



Ministerio de
Bienestar Social



BIRF - FIDA

Foro Nacional

**PERSPECTIVAS, OPORTUNIDADES Y DESAFIOS DEL
DESARROLLO RURAL HACIA EL SIGLO XXI**

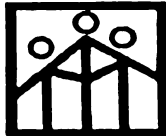
CONFERENCIA

**“LAS INICIATIVAS NO AGRÍCOLAS:
UNA ALTERNATIVA PARA LA DINÁMICA ECONÓMICA
Y SOCIAL EN EL CAMPO”**

FRANCOIS BOUCHER
PRODAR-IICA/CIRAD

Noviembre 19 y 20 de 1997
Quito, Ecuador

1
1
1
1



Ministerio de
Bienestar Social

BIRF - FIDA



Foro Nacional

**PERSPECTIVAS, OPORTUNIDADES Y DESAFIOS DEL
DESARROLLO RURAL HACIA EL SIGLO XXI**

CONFERENCIA

**“LAS INICIATIVAS NO AGRÍCOLAS :
UNA ALTERNATIVA PARA LA DINÁMICA ECONÓMICA
Y SOCIAL EN EL CAMPO”**

**FRANCOIS BOUCHER
PRODAR-IICA/CIRAD**

**Noviembre 19 y 20 de 1997
Quito, Ecuador**

00008571



INTRODUCCION

"En Ecuador como en otros países de la región, la presencia de un alto porcentaje de población que vive en condiciones de pobreza, mayoritariamente ubicado en el área rural y cuyas proporciones ha tenido a crecer en las últimas décadas, muestra la escasa eficiencia de las actuales estrategias y políticas dirigidas al sector de pequeños productores".

Este antecedente de este foro nacional sobre desarrollo rural llama poderosamente la atención y nos obliga a reflexionar sobre las causas de esta situación:

La primera pregunta que nos hacemos es:

¿Qué hemos ofrecido al pequeño productor en las últimas décadas ?

• *Dependiendo de los casos :*

- * *Se ha atendido con proyectos DRI, de desarrollo rural integral con alta dosis de paternalismo.*
- * *Se ha regalado tierras en los procesos de reforma agraria pero sin darle la capacitación y los medios para producir.*
- * *Se ha tratado de asociarlo a cooperativas que en la mayoría de los casos han fracasado.*
- * *El Estado todopoderoso en su afán de ayudarlo ha tratado de darle todo lo posible : subvenciones, asesoría, semillas, etc.*
- * *En muchos casos, se ha logrado ayudarlo a producir mas y de mejor calidad pero sin apoyarlo en la fase de poscosecha (transformación y comercialización).*

En todo caso, se reconocen las buenas intenciones tanto del Estado como de las ONGs. Sin embargo, los resultados no están a la altura de las esperanzas y de los esfuerzos desplegados. Todos estos planes se quedaron cortos por falta de visión política, socioeconómica, empresarial, comercial, por falta de capacidades, por falta de algunos ingredientes que hoy aparecen evidentes en este contexto de la globalización económica y comercial.

Cuando hoy se plantea el reto de disminuir la pobreza social, reducir la no equidad, es decir, reducir los índices de pobreza y marginalidad, reducir la brecha - que por cierto va en aumento - entre los que tienen y los que no tienen, se define un conjunto de metas a fin de establecer una estrategia como la siguiente:

- *Incrementar los ingresos de las familias rurales.*
- *Integrar la población rural a la economía de mercado.*
- *Generar valor agregado a los productos agropecuarios.*
- *Garantizar la seguridad alimentaria.*
- *Crear empleos en las zonas rurales.*
- *Crear organizaciones de productores.*

Un elemento de respuesta aparece evidente, algo que tiene que ver con empresas rurales que sean agroindustrias rurales (AIR), micro empresa rural (MER) u otras formas empresariales.



I. REFLEXIÓN SOBRE LAS ALTERNATIVAS DE EMPLEO NO AGRÍCOLA EN EL MEDIO RURAL, PROVENIENTES DE LOS ENCADENAMIENTOS DE LA PRODUCCIÓN

Para iniciar esta reflexión, debemos centrarnos en dos puntos:

- * Comprender lo que son los encadenamientos de la producción y las articulaciones con actividades no agrícolas creadoras de empleo.
- * La creación de empleos no agrícolas en el medio rural se vincula directamente con el reforzamiento de empresas existentes (AIR, MER u otras) y la creación de nuevas empresas, aprovechando las oportunidades ofrecidas por nuevas demandas de posibles clientes.

LOS ENCADENAMIENTOS DE LA PRODUCCION

Estos encadenamientos tienen que ver con la nueva visión sobre la agricultura y el desarrollo que promueve el IICA.

El IICA ha desarrollado un novedoso concepto de agricultura ampliada combinado un concepto de desarrollo sostenible que permite dar fuerza y movimiento a la cadena agroalimentaria, eje central de esta nueva visión. Anteriormente la agricultura era vista como algo aislado, funcionando con sus propias fuerzas sin valorar la importancia de su entorno, y sin preocuparse de lo que podía pasar después de la cosecha.

Hoy esta visión de agricultura ampliada permite entender las dinámicas creadas en todo el entorno, entender los encadenamientos atrás y adelante, hasta llegar al consumo, e insertarlas en los procesos de desarrollo sostenible basado en la combinación de tres ejes interrelacionados: competitividad, equidad y sostenibilidad.

En esta visión (Otero, Larios, 1997), la Competitividad está considerada como la llave de entrada a los mercados internacionales, la Equidad permite la inclusión de los pequeños productores al proceso productivo y a la Sostenibilidad, vista como el compromiso que tenemos con las generaciones futuras.

Este nuevo enfoque de agricultura se centra en elementos que pueden dar paso a una revolución positiva del mundo agrícola permitiéndole insertarse de lleno en un nuevo mundo económicamente globalizado. Los elementos del nuevo enfoque se podrían sintetizar en los siguientes (Otero, Larios, 97. Cuadro 1):

- *producir en función de lo que quieren los consumidores*
- *convertir a los productores en empresarios generadores de bienes intermedios o finales para la industria y el comercio.*
- *apoyarse en la información como principal fuente de poder y control.*
- *invertir en el capital humano.*



- *establecer alianzas con los otros actores del sistema.*
- *buscar la calidad total.*

Esta visión, mucho mas dinámica se orienta a analizar, entender y mejorar los procesos de transformación que existen a cada paso, en cada etapa de la cadena agroalimentaria. En esta nueva visión del mundo rural, el poblador o campesino es el actor principal en su propio desarrollo.

Se puede apreciar cómo estos encadenamientos y la condición en que la mayoría de los pasos se quedan en la zona rural, van a permitir al poblador rural ampliar las actividades - normalmente de producción agropecuaria- para generar nuevos ingresos. Con esta visión, se está abriendo un espacio para que, a partir de los mismos recursos de la zona, los pobladores rurales los puedan convertir en productos de mayor valor agregado. Tomaremos algunos ejemplos:

la belleza natural	—————>	eco-turismo
productos agropecuarios	—————>	alimentos y bebidas
arcilla	—————>	cerámica
madera	—————>	muebles y artesanía
lana	—————>	chompas, ponchos
metales, textiles	—————>	joyas, artesanías
productos de la selva /bio- diversidad	—————>	medicinas naturales, productos promisorios

El reto es lograr encadenar estas actividades de manera tal que se puedan aprovechar la potencialidades locales para convertirlas en “productos” demandados por los consumidores y así generar ingresos y empleos. Pero no se deben subestimar las dificultades para que realmente sean las familias campesinas las beneficiarias de estas actividades y no los “empresarios de la ciudad”, que utilizan a los campesinos como mano de obra barata.

LA VISION EMPRESARIAL

En el segundo punto se resalta la relación entre empleo y empresa: **crear empleos en la zona rural** tiene como medio apropiado a la empresa insertada en un proceso de desarrollo micro regional.

1. La empresa como unidad de base :

La unidad de base constituye la actual visión empresarial, y en ella, el elemento micro es la Empresa. En los propósitos de lucha contra la pobreza rural, llamaremos a esta empresa



“Empresa Rural” como nombre genérico para no entrar en las discusiones actuales sobre AIR, MER, micro y mediana empresa rural, empresa rural comunitaria u otros. Lo importante es que esta empresa rural esté articulada directa o indirectamente a los campesinos y deberá tener, a su escala, todas las características de cualquier empresa para ser eficiente, competitiva y rentable. Recordemos en grandes líneas lo que es una empresa.

Tres elementos principales permiten crear una empresa (PAMIC 96): la **idea** (qué queremos hacer), los **recursos** disponibles (cómo lo vamos hacer y con qué recursos) y la **voluntad** (decisión y organización) que permiten concretarla.

En términos generales, una empresa busca satisfacer las necesidades de sus clientes, tiene como objetivo económico generar utilidades a través de actividades productivas, como objetivo social el de mejorar la calidad de vida de sus empleados y de la comunidad en general; y como objetivo de desarrollo favorecer su propio desarrollo y crecimiento. Existen varias formas de clasificar las empresas, enfatizaremos dos:

POR SU ACTIVIDAD: (ver Cuadro 1)

- Empresas de Producción
- Empresas de Comercio
- Empresas de Servicio

POR SU TAMAÑO:

- Micro Empresa
- Pequeña Empresa
- Mediana Empresa
- Gran Empresa

Para completar esta presentación de la empresa, insistiremos sobre sus funciones principales y entenderemos su complejidad: producción, mercadeo, compras y control de inventarios, finanzas, administración de personal, y calidad.

El Cuadro No. 1 tiene especial relevancia para alimentar el debate sobre el empleo no-agrícola en las zonas rurales. Muestra una serie de empresas que se pueden ubicar en zonas rurales. A partir de esta lista que amerita ser complementada, se podría establecer un cuadro con la lista de todas los oficios especializados correspondientes a cada tipo de empresa (queseros, trapicheros, hojalateros, mecánicos, etc.). Así, este nuevo cuadro podría complementarse con las posibilidades existentes de capacitación para cada uno de los oficios y ayudaría a priorizar oficinas y capacitación en función de las necesidades y potencialidades. Profundizando este tema del empleo no agrícola, parece evidente que la actual educación y la capacitación en zonas rurales no sean las apropiadas. De un lado, se sigue formando en las universidades batallones de profesionales que tienen mas y mas dificultades de encontrar empleos. De otro lado, existen grandes deficiencias en la capacitación de los técnicos, especialmente de los que requieren las empresas rurales. En los colegios agropecuarios del Ecuador, la capacitación apunta únicamente a la parte de producción primaria del agro. Se llega a la cosecha y nada mas, cuando estos colegios deberían ser los centros de formación de los empleos no agrícolas



que sean propios a las funciones empresariales (administración, contabilidad, comercialización, etc.) o técnicas (quesería, panadería, pastelería, etc.). También estos colegios son los centros apropiados para formar artesanos y para capacitar en eco-turismo. El colegio artesanal popular del CREA podría servir de modelo.

Es imprescindible determinar, en función de las potencialidades y oportunidades existentes, cuáles serán los empleos rurales del Siglo XXI para luego definir y poner en marcha una estrategia de formación correspondiente.

Cuadro 1
CLASIFICACION DE EMPRESAS EN EL MEDIO RURAL POR SU ACTIVIDAD

PRODUCCIÓN

- AIR de alimentos : queserías, trapiches, transformación de frutas, etc.
- Artesanía : lana, algodón, cerámica, madera, cuero.
- Talleres metal mecánica : silos, pequeños equipos, etc.
- MER de aceites esenciales, hierbas medicinales, etc.

COMERCIO

- Tiendas, pulperías, fruterías, etc.
- panadería, carnicería, etc.
- Botica rural

SERVICIOS

- financieros : bancos comunales, cooperativas de ahorro y crédito, casas campesinas
- talleres de servicio : molinos, trapiches
- agro-eco-turismo (albergues campesinos, sodas, tours, etc.)
- transporte
- salud

2. El ejemplo de la Agroindustria Rural :

Las especificidades de las actividades de poscosecha, transformación y comercialización en las zonas rurales, más que todo relacionadas con el sector campesino ha conducido a conceptualizar un tipo de agroindustria como elemento del desarrollo rural sostenible.

Se ha dado a esta situación un inicio de respuesta, habiéndose acuñado el término de "agroindustria rural" (AIR) **definida como la actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, a través de la ejecución de tareas de poscosecha en los productos provenientes de explotaciones silvo-agropecuarias, tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización.**

Estas actividades deben concordar con la lógica campesina en cuanto al tamaño, escala de producción, inversión y rentabilidad; contribuir al mejoramiento de los patrones de alimentación y nutrición; y conducir al fortalecimiento de las economías campesinas y de sus organizaciones, así como también de las economías nacionales.



En cuanto al origen, las AIR pueden ser tradicionales o inducidas. Dentro de las primeras se incluyen actividades como la producción de panela (chancaca o tapa de dulce); los beneficios de café y cacao; la producción de miel de abejas; la elaboración de quesos artesanales, y la artesanía como mimbtería, cestería, tejidos, entre otros. Las AIR inducidas lo son por proyectos de desarrollo.

Es interesante comparar la AIR tradicional y la AIR inducida por proyectos. En el Cuadro 2 siguiente, se aprecian las diferencias marcadas entre las dos categorías de AIR.

La AIR inducida aparece como la situación ideal: se trata de "practicar la teoría". Al contrario, la AIR tradicional es la que encontramos en el campo "en dimensión real" con todas sus debilidades. En un proceso de mejoramiento se tratará de llevar las AIR tradicionales a una situación parecida a la AIR inducida ideal.

Hasta finalizar los diagnósticos nacionales de la AIR, se consideraba a las AIR de manera uniforme. Conforme se prepararon las encuestas surgió la necesidad de clarificar las AIR según su nivel de desarrollo industrial: casera y artesanal, semi-industrial; y también según criterios específicos; capital de inversión, calidad y números de empleados, nivel de tecnología, cantidad de materia prima transformada, volúmenes de producción, ventas y beneficios.

Cuadro 2
COMPARACIÓN ENTRE LA AIR TRADICIONAL Y LA AIR INDUCIDA

ASPECTOS	AIR TRADICIONAL	AIR INDUCIDA
Organización materia prima	Individual, familiar producida por la misma organización o comprada localmente	Asociación, cooperativas. producida por socios
Productos	Autóctonos, tradicionales	Principalmente nichos de mercados especializados
Tecnología	Manual, bastante obsoleta Se presentan casos de mejoramiento	Intermedia
Mercadeo	Local, regional a veces nacional	Local, regional, nacional, intentos de exportación
Administración Calidad/higiene	Casi inexistente Deficiente poca relevancia de ese factor	Métodos sencillos Importancia de ese factor como elemento de mercadeo
FACTORES DE DESARROLLO TOMADOS EN CUENTA		
Género	No	Algunos casos
Sostenibilidad	Empieza a considerarse	Si
Competitividad	Si, aunque no explícitamente	Si
Equidad	Pocos casos	Si



A partir de estos criterios se pudo iniciar un análisis profundo de las diferencias existentes en el modo de funcionamiento empresarial de las AIR. Una síntesis de este análisis se presenta en el Cuadro No. 3.

Cuadro 3
DIFERENCIACION ENTRE AGROINDUSTRIALES RURALES

FACTOR DE DIFERENCIACION	TIPOS	CARACTERISTICAS
Origen	Tradicional Inducida	Surgió espontáneamente como estrategia de supervivencia y desarrollo rural. Ej. Panela derivados de yuca, quesos. Producto de proyectos gubernamentales o de ONGs
Articulación con otros componentes del sistema	Vinculada con componentes dinámicos Vinculada con mercados finales	Suministra materias primas e insumos a otras industrias. Ej. trilladoras de maíz. Beneficios de café y cacao, derivados de yuca, quesos Suministra bienes finales a mercados pequeños y otros mas grandes, vía intermediarios. Ej. derivados lácteos, panela, tejidos
Organización	Individuales Familiars Asociativas	El propietario es un poblador rural que desempeña múltiples oficios Se desenvuelven alrededor de la organización familiar Principalmente de tipo cooperativo
Tamaño	Caseras Artesanales Semi industriales Industriales	Son básicamente individuales. Relacionadas con transformación sin equipos mecánicos De mayor magnitud con producción de bienes finales para mercados locales Grandes, mecanizadas, en organización asociativa
Propietarios	Pobladores rurales Productores	Pobladores rurales con ciertas características y nivel de acumulación son sus propietarios Los productores de la materia prima son al mismo tiempo los dueños de la AIR.

Fuente: H. Riveros, 1997



3. Redes de Empresas y Desarrollo micro-regional

Los nuevos enfoques de desarrollo rural sostenible enfatizan la necesaria descentralización, la generación de procesos de desarrollo microregional, el papel de los gobiernos locales, el reforzamiento de la sociedad civil, etc.

En este marco, se resalta un nuevo tema "el Sistema Agroalimentario localizado" (SIAL) que permite entender cómo se conforman las redes de pequeñas empresas en la zona rural..

Se adelanta una primera definición de los SIAles como: "sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agroalimentarias, empresas comerciales, restaurantes, etc.) asociadas, mediante sus características y su funcionamiento, a un territorio específico. El medio, los productos, las personas, sus instituciones, su saber-hacer, sus comportamientos alimentarios, sus redes de relaciones; se combinan en un territorio para producir una forma de organización agroalimentaria en una escala espacial dada". (CIRAD 96).

Para entender este concepto de SIAL y su interés, se tomará un ejemplo, el caso del Sistema de la leche en el Departamento de Cajamarca.

En este caso, el territorio o espacio del SIAL Leche está compuesto de una serie de pequeñas cuencas lecheras Perlamayo, Chogur, Bambamarca, Celendín, etc., situadas en la parte Sur del departamento de Cajamarca, todas vinculadas a la ciudad de Cajamarca tanto en sus relaciones comerciales como en el suministro de equipos y materiales. En estas cuencas están implementadas pequeñas queserías, algunas muy rústicas que producen el queso tipo suizo y un pre-queso, reprocesado en la ciudad de Cajamarca como queso mantecoso. Tanto el queso tipo suizo como el queso mantecoso tienen fama en el nivel nacional en el Perú. Estas queserías compiten en la compra de la leche con INCALAC de la multinacional Nestlé que ha llegado a casi todas las cuencas lecheras y tiene su propio sistema de acopio, transporte, pre-evaporación en Cajamarca y transporte a su planta de la Costa. (Figura 1)

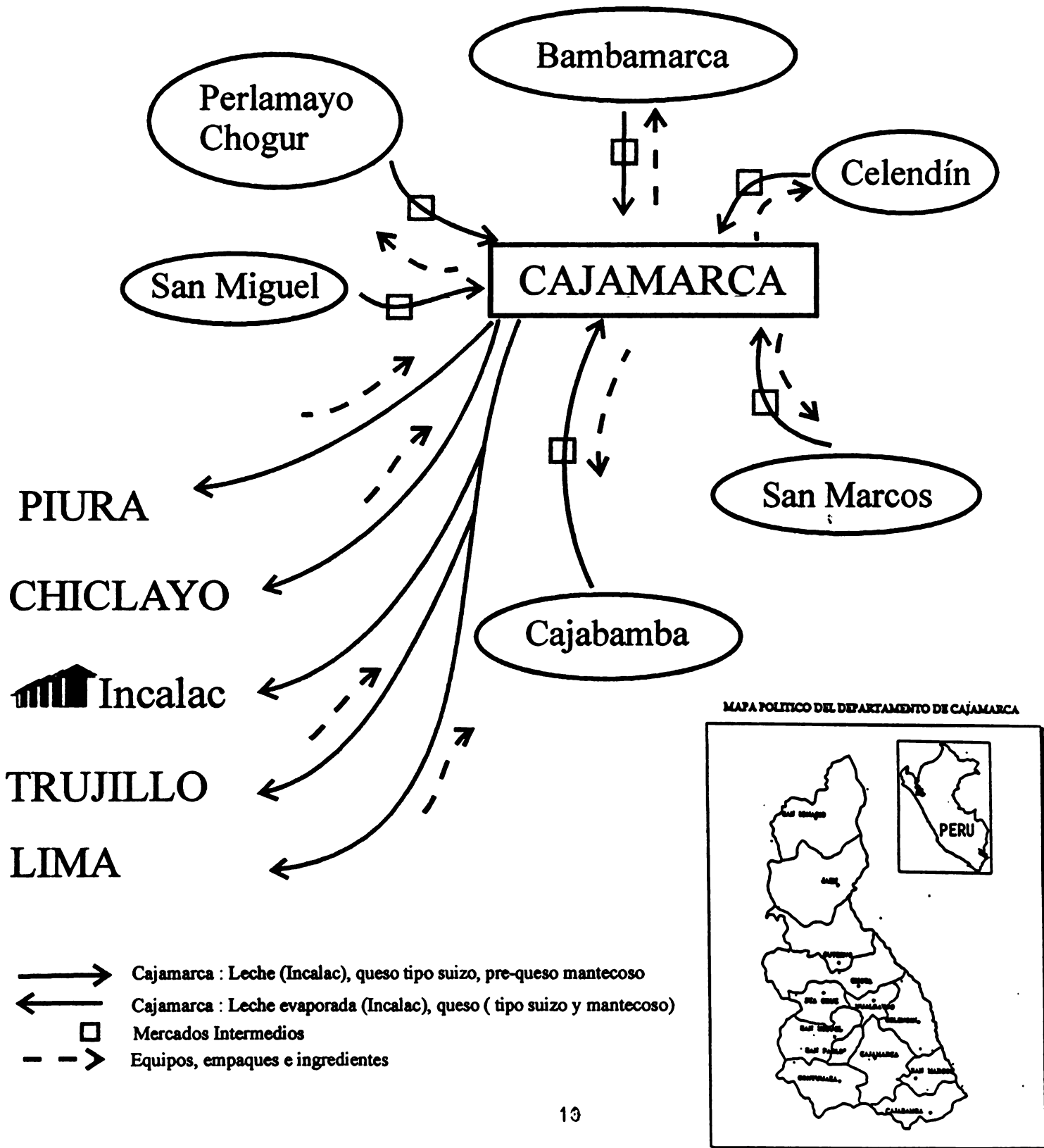
Por otra parte, es interesante estudiar el circuito comercial de los quesos y pre-quesos, compuesto de una serie de intermediarios, ferias locales cercanas a las pequeñas cuencas, tiendas queseras, en la ciudad de Cajamarca. Estos elementos son solamente una idea para visualizar lo que puede ser un SIAL. Lo importante después es estudiar las estrategias de todos los actores del SIAL, cómo se relacionan entre ellos, cómo funciona el SIAL desde el punto de vista social, económico, comercial o político, y cómo este SIAL está insertado en la gestión local o tiene impacto sobre el desarrollo microregional.

Una idea interesante respecto a estos SIAles, será lograr definirlos en una zona dada, en un territorio dado, sea una red de trapiches, una red de queserías, una red de rallanderías de yuca o una red de tejedoras de chompas, ponchos y tapices, de manera de poder estudiarlas, de conocer todos los actores y sus vínculos con el fin de proponer una estrategia para potenciarlas.

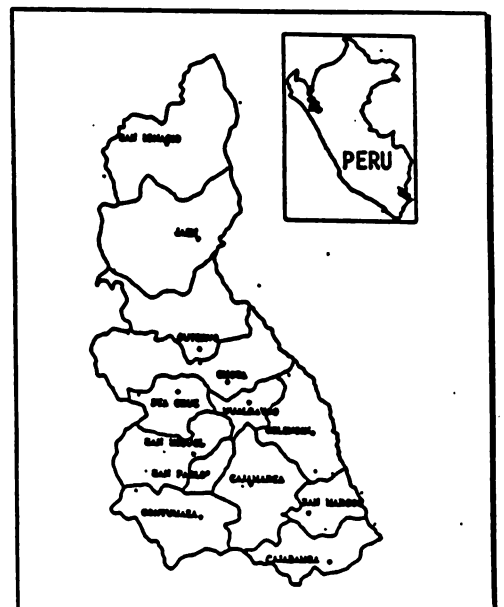


Figura No. 1

SISTEMA AGROALIMENTARIO LOCALIZADO LECHE - CAJAMARCA SUR- PERU



MAPA POLITICO DEL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA





Lo importante en esta parte es comprender la fuerza (comercial, social, económica) que podría tener una verdadera red de pequeñas empresas rurales muy bien articuladas entre ellas y con mecanismos comunes para vender o para conseguir suministros mas baratos.

En el mundo globalizado de hoy, se debe reconocer que una pequeña empresa rural tiene muy pocas posibilidades de ser competitiva y de ubicarse en el mapa comercial. Su mejor alternativa es unirse con otras similares, constituir una red de empresas y poder compartir ciertas funciones empresariales. Nos parece que lo mas importante para compartir es la función comercial. Varios proyectos demuestran las bondades de este sistema de red, particularmente los proyectos de queserías rurales del Ecuador y de transformación de la yuca en Colombia y Ecuador. Esto corresponde a las nuevas tendencias empresariales basadas en los conceptos de flexibilidad y de redes, como los que utilizan IBM, Apple o Benetton.

4. Los elementos de visión empresarial

Para complementar esta reflexión sobre la visión empresarial que se debe dar a las actividades no-agrícolas en el medio rural, provenientes de los encadenamientos de la producción, queremos enfatizar sus elementos principales sabiendo que una empresa rural debe tener las mismas características que cualquier empresa moderna:

- La motivación empresarial, que se debe dar al empresario rural para que tome conciencia de su rol como empresario y para que trabaje de manera técnica y con mayor visión empresarial.
- La administración empresarial, que es tan importante en las empresas rurales como en cualquier empresa. Recordaremos al respecto que la gestión empresarial está basada en aspectos de dirección, planeación, organización y control.
- La comercialización, como el elemento que nos acerca al mercado y a los consumidores: la actividad de la empresa debe ser orientada a satisfacer los deseos de los clientes.
- Los apoyos que se requieren para una empresa rural en términos de: capacitación, financiación, información tecnológica y comercial y en asesoría técnica.
- En el caso de empresas rurales, la participación plena de los campesinos, especialmente de las mujeres, es fundamental. Son ellos y ellas quienes deben tomar las decisiones de qué y cómo producir y no el técnico que les asesora. El técnico tiene un papel de facilitador, de acompañador, del proceso empresarial. Es por eso que las nuevas formas de capacitación de campesino a campesino, de artesano a artesano, de micro empresario a micro empresario, basadas en el “aprender haciendo” son fundamentales.



II. POTENCIALIDADES DE LA POBLACIÓN CAMPESINA :

La artesanía, la música indígena, los bailes folklóricos, la pintura nativa, las comidas típicas son la muestra de la riqueza cultural de un pueblo y son también el reflejo de habilidades y destrezas desarrolladas y cultivadas ancestralmente y transmitidas de generación en generación.

Existe una situación paradójica: por un lado encontramos una riqueza cultural extraordinaria, muy colorida, muy rica y, por otro, una gran pobreza.

La idea hoy en día sería de preguntarse si estos conocimientos, estas habilidades no se podrían convertir en potencialidades, semilla del desarrollo, para salir de la pobreza.

Veamos estas potencialidades sobre las cuales se podrían construir un nuevo desarrollo con base en actividades no-agrícolas.

1. El saber- hacer tradicional :

En el campo existe el conocimiento innato que permite trabajar la madera, los metales, la arcilla, los textiles, los productos agropecuarios y que se transmite de generación en generación.

Este “saber-hacer” tradicional tiene en sí mismo grandes potencialidades que requieren ser orientadas hasta producir los productos que pide el mercado de hoy. En algunos casos será adaptar, modificar y diversificar lo producido con estas habilidades. También estas destrezas servirán para producir nuevos productos, nuevos alimentos, nuevas artesanías que requieran los mercados internacionales de hoy. Este saber hacer tradicional va a la par de recursos técnicos locales, mejorados y transmitidos generación en generación. El saber hacer y los recursos técnicos locales son dos pilares articulados entre sí y portadores de un futuro que permitirá crear nuevas actividades con grandes posibilidades de éxito.

2. El equilibrio natural

Por lo general en las zonas rurales, el poblador vive en armonía con su entorno natural, geográfico, climático. El está en equilibrio con la naturaleza, aprovechando lo que le proporciona y protegiéndose también.

Es así como se percibe la existencia de ciertos equilibrios y relaciones como los existentes entre los hombres y mujeres de una zona, las herramientas como recursos técnicos locales que utilizan, y la materia que trabajan. El tejido de ponchos y chompas en el altiplano es un buen ejemplo de este sistema equilibrado y en armonía con su entorno. Estos equilibrios y relaciones tienen, en sí mismos, potencialidades para el futuro.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

3. La riqueza socio-cultural :

Tomaremos como ejemplo a la música andina que tiene una gran acogida en Europa y EUA. Los músicos andinos tratan de transmitir un mensaje ancestral, utilizan instrumentos variados y bellos con sonidos de gran profundidad para crear esta atmósfera muy especial de los Andes y se visten con ropa tradicional. Esta potencialidad, a la cual se pueden agregar las de los bailes folklóricos, la pintura nativa y comidas típicas, no tiene todavía el espacio que se merecen en los procesos de desarrollo rural. Con las bellezas naturales, estos elementos son los perfectos “enganches” para el eco-turismo y son portadores de nuevos empleos no agrícolas.

4. El tejido de empresas rurales existentes :

Talleres de todo tipo, tiendas y negocios, servicios, agroindustrias rurales existen y tienen ya un importante impacto socio-económico en las zonas rurales. Este tejido de empresas que son, en la mayoría de los casos, actividades artesanales a muy baja escala, representan sin embargo una extraordinaria base para crear un desarrollo empresarial importante a base de redes.

Estudios hechos por el programa PRODAR ¹ estiman que existe en la zona andina, en cuanto a agroindustrias rurales, un mínimo de 785.000 unidades empresariales con una amplia gama de productos y con la creación de por lo menos 2 millones de empleos.

Los principales productos de estas AIR son: café, cacao, panela, quesos, pescado, dulces, miel de abeja y artesanías. Sin embargo existen otras actividades muy interesantes para el futuro como: tintes naturales, plantas medicinales, aceites esenciales, granos andinos, copra, derivados de sábila, mantequilla de maní, hilados de sisal o fique, u otras.

5. Las capacidades empresariales de los campesinos :

Mucho se ha hablado de las incapacidades de los campesinos para crear y dirigir empresas. Si bien es cierto que tienen dificultades debido a sus condiciones socioeconómicas, su bajo nivel educativo, su baja capacidad de inversión, sus necesidades a corto plazo; algunos demostraron ya sus capacidades empresariales y lograron constituir empresas exitosas. Como en todos los segmentos de la población, existen personas mas o menos aptas para la actividad empresarial. Veamos rápidamente cuáles son las características y aptitudes para ser un empresario exitoso (PAMIC 96):

- tienen gran **CONFIANZA** en sí mismos.
- son individuos fuertemente **MOTIVADOS**.
- Tienen **CONCIENCIA** de las tareas que desempeñan y del resultado que persiguen.
- Son **CREATIVOS**
- Asumen **RIESGOS**
- Ejercen **LIDERAZGO**

¹ PRODAR: Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural para América Latina y el Caribe



- Son **LABORIOSOS**
- Toman **DECISIONES**
- Son **CONSTANTES**

No se desaniman ante la primera dificultad, persisten e insisten... nada los detiene !

Como se puede apreciar, en el campo existen también muchas personas que tienen estas cualidades pero debido a su entorno difícil, no pueden expresarlas, desarrollarlas, como se debe.

Por estas razones debemos apoyarlos y acompañarlos con fuerza, de manera consistente y constante, en sus esfuerzos. Esto podría ser la “potencialidad mas potente” para crear empleos no agrícolas.



III. OPORTUNIDADES QUE OFRECEN LA ARTESANÍA, LA AIR Y EL ECOTURISMO

En realidad debemos plantear el problema al revés, es decir: cuáles son las oportunidades que existen en el mundo de hoy y que permitirán abrir espacios para nuevas actividades de artesanía, AIR y de eco-turismo.

Presentado así el problema, las oportunidades se refieren a las demandas de los consumidores para los cuales, como solución, debemos utilizar las potencialidades existentes en el campo.

En estas últimas décadas, el mundo ha vivido acelerados cambios para llegar a la situación de globalización que conocemos hoy. Los cambios sociales en particular, tienen efectos sobre el consumo de alimentos, en los mercados y sobre actividades como el turismo los cuales se pueden convertir en oportunidades para los pobladores rurales (Cuadro No. 4).

Cuadro No. 4

CAMBIOS SOCIALES	EFFECTOS SOBRE EL CONSUMO DE ALIMENTOS, LOS MERCADOS Y EL TURISMO
<ul style="list-style-type: none"> • Participación laboral de la mujer • Urbanización • Crecimiento de las ciudades • Menor tiempo para adquisición y preparación de alimentos • Deterioro del medio ambiente • Vida estresante en ciudades • Globalización socio-cultural • Fuertes procesos de inmigración 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la forma de tomar las comidas, ahora fuera del hogar • Auge de las comidas rápidas • Mayor consumo de comidas frías • Preparación de comidas para llevar al trabajo • Mayor uso de alimentos pre-elaborados para agilizar preparación. • Interés para delicatessen, comidas tradicionales para compensar las comidas rápidas • Aumento del sistema del servicio informal de alimentos y el autoservicio institucional • Interés por alimentos obtenidos en proceso y con empaques acordes con la conservación de los recursos • Ecoturismo • Interés por viajar, por conocer lugares exóticos, diferentes • Interés por productos naturales, dietéticos y por la medicina natural • Interés por la artesanía, la música, los bailes de otros países y el ecoturismo • Nichos de alimentos típicos

A continuación se ven aspectos de comercialización relativos a la AIR:



Estos procesos significan que debemos tener una propuesta novedosa sobre la comercialización de los productos de origen campesino.

Ayer el tema de la comercialización no se veía como algo importante, pareciera que era un asunto que se resolvía por sí mismo. Lo importante para el campesino era producir para la subsistencia de su familia y tenía la posibilidad de vender los excedentes. El horizonte del campesino era la cosecha. La comercialización no se tomaba en cuenta en las esferas de la planificación agrícola y de la asistencia técnica, ya fuera en el campo de la extensión agrícola o en investigación, crédito, etc.

Hoy, después de haber introducido la etapa de agroindustrialización, se ve en la comercialización el elemento clave articulador entre el origen -materia prima a valorizar- y el fin -satisfacer a los consumidores- de las AIR. De la comercialización depende el éxito o fracaso de todo el proceso, de toda la empresa.

La comercialización es un aspecto muy importante para dar viabilidad al desarrollo rural sostenible en el cual la AIR es el elemento generador de ingresos. Para que el pequeño productor se beneficie plenamente del valor agregado en la cadena alimentaria en la cual se encuentra insertado, debe existir un sistema de comercialización eficiente, controlado por ellos mismos.

La comercialización como etapa de la cadena alimentaria permite completar el enfoque empresarial de la AIR. Pero para llegar a entender, analizar la nueva visión de la comercialización y trabajar en ella, es necesario abordar el tema en varios ángulos puesto que no debemos comparar el sistema comercial de las AIR con el de las empresas establecidas.

La agroindustria rural, por sus características propias no se inserta fácilmente en la economía de mercado. Un 80% pertenece a la economía informal con circuitos de comercialización poco conocidos y poco estudiados. Muchas de las ventas se hacen de manera informal: ventas en la casa, entre los vecinos, en pulperías, ventas en ferias de pueblo, a la orilla de las carreteras, ventas callejeras y a intermediarios.

Visión Política

No podemos rechazar la ley del mercado, la ley de la oferta y demanda; tampoco podemos obviar la predominancia actual del neoliberalismo. Pero sí podemos velar para que esta ley del mercado se humanice, para que las transacciones sean realmente equitativas, y los pequeños productores reciban una paga justa por sus productos, por su trabajo. No hay razón para que el pequeño productor subvencione al consumidor o permita a los intermediarios hacer jugosas ganancias.

En este sentido, consideramos necesario conseguir apoyo político para que el sistema comercial de las AIR sea justo para el productor. Sabemos que la desigualdad no es el motor del desarrollo; por el contrario, es el fermento de muchos de los males que aquejan nuestra sociedad.



Visión Social

La AIR aparece hoy en día como un elemento central del desarrollo rural sostenible, es el factor que genera ingresos para los campesinos y que se constituye en fuente de trabajo rural. De esta forma, la AIR se vislumbra como una buena herramienta para luchar contra la pobreza rural. Todo esto hace referencia a la solidaridad, la equidad, la justicia social y la redistribución social. En estas condiciones debemos pensar en un **sistema comercial solidario**, equitativo. Aparece como una buena respuesta a esta situación la organización de los productores de las AIR para la comercialización. Los ejemplos de las queserías rurales andinas del Ecuador y las plantas de secado natural de yuca de Colombia y Ecuador son dos casos interesantes sobre cómo la organización favoreció la comercialización.

En fin, solidaridad y organización son dos temas centrales. Como decía Luis A. Monge, exPresidente de Costa Rica “globalicemos también la solidaridad”!. Cómo podemos aceptar que las 358 personas más ricas del planeta poseen mas riqueza que el 45% de los habitantes mas pobres del mundo!

Visión Económica

A nivel macro, en el nivel de los intercambios comerciales entre países, se habla mucho de “dumping”, barreras arancelarias y no arancelarias. Después de la guerra fría, el mundo ha entrado en una guerra comercial con una lucha intensa entre Estados Unidos y la Unión Europea. Se ha tratado de poner orden en estos intercambios principalmente, primero con el GATT y ahora con la Organización Mundial del Comercio. Todo esto significa que existen prácticas comerciales desleales entre los países.

Se han cuestionado los intercambios comerciales entre Norte y Sur donde los términos del intercambio han sido siempre a favor del Norte y se deterioraron mas en los últimos decenios debido a las bajas de los precios de los productos agrícolas. La evolución del precio de un tractor versus la TM de café o cacao, demostraría la amplitud del deterioro de los términos del intercambio entre las materias primas del Sur y los productos industrializados del Norte.

No obstante, lo que pasa a nivel macro está pasando también a nivel micro y de la misma forma que existen prácticas malas e injustas en el comercio internacional, existen prácticas malas e injustas en el comercio local.

Sobre este último aspecto existen pocos estudios, por consiguiente será necesario en primera instancia estudiar las prácticas comerciales actuales para conocer y analizar los términos de los intercambios, para conocer los actores en la práctica comercial, especialmente si se refiere a productos provenientes de las AIR.

Visión Técnica

Es la parte más fácil de abordar porque abundan los métodos, las técnicas y la información sobre la comercialización. Existe una disciplina ampliamente conocida que facilita las ventas: la mercadotecnia.



La definición de este término por el padre de la mercadotecnia o “marketing”, Phillip Kotler (91), es la siguiente:

“La mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio”.

En las AIR la mercadotecnia se realiza en la mayoría de los casos, de manera empírica: pero se deben hacer todos los esfuerzos posibles para hacer salir las AIR. Y la AIR debe salir del empirismo. Nos corresponde establecer pautas y crear para los productos de origen rural, un sistema comercial que sea coherente, equitativo, sostenible y eficiente. Para ello es imprescindible preparar un **plan comercial**.

Proponemos un Plan Comercial con tres componentes :

1. **Integración** : un plan de mercadotecnia tradicional que integre lo que se denomina las 4 P : **Precios, Producto, Plaza mercado, Promoción**, pero buscando adaptarlo a las AIR.
2. **Organización con visión social** : “La unión hace la fuerza”. Una buena organización en comercialización es la garantía mas segura para vender en buenas condiciones.
3. **Información comercial**, factor clave que si es resuelto para las grandes empresas, no lo es para las pequeñas empresas, y menos para las AIR.

Se detallan, a continuación, algunos aspectos en la parte técnica de la comercialización que indican una serie de oportunidades. También se explican algunos ejemplos exitosos.

No se explicará aquí cómo definir un producto, sino que se recomendará para esto la guía metodológica de PRODAR (95).

Sin embargo insistiremos sobre el hecho que debemos compatibilizar: una materia prima a valorizar, una capacidad a producir y transformar y la satisfacción de las necesidades y los deseos de los consumidores.

También debemos insertarnos en nichos de mercado alcanzables y por eso analizar nuestras ventajas comparativas.

Así, puede ser interesante tratar de entrar en mercados específicos de:

■ **Productos naturales, orgánicos y dietéticos:**

- **panela orgánica**
- **café orgánico**
- **cacao orgánico**
- **frutas orgánicas**

Se está abriendo un mercado internacional grande de todos los productos orgánicos. El primer problema por resolver es el de la certificación de los productos orgánicos, la creación de una certificadora nacional asociada a una extranjera, puede abrir buenas perspectivas.



■ **Productos exóticos**

- Pulpa de frutas exóticas poco conocidas como : Aguaje (*Mauritia flexuosa* L.) ; Araza (*Eugenia stipitata* Mc Vaugh) ; Borojo (*Borojo a sorbilis* (Duke) Cuatr.) ; Camu Camu (*Myrciaria dubia* (H. B.K. Mc Vaugh), etc. La Selva ofrece variedades muy interesantes de frutas poco conocidas como lo demuestra un reciente estudio del Tratado de Cooperación Amazónica (TCA 96)

■ **Mercados étnicos**

- Mercado hispánico de EE.UU. :
 - yuca fresca y congelada
 - productos a partir de yuca : casabe, carimañola, snacks de yuca
 - productos a partir de maíz nixtamalizado, tortillas, snacks de yuca.

■ **Medicina natural :**

- Uña de gato (*uncaria tomentosa*)
- Maca (tubérculo andino)
- etc.

■ **Colorantes naturales, especias y aceites esenciales.**

■ **Edulcorantes naturales como stevia, etc.**

■ **Granos y raíces andinos como quinua, kiwicha, etc.**

La identificación y estudios de estos productos, sus posibilidades de producción y transformación y sus potencialidades comerciales abren nuevas expectativas, nuevos espacios para los pequeños productores.

Precios

En la mayoría de las pequeñas y micro empresas no existe un sistema adecuado para calcular los precios, lo cual explica ciertas dificultades que pueden ser relativamente fáciles de corregir.

Debido al carácter artesanal de la producción de estas empresas, los costos de producción son, en general, altos y poco competitivos. La clave puede ser en un buen posicionamiento de los productos. Por ejemplo, algunos productos (delicatessen, quesos finos, productos artesanales), se pueden vender a precios relativamente altos.

Para fijar el precio de venta, se debe compatibilizar: costos de producción, competencia, y las posibilidades reales del grupo-meta de compradores. Este aspecto es por lo general tratado de manera inadecuada en las empresas rurales.

Debemos resaltar también la importancia de la negociación comercial que se realiza con intermediarios, industriales o comerciantes. Es donde se ve la importancia de unirse,



organizarse para la comercialización para poder tener poder de negociación. Es lo que entendieron las cooperativas de producción de yuca seca de Colombia que se unieron en una cooperativa de comercialización para adquirir poder en sus negociaciones con la transnacional Purina a la cual venden sus chips de yuca para incorporarlas en alimentos balanceados para animales. Es también lo que entendieron los queseros de las queserías rurales andinas de Ecuador cuando se unieron para abrir su primera tienda en Quito “Queseras de Bolívar”. Ellos tienen hoy en día su propio sistema de comercialización con tres tiendas.

Plaza o mercado

Es un tema bastante amplio y abierto. Lo importante es estudiar casos de proyectos que lograron abrir nuevos circuitos de comercialización. Podemos citar :

- Las tiendas “Queseras de Bolívar”, del proyecto de queserías rurales andinas.
- El MCCH de Ecuador.
- El sistema de ferias del agricultor en Centro América.
- Para las exportaciones : los sistemas “Max Havelaard” y “Artesanos del Mundo” en Europa y la iniciativa Food Links para Canadá.

Promoción

La publicidad en la TV es abrumadora: Coca Cola, Mc Donald’s, etc. nos inundan con sus anuncios. Pero la pequeña empresa rural no tiene esta capacidad, debemos buscar alternativas apropiadas.

Dos aspectos que se pueden resaltar son los siguientes:

- **La imagen de los productos :**

No podemos vender productos sin embalaje, sin etiqueta, sin marca como son los casos de la panela y de los quesos.

Posicionar el producto, valorizar sus cualidades, su origen, diferenciarlo de los otros, para que sea fácilmente reconocible, se puede hacer con una buena presentación, un buen enfoque, una etiqueta bonita y explicativa. Esto permitirá crear la imagen del producto.

- **Las acciones de promoción y la publicidad**

Es costoso y difícil realizar acciones de promoción y de publicidad. Sin embargo, se puede recomendar aprovechar ferias agroalimentarias, ferias del agricultor, realizar degustaciones.

Organización

Tres casos interesantes ayudan a reflexionar sobre el aspecto organizacional de la comercialización.

- Los proyectos de procesamiento de la yuca en Colombia y Ecuador:
 - Mediante la creación de una organización comercial se pudo adquirir poder de negociación.
- Crear una gama de productos: creación de la marca FRUVEL en Costa Rica. Esto permitió:
 - Abrir espacio en los supermercados
 - Reducir costos y potenciar la promoción
- Queserías rurales andinas
 - Supieron crear su propio sistema de ventas a la medida de sus productos.



CONCLUSIONES

En este documento, se ha tratado de hacer algunas reflexiones sobre posibilidades de actividades no-agrícolas para generar nuevos ingresos y empleos para mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas.

El contexto es muy difícil: la globalización, el achicamiento del Estado obligan a crear actividades que sean muy eficientes, muy competitivas. Tres elementos aparecen como relevantes para incluir en las estrategias de lucha contra la pobreza :

- Existe ya un tejido importante de pequeñas empresas que ameritan ser reforzadas especialmente en los aspectos de calidad de productos, adaptación de productos a la demanda, diversificación, búsqueda de mercado, gestión.
- Potenciar las relaciones entre los actores de los sistemas empresariales rurales, creando organizaciones y redes de empresas por lo general muy pequeñas para que puedan competir en el mercado en buenas condiciones.

“Lo pequeño es hermoso” pero lo “pequeño organizado” es maravilloso”.

- Fortalecer la creación de nuevas actividades, de nuevas empresas basadas en los potencialidades y las oportunidades descritas anteriormente.

Tres herramientas aparecen como claves para hacer realidad esta estrategia empresarial rural: la organización, la capacitación y el trabajo en redes empresariales rurales.

En el mundo de hoy, una de las últimas oportunidades que se debe dar al campesino es ayudarlo a convertirse en pequeño empresario rural exitoso!



BIBLIOGRAFIA

- BOUCHER, F.** 1989. La Agroindustria Rural, su papel y sus perspectivas en las economías campesinas. Cuadernos de Agroindustria Rural. Doc. Esp, 1. RETADAR-CELATER-IICA. Cali, Colombia. 67p.
- BOUCHER, F.; MUCHNIK, J.** (Editores). 1995. Agroindustria Rural, Recursos Técnicos y Alimentación. Serie AIR, CIRAD-CIID-IICA- San José, Costa Rica. 504p.
- BOUCHER, F.; RIVEROS, H.** 1995. La Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe. Tomo 1: su entorno, marco conceptual e impacto. Serie de Estudios de Agroindustria Rural # 1. PRODAR-IICA, San José, Costa Rica 159p.
- CIRAD-SAR-ISAA.** 1996. Propuesta de un programa de investigación : Por una toma en cuenta dinámica de “actores, territorios, mercados e innovaciones”. Documento en Francés. CIRAD-Montpellier. Francia.
- CIRAD-SAR-ISAA-STSC.** 1996. Propuesta de investigación sobre Sistemas Agrarios Localizados. Documento en Francés. CIRAD-Montpellier, Francia.
- CHIRIBOGA, M.** 1996. Desafíos de la pequeña agricultura familiar frente a la globalización. Ponencia presentada en el V Congreso Internacional de ALACEA “La transformación de la empresa en la Agricultura”. 16-19 de septiembre. San José, Costa Rica. Documento de trabajo.
- KOTLER, P., ARMSTROG, G.** 1991. Fundamentos de mercadotecnia. 2da. Edición. Editorial PHH. México. 654p.
- MALASIS, L.** 1979. Economie agroalimentaire. Tomo I : économie de la consommation et de la production agro-alimentaire. Cujas. París, Francia. 437pp.
- OTERO, M.; LARIOS, F.** 1997. La Agricultura ampliada en América Latina y el Caribe: un nuevo enfoque en el marco de la globalización. Fascículo técnico No. 1, Boletín CReA No. 2, agosto 1997. IICA. Lima, Perú.
- PAMIC.** Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa de Nicaragua. 1996. Cuaderno de Motivación Empresarial. PAMIC. Managua, Nicaragua.
- PRODAR.** 1995. Metodologías para la promoción y evaluación de proyectos y productos de AIR. Area IV-Desarrollo Rural Sostenible. IICA. San José, Costa Rica. 344pp.



REQUIER DESJARDINS, D. 1997. **Sistemas Agroalimentarios Localizados: un enfoque desde la economía regional y la agroindustria rural.** Ponencia presentada en el taller "La Agroindustria en el Desarrollo Rural". 19 de junio. Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica del Perú.

RIVEROS, H. 1997. **La Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe: el caso de los países andinos.** Serie de estudios de agroindustria rural No. 5. PRODAR Y CReA, IICA. Lima, Perú 102p.

TCA. Tratado de Cooperación Amazónica. 1996. Secretaría Pro-Tempore. **Frutales y Hortalizas Promisorios de la Amazonía.** Documento TCA No. 44. Lima, Perú.





