oscuro del cereal: el impacto de las grandes cuatro comercializadoras sobre la agricultura mundial. Oxford, Reino Unido, OXFAM International.
- Nestlé. 2012. Nestlé crea valor compartido en Colombia. Informe de creación de valor compartido 2012 (en línea). Consultado jul. 2016. Disponible en <http://www.corporativa.nestle.com.co/documents/informe%20cvc%20nestl%C3%A9%20colombia%202012.pdf>.
- Nestlé. s. f. ¿Qué es creación de valor compartido? (en línea). Consultado jul. 2016. Disponible en <http://www.corporativa.nestle.com.co/csv/creacion-de-valor-compartido>.
- North Carolina Department of Agriculture and Consumer Services. s. f. North Carolina Farm Fresh – Certified Roadside Farm Markets (en línea). Consultado jul. 2016. Disponible en <http://www.ncfarmfresh.com/CertifiedStands.asp>.

- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. s. f. Qué es RSC? (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>.
- ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Austria). 2002. Guía para el desarrollo de proveedores. Con el objetivo de que las BSA implementen programas (Bolsas de Subcontratación y Alianzas Industriales) (en línea). Viena, Austria. Consultado jun. 2016. Disponible en https://www.unido.org/fileadmin/import/9605_GuaparelDesarrollodeProveedores.pdf.
- Ortega, A. 2013. Rainforest: el secreto de la ranita (en línea). *El Mercurio*, Santiago, Chile; 22 feb. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.elmercurio.com/Campo/Noticias/Noticias/2013/02/22/Rainforest-El-secreto-de-la-ranita.aspx>.
- Ostertag, C; Izquierdo, D; Barona, J; Sandoval, A; Libreros, L; Rivera, L; Best, R, Ochoa, L; Angel, D. 2007. Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales a empresas privadas en Colombia. CIAT. Bogotá, Colombia.
- Paz, A; Montenegro, D. 2007. Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales a empresas privadas en Bolivia. Mesa Económica RURALTER. La Paz, Bolivia.
- Plataforma SAN. 2016a. Programa Ferias del Productor, Panamá. Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional (en línea). Roma, Italia, FAO, ALADI. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.plataformacelac.org/es/programa/833>.
- Plataforma SAN. 2016b. Programa Provisión de Alimentos, Ecuador. Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional (en línea). Roma, Italia, FAO, ALADI. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.plataformacelac.org/es/programa/18>.
- Plataforma SAN. 2016c. Programa de Alimentación Complementaria Escolar. Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional (en línea). Roma, Italia, FAO, ALADI. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.plataformacelac.org/es/programa/166>.
- Plataforma SAN. 2016d. Programa Nacional de Alimentación Escolar. Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional (en línea). Roma, Italia, FAO, ALADI. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.plataformacelac.org/programa/94>.
- PMA (Programa Mundial de Alimentos, Italia). s. f. P4P: Compras en aras del progreso (en línea). Roma, Italia. Consultado jun. 2016. Disponible en http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp225361.pdf?_ga=1.259262210.906586884.1466962460.
- Potts, J; Lynch, M; Wilkings, A; Huppé, G; Cunningham, M; Voora, V. 2014. The State of Sustainability Initiatives Review 2014: Standards and the Green Economy. Winnipeg, Canadá, IISD, IIED.
- Proaño, V; Lacroix, P. 2013: Dinámicas de comercialización para la agricultura familiar campesina: desafíos y alternativas en el escenario ecuatoriano. Quito, Ecuador, Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras (AVSF), Sistema de Investigación sobre la Problemática Agraria en el Ecuador (SIPAE).
- PRODUCE (Ministerio de la Producción, Perú); Innóvate Perú (Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, Perú). 2015. Programa de Desarrollo de Proveedores (en línea). Lima, Perú. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.innovateperu.gob.pe/convocatorias/concursos-para-empresas/174-programa-de-desarrollo-de-proveedores>.
- Prowse, M. 2012. Contract farming in developing countries – a review. París, Francia, AFD. Colección “A Savoir” n.º 12.
- Ramos Bautista, E; Cruz Godos, G; Mejía Tuco, G; Nolte, E. 2013. Cultura andina y nuevos paradigmas: el mercado de productores de Huancaro, Cusco (en línea). In Henríquez, P; Li Pun, H (eds.). Innovaciones de impacto: lecciones de la agricultura familiar en América Latina y el Caribe. San José, Costa Rica, BID, IICA, FONTAGRO. p. 7.16. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/B3089e.pdf>.
- RAS (Red de Agricultura Sostenible, México). s. f. Sitio web (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://san.ag/web/es/>.
- Rhiney, KC; Walker, T; Tomlinson, J. 2015. Strengthening Agritourism Potential in the Caribbean. s. l., CTA, IICA.
- Riffo, C. 2015. Crianceros de la región ingresan al mercado gourmet (en línea). *Diario El Día*, Santiago, Chile; 7 mar. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://diarioeldia.cl/articulo/economia/crianceros-region-ingresan-al-mercado-gourmet>.

- Riveros, H. 2014. La metodología de escuela-empresa: su aplicación en el fortalecimiento de capacidades de comercialización de microempresas rurales en Colombia (en línea). *In* Desarrollo de los agronegocios en América Latina y el Caribe. San José, Costa Rica, IICA. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/B3255e.pdf>.
- Riveros, H; Gámez JM. 2014. Tendencias de los mercados agroalimentarios, diferenciación por segmentos y principales actores (en línea). *In* Desarrollo de los agronegocios en América Latina y el Caribe. San José, Costa Rica, IICA. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/B3255e.pdf>.
- Romero Murillo, F. 2015. La Cooperativa Dos Pinos aporta el 1.7% del PIB tico (en línea). La Prensa, Tegucigalpa, Honduras; 16 sept. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.laprensa.hn/economia/880926-410/la-cooperativa-dos-pinos-aporta-el-17-del-pib-tico>.
- Ruta del Queso y Vino. s. f. La Ruta del Queso y Vino, página web (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.larutadelquesoyvino.com.mx/>.
- Schlicht, S; Volz, P; Weckenbrock, P; Le Gallic, T. 2011. Community supported agriculture: an overview of characteristics, diffusion and political interaction in France, Germany, Belgium and Switzerland (en línea). Colmar, Francia, ACTeon, DIE AGRONAUTEN. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.agronauten.net/wp-content/uploads/2014/03/Community-Supported-Agriculture-An-overview-of-characteristics-diffusion-and-political-interaction-in-France-Germany-Belgium-and-Switzerland.pdf>.
- Sidaner, E ; Torres, S. 2014. Alimentación complementaria escolar de Bolivia: estudio de caso (en línea). PMA. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/research/wfp268774.pdf>.
- Slowfood. 2015. Slow Food México y Centroamérica inaugura el proyecto de la Alianza de los cocineros en Puebla (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.slowfood.com/press-release/slow-food-mexico-y-centroamerica-inaugura-el-proyecto-de-la-alianza-de-los-cocineros-en-puebla/>.
- SNV (Holanda); WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, Suiza). 2010. Negocios inclusivos: creando valor en América Latina (en línea). La Haya, Holanda. Consultado jun. 2016. Disponible en http://www.cecodes.org.co/descargas/publicaciones/publicaciones_wbcscd/wbcscd_snv_negocios_inclusivos_octubre2010.pdf.
- Triveño, Gladys. 2007. Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales a empresas privadas en el Perú. Alianza de Aprendizaje Perú. Plataforma Regional RURALTER. Lima, Perú.
- UNIDROIT (Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado, Italia); FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia); IFAD (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Italia). 2015. UNIDROIT/FAO/IFAD Legal Guide on Contract Farming (en línea). Roma, Italia. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-i4756e.pdf>.
- Urgenci. 2016. Urgenci - The International Network for Community Supported Agriculture (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://urgenci.net/the-network/>.
- Uruguay Natural. s. f. Sitio web de la Marca País Uruguay (en línea). Consultado jun. 2016. Disponible en <http://marcapaisuruguay.gub.uy/#>.
- USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos). 2016. Farmers Market Promotion Program (en línea). Washington, D. C., Estados Unidos. Consultado jun. 2016. Disponible en <https://www.ams.usda.gov/services/grants/fmpp>.
- Villeda, D; Silva, A; Tulio Fortín, M. 2011. Sistematización: vinculación de productores al mercado. Proyecto Compras para el Progreso (P4P) (en línea). Tegucigalpa, Honduras, UE, IICA, PMA. Consultado jul. 2016. Disponible en <http://repiica.iica.int/docs/B2887e/B2887e.pdf>.
- Woods, T; Velandia, M; Holcomb, R; Dunning, R, Bendfeldt, E. 2013. Local Food Systems Markets and Supply Chains. CHOICES 28 (4).
- Womach, J. 2005. Agriculture: a glossary of terms, programs, and laws (en línea). Washington, D. C., Estados Unidos, Congressional Research Service, Library of Congress. Consultado jun. 2016. Disponible en http://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metacrs7246/m1/1/high_res_d/97-905_2005Jun16.pdf.

Anexo

Tabla 27: Modelos de apoyo institucional presentados en el documento.

CC	EP	EC	Modalidad	Nombre	País	Tabla
x			Ferias y mercados de productores	Programa Ferias del Productor	Panamá	Tabla 4
x			Ferias y mercados de productores	Confederación Gremial Nacional de Organizaciones de Ferias Libres (ASOF C.G.)	Chile	Tabla 4
x			Ferias y mercados de productores	Programa de Promoción de Mercados Campesinos (Farmers Market Promotion Program)	Estados Unidos	Tabla 4
x			Venta directa en predio o carretera	Certified Roadside Farm Market	Estados Unidos	Tabla 5
x			Agroturismo	Red Argentina de Turismo Rural Comunitario	Argentina	Tabla 5
x			Venta directa a restaurantes y hoteles	Alianza Cocinero-Campesino	Perú	Tabla 7
x			Canastas de productos / reparto a domicilio	Redes de Agricultura Apoyada por la Comunidad (Community Supported Agriculture, CSA)	Europa; Estados Unidos; Japón	Tabla 8
x			Tiendas especializadas	Tiendas Mundo Rural, INDAP	Chile	Tabla 9
	x		Programas de compras y distribución de alimentos (programas de alimentación escolar)	Estrategia Hambre Cero, Programa de Adquisición de Alimentos (PAA)	Brasil	Tabla 12
	x		Programas de compras y distribución de alimentos (programas de alimentación escolar)	Programa de Provisión de Alimentos (PPA)	Ecuador	Tabla 12
	x		Programas de compras y distribución de alimentos (programas de alimentación escolar)	Programa de Alimentación Complementaria Escolar	Bolivia	Tabla 12
	x		Programas de compras y distribución de alimentos (programas de alimentación escolar)	Programa Nacional de Alimentación Escolar	Brasil	Tabla 12
	x		Programas de compras y distribución de alimentos (programas de alimentación escolar)	Compras para el Progreso (Purchase for Progress, P4P) - Programa Mundial de Alimentos	(Países varios)	Tabla 12
	x		Alianzas productivas, desarrollo de proveedores y agricultura por contrato	Programa Alianzas Productivas	Chile	Tabla 13
	x		Alianzas productivas, desarrollo de proveedores y agricultura por contrato	Programa Encadenamientos Empresariales, AGEXPORT	Guatemala	Tabla 13
	x		Alianzas productivas, desarrollo de proveedores y agricultura por contrato	Alianza Cacao	Perú	Tabla 13
	x		Alianzas productivas, desarrollo de proveedores y agricultura por contrato	Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	Perú	Tabla 13
	x		Negocios inclusivos / negocios de base de la pirámide	Circuitos Productivos	Ecuador	Tabla 15
	x		Programas de responsabilidad social	Recursos para mi Tierra	Honduras	Tabla 16
		x	Aplicación de procesos que garantizan calidad e inocuidad	Sello "Alimentos Argentinos"	Argentina	Tabla 18
		x	Diferenciado por atributos relacionados con el origen	Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen	Argentina	Tabla 19
		x	Diferenciado por atributos relacionados con el origen	Uruguay Marca Natural	Uruguay	Tabla 19
		x	Signos distintivos específicos por actores involucrados en los procesos	Sello Agricultura Familiar	Argentina	Tabla 20
		x	Diferenciado por su relación con el manejo sostenible del ambiente y sus ecosistemas	Red de Agricultura Sostenible de Rainforest Alliance	(Países varios)	Tabla 21
		x	Diferenciación por atributos relacionados con la ética	Fairtrade	(Países varios)	Tabla 22

Tabla 28: Casos de aplicación presentados en el documento.

CC	EP	EC	Modalidad	Nombre	País	Productos	Tabla
x			Ferias y mercados de productores	Mercado de Productores de Huancaro, Cusco	Perú	Todo tipo de productos de la agricultura familiar	Tabla 4
x			Ferias y mercados de productores	Feria Agrosopping	Paraguay	Frutas, hortalizas, verduras y otros productos alimenticios	Tabla 4
x			Venta directa en predio o carretera	Homestead Farm, Maryland	Estados Unidos	Fresas, cerezas, arándanos, moras, melocotones, manzanas y calabazas	Tabla 5
x			Agroturismo	Belmont Estate	Granada	Cacao (principal) y otros	Tabla 6
x			Agroturismo	La Ruta del Queso y el Vino	México	Queso y vino	Tabla 6
x			Venta directa a restaurantes y hoteles	Alianza de Cocineros Slow Food	México	Productos varios	Tabla 7
x			Venta directa a restaurantes y hoteles	Woodford Market Garden	Jamaica	Hortalizas y vegetales	Tabla 7
x			Canastas de productos/reparto a domicilio	La Canasta	Colombia	Hortalizas, verduras y frutas	Tabla 8
x			Tiendas especializadas	Puntos de venta Salinerito	Ecuador	Quesos, chocolates, embutidos, hongos y frutas deshidratadas, hilos de alpaca y oveja, textiles y aceites esenciales	Tabla 9
x			Tiendas especializadas	Mercado de Economía Solidaria Bonpland	Argentina	Verduras, quesos, productos transformados, artesanías	Tabla 9
x			Provisión a las agroindustrias rurales	Comarca Andina del Paralelo 42	Argentina	Fruta fina, mermelada, jalea, y otros derivados; lúpulo, cerveza artesanal	Tabla 10
	x		Programas de compras y distribución de alimentos (programas de alimentación escolar)	Asociación de Productores Agropecuarios de Oriente (APA0) y Proyecto Compras para el Progreso (P4P)	Honduras	Maíz, frijol	Tabla 12
	x		Alianzas productivas, desarrollo de proveedores y agricultura por contrato	Acceso al mercado gourmet para productores de cabritos de Illapel	Chile	Carne de cabrito	Tabla 13
	x		Alianzas productivas, desarrollo de proveedores y agricultura por contrato	Backus – Maíz amarillo duro	Perú	Maíz amarillo duro	Tabla 13
	x		Alianzas productivas, desarrollo de proveedores y agricultura por contrato	Chocolats Halba y APROCACAO	Honduras	Cacao	Tabla 13
	x		Provisión a cooperativas donde los productores son a su vez socios	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos	Costa Rica	Leche	Tabla 14
	x		Negocios inclusivos/negocios de base de la pirámide	Pequeños ganaderos familiares proveen leche a Delizia Ltda.	Bolivia	Leche	Tabla 15
	x		Negocios inclusivos/negocios de base de la pirámide	Creación de Valor Compartido – Nestlé	Chile y Colombia	Café y leche	Tabla 15
	x		Programas de responsabilidad social	Consorcio Agrocomercial	Honduras	Frutas y vegetales	Tabla 16
	x		Programas de responsabilidad social	“Tierra Fértil” y “Una Mano para Crecer”, Walmart	Centroamérica	Productos varios	Tabla 16
		x	Aplicación de procesos que garantizan calidad e inocuidad	El Ceibo	Bolivia	Cacao	Tabla 18
		x	Diferenciado por atributos relacionados con el origen	Denominación de origen: Café de Colombia	Colombia	Café	Tabla 19
		x	Diferenciado por atributos relacionados con el origen	Marcas colectivas: Cafés especiales de CECOVASA	Perú	Café	Tabla 19
		x	Signos distintivos específicos por actores involucrados en los procesos	Producción de quesos artesanales en Minas Gerais	Brasil	Queso	Tabla 20
		x	Signos distintivos específicos por actores involucrados en los procesos	Marca colectiva Comunidades Unidas de Molinos	Argentina	Artesanías, ropa y tejidos, cultivos agrícolas	Tabla 20
		x	Diferenciado por su relación con el manejo sostenible del ambiente y sus ecosistemas	Coopetarrazú y Rainforest Alliance	Costa Rica	Café	Tabla 21
		x	Diferenciación por atributos relacionados con la ética	Cacao con sello Fairtrade de CONACADO	República Dominicana	Cacao	Tabla 22



Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico



Productividad y sustentabilidad de la **agricultura familiar** para la seguridad alimentaria y economía rural

Contáctenos

Teléfono: (202) 458-6959

Web: <http://goo.gl/1ev7m3>