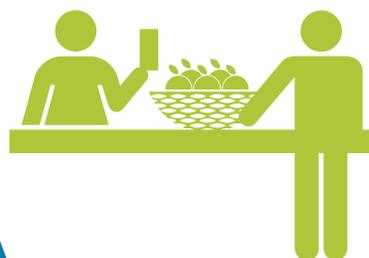


# DESARROLLO DE LOS AGRONEGOCIOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

CONCEPTOS, INSTRUMENTOS, PROYECTOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2014



Desarrollo de los agronegocios en América Latina y el Caribe por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

Basada en una obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

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

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

Coordinación editorial: Miguel García, Frank Lam, Marcelo Núñez

Corrección de estilo: María Marta Kandler

Diseño de portada: Claudia Olmedo

Diagramación: Karla Cruz

Desarrollo de los agronegocios en América Latina y el Caribe /

IICA... [et.al].- San José, C.R.: IICA, 2014.

xii, 230 p.; 21.5 cm x 28 cm

ISBN: 978-92-9248-511-5

1. Desarrollo agrícola 2. Sector agroindustrial 3. Desarrollo rural 4. Empresas 5. Cooperativas agrícolas 6. Mercados 7. Seguros 8. Explotación agraria familiar 9. Comercio internacional 10. Turismo 11. América Latina 12. Caribe I. IICA  
II. Título

AGRIS  
E20

DEWEY  
338.1

San José, Costa Rica  
2014

# Tabla de contenidos

Presentación .....	ix
SECCIÓN I. Aspectos conceptuales.....	1
1. Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar. Notas para su conceptualización y estudio. Mario Lattuada .....	3
2. Tendencias de los mercados agroalimentarios, diferenciación por segmentos y principales actores. Hernando Riveros Serrato, Juan Manuel Gámez.....	19
3. Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina. Tendencias y desafíos. Edith S. de Obschatko, César C. Basañes .....	35
4. Seguros agropecuarios: un instrumento de gestión del riesgo. Fernando Vila, Marcelo Núñez .....	51
SECCIÓN II. Instrumentos de cooperación.....	59
5. Metodología para identificar necesidades de formación agroempresarial y asociativa. Danilo Herrera, Daniel Rodríguez, Marcelo Núñez .....	61
6. Guía metodológica para la promoción del fortalecimiento socioempresarial y la comercialización asociativa en cadenas de valor en Tungurahua-Ecuador. Margarita Baquero .....	79
7. La metodología de Escuela-Empresa, una herramienta para fortalecer la gestión empresarial de los pequeños productores. Carmen Lucía Jaramillo, Hernando Riveros .....	87
8. Manual para desarrollar capacidades institucionales en la gestión del riesgo agroempresarial. Marcelo Núñez, Minimar Aspitia.....	101
SECCIÓN III. Aplicaciones prácticas .....	115
9. Aplicación del enfoque de Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) en la activación conjunta de cadenas agroindustriales y servicios turísticos. Experiencia del Territorio Sur Alto, Costa Rica. Marvin Blanco M, Patricia Vargas, Priscila Picado V.....	117
10. Valorización turística de productos con identidad territorial: metodología y resultados en el caso de la provincia de Huaura, Perú. Luis Morán, Marvin Blanco, Hernando Riveros .....	127

11.	Institucionalidad vinculada con los ministerios de agricultura en apoyo al desarrollo de los agronegocios en las Américas: situación, mecanismos innovadores y desafíos. Hernando Riveros Serrato, Wienke Heinrichs, Marvin Blanco Murillo, Marcos Sánchez Plata . . . . .	143
12.	Proyecto “Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y asociativas en las Américas”: Estudio de caso. Daniel Rodríguez, Danilo Herrera, Marcelo Núñez . . . . .	159
13.	La metodología de Escuela-Empresa: su aplicación en el fortalecimiento de capacidades de comercialización de microempresas rurales en Colombia. Hernando Riveros. . . . .	173
14.	Marcos de desarrollo, plataformas, cadenas de valor y la experiencia del Caribe. Robert Reid . . . . .	183
15.	Psicología económica: una mirada a la toma de decisiones de los actores del primer eslabón de la cadena de los camélidos suramericanos. Silvia Alemán Mendiña . . . . .	191
16.	El papel del IICA en la promoción de los seguros agrícolas. Perspectivas y resultados: del 2005 al presente. David C. Hatch . . . . .	205
17.	Mecanismos contractuales para la reducción del riesgo del comercio internacional agrícola: el caso de las exportaciones de fruta chilena. Iciar Pavez, Jean-Marie Codron, Paule Moustier . . . . .	215

# Índice de cuadros, gráficos y figuras

## Cuadros

Cuadro 2.1.	Consumo per cápita de alimentos en el mundo y por región. Promedio (kcal/persona/día) (Murphy <i>et al.</i> 2010) . . . . .	21
Cuadro 2.2	Productos según valor neto de la producción. Elaboración propia, con datos. . . . .	25
Cuadro 2.3	Las diez empresas principales, según el volumen de ventas en 2007 (ETC 2008). . . . .	26
Cuadro 2.4	Las diez empresas de mayor volumen de ventas en 2007 (ETC 2008). . . . .	27
Cuadro 5.1	Formulario para identificación de necesidades (ejemplo). . . . .	64
Cuadro 5.2	Formulario para la identificación de necesidades. Ejemplo relativo al área de conocimiento del mercado . . . . .	64
Cuadro 5.3	Hoja para tabulación de formularios. Ejemplo relativo a la sección de gestión agroempresarial . . . . .	65
Cuadro 5.4	Hoja electrónica. Ejemplo relativo al área de conocimiento del mercado . . . . .	65
Cuadro 5.5	Resultados necesidades gestión empresarial. . . . .	66
Cuadro 5.6	Resultado debilidades gestión agroempresarial todas las mesas . . . . .	66
Cuadro 5.7	Razones y posibles soluciones para las dificultades encontradas en gestión agroempresarial . . . . .	67
Cuadro 5.8	Debilidades en gestión agroempresarial (jerarquizadas por área) . . . . .	68
Cuadro 5.9	Debilidades tema Gestión Agroempresarial. Jerarquizadas según área por tema. . . . .	69
Cuadro 5.10	Formulario de consulta a instituciones. (Ejemplo de una “ficha-resumen” de instrumentos) . . . . .	69
Cuadro 5.11	Formulario de consulta a instituciones. (Ejemplo de una sección de contraste entre demanda y oferta). . . . .	70
Cuadro 5.12	Contraste entre necesidades según Taller de Demanda y la Oferta Institucional en temas de Gestión Agroempresarial con ejemplo en Área investigación mercados . . . . .	71
Cuadro 5.13	Contraste entre necesidades detectadas en Taller de Demanda y la Oferta Institucional con ejemplos para áreas Investigación Mercados y Gestión del Riesgo . . . . .	71
Cuadro 5.14	Gestión Agroempresarial. Características de los instrumentos . . . . .	72
Cuadro 5.15	Hoja de trabajo para validar los resultados por área . . . . .	73
Cuadro 5.16	Contraste entre necesidades detectadas en Taller de Demanda y la Oferta Institucional con ejemplos para áreas Investigación Mercados y Gestión del Riesgo . . . . .	74
Cuadro 5.17	Hoja de trabajo para conocer el criterio institucional sobre las posibles razones de las debilidades de los productores. . . . .	74
Cuadro 5.18	Hoja de conclusiones . . . . .	75
Cuadro 5.19	Contraste entre las necesidades de los productores y el criterio de la institucionalidad . . . . .	76
Cuadro 5.20	Identificación de áreas prioritarias en función de la magnitud del problema. Caso Paraguay. . . . .	77
Cuadro 8.1	Efectos adversos, según el tipo de riesgos . . . . .	105

Cuadro 8.2	Matriz de riesgos.....	106
Cuadro 8.4	Estrategias de mitigación de riesgos.....	109
Cuadro 8.5	Estrategias de transferencia de riegos.....	109
Cuadro 8.6	Gestión del riesgo. Agroempresa “La Soleada” (Ramón Castillo), Honduras.....	113
Cuadro 9.1	Etapas del proceso de activación territorial mediante el método SIAL.....	119
Cuadro 9.2	Principales agrocadenas y servicios vinculados al sector agroalimentario en Sur Alto .....	121
Cuadro 9.3	Análisis FODA del territorio.....	123
Cuadro 11.1	Categorización de los 25 países que participaron en el estudio, según región y mandato .....	145
Cuadro 11.2	Mecanismos de articulación interinstitucional .....	149
Cuadro 11.3	Objetivos y funciones de las instancias analizadas.....	150
Cuadro 11.4	Recursos financieros de las instancias estudiadas .....	151
Cuadro 11.5	Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado .....	152
Cuadro 11.6	Instrumentos de apoyo a la diferenciación y diversificación de productos y servicios .....	153
Cuadro 11.7	Mecanismos de financiamiento .....	154
Cuadro 11.8	Instancias de coordinación interinstitucional.....	155
Cuadro 14.1	Programas seleccionados de cadenas de valor agroalimentarias en la región Caribe.....	186

## Gráficos

Gráfico 2.1	Evolución de la población mundial y consumo de alimentos (Cetrángolo 2010).....	20
Gráfico 2.2	Tendencias según Ingresos en America Latina (Ferreira, <i>et al</i> , 2013).....	21
Gráfico 2.3	Índices mensuales de precios (IP) de los alimentos (2002-2004 = 100) (OECD/FAO 2012) .....	23
Gráfico 2.4	Valor de la producción mundial (en %). Elaboración propia, con datos de FAOSTAT .....	24
Gráfico 2.5	Participación de las empresas en el mercado TIC (Clearwater Corporate Finance-IMAP, 2012) .....	30
Gráfico 3.1	Núcleo histórico de las cooperativas agropecuarias, 320 cooperativas, 85% del patrimonio, 77% de los ingresos.....	37
Gráfico 3.2	Cooperativas activas, regulares y no regulares a diciembre/2010 .....	37
Gráfico 3.3	Participación de las ramas en el Valor Bruto de Producción de la agroindustria cooperativa.....	38
Gráfico 3.4	Participación de las ramas en el VBP de la agroindustria cooperativa.....	39

## Figuras

Figura 7.1	Los pilares de la metodología .....	89
Figura 7.2	Los momentos de la Escuela-Empresa .....	90
Figura 7.3	La metodología paso a paso.....	92
Figura 7.4	El Plan de Mejoramiento plasmado sobre un árbol .....	97
Figura 8.1	Gestión integral del riesgo .....	104
Figura 8.2	Tipología de riesgos agropecuarios.....	105
Figura 8.3	Metodología y estrategias para la gestión del riesgo agroempresarial.....	107
Figura 9.1	Mapa de ubicación del territorio Sur Alto, Costa Rica .....	120



## Presentación

**E**l Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), como órgano especializado del Sistema Interamericano, tiene como mandato general, definido por su Convención, el de "...estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural...", para lo cual implementa de manera tetra-anual planes de acción que le permite atender los temas prioritarios y de largo plazo que afectan al sector agrícola y rural del hemisferio americano.

Durante el período 2010-2014, el IICA ha priorizado cuatro objetivos estratégicos que responden a las necesidades del sector agrícola y rural de los países del hemisferio y permiten sentar las bases para alcanzar una agricultura americana competitiva, sustentable e incluyente. Brevemente estos objetivos son:

1. Mejorar la competitividad y la productividad agrícola.
2. Potenciar la agricultura al desarrollo de los territorios y al bienestar rural.
3. Mejorar la capacidad de la agricultura para mitigar y adaptarse al cambio climático y utilizar mejor los recursos naturales.
4. Mejorar la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria.

Para alcanzar estos objetivos, el IICA ha organizado sus servicios de cooperación alrededor de cuatro programas de cooperación técnica y dos programas de coordinación transversal. Uno de los programas de cooperación técnica es el Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC), que tiene como propósito central el brindar cooperación técnica a los países miembros del IICA en el establecimiento y fortalecimiento de una institucionalidad conducente al desarrollo de agronegocios competitivos, sustentables e incluyentes. El PAC concentra sus esfuerzos en las modalidades de cooperación definidas en el Plan de Mediano Plazo (PMP) 2010-2014, siendo estas:

- a. Diseño, análisis y evaluación de políticas y estrategias públicas.
- b. Fortalecimiento y modernización de la institucionalidad pública y privada.
- c. Creación y desarrollo de capacidades.
- d. Gestión del conocimiento.
- e. Acompañamiento a los países en temas puntuales y proyectos de inversión.

Para lograr este propósito, el PAC organizó sus acciones alrededor de las siguientes líneas estratégicas de acción:

- 1 **Vinculación de los productores a los mercados:** Bajo esta línea se espera lograr que los productores y empresarios agrícolas y rurales de los países miembros del IICA, particularmente aquellos de naturaleza pequeña y mediana, se integren de manera rentable, sostenible y competitiva a mercados locales, regionales e internacionales, contribuyendo así a mejorar el ingreso de las familias rurales y a la seguridad alimentaria.
- 2 **Agregación de valor y su retención en las zonas de producción:** Esta línea de acción apoya el desarrollo competitivo y sostenible de la agricultura y de los territorios rurales mediante la agregación de valor a los productos y servicios de la agricultura, particularmente aquella proveniente de la agricultura familiar, con miras a mejorar el ingreso, la creación de empleo y la inversión.
- 3 **Mercados y servicios de apoyo a la comercialización:** Los trabajos de esta línea contribuyen al desarrollo de mercados agrícolas transparentes y funcionales en los países miembros del IICA y apoya el desarrollo de servicios de apoyo a la comercialización de los productos y servicios de la agricultura.
- 4 **Manejo de riesgo en la agricultura:** Esta línea de acción apoya los esfuerzos de los países miembros del Instituto para establecer mecanismos de manejo de riesgo que mejoran la viabilidad de las actividades agrícolas y favorecen el desarrollo de un ambiente conducente a la atracción de inversión para el sector.
- 5 **Prospección y gestión de la innovación para el desarrollo de los agronegocios:** En esta línea se trabaja en desarrollar mecanismos de comunicación que permitan a los productores y empresarios agrícolas llevar a los centros de investigación e innovación sus necesidades y al mismo tiempo desarrollar un sistema por el cual los productores y empresarios mejoran su acceso a nuevas tecnologías e innovaciones.

De manera operativa, el programa se concibe como un sistema de proyectos y servicios diseñado para apoyar a los países miembros del IICA en el desarrollo de agronegocios competitivos, sostenibles e incluyentes. Durante el período 2011-2014 el Programa ha concentrado sus esfuerzos fundamentalmente en la ejecución de proyectos hemisféricos diseñados para crear, validar y aplicar nuevos modelos e instrumentos de cooperación, incluyendo metodologías y estrategias de diversa índole. También se han realizado esfuerzos por identificar y sistematizar aquellos instrumentos existentes dentro del Instituto que pueden ser utilizados para mejorar la competitividad de los agronegocios, tarea que ha conducido a la identificación, sistematización y difusión de más de 30 instrumentos desarrollados por profesionales del Instituto, de las oficinas del IICA, de los programas de cooperación y del Centro de Análisis Estratégico para el Análisis de la Agricultura (CAESPA). Estos instrumentos han sido dados a conocer a múltiples actores públicos y privados interesados en desarrollar una agricultura competitiva, sustentable e incluyente a lo largo del hemisferio americano y pueden ser consultados en el sitio: <http://www.iica.int/Esp/Programas/agronegocios/Paginas/default.aspx>

Desde el punto de vista organizacional, el PAC opera por medio de una red de más de 50 profesionales del IICA y un equipo hemisférico de especialistas que coadyuvan a la coordinación, conducción y gestión de la cooperación técnica en los países, en las regiones y en

todo el hemisferio. El documento que el lector tiene en sus manos es reflejo de la dedicación de este equipo de profesionales y representa la segunda entrega que el IICA hace para dar a conocer los logros alcanzados por el Instituto en materia de agronegocios y comercialización durante el período 2010-2014. En esta ocasión, además de los trabajos propios del IICA nos complace publicar el trabajo invitado “Mecanismos contractuales para la reducción del riesgo del comercio internacional agrícola”, de la Dra. Iciar Pavez, el cual aporta grandemente al conocimiento de los agronegocios en nuestro hemisferio.

Como en otras ocasiones, expresamos nuestro agradecimiento, a los profesionales del IICA que han aportado su tiempo en la preparación de estos manuscritos, a Frank Lam y a Marcelo Núñez, quienes durante los últimos seis meses han venido coordinando la elaboración de este trabajo, a Federico Sancho por su apoyo y constante motivación, a nuestro equipo secretarial y a nuestros editores. De manera especial expreso nuestro reconocimiento a todos aquellos actores de los agronegocios: productores, campesinos, empresarios y funcionarios públicos, quienes con un verdadero espíritu de cooperación nos han apoyado y alentado para seguir buscando algunas alternativas que resulten en la mejora de las condiciones de vida en los territorios rurales de nuestro hemisferio. Esperamos que el contenido de estos trabajos ayude a todas nuestras tareas.

*Miguel Garcia-Winder*  
Gerente  
Programa de Agronegocios y Comercialización

Miami, Fl., septiembre de 2013





## Sección I

# Aspectos conceptuales



1.

# Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar

## Notas para su conceptualización y estudio

*Mario Lattuada*

### Resumen

El tema de las asociaciones económicas en el medio rural se ha renovado a partir de los estudios sobre *capital social* y los enfoques económicos *neoinstitucionalistas* que destacan el papel de las instituciones y las organizaciones para impulsar el desarrollo. La adopción de este concepto por parte de los organismos de financiamiento internacional y las agencias públicas se ha hecho palpable en Latinoamérica, donde en las tres últimas décadas, de manera sistemática, se han promovido metodologías de intervención grupal que brindan asistencia técnica, capacitación y financiamiento para construir proyectos asociativos destinados a mejorar las condiciones de vida de los productores y las poblaciones vulnerables. El universo de grupos y asociaciones que se ha creado es significativo en número, heterogéneo en composición y grado de desarrollo, y variado en resultados. Este trabajo procura delimitar una serie de conceptos, con el fin de conocer más a fondo ese vasto universo de las asociaciones y generar una herramienta que contribuya a su abordaje empírico en diferentes contextos. El enfoque se centra en las *asociaciones económicas de la agricultura familiar*, organizaciones que generan agregado de valor y que, a pesar de caracterizarse por la actividad cooperativa de sus integrantes, no han adoptado esa forma jurídica tradicional.

### Palabras clave

- Agricultura familiar, asociaciones, valor agregado, capital social, desarrollo rural

## Introducción

El asociacionismo ha sido destacado históricamente como un factor que puede contribuir grandemente al desarrollo de los pequeños y medianos productores agropecuarios, especialmente de aquellos con menores posibilidades de acceder a recursos económicos y productivos. Esta forma de participación social, tradicionalmente reservada a las formas jurídicas cooperativas, se ha visto fortalecida teóricamente a partir de los estudios académicos sobre el *capital social* y los enfoques económicos *neoinstitucionalistas* que destacan el papel de las organizaciones y las instituciones en el desarrollo.



La incorporación del concepto de asociacionismo por parte de los organismos de financiamiento internacional marcaron las estrategias de los programas de desarrollo rural en Latinoamérica durante las últimas tres décadas. Así, se han promovido sistemáticamente metodologías de intervención grupales que, con asistencia técnica, capacitación y financiamiento, buscan apoyar proyectos asociativos y mejorar las capacidades de negociación y participación de los productores y la población rural vulnerable, así como sus condiciones de vida.

El universo de grupos y asociaciones que se han creado para recibir los beneficios de los programas es significativo en número, heterogéneo en composición y grado de desarrollo, y variado en cuanto a resultados. El objetivo de este trabajo consiste en proporcionar una serie de conceptos y nociones que permitan conocer más a fondo ese vasto universo de asociaciones que identificamos como *asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar* (AEncAF), y generar una herramienta para su abordaje empírico en diferentes realidades locales, nacionales y regionales<sup>1</sup>.

El enfoque adopta un sesgo intencional a partir de la preocupación por el desarrollo de los territorios rurales, y centra su interés en las asociaciones que se constituyen como *asociaciones económicas de la agricultura familiar*, asociaciones que generan *agregado de valor* y que a pesar de la actividad cooperativa de sus integrantes no han adoptado esa forma jurídica tradicional para formalizar sus organizaciones.

## I. Las asociaciones en el medio rural

En el ámbito rural opera una densa red asociativa que se ha ido construyendo a lo largo de un complejo proceso histórico, donde han proliferado las formas organizativas y manifestaciones público-privadas y donde los productores y pobladores rurales que las integran vienen de condiciones distintas y tienen, también, posibilidades distintas de acceder a los recursos económicos y productivos.

Estas formas asociativas se pueden diferenciar de acuerdo a los fines de su constitución en al menos dos grandes grupos: *asociaciones reivindicativas* y *asociaciones no reivindicativas*, según la propuesta de Moyano Estrada (2002). Las *asociaciones no reivindicativas* cumplen una amplia variedad de fines sociales, económicos o de servicios, habitualmente circunscritos a temas específicos que benefician con exclusividad a sus asociados directos. Estas asociaciones se caracterizan por defender intereses *no integrales* de sus asociados —por lo general, aunque no exclusivamente, intereses de naturaleza económica—, al orientar sus acciones hacia una lista cerrada de cuestiones diferentes al carácter permanentemente abierto que impregna las orientaciones de las asociaciones de tipo reivindicativo; por la naturaleza *no universalista (exclusivista)* de sus acciones, cuyos resultados afectan únicamente a los asociados; y por la presencia de un discurso que, a diferencia del de las asociaciones reivindicativas, como los sindicatos o los gremios rurales, *no es necesariamente ideológico*, al no constituir una determinada visión del mundo ni una forma de interpretar los problemas de su base social (real y potencial). Estas características las comparten un sinnúmero de asociaciones con fines sociales, culturales y de servicios, como las asociaciones comunitarias, las peñas culturales,

1 El contenido de este trabajo tiene como antecedentes los documentos IICA (2011), IICA (2012).



los consorcios de riego, las asociaciones de intercambio de información tecnológica y las asociaciones económicas, entre otras (Moyano Estrada y Entrena Durán 2002).

Las *asociaciones no reivindicativas económicas* tienen características y alcances similares a los de las *no reivindicativas*, pero su fin es económico. Su objetivo principal es desarrollar la actividad económica o de servicios en alguna o en todas sus etapas (producción, comercialización, transformación, distribución de bienes o servicios) y hacerlo en beneficio exclusivo de sus asociados. Cubren un amplio abanico de situaciones de menor o mayor complejidad jurídica y organizacional, que van desde los acuerdos informales y los contratos entre personas, pasando por una gran variedad de formas intermedias (grupos informales y asociaciones civiles que desarrollan actividades de orden económico, sociedades comerciales de diferente tipo) hasta el establecimiento de redes público-privadas que tiene como fin realizar parte o todo el proceso productivo, comercial o de transformación.

La jurisprudencia de un país permite adoptar diversas formas de organización, según sean su naturaleza y sus objetivos. Estas formas jurídicas delimitan no solo las condiciones de organización y funcionamiento interno de la asociación, sino que posibilitan o impiden sus relaciones con los agentes del mercado, la sociedad o el Estado.

En sentido amplio, se entiende por asociación el agrupamiento de individuos que se crea para lograr un fin común. La asociación es un género que comprende muchas especies, que varían de acuerdo con la legislación de cada país. Por ejemplo, en la Argentina son dos las formas jurídicas en las que pueden encuadrarse los agrupamientos de individuos con un fin común: *asociativas* y *societarias* (Formento 1994), cada una regida por normas y organismos de control y regulación específicos. Las primeras incluyen las asociaciones en sentido estricto, agrupaciones sin fines de lucro, como las asociaciones civiles, las mutuales, las fundaciones y las cooperativas, y las segundas, agrupaciones con un objetivo económico o de lucro, abarcan desde las *sociedades de hecho* hasta las *sociedades anónimas*, las formas contractuales de asociación o de colaboración entre empresas, como las *agrupaciones de colaboración empresarial* y las *uniones transitorias de empresas*, y los instrumentos legales que caracterizan a la agricultura de contrato en sus diversas modalidades.

## II. La asociaciones económicas no cooperativas

Las formas de organización suelen ser una respuesta original a una situación concreta, y no necesariamente se encuadran dentro de las formas institucionales más tradicionales, como las cooperativas o las sociedades comerciales. En la literatura académica hay posiciones encontradas respecto a considerar a las empresas y sociedades comerciales con fines de lucro como parte del asociacionismo, especialmente de lo que se identifica como tercer sector, sociedad civil o economía solidaria (PNUD 2000, Gaiger 2004). Ahora bien, sin desconocer las diferencias entre ambos agrupamientos, esta perspectiva impide observar procesos dinámicos en la evolución de las organizaciones y en sus redes de vinculación con otros agentes del mercado. Además, una *asociación* puede obtener beneficios y aumentar su patrimonio, pero el asociado no lucra con esa ganancia, y, a diferencia de lo que ocurre en las sociedades comerciales, al retirarse de la asociación, encuentra obstáculos para recuperar su parte del patrimonio social o de las ganancias acumuladas.



Las formas asociativas sin fines de lucro —básicamente las *asociaciones civiles* y las *fundaciones*— resultan más convenientes para las tareas de promoción, asistencia, capacitación y tutorías, mientras que las *cooperativas* o las *sociedades comerciales* son más adecuadas para asumir la producción y la comercialización en los mercados formales. Las *asociaciones* no pueden operar comercialmente en el mercado; deben hacerlo a través de sus integrantes, en forma individual, una opción imposible de sostener cuando el volumen del negocio crece, procura extenderse fuera del radio local o busca institucionalizarse.

Las asociaciones con mayor grado de formalización jurídica, sean asociaciones, sociedades comerciales o colaboraciones de empresas, se conforman con mayor frecuencia entre sectores sociales rurales con mayor disponibilidad relativa de recursos. Los pequeños productores y la población rural vulnerable, en cambio, suelen organizarse a través de mecanismos de bajo grado de formalización, como los *grupos informales* y los *consorcios de productores*. Estas *sociedades de hecho* pueden conformarse de manera rápida y simple, pero lo que en un inicio aparece como una ventaja, por su simplicidad jurídica, administrativa o impositiva, puede transformarse en una traba para el crecimiento organizacional.

La elección de una determinada forma jurídica depende de muchos factores, y básicamente de las características de los productores y sus objetivos: el número de personas, capacidad económica, necesidad de contratar personal, mercados de destino, grado de transmisibilidad de las participaciones y apertura a la incorporación de nuevos participantes, entre otras (Tort y Lombardo 1994). A ello se agregan las diferentes afectaciones impositivas que cada una de ellas contempla, sobre la organización adoptada y sus integrantes (Formento 1994), así como los diferentes grados de exigencia y costos en la gestión de su administración.

Si bien todos los países ofrecen diversas opciones de organización económica, los marcos jurídicos suelen ser rígidos e ir un paso atrás de las transformaciones que constantemente experimenta la sociedad en su intento por aprovechar las oportunidades y enfrentar los retos de la vida cotidiana. El hecho de que muchas formas asociativas adoptadas por quienes practican la agricultura familiar no se adecuen a sus necesidades es un indicador de la falta de correspondencia entre el marco institucional y la realidad rural, lo que, como veremos más adelante, influye en la creación y consolidación de determinados actores.

### III. Las asociaciones económicas de la agricultura familiar

En el mundo rural las asociaciones son muchas, diversas y heterogéneas, dependiendo de sus fines y las características de sus integrantes. No obstante, esa heterogeneidad se reduce cuando se explora la composición de las asociaciones, en particular de las *asociaciones económicas*, que tienden a estar formadas por personas de condiciones étnicas, culturales, económicas y socioproductivas similares.

El tipo de *asociaciones económicas* que definimos como de *agricultura familiar* corresponde a aquellas cuyos asociados reúnen las características que definen esta categoría, una categoría cuya delimitación no constituye un punto pacífico del debate académico y que abarca criterios socioeconómicos, culturales y políticos. Por lo tanto, establecer una noción



operativa de agricultura familiar exige llegar a un consenso básico, a sabiendas de que el modelo que se obtenga no contará con una aceptación generalizada.

Un primer representante de la *agricultura familiar*, aunque, como veremos más adelante, no el único, son los *pequeños productores* rurales, entendidos como aquellos que trabajan directamente en sus predios con el apoyo de miembros de su familia o grupo doméstico y cuyos recursos productivos —tierra, capital, ingresos— son relativamente limitados. Pero dentro de la categoría de *agricultura familiar* se acepta que estos pequeños productores puedan tener diferentes niveles de capitalización y contratar hasta un número mínimo de asalariados permanentes<sup>2</sup>. En otras palabras, la categoría comprende a los pequeños productores más capitalizados, a los que viven de su establecimiento pero no generan excedentes para crecer, y a los de menores recursos productivos, que no pueden vivir exclusivamente de lo generado en el establecimiento.

Si bien su número y características pueden variar por país y por región, los agricultores familiares constituyen un porcentaje mayoritario de los productores y trabajadores que residen en el medio rural y del total de los establecimientos agropecuarios registrados. Además, pese a que controlan un porcentaje de tierra menor y a que sus cultivos son predominantemente intensivos y agroindustriales, su aporte productivo suele ser significativo en términos relativos<sup>3</sup>. Su nivel de instrucción formal es, en términos generales, bajo, y los registros de producción y contables apenas si se utilizan. Predomina la *ocupación múltiple* o la *pluriactividad*, pues sus integrantes tienen que trabajar fuera de los establecimientos para poder redondear sus ingresos (Obschatko *et al.* 2006, 2009).

La *agricultura familiar* puede caracterizarse no solo por elementos morfológicos como los enunciados arriba, sino también por aspectos culturales que definen una “*forma de ser*” y un “*estilo de vida*” que, hay que reconocer, se encuentra en proceso de contracción y transformación (Balsa 2003). Es más, la *agricultura familiar* ha pasado a constituir un *concepto político* que orienta los programas de intervención y desarrollo, y que ha obtenido un amplio consenso en varios países del cono sur, como se ha expresado en el marco de la Reunión especializada sobre agricultura familiar de MERCOSUR desde el año 2004. Este sujeto al que se enfoca la acción pública a partir de políticas explícitas excede lo estrictamente agropecuario para involucrar todas las actividades económicas generadoras de ingreso que las personas asentadas en el medio rural llevan adelante, incluidos el turismo, las artesanías, la agroindustria y otros servicios (Lattuada *et al.* 2012).

En síntesis, podemos afirmar que las *asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar* se encuentran integradas mayoritariamente por población rural vulnerable y de escasos recursos económicos: comunidades aborígenes, trabajadores que sin disponer de tierras tienen emprendimientos económicos en el medio rural (artesanías, turismo, pesca, apicultura, entre otros), emprendimientos agroindustriales pequeños y medianos

2 El nivel de capitalización para Argentina fue definido por Obschatko *et al.* (2006, 2009) por región, tomando en cuenta las actividades productivas predominantes y los siguientes indicadores: existencias ganaderas, posesión y edad del tractor, superficie regada en cultivo, tenencia de invernáculos, superficie con frutales y contratación de un máximo de dos asalariados permanentes.

3 Según datos de la Reunión especializada sobre agricultura familiar del MERCOSUR (REAF), hay 5,2 millones de establecimientos de agricultores familiares en los países que integran este mercado común. Estos agricultores aportan el 38% del valor de la producción agropecuaria en Brasil, el 30% en Uruguay, el 25% en Chile, el 20% en Paraguay y el 19% en Argentina (<http://www.reafmercosul.org/reaf/>).



(elaboración de quesos, dulces, vinos, aceites, encurtidos, etc.) y pequeños productores que dirigen o trabajan en unidades domésticas de producción, pequeñas y medianas, que generan una parte importante de su ingreso. Las personas que componen este universo desempeñan un papel protagónico en la construcción social de los territorios rurales y de su identidad.

Este tipo de asociaciones marca “la diferencia”, saca a relucir esa otra agricultura que se encuentra en relación asimétrica con la agricultura empresarial en cuanto a información, disponibilidad de recursos productivos y poder de negociación, esa otra agricultura en manos de sujetos sociales que construyen y sienten, también de manera distinta, su relación con el medio rural.

Las características de las *asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar* las asemejan a las *empresas de la economía popular o solidaria*. Las actividades económicas se abordan desde la asociación voluntaria, predominan la reciprocidad, la cooperación y cierto grado de “hibridismo” entre los arreglos formales y los informales, así como prácticas no mercantiles que favorecen los intereses comunes (Nyssens 1996). Un rasgo distintivo de estos emprendimientos es su *carácter multifuncional*, condición que los lleva a actuar simultáneamente en la esfera económica, social y política, de manera que al tiempo que actúan en el campo económico, interpelan los planos restantes. Buscan suplir las necesidades materiales de sus miembros, pero también colmar sus aspiraciones no monetarias (reconocimiento, inserción social y autonomía) y para ello requieren que su actividad trascienda la frontera entre el mercado y el estado (Nyssens 1996). Actúan en lo que la literatura sobre *capital social* identifica como una *interfase*, el área de intercambio de bienes, servicios e información entre varios sistemas de relaciones sociales de diferente carácter; a saber, mercado, sociedad y estado (Durstón 2001b).

La tendencia a organizarse en algún tipo *de asociación económica para la agricultura familiar*, como sucede en la mayoría de los sectores populares vulnerables, tiene su origen en la *necesidad* de resolver problemas básicos y encontrar una *oportunidad* de mejorar sus condiciones de vida. Puede darse por iniciativa propia, o, con mayor frecuencia, en respuesta al llamado de una institución pública o de la sociedad civil. Si bien este tipo de asociación está condicionado por el accionar estatal, su reconocimiento legal y jurídico, su financiamiento y hasta el dinamismo de los grupos —que muchas veces fluctúa, según las posibilidades de acceder a los programas y según los recursos estatales (PNUD 2000)—, existen ciertos *precursores* culturales y sociales —memoria social, identidad y etnicidad, religión, vecindad, amistad, parentesco y relaciones de reciprocidad, prestigio o reconocimiento— que facilitan esa integración (Durstón 2001b).

La forma asociativa que se adopte, sea informal o formal, depende de las oportunidades y los recursos económicos y humanos, los cuales se encuentran condicionados por el marco jurídico que un país establece para las asociaciones y por los requisitos que deben cumplir para acceder a incentivos externos de apoyo y promoción.

La “trama interna” de este tipo de asociaciones suele ser débil, no integrada plenamente a los mercados dinámicos, como también es limitada su capacidad de interlocución con el sector público. Predominan los grupos pequeños, definidos por necesidades específicas



y de alcance local<sup>4</sup> y las vinculaciones tienden a hacerse entre grupos similares, también débiles<sup>5</sup>. Las redes entre grupos son escasas y no se expresan en relaciones estables, de ahí la fugacidad de su cooperación. Cada grupo tiende a construir una relación que lo vincula a alguna institución, generalmente en forma vertical, para integrar asociaciones de segundo grado. Más extendidos son los nexos que establecen con las agencias del sector público; esta es una condición que favorece tanto la creación de este tipo de asociaciones como su funcionamiento y permanencia, pero suele llevar consigo un alto riesgo de clientelismo o dependencia en su variante política o técnica<sup>6</sup>.

## IV. Las asociaciones económicas de agregado de valor (AEncAF)

Las AEncAF pueden tener distintos objetivos: a) adquirir insumos o equipamiento en forma conjunta para utilizarlos en proyectos productivos comunes o individuales; b) emprender en forma colectiva la producción primaria en tierras propias, de asociados o de terceros; c) acopiar, limpiar, seleccionar, clasificar, empacar, almacenar, conservar y transportar la producción en común o de sus asociados; d) transformar la producción primaria propia, de asociados y de terceros; e) comercializar la producción común o de los asociados (o ambas cosas); y f) generar factores de diferenciación en base a atributos especiales o de calidad (denominaciones de origen, calidad controlada, producción orgánica, certificación de comercio justo, etc.).

Estas asociaciones no necesariamente realizan todas estas actividades, sino algunas de ellas, en distinto grado y en distintas combinaciones, siendo las menos frecuentes las que requieren más recursos económicos y organizativos, como la comercialización y especialmente la transformación de la producción. Si bien se supone que cada una de estas actividades, al ser llevadas a cabo en forma asociativa, posibilitan la reducción de costos y una mayor capacidad de negociación (al ganar escala), suele entenderse equivocadamente que el agregado de valor reside solo en la etapa de industrialización o transformación del producto primario, cuando en realidad ésta es apenas una de las actividades de la post-cosecha, identificadas en el párrafo anterior como c), d) y e) y que se consideran maneras efectivas de aumentar y retener el valor agregado de las economías de los pequeños productores en las zonas rurales<sup>7</sup>.

En cualquier caso, en la medida en que las asociaciones van asumiendo algunas de estas actividades de agregado de valor, su complejidad organizacional y jurídica también incrementa, porque los requisitos estatales (sanitarios y legales) y de mercado (contractuales) que tienen que cumplir también son mayores.

4 Aun en grupos que han alcanzado algún grado de formalización legal, el liderazgo y las relaciones internas continúan expresándose muchas veces a través de contratos diádicos, redes superpuestas y relaciones personales informales que trascienden a la propia organización.

5 El informe de PNUD (2000) llama la atención sobre la débil presencia de formas organizativas que atraviesen clivajes sociales, siendo generalizada la de aquellas que integran condiciones socioeconómicas similares, lo que contribuye a cristalizar la segmentación social existente.

6 Sobre los riesgos y variantes del clientelismo en las asociaciones rurales pueden verse, para el caso de Chile: Durston (2001a) y para Argentina: Lattuada *et al.* (2012).

7 Esta noción amplia de agregado de valor es promovida por el enfoque de *agroindustria rural* (AIR) del Programa *Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe* (PRODAR), y por el Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC) del IICA, así como por los Sistemas agroalimentarios localizados (Boucher y Riveros 1995).



De manera esquemática, podemos señalar tres niveles de complejidad en el agregado de valor en el que pueden participar estas asociaciones, los cuales, a su vez, presentan diferencias internas cualitativas:

- a) Acopio y acondicionamiento: Incluye actividades como extracción, limpieza, lavado, selección, embalaje y transporte (desde la finca y/o a destino) de la producción primaria, tareas por las cuales se cobra el servicio a los asociados y a terceros. Pueden observarse situaciones que van desde el simple acopio y almacenamiento hasta otras que requieren equipamiento especializado (salas de extracción de miel, cámaras de frío positivo) y mayor conocimiento aplicado (selección, tipificación, normas de calidad y de buenas prácticas, etc.).
- b) Comercialización de la producción por cuenta de los asociados y terceros, o por cuenta de la propia asociación, en la medida en que disponga de algún tipo de acuerdo de provisión por parte de sus asociados. En el primer caso, la asociación cobra una comisión por el servicio que presta a terceros, mientras que en el segundo, es la asociación la que compra, vende y asume la responsabilidad ante la demanda. Esta actividad puede desarrollarse en mercados locales, regionales, nacionales o internacionales. El comercio en mercados locales supone menos exigencias que los mercados nacionales o internacionales, lo mismo que la comercialización individual frente a la participación en redes privadas (integración vertical, consorcios de exportación, clústers) o público-privadas (ferias francas, acuerdos de provisión).
- c) Transformación de la producción primaria mediante procesos que alteran la composición física o química inicial del producto. Nuevamente, aquí el grado de complejidad del proceso puede variar desde un simple congelado en bloque de frutas hasta algo más refinado, como puede ser la elaboración de vinos o de aceites, entre otros productos.

En cada uno de estos niveles, las asociaciones pueden prestar el servicio a sus asociados o a terceros (que implementan en forma individual alguna de las actividades posteriores), o llevar a cabo la actividad como parte de una integración vertical, donde el producto resultante es colectivo e indiferenciado dentro de la propia asociación. Esto no limita la posibilidad de actuar en más de un nivel, aunque hay cierta correlación entre el número de niveles que se puede abarcar y su complejidad, y el grado de consolidación económica y organizativa alcanzado. Además, las asociaciones pueden intervenir en cualquiera de estos niveles aportando factores de diferenciación y agregado de valor, como marcas colectivas, denominaciones de origen, calidad controlada, producción orgánica o certificación de comercio justo, pero el acceso a estas categorías exige la integración a redes público-privadas que suelen ser mejor aprovechadas por las asociaciones más consolidadas.

## V. Asociaciones, capital social y desarrollo

El desarrollo rural es un concepto integral y multivariable —político, económico, cultural, identitario, ambiental, de gestión—, cuyo objeto es mejorar la calidad de vida de las poblaciones rurales. Como sostienen Márquez y Foronda (2005), confluyen en él las propuestas y aproximaciones del desarrollo local, la nueva ruralidad, la multifuncionalidad



del espacio rural y, más recientemente, la del *capital social*, como factor dinámico de los territorios rurales.

La noción de *capital social* no es nueva —surge a comienzos de 1980—, pero no es sino una década después cuando se produce un avance relevante en el debate académico de las ciencias sociales y es adoptada por los principales organismos de financiamiento internacional y aplicada en los programas de desarrollo rural<sup>8</sup>. El *capital social* se puede interpretar como una red de relaciones sociales más o menos institucionalizadas y con cierta permanencia en el tiempo (Bourdieu 1980), en la que ciertos valores y normas informales comunes a los miembros de un grupo (Putnam 1993) refuerzan una actitud de confianza y un comportamiento de reciprocidad y cooperación<sup>9</sup>. Al enraizarse en la sociedad (Lin 1999), estos valores tienden a estructurar las relaciones sociales, posibilitando la colaboración entre sus miembros y beneficiando a la comunidad como un todo (Woolcock 1998). Este conjunto de valores, normas, actitudes y redes entre personas y organizaciones es considerado un factor que influye decisivamente en el desarrollo económico y en el desempeño de las instituciones democráticas (Putnam 1993). No puede, por tanto, dejarse de lado al diseñar programas orientados a promover la participación social y la superación de la pobreza<sup>10</sup>.

Durston (2001a) distingue al menos cuatro tipos de capital social que se despliegan en tres niveles: en el de los individuos y sus relaciones (nivel micro), en el de los grupos y asociaciones (nivel meso) y en el de las redes intracomunitarias y extracomunitarias (nivel macro). El *capital social grupal* es el que despierta nuestro mayor interés, dado que es aquí donde se posibilita la conversión del *capital individual* en *capital comunitario*. Como afirma Nayaran (2001), los grupos sociales, más que los individuos, son los que determinan los valores y actitudes de las sociedades, así como el acceso a los recursos, a las oportunidades y en última instancia al poder. En este sentido, las asociaciones son parte y expresión del *capital social* disponible de una comunidad rural, el cual, combinado con otro tipo de capital (físico, humano, económico, etc.) permite que se alcancen objetivos, como el desarrollo del tejido productivo de un territorio (Putnam 1993).

Desde esta perspectiva, Moyano (2006) propone un modelo de análisis de la dimensión asociativa del capital social y de su valor en las dinámicas de desarrollo a partir del pensamiento de Woolcock (1998). El supuesto que atraviesa su modelo es que se puede hablar de un capital social favorable a los procesos de desarrollo local o regional en aquellos lugares donde predominan asociaciones compuestas por un nutrido número de miembros comprometidos con la organización, los cuales, a su vez, participan en redes sociales mucho más amplias y heterogéneas, que son valoradas de forma positiva, tanto por los asociados

8 Véanse BID (2001) y BM (2001), entre numerosos documentos de estas instituciones, que comenzaron a incorporar el tema del capital social y el desarrollo a partir del año 1998.

9 Durston (2002) hace una distinción importante entre cooperación, entendida como una acción orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común, y colaboración, que es el intercambio de aportes entre aliados que tienen emprendimientos y objetivos diferentes, aunque compatibles.

10 Surge con claridad la relación del concepto de capital social con las proposiciones neoinstitucionalistas respecto de la sociedad que regula los comportamientos y relaciones humanas a partir de las instituciones, es decir, de normas y reglas restrictivas formales (leyes, reglamentos, programas) e informales (ideas, creencias, valores, actitudes) que integran su cultura y que organizan la interacción de los actores sociales, quienes se expresan a través de sus organizaciones, entendidas como grupos de individuos unidos por un objetivo común para realizar actividades de utilidad para el conjunto. Las instituciones afectan, a través de sus incentivos, oportunidades y restricciones, las acciones de los agentes y, en el largo plazo, el desarrollo de los territorios y los países (North 1993).



como por las organizaciones públicas y privadas con las que se relacionan, manteniendo así un elevado nivel de sinergia entre las organizaciones y las instituciones locales, regionales y nacionales.

No podemos, sin embargo, olvidar la advertencia de Durston (2001b), quien destaca que el *capital social*, individual o incluso grupal, no garantiza necesariamente un efecto positivo en la comunidad, ya que puede utilizarse exclusivamente para competir o para excluir a otros grupos o sectores sociales, especialmente a los más vulnerables, con menor control de los recursos económicos o con menos poder.

El *capital social* que contribuye al desarrollo de una comunidad debe ser considerado como un efecto de la acción colectiva que incluye, pero a la vez trasciende, los intereses del grupo para generar beneficios a la comunidad en su conjunto. Como bien afirma Dirven (2001), a pesar de todo lo que se ha escrito sobre la importancia del *capital social* para el desarrollo, en América Latina hay una diferencia considerable entre la realidad y la teoría, pues en el sector rural la ausencia de capital social es más general que excepcional. No basta, entonces, con reconocer su importancia; hay que saber identificarlo y plantear estrategias para fortalecerlo allí donde se encuentren indicios de su presencia.

## VI. Una tipología de las AEncAF

Con el objeto de sistematizar y caracterizar la diversidad de las AEncAF presentes en los territorios rurales es necesario construir una tipología ideal de las asociaciones y redes de colaboración que se establecen para llegar al mercado. La tipología que se propone no pretende agotar la totalidad de las experiencias; únicamente, brindar una muestra representativa de ellas.

Para definir los tipos ideales se tomaron en cuenta los siguientes criterios: a) el grado de *complejidad organizacional*, que se expresa en la división de roles y en las jerarquías internas, así como en la correspondencia entre la forma jurídica adoptada y la actividad comercial y de agregado de valor que se practica, y b) la naturaleza de los actores sociales que integran las redes de colaboración.

De esa forma, se construyeron cinco grandes grupos; tres que corresponden a las asociaciones *per se*, a saber: 1) *grupos o formas proto-asociativas*, 2) *asociaciones simples o primarias*, y 3) *sociedades comerciales*; y dos que corresponden a las redes en las que pueden participar las asociaciones: 4) *redes de asociaciones y empresas*, y 5) *redes asociativas complejas público-privadas*. A continuación, una breve descripción de cada uno de ellos.

1. **Formas proto-asociativas:** Asociaciones que no registran ninguna formalidad jurídica en su organización. Comprende la mayoría de los *grupos* que se constituyen con el propósito de recibir asistencia técnica, capacitación y financiamiento de los programas de desarrollo, y que pueden compartir algunos bienes o actividades. Es la forma más simple de asociación y probablemente la más extendida entre la población rural, ya que es condición indispensable para acceder a los beneficios de los programas de asistencia y desarrollo, tanto públicos como privados. En efecto, esta forma primaria de asociación posibilita el acceso a contribuciones —financieras, técnicas y de capacitación— que



permiten satisfacer necesidades puntuales y, en el mejor de los casos, despertar el deseo de emprender acciones colectivas más ambiciosas y perseguir modos de organización más complejos. Por lo general, la actividad se limita a la adquisición conjunta de algunos insumos o equipos, que habitualmente se incorporan a cada predio, o a la comercialización de un porcentaje reducido de la producción. Estas actividades suelen acabar cuando acaba la iniciativa que las posibilitó. Aun así, un proceso que inicia de manera coyuntural puede madurar y llegar a abordar situaciones colectivas que, desde una perspectiva dinámica y de largo plazo, no pueden evaluarse únicamente desde el grado de formalización jurídica alcanzado o desde el volumen de comercialización conjunta logrado.

2. **Asociaciones simples o primarias:** Asociaciones que han pasado por un estadio proto-asociativo previo o que desde su génesis han formalizado su espíritu societario mediante alguna forma jurídica básica, aunque no la más adecuada para participar en el mercado formal. Nos referimos fundamentalmente a las *asociaciones civiles* y a las *sociedades de hecho*, cuya constitución se ha generalizado con el fin de acceder a los beneficios de los programas de desarrollo rural. En muchos casos, las sociedades de hecho y las actividades comunes no responden al interés de todos los miembros de un grupo beneficiario, sino únicamente al de algunos de sus miembros, señal de que predominan las relaciones diádicas y egocentradas. Si bien la mayoría de los grupos se asocian para usar equipo, adquirir insumos y llevar a cabo la producción de manera conjunta, también hay experiencias de agregado de valor, donde, de manera conjunta, se comercializa parte de la producción o se adquiere equipo para transformar la producción primaria. En la medida en que aumentan el número de integrantes y el volumen administrado, la forma jurídica inicialmente adoptada podría restringir su crecimiento y consolidación (crédito, facturación, responsabilidad solidaria, etc.).
3. **Sociedades comerciales:** Asociaciones que adoptan la forma jurídica de sociedades comerciales de distinto tipo reconocidas en la mayoría de los países. Poco comunes entre los pequeños productores y la población rural vulnerable, se encuentran circunscritas a los segmentos más capitalizados del heterogéneo mundo de la agricultura familiar. Pueden participar plenamente de las relaciones de mercado y acceder sin intermediarios o *mediadores institucionales* a redes de colaboración con empresas privadas, sean estas de carácter comercial o cooperativo.
4. **Redes de asociaciones y empresas:** Participan en ellas desde grupos de productores con escasa conectividad grupal hasta asociaciones, más o menos formales, enlazadas a eslabones de la cadena de valor que actúan como nodos centrales u organizadores. La asimetría estructural, económica y de poder de negociación caracteriza esta relación. El valor agregado que las asociaciones aportan suele limitarse a tareas de acondicionamiento o empaque, enfriamiento o congelado, o bien, a cumplir procedimientos que garanticen algún grado de diferenciación, como la denominación de origen o las certificaciones. Sin embargo, gracias a esta integración, las asociaciones mejoran sus posibilidades de acceder a información, insumos y capacitación productiva; además, tienen relativamente asegurada la colocación de su producción primaria. Las empresas a las que se encuentran vinculadas —sean estas cooperativas o sociedades comerciales— suelen reservar para sí las etapas (más complejas) de transformación y comercialización.



Algunos ejemplos de esta interacción son: **a) Los contratos de producción entre empresas y productores:** mecanismos de coordinación vertical mediante los cuales las empresas buscan garantizarse un determinado volumen de entrega y, sobre todo, la calidad del producto; en muchos casos, esto supone la provisión de insumos, asesoramiento técnico y la supervisión continua del proceso productivo. **b) Los contratos de colaboración empresarial:** permiten aprovechar ciertos bienes o servicios que facilita la actividad empresarial conjunta o participar en el aprovisionamiento de un mercado específico que sería imposible satisfacer en forma individual. **c) Las alianzas estratégicas entre las empresas de industrialización y las asociaciones de productores:** mediante este tipo de alianza, las asociaciones ponen a las empresas en contacto con numerosos productores pequeños, asumiendo, ellas, la tarea de organizarlos, capacitarlos y darles asistencia técnica; en ocasiones, las asociaciones también se hacen cargo de la clasificación, el control de calidad, el acondicionamiento y el empaque del producto. **d) Los clústers** o agrupamientos territoriales de establecimientos de la agricultura familiar, microempresas, asociaciones y empresas de diversas dimensiones que participan en diferentes eslabones de una cadena de valor, con el objeto de definir e implementar estrategias de diagnóstico y mejoramiento del conjunto de la cadena y con ello generar beneficios en cada uno de los eslabones que la integran. Al hablar de *clústers*, no podemos dejar de lado la noción de *sistemas agroalimentarios localizados* (SIAL), organizaciones de producción y servicios que por sus características y su funcionamiento se encuentran asociadas a un territorio específico. Aquí, el medio, los productos, las personas, las instituciones, su saber hacer, sus comportamientos alimentarios y sus redes de relaciones se combinan para producir una forma de organización agroalimentaria que puede jugar un rol catalizador en el desarrollo territorial (Muchnick 2006).

- 5. Redes asociativas complejas público-privadas:** Estas construcciones institucionales son más bien escasas, pero cuando son exitosas tienen un gran impacto local o incluso regional. Normalmente, las AEncAF se relacionan con el mercado y sus agentes a través de *promotores* o *mediadores institucionales* que participan de algún modo en la organización de las asociaciones o les brindan asesoramiento. Estos mediadores pueden ser públicos, como las agencias y los programas de desarrollo, los municipios, etc., o de la sociedad civil, como las ONG, y en ciertos casos pueden participar de forma conjunta. La comuna o alguna agencia o programa estatal, con la colaboración de una ONG o de asociaciones de carácter generalista y reivindicativo, pueden actuar como organizadores del sistema en el que se articulan productores y pobladores rurales, asociaciones y empresas privadas para conformar redes de colaboración para la comercialización, transformación y distribución de la producción. Estas experiencias pueden ser puntuales y coyunturales (efímeras), o consolidarse y hasta replicarse a diferentes escalas organizacionales y territoriales. Algunas de las variantes que asumen este tipo de redes son las siguientes: **a) alianzas entre asociaciones de la sociedad civil y asociaciones de la agricultura familiar**, donde los programas de desarrollo o las agencias estatales promueven la vinculación de los grupos de beneficiarios con asociaciones pre-existentes (ONG, asociaciones reivindicativas y otras) que pueden actuar como organizadores, concentradores o como un eslabón superior para la transformación y comercialización de la producción de las AEncAF; **b) acuerdos contractuales e integración con grandes industrias y cadenas de comercialización**, donde el estado municipal o alguna agencia estatal a cargo de programas de desarrollo organiza y gestiona la vinculación de las asociaciones con grandes empresas transformadoras o con cadenas de distribución y



supermercados, a fin de habilitar canales de comercialización en un mercado que trasciende el ámbito local; **c) participación en la organización de mercados**, donde los *mediadores institucionales* buscan reducir la dependencia tradicional de los intermediarios y permitirles a los productores y sus asociaciones acceder a mercados más amplios y abiertos, ya sea organizando *sistemas de coordinación que posibiliten un mejor acceso a la información y a la negociación* conjunta de precios, organizando *la participación en mercados* concentradores y remates o ferias, o constituyendo asociaciones que alcancen una alta formalización organizativa y territorial, como las *ferias francas* o los *clústers*, para avanzar en actividades conjuntas que mejoran las condiciones de todos y cada uno de los eslabones de la cadena.

## VII. Reflexiones finales

El desarrollo rural tiene como condición el desarrollo económico de los territorios pero este, a su vez, está indisolublemente ligado a la noción de *capital social*. Un indicador frecuentemente mencionado en la literatura como expresión del *capital social* —y de la capacidad de desarrollo de los territorios— es el número y la variedad de asociaciones presentes. Este requisito, sin embargo, es insuficiente, si no se cumplen ciertas condiciones que atañen el establecimiento de esas asociaciones, sus objetivos y las acciones que llevan adelante.

La experiencia demuestra que las condiciones para que las asociaciones constituyan efectivamente un *capital social* que contribuya al desarrollo de los territorios no están dadas ni son extendidas; por el contrario, son escasas y requieren ser construidas.

Si bien las *asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar* no son el único tipo de asociaciones que contribuye a enriquecer el capital social de una comunidad, tienen, junto a otras asociaciones económicas, como las cooperativas y las reivindicativas (los gremios y los sindicatos rurales) un gran potencial para transformarse en agentes de desarrollo, por su naturaleza y sus objetivos, aun teniendo en cuenta el carácter competitivo que puedan asumir.

El grado de formalización de estas asociaciones se expresa en un abanico de posibilidades que va desde situaciones informales o primarias, con vínculos laxos y estructuras flexibles, con pocos objetivos o enfocados a una meta puntual, hasta aquellas que se rigen por normas jurídicas más complejas, con jerarquías y funciones claramente definidas, y que suelen ser de mayor antigüedad y envergadura.

La experiencia del último cuarto de siglo ha sido generosa en cuanto a la cantidad de productores y pobladores rurales que han recibido capacitación, asistencia técnica y financiamiento del Estado. También han sido muchas las *asociaciones* que se han creado. No obstante, los resultados han sido más bien magros en cuanto a los grupos que formalizaron su acción colectiva.

El desafío en el futuro próximo radica en mejorar la tasa de supervivencia de estas asociaciones haciendo más eficiente la relación cantidad/calidad, de manera que se pase



de tener experiencias aisladas a tener un *capital social* que verdaderamente contribuya al desarrollo de los territorios. Para ello, es necesario conocer a fondo los procesos que han atravesado las asociaciones exitosas, rescatar sus enseñanzas y facilitar (mejorando las reglas del juego y los instrumentos de promoción) la formalización de las asociaciones que deseen hacerlo. Lo que interesa, en última instancia, es contribuir a que se multipliquen los casos de experiencias consolidadas, capaces de desempeñarse de forma eficiente y relativamente autónoma ante el mercado, la sociedad y el Estado.

## Referencias

- Balsa, J. 2007. El desvanecimiento del mundo chacarero. Transformaciones sociales de la agricultura bonaerense: 1937-1988. Bernal, AR, Universidad Nacional de Quilmes.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2001. Iniciativa interamericana de capital social, ética y desarrollo. Disponible en <http://www.iadb.org/etica/iniciativa.cfm>
- BM (Banco Mundial). 2001. ¿Qué es el capital social? Disponible en <http://www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/index.htm>
- Boucher, F; Riveros, H. 1995. La agroindustria rural en América Latina y el Caribe I. Su entorno, marco conceptual e impacto, Estudios AIR # 1. San José, CR, PRODAR-IICA.
- Bourdieu, P. 1980. Le capital social. *In Actes de la recherche en sciences sociales*. 31(31): 2-3.
- Dirven, M. 2001. Entre el ideario y la realidad: capital social y desarrollo agrícola —algunos apuntes para la reflexión—. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Santiago, CL, CEPAL.
- Durston, J. 2001a. El capital social en seis comunidades campesinas de Chile: adelantos y desafíos de una investigación en marcha. *In Durston, J; Miranda, F. comps. Capital social y políticas públicas en Chile. Investigaciones recientes*, v. 1, 39-65. División de Desarrollo Social. Santiago, CL, CEPAL.
- \_\_\_\_\_. 2001b. Evaluando el capital social en comunidades campesinas en Chile. Presentación realizada ante la Fundación Ford el 19 de diciembre de 2001. Santiago, CL.
- \_\_\_\_\_. 2002. El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Santiago, CL, CEPAL.
- Formento, S. 1994. Formas asociativas para la empresa agropecuaria. Aspectos impositivos y legales, Programa de Cambio Rural, Área de Trabajo en Formas Asociativas. Buenos Aires, AR, INTA.



- Gaiger, LI. 2004. Emprendimiento económicos solidarios. *In* Cattani, AD. comp. La otra economía. Colección de Lecturas de Economía Social: 229-241. Altamira, Buenos Aires, AR.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2011. Cooperativas y otras formas asociativas agropecuarias. Situación y propuestas. Informe sobre formas asociativas no cooperativas en el agro. Hacia una estrategia de investigación. Convenio MAGyP/UCAR-IICA, PCT1.
- \_\_\_\_\_. 2012. Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar. Algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación. Buenos Aires, AR.
- Lattuada, M; Márquez, S; Neme, J. 2012. Desarrollo rural y política. Reflexiones sobre la experiencia argentina desde una perspectiva de gestión. Buenos Aires, AR, Ediciones Ciccus.
- Lin, N. 2001. Social Capital: Theory of Social Structure and Action, Cambridge University Press.
- Márquez, D; Foronda, C. 2005. El capital social eje del desarrollo en espacios rurales. Cuadernos de Geografía no. 78: 155-176.
- Moyano Estrada, E. 2002. Acción colectiva y organizaciones profesionales en la agricultura. *In* Gómez Benito C. ed. Agricultura y sociedad en el cambio de siglo. Madrid, ES, McGraw Hill Interamericana de España. p. 567-594.
- \_\_\_\_\_; Entrena D, F. 2002. Cooperativismo y representación de intereses en la agricultura española. *In* Gómez Benito C. ed., Agricultura y sociedad en el cambio de siglo. Madrid, ES, McGraw Hill Interamericana de España. p. 595-622.
- \_\_\_\_\_. 2006. Capital social y desarrollo en zonas rurales. *In* Manzanal, M; Neiman, G; Lattuada, M. comps. Desarrollo Rural. Organizaciones, instituciones y territorios. Buenos Aires, AR, Ediciones Ciccus, p. 103-128.
- Muchnick, J. 2006. Sistemas agroalimentarios localizados: evolución del concepto y diversidad de situaciones. *In* III Congreso Internacional de la Red SIAL "ALTER 2006". Baeza, ES.
- Narayan, D. 2001. Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty, Washington DC, US, Banco Mundial.





## Tendencias de los mercados agroalimentarios, diferenciación por segmentos y principales actores

Hernando Riveros Serrato  
Juan Manuel Gámez

### Resumen

El artículo destaca, en primer lugar, las tendencias generales del consumo de alimentos a nivel global y de América Latina en particular, y sus relaciones con el crecimiento demográfico, la urbanización y el aumento de ingresos. Asimismo, se señalan, como aspectos que generan incertidumbre sobre los comportamientos de los mercados globales en los años venideros, el cambio climático, el incremento de los precios del petróleo y su relación con la demanda de biocombustibles, la crisis financiera internacional y la volatilidad de los precios de los principales granos básicos.

A manera de caracterización, el sistema global de producción, comercialización y consumo agroalimentario se clasifica en cuatro grandes subsistemas: (a) el de los *commodities*, (b) el de los industrializados y su distribución, (c) el de productos especializados, y (d) el de la agricultura familiar, los mercados mayoristas y los circuitos cortos de producción y consumo. Se presentan cifras que dan cuenta de la magnitud de cada uno de ellos y se identifica a los actores que desempeñan un papel protagónico.

### Palabras clave

- Mercados, *commodities*, industrias de alimentos, cadenas de distribución, nichos.

### I. Tendencias generales del consumo de alimentos a nivel global y de América Latina

La mayoría de los estudios que se han realizado en los últimos años para determinar el comportamiento de la demanda de alimentos, tanto a nivel global como en América Latina, señalan el crecimiento demográfico, el aumento de la urbanización y el incremento de los ingresos como factores determinantes. Junto a ellos, otros, como el cambio climático, la variación de los precios del petróleo, la crisis financiera internacional, los descensos en



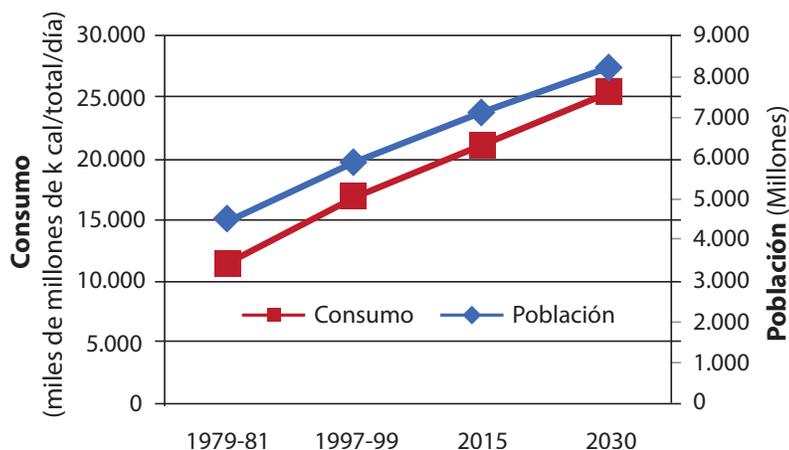
la demanda y la desaceleración de las economías de países y bloques económicos, hacen prever que ese comportamiento será relativamente incierto.

### 1.1. El crecimiento demográfico, el intenso proceso de urbanización y el aumento de los ingresos: su efecto en los hábitos de consumo

Varias estimaciones coinciden en apuntar que la población mundial pasará de los 6000 millones de habitantes presentes en la actualidad, a unos 6680 millones en 2021 (OECD/FAO 2012), para llegar a 8300 millones en 2030 (FAO 2012). Este crecimiento, se señala, irá aparejado de un aumento en el consumo per cápita, como lo muestra el gráfico 2.1. No obstante, se estima que de aquí a 2030 la población aumentará a una tasa de 1,1 % anual, menor al 1,7 % registrado en los últimos 30 años, y que el mayor crecimiento tendrá lugar en India y en África (OECD/FAO 2012). Al 2030, entonces, el aumento de la demanda mundial de alimentos descenderá a un 1,5 % anual, frente al 2,2 % registrado en las últimas tres décadas.

El descenso en la tasa de la demanda será mayor en los países desarrollados, del orden de un 2,4 % hasta el año 2030, pese a que la tasa de los últimos años ha sido de un 3,7 % anual. De forma similar, los países en desarrollo con niveles de consumo de bajo a medio también experimentarían una baja en la demanda de alimentos, si bien mucho menos marcada, al pasar del 2,9 al 2,5 % anual.

**Gráfico 2.1** Evolución de la población mundial y consumo de alimentos (Cetrángolo 2010)

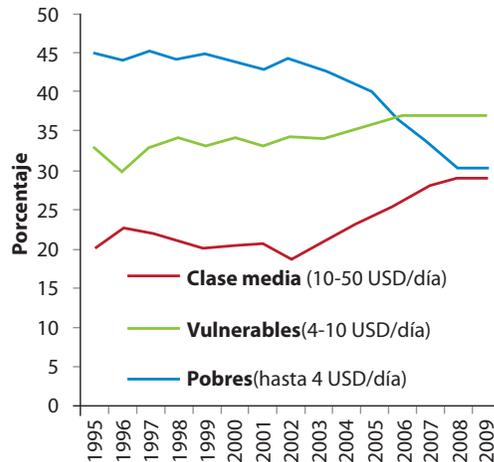


Se espera que el número de personas que no llega a cubrir las necesidades de su dieta en los países en desarrollo descienda de los 780 millones estimados actualmente a unos 440 millones en 2030. Esto significa que el objetivo de la Cumbre Mundial de la Alimentación de 1996, de reducir a la mitad el número de personas hambrientas (durante el período 1990-1992 su número se estimó en 815 millones) no se alcanzará ni siquiera a esa fecha (OECD/FAO 2012).



Proyecciones para el 2030 acerca de la población urbana y su crecimiento muestran un incremento muy bajo en los países más desarrollados. Por el contrario, se ve claramente un gran crecimiento en los que se encuentran en vías de desarrollo, que, con casi 4000 millones, pasarán a tener cerca del 80 % del total de la población mundial, que se localizará como sigue: 54 % en Asia, 15 % en África, 12% en América Latina y 11 % en Europa (Saladié y Oliveras 2010).

**Gráfico 2.2** Tendencias según Ingresos en America Latina (Ferreira, *et al*, 2013)



De la misma forma que el desarrollo económico empuja el crecimiento de las zonas urbanas, también fomenta el aumento de los ingresos per cápita y de la renta familiar. Las últimas previsiones del Banco Mundial (BM) señalan que los ingresos per cápita en los países en desarrollo crecerán a una tasa anual del 3,4 % durante el período 2006-2015, el doble con respecto al 1,7 % registrado durante la década de los noventa. Según la misma fuente, en América Latina ese comportamiento ha tenido un efecto favorable en la distribución porcentual de la población, según categorías establecidas por niveles de ingreso, como se muestra en la gráfico 2.2 (Ferreira *et al.* 2013).

Si se evalúa el consumo alimentario, medido en Kcal diarias, se observa un aumento generalizado a nivel global: en todo el mundo 582 Kcal más en 2015 con respecto a la mitad de los años 60; en los países en desarrollo 796 Kcal más, y aquí resulta particularmente llamativo el comportamiento de Asia Oriental, donde se observa un aumento superior a las 1100 Kcal/persona/día (OMS/FAO 2003). En América Latina, con un promedio proyectado al 2015 de 2980 Kcal/persona/día, se alcanzaría un incremento del orden de las 600 Kcal en ese mismo periodo (cuadro 2.1).

**Cuadro 2.1.** Consumo per cápita de alimentos en el mundo y por región. Promedio (kcal/persona/día) (Murphy *et al.* 2010)

Región	1964-66	1984-86	2015	2030
Países en desarrollo	2054	2450	2850	2980
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>2393</b>	<b>2689</b>	<b>2980</b>	<b>3140</b>
Asia Oriental	1957	2559	3060	3190
Países industrializados	2947	3206	3440	3500



Además de lo anterior, el aumento en los ingresos y la urbanización acelerada han dado, y darán lugar, a cambios en los hábitos de consumo de alimentos: gana terreno la preferencia por alimentos procesados, más grasos y con proteína animal. Esta actitud va a favorecer el consumo de carnes y productos lácteos y va a impulsar la demanda de granos gruesos y oleaginosos. Según el Informe de la FAO sobre la agricultura en el mundo para el período 2015-2030, el consumo de carne en los países en desarrollo aumentó en 16 kg por persona/año desde mediados de los años 60; superó los 25 kg en la década de 1990, y se prevé un consumo aproximado de 37 kg anuales por persona para el 2030. Similar situación se presenta con la leche y sus derivados: de un consumo de 28 kg anuales por persona en la década de 1960 se pasó a los 45 kg actuales y se podría llegar a 66 kg en 2030 (OECD/FAO 2012).

Por otra parte, a nivel global, el aporte energético relativo dado por los cereales —históricamente, base de la alimentación de la humanidad— se ha mantenido estable a lo largo del tiempo, al representar cerca de la mitad de la energía alimentaria que se consume. Si desagregamos estos datos por regiones, se observan diferencias importantes; de un lado, una disminución relativa en los países en vías de desarrollo, donde la proporción de la energía derivada de esos cultivos descendió 6 % en las últimas dos décadas: actualmente representa 54 % del consumo energético total y se prevé que va a descender al 50 % en 2030; y de otro, un comportamiento estable en los países industrializados: alrededor de un 35 % de la ingesta calórica total (OMS/FAO 2003).

## 1.2. Incertidumbres

Además de las variaciones mencionadas, relacionadas con las dinámicas de crecimiento poblacional y de consumo de alimentos, factores como el cambio climático, el incremento de los precios del petróleo y la energía —y su relación con la demanda de biocombustibles—, la crisis financiera internacional y la volatilidad de los precios de los principales *commodities* agrícolas configuran un escenario incierto con respecto comportamiento que tendrá en el futuro el sistema agroalimentario global.

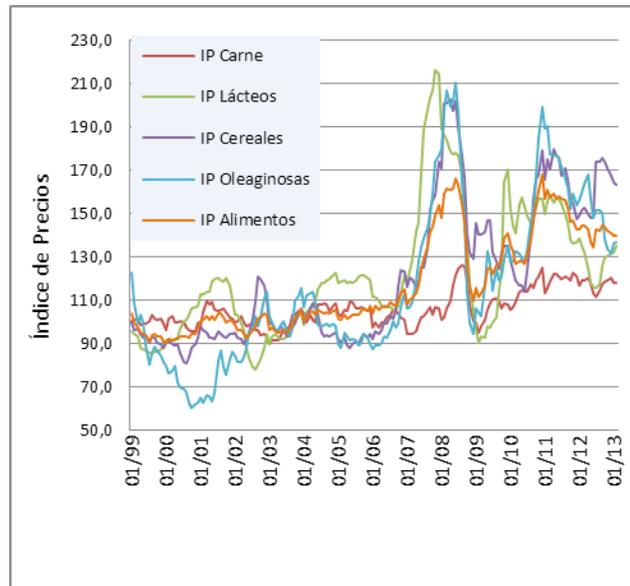
El cambio climático se traduce en un aumento de la temperatura planetaria, en cambios en los regímenes de lluvias y en una mayor presencia e intensidad de fenómenos meteorológicos extremos que perjudican la producción agrícola. Ahora bien, pese a que hay evidencia de que el cambio climático ha afectado la productividad y ocasionado pérdidas en los cultivos, la mayoría de las proyecciones son inciertas. El efecto global sobre la producción de alimentos será probablemente pequeño; por ejemplo, está previsto que los rendimientos de los cereales disminuyan en un 0,5 % para el decenio de 2020, pero habrá grandes variaciones regionales, siendo los más afectados los países en vías de desarrollo. En todos ellos, el cambio potencial de los rendimientos es del 2,5 % o menos, hacia arriba o hacia abajo, para el 2030 y del 5 % para el 2050 (FAO 2002).

OXFAM indica que el precio medio de alimentos básicos, como el maíz, podría aumentar más del doble en los próximos 20 años, en comparación con las tendencias observadas en 2010; casi la mitad de ese incremento se debería a cambios en las temperaturas medias y en los regímenes de lluvias. La situación se agrava porque estos fenómenos generan escasez, desestabilizan los mercados y precipitan escaladas en los precios de los alimentos, que se



sumarían a las ya previstas (Oxfam 2012). La sequía de los Estados Unidos en 2012 es una muestra de cómo las crisis relacionadas con el clima, especialmente cuando se producen en países que son grandes exportadores de productos agrícolas, pueden hacer que los precios aumenten de manera precipitada a corto plazo. Asimismo, pueden desencadenar medidas drásticas, como la prohibición de las exportaciones que se suscitó a raíz de la sequía en Rusia en 2010.

**Gráfico 2.3.** Índices mensuales de precios (IP) de los alimentos (2002-2004 = 100) (OECD/FAO 2012)



Con referencia a los precios, el informe de la OCDE/FAO, *Agricultural Outlook* (2012), hizo hincapié en el incremento y la volatilidad de los precios de los productos agrícolas y señaló que probablemente descenderían conforme a la dinámica del mercado, pero se mantendrían altos en respuesta a una fuerte demanda y al costo cada vez mayor de algunos insumos. Luego de la crisis del 2008, la inflación de los precios a nivel minorista se ha reducido considerablemente y su contribución a la inflación general se ha moderado. Sin embargo, como lo menciona el mismo estudio (gráfico 2.3) el aumento en los precios de los alimentos sigue siendo alto en muchos países desarrollados y todavía está por encima de la inflación general en la mayoría de los países estudiados (OECD/FAO 2012).

En cuanto a la incidencia del petróleo en el precio de los alimentos, se reconoce que la agricultura mundial está cada vez más vinculada con los mercados relacionados con la energía. Proyecciones del precio del petróleo señalan hasta USD 25 más por barril sobre lo estimado en 2011 (de USD 110 a USD 140 por barril) (OECD/FAO 2012). Esto explica, en buena parte, los altos precios proyectados para los productos agrícolas, pues se toma en cuenta no solo el impacto del precio del petróleo en los costos de la producción agropecuaria, sino también el comportamiento general de la demanda de biocombustibles.

Con todo, la producción agropecuaria ha demostrado una notable capacidad de resiliencia: en 2010, los mercados volvieron a la normalidad, la producción se acercó a los niveles históricos y la demanda mostró signos de recuperación (OECD/FAO 2010). La cuestión clave que enfrenta la agricultura mundial es cómo aumentar la productividad de manera



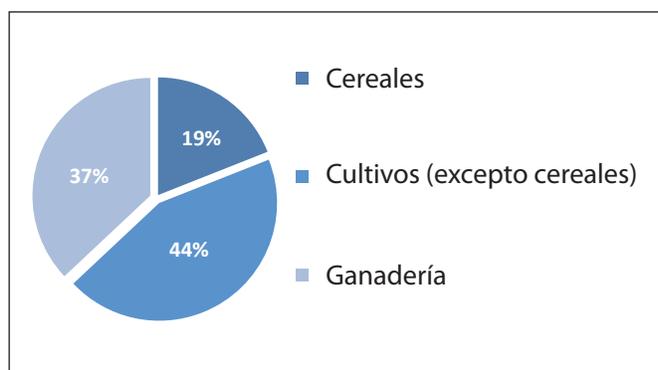
sustentable para poder satisfacer esa demanda en crecimiento de alimentos y otros productos de origen agropecuario.

## II. Los grandes circuitos de la producción-consumo y el mercado agroalimentario

Para examinar las tendencias de producción y comercialización de alimentos, este artículo considera cuatro grandes circuitos: (a) el circuito de los *commodities*, (b) el circuito de los productos industrializados y su distribución, (c) el circuito de los productos especializados y (d) los circuitos cortos. El comportamiento de cada uno de ellos se presenta acompañado de cifras y de los nombres de las empresas que mayormente definen su funcionamiento.

### 2.1. El circuito de los commodities

**Gráfico 2.4.** Valor de la producción mundial (en %). Elaboración propia, con datos de FAOSTAT



Según datos de la FAOSTAT (2010), la producción agropecuaria mundial se valúa en USD 2,13 billones (dólar internacional<sup>11</sup>), de los cuales el 96 % corresponde a alimentos y el restante 4 % a fibras, resinas y aceites no comestibles, entre otros. Del monto atribuido a alimentos (USD 2,05 billones), 37 % corresponde a la producción pecuaria y el restante 63 % a cultivos, donde destacan los cereales, con un 19 % (gráfico 2.4).

Los primeros diez productos de origen agropecuario, representan casi el 60 % del valor total mundial de la producción (cuadro 2.2). Cabe señalar que de lo producido en el mundo solo una pequeña fracción se comercializa internacionalmente: el 18 % del trigo y el 10 % del maíz, y la proporción de arroz es aún menor. Las semillas oleaginosas, en cambio, presentan

11 En la producción de productos que no se pueden agregar en su peso natural, por ejemplo, cereales y algodón, y para poder obtener totales regionales sin usar el cambio oficial de las monedas nacionales en dólares de los EE.UU., la agregación de la producción agrícola se hizo con base en los "precios internacionales". Con la operación, se calculan, ante todo, tipos de cambio especiales a dólares de los EE.UU. para cada país, y de ellos se derivan precios especiales de cada producto, los llamados "dólares internacionales". Con este método se asigna un solo precio a cada producto; por ejemplo, una tonelada de maíz tiene el mismo precio independientemente del país en que se produzca. Los índices señalan bastante bien la tendencia de la producción, puesto que los precios no se basan en el cambio oficial en dólares sino en cambios particulares derivados de la fórmula Geary-Khamis, que solo considera el sector agropecuario (Glosario, Métodos y Normas, Faostat 2012).



los valores más altos: cerca del 34 % de la soja y el 75 % del aceite de palma atraviesan alguna frontera.

**Cuadro 2.2** Productos según valor neto de la producción. Elaboración propia, con datos de FAOSTAT.

Producto	Valor Neto (miles millones USD)
Arroz cáscara	180,5
Leche vaca	179,8
Carne vacuna	172,3
Carne de cerdo	167,7
Carne de pollo	122,3
Trigo	80,8
Soja	65,8
Tomates	55,4
Caña de azúcar	54,4
Maíz	54,3

Las exportaciones totales de productos alimenticios sumaron USD 683,63 mil millones en 2009. La soja, con USD 33,1 mil millones, es el producto donde se transaron los valores más altos, seguida del trigo, con USD 31,05 mil millones y el aceite de palma, la torta de soja y el maíz (en este listado no se consideran los preparados alimenticios). En cuanto a los países exportadores, en la mayoría de los casos se observan liderazgos concentrados en uno o dos países: en el caso de la soja, EE. UU. y Brasil explican el 84,2 % del valor de las exportaciones globales; en el del aceite de palma, Indonesia y Malasia representan el 84 %; en el del maíz, EE. UU. explica el 45,6 %, y en el de la torta de soja, Argentina aporta el 36,6 %. Por su parte, las importaciones tuvieron un valor de USD 714,5 mil millones al cierre de 2009; siendo el trigo el producto que mostró el mayor valor: USD 37,4 mil millones. China se ha consolidado como el principal país importador, al comprar más de la mitad de la soja y del aceite de palma que se comercializa internacionalmente.

Respecto 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. Estas empresas son formadoras de precios en maíz duro y blando, trigo, soja y aceite de palma. Participan en el 75 % del comercio de cereales, y se abastecen mundialmente y venden localmente mediante alianzas; por ejemplo, con Mitsubishi, en Japón. En 2011 alcanzaron ventas por USD 119,7 mil millones (Cargill), USD 80,7 mil millones (ADM), USD 59,6 mil millones (L. Dreyfus) y USD 58,7 mil millones (Bunge) (Murphy, Burch, y Clapp, 2010). Finalmente, vale la pena señalar el surgimiento reciente de actores asiáticos importantes, como Olam (Singapur) y el Grupo Charoen Pokphand (Bangkok), con amplias perspectivas de crecimiento (Murphy *et al.* 2010).



## 2.2. El circuito de los productos industrializados y la distribución minorista

Diversas fuentes, con indicadores distintos, reportan cifras que permiten estimar la magnitud de este otro gran segmento del sistema agroalimentario global y compararlo con el de los *commodities*.

El Food and Beverage Industry: Global Report 2010, con datos de la Food Standard Agency (FSA) del Gobierno del Reino Unido, estimó que en 2008 las ventas del sector de alimentos y bebidas —incluye agricultura (*farming*), producción industrial de alimentos (*food production o food processing*), distribución (*distribution*) y comercio minorista (*retail*) F&B<sup>12</sup>—fueron de USD 5,7 billones, cifra que podría ascender a USD 7 billones a finales del 2014, lo que representa una tasa anual de crecimiento de 3,5 % (IMAP 2010). El sector industrial, representado por los productos agrícolas y los alimentos envasados, generó USD 3,2 billones en 2008, con perspectivas de llegar a USD 4 billones en 2013. El sector de bebidas (refrescos, cervezas, vinos y bebidas espirituosas) generó USD 1,4 billones en 2008, que podrían convertirse en USD 1,6 billones en el 2013 (IMAP 2010).

**Cuadro 2.3.** Las diez empresas principales, según el volumen de ventas en 2007 (ETC 2008).

Empresa	Ventas de alimentos y bebidas (millones de USD)
1. Nestlé (Suiza)	83.600
2. PepsiCo, Inc. (EE. UU.)	39.474
3. Kraft Foods (EE. UU.)	37.241
4. The CocaCola Co. (EE. UU.)	28.857
5. Unilever (Holanda)	26.985
6. Tyson Foods (EE. UU.)	26.900
7. Cargill (EE. UU.)	26.500
8. Mars (EE. UU.)	25.000
9. ADM Co. (EE. UU.)	24.219
10. Danone (Francia)	19.975
<b>Total de las diez primeras</b>	<b>338.751</b>

Por otro lado, según la Leatherhead Foods International, las ventas globales de alimentos empacados alcanzaron un total de USD 1,3 billones en el 2007 (ETC 2008).

Más allá de las diferentes estimaciones, en este segmento también se observa una alta concentración de las ganancias; en el 2008, las primeras cien empresas del rubro retuvieron

12 Los términos *farming*, *processing* y *distribution* son definidos por la Food Standard Agency como sigue: *Farming*: producción y recolección de productos agrícolas sin elaborar; incluye productores de semillas y agronegocios de exportación de *commodities*. *Processing*: producción y procesamiento de alimentos a partir de materias primas; incluye compañías de procesamiento de alimentos (*food*) como Kraft Food, compañías de producción de bebidas (*beverages*) como Coca Cola y empresas de golosinas (*confectioners*) como Cadbury. *Distribution*: implica la distribución de productos alimenticios terminados o casi terminados; incluye tiendas de comestibles y supermercados que proporcionan alimentos procesados (como, *Wal-Mart*), restaurantes de comida rápida (como *McDonald's*) y restaurantes.



el 74 % de las ganancias por ventas y las primeras diez, el 26 % del total (ver cuadro 2.3) (ETC 2008).

Respecto de la distribución minorista (*retail*), el consumo de alimentos presenta marcadas diferencias, según se examine el nivel de ingresos de los consumidores de manera agregada o de forma individual. Es así como los alimentos procesados y envasados constituyen más de la mitad de lo que se consume en alimentación en países desarrollados, ¿a saber? en Japón, EE.UU. y Europa. Los alimentos menos elaborados, sin procesar o envasar, en cambio, siguen formando una parte importante de la oferta alimentaria de los países en desarrollo, donde se comercializan en mercados de acopio y en canales minoristas; no obstante, en la medida en que los consumidores de estos países incrementan sus ingresos, comienzan a preferir productos más elaborados, y los canales de comercialización se adaptan a la demanda, con lo que comienzan a establecerse grandes cadenas de supermercados e hipermercados.

Las cifras aportadas por diferentes fuentes también permiten estimar la magnitud del negocio en el componente de distribución minorista:

- Según Planet Retail, los ingresos de las empresas de distribución mayorista y de distribución detallista sumaron un total de USD 5,14 billones en concepto de ventas al público de comestibles durante el 2007 (ETC 2008).
- El Food and Beverage Industry: Global Report 2010 indica que el valor por esos ingresos fue de USD 3,9 mil millones en el 2008 y señala un incremento a una tasa anual de 4,8 %, lo que permite estimar que las ventas de estos canales llegarán a unos 5 billones en el 2013 (IMAP 2010).
- Hipermercados, supermercados y tiendas de descuento representan casi el 50 % del total de esos ingresos (ETC 2008).

En este segmento se repite la concentración empresarial observada en los otros circuitos:

- Según Planet Retail, las cien empresas de distribución más grandes explican el 35% de los ingresos globales de la distribución (USD 1,8 billones).

**Cuadro 2.4.** Las diez empresas de mayor volumen de ventas en 2007 (ETC 2008).

Empresa (valores en millones de USD)	Ventas de alimentos y bebidas (2007)	% acumulado del mercado
1. Wal-Mart (EE. UU.)	180.621	25
2. Carrefour (Francia)	104.151	40
3. Tesco (Reino Unido)	72.970	50
4. Schwarz Group (Alemania)	58.753	58
5. Aldi (Alemania)	55.966	66
6. Kroger (EE. UU.)	52.082	73
7. Ahold (Reino Unido)	50.556	80
8. Rewe Group (Alemania)	49.651	87
9. Metro Group (Alemania)	49.483	94
10. Edeka (Alemania)	45.397	100
<b>Total de las 10 primeras</b>	<b>719.630</b>	<b>100</b>



- Las tres empresas más grandes en la actividad de distribución de alimentos —Wal-Mart, Carrefour y Tesco— representan el 50 % de lo obtenido por las diez empresas de mayor volumen de ventas (cuadro 2.4) (ETC 2008).

### 2.3. El circuito de los productos diferenciados y los nichos de mercado

Una serie de condiciones, como el aumento de los ingresos per cápita y la sensibilización de los consumidores respecto de factores asociados a la producción, la comercialización y el consumo de alimentos, han venido motivando el reconocimiento de valores intangibles y diferenciales que adquieren la forma de certificaciones, sellos y etiquetas gestionados por el sector privado, por instituciones públicas y en algunos casos hasta por los mismos consumidores sin intermediarios. De esta forma, se han desarrollado mercados que valoran la calidad asociada al origen de los productos, que privilegian determinadas prácticas de cultivo y su relación con la salud y el medioambiente, o que reconocen los aspectos éticos y sociales de la producción y la comercialización, entre otros.

Para los segmentos que valoran la calidad asociada al origen de los productos, las indicaciones geográficas (IG), las denominaciones de origen y las marcas colectivas son garantía de que los productos realmente poseen esos atributos especiales; estos “sellos” sirven, además, para proteger a los productores de copias y fraudes. Actualmente existen en el mundo unas 10 000 indicaciones geográficas protegidas, que representan un poco más del 0,1 % del total de marcas registradas —unas seis millones—, y cuyas ventas sobrepasan los USD 50 mil millones anuales. El 90 % de estas IG proviene de 30 países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), mientras que en más de 160 países son pocas las que se han desarrollado (Giovannucci 2009). La Unión Europea (UE) encabeza la lista de regiones en este ámbito de protección de la propiedad intelectual; los vinos y las bebidas espirituosas son los productos que más han avanzado en este sentido y representan casi el 85 % de las IG protegidas en esa zona.

De los mercados que valoran las prácticas de cultivo y su relación con la salud y el medioambiente, tal vez el más desarrollado es el de los productos orgánicos. Del último reporte de *The World of Organic Agriculture 2012* (Willer y Kilcher 2012), de la International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM) y del instituto alemán Forschungsinstitute für Biologische Landbau (FiBL), se destacan los siguientes indicadores:

- Para el 2010, el tamaño del mercado de productos orgánicos se estimó en USD 59 mil millones, con un promedio de crecimiento anual de 8 % y un acumulado de 228 % desde el año 2000 (Sahota, 2012). En comparación con 2009, el mercado aumentó en aproximadamente un 8 % en Europa y Estados Unidos. Según países, los principales mercados de orgánicos al 2010 fueron: Estados Unidos con USD 26,25 mil millones; Alemania, con € 6 mil millones; Francia, € 3,4 mil millones y el Reino Unido, € 2 mil millones. Los países con mayor gasto anual en productos orgánicos por habitante al 2010 fueron Suiza y Dinamarca, con más de € 140.
- Hay unas 37 millones de hectáreas repartidas en 160 países certificadas para la producción orgánica, cantidad que representa el 0,9 % de la superficie global



destinada a actividades agropecuarias. Por regiones, un tercio de la superficie se encuentra en Oceanía (33 %), seguida de Europa (27 %) y América Latina (23 %). Australia es el país con la mayor superficie (12 millones de hectáreas dedicadas a la agricultura orgánica), seguido de Argentina (4,2 millones de hectáreas) y EE. UU. (1,9 millones de hectáreas). Destacan por la proporción de tierra agrícola orgánica con respecto al total, las Islas Malvinas (36 %), Liechtenstein (27 %) y Austria (20 %).

- Según cultivos, las mayores áreas destinadas a la producción orgánica corresponden a los cereales, 2,5 millones de hectáreas; las oleaginosas, 0,5 millones; las legumbres y hortalizas, 0,3 millones de cada uno; el café, 0,7 millones; las aceitunas, 0,5 millones, y el cacao, 0,3 millones.
- A nivel mundial, 1,6 millones de productores agropecuarios siguen protocolos orgánicos de producción, y aproximadamente el 80 % de ellos vive en países en desarrollo. Los países con la mayor cantidad de productores orgánicos son India, Uganda, México y Etiopía.

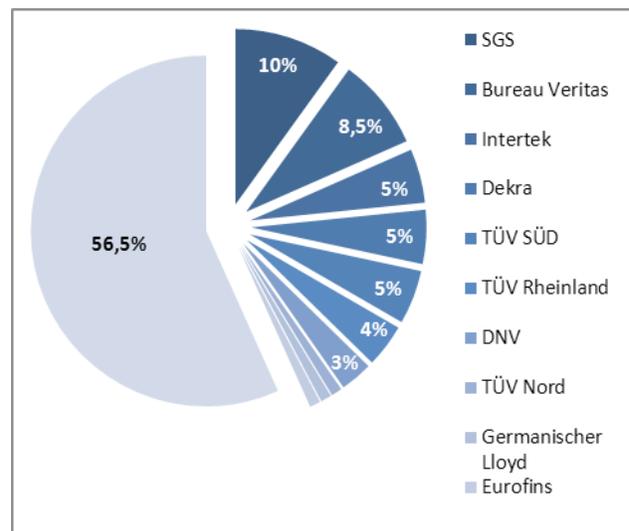
De los mercados que valoran los aspectos éticos y sociales de la producción y la comercialización, el denominado Comercio Justo, ocupa un puesto importante. Según el último informe de la Fairtrade International (FLO 2012), más de 1,2 millones de campesinos y trabajadores distribuidos en 66 países y 991 organizaciones se dedican a la comercialización bajo la forma de Comercio Justo. Los productos que se comercializan bajo esta denominación se venden en 120 países, y en 2011 generaron un volumen de ventas de €4,9 mil millones (12 % más que en 2010). Aun cuando hay alrededor de 300 productos con protocolos aprobados, dentro de los alimenticios, los más representativos son los cultivos perennes tropicales y subtropicales tradicionales, como bananos, cacao, café y azúcar de caña, a los que se suman el algodón y el té.

Hay otros “mercados de nichos” con enfoques similares a los reseñados anteriormente, entre los que se puede mencionar los de productos “amigables con el ambiente” (*environmentally friendly, eco-friendly, nature-friendly, mercados verdes* y similares), los orientados a proteger aves, por ejemplo, (*bird-friendly*) o delfines (*dolphin-safe*), o que buscan que se reconozca la disminución del impacto al medioambiente de procesos, servicios y organizaciones y se traducen, entre otros, en medición de huellas ecológicas, huellas de carbono o huellas hídricas (en torno a estos todavía hay mucha discusión sobre las metodologías y criterios empleados, así como posiciones divergentes entre países exportadores netos de alimentos y países importadores netos de alimentos).

Una característica común a estos mercados es que la función de velar por el cumplimiento de las normas de calidad, tradicionalmente en manos de agencias gubernamentales, ha sido asumida por terceros, principalmente por entidades privadas (Hatanaka *et al.* 2005), con lo que los prestadores de estos servicios han pasado a desempeñar un papel relevante en estos circuitos. El último reporte de Clearwater Corporate Finance estima que en 2010 el mercado global de las empresas de este rubro ascendió a € 82,2 mil millones (USD 107,5 mil millones, aproximadamente), y se estima que continuará creciendo a una tasa anual de entre el 5 y el 6 %, especialmente en economías emergentes de Asia y Sudamérica (Clearwater Corporate Finance 2012).



**Gráfico 2.5.** Participación de las empresas en el mercado TIC  
(Clearwater Corporate Finance-IMAP, 2012)



Este mercado de servicios, fundamental para brindar respaldo a los atributos intangibles que ofrecen los productos de los “mercados de nichos” es muy fragmentado y allí compiten empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro. Los diez jugadores principales abarcan el 43,5 % del mercado global, mientras que la SGS (Suiza) y el Bureau Veritas (Francia) tienen una participación acumulada del 18,5 %, seguidos por Intertek Group, Dekra, TÜV SÜD, TÜV Rheinland y DNV (Clearwater Corporate Finance-IMAP, 2012) (gráfico 2.5). Estas empresas ocupan posiciones líderes en el mercado, tanto en las economías emergentes como en las desarrolladas. Entre las organizaciones que ofrecen estos servicios, las que actúan en calidad de fundaciones y asociaciones profesionales ocupan un lugar importante: cinco de las doce protagonistas tienen esa condición: Dekra, TÜV SÜD, TÜV Rheinland, DNV y TÜV Nord.

## 2.4 La agricultura familiar, los mercados mayoristas y los circuitos cortos de producción y consumo

El circuito de los *commodities*, lo mismo que una parte del que hemos denominado “circuito de productos industrializados”, depende de una agricultura intensiva en el uso de recursos productivos. La agricultura familiar, por su parte, no desempeña un papel protagónico en ninguno de estos circuitos, entendiendo por agricultura familiar el modelo productivo que se basa en un vínculo entre una familia y una parcela de tierra, pequeña o mediana, y donde la familia trabaja de forma sostenible y respetuosa con el medioambiente para obtener su renta principal (Foro Rural Mundial. “Propuesta del FRM al documento de compilación Rio+20. 2012”).

Diversas fuentes coinciden en estimar que en el mundo hay cerca de 1500 millones de agricultores que trabajan en 404 millones de explotaciones de menos de 2 hectáreas (IAASTD 2009), 410 millones recolectores de productos de bosques y sabanas (ETC 2009), entre 100 y 200 millones de pastores (Convenio sobre la diversidad biológica, 2010), 100 millones de



pescadores artesanales (Kura *et al.* 2004) y 370 millones de indígenas (IFAD 2009), la gran mayoría vinculados a la agricultura. Además, 800 millones de personas cultivan huertos urbanos (World Watch Institute 2007). Estos hombres y mujeres producen el 70 % de los alimentos del mundo (Foro Rural Mundial. Propuesta del FRM al documento de compilación Rio+20. 2012).

En América Latina y el Caribe, según cifras de la FAO, el 80 % de las explotaciones agrícolas se pueden considerar de agricultura familiar y generan el 70 % del empleo agrícola de la región. En la Región Sur del continente, se considera que unas 5 millones de explotaciones (un 84 % del total) cumplen con esas características; esas explotaciones son el principal abastecedor de quien las trabaja y un suministrador importante de productos a terceros (IICA 2010). En Centroamérica se estima que estas explotaciones producen el 70 % de los alimentos.

Esta actividad, postergada en los análisis y consideraciones de política durante buena parte de los años 80 y 90, volvió a adquirir notoriedad en las políticas públicas a finales de la primera década del siglo XXI, cuando se reconocieron por los menos tres categorías de agricultura familiar: una de subsistencia, orientada al autoconsumo; otra en fase de transición, con dificultades para generar excedentes y dependiente en gran medida de apoyos públicos, y una tercera, denominada “consolidada”, con acceso a factores de producción y generadora de excedentes. Por otra parte, día con día crecen los consumidores que desean comprar productos sanos y con atributos intangibles, y aquí la oferta de la agricultura familiar tiene un gran potencial.

Tradicionalmente, esta oferta se ha vinculado a los mercados a través de una larga cadena de intermediarios, y su punto de confluencia y redistribución han sido las centrales mayoristas. No obstante, la agricultura familiar presenta dificultades para acceder a los mercados, por la dispersión de la producción, los bajos volúmenes, la heterogeneidad de la calidad, los altos costos de producción y el poco rigor con que se calculan dichos costos, entre otros.

Al mismo tiempo, de manera natural, y en los últimos años como parte de acciones de diferentes agentes de desarrollo tanto públicos como privados, se ha tratado de fortalecer lo que se han llamado los “circuitos cortos de comercialización”, sin que se haya llegado todavía a un consenso para definirlos. Se han propuesto definiciones restringidas (canales directos entre productor y consumidor), definiciones amplias (intervención de otros agentes que cumplan condiciones relacionadas con tamaño, espacio territorial, número de intermediarios) y definiciones que toman en cuenta aspectos como qué y cómo se produce y su valor.

Los mecanismos por medio de los cuales se concretan estos canales cortos pueden ser tradicionales, tradicionales con innovaciones, o de desarrollo más reciente. Así, se identifican: mercados de productores en puestos desmontables y organizados colectivamente, de carácter genérico o especializado, principalmente de productos ecológicos u orgánicos; venta directa en la unidad productiva; venta en tiendas organizadas por productores en puestos fuera de su predio; grupos pequeños de consumidores que autogestionan el contacto con los productores y la distribución de los artículos; distribución minorista en puntos de venta cercanos a las zonas de producción, como bodegas, pulperías, tiendas, plazas de mercado e incluso cadenas de supermercados que adquieren y promueven el



consumo de esos productos; eventos periódicos, como ferias y festivales de alimentos locales; arreglos entre productores y consumidores que comparten riesgos y beneficios, y transacciones en internet u otros medios de comunicación a distancia.

Un estudio realizado en Colombia por Jaramillo y Riveros (2013) sobre microempresas rurales agropecuarias y agroindustriales muestra que los mercados locales son el destino más importante de su oferta, e incluyen ferias, tiendas, pequeños comercios, supermercados y mercados institucionales, representados por entidades gubernamentales, colegios y organizaciones empresariales, entre otras, lo que no significa que se acceda a ellos sin participación de intermediarios.

Diferentes investigaciones realizadas principalmente en Europa sobre la comercialización de productos de origen agropecuario mediante estos circuitos revelan su enorme potencial; de hecho, se afirma que abarcan una cuota de mercado de un 30 % (Observatorio Europeo Leader 2000). Algunos datos específicos por país señalan que en Alemania entre 30 000 y 40 000 agricultores (7 % del total de las explotaciones) comercializaron su producción a través de canales cortos en 2012; en Austria, aproximadamente 46 000 explotaciones (un tercio del total) obtienen parte de sus ingresos a través de la comercialización directa de su producción; en Francia, en 2010, el 21 % de las explotaciones utilizaba las ventas directas como principal fórmula de comercialización y 107 000 comercializaban en canales cortos; en Italia, 57 530 explotaciones practicaron la venta directa en 2007, con un aumento de 48 % con relación con el 2001 (MAGRAMA/TRAGSATEC 2013).

### III. Consideraciones finales

La dinámica de la demanda de alimentos en las próximas décadas seguirá signada por factores como el aumento de la población mundial, si bien habrá tasas de crecimiento y comportamiento diferentes por regiones; el incremento en los niveles de ingreso en los países en desarrollo; la incursión en los mercados globales de segmentos de población importantes de países como China e India, aunque con un comportamiento menos dinámicos que el de los últimos años; la urbanización; el cambio climático; el aumento de los precios de la energía y su relación con la demanda de biocombustibles; las crisis financieras recurrentes, y la volatilidad de los precios de los *commodities*.

En este contexto, saltan a relucir las diferencias entre, por lo menos, cuatro grandes circuitos de producción-consumo: el de los *commodities*, el de los alimentos industrializados y las cadenas de supermercados y similares; el de los productos diferenciados y su relación con determinados nichos de mercado, y el de la agricultura familiar, los mercados mayoristas y los circuitos cortos de comercialización. Ahora bien, los dos primeros tienen un rasgo en común: la concentración de la gobernanza de los circuitos en unos cuantos actores. Así, el 75 % del comercio internacional de granos básicos lo explican cuatro empresas; diez empresas industriales retienen el 26 % de las ganancias por ventas de alimentos procesados, y las tres cadenas de distribución más grandes (supermercados e hipermercados) manejan el 50 % del volumen de comercialización del canal detallista (*retail*).



En el circuito de los productos diferenciados y en el desarrollo de nichos de mercado, por su parte, adquieren relevancia la especificidad y la autenticidad derivadas de aspectos como el origen, la salud y la nutrición, los procesos productivos y su relación con la seguridad de los consumidores y un manejo de los recursos naturales y las relaciones comerciales entre los actores de la cadena que responda a las exigencias de un consumidor cada vez más exigente. Cobra, aquí, particular relevancia la certificación por parte de terceros, para garantizarle al consumidor la calidad de los atributos que se le están ofreciendo.

En ese mismo contexto, destacan el valor y la visibilización que están adquiriendo los circuitos cortos de comercialización como estrategia de relacionamiento entre la agricultura familiar y los consumidores, que privilegian el producto no solo por la cercanía geográfica, sino por sus cualidades y porque desean basar este intercambio en la confianza.

Todo lo anterior subraya la necesidad de establecer diferencias y hacer caracterizaciones especiales cuando se hacen estudios sobre comercialización de productos alimenticios de origen agropecuario. Lo mismo aplica para el diseño de instrumentos de políticas públicas orientados a facilitar el acceso de los productores a los mercados, a asegurar la calidad de los productos y a consolidar la seguridad alimentaria de los consumidores.

## Referencias

- Cetrángolo, H. 2010. El mercado mundial de alimentos: tendencias, perspectivas, oportunidades y amenazas. Buenos Aires, AR, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía.
- Clearwater Corporate Finance (IMAP, en el Reino Unido). 2012. Testing, Inspection & Certification. Informe 2012. Londres, UK.
- ETC (Grupo de Acción sobre Erosión, Tecnología y Concentración). 2008. ¿De quién es la naturaleza? El poder corporativo y la frontera final en la mercantilización de la vida. Ottawa, CA.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, IT). 2002. Agricultura mundial: hacia los años 2015/2030. Informe resumido. Roma.
- FAOSTAT. 2008. Datos sobre agricultura. Roma, FAO.
- Ferreira, F, Messina, J, Rigolini, J, Luis, LC; Lugo, M; Vakis, R. 2013. Panorámica general: la movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina. Washington DC, Banco Mundial.
- FLO (Fair Trade International). 2012. Informe Anual 2011-2012. Bonn, DE.
- Giovannucci, D. 2009. Guía de indicaciones geográficas: vinculación de los productos con su origen. Ginebra, ITC (Centro de Comercio Internacional).



- Hatanaka, M; Bain, C; Busch, L. 2005. Third-party certification in the global agrifood system. Department of Sociology, Michigan State University, Michigan, US.
- IMAP. 2010. Food and Beverage Industry Global Report 2010. Disponible en [http://www.imap.com/imap/media/resources/IMAP\\_Food\\_Beverage\\_Report\\_WEB\\_AD6498A02CAF4.pdf](http://www.imap.com/imap/media/resources/IMAP_Food_Beverage_Report_WEB_AD6498A02CAF4.pdf)
- Jaramillo, CL; Riveros H. 2013. La metodología de la escuela-empresa: una herramienta para fortalecer las capacidades de los microempresarios rurales en comercialización. Bogotá, CO, IICA, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia.
- MAGRAMA (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España)/ TRAGSATEC (Tecnologías y Servicios Agrarios, S.A.)/. 2013. Canales cortos de comercialización en el sector agroalimentario.
- Murphy, S; Burch, D; Clapp, J. 2010. El lado oscuro del cereal: el impacto de las grandes cuatro comercializadoras sobre la agricultura mundial. OXFAM International. Oxford.
- Observatorio Europeo Leader. 2000. Comercialización de los productos locales: circuitos cortos y circuitos largos. Innovación en el medio rural. Cuaderno de la Innovación No 7.
- OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, FR); FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, IT). 2010. OECD, FAO Agricultural Outlook 2010-2019. Roma, IT, OECD, FAO.
- \_\_\_\_\_. 2012. *OECD/FAO Agricultural Outlook 2012-2021*. Roma, IT, OECD, FAO.
- OMS (Organización Mundial de la Salud, CH); FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). 2003. Características y tendencias regionales y mundiales del consumo de alimentos. *En Dieta, nutrición y prevención de enfermedades crónicas*. p. 85. Ginebra, CH.
- OXFAM. 2012. *Clima al límite, precios al límite: el costo alimentario del cambio climático*. Oxford.
- Sahota, A. 2012. Global Organic Food & Drink Market. Organic Monitor. Disponible en <http://www.organic-world.net/fileadmin/documents/yearbook/2012/2012-02-16/sahota-2012-global-market-2010.pdf>
- Saladié, Ó; Oliveras, J. 2010. *Desenvolupament sostenible*. Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, ES.
- Sylvander, B; Allaire, G. 2007. WP3 Report: Conceptual Synthesis Task1. Strengthening International Research on Geographical Indications (SINER-GI) Project.
- Willer, H; Kilcher, L. 2012. *The World of Organic Agriculture - Statistics and Emerging Trends*. Bonn, DE, FiBL (Instituto de Investigaciones para la Agricultura Orgánica), Frick, Suiza & IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements).



# Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina

## Tendencias y desafíos

*Edith S. de Obschatko*  
*César C. Basañes*

### Resumen

Las cooperativas agropecuarias son organizaciones de gran importancia para la agricultura argentina y para los productores agropecuarios. Nacidas a fin del siglo XIX, y habiendo atravesado períodos de fuerte expansión, así como dificultades a lo largo del siglo XX, a 2010 suman 1600 unidades activas, con un núcleo de mayor antigüedad y fortaleza económica, constituido por 320 entidades. Los activos agropecuarios alcanzan los 2000 millones de dólares y su valor de producción, los 3500 millones de dólares.

Se analizan en el artículo las principales finalidades de las cooperativas agropecuarias, y la institucionalidad que adoptan para poder llevarlas a cabo, en relación con los sistemas de participación, de organización de los servicios, de organización de la fuerza de trabajo, del sistema de capitalización, de la articulación con la cadena de valor.

Se describen las tendencias institucionales observadas en los distintos tipos de cooperativas en respuesta a los cambios globales, macroeconómicos y sectoriales de las últimas décadas, y se analizan experiencias de transformación institucional. Finalmente, se analizan los desafíos que enfrentan la institucionalidad cooperativa agropecuaria para dar respuesta al objetivo de mejorar los ingresos y el acceso a los mercados de los pequeños productores y agricultores familiares, proponiendo estrategias y políticas.

### Introducción

El estudio que se presenta resumido en este artículo fue realizado por la Oficina del IICA en la Argentina, en el marco de las líneas de acción de "Vinculación de productores a los mercados, incluidos los productores de pequeña escala" y de "Contribución de la agricultura familiar a la economía rural", de los Programas de Agronegocios y Comercialización y de Agricultura, Territorios y Bienestar Rural<sup>13</sup>. El objetivo de este artículo es compartir con

13 Este artículo resume el estudio presentado en el libro "Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina. Diagnóstico y propuestas", de los autores, realizado por el IICA-Argentina en cooperación con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Argentina (MAGyP), en 2011. Dicho estudio tuvo el propósito de integrar y mejorar el conocimiento disponible sobre cooperativas agropecuarias en la Argentina y contribuir a identificar, para el MAGyP,



los interesados de otros países de América los principales resultados de dicho estudio, esperando que se puedan extraer conclusiones o ideas aplicables en otros países y ámbitos.

En el punto I se presentan datos sobre la dimensión, estructura, importancia y situación actual de las cooperativas agropecuarias en la República Argentina. El punto II se centra en los temas de institucionalidad, y se analiza el marco regulatorio, las tendencias y los problemas. Se han seleccionado estos temas por considerarlos de mayor interés para el público de otros países. En el punto III se analiza el papel que juegan las cooperativas en el caso de los pequeños productores, y las dificultades que se presentan para que estas cooperativas ofrezcan una opción viable para aumentar la escala y favorecer la vinculación de los pequeños productores a los mercados. Finalmente, el punto IV adelanta algunas recomendaciones en relación con estrategias para el fortalecimiento de las cooperativas agropecuarias.

## I. El cooperativismo agrario en la Argentina. Dimensión, estructura e importancia

Las cooperativas agropecuarias son organizaciones de gran importancia para la agricultura argentina, tanto por sus aportes a la economía, al comercio agropecuario, al empleo y al desarrollo regional, como por su valor institucional y político para la unión de los esfuerzos individuales y para la participación de los productores y de sus familias en la defensa de sus legítimos intereses. Conforman una experiencia más que centenaria que está estrechamente ligada a la historia argentina. El cooperativismo agropecuario en la Argentina es un sector social y económico pujante, con presencia en la mayoría de los productos agropecuarios, e instalado en todas las regiones. Sus entidades buscan adecuarse a las exigencias del momento económico y social, realizando cambios institucionales, iniciativas de mayor agregado de valor, actividades de investigación y desarrollo, capacitación, promoción de juventudes cooperativistas, entre otras.

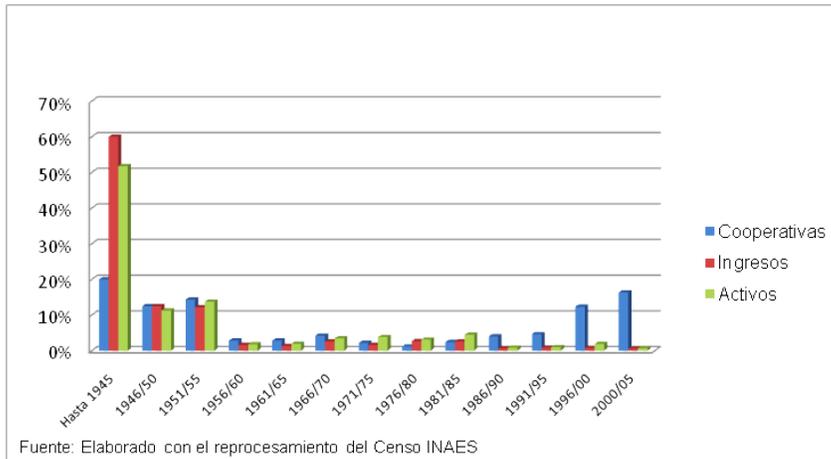
La primera cooperativa agropecuaria se creó en 1898, y desde ese momento el movimiento cooperativo se expandió rápidamente, coincidiendo con el proceso de colonización rural protagonizado por diversas corrientes inmigratorias, de origen europeo, lo que aportó experiencia cooperativa previa y trató de responder a las necesidades de mejorar las condiciones de aprovisionamiento y comercialización. La primera legislación específica data de 1926. Otros períodos de mayor crecimiento neto de cooperativas fueron el de los años 1946-1955, y desde 1995 a 2010. Las entidades creadas desde fines del Siglo XIX hasta el año 1955 (a las que se denominó “núcleo histórico”) constituyen el grupo más fuerte de las cooperativas. En 2010 estaba integrado por 319 entidades, y contribuía con el 85 % de los activos y el 77 % de los ingresos generados por el total del cooperativismo agropecuario (gráfico 3.1).

---

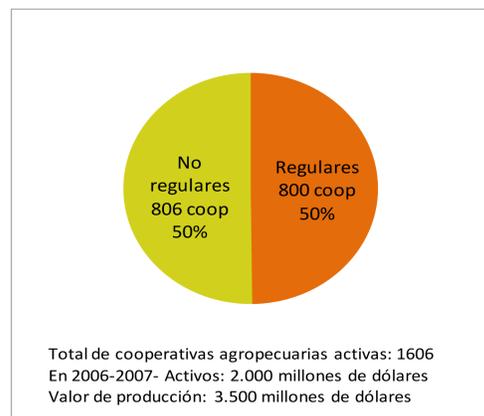
estrategias conducentes a fortalecer la actividad cooperativa y asociativa en general, como alternativa sustentable de aumento de escala y de prestación de servicios para los agricultores familiares del país, a fin de facilitar su articulación con los mercados de productos e insumos agropecuarios y de crédito, con el propósito último de mejorar el nivel y la calidad de la vida de las familias rurales y aumentar su participación en la economía agropecuaria y en la dinámica social.



**Gráfico 3.1** Núcleo histórico de las cooperativas agropecuarias  
320 cooperativas, 85% del patrimonio, 77% de los ingresos



**Gráfico 3.2** Cooperativas activas, regulares y no regulares a diciembre/2010



A fines de 2010, en la Argentina, de las 1606 cooperativas agropecuarias que figuraban inscriptas (se denominan activas) unas 800 cooperativas agropecuarias estaban en condición regular<sup>14</sup> (gráfico 3.2). Del total de regulares, un tercio se había creado a partir del año 2001.

La distribución geográfica de las cooperativas, tanto al comienzo como en su evolución posterior, estuvo ligada a las regiones y a los rubros más importantes de la canasta productiva. La Región Pampeana, una fértil llanura de 45 millones de hectáreas aptas para uso agropecuario, es la de mayor peso en el valor total de la producción agropecuaria, en los rubros más competitivos, como los cereales y oleaginosas dirigidos a la exportación. Allí surgieron las primeras cooperativas y actualmente se concentra allí el mayor número de cooperativas (el 63 %) y de asociados (el 87 %)<sup>15</sup>. En las regiones extrapampeanas, con

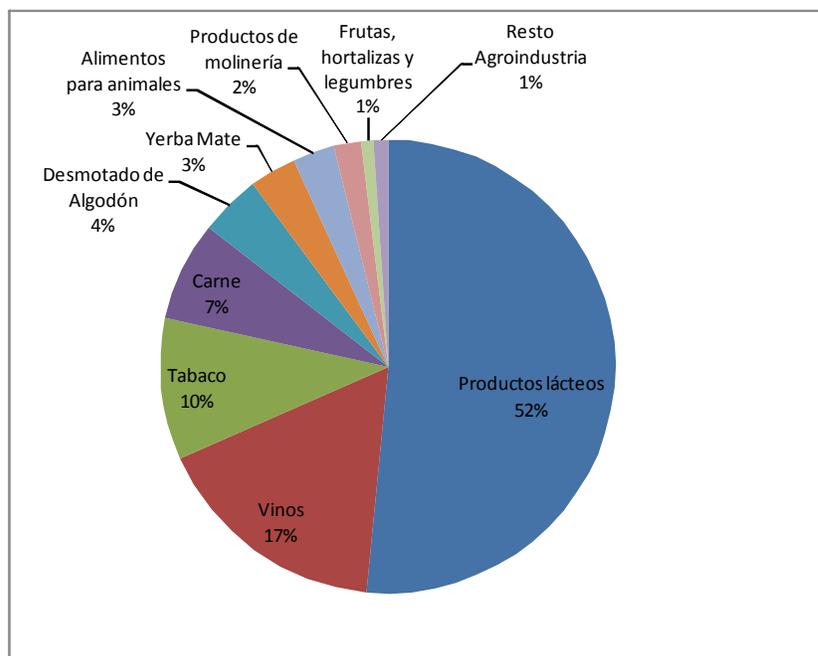
14 Esta condición implica haber presentado al menos un balance en los tres últimos años.

15 Datos del año 2006.



producciones destinadas principalmente al mercado interno y parcialmente a exportación, el porcentaje de productores asociados a cooperativas en relación con el total de productores es muy reducido, aunque las cooperativas tienen importancia en determinados cultivos. Así, la región del Noreste, segunda en importancia, registraba el 13 % de las cooperativas y el 9 % de los asociados.

**Gráfico 3.3.** Participación de las ramas en el Valor Bruto de Producción de la agroindustria cooperativa



Fuente: Elaborado con datos del Censo Nac. Económico- INDEC

Por lo mencionado, la presencia de las cooperativas es relativamente importante en cereales y oleaginosas, productos lácteos, vinos, algodón, yerba mate, tabaco y miel. En cambio, es exigua en aceites, harinas, carnes, jugos, frutas y hortalizas (gráfico 3.3). Estas diferencias obedecen a razones específicas en cada rubro.

Las principales actividades desarrolladas por las cooperativas agropecuarias son dos: la comercialización y la elaboración de productos agropecuarios, en proporciones del 60 % y del 40 %, respectivamente, del total de entidades.

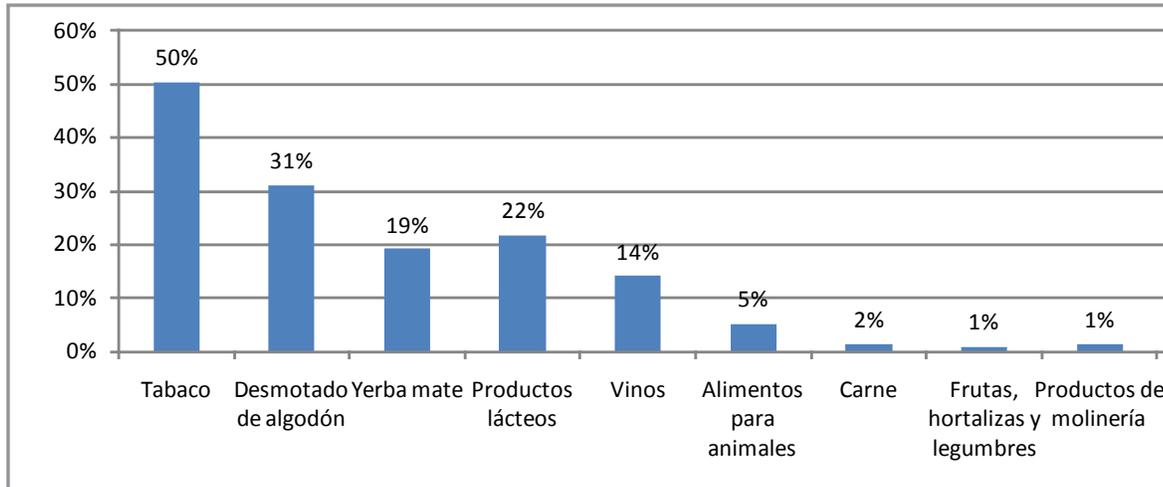
La participación cooperativa en el valor de producción del comercio de productos agropecuarios era, en 2003, del orden del 12 %. En los productos agrícolas (principalmente, granos) subía al 24 %. Las cooperativas tenían en 2010 una capacidad de acopio de granos de 11,7 millones de toneladas de granos (cereales y oleaginosas), un 22 % del total nacional.

En las actividades agroindustriales, en 2003, la participación cooperativa en el valor de producción de las ramas productivas fue del 50 % en tabaco; 31 % en desmotado de



algodón; 22 % en lácteos; 19 % en yerba mate y 14 % en vinos. El promedio de todas las ramas llegaba al 5 %. En las ramas de aceites, harinas y carnes, que son las que aportan el mayor valor de la agroindustria, la participación cooperativa era del 1,5 % (gráfico 3.4).

**Gráfico 3.4.** Participación de las ramas en el VBP de la agroindustria cooperativa



La participación de las cooperativas en la exportación de productos primarios y manufacturas de origen agropecuario fue del 4,4 % en promedio durante el período 2000-2010, porcentaje que se mantuvo muy estable en dicho lapso. Por orden de importancia, por productos, fue de: tabaco: 49 %; lácteos: 22 %; cereales: 7 %; semillas oleaginosas: 7 %; bebidas y líquidos alcohólicos: 5 %. En otros productos la participación fue inferior al promedio. En valores, los granos explican lo sustancial de las exportaciones cooperativas y su expansión en el período.

## II. Diagnóstico institucional

La institucionalidad de las cooperativas, es decir, la forma en que se establecen los derechos y obligaciones de los socios, sus relaciones con otras instituciones públicas y privadas, y la organización que adoptan para ello, es esencial para el cumplimiento de sus fines últimos. Desde este punto de vista, las cooperativas pueden ser analizadas y clasificadas de distintas maneras. Para relacionar la situación, tendencias y estructura de las cooperativas con su institucionalidad, se adoptó un marco conceptual que aborda y clasifica las cooperativas por su "finalidad económica interna", que es el interés que lleva al asociado a integrarse a la cooperativa, y es determinante al momento de diseñar y evaluar las características concretas que asume cada institución cooperativa, así como su dinámica de cambio.



## 2.1. Principales finalidades de las cooperativas

### 2.1.1. Solucionar fallas de mercado

En este caso, que es posiblemente el más difundido, los productores buscan la organización cooperativa por la necesidad de reducir los costos de transacción originados en relaciones asimétricas de negociación con los eslabones de comercialización, industrialización y provisión de insumos. La institución cooperativa presenta pautas de organización que han demostrado ser adecuadas para solucionar las fallas que presenta el mercado: la gestión democrática facilita las condiciones de transparencia; la distribución de excedentes en proporción al uso es consistente con el objetivo de minimización de los costos medios del servicio que se procura; el carácter abierto facilita la incorporación de asociados y, con ello, el ganar escala y poder de negociación en la cadena de valor. Se incluye dentro de esta finalidad la provisión de servicios inexistentes en la localidad y también los casos donde la cooperativa es organizada para que el consumidor reconozca una especificidad del producto primario (producción orgánica, producción en el marco de la economía social, denominación de origen, etc.).

La finalidad en estos casos es apropiarse de parte de los beneficios generados en los eslabones comercial o industrial. Ello supone un aporte de capital que será el fundamento económico de dicha apropiación. Al ser las cooperativas organizaciones de carácter abierto y capital variable, muestran habitualmente limitaciones para el cumplimiento de este objetivo. Sin embargo, se registran en la experiencia nacional e internacional casos con importantes innovaciones organizacionales que procuran dar respuesta a dos necesidades que resultan complementarias: incrementar los ingresos de los productores agropecuarios y capitalizar las cooperativas.

Estos procesos han sido ampliamente analizados en muchos trabajos de investigación y publicaciones, donde se llegó a acuñar la expresión de cooperativas de “nueva generación”. Esta alude a las entidades que, a partir de innovaciones, como cuotas sociales con derecho de entrega transferibles a precio de mercado, obligaciones de entrega, o restricciones al ingreso, han procurado adaptar la institución cooperativa a una finalidad distinta a la tradicional (Cook 1993; Peirano 1994).

### 2.1.2. Mejorar la productividad del trabajo del productor familiar

El principal recurso de los pequeños productores agropecuarios es la fuerza de trabajo familiar. Esto hace que en dichas explotaciones habitualmente confluya el carácter de productor con el de trabajador rural, lo que tiene importantes implicancias en términos del diseño institucional de la cooperativa. Cuando una cooperativa tiene como finalidad económica interna mejorar la productividad del trabajo del productor familiar, y por lo tanto el ingreso familiar, intenta facilitar a éstos el acceso a los recursos de producción, optimizar su uso a partir de la organización asociativa parcial o total de la producción primaria, la generación de puestos de trabajo extraprediales, la recalificación laboral, etcétera. Ejemplos de funciones de la cooperativa que tiene esta finalidad interna son los siguientes:

- Acceso a la tierra, en particular a partir de la organización de cooperativas de trabajo que exploten colectivamente la tierra, o a través del arrendamiento de tierra por parte de las cooperativas agropecuarias.



- Organización de la producción primaria, a partir de la gestión cooperativa de los recursos de cada asociado.
- Servicio de maquinaria.
- Organización de servicios rurales para terceros.
- Organización de actividades agroindustriales, con el objeto de generar puestos de trabajo para el productor y su familia.
- Asistencia técnica para la reconversión productiva y la recalificación laboral.

## 2.2. La institucionalidad de las cooperativas

Es la que permitiría (si es adecuada) alcanzar la finalidad económica interna, y se encuentra establecida en la legislación del país y en las normas propias de la cooperativa. Los componentes principales de la institucionalidad son: sistema de participación, organización de los servicios, organización del trabajo, sistema de capitalización, modalidades de articulación con la cadena de valor y articulación con el desarrollo territorial. Se señalan a continuación algunos de los aspectos de esos componentes que son motivo de mayor análisis y debate en el cooperativismo argentino.

### 2.2.1. Sistema de participación

Es el conjunto de mecanismos y prácticas dirigidos a garantizar el control de la cooperativa por parte de los asociados. Por ser la cooperativa una empresa cuyo objetivo es la provisión de servicios a sus asociados, uno de sus rasgos distintivos es la participación democrática de estos en el diseño y control de sus servicios. Las herramientas y componentes básicos del sistema de participación son la Asamblea, el Consejo de Administración y la Sindicatura, complementados, según los casos por las asambleas distritales, las reuniones pre-asamblearias, las comisiones permanentes de carácter territorial, las comisiones permanentes de carácter funcional, los sistemas de información, la organización de juventudes y la educación cooperativa.

### 2.2.2. Organización de los servicios

Es el conjunto de pautas que definen el acceso a los distintos servicios de la cooperativa por parte de los asociados y los no asociados, el tipo de servicios que prestará la cooperativa, su distribución espacial, las condiciones de calidad y precio, los derechos y obligaciones que surgirán de la provisión de dichos servicios, tanto para los asociados como para los no asociados, y otros. Los principales rasgos específicos que presenta la organización de los servicios en las cooperativas son los siguientes:

- *Grado de diversificación:* Las cooperativas podrán ser especializadas o diversificadas (también llamadas multiactivas) de acuerdo a la cantidad de servicios que ofrecen a sus asociados; en las multiactivas se requiere la organización de **Secciones** para cada tipo de servicio.
- *Distribución territorial:* los servicios de las cooperativas están organizados sobre un territorio determinado. La configuración de dicha distribución condicionará el



acceso por parte de los distintos productores, y será resultado de una política de inversiones con un impacto espacial que no es neutro respecto a los distintos grupos de productores.

- *Derechos y obligaciones de entrega:* para los servicios de comercialización y transformación de la producción de los asociados pueden existir distintos tratamientos respecto al derecho o a la obligación de usarlos. El productor puede tener derecho a que su producción sea comercializada por la cooperativa, cualquiera que sea el volumen; el productor puede tener la obligación de entregar toda su producción, a los efectos de evitar conductas especulativas que debilitan la posición de la cooperativa en el mercado y, por lo tanto, se afecte el interés del conjunto; y el productor puede tener el derecho y la obligación de entregar un determinado volumen (cuota), superado el cual la comercialización del producto dependerá de la decisión de la cooperativa en función de las condiciones coyunturales del mercado. Estos derechos y obligaciones estarán vinculados a requisitos de calidad, que pueden ser más o menos exigentes, y a requisitos de capitalización. *Se hablará de cooperativas abiertas o relativamente cerradas haciendo referencia a las mayores o menores exigencias para acceder a los distintos servicios de la cooperativa (exigencias de calidad, de capitalización, de localización).*
- *Pautas para liquidación de productos:* la liquidación de la producción comercializada por la cooperativa puede adquirir múltiples formas de acuerdo a la cadena de valor de que se trate. La cooperativa puede vender a cuenta y orden del asociado, y pagarle en el momento de la venta a un precio de mercado públicamente conocido, menos una comisión de la cooperativa para cubrir sus gastos. En otro extremo, la cooperativa puede realizar liquidaciones parciales del producto entregado por el asociado, a un precio que surgirá considerando, como factores principales, el precio del producto final en el mercado y la calidad del insumo entregado por el productor. Este tipo de modalidad es más habitual en las cooperativas agroindustriales. Un debate importante dentro de estas pautas es la diferenciación de precios (o de descuentos por costos) de acuerdo al tamaño y ubicación del asociado. En algunas cooperativas se liquida un mayor precio al productor de mayor tamaño, porque reduce costos para la cooperativa, pero esta modalidad puede ser resistida por los productores más pequeños. También, con relación a los costos de transporte, la cooperativa puede optar o no por cargarlos al asociado, según la distancia a las plantas de acopio. Estos criterios son motivo de negociaciones en cada caso.
- *La cuenta corriente cooperativa agraria* es un instrumento jurídico-contable específico de este tipo de organizaciones: es similar, pero no igual, a la cuenta mercantil. Constituye la principal formalización de la relación entre el asociado y su cooperativa, junto con la cuenta de capital. En este tema, el debate se da principalmente sobre la tasa de interés recíproca que se pagará sobre los saldos de la cuenta, y los límites para el financiamiento (en particular para el retiro de insumos para la cosecha en curso).

### **2.2.3 La organización de la fuerza de trabajo**

Uno de los elementos que mejor explica la dinámica institucional es el vínculo entre quien desarrolla cada tarea y los asociados, en su doble carácter de propietarios y usuarios. De



acuerdo a este vínculo, las distintas experiencias pueden visualizarse como un continuo entre dos situaciones polares:

- *Cooperativas profesionalizadas*: existe un cuerpo profesional de empleados, jerarquizado, que no solo asume responsabilidades de ejecución, sino también de planificación. Los productores, a través de la Asamblea y el Consejo de Administración, tienen un rol de validación de las líneas estratégicas adoptadas y de control de gestión, pero no tienen una participación efectiva en las tareas de identificación de objetivos y diseño de dichas estrategias, ni en la organización o el control de los procesos de trabajo requeridos para la provisión del servicio. En la medida de que el cuerpo profesional priorice sus intereses particulares (maximización del tamaño de la organización, de la retribución a sus trabajadores, minimización de la carga de trabajo) por sobre los intereses de los productores asociados, se generan situaciones anómalas, habitualmente denominadas “gerentismo”.
- *Cooperativas autogestionadas*: funcionan a partir del trabajo solidario de sus asociados, que se hacen cargo de todas o la mayoría de las tareas de planificación y de ejecución. Es la situación típica de las cooperativas en sus momentos iniciales, cuando se trata de tareas que no requieren mayor especialización.

Entre estas dos situaciones polares se encuentran todas las intermedias, de acuerdo a los distintos niveles de complejidad administrativa, tamaño de la cooperativa, e incluso concepción ideológica de los asociados y los empleados. Las pautas de la relación entre los productores asociados y los trabajadores estarán vinculadas a la solución de los distintos problemas de delegación de autoridad y de coordinación de intereses contrapuestos existentes entre las partes, procurando que el sistema de incentivos (económicos, culturales) facilite la convergencia de estos intereses.

A este primer elemento, el vínculo entre el asociado y el trabajador, se agrega un segundo elemento relevante: la percepción del puesto de trabajo en la cooperativa como un beneficio que puede ser apropiado por sus asociados. Así, el desarrollo de la cooperativa genera oportunidades de trabajo para los asociados y sus familiares que, en ocasiones, puede tener la misma o mayor relevancia que el resto de los beneficios de los que se apropia el asociado en su carácter de productor agropecuario. Este sería el caso si la cooperativa no le ofrece condiciones de comercialización más favorable que la competencia (es decir, no soluciona fallas de mercado), o bien, si la cooperativa no cuenta con un sistema de capitalización que le permita apropiarse de los beneficios de la cadena de valor (eslabones comerciales o industriales). En ese caso podría ocurrir que la apropiación de los puestos de trabajo para su familia se transforme en el principal interés económico del productor. El análisis de estos aspectos tiene especial relevancia en los casos de constitución de nuevas cooperativas de agroindustria familiar. Si la finalidad principal es la creación de puestos de trabajo, entonces probablemente lo aconsejable sea adoptar la figura de cooperativa de trabajo.

#### **2.2.4. Sistema de capitalización**

El sistema de capitalización, definido como el conjunto de normas y prácticas que caracterizan el tratamiento del capital aportado por los asociados en la cooperativa, influye decisivamente en la evolución de la cooperativa y en sus eventuales transformaciones.



Dicho sistema, en la legislación argentina, está integrado por los siguientes componentes (Basañes 2010):

- Capital inicial: capital mínimo que deben suscribir los productores para asociarse, plazos y condiciones para dicha integración.
- Criterios de distribución y de capitalización del excedente repartible: criterios para definir el porcentaje del excedente que recibe cada asociado en función del capital integrado y/o de los servicios utilizados, y la proporción en que el excedente es capitalizado.
- Reembolso: condiciones para el reembolso de las cuotas sociales integradas por cada asociado.

Los *sistemas de capitalización tradicionales* se caracterizan por un capital inicial relativamente pequeño, capitalización sistemática de todos los excedentes y reembolso de todo el capital al momento del retiro.

A partir de estos modelos tradicionales y de sus limitaciones, las cooperativas, tanto en el ámbito nacional como internacional, han desarrollado distintos sistemas orientados a mejorar la propensión a aportar capital por parte de los productores, mejorar la previsibilidad de su tratamiento (frente a los asociados, a las propias necesidades de financiamiento de la cooperativa y a terceros acreedores) y garantizar al productor asociado la apropiación de parte de los beneficios de la cadena, en particular cuando ésta es la finalidad económica interna principal.

Los *sistemas de capitalización de agregado de valor* son aquellos fundamentalmente dirigidos a la apropiación de los beneficios de los eslabones industrial y comercial. Se caracterizan por un capital inicial elevado, estricta proporcionalidad entre el capital integrado y la producción entregada, y la habitual distribución de los retornos en efectivo. Regularmente, estos sistemas de capitalización se ven acompañados de una organización de los servicios de carácter cerrado y la subordinación técnica de parte de los asociados.

### **2.2.5 Modalidades de articulación con la cadena de valor**

A los efectos de mejorar los servicios a sus productores asociados, en el marco de su finalidad económica interna, la cooperativa adoptará distintas modalidades para articularse con el conjunto de la cadena de valor. Las principales formas que se adoptan para este fin son las siguientes.

- *Integración vertical dentro de la organización primaria*: se incorporan parte de los eslabones de la cadena de valor a la cooperativa de productores primarios. El grado de integración dependerá de las características de los mercados que articulan los distintos eslabones, la disponibilidad de recursos para integrar la actividad, la finalidad económica interna principal de la cooperativa, el grado de especificidad de las inversiones del productor en su explotación, etcétera. Es el caso típico de las cooperativas elaboradoras del producto primario: lácteas, tabacaleras, vitivinícolas, y similares.



- *Integración vertical a través de una federación de cooperativas*: se trata de “cooperativas de cooperativas” (cooperativas de segundo grado). Existen federaciones de carácter gremial y de carácter económico. Las primeras estarán orientadas a la representación de los intereses de sus asociados frente a los poderes públicos, a brindar servicios de consultorías a sus asociados, actividades de capacitación y difusión cooperativa, etcétera. Las federaciones de carácter económico son aquellas que procuran integrar verticalmente eslabones de la cadena de valor, a través de la asociación con organizaciones de igual figura jurídica y similares necesidades. Por ejemplo, federaciones para industrializar la producción acopiada por la cooperativa de base, para unificar la compra de insumos, o incluso producir en forma asociada dicho insumo. En el caso de que la integración reduce el grado de autonomía de cada uno de sus integrantes respecto al núcleo, se habla de *centralización*.

La integración de cooperativas de primer grado en cooperativas de segundo y tercer grado es importante y tiene larga data en la Argentina. Actualmente hay 16 entidades de segundo grado activas. Se analizan en el estudio dos experiencias de integración cooperativa con preponderancia de productores inicialmente en situación de exclusión social: FECOAGRO y FECOPAM. Los principales factores de éxito que se identificaron en dichos casos fueron: continuidad de las políticas públicas, modelos de autogestión, plan de negocios con orientación de mercado y centralización del control en la federación.

Otras posibilidades de articulación son:

- *Empresas controladas*: constitución de empresas de capital controladas, donde se procura el control en forma indirecta de una actividad, y se facilita la incorporación de capital de riesgo.
- *Alianzas estratégicas con cooperativas de similar base societaria*: es el caso de alianzas con cooperativas de seguro, de salud o de provisión de servicios públicos, con las que comparten parte sustancial de sus asociados.
- *Alianzas estratégicas con empresas de capital*: orientadas a reducir costos de transacción en determinados mercados, o a compartir esfuerzos de inversión asociados a un determinado servicio.

### **2.2.6 Articulación con el desarrollo territorial**

Las cooperativas son parte de la ruralidad, entendida esta como la dimensión social de un determinado territorio. Constituyen ámbitos abiertos y democráticos, donde los productores referencian sus reclamos y tienen la posibilidad de participar colectivamente en la solución de problemáticas que pueden exceder lo específicamente agropecuario. Infraestructura, educación, salud, medioambiente, vínculo urbano rural, son todas temáticas que atraviesan al productor agropecuario, y que pueden ser canalizadas a través de su cooperativa.

La capacidad de desarrollar este rol por parte de la cooperativa dependerá de la solidez de sus relaciones con el municipio, los sindicatos, agencias de transferencia de tecnología, universidades, organizaciones políticas, cámaras empresarias, como también de la visualización que la comunidad haga de la cooperativa (en función de su historia y presente) y del liderazgo sobre sus propios productores. Esto determinará el capital social de la cooperativa para participar en la organización de su territorio.



## 2.3 Tendencias institucionales

Para el análisis de las tendencias, las cooperativas fueron agrupadas, según algunos rasgos sobresalientes, en las siguientes: cooperativas tradicionales (incluyendo megacooperativas, tradicionales consolidadas, tradicionales en crisis y tradicionales emergentes por nuevos productos o nuevos mercados); cooperativas de agregado de valor; cooperativas de provisión de insumos; cooperativas de negociación; mercados cooperativos; cooperativas de productores en situación de exclusión (incluyendo cooperativas agrarias de gestión de la producción, de trabajo de producción colectiva y de trabajo para servicios rurales).

Las principales tendencias que se observaron, en respuesta a los cambios macroeconómicos y sectoriales de las últimas décadas, fueron las siguientes: concentración administrativa y dispersión territorial, con el consecuente proceso de sofisticación de los sistemas de participación; "recentraje" de sus actividades en el servicio principal, dejando de proveer otros servicios secundarios; profesionalización de su gestión; prevalencia del cálculo económico y de relaciones contractuales de largo plazo en el vínculo con los asociados; innovaciones en los sistemas de capitalización orientados a mejorar la previsibilidad en el tratamiento del capital; centralización de los sistemas de integración intercooperativa; pérdida de capital social para participar en la organización territorial.

En el libro resumido en este artículo se analizan varias experiencias de transformación institucional, significativas y relevantes para el diseño de políticas de promoción y ampliación de las organizaciones cooperativas.

## III. Las cooperativas y los pequeños productores agropecuarios

La hipótesis de que la asociación entre pequeños productores es una vía efectiva para superar sus problemas de competitividad y de vinculación a los mercados es de larga data en los programas y proyectos de desarrollo rural y de agronegocios del IICA y de otras instituciones de cooperación. En el estudio se intentó verificar si la modalidad de cooperativa cumplía esas funciones, en el caso argentino.

La mayor parte (el 79 %) de los asociados a cooperativas pertenecen a explotaciones agropecuarias familiares, y en particular a los tipos de productores más pequeños (Obschatko *et al.* 2007; Obschatko 2009). Del total de productores, según el Censo Nacional Agropecuario de 2002, en el promedio nacional, el 13,4 % está asociado a cooperativas. Sin embargo, los pequeños productores asociados a cooperativas son una fracción muy pequeña del total de su categoría (el 9 %), y esta proporción se reduce más cuanto menor sea el tamaño de la explotación y cuanto más desfavorecida sea la zona en cuanto a valor de producción. Así, si dicho promedio nacional se calcula excluyendo la Región Pampeana y la Mesopotamia, sólo el 3,3 % de los pequeños productores está asociado a cooperativas. Esto revela que, al año 2002, en que se hizo el Censo Agropecuario, la hipótesis no se verificaba.

A partir de 2003 la política agropecuaria ha prestado particular atención a la situación de los pequeños productores y agricultores familiares y, entre los instrumentos aplicados, se



promovió el asociativismo, fortaleciendo programas anteriores y creando nuevos. Como resultado, se formó un gran número de asociaciones de productores agropecuarios. Sin embargo, es reducida la proporción que adoptó la forma jurídica de cooperativas. Y en 2010, de las casi mil cooperativas creadas en esa década, el 60 % se encontraba en situación irregular. Este dato fue una alerta que motivó la indagación de las causas, a través de entrevistas a los actores, a expertos y a funcionarios de las áreas vinculadas a las cooperativas.

En el caso de las cooperativas que lograron permanecer, los factores favorables más señalados fueron los siguientes:

- ▶ El apoyo del sector público nacional y/o provincial en la financiación de inversiones en condiciones blandas o a fondo perdido, y en la promoción de la formación de cooperativas.
- ▶ La existencia de otros subsidios o facilidades que pudieran aprovecharse, como los que provienen de programas de municipios, de ONG, o de algunas empresas.
- ▶ La vinculación de la cooperativa con algún nicho de mercado dinámico (por ejemplo, productos orgánicos o diferenciados).
- ▶ La integración con una cooperativa de segundo grado que actuó como “tutora” o acompañante en la experiencia.
- ▶ El compromiso de los dirigentes.
- ▶ El nivel de instrucción y/o capacitación de los responsables, y en particular la capacitación sobre cooperativas y temas de negocios e informática.
- ▶ La mayor difusión de las herramientas informáticas y de comunicación a través del mercado y de programas de los gobiernos.

En cuanto a los factores que operaron en contra de la permanencia, se señala, por una parte, a las cooperativas mismas y, por otra, a la situación de partida de los socios. En relación con estos últimos, los pequeños productores enfrentan limitaciones para lograr experiencias sostenibles de organización cooperativa, principalmente por las siguientes razones: falta de recursos para la producción primaria; bajos ingresos familiares; informalidad impositiva; falta de capacitación en gestión económica de su propia finca y, más aún, en cooperativismo.

En cuanto a las limitaciones relacionadas con las cooperativas que forman, están: la pesada carga administrativa impuesta por la legislación, que requiere muchos registros formales; la falta de un plan de negocios que organice la actividad de la cooperativa; la no integración en entidades de grado superior, lo que reproduce los problemas de escala del productor, generando pequeñas cooperativas; la falta de capacitación cooperativista de los dirigentes.

## IV. Conclusiones y estrategia

Del estudio realizado, surge que las cooperativas tienen una larga historia en el país y juegan un papel importante en la economía y en la sociedad. Sin embargo, es necesario aplicar una política que potencie ese aporte y beneficie al país, a los productores agropecuarios y a sus



familias. En el contexto actual del sector agroalimentario argentino, las cooperativas son una forma organizativa que está en condiciones de aportar a los siguientes objetivos:

- Mejorar las condiciones de mercado de productos e insumos.
- Incrementar el agregado de valor a la producción primaria en el territorio.
- Mejorar la inclusión de los pequeños productores en el sistema económico, tanto en los aspectos productivos como de acceso a mercados.

Para lograrlo, se requiere una estrategia orientada a mejorar las condiciones en que actúan las cooperativas y a fortalecer las capacidades de sus asociados, actuales y potenciales, así como de los equipos técnicos de los organismos públicos con injerencia en la materia.

Los componentes de dicha estrategia propuestos en el estudio son los siguientes:

- a. fortalecer las capacidades y los recursos financieros y de gestión de los pequeños productores para integrar sociedades cooperativas sustentables, a través de acciones conjuntas con federaciones y cooperativas consolidadas y destinando recursos públicos para subsidiar algunos componentes;
- b. facilitar a pequeños productores y a los agricultores familiares la negociación colectiva en las cadenas agroindustriales concentradas y en los mercados de productos frescos y artesanales;
- c. contar con un marco legal que se adecue a las nuevas situaciones que enfrentan las cooperativas y a las particularidades de inserción de los pequeños productores;
- d. fortalecer las capacidades de productores, asociados, técnicos, facilitadores y funcionarios del área cooperativa;
- e. fortalecer la capacidad de identificación, de formulación de proyectos y de acceso al financiamiento por parte de las cooperativas consolidadas o en proceso de consolidación;
- f. generar, con carácter permanente, información, análisis y estudios sobre cooperativas agropecuarias que permitan la formulación, el seguimiento y la evaluación de políticas, programas y proyectos; y
- g. contar con una institucionalidad específicamente dirigida a las cooperativas agropecuarias, que permita la formulación y la ejecución de políticas, programas y proyectos, así como la articulación de los componentes mencionados.



## Referencias

- Basañas, CC. 2004. Nuevas estrategias de las cooperativas agropecuarias. Documentos Neticoop.
- \_\_\_\_\_. 1999. Nuevas estrategias de las cooperativas agropecuarias. Algunos ejes para el debate. *In Nueva visión del cooperativismo argentino. Homenaje al 80 aniversario del Primer Congreso Argentino de la Cooperación.* Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina. Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_. 2007. Políticas públicas y cooperativismo en Argentina. *In Políticas Públicas en Materia de Cooperativas. Reunión Especializada de Cooperativas MERCOSUR. (Serie Jurídica).* Buenos Aires, AR, Intercoop, Editora Cooperativa Ltda.
- \_\_\_\_\_. 2010. Sistemas de capitalización en las cooperativas agropecuarias: un estudio de casos. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires, AR, UBA.
- CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria). 2002. Documento base para la elaboración de políticas del sector cooperativo agropecuario. Buenos Aires, AR.
- \_\_\_\_\_. 1990 a 2009. Boletines electrónicos y comunicados de prensa.
- \_\_\_\_\_. 2009. Análisis sectorial. Crisis Lechera. Cooperativas de Tamberos.
- \_\_\_\_\_. 1995 a 1999. Revista Indicadores Agropecuarios.
- Cook, ML. 1993. Cooperatives and group action. *In Food and Agricultural Marketing Issues for the 21st Century*, D. Padberg, ed. FAMC 93-1, Texas A&M University, pp. 154-69.
- Lattuada, M; Renold, J. 1996. El cooperativismo agrario argentino ante la globalización. Buenos Aires, AR, Editorial Siglo XXI.
- \_\_\_\_\_. 2006 (a). Estado de situación del cooperativismo agrario argentino. IV Encuentro de Investigadores Latinoamericanos. Red Latinoamericana de Investigadores en Cooperativismo. Alianza Cooperativa Internacional, 14 y 15 septiembre.
- \_\_\_\_\_. 2006 (b). Modelos de cooperativas agrarias y capital social en el desarrollo rural. *In Olivera Gabriela. comp. Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos, Córdoba, AR, Ferreyra Editor.*
- Obschatko, E; Foti, P; Román, M. 2007. Los pequeños productores en la República Argentina. Importancia en la producción agropecuaria y en el empleo en base al Censo Nacional Agropecuario 2002. Buenos Aires, AR, IICA/SAGPyA.



Obschatko, E. 2009. Las explotaciones agropecuarias familiares en la República Argentina: un análisis a partir de los datos del Censo Nacional Agropecuario 2002. Buenos Aires, AR, MAGyP/IICA.

Peirano, C. 1994. La cooperativa como instrumento de organización del productor agropecuario. Documento de Investigación no. 12. Instituto de Economía y Sociología Rural. Buenos Aires, AR, INTA.



## Seguros agropecuarios: un instrumento de gestión del riesgo

*Fernando Vila  
Marcelo Núñez*

### Resumen

Existen diferentes riesgos en la actividad agropecuaria que amenazan su normal desempeño y afectan las finanzas de los productores y de los países. La tipos de riesgo están relacionados principalmente con los efectos negativos en la producción, la comercialización y las finanzas de la actividad agropecuaria. Algunos de estos riesgos pueden ser asumidos y mitigados tomando en cuenta algunas alternativas, sin embargo, uno de los factores que tiene mayor incidencia sobre esta actividad es el comportamiento del clima, factor que esta fuera del control de los productores. Uno de los instrumentos más importantes de gestión del riesgo es el seguro agropecuario. Existen diversos conceptos y pasos que se deben seguir para la implementación de los seguros, además de diferentes tipos de seguros, en los cuales el papel de los actores públicos y privados es fundamental. Las modalidades de implementación pueden ser las siguientes: sistema público, sistema privado y sistema público – privado. Asimismo es relevante, la disponibilidad de información de calidad para la implementación del seguro agropecuario.

### Palabras clave

- Gestión del riesgo, instrumentos, seguros agropecuarios, información climática.

### I. El comportamiento del clima, su impacto en la producción y los recaudos que pueden tomar los productores

No hay duda de que uno de los factores que más incide en los resultados productivos de la actividad agropecuaria es el comportamiento del clima, factor que, además, está fuera del control de los agricultores. Al compararse con los otros factores de producción —recursos naturales, tecnología, manejo, etc.— es el clima el que explica la variabilidad de los resultados productivos.



Es por ello que los agricultores, independientemente de su tamaño, al momento de tomar la decisión de qué y cómo producir revisan su propia historia productiva, las expectativas de precios y los pronósticos climáticos, más o menos sofisticados, para ver si se inclinan por una u otra actividad y para definir la cantidad de recursos que le van a destinar. Con base en estos pronósticos, y según su capacidad económica y su mayor o menor aversión al riesgo, toman las decisiones respectivas.

Para ello consideran, entre otros factores, los recursos naturales, humanos, técnicos y económicos con los que cuentan, sus posibilidades de acceder a fuentes de financiamiento externas y, si se trata de un producto cuyo destino es el mercado, el nivel de demanda y el precio que esperan obtener. En función de los recursos (naturales, técnicos y económicos) y sus expectativas, en general y de modo implícito, analizan aquella combinación de actividades productivas que les permita obtener, en un futuro más o menos cercano y según el tipo de producción, el mejor resultado económico con el menor riesgo posible.

La diversificación productiva, tanto en el espacio como en el tiempo, es una de las principales estrategias que pueden adoptar los agricultores para minimizar los riesgos agrícolas. Con ello buscan dispersar y compensar los daños que un posible evento adverso les pueda provocar.

Otra alternativa que puede estar al alcance de los agricultores, según su capacidad económica y su conocimiento técnico, consiste en incorporar tecnologías que tengan como atributo disminuir la vulnerabilidad y la exposición al riesgo de la actividad productiva. Ejemplo de ello son el uso de variedades de cultivos que se adapten mejor a las condiciones ecológicas dominantes, así como épocas de siembra y cosecha que contemplen los períodos de menor expresión de eventos extremos del clima y, por tanto, disminuyan la vulnerabilidad de la actividad productiva ante este tipo de riesgos.

Otras alternativas para una mejor gestión de riesgos son: tener reservas de agua (o reservas de alimento para ganado) para enfrentar déficits hídricos; estar preparados para enfrentar excesos hídricos provocados por lluvias intensas; tener cortinas rompevientos o mallas para proteger los cultivos ante un evento de granizo; tener sistemas de control de heladas.

En términos generales, tomando en cuenta la actividad productiva de que se trate y los riesgos específicos a los que puede estar expuesta, así serán las medidas de carácter técnico que deben tomarse para disminuir los impactos negativos de un evento climático adverso.

### **1.1. Los seguros agropecuarios como un instrumento de gestión de riesgos**

Se pueden registrar eventos climáticos de magnitud tal que las medidas de carácter técnico adoptadas resultan insuficientes. En estos casos, una opción eficiente consiste en transferir ese tipo de riesgos a entidades capaces de asumirlos: las compañías de seguros.

El negocio de estas compañías es comprar riesgos de diferente origen y magnitud, asociados a la actividad del ser humano o producto de otras circunstancias adversas. Para



que el negocio funcione, las compañías aseguradoras buscan dispersar los riesgos y compensar los posibles daños —al igual que los agricultores— en el espacio y en el tiempo, como también desarrollar productos de seguros que cubran riesgos en diferentes ramos o carteras (vida, automóviles, hogar, hurto, etc.). Su propósito es contar con un monto de primas que les permita enfrentar los posibles perjuicios económicos derivados de un evento adverso asegurado.

Hay eventos, como los riesgos de accidentes de automóviles, que tienen la característica de ser sucesos localizados e independientes, que afectan solamente a los participantes en este tipo de circunstancias y, por tanto, los costos de indemnización que implica la cobertura (capital expuesto a riesgo en general de escaso monto en términos relativos a la capacidad económica de este tipo de empresas) son compensados por la gran cantidad de asegurados cubiertos en ese ramo. Pero hay eventos de otra magnitud, denominados “catastróficos”, categoría en la que se pueden incluir los riesgos a los que está expuesta la agricultura. En general, los eventos de la naturaleza (eventos climáticos adversos, terremotos, etc.) afectan territorios extensos y perjudican, simultáneamente, a varios agentes: ocasionan daños a la producción, la vivienda, la infraestructura, etcétera.

Por tanto, la cantidad de capital expuesta a este tipo de riesgos es de gran magnitud y, de ocurrir un evento de estas características, para poder hacer las indemnizaciones respectivas, hay que tener suficientes fondos líquidos como para satisfacer los compromisos que se asumieron con el seguro.

Los eventos climáticos adversos generalizados, que afectan simultáneamente a varios agentes/empresas en una gran extensión territorial, como una sequía o una inundación, se denominan “eventos sistémicos”. Ahora bien, desde hace un tiempo, se ha observado un incremento considerable en la frecuencia y la magnitud de estos eventos sistémicos, situación que los entendidos atribuyen a la creciente variabilidad del clima (que se observa en el corto plazo), fenómeno que ocurre, a su vez, en un contexto de cambio climático planetario. Es por esto, así como por el elevado monto del capital expuesto a este tipo de riesgos, que la cobertura para los eventos que afectan la actividad agropecuaria suele tener, también, un costo relativamente alto.

Esto, entre otros motivos, puede explicar la poca penetración de los seguros agropecuarios en varios países de América Latina y El Caribe, y puede explicar, también, por qué muchos Estados aportan recursos para subsidiar la contratación de este tipo de coberturas.

Al diseñar las coberturas que ofrece al mercado de los productores agropecuarios, la industria del seguro recurre a una serie de cálculos que les permiten definir los montos de las primas a recaudar, a fin de poder enfrentar este tipo de siniestros. El concepto básico para realizar los cálculos mencionados es el de prima pura o prima técnica, el cual está en función de la frecuencia y la magnitud del daño que se pretende cubrir. Esto exige tener información suficiente (series de datos extensas en el tiempo y con suficiente cobertura espacial) para estimar la probabilidad de ocurrencia de un evento climático adverso y su magnitud (nivel de impacto en la producción considerada). Además, las compañías aseguradoras recurren a sus propias fuentes de datos para estimar los niveles de siniestralidad que han registrado en sus respectivas carteras.



La siniestralidad es el cociente entre el monto total de siniestros de una cartera dada y el premio total comercial recaudado.

$$\text{Siniestralidad} = \text{Monto total siniestros} / \text{Premio total}$$

El premio total es la sumatoria de los premios recaudados; siendo el premio el producto entre la prima comercial (%) y el capital asegurado.

La prima comercial es el resultado de sumar a la prima pura de riesgo otros componentes, como los recargos por seguridad para eventos de magnitud extraordinaria, los costos del reaseguro, los costos de administración y los costos de ventas. Si la compañía de seguros afronta una siniestralidad igual al 100 %, quiere decir que el total del premio comercial que cobró lo destinó al cumplimiento de sus obligaciones (hacer frente a las indemnizaciones).

A su vez, las compañías de seguros se apoyan en determinados principios, como la ley de los grandes números (a mayor cantidad de asegurados mayor dispersión de riesgos y por tanto mayor capacidad para compensar los daños) y el principio de mutualidad, que significa que los aportes hechos por los diferentes agentes asegurados tienen como fin cubrir las pérdidas que sufren algunos de ellos.

De ello se desprende que haya diversas modalidades de dispersión de riesgo, unas relacionadas con el espacio (se cubren eventos en diferentes zonas o regiones), otras relacionadas con el tiempo (se cubren eventos que pueden ocurrir en diferentes momentos), y otras propias de la industria aseguradora. Ejemplo de esto último es la posibilidad que tiene una compañía de seguros local de transferir una porción del riesgo asumido a otra compañía, en general de mayor porte económico y de participación global: las denominadas empresas reaseguradoras. Otra forma de dispersar el riesgo es constituir un esquema de coaseguro, donde dos compañías o más llegan a un acuerdo para cubrir un mismo riesgo.

## II. Tipos de seguros

En la actividad aseguradora agraria se ofertan varios tipos de seguros climáticos que, a grandes rasgos, se pueden clasificar en *seguros tradicionales* y *seguros basados en índices*<sup>16</sup>. La diferencia entre ambos reside en la forma de medir los daños. Los *seguros tradicionales* evalúan de modo directo —en el campo— el daño a la producción, mientras que los *seguros basados en índices* aplican un procedimiento indirecto de evaluación de daños. En este último caso, la evaluación se hace midiendo el comportamiento de variables que juegan un rol determinante en los procesos productivos, como la lluvia y la temperatura. El agricultor damnificado recibe la indemnización, siempre y cuando los valores de los índices considerados estén por debajo de cierto valor acordado entre las partes y denominado “umbral” o “gatillo”.

16 Adaptado de: Agricultural Risk Management Training. Diseño de un programa de manejo de riesgos por índice climático. Washington, DC, Banco Mundial. 2010



**2.1.** Entre los *seguros tradicionales* destacan:

- *El seguro de cultivos contra riesgos nombrados.* Este tipo de seguros implica la evaluación de las pérdidas ocasionadas por uno o varios riesgos específicos (riesgos nombrados). La indemnización se calcula midiendo el porcentaje de daño en el campo: la evaluación la realiza un ajustador de pérdidas (perito tasador de daños). Este tipo de seguros es comprensible y transparente: se utilizan reglas de medición de daños definidas y el monto asegurado se acuerda previamente. El seguro nombrado contra granizo es el más común y ha estado disponible desde hace más de 100 años en varios países.
- *Los seguros multi-riesgos (MPCI, Multi-Peril Crop Insurance).* Este seguro de cultivos se basa en los rendimientos por unidad de superficie. Para que opere esta cobertura, es necesario establecer un rendimiento crítico, por debajo del cual se activa el seguro. El rendimiento asegurado es generalmente entre el 50 % y el 70 % del rendimiento promedio de la finca. Si el rendimiento obtenido es menor al rendimiento asegurado, se paga una indemnización igual a la diferencia entre el rendimiento real y el rendimiento asegurado. El monto asegurado surge de multiplicar el rendimiento garantizado por el precio del producto previamente acordado. Como ventaja relevante, el seguro multi-riesgo cubre todos los riesgos de daños, salvo aquellos que específicamente se excluyan. Las desventajas más importantes están asociadas a la selección adversa (los agricultores menos eficientes son los que tienden a asegurar), el riesgo moral (incremento artificial de las pérdidas por parte de los agricultores) y el alto costo para el ajuste de pérdidas.

**2.2.** Los *seguros basados en índices* indemnizan a los agricultores, según el comportamiento de un indicador (índice) indirectamente relacionado con las pérdidas en el campo. Los tipos de índices que se utilizan hoy en día son los de rendimientos (en áreas de riesgos homogéneas que comprenden a varios agricultores) y diferentes parámetros climáticos o indicadores indirectos, asociados al comportamiento del clima, como el Índice de Vegetación de Diferencia Normalizada (IVDN o INDV). Entre los seguros por índice están:

- *Seguros por índices de rendimiento de área:* Este tipo de seguros se basa en estimaciones del rendimiento en una zona/región homogénea. Las indemnizaciones se activan siempre que los rendimientos de la zona/región caigan por debajo de un umbral preestablecido.
- *Seguros por índices climáticos:* Se basan en series de tiempo de variables climáticas críticas (p. ej. precipitación y temperatura). Las variables climáticas, informadas por las estaciones meteorológicas, se toman en consideración a un paso de tiempo especificado (por lo general a diario). El seguro se estructura con base en el comportamiento de estas variables, de manera que los pagos por concepto de indemnizaciones sean recibidos por los asegurados en la medida en que el valor que toma la variable esté por debajo del umbral —determinado por el análisis estadístico de la serie de datos— y altamente correlacionado con las pérdidas en el campo. Esta modalidad se utiliza para proteger contra eventos sistémicos, como el exceso o déficit de precipitaciones.



- *El Índice de Vegetación de Diferencia Normalizada (IVDN o INDV)*, mencionado anteriormente, estima el estado de la vegetación mediante sensores remotos; de esa forma, puede identificar la presencia de vegetación verde en la superficie y caracterizar su distribución espacial, así como la evolución de su estado a lo largo del tiempo. El comportamiento de la vegetación está determinado fundamentalmente por las condiciones climáticas. La interpretación del índice también debe tomar en cuenta los ciclos fenológicos de la vegetación considerada. Con base en la información de series históricas relativas al comportamiento del INDV es que se definen los umbrales o gatillos que activan el pago de indemnizaciones, en caso de ocurrir un evento que provoque daños y que se ubique por debajo de dichos umbrales o gatillos.

### III. El papel de los actores públicos y privados en la implementación de los seguros agropecuarios

La tendencia moderna indica que los esquemas de carácter público-privado, en sus distintas modalidades, son los más apropiados y eficientes para implementar sistemas de coberturas adecuados a las necesidades de la agricultura. Entre las formas de intervención del Estado, se pueden señalar: ayudas ex- post, subsidio a las primas, reaseguro, e incluso puede llegarse al extremo de que el Estado no intervenga. La oferta de seguros, por su parte, puede provenir de tres modalidades: 1. sistema absolutamente de mercado; 2. sistema absolutamente intervenido y 3. sistema de cooperación público-privado.

#### 3.1. Sistema público

Un sistema absolutamente intervenido por el Estado implica un alto costo fiscal y está sujeto a fuertes presiones sectoriales para incidir sobre el acceso a los posibles beneficios que pueda brindar el sector público. En países de escasos recursos y muchas demandas sociales, esta modalidad no contribuye a incorporar la cultura de la gestión del riesgo por parte de los agricultores. Ante la ocurrencia de un siniestro, los productores saben que contarán con recursos provenientes del erario público para ser indemnizados.

#### 3.2. Sistema privado

Una de las restricciones para el desarrollo de la actividad aseguradora en la agricultura se debe a los riesgos a los que esta se encuentra expuesta, en general catalogados como catastróficos. Los de carácter sistémico, como la sequía o las inundaciones, pueden afectar regiones completas y perjudicar simultáneamente a varios agricultores. Esto significa que el capital expuesto a los mismos riesgos (varios agricultores) es de gran magnitud, lo que le quita atractivo al negocio. Esto de parte de la industria aseguradora, pero, del lado de los agricultores, el monto de las primas sería tan elevado que ni siquiera considerarían la posibilidad de contratar esa cobertura. La modalidad de un sistema absoluto de mercado, entonces, está marcada por los riesgos que se corren en la actividad agropecuaria.



### 3.3. Sistema público-privado

El esquema público-privado aparece como la forma que mejor se adapta al diseño de coberturas para atender los riesgos del sector agropecuario. Esto se fundamenta en tres pilares:

- ▶ Limitado costo fiscal y presupuestado.
- ▶ El Estado le da estabilidad al sistema, aportando recursos e insumos de gran importancia para la actividad aseguradora (p. ej. información sectorial y agrometeorológica).
- ▶ El sector privado aporta su conocimiento y asume —total o parcialmente— los riesgos en un marco de estabilidad, con reglas de juego claras y permanentes. Esto estimula la participación de las empresas aseguradoras y reaseguradoras, las cuales asumen y comparten los riesgos, conjuntamente con el Estado, propiciando un desarrollo del mercado basado en una mayor difusión del instrumento y en la competencia por servicios y limitando, al mismo tiempo, las posibles presiones sectoriales.

La experiencia internacional exitosa se caracteriza por haber asumido este tipo de esquema. Los casos de España y México, con sus matices y particularidades, son ejemplo de ello.

## IV. La información como insumo vital para la implementación de los seguros agropecuarios

Uno de los aspectos más importantes para el desarrollo de un sistema de gestión de riesgos, en particular de riesgos agropecuarios, es la información; la información permite diseñar coberturas técnicamente adecuadas y comercialmente viables. Se necesitan datos meteorológicos, imágenes satelitales, datos sobre la fenología de los cultivos, información estadística que refleje la evolución de la superficie ocupada con los distintos rubros y su respectiva productividad, datos sobre los recursos naturales, datos de costos y resultados económicos, etcétera. Está claro que para obtener tal diversidad de datos es necesario que las diferentes fuentes de información con las que cuenta cada país trabajen de forma articulada y coordinada.

Luego, los datos deben ser incorporados a modelos propios de la técnica aseguradora agraria, para obtener información que permita definir las bases para el diseño de coberturas en este sector.

A ello se debe sumar la información sobre el bien asegurado y el riesgo específico para el que se requiere cobertura. Dicha información, sintéticamente, se refiere a lo siguiente:

- ▶ Información sobre el bien asegurado:
  - Tipo de producción (cultivo, ganado, forestal)
  - Fechas de desarrollo
  - Especies, variedades
  - Superficie



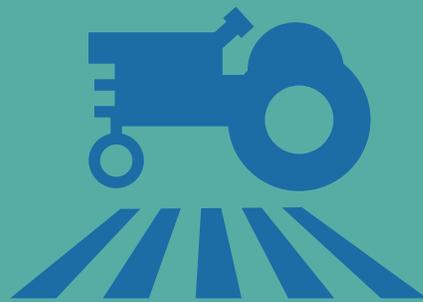
- ▶ Información sobre el riesgo
  - Gravedad (frecuencia e intensidad)
  - Fechas de ocurrencia

## Referencias

Banco Mundial. 2010. Agricultural Risk Management Training. Diseño de un Programa de Manejo de Riesgos por Índice Climático. Washington, DC, US.

Hatch, D; Núñez, M; Vila F; Stephenson, K. 2012. Los seguros agropecuarios en las Américas: un instrumento de gestión del riesgo. San José, CR, IICA, ALASA.





## Sección II

# Instrumentos de Cooperación



## Metodología para identificar necesidades de formación agroempresarial y asociativa

*Daniilo Herrera  
Daniel Rodríguez  
Marcelo Núñez*

### Resumen

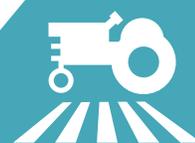
Esta metodología permite identificar las necesidades de formación agroempresarial y asociativa, así como la capacidad de las instituciones públicas y las organizaciones privadas de satisfacer esas necesidades. La metodología se apoya fundamentalmente en dos actividades: un Taller de demanda y un Taller de oferta. No obstante, como parte del trabajo también se diseñó un método que permite determinar objetivamente la magnitud de las necesidades identificadas, y priorizar las áreas que deben ser atendidas con mayor prontitud por parte de las instituciones. De esa forma, con datos objetivos y un diálogo constante, se propicia el fortalecimiento de los mecanismos de apoyo vigentes. La metodología se desarrolló en el marco del “Proyecto hemisférico de fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y asociativas en las Américas” ejecutado por el Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC) del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

### Palabras clave

- Capacidades agroempresariales y asociativas, capacidades institucionales, vinculación a los mercados, fortalecimiento de capacidades.

### Introducción

El “Proyecto hemisférico de fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y asociativas en las Américas” llevado a cabo por el Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC) del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) dirigió sus esfuerzos a cuatro actividades principales: 1) identificar capacidades institucionales en materia de formación empresarial y asociativa; 2) propiciar una mayor sinergia interinstitucional para fortalecer las capacidades de todas y cada una de las instituciones participantes; 3) diseñar instrumentos que permitan el fortalecimiento de



las capacidades empresariales y organizativas de los productores; 4) diseñar e implementar una estrategia de difusión de los instrumentos desarrollados.

En este documento se presenta de manera resumida la metodología que permitió cumplir los objetivos de la primera actividad<sup>17</sup>.

La metodología para identificar necesidades de formación agroempresarial y asociativa se apoya fundamentalmente en dos actividades: (1) un Taller de demanda y (2) un Taller de oferta. No obstante, como parte del trabajo también se diseñó (3) un método que permite determinar objetivamente la magnitud de las necesidades identificadas, y priorizar las áreas que deben ser atendidas con mayor prontitud por parte de las instituciones.

## I. El Taller de demanda

### 1.1 Objetivo del taller

El taller tiene como objetivo identificar las debilidades de los productores y agroempresarios en materia de gestión agroempresarial y asociatividad.

### 1.2 Pasos previos

Antes de celebrar el taller deben cumplirse los siguientes pasos:

#### a. Selección de rubros agropecuarios

Se trata de rubros agrícolas o pecuarios representativos de la economía agroalimentaria del país; pueden ser grupos de productos, como “granos básicos”, o bien, rubros independientes, como “hortalizas”, “frutas”, “carnes”, “huevos”, “leche”, etcétera. Los rubros se eligen en una reunión de trabajo con personas conocedoras del sector agroalimentario (Grupo de selección). Es aconsejable no seleccionar más de cinco rubros, cantidad que se estima razonable para tener una visión aproximada de la situación del sector en cuanto a capacidad agroempresarial y asociativa. Además, esto facilita el manejo del taller y la tabulación de la consulta.

Algunos criterios para la selección de los rubros pueden ser: 1) presencia de pequeños productores, 2) presencia de organizaciones, 3) generación de empleo, 4) generación o ahorro de divisas, 5) potencial en el mercado nacional, 6) potencial en el mercado externo, con calificaciones de mayor a menor en una escala de 3, 2, 1 y 0 cuando el criterio no aplica.

#### b. Reunión de sensibilización

Esta reunión tiene como propósitos: 1) compartir los objetivos y alcances del trabajo, así como los beneficios que se espera obtener, y 2) seleccionar a las personas que van a

17 Para consultar la metodología, ver: Herrera, D; Rodríguez, D; Núñez, M. 2012. Metodología para identificar necesidades de formación agroempresarial y asociativa. San José, C.R., IICA. 58 p



participar en el Taller de demanda. A esta reunión de sensibilización se invita a gerentes, directores, líderes de organizaciones de productores y asociaciones vinculadas los rubros elegidos, como también a representantes de instituciones relevantes del sector agropecuario. Al Taller de demanda se invita a las siguientes personas: a) pequeños y medianos productores y agroempresarios, preferiblemente miembros de asociaciones; b) gerentes y directores de asociaciones, cooperativas, y otras, de los rubros seleccionados; c) otros actores (agroindustrias, acopiadores, exportadores, otros) que tengan relaciones comerciales con los productores de los rubros elegidos y con los productores que los representan. La idea es aprovechar su conocimiento de las posibles debilidades agroempresariales y asociativas de los productores. También se puede invitar a proveedores de servicios que por su relación con los productores estén al tanto de sus necesidades. Se recomienda invitar a un máximo de 15 personas por rubro, las cuales trabajarán en mesas separadas cuando se realice el Taller de demanda.

### c. **Nombramiento de equipos facilitadores de mesa y reunión previa a la celebración del taller**

Para cada rubro/mesa, se debe nombrar un facilitador y un secretario; se deberá hacer una reunión con ellos antes del taller para discutir la metodología y los pasos que se van a seguir. En cuanto al 1) Facilitador de Mesa, su función es presentar el taller, aclarar dudas y orientar la discusión; debe ser un profesional con experiencia en el sector agrícola y un buen comunicador. En cuanto al 2) Secretario de Mesa, tendrá a su cargo anotar las conclusiones en una computadora y proyectar las presentaciones; es un apoyo importante para el facilitador de mesa y conviene que también sea un profesional vinculado con el tema agrícola y que tenga un muy buen manejo computacional.

## 1.3 Realización del taller

Comprende dos sesiones de trabajo: en la primera 1) se hace una consulta a los productores a fin de detectar sus debilidades en materia de gestión agroempresarial y asociativa; en la segunda 2) se discuten las razones de los resultados alcanzados en la primera sesión.

### a. **Sesión de trabajo 1**

El objetivo es que los productores llenen formularios que permitan registrar sus debilidades en los temas de agroempresarialidad y asociatividad, cuantificarlas en el mismo taller y discutir las en plenaria, por mesa y para el consolidado de todas las mesas. Para ello se siguen los siguientes pasos:

- En cada mesa, llenado y tabulación de los formularios para identificar las necesidades de fortalecimiento en gestión agroempresarial y asociatividad. La sección 1 del formulario comprende temas relacionados con la gestión agroempresarial, la sección 2, el tema de la asociatividad.





**Cuadro 5.3.** Hoja para tabulación de formularios.  
Ejemplo relativo a la sección de gestión agroempresarial



Nombre de la mesa (producto): \_\_\_\_\_

Sección 1. Identificación de las necesidades de fortalecimiento de la gestión agroempresarial	Cantidad de respuestas		
	Sí	No	No responde
1. ¿Conoce los productos que está demandando el mercado?			
2. ¿Conoce a los clientes a los cuales podrá vender sus productos?			
3. ¿Conoce la calidad y la cantidad que estos clientes exigen?			
4. ¿Conoce los precios a los que podrá vender sus productos?			
5. ¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?			

Se dispone de una hoja electrónica que automáticamente calcula porcentajes y en la que el equipo facilitador de la mesa “vacía” los resultados:

**Cuadro 5.4.** Hoja electrónica  
Ejemplo relativo al área de conocimiento del mercado

I. Conocimiento del mercado	SÍ	NO	No contesta	total
1. ¿Conoce los productos que está demandando el mercado?	5	15	0	20
	25%	75%	0%	100%
2. ¿Conoce a los clientes a los cuales podrá vender sus productos?	8	11	1	20
	40%	55%	5%	100%
3. ¿Conoce la calidad y la cantidad que estos clientes exigen?	4	16	0	20
	20%	80%	0%	100%
4. ¿Conoce los precios a los cuales podrá vender sus productos?	6	13	1	20
	30%	65%	5%	100%
5. ¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?	3	17	0	20
	15%	85%	0%	100%

Promedio simple			
Sí	No	No contesta	Total
26%	72%	2%	100%

En el ejemplo del área de conocimiento del mercado, en cuanto a la pregunta ¿Conoce los productos que está demandando el mercado?, 75 % de los productores de la mesa respondieron negativamente. La hoja también calcula el promedio para el total de las preguntas del área. En este caso, las respuestas obtenidas señalan que la mayoría de los productores tienen serias deficiencias en esta área, ya que el 72 % de las respuestas fue negativo (ver tabla de Promedio simple en cuadro 5.4).

- La hoja electrónica promedia automáticamente los resultados de las cinco áreas que se están evaluando para la gestión agroempresarial y genera un



cuadro como el siguiente (cuadro 5.5). En este ejemplo hipotético, es evidente que los productores de la mesa tienen deficiencias en las cinco áreas, pues el promedio de respuestas negativas fue de un 80,8 %.

**Cuadro 5.5.** Resultados necesidades gestión empresarial

MESA 1. Nombre de la mesa (rubro) \_\_\_\_\_  
(Incluye respuestas NO)

Área	%
I. Conocimiento del mercado	72,00
II. Estrategia de venta	85,00
III. Gestión de la producción	67,00
IV. Finanzas	88,00
V. Gestión del riesgo empresarial	92,00
Promedio para la mesa	80.80

- El equipo de coordinación general prepara un cuadro-resumen para todas las mesas; a continuación, un ejemplo:

**Cuadro 5.6.** Resultado debilidades gestión agroempresarial todas las mesas

Resultados de respuestas NO. En porcentajes					
Área	Frutas y hortalizas	Ganado menor	Plantas medicinales	Sésamo	Promedio simple
I. Conocimiento del mercado	50.00	17.50	30.00	76.67	43.54
II. Estrategia de venta	16.67	28.13	33.30	56.25	33.59
III. Gestión de la producción	41.67	12.50	50.83	54.14	39.79
IV. Finanzas	3.30	5.00	22.00	52.00	20.58
V. Gestión riesgo empresarial	38.89	25.00	22.22	76.67	40.70
<b>Promedio simple</b>	<b>30.11</b>	<b>17.63</b>	<b>31.67</b>	<b>63.15</b>	<b>35.64</b>

El cuadro muestra el nivel estimado de debilidad por área y por mesa (rubro), expresado en porcentajes de respuestas negativas. El porcentaje promedio para todas las áreas de la mesa es un indicador de la situación de fortaleza o debilidad global del rubro para el tema de gestión agroempresarial. Horizontalmente, el cuadro muestra el promedio del taller para todas las mesas para cada una de las áreas, así como el promedio de todas las mesas (35,64 % en el ejemplo), lo que ofrece una visión aproximada de lo que puede estar sucediendo en el país.

- Se lleva a cabo una asamblea general para presentar los resultados de cada mesa y de todas las mesas en conjunto (cuadro 5.6), tanto para el tema de gestión agroempresarial como para el de asociatividad.



### a. Sesión de trabajo 2

El objetivo de esta sesión es discutir, en cada mesa, las razones que podrían explicar los resultados alcanzados en la sesión anterior y, además, plantear posibles soluciones a las debilidades identificadas. Se procede como sigue para ambos casos, gestión agroempresarial y asociatividad:

- Se presentan en pantalla, a modo de recordatorio, los resultados cuantitativos de la mesa.
- Se discuten y consensuan 1) las razones que explican los resultados, y 2) las posibles soluciones. Se completa un cuadro por mesa.

**Cuadro 5.7.** Razones y posibles soluciones para las dificultades encontradas en gestión agroempresarial

Nombre de mesa (rubro): \_\_\_\_\_

Razón	Solución

- Los resultados de cada mesa se presentan y discuten en asamblea.
- La Coordinación General hace una síntesis de las presentaciones y se abre un espacio para una discusión general.

## II. El Taller de oferta

### 2.1 Objetivo del taller

Identificar la capacidad institucional para atender las necesidades agroempresariales y asociativas expresadas por los productores en el Taller de demanda, y plantear propuestas que permitan fortalecer los mecanismos de apoyo vigentes.

### 2.2 Pasos previos

Los siguientes pasos deben cumplirse antes de realizar el taller:

#### a. Nombramiento de un equipo de coordinación general

Es deseable que sea el mismo equipo que coordinó el Taller de demanda



**b. Identificación de las instituciones y organizaciones que serán invitadas al taller**

Es preciso identificar aquellas instancias gubernamentales y privadas que disponen de instrumentos o metodologías para dar formación en gestión agroempresarial y asociatividad. Será necesario convencerlos de que entreguen sus instrumentos antes del taller para poder evaluarlos y presentarlos durante el evento. Estas instancias jugarán un papel fundamental en el Taller de oferta, pero se puede invitar a otras instituciones y organizaciones que participaron en la Reunión de sensibilización y en el Taller de demanda.

**c. Nombramiento de equipos facilitadores de mesa y reunión previa al taller**

Se procede igual que para el Taller de demanda.

**d. Preparación de información para el taller**

Se debe trabajar en lo siguiente: 1) preparar cuadros de las debilidades que se registraron en gestión agroempresarial y asociativa jerarquizadas por área y por tema; 2) completar formularios sobre iniciativas nacionales para el fortalecimiento de capacidades (ver punto b. anterior), y, con base en esta información, 3) elaborar cuadros de contraste entre la demanda y la oferta. A continuación, se explica el procedimiento:

**1) Preparar cuadros de debilidades en gestión agroempresarial y asociativa jerarquizadas por área y por tema**

El Taller de oferta se apoya en buena medida en la información cuantitativa que se genere en el Taller de demanda. Lo que hay que hacer ahora es jerarquizar esa información para tener una mejor perspectiva y alcanzar conclusiones y acuerdos más claros en el Taller de oferta. El cuadro que se presentó en el ítem a. de la sección 1.3 aparece ahora jerarquizado y salta a la vista que el área que acusa las mayores debilidades es la de conocimiento de mercado (43,54 %), mientras que la menos problemática es la de finanzas (20,58 %).

**Cuadro 5.8.** Debilidades en gestión agroempresarial (jerarquizadas por área)

Resultados de respuestas NO. En porcentajes

Área	Frutas y hortalizas	Ganado menor	Plantas medicinales	Sésamo	Promedio simple
I. Conocimiento del mercado	50.00%	17.50%	30.00%	76.67%	43.54%
II. Gestión riesgo empresarial	38.89%	25.00%	22.22%	76.67%	40.70%
III. Gestión de la producción	41.67%	12.50%	50.83%	54.14%	39.79%
IV. Estrategia de venta	16.67%	28.13%	33.30%	56.25%	33.59%
V. Finanzas	3.30%	5.00%	22.00%	52.00%	20.58%
<b>Promedio simple</b>	<b>30.11%</b>	<b>17.63%</b>	<b>31.67%</b>	<b>63.15%</b>	<b>35.64%</b>

Asimismo, se necesita hacer una jerarquización al interior de cada área, lo que da como resultado un cuadro como el que sigue (el ejemplo es válido solo para el área de conocimiento de mercado):



**Cuadro 5.9.** Debilidades tema Gestión Agroempresarial. Jerarquizadas según área por tema

Área/Tema	Promedio %
<b>Conocimiento del mercado</b>	<b>43.57 %</b>
• Antes de vender, ¿investiga sobre los distintos precios en el mercado para productos similares al suyo?	<b>59.37 %</b>
• Antes de vender sus productos, ¿investiga usted la calidad y la cantidad que los clientes demandan?	<b>50.00 %</b>
• Antes de vender, ¿investiga usted sobre los posibles clientes a los que les podría ofrecer sus productos?	<b>43.88 %</b>
• ¿Conoce usted quiénes son sus competidores y las características de sus productos?	<b>37.50 %</b>
• Antes de producir, ¿investiga usted los productos que está demandando el mercado?	<b>27.09 %</b>

## 2) Llenado de formularios sobre iniciativas nacionales para el fortalecimiento de capacidades y elaboración de cuadros de contraste

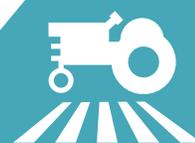
Una vez identificadas las instituciones que disponen de instrumentos de apoyo a la formación empresarial y asociativa (punto 2.2 b. anterior), se debe remitir un formulario de consulta para que sea llenado por estas instituciones. El formulario contiene dos anexos, uno para gestión agroempresarial y otro para asociatividad; ambos comprenden tres secciones:

- Sección A: Identificación de la instancia institucional. Se piden datos como nombre de la institución, persona de contacto, etcétera.
- Sección B: Ficha resumen (ver cuadro 5.10).

**Cuadro 5.10.** Formulario de consulta a instituciones.  
(Ejemplo de una “ficha-resumen” de instrumentos)

Sección B. Ficha resumen de arreglos institucionales y/o instrumentos para apoyar el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales		
Consulta		Respuesta
Nombre	<i>Indicar el nombre con el que se identifica el arreglo institucional y/o instrumento</i>	
¿Por quién fue desarrollado?	<i>Indicar la institución u organización que desarrolló el instrumento</i>	
Fecha de desarrollo	<i>Se refiere al año en que fue desarrollado</i>	
Objetivo	<i>Se refiere al objetivo del instrumento</i>	
Población meta	<i>Indicar a quién va dirigido el instrumento</i>	
Descripción del instrumento	<i>De forma resumida hacer una reseña del instrumento y sus componentes</i>	
Ámbito de aplicación	<i>Nacional, regional o territorial</i>	

- Sección C: Temas evaluados en el Taller de demanda  
La sección C contiene los mismos temas que se consultaron en el Taller de demanda. Así se podrán contrastar las necesidades expresadas por los productores (la



demanda) con el apoyo que ofrecen las instituciones (la oferta). Como ejemplo (Cuadro 5.11), se muestra el área de investigación de mercados; la institución deberá responder si ofrece o no capacitación en esos temas.

**Cuadro 5.11.** Formulario de consulta a instituciones.  
(Ejemplo de una sección de contraste entre demanda y oferta)

<b>Sección C. Contraste entre los temas evaluados en el taller de demanda y la oferta del instrumento</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
1. ¿Cómo realizar investigación de mercados?		
1.1 ¿Cómo identificar lo que demanda el mercado?		
1.2 ¿Cómo identificar clientes potenciales?		
1.3 ¿Cómo identificar la calidad y la cantidad de producto que demandan los clientes?		
1.4 ¿Cómo identificar los precios de los productos similares al suyo en el mercado?		
1.5 ¿Cómo identificar su competencia y las características de los productos que ofrecen?		

### 1) Elaboración de cuadros de contraste entre demanda y oferta

Estos cuadros permiten contrastar las debilidades de los productores (Taller de demanda), expresadas ahora en porcentajes, con la oferta institucional consignada en la parte C de los formularios de consulta a las instituciones (punto 2 anterior). Veamos los pasos:

- **Tabulación de resultados**

Se dispone de una hoja electrónica para registrar la información proporcionada por las instituciones; si la institución ofrece formación/capacitación en un tema, se digita el número 1, si no, se digita un 0. La hoja calcula automáticamente los porcentajes; por ejemplo, para el tema 1, Identificación de precios para productos similares, el 50 % de las instituciones consultadas señaló que sí proporciona capacitación, mientras que el otro 50 % indicó no hacerlo (cuadro 5.12). También se deben digitar, en la última columna a la derecha, los resultados que se obtuvieron en el Taller de demanda para cada uno de los temas. Esa información proviene de los cuadros de la sección 1) anterior. En el ejemplo que estamos presentando, el 59,37 % de los productores indicó no manejar adecuadamente el tema de identificación de precios para productos similares a los suyos.



**Cuadro 5.12.** Contraste entre necesidades según Taller de Demanda y la Oferta Institucional en temas de Gestión Agroempresarial con ejemplo en Área investigación mercados (En porcentajes y promedios simples)

Áreas y contenidos	Oferta institucional														Necesidades s/ taller demanda		
	1		2		3		4		5		6		Promedio				
	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	Sí	No			
<b>I. ¿Cómo realizar investigación de mercados?</b>															76.7	23.3	43.57
1. ¿Cómo identificar los precios de los productos similares al suyo en el mercado?	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	50.0	50.0			59.37
2. ¿Cómo identificar la calidad y la cantidad de producto que demandan los clientes?	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	83.3	16.7			50.0
3. ¿Cómo identificar clientes potenciales?	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	100	0.0			43.88
4. ¿Cómo identificar su competencia y las características de los productos que ellos ofrecen?	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	66.7	33.3			37.50
5. ¿Cómo identificar los productos que demanda el mercado?	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	83.3	16.7			27.09

- Elaboración de cuadros de contraste entre demanda y oferta**

Con los resultados de la operación anterior, se prepara un cuadro comparativo para el tema de gestión agroempresarial como un todo (el cuadro 5.13 ilustra los resultados para dos de las cinco áreas comprendidas en este tema) y otro para el tema de asociatividad (se procede de manera idéntica).

**Cuadro 5.13.** Contraste entre necesidades detectadas en Taller de Demanda y la Oferta Institucional con ejemplos para áreas Investigación Mercados y Gestión del Riesgo (% en promedio simple)

Áreas y contenidos	Necesidades según Taller Demanda (R-NO)	Oferta Instituciones (R-Si)
<b>I. ¿Cómo realizar investigación de mercados?</b>	<b>43.57%</b>	<b>76.67%</b>
1. ¿Cómo identificar los precios de los productos similares al suyo en el mercado?	59.37%	50.00%
2. ¿Cómo identificar la calidad y la cantidad de producto que demandan los clientes?	50.00%	83.33%
3. ¿Cómo identificar clientes potenciales?	43.88%	100.00%
4. ¿Cómo identificar su competencia y las características de los productos que ellos ofrecen?	37.50%	66.67%
5. ¿Cómo identificar los productos que demanda el mercado?	27.09%	83.33%
<b>II. ¿Cómo gestionar adecuadamente el riesgo agroempresarial?</b>	<b>40.70%</b>	<b>27.78%</b>
1. Preparación para enfrentar riesgos, cambios bruscos, condiciones climáticas, incidencia de plagas y otros para la producción	42.92%	16.67%
2. Preparación para afrontar riesgos en la disminución de aumento en los costos de producción y comercialización	40.42%	33.33%
3. Identificación y preparación para afrontar riesgos en la disminución de los precios de venta	38.75%	33.33%



- **Elaboración de cuadros adicionales de caracterización de los instrumentos de apoyo**

Son cuadros de información general (cuadro 5.14), tomada de los instrumentos aportados por la institucionalidad, que se utilizan en la fase de conclusiones del proceso.

**Cuadro 5.14.** Gestión Agroempresarial. Características de los instrumentos (En porcentajes y promedios simples)

Áreas y contenidos	Promedio	
	SÍ	NO
1. Se aplica directamente en productores	66,67	33,33
2. Se desarrolla mediante procesos de capacitación para capacitadores	83,33	16,67
3. Los instrumentos incorporan el seguimiento en la aplicación de los instrumentos	83,33	16,67
4. Los instrumentos están adaptados para rubros específicos	66,67	33,33
5. Se cuenta con materiales y guías impresas para el desarrollo y aplicación de los instrumentos	66,67	33,33
6. Cuentan los instrumentos promovidos por su institución u organización con Áreas adicionales	50,00	50,00

## 2.3 Realización del taller

### a. Presentación de los resultados del Taller de demanda

Se presentan a la audiencia los cuadros que se prepararon antes del taller (cuadros 5.8 y 5.9), a efectos de compartir con la institucionalidad las debilidades señaladas por los productores. Luego se abre un espacio para preguntas, respuestas, comentarios, etc.

### b. Primera sesión de trabajo: Validación de los resultados del Taller de demanda

Los asistentes se dividen en dos mesas: gestión agroempresarial y asociatividad. A continuación, explicamos el procedimiento para el tema de gestión agroempresarial, entendiendo que la dinámica es la misma para el tema de asociatividad.

- **Llenado de hoja de trabajo para validar los resultados en gestión agroempresarial**

A cada uno de los miembros de la mesa se le entrega una hoja (que también se proyecta en una pantalla) con las debilidades que se registraron en el Taller de demanda. Las debilidades se presentan por área y en orden jerárquico, y corresponde a la mesa validar de manera consensuada ese orden, colocando el número 1 en el área que definan como prioritaria y así sucesivamente. En el ejemplo que se presenta a continuación solo se han incluido tres de las cinco áreas (cuadro 5.15); los temas que comprende cada área se incluyen por razones didácticas y metodológicas, para recordarles a los presentes cuáles son estos temas y facilitarles su tarea.



**Cuadro 5.15.** Hoja de trabajo para validar los resultados por área  
(El ejemplo incluye únicamente tres de las cinco áreas evaluadas: conocimiento de mercado, gestión de riesgos y gestión de la producción)

Sesión 1 Gestión Agroempresarial: validación de la priorización de áreas		
Área/Tema	Promedio respuesta NO	Validación de Áreas prioritarias
<b>1. Área: Conocimiento del mercado</b>	<b>43,54%</b>	
Antes de vender ¿investiga los distintos precios en el mercado para productos similares al suyo?		
Antes de vender ¿investiga la calidad y la cantidad que los clientes demandan?		
Antes de vender ¿investiga los posibles clientes a los cuales podría vender?		
¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?		
Antes de producir ¿investiga los productos que está demandando el mercado?		
<b>2. Área: Gestión del riesgo empresarial</b>	<b>40,70%</b>	
¿Toma usted en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa para los resultados de la cosecha los cambios bruscos de las condiciones climáticas, la incidencia de plagas y otros riesgos para la producción?		
¿Considera en sus decisiones el riesgo por aumento de costos de producción y comercialización?		
¿Toma usted en consideración en sus decisiones el riesgo que significa la disminución de precios de venta de sus productos?		
<b>3. Área: Gestión de la producción</b>	<b>39,79%</b>	
¿Cuenta con sistemas para gestionar la calidad e inocuidad de los productos (Sistemas de rastreabilidad, Buenas Prácticas: Agrícolas, Pecuarias, Manufactura)?		
¿Mantiene registros para llevar un control de las cantidades y costos de insumos, materiales y mano de obra, costos de producción, y rendimientos?		
¿Planifica la producción programando que los productos salgan a la venta cuando los mercados no estén abarrotados y los precios estén bajos?		
¿Calcula usted las áreas y cantidades que decide sembrar y/o producir tomando en cuenta los volúmenes y calidades que demandan los clientes?		

- **Llenado de hoja de trabajo para validar los temas incluidos en cada área**  
Siguiendo un procedimiento idéntico al anterior, se procede a validar los temas comprendidos en cada área. Para ello, se reparte una hoja con los temas evaluados, acompañados del porcentaje asignado y ordenados de mayor a menor.

**c. Presentación de las iniciativas nacionales para el fortalecimiento de capacidades**

Se abre un periodo para que las instituciones y organizaciones que completaron el documento de consulta expliquen brevemente en asamblea de qué se trata el apoyo que brindan. Después de cada presentación, se puede abrir un periodo para consultas y comentarios.

**d. Presentación de cuadros de contraste**

Los resultados obtenidos hasta el momento se presentan en asamblea en forma de cuadros de contraste entre las necesidades de los productores y la oferta institucional. Esto se hace tanto para la gestión agroempresarial como para las asociatividad. El cuadro 5.16 se presenta nuevamente como ejemplo, para facilitar la explicación.



**Cuadro 5.16.** Contraste entre necesidades detectadas en Taller de Demanda y la Oferta Institucional con ejemplos para áreas Investigación Mercados y Gestión del Riesgo (% en promedio simple)

Áreas y contenidos	Necesidades según Taller Demanda (R-NO)	Oferta Instituciones (R-Sí)
<b>I. ¿Cómo realizar investigación de mercados ?</b>	<b>43,57</b>	<b>76,67</b>
1. ¿Cómo identificar los precios de los productos similares al suyo en el mercado?	59,37	50,00
2. ¿Cómo identificar la calidad y la cantidad de productos?	50,00	83,33
3. ¿Cómo identificar clientes potenciales?	43,88	100,00
4. ¿Cómo identificar su competencia y las características de los productos que ellos ofrecen?	37,50	66,67
5. ¿Cómo identificar los productos que demanda el mercado?	27,09	83,33
<b>II. ¿Cómo gestionar adecuadamente el riesgo agroempresarial?</b>	<b>40,70</b>	<b>27,78</b>
1. Preparación para enfrentar riesgos cambios bruscos condiciones climáticas, incidencia de plagas y otros para la producción	42,92	16,67
2. Preparación para afrontar riesgos en la disminución de aumento en los costos de producción y comercialización	40,42	33,33
3. Identificación y preparación para afrontar riesgos en la disminución de los precios de venta	38,75	33,33

Es importante poner énfasis en aquellos casos en que las necesidades de los productores superan de manera significativa la oferta de las instituciones, pues constituyen un verdadero llamado de atención. En el cuadro 5.16, por ejemplo, no pueden pasar inadvertidos los resultados para el área de gestión de riesgo, donde la debilidad de los productores es del orden del 40,70 %, mientras que la capacidad institucional para atender esa demanda es de un 27,78 %. Las cifras muestran claramente la brecha entre la demanda y la oferta.

#### e. Segunda sesión de trabajo

El propósito de esta sesión es conocer el criterio de la institucionalidad sobre el origen de las debilidades expresadas por los productores y adelantar posibles soluciones al problema.

**Cuadro 5.17.** Hoja de trabajo para conocer el criterio institucional sobre las posibles razones de las debilidades de los productores

Visión de las instituciones tema gestión agroempresarial	
Razones	Soluciones propuestas



Se divide a los presentes en dos grupos, gestión agroempresarial y asociatividad, y se distribuye y explica un formulario que contiene una hoja de trabajo (cuadro 5.17), que deberá ser llenada por cada grupo (esta hoja también se presenta en pantalla para facilitar la tarea). Para tener un punto de referencia y alimentar la discusión, se incluyen en el formulario las razones y soluciones aportadas por los productores en el Taller de demanda. Los resultados de estos cuadros se presentan en asamblea y se discuten en conjunto con la audiencia.

#### f. Tercera sesión de trabajo

Esta es la última parte del taller y tiene como fin integrar el trabajo realizado y expresarlo en forma de conclusiones y propuestas concretas. La idea es revisar las conclusiones a las que se fue llegando a lo largo del taller para que los participantes, ahora con mayor conocimiento de causa, puedan arribar a una síntesis objetiva.

- Se divide a los participantes en dos grupos (gestión agroempresarial y asociatividad); se distribuye y explica el formulario.
- Se procede a trabajar en seis temas; cada participante llena de manera individual el formulario y luego se abre la discusión hasta ir alcanzando el consenso, tema por tema.
- Los resultados de la mesa se presentan en asamblea y se abre una discusión general.
- A continuación, un extracto del formulario, con los respectivos temas (el ejemplo es para gestión agroempresarial, pero es muy similar al de asociatividad).

**Cuadro 5.18.** Hoja de conclusiones

Conclusiones finales	
Tema, preguntas	
1.	Después de todo lo discutido ¿Considera la mesa que realmente se necesita hacer un esfuerzo para fortalecer las capacidades de los productores? ¿Realmente tienen debilidades o podemos indicar que su formación está bien?
2.	¿Qué hay que hacer para fortalecer, desde el punto de vista de las instituciones y las organizaciones, para potenciar sus capacidades para apoyar a los productores en los temas de gestión agro empresarial?
3.	¿De las 5 áreas, cuáles serían las 3 áreas principales de trabajo? ¿Son las mismas priorizadas en la Sesión 1?: Las 5 áreas son : Conocimiento del mercado; estrategia de ventas; gestión de la producción; finanzas; gestión del riesgo empresarial
4.	¿Dentro de cada área, validar los 2 temas priorizado en la Sesión 1 para las tres áreas principales de trabajo
5.	¿Cómo deben ser o enfocarse los instrumentos que se utilicen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Deben aplicarse directamente a los productores o más bien a capacitadores?</li> <li>• Los instrumentos ¿Deben contener mecanismos para dar seguimiento y control de la calidad de las aplicaciones?</li> <li>• Los instrumentos ¿Deben desarrollarse para rubros o productos específicos (Granos, frutas, vegetales, aceites, etc.) o deben ser generales?</li> <li>• ¿Cuáles tipos de guías o materiales son los más adecuados?</li> </ul>
	• Otro (s) tema
6.	Elementos estratégicos: el abordaje de las soluciones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Será conveniente que cada institución maneje sus proyectos, instrumentos de que dispone, o se podría pensar en desarrollar alianzas, coordinar acciones, etc.?</li> <li>• ¿Cuál podría la principal contribución del Proyecto Hemisférico del IICA? ¿Cuáles podrían ser sus roles?</li> </ul>
	• Otra (s) orientación estratégica



### III. Método para identificar prioridades de formación agroempresarial y asociativa

Este método permite determinar objetivamente la magnitud de las debilidades observadas, tanto del lado de la demanda como de la oferta y por tanto señalar con claridad las áreas a las que el país debe prestar atención inmediata (áreas prioritarias). La magnitud se determina combinando (a) las necesidades de los productores (expresadas en porcentajes) con (b) el criterio de la institucionalidad (también en porcentajes) y aplicando los siguientes parámetros:

- Un porcentaje de 75 % se considera como el mínimo para catalogar de razonable el esfuerzo institucional por brindar capacitación, formación y asesoría en los temas evaluados. Por debajo de esta cifra, el esfuerzo se considera insuficiente.
- Un porcentaje de 40 % o más en materia de debilidades en el sector productivo se considera como alto.

Esto permite categorizar los problemas de la siguiente manera:

- Problemas de primer orden: cuando en un país la oferta es insatisfactoria (menor a 75 %) y las necesidades son altas (mayores a 40 %); es decir, cuando ambos indicadores son insatisfactorios.
- Problemas de segundo orden: cuando la oferta es satisfactoria y las necesidades son elevadas.
- Problemas de menor relevancia: cuando la oferta no es satisfactoria, pero la demanda también es baja.

A continuación, se presenta un ejercicio con los resultados de la aplicación de esta metodología en Paraguay. En primer lugar se presenta el cuadro de contraste obtenido en el Taller de oferta:

**Cuadro 5.19.** Contraste entre las necesidades de los productores y el criterio de la institucionalidad.  
Tema: Gestión agroempresarial, caso Paraguay (% y promedios simples)

Áreas/temas	Paraguay	
	Taller demanda	Taller oferta
I. Conocimiento del mercado	43,57 %	76,67 %
II. Estrategia de venta	33,59 %	66,67 %
III. Gestión de la producción	39,79 %	62,50 %
IV. Gestión financiera	20,58 %	43,33 %
V. Gestión del riesgo agroempresarial	40,70 %	27,78 %



Aplicando los parámetros de referencia explicados, se obtiene lo siguiente:

**Cuadro 5.20.** Identificación de áreas prioritarias en función de la magnitud del problema. Caso Paraguay

Áreas/temas	Resultados de los talleres		Caracterización de problemas			Áreas prioritarias
			Problema principal	Problema intermedio	Menor problema	
	Demanda	Oferta	Demanda alta/oferta baja	Demanda alta/oferta alta	Demanda baja/oferta baja	
Conocimiento del mercado	43,57%	76,67 %		3,57 % - 76,67 %		Prioridad 2
Estrategia de venta	33,59 %	66,67 %			33,59 % - 66,67 %	Prioridad 4
Gestión de la producción	39,79 %	62,50 %			39,79 % - 62,50 %	Prioridad 3
Gestión financiera	20,58 %	43,33 %			20,58 % - 43,33 %	Prioridad 5
Gestión del riesgo agroempresarial	40,70 %	27,78 %	40,70% - 27,78 %			Prioridad 1

Las prioridades, entonces, quedarían ordenadas como sigue:

- Prioridad 1: gestión del riesgo empresarial
- Prioridad 2: conocimiento del mercado
- Prioridad 3: está entre “estrategia de venta” y “gestión de la producción”, pero habría que seleccionar “gestión de la producción” porque tiene una oferta de servicios más baja y una demanda más alta
- Prioridad 4: estrategia de venta
- Prioridad 5: gestión del riesgo empresarial: aunque tiene la oferta más baja en esta columna (43,33 %), al tener la demanda más baja se convierte en la prioridad menos importante.

## IV. Conclusiones y recomendaciones sobre la metodología

La metodología presenta las siguientes características:

- Identifica las principales debilidades agroempresariales y asociativas de los productores, así como las capacidades de las instituciones públicas y privadas para dar formación en estos temas; estos datos permiten, a su vez, identificar las áreas en las que resulta prioritario fortalecer a las instituciones públicas y privadas para que puedan atender estas necesidades del sector privado.
- Promueve la participación de los actores interesados, lo que genera un mayor compromiso de las partes.
- Durante las reuniones de consulta se van procesando los resultados y generando datos cuantitativos que se van discutiendo en plenaria. Este método de trabajo ayuda a comprender mejor la realidad y genera un diálogo constructivo y de carácter técnico.



- Es un procedimiento sencillo y práctico, que puede ser utilizado por cualquier grupo de productores, organización o institución.
- Puede utilizarse a nivel nacional, regional o territorial.
- Durante los talleres se refuerzan conceptos relacionados con la agroempresarialidad y la asociatividad, tanto en instituciones públicas como privadas, como entre productores y agroempresarios. Se subraya su importancia para favorecer una mejor vinculación de los productores a los mercados.

En cuanto a recomendaciones para su aplicación, la experiencia señala lo siguiente:

- Es importante conformar desde un inicio un equipo de trabajo comprometido que se haga responsable de aplicar la metodología; si el IICA participa, el equipo debe estar conformado por un funcionario de la Oficina del país correspondiente, un representante del Ministerio de Agricultura, y de ser posible, por uno o dos representantes de organizaciones de productores líderes.
- Hay que hacer un esfuerzo para: 1) lograr que la muestra de rubros seleccionados represente cabalmente al sector agroalimentario y que se le dé prioridad a aquellos rubros en los que participa una gran cantidad de pequeños y medianos productores, sin perder de vista que deben pertenecer a alguna organización; y 2) que al interior de cada rubro seleccionado, la muestra de participantes que se seleccione para el Taller de demanda represente de manera justa al estrato de pequeños y medianos productores.
- Hay que hacer un esfuerzo para: 1) asegurarse que desde un inicio se identifiquen y participen todas las instituciones, proyectos, instancias etc., que tienen responsabilidad en la formación de capacidades agroempresariales, y 2) buscar su compromiso para que proporcionen los instrumentos con que cuentan; solo así podrán identificar apropiadamente sus capacidades para dar formación agroempresarial y asociativa.



# Guía metodológica para la promoción del fortalecimiento socioempresarial y la comercialización asociativa en cadenas de valor en Tungurahua, Ecuador

*Margarita Baquero*

## Resumen

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Tungurahua, preocupado por capitalizar la experiencia desarrollada en la provincia, sobre todo, con el apoyo de la cooperación internacional, emprendió un proceso para generar una metodología de fortalecimiento socioempresarial y comercialización asociativa, que recogiera los instrumentos más exitosos derivados de esa experiencia. El trabajo inició con el apoyo de una instancia provincial denominada “estrategia agropecuaria”, conformada por las principales instituciones públicas y privadas del territorio y continuada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en el marco del Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC) y del “Proyecto hemisférico de fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y organizacionales en las Américas”.

El proceso metodológico incluyó la recolección, validación y sistematización de la experiencia, a través de la creación de espacios de construcción de propuestas y consenso colectivo, coordinados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial y Parroquial (GAD) de Tungurahua, algunos municipios, grupos que aprovecharon las destrezas del Área de Fomento Productivo, la experiencia de la Comisión de la Estrategia Productiva de Tungurahua y la cooperación técnica del IICA en Ecuador.

## Palabras clave

- Fortalecimiento agroempresarial, cadenas de valor, comercialización asociativa, guía metodológica

## Introducción

En los últimos años, Ecuador ha sufrido cambios en su institucionalidad pública que se reflejan en el traslado de ciertas competencias del gobierno central a los gobiernos locales. Una de esas competencias es la de fomento productivo, que incluye todas las acciones que buscan impulsar la producción y la comercialización de productos agropecuarios, y



que está siendo transferida del Ministerio de Agricultura a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales y Parroquiales (GAD).

Una acción estratégica para fomentar la producción y la comercialización de productos agropecuarios es la de contribuir a organizar a los productores y fortalecer sus capacidades empresariales. Esta acción, conocida como fomento de la asociatividad, no fue históricamente asumida por los ministerios, sino por instituciones, como ONG, organismos internacionales y algunos gobiernos locales.

El GAD provincial de Tungurahua, que hoy tiene la competencia del fomento productivo, preocupado por capitalizar la experiencia desarrollada en el territorio, sobre todo con el apoyo de la cooperación internacional (alguna ya no presente en el país), emprendió un proceso para generar una metodología de fortalecimiento socioempresarial y comercialización asociativa, que recogiera los instrumentos más potentes y con mejores resultados.

Este proceso fue iniciado con el apoyo de una instancia provincial denominada “estrategia agropecuaria”, conformada por las principales instituciones públicas y privadas del territorio, y continuado por el IICA, en el marco del Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC) y del “Proyecto hemisférico de fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y organizacionales en las Américas”.

La metodología incluyó la recolección, validación y sistematización de datos, a través de espacios de construcción de propuestas y consenso colectivo. Estos espacios fueron coordinados por el GAD Provincial de Tungurahua, algunos municipios cantonales y grupos de productores provinciales, que, en el marco de la Estrategia Agropecuaria Tungurahua, aprovecharon las destrezas del Área de Fomento Productivo, la experiencia de la Comisión de la Estrategia Productiva de Tungurahua y la cooperación técnica del IICA en Ecuador.

La “Guía metodológica para la promoción del fortalecimiento socioempresarial y la comercialización asociativa” ofrece, entonces, un marco de acción para el desarrollo de la competitividad de los pequeños y medianos productores. El documento toma en cuenta el trabajo del GAD Provincial, que, según una lógica de emprendimiento, agrega valor a las cadenas productivas y promociona el asocio de las organizaciones de productores. Los cinco pasos metodológicos comprendidos en la guía van desde el inventario de las organizaciones o grupos de interés, hasta la gestión de la competitividad dentro de la cadena.

## I. Guía metodológica para la promoción del fortalecimiento socioempresarial y la comercialización asociativa

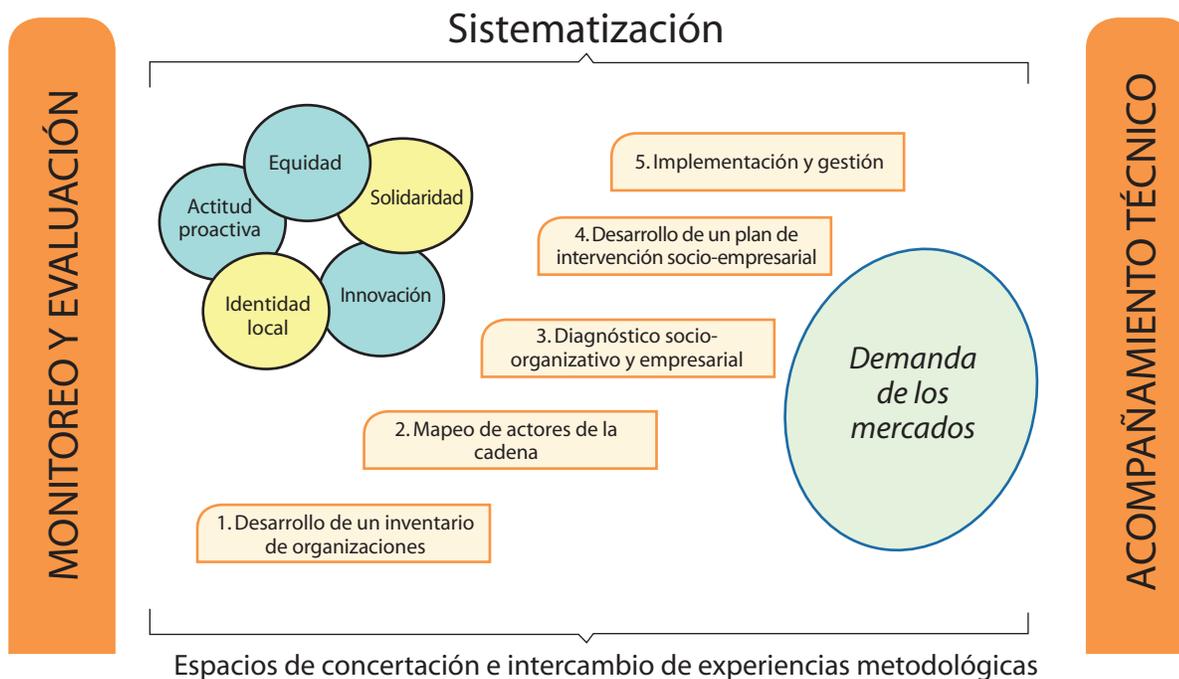
La “Guía metodológica para la promoción del fortalecimiento socioempresarial y la comercialización asociativa” comprende cinco pasos:

- Paso 1. Inventario de productores
- Paso 2. Mapeo de actores de la cadena



- Paso 3. Diagnóstico socio-organizativo y empresarial
- Paso 4. Elaboración de un plan de intervención socioempresarial
- Paso 5. Implementación y gestión

Cada uno de estos pasos cuenta con una o más herramientas, así como con un sistema de acompañamiento técnico, monitoreo y evaluación, que en este texto se reconocen como “ejes transversales”. Cabe señalar que esta experiencia se ha basado en principios y valores medibles, propios del pueblo tungurahuese, como la identidad local, la innovación, la actitud proactiva, la equidad y la solidaridad. A continuación, un esquema gráfico de la guía.



## 1.1. Pasos metodológicos

**1.1.1. Inventario de productores.** El primer paso metodológico para aplicar esta guía en un territorio es conocer el universo de las organizaciones de productores agropecuarios establecidas en él. Se comienza, entonces, construyendo una base de datos de las organizaciones de productores del territorio, que incluya información sobre su localización, número de productores asociados, tipo de producción y su articulación a cada sector productivo. Los pasos para la construcción de esta base de datos consisten en: i) recabar bases de datos de instituciones que trabajan en el tema; por ejemplo, universidades, ministerios, ONG y agencias de cooperación técnica, entre otras; ii) elaborar una encuesta para recolectar información; y, iii) aplicar la encuesta contactando a cada organización.



**1.1.2. Mapeo de actores de las cadenas.** Una vez que se tiene el inventario de las organizaciones de productores en el territorio, el paso siguiente es conocer a los otros actores que participan en el negocio y que influyen en él, directa o indirectamente. Para esto, se hace un mapeo de los actores de las cadenas de mayor importancia económica y social en el territorio. El mapeo permite identificar los principales eslabones, los actores directos e indirectos, y caracterizarlos. En el mapeo se deben identificar los procesos de producción, acopio, transformación, transporte y comercialización, así como los servicios de apoyo complementarios. El mapeo siempre comienza por el trazado de un mapa básico que ofrezca una visión de conjunto de toda la cadena de valor. Este mapa debe incluir los principales eslabones (segmentos) de la cadena y mostrar:

- ▶ la secuencia de funciones de producción y comercialización que se llevan a cabo.
- ▶ los operadores de la cadena de valor que asumen estas funciones.
- ▶ los vínculos comerciales verticales entre los operadores.

Estos tres elementos representan el nivel micro de la cadena, donde realmente se genera el valor agregado. Los prestadores de servicios y los actores que apoyan la cadena a nivel meso también pueden ser incluidos en el mapeo de la cadena como actores indirectos.

El mapeo de la cadena se hace de forma participativa para que sirva no solo como instrumento analítico sino también comunicacional: sirve para crear confianza entre los grupos de operadores, ayuda a orientar el servicio al cliente y permite a los diseñadores de políticas comprender mejor las necesidades del sector privado. Para hacer el mapeo de actores se pueden utilizar herramientas de análisis, como Value Links, desarrollada por la GIZ, o el método CADIAC, desarrollado por el IICA en colaboración con otros organismos.

**1.1.3. Diagnóstico socio-organizativo y empresarial.** Una vez que se conocen los actores, los procesos y las relaciones de las cadenas priorizadas, el siguiente paso es hacer un diagnóstico de la situación de las organizaciones de productores de las cadenas priorizadas desde el punto de vista socio-organizativo y empresarial.

Hay que recordar que las empresas asociativas rurales se diferencian de otros tipos de empresas porque tienen dos dimensiones de gestión, la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial, lo cual les confieren características específicas. Al hacer el diagnóstico, se deben tener en cuenta aspectos de género, ambientales, culturales, de sostenibilidad y legalidad institucional. Además, deben seguirse los siguientes pasos:

1. Programar una visita a cada organización.
2. Aplicar una entrevista semi-estructurada a los directivos.
3. Aplicar una encuesta y/o línea de tiempo a un grupo de no más de 10 socios.



4. Hacer un FODA socio-organizativo y un FODA empresarial, en caso de que la organización no lo tuviera.
5. Procesar la información.

Una vez que se ha procesado la información, las organizaciones se clasifican en uno de los siguientes niveles: bajo, medio, o alto, según una guía diseñada para el efecto. En este punto ya se tienen elementos suficientes para formular un plan de intervención.

**1.1.4. Elaboración de un plan de intervención socioempresarial.** Una vez terminado el diagnóstico socio-organizativo y empresarial, ya se tienen todos los elementos necesarios para formular un plan de intervención socioempresarial para cada organización. El paso siguiente consiste, entonces, en elaborar un plan a corto plazo (para las organizaciones en las que se va a intervenir) que permita alcanzar resultados tangibles, y un plan a mediano plazo, que considere el mejoramiento de la organización en los aspectos social, organizativo y empresarial. Tras implementación de los planes a corto y mediano plazo, cada organización deberá consolidar su base productiva y comercial y lograr la sostenibilidad productiva, mediante el diseño y la implementación de un plan de negocios.

El plan de intervención debe considerar el desarrollo de las cadenas priorizadas, la situación del mercado y el contexto, y generar herramientas diferenciadas, tomando en cuenta el nivel de cada organización. También debe identificar líneas estratégicas de intervención para potenciar las organizaciones de productores, las asociaciones o los grupos de interés, en el marco de las cadenas productivas en que se insertan.

**1.1.5. Implementación y gestión.** Una vez que las organizaciones cuentan con sus planes a corto y mediano plazo, así como con su plan de negocios, se inicia la intervención en las organizaciones o grupos de interés, a través de la puesta en práctica de los planes *ad hoc* formulados previamente para el desarrollo de las capacidades socio-organizativas y gerenciales de su proceso productivo, teniendo en cuenta sus realidades y especificidades.

En esta fase es necesario seleccionar las características o el perfil del consultor o apoyo que va a necesitar cada organización, según el diagnóstico y el contenido de los planes que se van a ejecutar. Simultáneamente, la organización debe designar a la persona o personas que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo la implementación y gestión de los planes. El equipo a cargo de la implementación y gestión, conformado por socios y consultores, deberá definir y gestionar las alianzas que se consideren necesarias, así como las medidas que de manera urgente se deben tomar para poner en orden la organización; por ejemplo, actualizar la directiva, nombrar un representante legal, poner al día la contabilidad, etc. Más adelante deberá definirse la estrategia de implementación de otras acciones de mediano plazo que tendrán que incluirse en el Plan Operativo Anual (POA) de cada organización.



## II. Ejes transversales

**2.1 Seguimiento y evaluación.** Cada paso metodológico va acompañado de un proceso de seguimiento y evaluación periódica, liderado por el gobierno local implementador de la metodología. El proceso incluye la estimación, valorización y revisión detallada de los avances, en función de los objetivos propuestos, y se hace periódicamente y a nivel de la gestión interna. Se revisan insumos, actividades, procesos y productos logrados, en función de variables como tiempo, cantidad, calidad y costos invertidos.

El seguimiento y la evaluación permiten verificar el desarrollo de las actividades programadas, medir los resultados de la gestión, optimizar los procesos y el grado de avance del cumplimiento de las actividades. Todo ello con la finalidad de organizar de manera sistemática las actividades, consolidar la participación de los interesados y reflexionar acerca de la necesidad de efectuar cambios para tomar decisiones que conduzcan a la mejora y posterior concreción de los resultados propuestos.

**2.2 Acompañamiento técnico.** Proceso de asesoramiento, capacitación y seguimiento técnico que responde a las necesidades específicas de las organizaciones de productores. El acompañamiento se alinea al desarrollo y cumplimiento del POA (Plan Operativo Anual) respetando la autodeterminación, la cultura y la realidad de las organizaciones; se ofrece a través de diversas actividades, como talleres, cursos y asistencia técnica, entre otros, tomando en cuenta los valores y la identidad de los grupos.

**2.3 Innovación e Identidad.** Se refiere a cambios en el producto o en el proceso de producción. Son acciones que tienden a reforzar los procesos que se siguen en la elaboración de bienes o en la prestación de servicios, o cambios significativos en la tecnología de producción. Su aplicación da como resultado un producto tecnológicamente distinto o mejorado. En Tungurahua se ha promovido una innovación con identidad, dándole mayor importancia a los productos más representativos de la cultura local.

**2.4 Motivación en valores.** Las organizaciones reconocen la importancia de tener un sistema de valores que guíe el proceder de sus dirigentes y sus miembros, y les permita construir la confianza que se necesita para llevar adelante el negocio asociativo. Valores como el compromiso con los objetivos comunes, la responsabilidad en el cumplimiento de los acuerdos, la honradez en el manejo de los recursos, el compañerismo, la equidad, la solidaridad, la puntualidad, la disposición a trabajar en equipo, el optimismo para emprender las acciones, la actitud positiva, entre otros, son indispensables para generar y consolidar la confianza entre los miembros de la organización. El cumplimiento de estos valores debe ser motivado en forma periódica por facilitadores que conozcan adecuadamente el tema, pero además debe ser medido según parámetros establecidos en forma previa.

## III. Conclusión

El espíritu de esta guía metodológica, más allá de sistematizar una experiencia concreta, es el de aportar elementos para el diseño y la construcción de metodologías que puedan ser aplicadas en otros territorios. No obstante, para que la aplicación de estos instrumentos sea



exitosa deben darse ciertas condiciones. En el caso concreto de Tungurahua, las condiciones favorables estuvieron dadas por la confluencia de los siguientes factores:

- La ubicación geográfica estratégica en el centro del país y el tamaño reducido de su territorio, que permite un mayor flujo de productos y un menor tiempo para su recorrido.
- El dinámico sistema de ferias, mercados y mecanismos de comercialización interna y externa, incluyendo la estructura de intermediación existente.
- Climas variados y tipos de tierra favorables a múltiples cultivos.
- Una estructura agraria sin latifundios, combinada con el predominio de pequeños agricultores.
- Un importante abastecimiento de servicios de transporte y una buena infraestructura vial.
- El apoyo del Estado en programas específicos de promoción de pequeños productores junto con una institucionalidad local fuerte y eficiente.
- Una cultura emprendedora o comercial.
- La combinación de la actividad familiar en las empresas productivas con el trabajo domiciliario, la innovación tecnológica, la inversión en educación y el desarrollo del trabajo no agrícola.
- Una amplia infraestructura de riego en manos de pequeños productores agropecuarios.
- La inclusión o mayor participación de las mujeres en actividades productivas, sobre todo en el comercio, permitiéndoles tener “control” (capacidad de decisión) sobre esos ingresos y potenciarlos para el bienestar familiar.

Todo lo anterior pone en evidencia características —unas más determinantes que otras— que predisponen el territorio para la generación de mercados, la comercialización y la promoción del fortalecimiento socioempresarial. En el caso de Tungurahua, el uso y la tenencia de la tierra, así como la presencia del minifundio han permitido que los pobladores pasen de la mera producción a la comercialización. La evolución de la multiactividad familiar se ha visto favorecida por la localización geográfica estratégica de la provincia y por el desarrollo de infraestructura de soporte, como las vías de acceso, el mercado mayorista y los espacios para las ferias de productores.

Con esto se quiere señalar que, si bien se necesitan herramientas metodológicas que promuevan el fortalecimiento de la asociatividad, esto no basta para asegurar que su aplicación conducirá a las organizaciones de pequeños productores al éxito. Estas herramientas deben “caer en tierra fértil”; es decir, en territorios donde las condiciones políticas, estratégicas e incluso geográficas permitan la buena marcha de estas iniciativas.

El IICA espera, a través de la sistematización de esta experiencia, aportar elementos para la construcción de bienes públicos internacionales que permitan promover y fortalecer la organización de hombres y mujeres en el campo y orientar su aplicación, reconociendo la influencia de los factores intrínsecos a cada uno de los territorios de América Latina.





7

## La metodología de Escuela-Empresa, una herramienta para fortalecer la gestión empresarial de los pequeños productores

*Carmen Lucía Jaramillo  
Hernando Riveros*

### Resumen

El artículo presenta la metodología de Escuela-Empresa desarrollada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, el Programa Oportunidades Rurales y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), como respuesta a los desafíos de fortalecimiento de capacidades de los microempresarios rurales en Colombia. Es una metodología de inter-aprendizaje que facilita una relación no competitiva y estimulante entre los productores, a la vez que propicia la interacción entre los conocimientos locales y el conocimiento especializado. Se buscan aproximaciones innovadoras a problemas no resueltos en el contexto de los negocios, sobre la base de un trabajo participativo que permite la motivación, la inspiración para el cambio (por el intercambio con otros pares) y la asesoría técnica.

### Palabras clave

- Gestión empresarial, pequeños productores, metodologías, inter-aprendizaje, formación.

### Introducción

El apoyo técnico a los pequeños productores rurales ha estado cruzado por múltiples interrogantes en torno a la efectiva aplicación práctica de los conocimientos y técnicas que se trabajan con ellos. Es así como se ha dado una transición importante hacia modalidades de desarrollo de capacidades que le confieren un mayor peso a la producción social del conocimiento, la capacidad de innovar y la generación de investigaciones que redunden en un conocimiento socialmente útil.

Señalan Muñoz y Santoyo (2010) que los países, empresas y agricultores que tienen mejores resultados en la economía mundial son justamente aquellos que han sabido potenciar su capacidad de innovación, como resultado final del proceso de producción de conocimientos. Estos autores consideran que se mejorará la capacidad de competir en los mercados locales y globales con equidad social, cuando se logren dirigir las acciones de investigación y



desarrollo hacia resultados de innovación; “... es decir, que en los procesos productivos ocurran cambios basados en conocimientos que generen riqueza y bienestar. Ya no basta con demostrar la generación de conocimientos sobresalientes como resultado del financiamiento a proyectos de investigación; resulta necesario demostrar que también están siendo adoptados y por tanto están generando riqueza y bienestar” (Muñoz y Santoyo 2010, p. 33).

El modelo tradicional de extensión agrícola, que incluye el desarrollo de capacidades, e hizo crisis en América Latina en la década del ochenta, estuvo basado en la oferta tecnológica de los procesos de enseñanza- aprendizaje, sin considerar las demandas específicas de los productores y mucho menos su acervo de conocimientos. Los autores antes mencionados citan a Engel (2004), quien explica cinco características de esta metodología que es necesario revertir. A saber:

#### **1. Su carácter lineal:**

No es solo el contacto con la ciencia lo que prima en las necesidades del pequeño productor de hoy, sino el relacionamiento con todos aquellos actores sociales con los cuales puede en un momento dado formar alianzas estratégicas para definir y realizar propuestas productivas viables y sostenibles. La extensión debería entonces facilitar la creación de redes de pequeños productores que se relacionen entre sí y con todos los otros actores.

#### **2. Su desprecio por los conocimientos no científicos:**

La extensión tradicional se perfila como vehículo de transferencia de conocimientos científicos únicamente. En muchos casos se llegaba al extremo de despreciar el aporte de los mismos productores. El rol de la extensión era el de transferir lo que los agrónomos o técnicos aprendían en la universidad hacia el mundo campesino y no viceversa. La extensión se dirigía tradicionalmente solo a la producción, generando un mundo de agrónomos netamente técnicos, sin mayor preocupación, ni conocimiento de la comercialización, la organización o la gestión empresarial. Cobra mucha importancia hoy en día, por ejemplo, la experimentación campesina, para lograr una integración del conocimiento campesino con el científico y el técnico.

#### **3. Su falta de orientación hacia las demandas de los productores y las exigencias de los mercados:**

Obsesión por una oferta tecnológica determinada. Se definen de antemano los contenidos técnicos de los programas con base en una oferta tecnológica que, según los técnicos, es adecuada para la estrategia de desarrollo agropecuaria adoptada. Luego, con bastante rigidez se implementan los programas y se descalifica a los productores que no quieren adoptar el paquete entero llamándolos ‘resistentes al cambio’. En un contexto de ‘mercados nichos’ y temporarios se requiere mucho más flexibilidad en los mensajes técnicos: un ajuste a la demanda y a las capacidades de los propios agricultores, por un lado, y a las exigencias dinámicas de los mercados principales, por el otro.

#### **4. Su enfoque paternalista:**

Los extensionistas fueron educados para creer que ellos son las fuentes del verdadero conocimiento agrícola y que, por lo tanto, tenían que guiar, si no dirigir a los campesinos hacia objetivos y métodos que éstos solos no eran capaces de entender. Esto, como lo ha expresado claramente Paulo Freire no solo inhibe el proceso de inter-aprendizaje del productor mismo sino también del extensionista. Y por ende, inhibe un avance rápido hacia nuevos horizontes productivos.

#### **5. Su atención al productor individual:**

Es necesario remediar la orientación casi exclusiva de la extensión tradicional hacia el productor individual. En estos días, los productores tienen que ser capaces de organizarse, formar grupos de intercambio y de inter-aprendizaje, empresas agrocomerciales y crear alianzas estratégicas con otros actores sociales del campo y de la ciudad para enfrentar la dura competencia por los mercados y los recursos naturales.

**Fuente:** Engel, citado en Muñoz y Santoyo (2010).



En un contexto en el que se reconocía la importancia de superar las características descritas por Engel sobre la forma tradicional en que se ofrecía apoyo técnico y capacitación a los productores, se desarrolló la metodología de Escuela-Empresa que se describe en este artículo.

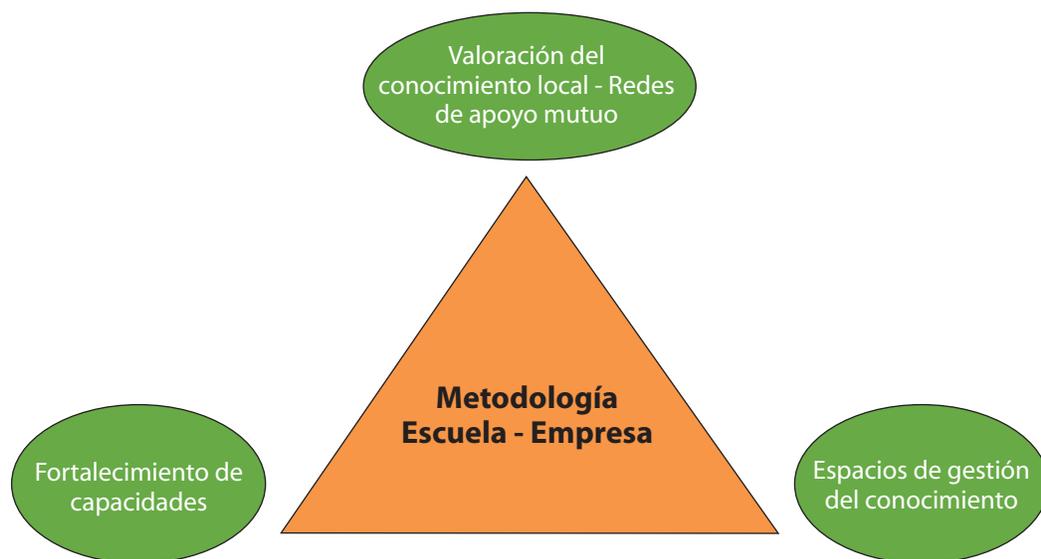
## I. La metodología de Escuela-Empresa

Teniendo presente que los adultos buscan aprendizajes útiles de acuerdo a sus intereses, los productores de pequeña escala requieren, dentro de los procesos formativos, que los nuevos conocimientos y habilidades puedan ser puestos en práctica de manera inmediata y concreta en sus negocios.

A partir de enfoques sobre formas de aprendizaje que favorecen el establecimiento de nexos con los saberes previos, tales como la práctica productiva, la educación popular, la educación no formal de adultos, la valorización del conocimiento local, el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje entre pares, se han tomado principios orientadores, y herramientas, como los talleres, las giras y las tutorías, que han permitido construir y desarrollar un modelo propio que facilita una relación no competitiva y estimulante entre los productores orientado hacia el logro de resultados inmediatos en los negocios rurales.

La metodología de Escuela-Empresa se ha definido como un conjunto integrado de herramientas de aprendizaje, orientado a cambios inmediatos y concretos en la gestión empresarial de productores rurales de pequeña escala. Se basa en el fortalecimiento de capacidades de actores clave dentro de las organizaciones, en la gestión de espacios de circulación y creación de nuevo conocimiento, y en la configuración de redes de apoyo mutuo, tal como se aprecia en la Figura 7.1.

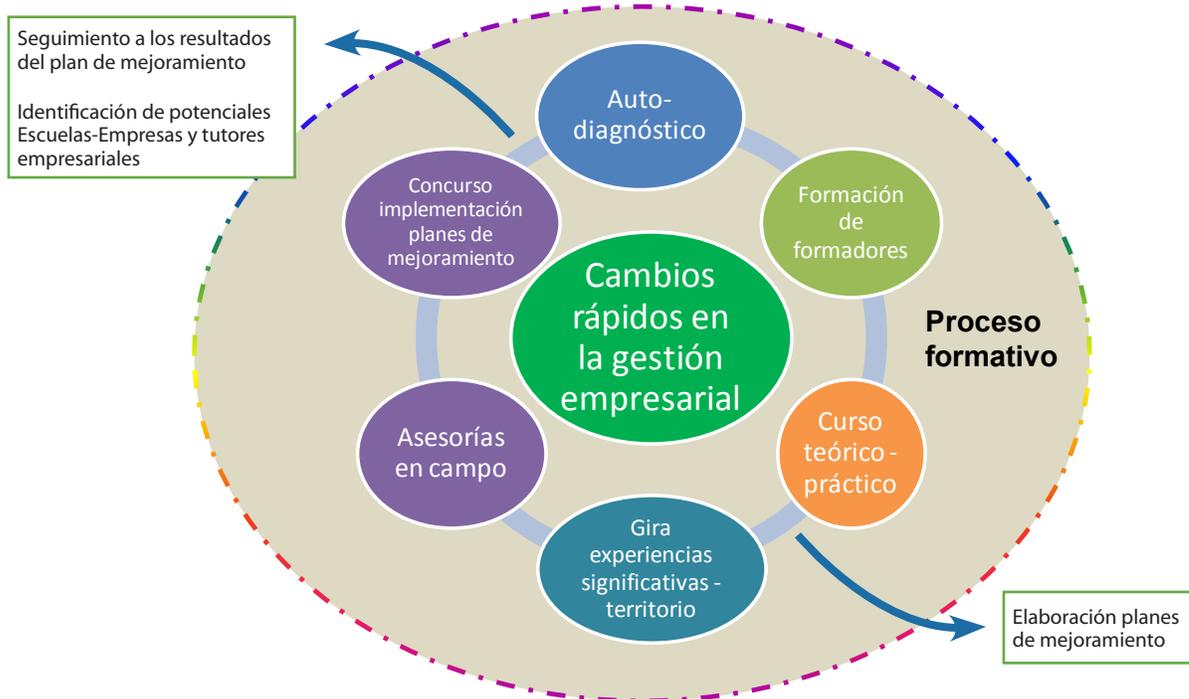
**Figura 7.1.** Los pilares de la metodología



En su estructuración intervienen cinco actores clave: i) organizaciones rurales con relativo éxito en el tema de interés, ii) tutores empresariales (pares provenientes de dichas organizaciones); iii) instituciones acompañantes; iv) organizaciones interesadas en fortalecer su gestión empresarial y v) otros actores de los territorios con incidencia en las actividades de las organizaciones de productores.

En la figura 7.2 se presentan de manera sintética los grandes momentos de la Escuela-Empresa:

**Figura 7 2.** Los momentos de la Escuela-Empresa



Como se observa en el gráfico, el proceso formativo está orientado a la generación de cambios inmediatos en la gestión empresarial de las organizaciones de productores rurales de pequeña escala. Reconoce que la interacción con el entorno está caracterizada por la permeabilidad y la influencia del contexto. Es decir, el proceso formativo toma matices diferentes de acuerdo a las características del contexto en que tenga lugar, pese a que la metodología utilizada sea similar.

## II. Características de la metodología

La Escuela-Empresa intenta fortalecer la interacción entre los conocimientos locales y el conocimiento especializado para buscar aproximaciones innovadoras a problemas no resueltos en el contexto de sus negocios.



Se acepta que la integración entre el conocimiento local y el conocimiento técnico no necesariamente conduce a la transformación en la estructura o el funcionamiento de los negocios. Se requiere dotar de sentido a los procesos de intercambio de conocimientos a través de una real participación en la identificación de los factores críticos en el tema de inter-aprendizaje y en la definición creativa de estrategias y acciones que les permitan mejorar con la utilización de los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles.

En este contexto queda claro, entonces, por qué la interacción entre los técnicos de las instituciones y los facilitadores de las Escuela-Empresa, que se han denominado tutores empresariales, resulta central dentro de la metodología. El **tutor** es una persona que, por su experiencia y por su carácter de par, establece una comunicación fácil con el aprendiz adulto creando ambientes propicios para el inter-aprendizaje y la asesoría eficaz en los diferentes momentos. Por su parte, **los técnicos** aportan conceptos y herramientas que permiten integrar el conocimiento práctico (la experiencia) con nociones de carácter más general que pueden ser aplicadas en diferentes contextos.

El proceso formativo que se adelanta con la metodología de Escuela-Empresa se caracteriza por:

- Ser una estrategia de formación basada en la complementariedad del conocimiento técnico y el aprendizaje entre pares (como agentes dinamizadores o de innovación).
- Generar espacios interactivos de aprendizaje, con intercambio de saberes técnicos/prácticos y técnico/teóricos.
- El inter-aprendizaje<sup>18</sup>: los conocimientos y habilidades se construyen en la interacción entre los participantes, tanto técnicos como microempresarios. Se utiliza la instrucción y la demostración, pero las vivencias son centrales (fase de campo).
- Centrado en la calidad de las interacciones entre los actores y, en especial, de los procesos de inter-aprendizaje social.
- La horizontalidad y la participación como condiciones para el relacionamiento en la Escuela -Empresa.
- Incentivo externo como dinamizador de la institucionalización de los cambios (Concurso de implementación de Planes de Mejoramiento).

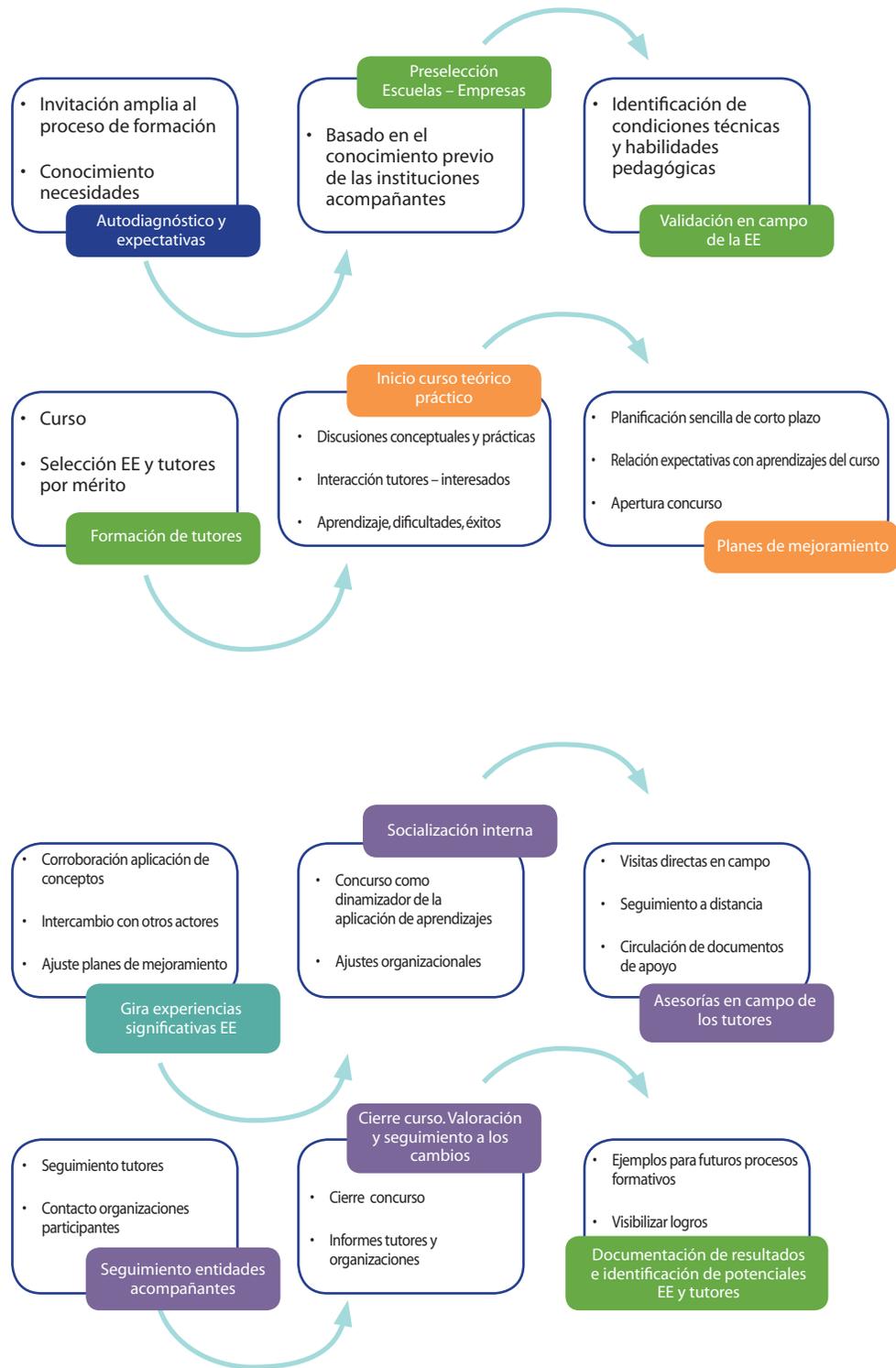
### III. La metodología paso a paso

Como se presentó en la figura 7.2, la metodología de Escuela-Empresa tiene seis grandes momentos, que parten del autodiagnóstico de las necesidades e intereses de formación y llegan al seguimiento de los resultados del Plan de Mejoramiento. Este apartado desarrolla paso a paso cada una de las fases que, consecutiva y escalonadamente, hacen posible el proceso de inter-aprendizaje, tal como se muestra en la figura 7.3.

18 El concepto de inter-aprendizaje que aquí se expone se basa en el documento “Capacitándonos: una metodología de inter-aprendizaje para promover la gestión local del agua de riego”, producido por el Instituto de Promoción para la Gestión del Agua (IPROGA) de Perú en el año 2000, bajo la autoría de Adolfo Parreño Toledo.



**Figura 7.3.** La metodología paso a paso



### 3.1 Autodiagnóstico e identificación de expectativas

Partir de un autodiagnóstico para el diseño final de los contenidos específicos de la formación en la Escuela - Empresa, es un mecanismo para buscar su pertinencia. El autodiagnóstico implica un ejercicio participativo al interior de las organizaciones que les permita tener una mirada sobre sí mismas y detenerse a reflexionar sobre los aspectos estratégicos que requieren ser trabajados, priorizándolos de manera ordenada.

Es importante conocer en primera instancia cuales son las necesidades y expectativas de las organizaciones rurales, de acuerdo a los campos de la gestión empresarial que se vayan a abordar en la formación. Los resultados son indispensables para orientar y estructurar los alcances y el contenido temático de las demás fases del proceso, especialmente en lo que tiene que ver con la preparación y selección de las Escuela - Empresa, los tutores y el curso teórico práctico con escuelas aprendices, etapas que más adelante se describen.

### 3.2 Preselección de las potenciales Escuelas-Empresa

La preselección de las potenciales Escuela-Empresa parte inicialmente del conocimiento previo de las instituciones acompañantes sobre organizaciones rurales que tengan adelantos interesantes en los aspectos que se desee trabajar con las empresas aprendices<sup>19</sup>. Para ello, es importante definir algunos criterios para su selección:

- Experiencia reconocida en las áreas de gestión empresarial de interés.
- Equipo humano comprometido con el negocio y con formas organizativas que permitan la participación de los asociados, donde realmente sienten el negocio como propio.
- Organización interna con unos estándares mínimos de cohesión entre los asociados, que permitan evidenciar la importancia del trabajo asociativo.
- Facilidad de acceso.
- Interés y apertura a compartir sus experiencias con otras organizaciones, así como facilidad para organizar los aspectos logísticos para la visita.
- Entorno local/regional interesante que pueda complementar las visitas que se van a realizar a la organización.

Aunque no es necesario que los aprendices sean de la misma línea productiva que la Escuela-Empresa anfitriona, si es aconsejable que las actividades productivas sean lo más afines posibles, por cuanto se posibilita un inter-aprendizaje mayor al compartir aspectos técnicos, organizacionales, administrativos, comerciales y gerenciales, que tienen particularidades de acuerdo a las características generales de los negocios.

### 3.3 Validación y preparación en campo de las Escuelas-Empresa

Una vez identificadas las potenciales Escuelas-Empresa en el tema de interés, se recomienda hacer una visita de reconocimiento por parte del equipo técnico de las

<sup>19</sup> En caso de que las instituciones acompañantes directamente involucradas no tengan conocimiento de experiencias pertinentes, se puede recurrir a otras organizaciones o expertos en el tema.



instituciones acompañantes, con el fin de constatar de primera mano las condiciones de la organización, sus integrantes y el entorno, para ser tomadas como ejemplo demostrativo de desarrollo empresarial.

En estas visitas se sugiere entrevistar a varios miembros de la organización para conocer, además de su disposición para ejercer como Escuela-Empresa, sus principales fortalezas personales dentro del tema de formación, de manera que se identifiquen algunas personas que puedan ser formadas como tutores empresariales (ver paso iv).

Es conveniente apoyar a las organizaciones identificadas como aptas para ejercer como Escuela-Empresa en la preparación de la agenda para recibir a los aprendices, de tal forma que se contemplen los aspectos técnicos y logísticos, así como los recursos pedagógicos necesarios.

### **3.4 Formación de tutores empresariales**

Los objetivos de esta fase preparatoria son:

- Actualizar a los potenciales tutores empresariales en los conceptos y elementos técnicos básicos, dentro del tema de gestión empresarial sobre el cual versa el proceso de formación a través de la Escuela-Empresa.
- Fortalecer a líderes de las Escuelas-Empresa (tutores empresariales) con medios, herramientas pedagógicas e instrumentos, que les permitan comunicar sus aprendizajes y experiencias a otros productores.
- Reforzar las potencialidades que tienen las Escuelas-Empresa finalmente seleccionadas, mediante la retroalimentación de la agenda de visita prediseñada en la fase anterior y el intercambio de ideas con los otros tutores sobre sus propuestas de trabajo de campo.

El fortalecimiento técnico de los tutores empresariales preseleccionados se realiza en un taller de capacitación cuyo contenido se define a partir de las expectativas de las organizaciones interesadas en la formación y de las aptitudes de las Escuelas-Empresa preseleccionadas.

Se recomienda centrarse en el manejo de unos pocos conceptos, pero que sean centrales para el análisis de la temática que se esté trabajando. Es importante tener siempre presente que no se trata de un curso teórico, sino de un curso con finalidad práctica, que se refuerza desde la teoría.

Uno de los objetivos del taller es proporcionar herramientas a los potenciales tutores empresariales para facilitarles el proceso pedagógico de asesorar y acompañar a las organizaciones aprendices en la realización de acciones de mejora en sus negocios. Para ello es importante orientar a los tutores hacia una reflexión sobre sus propios procesos de aprendizaje a partir de la interacción con otras personas. De esta forma, se pueden identificar elementos clave del aprendizaje de adultos, sobre el rol que tienen las personas



que prestan una asesoría y algunas pistas sobre “qué hacer y qué no hacer” cuando se trabaja con grupos<sup>20</sup>.

Para poner en contexto los temas tratados y recibir retroalimentación grupal, es recomendable utilizar técnicas como el juego de roles, donde los potenciales tutores se enfrentan, en un ambiente controlado, a las tensiones y dificultades típicas del trabajo con grupos. Así, cada uno tendrá la oportunidad de observarse a sí mismo y a los demás en el papel de asesores, y de identificar puntos críticos.

Para la selección definitiva de los tutores se utilizan básicamente tres criterios de evaluación:

- Dominio sobre aspectos técnicos del tema que se va a abordar en el proceso de formación con los aprendices. Es muy importante valorar el conocimiento aplicado más que la conceptualización teórica que pueda ser fruto de un ejercicio de memorización en el momento.
- Habilidades para expresar y transmitir sus conocimientos y experiencias, con el apoyo de ejemplos que puedan poner en contexto a las demás personas.
- Habilidades para escuchar y comprender las realidades ajenas; que muestren interés en facilitar la búsqueda de soluciones más que en entregar recetas o fórmulas.

Teniendo en cuenta que los tutores empresariales prestarán un servicio cualificado de asesoría a las organizaciones, se contempla su contratación formal y el pago de honorarios.

### 3.5 Preparación final de las Escuelas-Empresa

Una vez realizada la visita de validación en campo y llegando al final del curso para la formación y selección de los tutores empresariales, es importante concluir la preparación de los casos seleccionados como Escuelas-Empresa, con el fin de recibir la gira de los aprendices. Algunos aspectos que se recomienda tener en cuenta en este proceso son:

- Calidad técnica en los procesos empresariales.
- Prácticas innovadoras en el tema de interés.
- Grado de aprovechamiento de las condiciones del entorno para surgir y sostenerse.
- Vinculación con las organizaciones e instituciones a nivel local, nacional y regional.
- Existencia de certificaciones o reconocimientos.
- Autonomía en el manejo organizacional y empresarial, de tal forma que no sean procesos distorsionados por excesivo intervencionismo de instituciones acompañantes.
- Capacidad para hacer frente a las adversidades de manera creativa.

Como ejercicio final, se sugiere socializar la agenda de visita elaborada durante el trabajo de validación y preparación en campo. De esta forma se logra tener parámetros comunes, respetando la diversidad de propuestas de las Escuelas-Empresa.

20 Para más información, ver el documento de Grundmann y Staht (2002), Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo.



### **3.6 Curso teórico-práctico con las organizaciones aprendices y los tutores**

Esta etapa consta de varias fases que se inician con la primera aproximación entre los tutores empresariales y los delegados de las organizaciones aprendices en el taller, y finaliza con la visita de campo a las Escuelas - Empresa. En cuanto al número de participantes, se recomienda que no sea de más de 40 para facilitar el acompañamiento personalizado de los tutores y facilitadores a cada uno de los aprendices, en especial durante la elaboración del Plan de Mejoramiento.

Se recomienda que su duración no sea mayor a dos días y medio, por cuanto se requiere viajar inmediatamente después a las Escuelas-Empresa y por tanto el conjunto de la actividad toma seis días, que es un tiempo considerable para que los productores se ausenten de su trabajo.

Las temáticas del taller son similares a las abordadas con los tutores empresariales, ya que responden a las expectativas y necesidades identificadas durante la fase de autodiagnóstico de los aprendices. Las variaciones consisten en los niveles de profundidad y las metodologías utilizadas, ya que se trata justamente de personas con un nivel más bajo de experiencia y/o conocimientos en la temática en cuestión. De todas formas, se recomienda utilizar metodologías participativas y dinámicas en las cuales los participantes relacionen los aprendizajes con su propia experiencia.

El proceso formativo contempla el inter-aprendizaje y, por ende, los tutores son agentes activos durante el taller, y deben formar equipo con los profesionales de las instituciones acompañantes. Resulta interesante que los tutores hagan análisis, desde su experiencia, de los aspectos conceptuales tratados y que además participen como panelistas en foros para dar a conocer su experiencia. Estos ejercicios, conducidos por los profesionales de las instituciones acompañantes, son muy importantes para facilitar el conocimiento mutuo de aprendices y tutores y para relacionar los elementos teóricos del curso con las experiencias concretas de quienes posteriormente guiarán el trabajo de campo en las giras y las asesorías presenciales.

### **3.7 Elaboración del Plan de Mejoramiento**

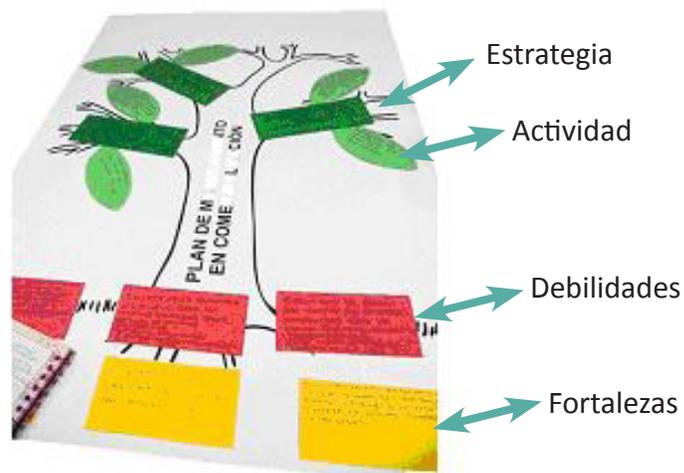
Se trata de una herramienta sencilla que permite planificar estrategias y actividades que van a contribuir a mejorar la gestión empresarial de la organización, partiendo de la realidad en que se encuentra inmersa y haciendo uso de los recursos disponibles. El instrumento que se elija debe ser suficientemente sencillo, pero a la vez completo, para lograr plasmar de manera concreta la realidad de cada organización y facilitar el análisis lógico para el planteamiento de estrategias viables y pertinentes que den respuesta a sus necesidades.

Se debe elaborar un Plan de Mejoramiento por cada una de las organizaciones aprendices que estén participando y es recomendable contar con un instructivo para facilitar su elaboración. Se sugiere emplear métodos e instrumentos de planificación que resulten cercanos a los productores, evitando utilizar las clásicas matrices, que si bien son ampliamente manejadas por los profesionales, están poco conectadas a la realidad concreta de los participantes.



Se recomienda utilizar metáforas que faciliten el ejercicio, por ejemplo, la utilización gráfica de un árbol, como el que se presenta en la figura 7.4, en el que se plasma el Plan de Mejoramiento (es importante no confundirlo con un árbol de problemas). Como metáfora es fácil relacionar el suelo con las condiciones propias de la organización (sus fortalezas y debilidades) y por ende con las posibilidades reales de plantar uno u otro árbol (un Plan de Mejoramiento u otro), sin tratar de llevar a cabo acciones de mejora que resulten ilusorias en las condiciones reales de la empresa. De igual forma, las ramas del árbol se asemejan a las estrategias y las hojas a las actividades.

**Figura 7.4.** El Plan de Mejoramiento plasmado sobre un árbol



Con una metáfora como la del árbol, es fácil conducir el proceso reflexivo hacia la pertinencia o no de las estrategias, evaluar el número de ellas que se definan (un árbol con demasiadas ramas o muy pocas), revisar el número de actividades que sean suficientes para llevar a cabo las estrategias (una rama con suficientes hojas), mirar el conjunto del plan a la luz de las fortalezas y debilidades (un árbol muy pesado con un suelo frágil o un suelo muy bueno que se desperdicia con un árbol débil).

Se puede también jugar con el tipo de frutos que se esperan del árbol (los resultados), el tiempo que se requiere para que florezca, las acciones complementarias que habría que hacer para fertilizar el suelo, etcétera. Estos son sólo ejemplos que buscan subrayar la importancia de utilizar metáforas que permitan llevar a cabo un ejercicio de planificación didáctica y que a la vez sea profundo, sin sumergir a los participantes en los pesados instrumentos que tradicionalmente se manejan.

La temporalidad de los Planes de Mejoramiento dependerá de la periodicidad de los cambios según la temática abordada. Estos deben ser elaborados en lo posible por cada una de las organizaciones aprendices con el apoyo de los tutores, sus compañeros de curso y los facilitadores. Se recomienda posibilitar el ajuste del plan en dos momentos: 1) durante la visita a la Escuela-Empresa, y 2) en la primera asesoría que reciban en campo del tutor empresarial.



### **3.8 Lanzamiento del concurso**

Previo a la realización del taller resulta clave elaborar y precisar los alcances y objetivos del concurso, considerando las necesidades y el contexto que llevó a plantear el proceso de formación materializado en la Escuela-Empresa. Así, el fin del concurso será la adopción rápida y creativa de acciones de mejora en su gestión empresarial, pero se podrán definir énfasis particulares, dependiendo de aquello que se desee incentivar.

Es aconsejable contar con un buen número de ganadores, aunque los premios sean más pequeños, en lugar de muy buenos premios para pocas organizaciones. Esto con el fin de motivar la participación en el concurso y por ende la implementación de los Planes de Mejoramiento, por la expectativa de poder resultar ganadores entre un buen número de premios en disputa.

### **3.9 Visita a las Escuelas-Empresa y sus territorios**

Una vez finalizado el taller con todos los aprendices y tutores, se viaja por grupos a realizar la visita de campo a la Escuela-Empresa correspondiente. Los grupos son los mismos que se identificaron previamente y que trabajaron juntos durante el curso. En cuanto al tiempo de recorrido, se recomienda que no sea mayor a tres días.

Es importante tener en cuenta que durante estas visitas resulta clave la participación del equipo de apoyo para orientar y asesorar, tanto a los tutores empresariales como a las empresas aprendices, en la comprensión y aprovechamiento de los aprendizajes derivados de la experiencia.

### **3.10 Socialización interna del plan de mejoramiento**

Esta etapa consiste en la divulgación por parte de los representantes de las organizaciones aprendices, de los inter-aprendizajes y conocimientos adquiridos en el proceso de formación, ante los demás miembros de su organización. La socialización interna del Plan de Mejoramiento es un momento determinante para la institucionalización de los inter-aprendizajes, pues solo se lograrán resultados positivos, en tanto se consiga el compromiso decidido de un grupo de personas de la organización y no solo de quien participó en la experiencia formativa. Por esta razón, el concurso, como incentivo para la adopción de cambios, resulta estratégico para motivar a la organización a recibir de su delegado los aprendizajes adquiridos o reforzados durante el proceso formativo.

### **3.11 Asesoría de los tutores**

Como ya se mencionó, los tutores empresariales son los encargados de prestar asesoría a las empresas aprendices en la implementación del Plan de Mejoramiento y de dar seguimiento a sus resultados. Para ello, se debe realizar una distribución del número y tipo de microempresas que estarán bajo su asesoría, de acuerdo a sus competencias, la actividad productiva, la ubicación geográfica y la disponibilidad de tiempo. De manera indicativa, se recomienda que un tutor no asesore a más de cuatro o cinco organizaciones aprendices.



### 3.12 Seguimiento de entidades acompañantes

Durante el proceso de implementación de los Planes de Mejoramiento, las instituciones acompañantes deben estar en permanente contacto con las empresas concursantes y los tutores empresariales, para aclarar dudas, brindar información adicional a los tutores y, en general, para apoyar y supervisar la calidad técnica del acompañamiento brindado por los tutores.

### 3.13 Evaluación de resultados y calificación del concurso

En esta etapa se realiza la valoración de los resultados logrados por las empresas aprendices en la implementación de sus Planes de Mejoramiento. La evaluación está a cargo del comité definido en los términos de referencia del concurso y se recomienda que esté conformado por representantes de las instituciones acompañantes y por uno o dos microempresarios que tengan experiencia en el tema.

Los informes finales de las microempresas aprendices y los tutores son los insumos clave para que el comité analice y califique las propuestas de acuerdo a los criterios planteados en los términos de referencia.

### 3.14 Seguimiento y documentación de la experiencia

Es recomendable documentar todo el proceso de formación para facilitar su análisis, ajustes y socialización de resultados, y sobre todo, para consolidar una memoria institucional. Para ello, es importante llevar un registro organizado de los documentos, actas, videos, entre otros insumos, desarrollados en cada una de las fases. Igualmente interesante resulta recopilar las experiencias de los tutores y Escuelas-Empresa, escritas por ellos mismos con una guía que se prepare para tal fin.

## IV. Reflexiones finales

El modelo de Escuela-Empresa aplica enfoques pedagógicos probados en la educación de adultos que reconocen el valor de los conocimientos previos, de la experiencia y del potencial del desarrollo de capacidades mediante el intercambio entre pares. A estos conceptos e instrumentos, se añan elementos como la complementación de esos conocimientos empíricos con los especializados y académicos, el desarrollo y reconocimiento de capacidades en expertos que actúan como tutores y la motivación mediante la implementación de concursos entre los participantes.

Su aplicación práctica presenta ventajas, como su orientación clara a la solución de problemas y limitaciones puntuales de las unidades empresariales aprendices y a la búsqueda de resultados de corto plazo que generen confianza entre los actores.

Al mismo tiempo, se reconoce que su implementación es exigente en aspectos de planificación, desarrollo y seguimiento, dadas las características que tienen que tener



actores claves en el proceso, como las Escuelas-Empresa, los tutores, las instituciones de apoyo y el entorno en el que se aplica.

Por eso mismo, son factores de éxito la selección de las Escuelas-Empresa y los tutores, las capacidades técnicas de las instituciones de apoyo, las habilidades y fortalezas de las entidades que se encarguen de los aspectos administrativos y logísticos del proceso, y los mecanismos de seguimiento y evaluación.

La metodología aún no se ha probado en procesos de investigación, desarrollo e innovación, pero puede vislumbrarse como una herramienta útil para ello, en tanto facilita la vinculación del saber técnico/práctico y el saber técnico/teórico en torno a la aplicación concreta de medidas para el mejoramiento de los negocios rurales de pequeña y mediana escala. Una nueva fase de su implementación podría ser en estos otros ámbitos, que están en el centro de las discusiones sobre estrategias que se podrían aplicar en procesos de extensión e innovación.

## Referencias

- Grundmann, G; Staht J. 2002. Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Bogotá, CO, Editorial El Búho.
- Muñoz, M; Santoyo, H. 2010. Del extensionismo a las redes de innovación, *In Santoyo Cortés, VH. ed. Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural. Universidad Autónoma de Chapingo. MX. CIESTAAM, FAO, CYTED.*
- Parreño Toledo, Adolfo. 2000. Capacitándonos: una metodología de inter-aprendizaje para promover la gestión local del agua de riego. Lima, PE, Instituto de Promoción para la Gestión del Agua (IPROGA).



# Manual para desarrollar capacidades institucionales en la gestión del riesgo agroempresarial<sup>21</sup>

*Marcelo Núñez  
Minimar Aspítia*

## Resumen

La gestión del riesgo y la cooperación interinstitucional público-privada adquieren particular relevancia en la agricultura de América Latina y el Caribe, región cuyo potencial para contribuir a la seguridad alimentaria del planeta se hace cada día más evidente. El “Manual para desarrollar capacidades institucionales en la gestión del riesgo agroempresarial” busca resumir los principales conceptos asociados a la gestión del riesgo, su relación con la cadena agroproductiva, los diferentes tipos de riesgo y las estrategias para enfrentarlos. Este manual es una herramienta sencilla para que el usuario desarrolle capacidades para la gestión del riesgo agroempresarial en cada uno de los eslabones de la cadena agroproductiva. Es un instrumento práctico y flexible que propone una metodología de capacitación, e incluye un marco conceptual, un formulario de identificación de riesgos, lineamientos para las estrategias de gestión y ejercicios prácticos para ser aplicados en talleres con diferentes profesionales y productores.

## Palabras clave

- Gestión del riesgo agroempresarial, desarrollo de capacidades, cadena agroproductiva, tipos y estrategias de riesgos

## Introducción

El desarrollo del sector agropecuario se asienta en dos grandes pilares: la gestión del riesgo y la cooperación interinstitucional público-privada. Esta afirmación adquiere particular relevancia en la agricultura de América Latina y el Caribe, región cuyo potencial para contribuir a la seguridad alimentaria del planeta se hace cada día más evidente.

21 El presente artículo es un resumen del trabajo de Núñez y Aspítia (2013), *Manual para desarrollar capacidades institucionales en la gestión del riesgo agroempresarial*. San José, CR, IICA.



El agronegocio, concebido antes como una explotación familiar, es visto ahora como una empresa profesional que genera ingresos, no solo para los dueños, sino para los trabajadores, los proveedores de insumos, los acopiadores, los encargados del empaque, los transportistas y el resto de los integrantes de la cadena de valor. No obstante, ambos procesos, el de producción y el de comercialización (interna o externa) conllevan riesgos, algunos inherentes al medio, otros que escapan a su control. De ahí la importancia de gestionar el riesgo, porque está en juego la continuidad laboral de muchos agentes económicos, el abastecimiento alimentario de la comunidad y la generación de ingresos de la economía en su conjunto (a través de los impuestos o de las divisas que ingresan al país por la exportación). Justamente por eso, la gestión del riesgo despierta no solo intereses de naturaleza privada sino también de orden público.

El *Manual para desarrollar capacidades institucionales en la gestión del riesgo agroempresarial* busca resumir los principales conceptos asociados a la gestión del riesgo agroempresarial, su relación con la cadena agroproductiva, los diferentes tipos de riesgo y las diferentes estrategias para enfrentarlos. Además, con el fin de brindar una herramienta sencilla para identificar riesgos y a partir de ahí adoptar estrategias de gestión, se presenta un *Formulario de identificación de factores de riesgo* y una *Guía de ejercicios prácticos*.

## I. Notas preliminares

### 1.1 Grupo meta y objetivo del manual

El manual será utilizado por técnicos de instituciones públicas y privadas del sector agropecuario, por productores líderes y por gerentes de organizaciones de productores. Su objetivo es desarrollar capacidades institucionales para la gestión del riesgo agroempresarial.

Se espera que el instrumento sea aprovechado por productores agropecuarios de pequeña escala (sin olvidar que la escala varía de país a país), por consorcios agropecuarios o por organizaciones (públicas o privada) del sector agropecuario. Está claro que cada uno de ellos valora los riesgos desde su propia realidad y que su visión no siempre coincide con la de los demás.

A continuación se explican de forma resumida las partes más relevantes del manual, empezando por algunas definiciones y conceptos relacionados con la gestión del riesgo (p. ej. tipología de riesgos, estrategias de gestión del riesgo), y finalizando con una aplicación práctica del formulario de identificación del riesgo y un ejemplo de cómo gestionar los riesgos identificados.

### 1.2 Definición de gestión del riesgo

Para efectos del manual, se define el riesgo como: la incertidumbre a factores que pueden conducir a un daño o a una pérdida; cuando una actividad puede traer consecuencias negativas, se dice que esa actividad posee un **riesgo asociado** (Pecar y Miguez 2006). La idea de riesgo, entonces, se asocia a la probabilidad, mayor o menor, de alcanzar un resultado.



La gestión del riesgo implica identificar los tipos de riesgo que amenazan un agronegocio, evaluar la tolerancia al riesgo de parte de las unidades productivas y valorar las medidas que se podrían adoptar para manejar los riesgos identificados (Núñez 2010).

El riesgo, por tanto, es un concepto complejo que supone la interrelación de múltiples factores y causalidades.

## II. La gestión del riesgo y las cadenas productivas

Las agroempresas que forman parte de diferentes cadenas agroproductivas. Desde una pequeña finca productora de materia prima hasta una comercializadora de alimentos frescos, corren riesgos que pueden afectar sus ingresos, sus costos y su rentabilidad.

Una **cadena agroproductiva** es un sistema que agrupa actores económicos y sociales que se interrelacionan y participan articuladamente en distintas actividades, agregando valor a un bien o servicio. Esta interrelación tiene lugar desde el momento en que se produce el bien hasta que ese bien llega a los consumidores, nacionales e internacionales. Para lograr su objetivo, la cadena de valor depende del concurso de los proveedores de insumos y servicios, de los procesadores, de la ciencia y la tecnología, de los distribuidores, del transporte, del apoyo logístico y del financiamiento, entre otros.

Todo proceso de incremento de valor tiene riesgos asociados. Por lo tanto, las instancias de decisión de las agroempresas, los consejos directivos o administrativos, el personal gerencial y técnico, y los productores agropecuarios, en general, deben tener una visión integral de la gestión del riesgo. Esto significa gestionar el riesgo en las áreas de producción, de mercadeo, de finanzas y de recursos humanos, sin olvidar el marco legal e institucional, entre otros.

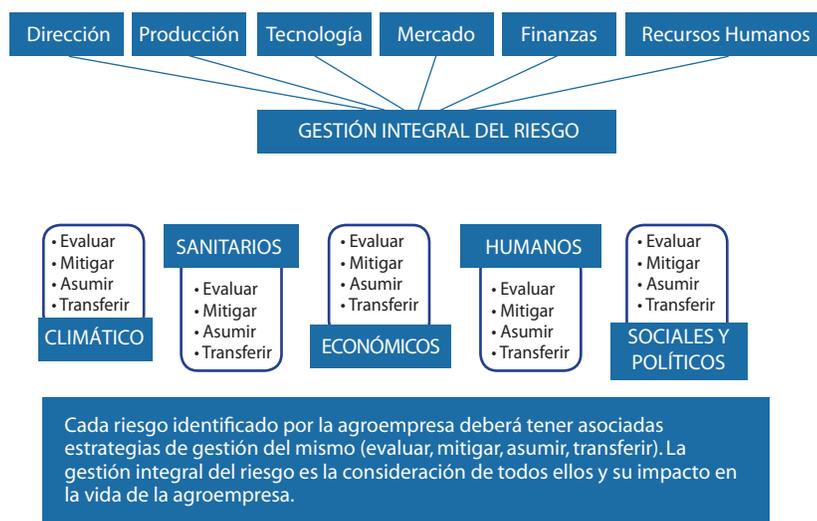
### 2.1 La gestión integral del riesgo

La gestión del riesgo debe verse como un componente esencial de la administración de las agroempresas, ya que contribuye a mejorar su funcionalidad y su desarrollo integral (figura 8.1). Ahora bien, al hablar de gestión integral del riesgo, se habla de gestionar riesgos en diferentes áreas: producción, mercadeo, finanzas, recursos humanos, y marco legal e institucional, entre otros. No obstante, tomar medidas para enfrentar todos los riesgos es poco efectivo; lo más recomendable es identificar los riesgos que podrían traer las mayores consecuencias negativas y evaluar las posibles formas de enfrentarlos.

Cabe remarcar que es diferente analizar la gestión del riesgo de un empresario o de un productor agropecuario, que evaluar la gestión de riesgo del sector agropecuario como un todo. En este último caso, deben considerarse los riesgos que afectan a cada uno de los integrantes de la cadena de valor, y dependerá de la persona que lleve adelante la política de gestión de riesgos, si la encara desde una perspectiva microeconómica o macroeconómica.



**Figura 8.1.** Gestión integral del riesgo



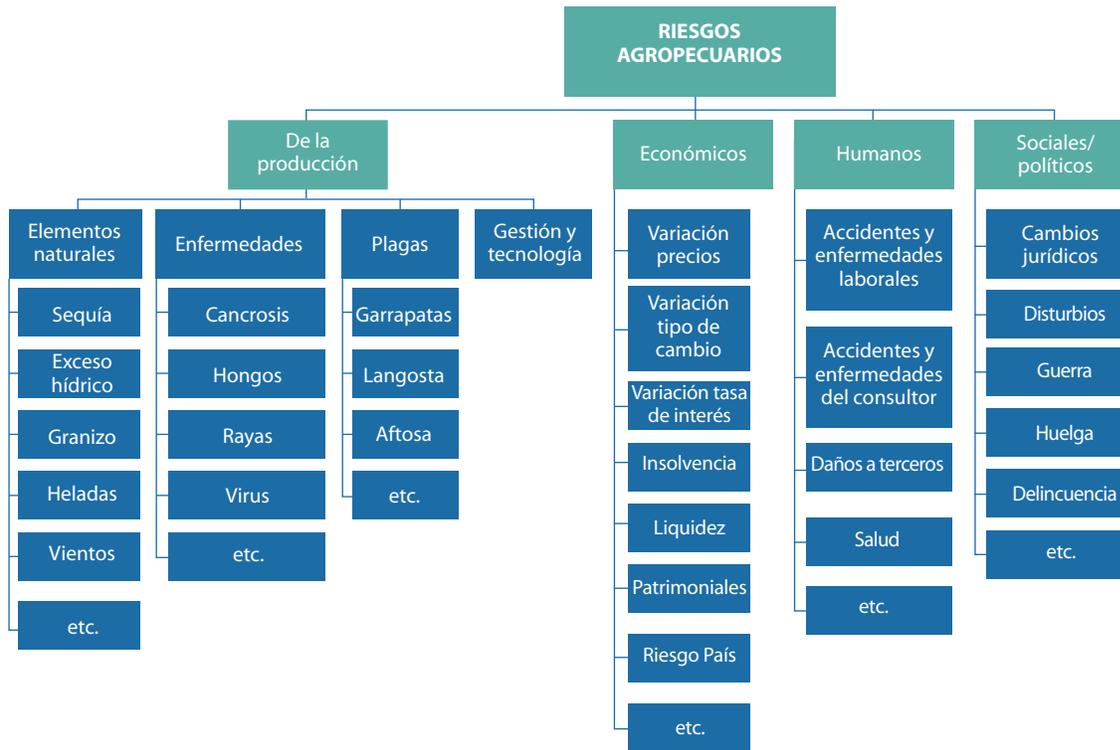
## 2.2 Tipología de riesgos agroempresariales

Existen diferentes tipos de riesgo. Están, por ejemplo, los riesgos de la producción, los riesgos de mercado (volatilidad de precios, comercialización, distribución), los riesgos por manejo inadecuado de tecnología, los riesgos legales y de recursos humanos, y los riesgos financieros, entre otros.

Según el tipo de riesgo, así será la medida que se debe tomar para atenuar sus efectos. La figura 8.2 muestra una clasificación muy general de los riesgos agropecuarios. Como vemos, hay riesgos asociados a la naturaleza, a cuestiones sociales o políticas, a factores económicos y a recursos humanos. Los riesgos también pueden verse en función de qué área de la empresa resulta afectada. Si bien el diagrama no presenta una lista exhaustiva, al menos da una idea de que los riesgos son muchos y todos importantes. Todo depende del lugar de la cadena de valor en que se encuentre la persona a cargo de la gestión del riesgo en la agroempresa.



**Figura 8.2.** Tipología de riesgos agropecuarios



La tipificación de riesgos permite enumerar una serie de efectos adversos en los que habrá que trabajar desde una perspectiva de gestión integral. Esto significa tener conciencia de que se trata de un fenómeno complejo y multifactorial, y que hay que adoptar alguna estrategia para abordarlos. Es así como llegamos a las estrategias de evaluación, de reducción o mitigación, y de transferencia o retención. El cuadro 8.1 presenta los efectos adversos en los que se debe trabajar desde una perspectiva de gestión integral del riesgo.

**Cuadro 8.1.** Efectos adversos, según el tipo de riesgos

TIPO DE RIESGO	EFFECTOS ADVERSOS
Climáticos	Pérdidas por disminución en la calidad del producto y en la cantidad producida. Aparición de plagas y enfermedades. Pérdida de capital de trabajo. Pérdida de la aptitud productiva del terreno.
Telúricos, terremotos y volcanes	Daños a la infraestructura, pérdida de la aptitud productiva del terreno, perjuicio a la distribución y logística, complicaciones en la comercialización.
Enfermedades y plagas	Pérdidas por disminución en la calidad del producto y en la cantidad producida, mayores costos por uso de agroquímicos, pérdida del estatus sanitario, imposibilidad de acceder a otros mercados.
Económicos	Caída en la rentabilidad, reducción en la capacidad de pago. Sobreexposición financiera. Falta de liquidez. Insolvencia.
Humanos	Mayores costos laborales. Acciones judiciales con efectos en el patrimonio. Pérdidas por disminución en la calidad del producto y en la cantidad producida.
Sociales y políticos	Mayores costos, imposibilidad de comercializar la producción.



## 2.3 Estrategias de gestión del riesgo

El riesgo se puede manejar de distintas maneras, pero lo primero que hay que hacer es intentar evitarlo. Hoy en día, hay muchos protocolos para manejar la tierra, el agua o los agroquímicos, que, bien empleados, no solo contribuyen a disminuir la probabilidad de sufrir un daño, sino que la probabilidad de que acontezca un evento negativo tiende a eliminarse (a llegar a cero). Si del todo no se puede evitar, entonces hay que manejar el riesgo, y para eso, hay cuatro estrategias que se podrían adoptar.

- ▶ **Evaluación del riesgo.** Estrategia orientada a destacar, analizar y sistematizar la información disponible. No se puede administrar eficientemente un emprendimiento, si no se conocen los riesgos implícitos, su naturaleza y su posible impacto, directo o indirecto.
- ▶ **Reducción o mitigación del riesgo** y sus efectos. Estrategia orientada a reducir o minimizar los efectos del riesgo previamente evaluado.
- ▶ **Asumir.** Algunos autores denominan a esta estrategia el auto-seguro. El productor, habiendo tomado las medidas de mitigación factibles y considerando los costos y beneficios de transferir los riesgos, decide generar un fondo de contingencia y asumir el riesgo.
- ▶ **Transferencia del riesgo.** Estrategia orientada a “tercerizar” el riesgo hacia entidades o instituciones idóneas, en la medida de lo posible.

El cuadro 8.2 presenta una matriz que clasifica los riesgos en función de su frecuencia y su intensidad (Vila 2007).

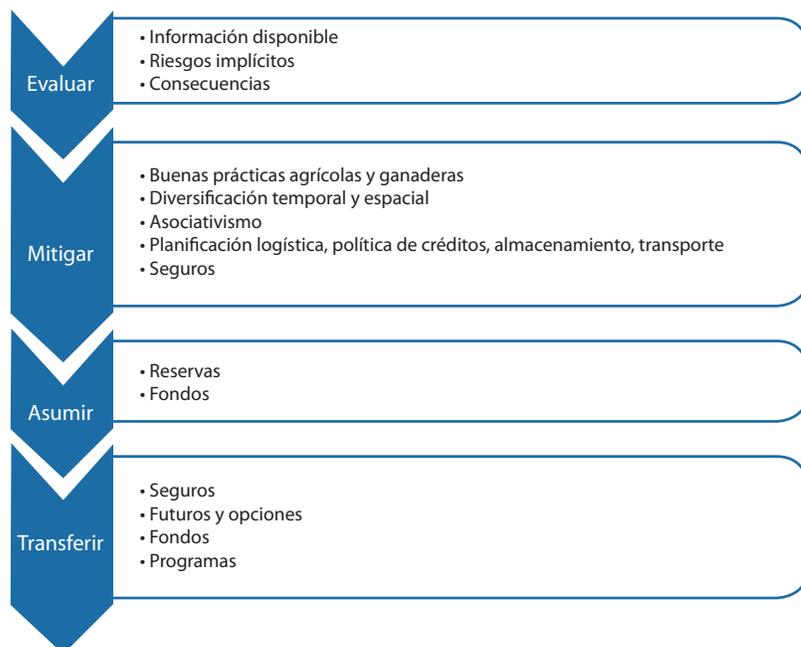
**Cuadro 8.2.** Matriz de riesgos

Intensidad	Frecuencia		
	Baja	Media	Alta
Leve	Riesgo asumible	Riesgo asumible y transferible	Riesgo asumible y transferible
Grave	Riesgo transferible	Riesgo reducible y transferible	Riesgo reducible y transferible
Catastrófica	Riesgo transferible	Riesgo reducible y transferible	Actividad inviable

Esta clasificación permite, a priori, tener una noción de qué riesgos podrá manejar el productor, qué riesgos podrá mitigar, qué riesgos podrá transferir y, especialmente, qué riesgos no podrá manejar. Una vez que el productor o la agroempresa han considerado los posibles riesgos en función de su intensidad y su frecuencia, es importante que se adopte algún tipo de estrategia. La figura 8.3 presenta un resumen de cómo se debe proceder.



Figura 8.3. Metodología y estrategias para la gestión del riesgo agroempresarial



El primer paso para una correcta gestión del riesgo es conocer qué riesgos amenazan a la empresa y cómo la pueden afectar. Los riesgos descritos en la tipología pueden, o no, estar presentes en la empresa; los responsables debe tener los conocimientos necesarios para identificarlos. Para el conjunto de empresas productivas del sector agropecuario, por su parte, resulta de vital importancia descubrir los factores que afectan los rendimientos y las existencias.

Por lo general, cuando la producción se ve afectada (**riesgos a la producción**) es importante evaluar los riesgos asociados al clima. Para ello, conviene tomar en consideración lo siguiente:

- Estadísticas agroclimática históricas.
- Riesgos de déficits o excesos hídricos.
- Riesgos de sequía (utilizando imágenes satelitales y modelos predictivos).
- Riesgos de inundación y anegamiento.
- Fenología de los cultivos y períodos críticos.
- Efecto del déficit hídrico en los rendimientos.
- Efecto de El Niño y La Niña sobre la precipitación y el rendimiento de los cultivos.

Cualquier información sobre perspectivas y monitoreo climáticos que permita prever el comportamiento de las variables climáticas, resultará de gran utilidad a la hora de planificar el proceso productivo.

Desde el punto de vista **sanitario**, tanto si se trata de enfermedades como de plagas, todos los países tienen planes nacionales que informan sobre la calidad agroalimentaria, los estándares que se deben cumplir, las regulaciones nacionales e internacionales que velan



por la sanidad animal y vegetal, los programas de vigilancia, detección, prevención, control y erradicación de las plagas y enfermedades de los vegetales, así como sobre los programas de prevención, control y erradicación de las enfermedades animales.

Con respecto al **riesgo económico**, conviene evaluar los siguientes elementos:

- Variabilidad, nivel y tendencia de precios (riesgo de mercado).
- Disponibilidad de instrumentos financieros de cobertura.
- Composición patrimonial.
- Flujo de fondos.
- Grado de liquidez.
- Canasta de monedas que componen los ingresos y egresos proyectados, si el productor importa o exporta mercadería, el diferencial cambiario afectará su flujo financiero.
- Procesos productivos aplicados.
- Otros.

También hay que tener en cuenta los **riesgos humanos**. La cuantificación o medición de los riesgos a los que está expuesta la mano de obra, ya sea propia, estable o temporaria, es necesaria, puesto que hay tareas agropecuarias que pueden ser peligrosas. La fertilización de un campo, por ejemplo, tiene un alto grado de probabilidad de dañar la salud del operario; por eso, hay que ponderar muy bien qué producto usar, qué técnica aplicar, etcétera. El panorama de riesgos laborales es amplio y son muchos los aspectos a considerar.

Por último, están los **riesgos sociales o legales**, que son más difíciles de medir, pero no por ello imposibles de evaluar. Si partimos de la suposición, por ejemplo, de que el gremio del transporte de carga podría tomar medidas drásticas, no vamos a poder calcular cuántos conflictos se van a generar en un año, pero sí podemos darles seguimiento a los acontecimientos, valorar si la situación se complica, si los transportistas están disconformes, y comenzar a pensar en cómo paliar los posibles efectos (pensar, por ejemplo, en medios de transporte alternativos, estudiar la posibilidad de adelantar o retrasar la entrega de producto, tener cámaras de almacenamiento, etc.).

Una vez identificados los riesgos, es necesario analizar qué **estrategias de reducción o mitigación** se pueden implementar. Estas estrategias las lleva a cabo básicamente el productor en su propia explotación, sin que tengan que intervenir otras instituciones, y fundamentalmente tienden a reducir la vulnerabilidad del negocio a los factores climáticos adversos. Un ejemplo claro lo constituye la *protección activa* del cultivo: la aplicación de riego por aspersión para reducir el efecto de las heladas, la colocación de mallas antigranizo, o la aplicación de riego suplementario para combatir el déficit hídrico. Otra herramienta es la *diversificación temporal* (cosechas en distintos momentos del año) y *espacial* (cultivos en distintas zonas) de la producción. No obstante, esta estrategia puede estar limitada por las condiciones climáticas y ecológicas de la zona, por la falta de recursos financieros o por las características culturales del productor.

En cuanto a la mitigación de **riesgos económicos**, se deben aplicar medidas que repercutan directamente en los costos y en los precios. Verificar, por ejemplo, la capacidad de almacenamiento propia y evaluar los costos de almacenamiento externo, como medida



preventiva; establecer una política de crédito para los comerciantes que van a demandar el producto; estudiar el patrón de consumo del producto, para ver si es posible diversificar los mercados; planificar la logística de comercio y traslado; verificar la infraestructura vigente; tener claros los procedimientos para obtener todos los permisos, autorizaciones y registros necesarios para comercializar en el mercado interno y externo, etc. El cuadro 8.4 presenta algunas estrategias de mitigación de riesgos.

**Cuadro 8.4.** Estrategias de mitigación de riesgos

GESTIÓN DEL RIESGO EN LA PRODUCCIÓN	GESTIÓN DEL RIESGO ASOCIADO A LA COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO	GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La adopción de buenas prácticas agrícolas</li> <li>✓ La adopción de prácticas activas de prevención (riego permanente y suplementario, mallas antigranizo)</li> <li>✓ Diversificación temporal y espacial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración e implementación de un Plan de Agronegocios</li> <li>✓ La integración vertical con el mercado</li> <li>✓ Sistemas de producción flexibles y producción escalonada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento detallado de los costos</li> <li>✓ Disponibilidad de registros financieros</li> <li>✓ La prudencia financiera y la diversificación del mercado</li> </ul>

Por su parte, las **estrategias de transferencia** permiten, cuando es posible aplicarlas, reducir el riesgo cediéndolo a un tercero a cambio de cierto costo. Estas estrategias pueden clasificarse, según las instituciones o sectores que participan en ellas, en públicas o privadas, o por tipo de riesgo. El cuadro 8.5 muestra algunas estrategias de transferencia de riesgos.

**Cuadro 8.5.** Estrategias de transferencia de riesgos

GESTIÓN DE RIESGOS CLIMATICOS	GESTIÓN DEL RIESGO POR VOLATILIDAD DE PRECIOS
<p>Seguros climáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguros nominados</li> <li>✓ Seguros multiriesgo</li> <li>✓ Seguros de índice</li> </ul> <p>También:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Derivados climáticos</li> <li>✓ Bonos catástrofe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contrato de precio mínimo</li> <li>✓ Las operaciones a término</li> <li>✓ Los contratos de futuros</li> <li>✓ Las opciones de compra y venta</li> </ul>



### III. Formulario de identificación de riesgos

A efectos de brindar una herramienta útil para analizar los tipos de riesgos a los que están expuestos los distintos eslabones de la cadena agroproductiva, se preparó un formulario que permite, de forma sencilla y didáctica, hacer un perfil de riesgo del actor que se desea evaluar.

El propósito es que se marquen las respuestas que se consideren más adecuadas. Si la agroempresa considere que no le afectan los factores listados, deberá dejar la/las casilla/s vacías. Además del formulario, el manual trae una *Guía de ejercicios prácticos para la identificación de riesgos y la adopción de estrategias de gestión del riesgo*. Así, una vez que se aplica el formulario, el usuario del manual podrá identificar los riesgos y decidir cuál es la mejor estrategia para hacerles frente. A continuación, presentamos el formulario.

#### FORMULARIO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

NOMBRE DE LA UNIDAD PRODUCTIVA:
UBICACIÓN GEOGRÁFICA:
FECHA:
NOMBRE DEL PRODUCTOR:
ID DEL PRODUCTOR:
PERTENECE A ALGUNA ORGANIZACIÓN (INDICAR CUÁL):
SECTOR O ACTIVIDAD:
ACTIVIDAD PRINCIPAL:
MERCADO DESTINO:

RIESGOS QUE AFECTAN A LA PRODUCCIÓN			
<b>1. Riesgos agroclimáticos</b>			
1.1	La producción puede verse afectada por fenómenos climáticos ...	Marcar con (x)	
	a - en un alto grado (3 o más años de cada 5)		
	b - ocasionalmente (1 o 2 años de cada 5)		
	c - casi nunca		
1.2	Fenómenos climáticos que pueden ocasionar daños	Marcar con (x)	Clasificar
	a - sequía		
	b - excesos hídricos		
	c - inundaciones		
	d - vientos fuertes / huracanes		
	e - heladas		
	f - granizo		
	g - otros (especificar):		
	h - otros (especificar):		
<b>2. Riesgos asociados a la gestión y uso de tecnología</b>			
2.1	Utiliza tecnologías en el proceso de producción ...	Marcar con (x)	
	a - que dependen de insumos específicos (si marca con X, indique cuáles)		
	b - que dependen de la asistencia técnica de un especialista (si marca con X, indique cuáles)		
	c - que implican costos más altos o endeudamiento		



2.2 En la gestión agroempresarial ...	Marcar con (x) solo si la respuesta es negativa	
a - ¿utiliza algún tipo de planificación o tiene identificados los distintos procesos involucrados?		
b - ¿está integrado en la cadena productiva o pertenece a alguna asociación de productores?		
c - ¿ajusta el esquema productivo a factores condicionantes externos no manejables?		

### RIESGOS COMERCIALES Y DE MERCADO

<b>3. Riesgos asociados a los precios</b>	<b>Marcar con (x)</b>
3.1 ¿Fija de alguna forma los precios a los que va a vender? Si su respuesta es negativa, marque con una X	
3.2 Según su experiencia de los últimos años, ¿el precio que esperaba cuando decidió producir ha sido significativamente menor al precio que finalmente obtuvo?	Marcar con (x)
<b>4. Riesgos comerciales</b>	
4.1 En la relación con los clientes ...	Marcar con (x)
a - suelen presentarse problemas de incumplimiento de contratos.	
b - suelen presentarse problemas en los canales de comercialización y en la logística.	
4.2 Las ventas de la producción ...	Marcar con (x)
a - están concentradas en un solo o en unos pocos mercados.	
b - están concentradas en un solo o unos pocos periodos del año.	
<b>5. Riesgos financieros</b>	<b>Marcar con (x)</b>
5.1 A lo largo del proceso productivo está expuesto a restricciones financieras.	
5.2 El nivel de endeudamiento puede condicionar la actividad de la agroempresa.	
5.3 La agroempresa se desarrolla en un contexto de variabilidad en las tasas de interés.	
<b>6. Riesgos por variaciones en el tipo de cambio</b>	<b>Marcar con (x)</b>
6.1 La estructura de costos es altamente dependiente de insumos importados.	
6.2 La producción es altamente dependiente de los mercados externos.	

### RIESGOS LEGALES Y HUMANOS

<b>7. Riesgos legales</b>	
7.1 La actividad productiva ...	Marcar con (x)
a - se desarrolla en un contexto económico y social que suele sufrir cambios regulatorios y legales.	
b - depende de controles sanitarios.	
c - depende de normativas y estándares internacionales.	
7.2 La agroempresa ...	Marcar con (x)
a - tiene activos/pasivos contingentes derivados de obligaciones contractuales.	
b - no cuenta con asesoramiento legal e impositivo.	
<b>8. Riesgos humanos</b>	
8.1 La actividad productiva ...	Marcar con (x)
a - depende en gran medida del recurso humano.	
b - requiere la contratación de mano de obra externa/estacional.	
8.2 La agroempresa	Marcar con (x)
a - tiene procesos mecanizados que podrían causar accidentes y afectar al personal y a terceros.	
b - concentra mano de obra en un proceso/momento del año.	



## IV. Ejercicios prácticos para la identificación y gestión de riesgos en la agroempresa

El manual contiene una serie de casos ficticios para posibilitar ejercicios de identificación de riesgos y de elección de estrategias de gestión. A continuación se presenta uno de esos casos ficticios:

### **Caso 1. Productor familiar que tiene una finca que produce frijoles y maíz y que tiene algo de ganado vacuno (Departamento de Cortés, Honduras)**

*En este caso, se evaluarán los riesgos a los que está expuesto el Sr. Ramón Castillo, originario y residente del Departamento de Cortés, Honduras y propietario de la explotación agropecuaria "La soleada", ubicada en el mismo departamento. Productor y jefe de familia, destina un alto porcentaje de lo producido al autoconsumo, aunque comercian algunos de los excedentes (frijoles, maíz y verduras) con otros productores de la comunidad. Esporádicamente vende parte de los terneros encastados que cría en su predio a hacendados de municipios vecinos.*

**Se aplica el formulario y, con las respuestas obtenidas, se determinan los riesgos a los que está expuesto el productor.** Don Ramón indicó lo siguiente (ver cuadro 8.6):

- **Riesgo climático:** tormentas tropicales con fuertes vientos y excesos hídricos, que pueden afectar la cantidad y la calidad de lo producido.
- **Riesgos asociados a la gestión y uso de tecnología:** "mano-de-obra-dependiente", trabaja con mano de obra familiar, lo cual puede condicionar el proceso productivo.
- **Riesgos comerciales:** problemas para concretar las ventas en la zona.
- **Riesgos financieros:** se endeuda para financiar insumos, no tiene liquidez.
- **Riesgo legal:** no cuenta con asesoramiento.

Según se deduce de las respuestas, los riesgos climáticos ocupan un lugar sobresaliente, por la fuerza de los eventos que afectan la explotación. La falta de asistencia técnica, la falta de planificación, la restricción financiera y la falta de liquidez también afectan el desempeño productivo.

Con respecto a los **factores climáticos**, más que la frecuencia de los fenómenos, lo que más parece afectar a este productor es su vulnerabilidad. Ante esta situación, lo más recomendable es adoptar **buenas prácticas agrícolas**, supervisadas por técnicos o extensionistas calificados. Se deben manejar los excesos hídricos recurrentes; por ejemplo, analizar las vías de drenaje del terreno, colocar barreras en los canales y construir terrazas de base ancha. También conviene identificar especies y variedades que se adapten mejor a las condiciones del lugar, y regular el calendario de siembra con base en la disponibilidad de agua para los cultivos. Es importante indagar acerca de las buenas prácticas del cultivo en cuestión; saber, por ejemplo, que: "Está demostrado que el frijol no tolera ni el exceso ni la escasez de agua. Sin embargo, la planta ha desarrollado algunos mecanismos de tolerancia a estas condiciones de estrés, como el aumento en el crecimiento de las raíces para mejorar la capacidad de extracción de agua. En cambio, no se han identificado mecanismos de tolerancia al anegamiento, y su recuperación frente a este hecho se relaciona con la habilidad para producir raíces adventicias" (Arias J. H. Rengifo Martínez T., 2002). En este escenario tal vez habría que orientar al productor para reconvertirse o para elevar el terreno y cultivar la especie arbustiva, resistente al viento.



Dado el carácter familiar de la explotación y las **limitaciones económicas y financieras** que este tipo de empresa suele presentar, y como en muchos casos los propietarios no son sujetos de crédito, sería recomendable identificar programas de apoyo, públicos y privados, que contemplen asistencia técnica y financiamiento rural.

En resumen, la estrategia adecuada en este caso es mitigar los riesgos con buenas prácticas agrícolas, pues las características del productor no le permiten transferir el riesgo, salvo que se uniera a otros productores a través de mutuales o cooperativas y que en conjunto evaluaran otro tipo de táctica o buscaran programas de apoyo y asistencia. El cuadro 8.6 presenta el resumen de riesgos y las medidas de gestión del riesgo para el caso expuesto:

**Cuadro 8.6.** Gestión del riesgo. Agroempresa “La Soleada” (Ramón Castillo), Honduras

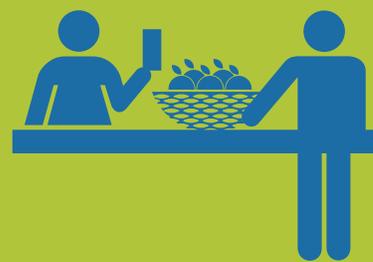
Riesgos	Gestión del riesgo
<b>Riesgo climático:</b> tormentas tropicales con fuertes vientos y excesos hídricos que pueden afectar la cantidad y la calidad de lo producido.	<u>Mitigar.</u> Buenas prácticas agrícolas <u>Transferir:</u> Programas de emergencia
<b>Riesgos asociados a la gestión y uso de tecnología:</b> mano-de-obra-dependiente; mano de obra familiar, lo que puede condicionar el proceso productivo.	<u>Mitigar.</u> Hacer una planificación adecuada. Laboreo rotativo: se denomina así a la manera conjunta en que los vecinos de un lugar trabajan secuencialmente los predios entre todos.
<b>Riesgos comerciales:</b> problemas para concretar las ventas en la zona.	<u>Mitigar.</u> Evaluar otros mercados cercanos, aliarse con otros vecinos, para tener más apoyo en cuestiones de logística, costos de transporte y contratos de venta.
<b>Riesgos financieros:</b> se endeuda para financiar insumos, no tiene liquidez.	<u>Mitigar.</u> Mantener un nivel prudente de liquidez y reservas financieras. Asociativismo: explorar las mutuales agrícolas que permitan endeudarse para obtener capital de trabajo.
<b>Riesgo legal:</b> no cuenta con asesoramiento.	Solicitar asistencia a organismos públicos y privados.



## Referencias

- Arias Restrepo, JH; Rengifo Martínez, T. 2002. Manual técnico: buenas prácticas agrícolas en la producción de frijol voluble. Medellín, CO, CORPOICA, Convenio FAO-MANA Proyecto UTF/COL/027/COL.
- Miguez, D. 2007. Herramientas de gestión de riesgos agropecuarios. Los seguros, futuros y opciones agropecuarios en la empresa agropecuaria. Biblioteca virtual. Buenos Aires, AR, ORA, Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. Disponible en [www.ora.gov.ar](http://www.ora.gov.ar)
- Núñez Rojas, M. 2010. El manejo del riesgo en las unidades agroempresariales. Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe. Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. San José, CR, IICA.
- Núñez M, Aspitia M. 2013. Manual para desarrollar capacidades institucionales en la gestión del riesgo agroempresarial. San José, CR, IICA.
- Pecar, M; Miguez, D. 2006. Herramientas para la gestión eficiente del riesgo agrícola. ORA Biblioteca Virtual. Buenos Aires, AR. Disponible en [www.ora.gov.ar](http://www.ora.gov.ar)
- Vila F. 2007. Manual práctico. Seguros agropecuarios y forestales. Foro Electrónico Internacional. IICA, Montevideo, UY Disponible en <http://www.iica.org.uy/MemoriaForos/ForoSegurosAgropecuarios/programa.htm>





## Sección III

# Aplicaciones Prácticas



## Aplicación del enfoque de sistema agroalimentario localizado (SIAL) en la activación conjunta de cadenas agroindustriales y servicios turísticos

### Experiencia del territorio Sur Alto, Costa Rica

*Marvin Blanco M  
Patricia Vargas  
Priscila Picado V*

#### Resumen

En el marco del proyecto “Desarrollo territorial aplicando el enfoque de sistema agroalimentario localizado (SIAL)” del Fondo de Cooperación Técnica del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), se llevó a cabo el diseño de una estrategia de activación del territorio Sur Alto (cantones de Buenos Aires y Coto Brus) en Costa Rica, a partir de la valorización conjunta de las cadenas agroindustriales y los servicios turísticos presentes en el territorio.

El diagnóstico participativo mostró que la economía del territorio se sustenta en las agrocadenas de café, piña, ganadería y granos básicos, y en menor grado, en las raíces y tubérculos, la miel de abeja y la actividad del turismo rural. Además, se determinó que la debilidad en la gestión de la comercialización es el principal problema que afecta a las agrocadenas, lo que, entre otros factores, se debe al bajo nivel de agregación de valor en origen, a la ausencia de centros de acopio y distribución, a los altos costos de transporte hasta los principales mercados del país y al bajo posicionamiento de los productos, tanto dentro como fuera del territorio. Por otra parte, como recursos potenciales para la activación del territorio se identificaron una muy arraigada cultura agropecuaria, la presencia de la mayor concentración de población indígena del país, una estructura sólida de organización (Grupo de Acción Territorial) y la ubicación geográfica (en los alrededores del Parque Nacional La Amistad).

#### Palabras clave

- SIAL, desarrollo rural, territorio, agroindustria, comercialización.



## Introducción

El sistema agroalimentario localizado (SIAL) debe entenderse como un modelo de desarrollo que busca propiciar la transformación de la agroindustria rural (AIR) a pequeña escala en un territorio dado para contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias rurales. Se busca no solo capitalizar la producción de determinados rubros agrícolas sino además los recursos culturales, históricos y sociales del territorio. Ese proceso de valorización se denomina “activación de recursos específicos” y está orientado a mejorar la competitividad mediante la conversión de ventajas pasivas en ventajas activas y la creación de una mayor eficiencia colectiva (Boucher y Salas 2005).

El SIAL también se puede definir como un “sistema que integra organizaciones de producción y servicios, vinculadas por sus características y funcionamiento a un territorio específico, de tal forma que los componentes (productos, personas, instituciones, sus relaciones, etc.) se combinan en una organización agroalimentaria bien definida y reconocida” (Boucher y Reyes 2011).

Boucher y Requier-Dejardins (2005) señalan que el territorio se puede considerar como una organización de gran tamaño, que articula una multiplicidad de lazos y racionalidades y donde circulan e interaccionan un gran número de bienes y servicios, no solo económicos sino simbólicos. Y añaden, el territorio es “... un espacio construido histórica y socialmente, donde la eficacia de las actividades económicas está fuertemente condicionada por vínculos de proximidad y de pertenencia...”. En esa misma línea Boucher y Salas (2005) apuntan que el territorio “...puede ser visto como un conjunto de factores y como un espacio de relaciones muy estrechas entre sus habitantes y sus raíces territoriales, algo que se podría denominar ‘terruño/patrimonio’ o también *sistema local de innovación*”.

Desde este concepto de territorio, los SIAL se perciben como organizaciones productivas que operan dentro de otra gran organización en un espacio determinado. A lo interno de ambas se suscita una variada gama de interrelaciones que responde a racionalidades también variadas, que coexisten, se adaptan, se transforman o se resisten al impulso de dinámicas territoriales propias<sup>22</sup>. Los factores históricos, sociales y económicos a todas luces contribuyen a la construcción de un territorio.

Podemos decir, entonces, que un sistema agroalimentario localizado: a) está constituido por organizaciones de producción y servicio estrechamente ligadas a un territorio por sus características y su funcionamiento; b) comprende actividades agroalimentarias vinculadas a un territorio por factores naturales, así como por una construcción social y técnica de largo plazo, y c) tiene vínculos en la cadena productiva.

Para reactivar un SIAL hay que tener en cuenta: a) la economía de las proximidades (las ventajas de la cercanía); b) las acciones colectivas (las ventajas de la organización o capital social) y c) la coordinación de los actores (las ventajas de la cooperación, que se dan mediante el reconocimiento de beneficios y la asignación de responsabilidades) (Boucher y Reyes 2011).

22 Se denomina “dinámicas territoriales” a aquellas manifestaciones de fuerzas internas o externas que ejercen influencia en los territorios.



## I. Aspectos metodológicos

El trabajo se basó en la “Guía metodológica para la activación de sistemas agroalimentarios localizados” (Boucher y Reyes 2011), pero se le hicieron los ajustes necesarios para adaptarla a las condiciones del territorio, los actores y la coordinación del proyecto.

En términos generales, en este proyecto es posible distinguir cuatro grandes etapas: (i) preparación, (ii) diagnóstico, (ii) activación territorial e (iv) implementación. Cada una de ellas consta de varias sub-etapas que corresponden a determinados productos (cuadro 9.1).

**Cuadro 9.1.** Etapas del proceso de activación territorial mediante el método SIAL

ETAPA	SUB-ETAPA	PRODUCTOS ASOCIADOS
Preparación	Formación de equipos (de activación y seguimiento) Definición de objetivos particulares y alcances	Ficha descriptiva del proyecto-territorio
Diagnóstico	Acercamiento Profundización	Documento de diagnóstico
Diálogo	Validación del diagnóstico Análisis estratégico Plan de acción	Memoria del taller (es) Árbol de problemas y líneas de acción Plan con actividades y responsables
Implementación	Puesta en marcha Seguimiento Evaluación	Bitácora del proyecto Reportes de evaluación

**Fuente:** Modificado de Boucher y Reyes (2011).

### a) Fase preparatoria

En esta fase se efectuó la selección del territorio piloto, se conformó el Grupo Técnico del Proyecto y se trazó el plan de actividades para todo el proyecto.

### b) Fase de diagnóstico

En esta etapa se analizó la realidad de la agroindustria rural (AIR) local, la región y el contexto que la determina. De acuerdo con la metodología, la fase de diagnóstico se compone de dos sub-etapas: acercamiento y profundización. El primero (acercamiento), permite identificar a los actores y describirlos a partir de la definición de territorio en el que se desenvuelven, conocer su historia, su evolución y los momentos de crisis (estudio sobre recursos y activos específicos). La profundización, por su parte, busca hacer un diagnóstico detallado del SIAL y obtener, así, insumos clave para la siguiente fase. Las técnicas utilizadas fueron la realización de entrevistas semi-estructuradas y la revisión bibliográfica. Concluidas estas actividades, se redactó el primer informe del diagnóstico, que fue validado y complementado en un taller con actores del territorio. Además, se realizó un análisis FODA del territorio y de las agrocadenas presentes.

### c) Fase de activación

Se identificaron causas y efectos de los principales problemas del territorio y se delineó un plan de activación. Las acciones que se van a implementar a corto plazo se acordaron de forma participativa.



## II. Caracterización del territorio y las agrocadenas

Sur Alto es una unidad conformada por los cantones de Buenos Aires y Coto Brus, en la provincia de Puntarenas, Pacífico Sur de Costa Rica y ocupa un área de 3318 km<sup>2</sup>. Se ubica en los valles de El General y Coto Brus, que comparten el área de piedemonte y las estribaciones de la Cordillera de Talamanca en la sección del Pacífico Sur. El territorio alberga el núcleo del Parque Internacional La Amistad (PILA) y una parte importante de esta área de amortiguamiento, lo que le otorga un indiscutible valor paisajístico y ambiental.

**Figura 9.1.** Mapa de ubicación del territorio Sur Alto, Costa Rica

Figura 1. Ubicación geográfica de los cantones que conforman el Territorio Sur Alto



La población estimada en 2011 era de 78 252 personas, en un medio fundamentalmente rural (74 % en Buenos Aires y 91 % en Coto Brus). El origen de la población es diverso; hay indígenas, campesinos, inmigrantes italianos y panameños. El territorio posee una franja transfronteriza de gran importancia cultural, ambiental y comercial, que históricamente ha sido un espacio de intercambio entre ambos países. Por otra parte, Sur Alto presenta uno de los niveles de desarrollo más bajos de Costa Rica: Coto Brus es el segundo cantón más pobre del país, mientras que Buenos Aires ocupa la sexta posición. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) para los dos cantones es bajo: ocupan la posiciones 60 y 78, respectivamente, entre los 81 cantones del país (PNUD 2011).

La agricultura es la actividad económica fundamental, y se practica en pequeñas y medianas explotaciones dedicadas al cultivo de café, granos básicos (arroz, frijoles, maíz), caña de azúcar, hortalizas, así como a la producción ganadera. En menor escala se cultivan frutas (papaya, aguacate y rambután), raíces tropicales (yuca, ñampí y tiquizque) y café y hortalizas orgánicas. Todos estos cultivos coexisten con plantaciones de piña para exportación.

Desde la perspectiva SIAL, la producción agroalimentaria de Sur Alto se podría dividir en tres sub-territorios:



- ▶ **Producción de piña:** Está representada por áreas donde se cultiva la piña bajo la modalidad de enclave, a cargo de la empresa Pineapple Development Company (PINDECO) con sede en el Cantón de Buenos Aires. Esta actividad, independientemente de los beneficios económicos que pueda generar, ha sido objeto de varias denuncias, por contaminación y desplazamiento de las comunidades indígenas (despojo de tierras), lo que se suma a otros rasgos desfavorables, como el de contribuir a la “peonización” de las poblaciones indígenas (“obrerización” agrícola).
- ▶ **Unidades campesinas (medianas y pequeñas):** Están principalmente dedicadas a las actividades agropecuarias y se encuentran distribuidas en todo el territorio. En el caso de Coto Brus, se centran en la producción de café; mientras que en Buenos Aires, aunque también hay café, predomina la producción pecuaria (ganado bovino). En ambos cantones se evidencia la organización campesina y, específicamente en Coto Brus, hay una importante tradición de producción bajo la modalidad del cooperativismo.
- ▶ **Unidades familiares de producción indígena:** Se localizan en siete territorios indígenas: Boruca, Rey Curré, Térraba, Cabagra, Ujarrás, Salitre y Coto Brus (o Limoncito). De los anteriores, Limoncito es el único situado en el cantón de Coto Brus; el resto son de Buenos Aires.

La agroindustria en Sur Alto tiene niveles de valor agregado entre medios y bajos. En Buenos Aires operan empresas agroindustriales dedicadas al procesamiento de café, secado y empaque de granos básicos y empaque de frutas; mientras que en Coto Brus se localizan agroindustrias de café y procesamiento de frutas. De las anteriores, la agrocadena del café es la que presenta el mayor desarrollo y es por tanto la más importante. Funciona según dos modalidades: privados o bajo la figura de asociaciones y cooperativas. También hay algunas agroindustrias rurales en manos de pequeños y medianos productores/as, que elaboran pulpas, mermeladas, café, miel de abeja, textiles y artesanías. En el cuadro 9.2 se resume la situación de las principales agrocadenas y servicios identificados en el territorio.

**Cuadro 9.2.** Principales agrocadenas y servicios vinculados al sector agroalimentario en Sur Alto

Actividad	Tipo de productor	Valor agregado	Mercado	Perspectivas
Piña	Grandes	Bajo	Internacional	Mercado en expansión
Ganadería	Medianos y pequeños	Bajo	Nacional e internacional	Mantenimiento y disminución de áreas
Café	Pequeños	Medio	Nacional e internacional	Mercado de nicho y desplazamiento de áreas
Arroz	Grandes y medianos	Medio	Nacional	Mantenimiento o disminución de áreas
No tradicionales				
Turismo rural	Pequeños	Alto	Nacional e internacional	Mercado en crecimiento
Hortalizas	Pequeños	Medio	Nacional e internacional	Mercado en crecimiento
Miel de abeja	Pequeños	Medio	Regional	Mercado estancado



### III. Problemática agroproductiva del territorio

La ubicación geográfica de Sur Alto, junto con la escasa infraestructura vial, eleva los costos de producción y mantiene a los productores alejados de los mercados en los que se concentra la gente con mayor poder adquisitivo del país. Esta situación limita en gran medida el desarrollo económico del territorio. Los talleres participativos que se llevaron a cabo durante el Proyecto permitieron identificar los principales problemas que enfrenta el territorio:

1. Limitados canales de comercialización. La comercialización de los productos del territorio se hace principalmente mediante intermediarios, debido a lejanía del territorio de los centros de consumo, la ausencia de centros de acopio, mercados municipales o ferias del agricultor. Aunque algunos productores han comenzado a vender al detalle, les falta experiencia, capital de trabajo y logística para integrar empaques, etiquetas, transporte y mercadeo.
2. Poco valor agregado a la producción agropecuaria. Debido a la lejanía de los mercados potenciales, la baja capacidad de inversión del productor y la escasa capacitación y asistencia técnica, en el territorio se han instalado pocas agroindustrias. Sumado a esto, no se dispone de suficientes recursos para realizar estudios de mercado, diseñar e instalar plantas de procesamiento o desarrollar productos nuevos (o con valor agregado local).
3. Baja capacidad de inversión. Es una situación que se deriva del nivel de ingreso bajo de la mayoría de los habitantes del territorio, pero que se agrava por la cantidad de requisitos y trámites que hay que cumplir para acceder a los fondos para el fomento de la microempresa.
4. Bajo posicionamiento de los productos y servicios del territorio. La lejanía de los centros de consumo, la falta de espacios de comercialización y promoción de los productos, así como los problemas de empaque y calidad son algunas de las causas de que los productos sean poco conocidos dentro y fuera del territorio.
5. Sistemas de producción con alto impacto ambiental. Este problema se presenta sobre todo por el uso intensivo de agroquímicos en cultivos como la piña y el café, y por la falta de preocupación por el daño que se está causando al capital natural (agua, suelo y biodiversidad) y a la salud de los trabajadores y los consumidores.

Por otra parte, el capital natural (i.e. áreas protegidas, una geografía que favorece la diversificación de productos, agua en abundancia, suelos fértiles y tenencia de la tierra) le confiere al territorio un gran potencial para la producción y la agregación de valor.

*Organización y acciones colectivas.* Desde hace varios años en Sur Alto se puso en marcha un Grupo de Acción Territorial (GAT) con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Este proyecto ha contado con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica (MAG), la Unión Europea y la Junta de Desarrollo de la Región Sur (JUDESUR). Actualmente, el GAT agremia a más de 120 organizaciones multisectoriales y financia 40 proyectos de sus socios.

El trabajo del GAT ha comenzado a sembrar la semilla de la organización entre los pobladores del territorio. Aunque existen fuertes disparidades entre los habitantes, los pequeños productores podrían comenzar pronto a agruparse alrededor de un objetivo común y



con ello impulsar un proceso de desarrollo más amplio. La presencia del GAT Sur Alto y la forma comprometida en que trabaja es digna de destacar. Este grupo pondrá en marcha las acciones señaladas como prioritarias en el diagnóstico y se ocupará de darles el debido seguimiento (actividades de control y evaluación).

*Anclaje territorial/identidad.* Alto Sur es una zona de asentamientos humanos que, en general, comparten un alto grado de pobreza y marginación. Estos asentamientos fueron producto de migraciones de parejas jóvenes de territorios vecinos y de inmigrantes italianos que buscaban una oportunidad para desarrollar una actividad agrícola. Aunque con diferentes trayectorias, ambos comparten procesos de apropiación del territorio.

*Gobernanza.* Se observa una compleja interacción —muchas veces sobreposición— de instituciones en el mismo territorio. Así, además de estar compuesto por dos cantones diferentes, el territorio alberga ocho territorios indígenas, que según la legislación costarricense están bajo un régimen especial. Por otra parte, una gran porción del territorio se encuentra dentro de áreas protegidas, que pueden ser aprovechables solamente como fuentes de agua y para actividades como el turismo.

## IV. Análisis estratégico

El análisis estratégico del territorio se hizo mediante un modelo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Este fue realizado con la participación de actores del territorio y se presenta en el cuadro 9.3.

**Cuadro 9.3.** Análisis FODA del territorio

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familias campesinas que han preservado sus conocimientos de siembra y de manejo de finca</li> <li>• La gente local continúa innovando, a través de la generación de proyectos nuevos</li> <li>• La agricultura orgánica ha tenido buena aceptación, principalmente en café y hortalizas</li> <li>• Cuenta con servicios e infraestructura para el turismo</li> <li>• Importante actividad comercial (1675 patentes comerciales)</li> <li>• Paisaje, áreas de bosque protegidas y otros recursos potenciales para el desarrollo del turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lejanía de los puntos de consumo del país</li> <li>• La comercialización y agro-industrialización en todas las agrocadenas es débil</li> <li>• Incomprensión de la cultura y forma de producción indígena</li> <li>• Dificultades para acceder a crédito</li> <li>• Debilidad organizacional y baja capacidad de gestión empresarial</li> <li>• La situación transfronteriza genera tránsito de mercancía ilegal y personas indocumentadas</li> <li>• Hoteles sin certificación turística</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos del territorio con potencial de desarrollo turístico (rural y ecoturismo)</li> <li>• Familias campesinas con tierra y prácticas de producción arraigadas</li> <li>• Implementación de proyectos ganaderos rentables (económica y ambientalmente) en modalidades sostenible y agro-silvopastoril</li> <li>• El GAT como una red que ha fortalecido el capital social, que puede ser la base para la dinamización territorial</li> <li>• Implementación de sellos y marcas de calidad territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de la calidad de vida de las familias</li> <li>• Expansión de la actividad piñera</li> <li>• Débil presencia del Estado</li> <li>• Conflictos por tenencia de la tierra en los territorios indígenas</li> <li>• Estado desfavorable de la red de vías secundarias</li> </ul>



## V. Elaboración del plan de activación

Luego de identificar los principales problemas y potencialidades del territorio, el equipo territorial SIAL, cuya base es el Grupo de Acción Territorial, construyó un plan estratégico de activación alrededor de tres componentes: (i) desarrollar y consolidar nuevos canales de comercialización, a través de la elaboración de planes de comercialización por cadena y organización, así como por medio de la capacitación de los productores en: empaque y etiquetado, y conocimientos básicos de administración, contabilidad y mercadeo; (ii) establecer y promover sistemas de ahorro y crédito que les faciliten a los productores el acceso a diferentes esquemas de financiamiento (e. g. fideicomisos, subsidios, préstamos con intereses bajos) para que los productores planifiquen la producción e inviertan en instalaciones, maquinaria y equipos; (iii) desarrollar un sello de calidad territorial o una marca colectiva, que identifique y promueva los productos del territorio: agroalimentarios, artesanías y turismo, a de fin de otorgar un mayor valor agregado a los productos del territorio y lograr que ese valor se consolide.

### 5.1. Acciones priorizadas del plan

Con las contrapartes del territorio se acordó llevar a cabo dos actividades dirigidas a fortalecer el componente de comercialización. Se acordó, también, que estas actividades serían impulsadas con el acompañamiento técnico del IICA:

1. **Diseño e implementación de una marca colectiva de calidad territorial:** tiene como propósito diferenciar el conjunto de productos agroindustriales y servicios turísticos del territorio. Como modelo de referencia se consideró la experiencia de desarrollo de la marca colectiva "Selva Lacandona" en Chiapas, México, la cual tutela varios productos agroindustriales y de artesanía, elaborados por distintas organizaciones de productores; además, la experiencia de la "Marca de Calidad Europea", en especial, el trabajo que se ha realizado en España. Con la implementación de este sello se espera crear una imagen de calidad de los productos del territorio que el consumidor pueda reconocer y valorizar por medio del logotipo adherido al empaque de los productos, así como con campañas de información y sensibilización y ferias promocionales que se lleven a cabo con dicho fin.
2. **Espacios de comercialización denominados "La AgroTienda":** el propósito es establecer centros físicos y virtuales donde se vendan los productos del territorio. Allí se atenderá a visitantes y turistas, así como a grupos de consumidores "solidarios", como las asociaciones de empleados, estudiantes universitarios y visitantes de ferias. En dichos puntos de venta se ofertarán tanto los productos que ostenten el sello de calidad como otros que se encuentren tramitando los requisitos de empaque y etiquetado. La puesta en marcha de este proyecto permitirá a los grupos de productores explorar nuevos canales de comercialización y ampliar el radio de mercadeo de los productos.
3. En la primera fase de implementación de ambos proyectos, iniciada en 2013, se ha avanzado en la capacitación y sensibilización de los productores con respecto a las marcas colectivas, en la preparación de un documento de base para discutir el concepto de marca y su funcionamiento, en la selección y preparación de los



productos que podrán recibir la marca, en la definición de la canasta de productos y servicios que se podrán comerciar en “La AgroTienda”, y en la organización de una mini-feria.

## VI. Reflexiones finales

Sur Alto cuenta con recursos agroecológicos (suelos fértiles, disponibilidad de agua) y tenencia de la tierra que favorecen la producción y la agregación de valor; tiene, además, recursos paisajísticos, una rica biodiversidad y áreas protegidas susceptibles que bien podrían valorizarse mediante estrategias como el turismo rural. Sin embargo, por su relativo aislamiento y por la falta de servicios públicos e infraestructura, los productores y artesanos de estos territorios enfrentan, en general, altos costos de producción y dificultades para acceder a los mercados.

La zona es reconocida en el exterior por la calidad de sus productos y por el saber-hacer de sus habitantes; pero la ausencia de un plan de promoción y las escasas capacidades de gestión empresarial afectan a ese reconocimiento.

En ambos cantones hay iniciativas productivas que diversifican la oferta tradicional de café y ganadería, pero el apoyo recibido se ha centrado sobre todo en la producción y no en otros aspectos, como la comercialización (canales, estrategias e infraestructura), el valor agregado (principalmente proveedoras de materia prima) y la articulación entre cadenas. Además, el sector agroindustrial es débil o apenas incipiente, por lo que la base de la economía local continua siendo la producción de materias primas del sector agropecuario.

En cuanto al recurso humano, se encontró que los pequeños productores saben trabajar la tierra pero necesitan fortalecer sus capacidades de gestión empresarial y comercialización. Para atender esa debilidad, la oferta técnico-académica debería estar orientada a dinamizar la economía mediante la industrialización y la implementación de estrategias que apliquen el enfoque SIAL.

La base organizacional del GAT Sur Alto es un elemento esencial para articular las organizaciones y lograr la comercialización colectiva, esto se ve favorecido por un amplio tejido social en el territorio y el establecimiento de una visión territorial entre los actores sociales y gobierno local.

El plan de activación que se acordó con los actores del territorio se orienta a dar soluciones a los problemas de comercialización, tanto de los productos frescos como de los asociados a la agroindustria, la artesanía y los servicios turísticos. Dicha comercialización puede efectuarse de forma grupal a través de “La AgroTienda”, lo que podría contribuir a colocar los productos fuera del territorio y a fortalecer la gestión empresarial.

La metodología SIAL es válida como herramienta de diagnóstico y activación del territorio; sin embargo, podría complementarse con otras herramientas que permitan, por ejemplo, lograr una mejor descripción de la forma en que están articuladas las agrocadenas, y, también, identificar los SIAL existentes en el territorio.



## Referencias

- Acuña, K; Blanco, M; Vargas, P. 2012. Desarrollo territorial aplicando el enfoque de Sistema Agroalimentario Localizado. Informe del diagnóstico del territorio Sur Alto, Costa Rica, Proyecto del Fondo de Cooperación Técnica. San José, CR. IICA.
- Antonelli; C; Lozano, S. 2012. La marca de calidad territorial europea. Presentación en Foro sobre sellos y marcas de calidad territorial. San José, CR, IICA/PAC/REDAGRO.
- Boucher, F; Requier-Desjardins, D. 2005. La concentración de las queserías rurales de Cajamarca: retos y dificultades de una estrategia colectiva de activación. *Agroalimentaria* 11 (21): 13-27.
- Boucher, F; Reyez, JA. 2011. Guía metodológica para la activación de sistemas agroalimentarios localizados, México, IICA, CIRAD, RED-SIAL México-Europa. México, IICA. 91 p.
- Boucher, F; Salas, I. 2005. Los desafíos de la agroindustria rural frente a la globalización. *Perspectivas Rurales* no. 17-18. Universidad Nacional, Costa Rica.
- Gamboa, M. 2008. Plan estratégico de desarrollo rural territorial (2009-2013). Programa de Desarrollo Rural. San José, CR, Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura)/ PRODESIS (Proyecto de Desarrollo Social Integrado y Sostenible, Chiapas, MX). 2008. Propuesta de sello de calidad para promover productos de la agroindustria chiapaneca.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2011. Índice de desarrollo humano cantonal. In Atlas del desarrollo humano cantonal de Costa Rica.
- Riveros, H; Boucher, F; Blanco, M. 2010. Fortalecimiento de agroindustrias y microempresas rurales en la Selva Lacandona, Chiapas, México, *In Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y El Caribe*. San José, CR, IICA. p.181-196.



# Valorización turística de productos con identidad territorial: metodología y resultados en el caso de la provincia de Huaura, Perú

*Luis Morán  
Marvin Blanco  
Hernando Riveros*

## Resumen

Entre el 2010 y el 2013, el proyecto “Articulación social y productiva por medio del agroturismo en territorios rurales de la Región Andina”, promovió la valorización turística de productos con identidad territorial (PIT) y su articulación a la oferta integral de los espacios rurales involucrados, para lo cual se desarrolló y validó, con base en instrumentos previos, una metodología de cinco pasos: 1) identificación, 2) caracterización de los PIT identificados, 3) calificación y priorización, 4) relacionamiento de los PIT prioritarios con los otros atractivos del territorio y 5) propuesta de diseño de productos turísticos con articulación de PIT. Algunas referencias conceptuales, el contexto, los alcances de este nuevo instrumento de cooperación del IICA y los principales resultados de su aplicación en el caso de la Provincia de Huaura en Perú, son el contenido central del presente artículo.

## Palabras clave

- Desarrollo territorial, productos con identidad territorial, productos turísticos, agroturismo, Perú.

## Introducción

En las dos últimas décadas el turismo rural ha sido promovido con fuerza por los organismos públicos y privados de la mayoría de países de América Latina, con el objetivo, entre otros, de favorecer un desarrollo sostenible e inclusivo por medio de la puesta en valor de productos territoriales que complementan la oferta turística tradicional y a su vez permiten diversificar la actividad agropecuaria. Los productos alimentarios y artesanales, por ejemplo, tienen un potencial específico para este propósito, ya que pueden actuar como signo de identidad y marca de un territorio, influenciando procesos económicos, sociales y ambientales.



Una expresión del desarrollo de este potencial se encuentra en el turismo gastronómico y en el agroturismo, modalidades a mitad de camino entre el turismo rural y el turismo cultural, las cuales proponen nuevas opciones para conocer y disfrutar de los modos de vida y el saber hacer de la gente del medio rural, recreando una experiencia auténtica que permite entrar en contacto con la realidad del lugar.

Desde la perspectiva económica, este tipo de turismo está contribuyendo a integrar horizontalmente la función productiva primaria tradicional con la terciaria especializada, incrementando las fuentes de ingresos y mejorando los niveles de renta y empleo de la población local, especialmente de las mujeres y jóvenes. Sin embargo, los diferentes conceptos y formas de gestión, la competencia con otras actividades económicas o el entramado de actores sectorialmente fragmentados que intervienen, son una traba a la oportunidad inicial con la que estos otros productos territoriales son valorados (Zafra 2007).

## I. Identidad y patrimonio territorial

Soto (2006) señala que la identidad no es otra cosa que aquello que nos diferencia de los otros, tanto en el ámbito individual como en el colectivo. Supone la conciencia de pertenencia a un grupo determinado y una simbología propia que reclama ser reconocida, protegida y promovida. De esta manera, aparece la idea de una identidad territorial que otorga a los bienes y servicios locales elementos de diferenciación y de calidad que les permiten acceder a mercados cada vez más exigentes en cuanto a los estándares de producción y de exclusividad del producto.

Pero el concepto de identidad se relaciona también con el de patrimonio cultural, el cual hace referencia a un conjunto muy diverso de bienes tangibles o intangibles que se encuentran en permanente construcción y cambio, tienen diversas formas y procedencias, y poseen una particular significación colectiva, así como valores estimables que conforman sentidos y lazos de pertenencia, identidad y memoria para un grupo o colectivo humano y los cuales se transforman según las dinámicas socioculturales, económicas y políticas en donde se aprecien (Sinning 2004, citado por Soto, 2006).

Con base en estas referencias, para efectos del presente artículo, el patrimonio territorial es entendido como aquel que se construye a partir de los elementos culturales, productivos, paisajísticos, ambientales, históricos y sociales, presentes en un territorio, que son compartidos por los actores locales: agentes productivos, autoridades locales, sociedad civil, y que a su vez permiten cierto reconocimiento externo.

Dentro del inventario de elementos del patrimonio interesa, particularmente, identificar los productos con identidad territorial (PIT) de origen agropecuario, agroindustrial, gastronómico y artesanal, que reconocidos y valorizados en conjunto con los demás elementos del patrimonio territorial pueden ayudar a dinamizar procesos de desarrollo territorial.

### 1.1. Productos con identidad territorial

Desde una perspectiva amplia, son todos aquellos bienes, servicios, información e imágenes propias de un territorio. Promover el desarrollo con identidad territorial supone favorecer



este tipo de productos que contribuyen a distinguir un lugar geográfico y le permiten competir desde sus ventajas absolutas (únicas) o comparativas (mejores condiciones para entregar el producto o servicio), según Haudry de Souci (2003)<sup>23</sup>.

Por su parte, la definición acuñada por el IICA remite a aquellos productos agropecuarios, agroindustriales, gastronómicos o artesanales, obtenidos en un territorio específico, que tienen una tradición y una reputación relacionada con su biodiversidad, su cultura, su historia y/o su saber hacer. Estos productos se articulan con otros elementos del patrimonio territorial o comunitario, como son las fiestas costumbristas, la literatura, la música, el arte, utensilios, etc. y a menudo adoptan el nombre de la zona donde se producen.

## 1.2. Experiencias de valorización de la identidad territorial

Un caso de exitoso de valorización turística del territorio lo representa la región del Eje Cafetero de Colombia, cuyo paisaje cultural fue declarado por la UNESCO como patrimonio de la humanidad.

La región, constituida por 25 municipios de los Departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío, es reconocida porque allí se concentra la mayor cantidad de producción de café colombiano y por el desarrollo de una cultura tradicional ligada a dicha producción. De acuerdo con Soto (2006), centenares de fincas han sido adaptadas para ofrecer servicios de turismo y en la mayoría de los casos son atendidas por sus propietarios, quienes comparten con sus huéspedes la historia del territorio y el saber-hacer en la cocina y otros oficios propios del campo. Además, se construyeron atracciones como son el Parque Nacional del Café, el Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria (PANACA) y el Parque Nacional de la Guadua. De esta manera, el agroturismo se ha consolidado en el Eje Cafetero como alternativa de desarrollo, convirtiéndose en el primer destino turístico rural de Colombia y Suramérica, con una oferta promedio de 600 alojamientos rurales y 500 000 turistas al año, lo cual genera alrededor de 1000 empleos directos y 4000 indirectos, la atracción de la inversión en la región, y el mejoramiento de la dotación de infraestructuras viales, de espacio y servicios públicos entre otros.

## 1.3. El caso del proyecto andino de agroturismo

El proyecto “Articulación social y productiva por medio del agroturismo en territorios rurales de la Región Andina (Huaura, Perú; El Oro, Ecuador; Carmen Pampa, Bolivia y Huila, Colombia)” fue ejecutado por el IICA entre el 2010 y 2013, con financiamiento del

23 De acuerdo con Haudry los pasos para planear el desarrollo con identidad de un territorio son los siguientes: a) identificar los actores y sus potencialidades; b) conocer la historia de los productos, los servicios y las razones por las cuales existen determinadas distinciones y ventajas absolutas en una región; c) identidad: saber responder con claridad a la pregunta: ¿qué es lo que nos distingue, quiénes demandan nuestros productos y por qué, y cómo podemos atenderles mejor?; d) inventario de conocimientos y conocedores, así como de sus propuestas para aumentar el tamaño y/o la calidad de sus actividades; e) inventario de los productos, servicios e imágenes que distinguen un territorio (arquitectura, monumentos; paisajes, ríos, flora, fauna, bosque; personas e imágenes: hechos históricos, vestidos, sombreros, acentos; modismos, emblemas; activos culturales: idiomas, música, danza, artistas famosos, culinaria; servicios: alojamiento, comunicaciones, empresas de servicios; servicios culturales únicos: fiestas, platos típicos, brujos; artesanos: talladores de madera, ceramistas, tejedores); f) normas, instrumentos e instituciones de tutela de la especificidad y la calidad de los productos con nombre propio: gremios, denominaciones de origen controlada, geográfica u otras.



Instituto Ítalo Latinoamericano (IILA) y la asistencia técnica de las ONG italianas ISCOS y Bre Archimede. Dicho proyecto tenía entre sus objetivos el fortalecimiento de una oferta turística en los cuatro territorios fundamentada en la valorización de sus productos con identidad territorial (agropecuarios, agroindustriales, artesanales y gastronómicos) y la articulación de estos con el patrimonio natural, social y cultural.

Para ello, el proyecto promovió una concepción de agroturismo entendido como la modalidad de turismo en espacios rurales que además de los atractivos propios del territorio (paisaje, cultura, arquitectura, arqueología), pone en valor otros recursos allí presentes, como la cultura rural (gastronomía, producción artesanal, especies agrícolas, productos agroindustriales y actividades conexas), convirtiéndolos en una motivación adicional de viaje y permanencia de turistas que se movilizan con múltiples propósitos (educativos, comerciales, culturales, recreativos, religiosos, etc.) y dinamizando, así, servicios complementarios, como el transporte, las comunicaciones, el hospedaje, la alimentación y el comercio, entre otros.

Es en ese contexto que cobra especial relevancia la valorización y articulación de los PIT a la oferta turística integral de los territorios involucrados, así como el desarrollo de capacidades para la estructuración y organización de productos turísticos que, además de responder a este propósito, contribuyan a generar oportunidades para la diversificación de ingresos de las familias rurales, especialmente de las mujeres y los jóvenes.

## II. Metodología

La metodología utilizada para la selección, priorización y articulación de los PIT con el turismo es una adaptación de la propuesta de Grijalva y Riveros (2006) para establecer prioridades en casos de intervenciones orientadas a promover productos de agroindustrias rurales con identidad territorial. Asimismo, se emplearon los instrumentos para identificar los atractivos complementarios en el territorio y realizar los estudios de oferta, demanda y análisis FODA, sugeridos en la guía de Blanco (2008). Para el caso del proyecto, se definieron los siguientes pasos metodológicos:

### 2.1. Identificación previa

En el marco de un taller participativo<sup>24</sup>, con base en el conocimiento previo de los actores locales e información secundaria sobre los productos del territorio, se elabora un listado de los principales PIT en cada una de las categorías que propone el siguiente cuadro, que para efectos didácticos se ilustra con algunos de los datos del estudio del caso de Huara, Perú.

24 Al taller se convocan cuatro categorías de actores: 1) gestores de políticas e instrumentos de políticas públicas (autoridades locales y cuadros técnicos del gobierno nacional, gobiernos subnacionales y otras dependencias públicas con competencia en desarrollo rural, agricultura y turismo); 2) operadores turísticos (agencias de viaje, representantes de organizaciones de hoteles, restaurantes, transportistas y afines); 3) organizaciones de productores (agropecuarios, agroindustriales y artesanales); 4) otros agentes de desarrollo local (universidades, centros de formación técnico-productiva, instancias de articulación sectorial y/o territorial público-privadas, ONG, fundaciones, y asociaciones profesionales, entre otros).



Categorías	Productos	Localización
<i>Agropecuarios</i> : productos obtenidos de la producción primaria agrícola, pecuaria, acuícola y forestal.	P1. Naranja agria	Santa María
	P2. Durazno huaico rojo	Leoncio Prado
<i>Agroindustriales</i> : productos obtenidos de actividades de conservación y transformación de materias primas procedentes de la agricultura, lo pecuario, lo forestal y la pesca.	P1. Vinos artesanales	Santa María
	P2. Salchicha huachana	Huacho
<i>Gastronómicos</i> : comidas y dulces típicos preparados especialmente con insumos y mano de obra de la zona que los produce.	P1. Ceviche de pato	Santa María
	P2. Sopa huachana	Santa María
<i>Artesanales</i> : productos obtenidos de la creatividad de los pobladores locales, generalmente elaborados en forma manual, hecho que hace a cada pieza distinta a las demás.	P1. Bolsas vegetanas	Végueta
	P2. Bolsas marianas	Santa María

## 2.2. Caracterización de los PIT identificados

Como resultado del taller de identificación previa se distribuyen responsabilidades a fin de recoger información detallada sobre los productos con identidad territorial identificados. Para ello, el siguiente formulario debe ser aplicado en campo a actores del territorio vinculados con la producción, procesamiento, comercialización, consumo o promoción de los PIT.

<p><b>1. Identificación del producto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre común del producto: _____</li> <li>Otros nombres dados al producto en el territorio o fuera de él: _____</li> </ul>
<p><b>2. Vínculo del producto con el territorio</b></p> <p>2.1 ¿El producto se produce exclusivamente en el territorio? Sí___ No___ ¿En cuáles otros lugares se produce? _____</p> <p>2.2 ¿Desde hace cuántos años se produce/elabora el producto en el territorio? _____</p> <p>2.3 ¿Cuál es el lugar geográfico al cual se asocia el nombre del producto? _____</p> <p>2.4 ¿Existen imitaciones del producto? No___ Sí___ ¿Cuáles? _____</p> <p>2.5 ¿Existen acciones formales o informales dirigidas a reconocer la fama o tradición del producto? ¿Cuáles? _____</p>
<p><b>3. Oferta</b></p> <p>3.1 ¿Cuál es el área cultivada del producto (ha) –si es un producto agrícola? _____</p> <p>3.2 ¿Cuál es el número de unidades empresariales o familiares dedicadas a la elaboración del producto (si es un producto procesado)? _____</p> <p>3.3 ¿Cuál es el volumen mensual de producción (aproximado)? _____</p> <p>3.4 ¿Quiénes son los productores/procesadores/cocinero, artesanos? _____</p> <p>3.5 ¿Cuál es el porcentaje de la población del territorio que participa en la producción, elaboración y comercialización del producto? _____</p> <p>3.6 ¿Cómo es la tecnología utilizada en la producción/procesamiento? Casera (artesanal)___ Semi – industrial___ Ambas___</p> <p>3.7 ¿Cuál es el nivel de formalización de las unidades empresariales dedicadas a la elaboración del producto? Baja___ Media___ Alta___</p> <p>3.8 ¿Existen algunas formas de articulación de los productores del territorio? ¿Cuáles? _____</p>



**4. Demanda**

4.1 ¿Quiénes son los principales consumidores del producto? \_\_\_\_\_

4.2 ¿Es evidente el reconocimiento de los consumidores del producto como propio del territorio?  
Sí \_\_\_ No \_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

4.3 ¿La demanda del producto es permanente o más bien estacional? \_\_\_\_\_

**5. Comercialización**

5.1 ¿En qué forma se presenta el producto para su venta? (Describa el empaque, el tamaño y el peso.) \_\_\_\_\_

5.2 ¿Quiénes comercializan el producto? \_\_\_\_\_

5.3 ¿Cuál es el mercado del producto? Local \_\_\_ Regional \_\_\_ Nacional \_\_\_ Exportación \_\_\_

5.4 ¿Cuál es el número aproximado de puntos de venta en el territorio?

5.5 ¿Existe evidencia de que el producto es demandado fuera del territorio Sí \_\_\_ No \_\_\_  
¿Por quién? \_\_\_\_\_

### 2.3. Calificación y priorización de PIT

Los actores locales son nuevamente convocados a un taller cuyo propósito es priorizar los PIT identificados, con base en la información recopilada en campo. Para ello, en una primera etapa, se forman grupos de trabajos por categorías de productos (agropecuarios, agroindustriales, gastronómicos y artesanales) a fin de discutir y acordar colectivamente la calificación de cada uno de ellos, utilizando el siguiente cuadro:

Categoría de PIT: Agropecuarios

Criterio, descripción y valor máximo	Naranja	Chirimoya	Durazno	Ganadería
1. Vínculo con el territorio (exclusividad)	20	20	10	10
2. Antigüedad del saber-hacer	20	15	18	18
3. Fama del producto	20	20	15	15
4. Cantidad de productores involucrados	15	15	15	15
5. Posibilidades de contribuir al desarrollo de los productores	10	10	10	10
6. Demanda (permanente-estacional, local-externa)	10	10	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>78</b>

Efectuada la calificación, cada grupo realiza la sumatoria de los puntajes por productos a fin de ordenarlos de mayor a menor puntaje y anotar los aspectos más sobresalientes que justifican el resultado alcanzado en cada caso. Cabe destacar, que el peso de referencia asignado a cada criterio puede revisarse y ajustarse de acuerdo con las características del territorio del que se trate.

En una segunda etapa (plenaria del taller), se construye un solo listado de productos por categorías, priorizando solo aquellos que alcanzaron el más alto puntaje. Ejemplo:

Categorías	Productos	Justificación
Agropecuarios	Chirimoya orgánica	
	Durazno huaico rojo	
Agroindustriales	Vino artesanal	
	Salchicha huachana	
Gastronómicos	Bolsa huachana	
	Bolsa vegetana	
Artesanales	Ceviche de pato	
	Desayuno huachano	



## 2.4. Articulación de los PIT prioritarios con los otros atractivos del territorio

Con la perspectiva de ir aproximando el diseño de productos turísticos que articulen los PIT a los otros atractivos del patrimonio histórico, cultural y natural del territorio, en torno a los cuales ya existe un mercado turístico desarrollado o en desarrollo, cada uno de los PIT priorizados es relacionado con su ámbito de origen y los principales atractivos turísticos allí presentes.

Categoría	PIT prioritarios	Ámbito de origen	Otros atractivos principales
Agropecuarios	Naranja agria	Santa María	Gastronomía, misticismo, restos arqueológicos, lagunas y humedales
	Durazno huaico rojo	Leoncio Prado	Ruinas, fiestas costumbristas, belleza natural, vestimenta típica
Agroindustriales	Vinos artesanales	Santa María	Gastronomía, misticismo, restos arqueológicos, lagunas y humedales
	Salchicha huachana	Huacho	Playas, lagunas, restos arqueológicos, museos
Gastronómicos	Ceviche de pato	Santa María	Gastronomía, misticismo, restos arqueológicos, lagunas y humedales
	Desayuno huachano	Huacho	Playas, lagunas, restos arqueológicos, museos
Artesanales	Bolsas huachanas y marianas	Santa María	Gastronomía, misticismo, restos arqueológicos, lagunas y humedales
	Bolsas vequetanas	Végueta	Playas, restos arqueológicos, museos, lagunas, islas

## 2.5. Propuesta de diseño de productos turísticos con articulación de PIT

El último paso de la metodología consiste en proponer y validar con los actores involucrados, productos turísticos alternativos que cumplan la función de articular los PIT priorizados a la oferta turística asociada con los otros atractivos del territorio.

Para ello, se convoca a los actores (principalmente operadores turísticos) a un taller de trabajo que aborda en principio algunos aspectos conceptuales y metodológicos básicos referidos a la planificación y gestión de productos turísticos; así como experiencias exitosas y modelos de oferta que coinciden con la estrategia de generar oportunidades para las familias rurales por medio de la valorización turística de sus productos con identidad territorial.

A esta primera parte, le siguen trabajos grupales cuya consigna es que los mismos actores imaginen cómo podrían estructurarse experiencias similares en su ámbito, aprovechando los PIT priorizados y los otros atractivos existentes, que ya constituyen una constante motivación para los turistas y forman parte de la oferta de los operadores turísticos locales.



Como producto del taller, se obtiene una ficha técnica del producto con el contenido siguiente:

Nombre del producto	
Componentes	Breve descripción
Atractivos (PIT y otros)	
Actividades (actuales y potenciales en torno a los atractivos)	
Servicios (agencias de viajes, hoteles, restaurantes, transportistas)	
Infraestructura (accesibilidad a los atractivos)	
Medios de información y comunicación	
Características de la demanda	
Experiencia sugerida (itinerario que seguiría el turista)	

En una siguiente fase, esta metodología se relaciona con instrumentos de diagnóstico, estudios de mercado, análisis de problemática y oportunidades, así como de formulación de planes de negocios o proyectos concretos que permitan desarrollar capacidades, gestionar financiamiento y alianzas, etc., para afinar la estructuración, organización y puesta en marcha de los productos turísticos diseñados.

### III. Resultados de la aplicación de la metodología al caso de Huaura – Perú<sup>25</sup>

En los últimos 40 años, la ciudad de Huacho, capital de la Provincia de Huaura, ubicada al norte de Lima<sup>26</sup>, ha aumentado su volumen poblacional de manera importante, lo que ha generado un mercado más amplio para diversificar la actividad agrícola que entonces se basaba en productos tradicionales como la caña de azúcar, el maíz amarillo duro, el algodón y la papa. En consecuencia, se comenzó a cultivar hortalizas, verduras y frutales, y se desarrolló la actividad exportadora (mandarina, paltas, fresas, alcachofa, espárragos etc.), productos que se cultivan en la actualidad en la parte baja del valle que forma el río Huaura.



- 25 La aplicación de la metodología en Huaura Perú y el desarrollo del proyecto en dicho ámbito contó con el soporte técnico y logístico local de la ONG INPRODES Perú.
- 26 Huaura se encuentra 150 km al norte de Lima (02:30 horas de viaje aproximadamente, por carretera) y está conformada por 12 distritos distribuidos en 3 zonas geográficas bien diferenciadas: baja y media (costa urbano-rural) e interandina (sierra); además de diversos pisos ecológicos que van de 0 a 4200 msnm. En la zona baja se encuentran 6 distritos: Huacho, que es la capital provincial, Caleta de Carquín, Hualmay, Santa María, Huaura y Végueta. En la zona media está Sayán, y en la interandina, los restantes 5 distritos: Ámbar, Leoncio Prado, Paccho, Checras y Santa Leonor. El proyecto focalizó su intervención en los distritos resaltados en negrita.



Igualmente se ha desarrollado la actividad porcícola, la cual se realiza en gran escala, junto con pequeños establos, que abastecen de carne a la población y que sirve de insumo a uno de los platos tradicionales de la gastronomía como es la “pachamanca de chanco”. Asimismo, se ha desarrollado la crianza de caprinos en volúmenes importantes y de animales menores como el cuy, que ha permitido la presencia de un plato emblemático dentro de la gastronomía de la Provincia, como es el “picante de cuy”. Lo mismo pasa con los criadores de aves (patos), que también han permitido la conservación de unos de los platos tradicionales y emblemáticos, como es el “cebiche de pato”.

### 3.1. Productos con identidad territorial priorizados

A continuación se resume información sobre los productos priorizados después de la aplicación de los tres primeros pasos de la metodología.

#### 3.1.1 PIT agropecuarios

##### Naranja agria

Este fruto fue introducido por los españoles y se adaptó rápidamente como insumo básico para la gastronomía típica local del Distrito de Santa María. Su utilización era básicamente para dar el toque final a platos criollos o para preparar el refresco diario. Este árbol se plantaba en huertas tradicionales que los propietarios mostraban con orgullo e invitaban a los visitantes a pañar (cosechar) y comer lo que quisieran.

La producción de este fruto típico ha decaído entre otras causas por el abandono de la huerta tradicional pero sigue siendo un ingrediente importante en la preparación de comidas. Su importancia comienza a ser reconocida debido al boom nacional de la gastronomía peruana, y ha recibido un reconocimiento especial en la feria gastronómica Mistura<sup>27</sup>.

##### Durazno “huayco rojo”

Es un fruto emblemático de la zona interandina de la Provincia de Huaura, principalmente de los distritos de Leoncio Prado y Paccho, siendo el primero el de mayor incidencia en la producción. La variedad “huayco rojo” tiene características organolépticas de color y sabor que lo hacen especial dentro de la oferta de melocotones y es preferido por los consumidores.

Su producción y comercialización tiene gran impacto en el ingreso de las familias y en la generación de empleos en el distrito y la Cuenca del Huaura. Gran parte de la producción es comercializada en fresco, principalmente en el mercado mayorista de Lima y en el norte del país (Chiclayo); además, tiene gran aceptación y demanda en el mercado del Ecuador.

##### Chirimoya orgánica

Es un producto emblemático de la Comunidad Campesina de Huanangui ubicada en el valle interandino de la Provincia de Huara, distrito de Leoncio Prado, a 20 km de la carretera de penetración Sayán – Santa Cruz. La comunidad se encuentra a una altitud de 1500 msnm, con temperaturas que varían de 14 a 24°C, lo que le permite gozar de un clima sub-tropical que favorece el desarrollo frutícola y de manera especial el cultivo del chirimoyo (Anona cherimol meil).

Existen 200 ha de cultivo bajo riego que son manejadas por comuneros asociados a PROACHIRKO (Productores asociados de chirimoya de calidad óptima). Junto a la calidad del producto, la fortaleza distintiva es la innovación tecnológica que se ha alcanzado con el propio esfuerzo de los productores que se han capacitado y recibido el apoyo de organizaciones de promoción del desarrollo. La calidad de su fruta les ha merecido ser galardonados con un premio nacional en la feria gastronómica Mistura.

27 Mistura es la feria gastronómica más importante del Perú y América Latina. En ella cada año se reúnen los diversos actores de la cadena gastronómica: pequeños agricultores, cocineros, panaderos, vivanderos, dulceras, mozos, restaurantes, institutos de cocina, comensales, entre otros, para rendirle homenaje a la biodiversidad peruana, una de las más ricas del planeta. <http://www.mistura.pe/QueEsMistura/me-gusta>



### **Ganadería lechera**

En la provincia de Huaura, el distrito de Végueta se posiciona como un distrito ganadero y productor lácteo, donde se genera una actividad intensiva y semi intensiva, con clima, geografía y recursos naturales apropiados. Cuenta con una producción diaria de 103 055 litros/día de leche fresca y con una población de 11 452 cabezas de ganado.

Alrededor de esta actividad económica operan más de 16 asociaciones de ganaderos que residen en el distrito. Algunas de ellas tienen y vienen ejecutando experiencias muy interesantes en lo que se refiere a siembra de forraje para sus animales y tecnificación del proceso productivo. Sin embargo, no han logrado avanzar en la transformación ni en la generación de valor agregado. La comercialización se realiza a través de la presencia de intermediarios o acopiadores que los destinan a las empresas Gloria, Laive y Nestlé.

### **3.1.2. PIT agroindustriales**

#### **Salchicha huachana**

Es el producto más representativo de Huacho, conocido en el país particularmente por los capitalinos, quienes regularmente viajan a esta ciudad a comprarlo. Se elabora siguiendo métodos que son transmitidos de generación en generación. Está compuesta por carne y grasa de cerdo y posee un característico color anaranjado obtenido a partir de los tintes naturales de las semillas de achiote. Se suele preparar en grandes tamaños. Comúnmente se troza y se fríe en poco aceite y luego se le agregan varios huevos dependiendo de la cantidad de comensales. Algunas personas le fríen cebolla en cuadrillos antes de agregar la salchicha. Se sirve caliente y acompañada con pan, se consume típicamente en el desayuno.

La producción de la salchicha huachana se da en tres modalidades: casera, semi-industrial e industrial. La producción casera se estima en 8 kilos diarios por productor y existen actualmente 14 productores. Se consume durante todo el año pero las fechas de mayor venta son durante las festividades de Semana Santa, la Fiestas Patrias, el Aniversario de la ciudad de Huacho y las fiestas patronales locales. En el año de 1996 se llevó a cabo el I Festival de la Salchicha, coincidiendo con el 122 Aniversario de la designación de Huacho como capital de la Provincia de Huaura y desde entonces cada año se realiza dicho festival. En esa ocasión, se preparó una salchicha de gran tamaño que bordeó cinco veces la plaza de armas de Huacho. En el 2002 se preparó la salchicha más grande del mundo (1200 metros). La Empresa de Embutidos Kian fue seleccionada en el Festival Mistura 2011 por la calidad de su salchicha.

#### **Vino**

La uva fue introducida en la zona por los españoles. Las condiciones climáticas y naturales favorables han proporcionado un sabor y característica especial a la uva borgoña local que tiene diferente pigmentación y es más aromática, lo que hace al vino más aromático y con un color más pronunciado que otros. Según la historia, las familias preparaban el vino en sus casas y cada una tenía sus propias técnicas de preparación. Entre los vinos más conocidos estaban el don Próspero León, don Marcelino o Vinos Bernal, hecho que se corresponde con la tradición de conocer a los vinos por el nombre o apellido de sus productores.

En la actualidad en el Distrito de Santa María hay cerca de 100 productores de vino, entre formales e informales. La producción artesanal en el distrito es de alrededor de 80 000 litros. Existen dos organizaciones: APROVIP (Asociación de Productores de Vino y Pisco) y PROVID (Productores de Vid); esta última está inactiva. El 90 % de la producción es casera y un 10 % es tecnificada. La comercialización se realiza mayoritariamente dentro del distrito, observándose una gran articulación de su consumo con la comida típica; el 55 % de restaurantes le dan un valor agregado a la venta de sus platos, con una copa de "vino de casa". Asimismo, en las fiestas tradicionales locales se estilaba poner en las mesas de las recepciones una botella de vino para los invitados.



### 3.1.3. PIT Gastronómicos<sup>28</sup>

#### Desayuno huachano (relleno, salchicha huachana, tamal y chicharrón)

El desayuno huachano reúne productos tradicionales de la zona y tiene su origen en las costumbres del desayuno familiar en Huacho. Forman parte de este: la salchicha, el tamal, el chicharrón, el relleno y camote frito y a veces se agregan humitas de yuca y choclo<sup>29</sup>. Se sirve con café pasado y es una oferta gastronómica que está obteniendo mucho auge en la demanda de los turistas que visitan Huacho, como un producto distintivo del territorio

#### Sopa huachana

La sopa huachana es un producto que antiguamente se preparaba para las reuniones familiares especiales. Sus insumos son caros por eso los restaurantes la preparan solamente contra pedido. Incluye mollejas de pava y gallina, salchicha, plátano, manzanas picadas, cebolla, tomate, ají verde, pasas, orégano y achiote. Se sirve primero la presa en el plato y encima la sopa.

#### Picarones de yuca

Este dulce típico actualmente está siendo revalorado por los pobladores circundantes al distrito de Santa María, que es donde se encuentra la mayor producción y donde las señoras en grupos de “picaroneras” salen a vender a la plazuela de Luriana. Es fácil poder ver los fines de semana cómo se estacionan vehículos para poder degustar este platillo a base de yuca, camote, yema de huevo y zapallo sancochado.

#### Ceviche de pato

Se ha convertido en un plato emblemático porque encierra tradición y cultura; actualmente es el plato típico de mayor demanda, por la exquisitez de sus sabores y la conjugación de sus insumos. Utiliza insumos propios con características innatas de esta zona, como la naranja agria, reseñada anteriormente. En su preparación se emplea pato criollo, con un peso promedio de 2,2kg (hembra) y 3,6 kg (macho).

### 3.1.4. PIT artesanales

#### Artesanía de junco, totora o carrizo

El uso de fibras vegetales en el territorio de Végueta y Santa María data de tiempos inmemorables. Según estudios arqueológicos, la producción artesanal a base de fibra vegetal tiene más de 5000 años y jugó un papel preponderante en la construcción y el desarrollo de los asentamientos humanos dentro de la costa norcentral del Perú. Los artesanos manejan técnicas tradicionales de producción. La comercialización de los productos artesanales, como las bolsas marianas, veguetanas y huachanas<sup>30</sup>, se realiza a través de acopiadores que los distribuyen a grandes empresas exportadoras. El excedente se vende en los puestos de mercados de abastos de Huacho y alrededores.

28 La oferta gastronómica de la provincia de Huaura es mucho más amplia y variada; sin embargo, por razones de espacio, se consignan solo los platos típicos que obtuvieron un mayor puntaje en las calificaciones.

29 Maíz blanco, llamado también en otras regiones: millo, aba o elote.

30 Bolsas y cestos que se elaboran a base de junco y reciben el nombre de la zona de producción: Huacho, Végueta o Santa María.



### 3.2. Articulación de los PIT con los otros atractivos del territorio

La cuenca del río Huaura tiene gran potencial para el desarrollo turístico. Cuenta con recursos naturales de gran importancia ecológica por la diversidad de aves residentes y migratorias que alberga y el totoral<sup>31</sup> que poseen sus humedales (Laguna El Paraíso, Albufera de Medio Mundo, Laguna La Encantada, Reserva Nacional de Lachay); pero además presenta lagunas en la zona alto andina y playas e islas en el litoral de los distritos de Huacho, Végueta y Carquín.

Asimismo, en la provincia se encuentran ubicadas importantes zonas arqueológicas como el complejo arqueológico “Caral”, declarado por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad; el Sitio Monumental “Bandurria”, el complejo arqueológico “Vichama”, ambos ubicados en el distrito de Végueta, y el complejo “La Huasa”, en Santa María.

También existen restos arquitectónicos de gran valor histórico-cultural como el Balcón de Huaura, desde donde Don José de San Martín declaró por primera vez la Independencia del Perú (en noviembre de 1820); la casa hacienda El Ingenio, el museo de sitio Memorial San Martín o el Santuario de la Virgen del Carmen en el distrito de Huaura. Aunque con mayor dificultad de acceso se cuenta también con ruinas arquitectónicas en los distritos de Leoncio Prado, Checras, Santa Leonor y Paccho, así como con el complejo arqueológico Casa Blanca.

Por otro lado, destacan las fiestas patronales que se celebran en todos los distritos y corresponden a costumbres y tradiciones con alto contenido cultural, muy antiguas y muy arraigadas en la población. Asimismo, destaca el curanderismo (misticismo), sobre todo en la Campiña de Huacho (tierra de brujos), y las aguas termales en las provincias de Huaura y Oyón.

### 3.3 Propuesta de productos turísticos alternativos

El territorio tiene actualmente una oferta de turismo cultural, de aventura, de salud, de naturaleza y ecoturismo, con una dinámica interesante que se presta a la articulación de los productos con identidad territorial. Así, la toma de conciencia sobre este potencial permitió a los actores que participaron en la aplicación de la metodología de valorización turística de los PIT, esbozar los siguientes productos turísticos alternativos:

#### Ruta gastronómica en el Distrito de Santa María

Arribo a la ciudad de Huacho. Desayuno huachano (con interpretación). Visita a un centro de producción de salchicha huachana a fin de observar el proceso productivo y comentar sobre los usos gastronómicos del producto. Visita guiada por el distrito de Santa María (Campiña de Huacho) para conocer fincas agropecuarias (alternativas: ganadería lechera, riego tecnificado, paltas de Santa Rosalía, huertos de naranja agria). Almuerzo típico (PIT: cebiche de pato, sopa huachana) acompañado de jugo a base de chirimoya orgánica o durazno “huayco rojo”, vino de casa y dulces de Sayán, entre otros, con la presencia de un guía que ayudará a conocer más sobre las cualidades de la gastronomía típica, poniendo énfasis en su relación con otros productos con identidad territorial. Visita a la Laguna Encantada y a un centro artesanal. Cena típica (ligera). Opcional: sesión mística o fogata para compartir la tradición oral, o bien, visita a una peña criolla/folclórica. Hospedaje en el distrito de Santa María. (Un día.)

31 Nombre que recibe la zona donde crece el junco.



#### **Ruta Historia, Arqueología y Naturaleza en la provincia de Huaura**

Desayuno típico en la Campiña de Huacho (con interpretación). Visita al complejo arqueológico Bandurria y al Humedal el Paraíso, Balcón y Museo de Huaura, Vichama, playas, Isla Don Martín y Albufera de Medio Mundo. Oportunidad para observar la flora y la fauna, aprender a identificar las diferentes especies, bañarse, nadar, pasear en bote y pescar. El tour incluye almuerzo marino, con cebiche de pescado (con interpretación) en las inmediaciones, y observación/participación en el proceso productivo de la artesanía a base de junco y totora, que va desde la recolección del insumo hasta la elaboración del producto final, o visita a un estable de ganadería de leche en Végueta. City tour por Huacho con hospedaje en Huacho (un día). Alternativa: Visita Lomas de Lachay, Bandurria; almuerzo con cebiche huachano en la ciudad de Huacho. Visita Végueta (Vichama,) playas, centro artesanal de junco. City tour con hospedaje en Huacho.

#### **Ruta Frutas y Sabores del Ande**

Desayuno huachano. Traslado a Leoncio Prado para visitar una finca agroturística de chirimoya orgánica o durazno "huayco rojo", con oportunidad para observar, profundizar en los conocimientos o participar en algunas etapas del proceso productivo. Almuerzo típico (con interpretación) en la localidad. Visita guiada por la comunidad (paisaje, historia y cultura). Observación/participación en danzas folclóricas y visita a artesanos (compra de artesanías). Retorno vía Sayán con parada para la compra de dulces típicos. Cierre en un centro de comercialización de PIT. Variaciones de esta ruta podrían considerar pernocte en Sayán y oportunidades para conocer con mayor detenimiento los PIT y otros atractivos históricos, culturales y naturales de este distrito. (Un día.)

En la actualidad, los participantes clave en este proceso, tanto del sector público como privado, se han organizado en Grupos Impulsores que han continuado realizando un trabajo de afinamiento de estos productos teniendo en cuenta todos sus componentes (atractivos, actividades, servicios, infraestructura, medios de información y comunicación, focalización de la demanda y experiencias). Otra de sus tareas ha sido identificar necesidades de fortalecimiento para la implementación de sus propuestas, ya sea por medio de planes de acción o la formulación de proyectos que les permitan gestionar recursos locales de diversas fuentes.

## **IV. Reflexiones sobre el proyecto y el proceso metodológico**

La vocación actual de las políticas y la institucionalidad públicas vinculadas al sector turismo en los países andinos es favorable al desarrollo de iniciativas que promueven un turismo diversificado y sostenible en los territorios rurales, con arreglo a la demanda interna y externa, toda vez que esta actividad constituye una de las más potentes alternativas para incorporar a las familias y productores rurales a los beneficios del desarrollo económico desde una perspectiva social y ambientalmente responsable.

En ese contexto, hay una gran variedad de productos con identidad territorial (agropecuarios, agroindustriales, gastronómicos y artesanales) que tienen un enorme potencial para diversificar la actividad económica de las familias y productores rurales y generar oportunidades para mujeres y jóvenes en el marco de iniciativas de valorización y articulación de estos productos a la oferta turística que se estructura en torno a otros atractivos históricos, culturales y naturales.



Sin embargo, la heterogeneidad, cuando no los vacíos, de procedimientos, la competencia con otras actividades económicas, el entramado de actores sectorialmente fragmentados, y la tendencia de los promotores públicos y los operadores privados a replicar la oferta turística tradicional en la que fueron formados son una traba a la oportunidad inicial con la que estos otros productos territoriales son valorados. La metodología de valorización y articulación turística de PIT, en la medida en que plantea un proceso participativo interinstitucional (público-privado-sociedad civil), intersectorial (comercio-agricultura-turismo) e intergubernamental (gobierno nacional-gobiernos subnacionales), ha contribuido en parte a articular a los actores y a generar capacidades para la planificación y la gestión de productos turísticos alternativos.

No obstante, el ejercicio requiere de la complementación con otros instrumentos orientados al diagnóstico en profundidad, estudios de mercado (principalmente mercado de proximidad), análisis de problemática y oportunidades, así como de la formulación de planes de negocios o proyectos concretos que permitan a los actores continuar con la estructuración, organización y puesta en marcha de los productos turísticos diseñados.

En efecto, una vez diseñados los productos turísticos alternativos, saltan a la vista necesidades de fortalecimiento en materia segmentación de la demanda, mejora de la calidad de los PIT, agregación de valor turístico a su valor comercial, desarrollo de protocolos de calidad y disponibilidad de los servicios, protección de la seguridad y la salud del turista, estandarización de los contenidos y mensajes que e van a proporcionar, fortalecimiento de la vialidad, la señalización y la conectividad para facilitar el acceso a los atractivos, organización de los actores y diseño de políticas para la comercialización, entre otras.

## Referencias

- Blanco, M. 2008. Guía para la elaboración del plan de desarrollo turístico de un territorio. Convenio IICA Costa Rica y PRODAR (Programa de Desarrollo Agroindustrial Rural). San José, CR.
- Grijalva, A; Riveros, H. 2006. Metodología para establecer prioridades en casos de intervenciones orientadas a promover productos de agroindustrias rurales con identidad territorial y validación en el caso de la provincia de Cotopaxi en Ecuador. Ponencia Congreso ALTER 2006, Baeza, ES.
- Haudry, R, 2003. Productos con identidad territorial. *In* Documento preparado para el Foro Nacional de políticas de Estado para el Desarrollo Rural. LCATUNGA, EC.
- INPRODES (Ingeniería de Procesos de Desarrollo y Diseño); IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura); IILA (Instituto Ítalo Latino Americano). 2011. Diagnóstico del potencial agroturístico de la provincia de Huaura, Perú. Proyecto: Articulación social y productiva por medio del agroturismo en territorios rurales de la Región Andina.



Soto, D. 2006. La identidad cultural y el desarrollo territorial rural, una aproximación desde Colombia. *In* RIMISP. Territorios con Identidad Territorial Cultural.

Zafra, A. 2007. Las rutas eco-gastronómicas y la sostenibilidad del territorio. Asociación para el desarrollo del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba. Proyecto "Terra Olea" (Interreg III B Sudoe).





## Institucionalidad vinculada con los ministerios de agricultura en apoyo al desarrollo de los agronegocios en las Américas: situación, mecanismos innovadores y desafíos

*Hernando Riveros Serrato  
Wienke Heinrichs  
Marvin Blanco Murillo  
Marcos Sánchez Plata*

### Resumen

El proyecto hemisférico “Promoción de instrumentos de política y buenas prácticas para apoyar la agregación de valor en los productos de origen agropecuario”, que el IICA realiza desde 2011, tiene entre sus objetivos identificar instrumentos de política y buenas prácticas de gestión institucional (mecanismos innovadores) orientados a apoyar el desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural. Como parte de las actividades, se realizaron, en cooperación con la FAO, dos estudios: el primero, con el fin de caracterizar las instituciones con competencias a ese respecto en 25 países de la región; en el segundo, se hicieron estudios de caso en nueve países de América Latina para identificar, tanto limitantes y debilidades, como mecanismos innovadores aplicados por instancias vinculadas a los ministerios de agricultura para fomentar el desarrollo de los agronegocios.

De esa manera, en este artículo se presentan algunos resultados de los estudios, en lo que se refiere a los perfiles institucionales de las instancias seleccionadas, incluyendo aspectos como su evolución, objetivos y funciones, coexistencia con otras instituciones, y los mecanismos innovadores que se pudieron identificar como parte de la gestión de políticas públicas orientadas a facilitar la vinculación con los mercados y la agregación de valor de los productos y servicios originados en la agricultura familiar y campesina.

### Palabras clave

- Institucionalidad, ministerios de agricultura, desarrollo de agronegocios y agroindustria, mecanismos innovadores, instrumentos de política pública.



## Introducción

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ejecuta, desde 2011, el proyecto hemisférico “Promoción de instrumentos de política y buenas prácticas para apoyar la agregación de valor en los productos de origen agropecuario”, que tiene entre sus objetivos identificar instrumentos de política y buenas prácticas de gestión institucional (mecanismos innovadores) orientados a facilitar la agregación de valor a productos agropecuarios y servicios que sirvan de referencia para su aplicación en otros ámbitos. En el marco de este proyecto, se suscribió un acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) para la realización de un sondeo general y estudios de caso sobre “Mandatos institucionales para el desarrollo de los agronegocios en América Latina y el Caribe – Mecanismos e instrumentos de política”.

El sondeo, que tuvo como objetivo caracterizar, en una primera aproximación, a las instituciones encargadas de apoyar los agronegocios en América Latina y el Caribe, se realizó en 25 países de la región (Riveros *et al.* 2012), mientras que los estudios de caso se llevaron a cabo en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú (Riveros y Gálvez 2013).

Posteriormente, se profundizó en el análisis de los mecanismos innovadores que se implementan como parte de la gestión de políticas públicas orientadas a facilitar la vinculación con los mercados de los productos y servicios originados en la agricultura familiar y campesina, con el fin de ofrecerlos al público en forma de un catálogo de fácil consulta (IICA 2013) y que se espera sea un insumo para futuros proyectos de fortalecimiento institucional en diferentes países de las Américas, en los que se podrían combinar instrumentos de cooperación propios del IICA con acciones de cooperación horizontal “sur-sur”.

Este artículo presenta los resultados y hallazgos más importantes de los estudios mencionados. Tras una breve parte conceptual, se resumen los aspectos destacados del sondeo y, con más detalle, los resultados del trabajo sobre las competencias de las once instancias de los ministerios de agricultura consideradas en los nueve países seleccionados, lo que incluye la información sobre los mecanismos innovadores, junto con los espacios y oportunidades de cooperación técnica identificados.

### I. Breve anotación conceptual y alcances de los estudios

Para los alcances de este trabajo, se considera como agronegocios la definición adoptada por el IICA para este concepto, la cual se refiere a un “sistema integrado de negocios enfocado en el consumidor, que incluye los aspectos de producción primaria, procesamiento, transformación, y todas las actividades de almacenamiento, distribución y comercialización, así como los servicios, públicos y privados, que son necesarios para que las empresas del sector operen competitivamente” (IICA-PAC 2013). Con esta descripción, el IICA no hace diferencia entre actores, por lo que se incluyen en ella, tanto cadenas a las que se articula la agricultura comercial o la vinculada a la agroexportación de *commodities*, como las que se relacionan con los productores y empresarios de pequeña y mediana escala. En ese



sentido, se tuvo en cuenta para los alcances de los estudios, los desarrollos institucionales y los instrumentos de política orientados a mejorar la competitividad y a facilitar el acceso y permanencia en los mercados de productores de diverso tipo, considerando especialmente a los que caben dentro de las categorías de agricultura familiar o de agricultura campesina, así como las intervenciones orientadas a favorecer la agregación de valor y su retención en el origen, como la agroindustria rural, entre otras.

Además, es importante anotar que los estudios pusieron énfasis en la institucionalidad vinculada con los ministerios de agricultura en América Latina y el Caribe.

## II. Situación general de la institucionalidad con competencias para apoyar el desarrollo de los agronegocios

En todos los países en los que se realizó el sondeo sobre la institucionalidad de apoyo al desarrollo de los agronegocios y la agroindustria se aplican instrumentos de política con esa orientación, si bien implementados por diferentes instancias del sector público o privado. En el 75 % de los casos analizados (18 países, véase cuadro 11.1), los ministerios de agricultura tienen mandatos específicos en ese sentido.

**Cuadro 11.1.** Categorización de los 25 países que participaron en el estudio, según región y mandato

	Con mandato explícito del Ministerio de Agricultura	No hay mandato explícito del Ministerio de Agricultura
Caribe	Dominica, Guyana, Jamaica, San Cristóbal y Nieves	Barbados, Bahamas, Granada, Trinidad y Tobago
Centroamérica	Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá	Nicaragua
Región Andina	Colombia, Ecuador, Perú	Bolivia
Región Sur y México	Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay	Uruguay

**Fuente:** Riveros *et al.* (2012).

En los países cuyos ministerios de agricultura se encargan de los asuntos relacionados con el desarrollo de los agronegocios y la agroindustria, ese mandato se cumple en diferentes niveles de la organización jerárquica del ministerio. Se observa que en los países del Sur las competencias están a cargo de entidades con un nivel jerárquico superior; mientras que en los del Caribe y Centroamérica, esta responsabilidad la asumen principalmente unidades o áreas. Asimismo, cuando se analiza la antigüedad de las iniciativas, se detecta que las más recientes se implementaron en los países del Caribe, mientras que la mayor trayectoria la tienen las iniciativas de los países del sur del continente, la mayoría de las cuales tienen más de diez años de estar en funcionamiento.



Además de la oferta de los ministerios de agricultura, hay una amplia gama de instituciones que brinda servicios dirigidos a apoyar el desarrollo de los agronegocios y la agroindustria, entre ellos, los ministerios de industria y comercio o entidades del sector de la producción y el comercio, los ministerios o las entidades del medio rural o de desarrollo social, los ministerios de economía y finanzas y entidades del sector financiero y los ministerios de salud. Una situación especial se presenta en el Caribe, donde se observan iniciativas institucionales lideradas por el sector privado, como es el caso de la *Bahamas Agricultural and Industrial Corporation* y la *Agrobusiness Association* en Trinidad y Tobago.

No es fácil la interrelación, la coordinación y la conjunción de orientaciones, estrategias y acciones entre estas instancias. Para mejorar esa situación las instancias que más se han desarrollado en los países se pueden clasificar en tres categorías: comisiones o comités relacionados con la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos, que toman como referencia el *Codex Alimentarius*; mesas, comités o consejos de cadenas, e instancias que coordinan y articulan temas de producción, investigación, desarrollo tecnológico e innovación.

El nivel jerárquico y la antigüedad de las instancias públicas con competencias para apoyar e impulsar el desarrollo de los agronegocios en la Región no parece guardar una relación directa con la existencia de normativas que orienten su accionar. Los planes constituyen los instrumentos de política pública de mayor aplicación, ya que se encuentran en 14 de los 25 países, a saber: Bahamas, Barbados, Jamaica y San Cristóbal y Nieves en el Caribe; Belice, El Salvador y Panamá en Centroamérica; Colombia, Ecuador y Perú en la Región Andina, y Argentina, Paraguay y Uruguay en la Región Sur. Además, se destacan, por su número y la cantidad de países en los que se implementan, los instrumentos dirigidos a contribuir al mejoramiento de la competitividad<sup>32</sup>, así como la oferta de programas y proyectos dirigidos a fortalecer las capacidades empresariales y a favorecer el asociativismo<sup>33</sup>.

### III. Caracterización de las instancias de apoyo a los agronegocios en países seleccionados

Dentro de cada uno de los nueve países seleccionados para la realización de estudios de caso, se buscaron instancias con experiencias específicas orientadas a apoyar a los agronegocios, que tuvieran una cierta trayectoria y evolución, y que pudieran ejemplificar la gran variedad de instrumentos que se utilizan en la región. Estas fueron:

- **Argentina:** Programa de Gestión de Calidad y Diferenciación de Alimentos (PROCAL II) del Programa Nacional de Agregado de Valor (ValorAR), del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP).
- **Brasil:** Coordinación de Cámaras Sectoriales y Temáticas del Agronegocio (CGAC) del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAPA).

32 Expresada como mejora de las condiciones de comercialización de los productos de la agricultura familiar, apoyo a la agregación de valor, acceso a fuentes de financiamiento, promoción de la empresarización rural y creación y desarrollo de conglomerados, agrupaciones, clústers o grupos empresariales con enfoque territorial.

33 Se han señalado intervenciones con esta orientación lideradas por los ministerios de agricultura en 13 países (Colombia, Ecuador, Perú, Costa Rica, Honduras, Dominica, Guyana, Trinidad y Tobago, Argentina, Brasil, Chile, México).



- **Chile:** División de Fomento (DF) del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuarios (INDAP), del Ministerio de Agricultura (MINAGRI).
- **Colombia:** Dirección de Cadenas Productivas (DCP), adscrita al Viceministro de Agricultura y Desarrollo Rural; Programa Oportunidades Rurales (OR) y Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (AAP), que forman parte de la Dirección de Desarrollo Rural (DDR), adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).
- **Honduras:** Unidad de Agronegocios (UA) de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG).
- **México:** Subsecretaría de Fomento a los Agronegocios (SFA), de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).
- **Panamá:** Dirección Nacional de Agroindustria (DINA) del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).
- **Paraguay:** Dirección de Comercialización (DC) del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
- **Perú:** Subdirección de Desarrollo de Mercados (SDM) del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL), adscrito al Ministerio de Agricultura (MINAG).

### 3.1 Entorno dentro del cual se establecieron las instancias

Al analizar el entorno dentro del cual se establecieron las diferentes instancias consideradas, se halló que, en términos generales, hay dos elementos centrales que explican su creación:

- La valoración y relevancia que se le reconoce al mercado como elemento orientador de la oferta agropecuaria de unidades de carácter comercial o de agricultura familiar con excedentes.
- La importancia que se le otorga a la coordinación entre diferentes actores del sistema agroproductivo, según aspectos espaciales, funcionales y/o de compromiso con el desarrollo.

Con respecto a lo primero, en los casos de la DC en Paraguay, la UA en Honduras y el INDAP en Chile, su conformación y recientes adecuaciones y reestructuraciones corresponden principalmente a cambios de enfoque en los ministerios de agricultura de estos países, que de brindar servicios y apoyo a la producción, han evolucionado hacia la generación de instrumentos y asistencia para facilitar el acceso y la permanencia en los mercados. En muchos de los casos, esta situación fue impulsada por la adopción de políticas macroeconómicas de apertura comercial.

En cuanto al segundo de los elementos mencionados arriba, el establecimiento o reciente reorganización del CGAC en Brasil, de la DCP en Colombia, la DF del INDAP en Chile y de AGRORURAL en el Perú, estos responden a la necesidad de facilitar espacios de diálogo y concertación entre actores públicos y privados, como también de propiciar la articulación y coordinación entre instancias a diferentes niveles (nacional-regional/provincial-local).

### 3.2 Procesos de cambio, adecuación, ajuste y/o reestructuración

Resulta importante destacar los permanentes procesos de cambio, adecuación, ajuste y/o reestructuración por los que las instituciones han pasado y continúan pasando. Se pudieron



observar diferentes modificaciones y reorientaciones en casi todos los casos analizados: en Argentina, un escalamiento de la importancia institucional del tema de agregación de valor dentro del MAGyP; en Colombia, un aumento en el alcance y recurso asignados a la Dirección, programa y proyecto estudiados; en Chile, una evolución en la oferta de servicios y en el afinamiento de su aplicación e impactos y en Honduras y Paraguay, una permanente búsqueda de identidad y de mejoras.

Al momento de realizarse los estudios (2012), estaban en marcha rediseños institucionales que implican modificaciones en la estructura orgánica de los ministerios de agricultura de Argentina, Colombia, México y Perú, ya sea de carácter general o específicamente en lo relacionado con las unidades encargadas de apoyar el desarrollo de los agronegocios y las agroindustrias. En todo caso, el propósito es dar mayor realce y visibilidad a estas instancias dentro de la organización, e incluir estrategias que buscan articular acciones de empresarización rural y comercialización con el desarrollo territorial.

En la Argentina, dos desarrollos institucionales en proceso de implementación definirán el futuro inmediato del accionar del MAGyP en lo relacionado con el apoyo a negocios rurales que agreguen y retengan en origen el valor agregado a la producción agropecuaria. Estos son: la creación e implementación de la Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías, y el diseño y puesta en marcha del “Programa de Asistencia Integral para el Agregado de Valor”. Con la primera se busca mejorar la integración de intervenciones separadas, a fin de contribuir a la creación y consolidación de empresas que agreguen y retengan valor en el origen de la producción agropecuaria y que permitan potenciar el desarrollo económico de regiones con marcada dependencia de la producción primaria, generar empleo y propiciar el arraigo de los emprendedores jóvenes. Con el segundo, por su parte, se tiene previsto brindar asistencia técnica y financiera a nuevos emprendimientos orientados a generar y retener valor en el origen de las producciones agropecuarias y fortalecer a los aliados a nivel provincial y municipal, así como las propias capacidades del MAGyP a este respecto.

En Colombia se tiene previsto un rediseño institucional del MADR que incluye la modificación de su estructura orgánica (se tiene pensado crear el Viceministerio de Desarrollo Rural), así como el reposicionamiento institucional del Proyecto AAP y del Programa OR.

En México se sustituyó, en el año 2012, la SFA por la Subsecretaría de Alimentación y Competitividad, la cual tiene nuevas y mayores atribuciones y unidades administrativas bajo su coordinación. La motivación para el cambio y la ampliación de la estructura de la Subsecretaría fue la de incorporar orgánicamente el tema de la alimentación para darle una atención más efectiva, fortaleciendo aspectos relacionados con las normas de calidad de los alimentos y aspectos relacionados con los mercados; de ahí que comprenda las Direcciones Generales de Planeación y Evaluación, de Administración de Riesgos, de Logística y Alimentación, de Normalización Agroalimentaria, y de Zonas Tropicales.

En el Perú, AGRORURAL se encuentra en una fase de rediseño institucional, orientado a fortalecer la Dirección de Servicios y a crear una Dirección con el encargo de definir las estrategias y mecanismos de articulación del Programa con los territorios. En este sentido, se ha considerado importante establecer articulaciones y coordinaciones entre la primera de las mencionadas y la Dirección General de Competitividad del MINAG para mejorar la eficiencia de las intervenciones dirigidas a facilitar la inserción sustentable de pequeños productores y empresarios rurales y sus organizaciones a los mercados.



### 3.3 Coexistencia con otras instituciones

Las dependencias consideradas en el sondeo y los estudios de caso, articuladas con los ministerios de agricultura, se pueden clasificar en tres categorías: las descentralizadas, con mandatos y competencia en aspectos de sanidad agropecuaria, investigación tecnológica y crédito, entre otros servicios; los entes autárquicos que integran intervenciones financiadas con recursos propios o de la cooperación internacional, y programas autónomos dentro de los mismos ministerios.

Como ya se mencionó, esas instancias no son las únicas que tienen mandatos y competencias para promover, apoyar y acompañar el desarrollo de los agronegocios y la vinculación de productores y empresarios rurales de pequeña escala con los mercados, sino que comparten esta tarea con otras dependencias, con frecuencia organismos públicos de sectores diferentes al agropecuario, principalmente industria, comercio, salud, ciencia y tecnología y ambiente; ministerios o secretarías de desarrollo rural o social y despachos con mandatos en el sector cooperativo (Brasil, Argentina), Secretarías de Reforma Agraria (México), Secretarías de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa (Panamá), agencias provinciales o estatales (Argentina, Brasil, México). En algunos países (Honduras, Perú y Panamá), las organizaciones no gubernamentales, fundaciones sin ánimo de lucro, universidades y escuelas agrícolas ocupan también un importante papel.

### 3.4 Articulación intra- e inter-sectorial

La proliferación de actores involucrados en el desarrollo de los agronegocios y la agroindustria ha hecho necesario el desarrollo de diversas formas de articulación interinstitucional con variados objetivos, entre ellos: mejorar la eficiencia en la utilización de recursos, agilizar el flujo de información y la toma de decisiones y propiciar el acercamiento entre actores públicos y privados. Las prácticas que se han identificado permiten señalar tres tipos de mecanismos: de coordinación intra-ministerios de agricultura; de coordinación entre sector público y privado, y de articulación intra-sectorial y del nivel central con el regional.

**Cuadro 11.2.** Mecanismos de articulación interinstitucional

Mecanismos de articulación interinstitucional	Instancias
... de coordinación intra-ministerios de agricultura	ValorAR (Argentina), DCP (Colombia)
... de coordinación entre sector público y privado	CGAC (Brasil)
... de articulación intra-sectorial y del nivel central con el regional	En todos los países estudiados, existen espacios de articulación intersectorial relacionados con temas de inocuidad de alimentos. En lo relacionado con la articulación entre niveles (nacional, provincial/regional, local) destacaron: DF del INDAP (Chile), UA (Honduras)

Fuente: Riveros y Gálvez (2013).



### 3.5 Objetivos y funciones

Los objetivos y funciones de las once instancias consideradas se pueden categorizar de la siguiente manera:

- Relacionados con la promoción y el desarrollo de competencias y capacidades.
- Vinculados con el mejoramiento de la competitividad.
- Orientados a facilitar el acceso y la gestión de los factores de producción.
- Dirigidos a facilitar el diálogo público-privado.

En la primera categoría, puede mencionarse como ejemplo la DF del INDAP (Chile), cuyos objetivos incluyen el apoyo al desarrollo de competencias en los pequeños productores y productoras agrícolas que les permitan desempeñarse competitivamente en los mercados. El Proyecto AAP (Colombia) tiene entre sus objetivos ‘incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales pobres, de manera sostenible, a través de alianzas orientadas por la demanda del sector privado comercializador’, lo que los sitúa en la segunda categoría. Los objetivos y funciones de AGRORURAL (Perú) corresponden principalmente al tercero de los tipos mencionados, ya que incluyen, entre otros, el ofrecimiento de asistencia técnica, el apoyo financiero a través de instituciones financieras internacionales, el fomento de la asociatividad y el apoyo al desarrollo de la innovación tecnológica. La CGAC (Brasil), que fue creada con el fin de proporcionar al MAPA una estructura adecuada para recibir los conflictos de las cámaras sectoriales y temáticas, encaminarlos y responder a ellos, se ubica dentro de la última de las clasificaciones mencionadas. En el cuadro 11.3 se presentan las categorías de objetivos y funciones y las instancias que pertenecen a ellas.

**Cuadro 11.3.** Objetivos y funciones de las instancias analizadas

Categorías: Objetivos y funciones	Instancias
... relacionados con la promoción y el desarrollo de competencias y capacidades	DF del INDAP (Chile), UA (Honduras), DINA (Panamá)
... vinculados con el mejoramiento de la competitividad	PROCAL II (Argentina), INDAP (Chile), Proyecto AAP (Colombia), DINA (Panamá), UA (Honduras), DC (Paraguay), SFA (México)
... orientados a facilitar el acceso y la gestión de los factores de producción	DF del INDAP (Chile), Programa OR (Colombia), AGRORURAL (Perú)
... dirigidos a facilitar el diálogo público-privado	DCP (Colombia), CGAC (Brasil), SFA (México)

**Fuente:** Riveros y Gálvez (2013).

### 3.6 Capacidad institucional

En cuanto a la capacidad institucional de las instancias analizadas en los estudios de caso, se cuenta con datos relacionados con los recursos humanos y financieros de los que disponen, los que no son comparables, a nivel de país, dado que, como se ha señalado, se trata de organismos de diferente índole, que además operan dentro de distintos contextos y niveles jerárquicos. A título informativo se presenta el siguiente cuadro-resumen:



**Cuadro 11.4.** Recursos financieros de las instancias estudiadas

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Honduras	México	Panamá	Paraguay	Perú
	PROCAL II	CGAC	INDAP (DF)	DCP, AAP, POR	UA	SFA	DINA	MAG (DC)	AGRO-RURAL (SDM)
Total (millones US\$/año)	1,38	0,8	209,5	31,96	0,1	184	0,35	3,8	0,055
Como % del nivel superior	Valor-AR		INDAP	DDR	-				AGRO-RURAL
	-	-	54	1,2	-	-	-	-	-
Como % del Ministerio	MAGyP + recursos externos	MAPA	MINAGRI	MADR + recursos externos	SAG	SAGARPA	MIDA	MAG	MINAG
	-	< 0,1%	26	0,26	2,5	7,3	3,42	3,3	< 0,1%

**Fuente:** Elaboración propia con base en estudios de caso.

## IV. Mecanismos innovadores

Los estudios de caso realizados permiten verificar la existencia de instrumentos innovadores en algunos países, que pueden servir de referencia y como antecedente para apoyar procesos en marcha en otros países y contribuir a solucionar algunas de las problemáticas identificadas en ellos. Estos incluyen desarrollos organizacionales, políticas, programas, proyectos e instrumentos por medio de los cuales los ministerios de agricultura, de los países que se han tomado como referentes, brindan servicios de financiamiento, capacitación, información, así como asistencia técnica y acompañamiento en acciones de diferenciación de productos y comercialización, como medios que facilitan, especialmente, la vinculación de la agricultura familiar con los mercados y la agregación de valor a sus productos. Las referencias de instrumentos innovadores incluyen 20 experiencias de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, registradas en 2012, las cuales para fines de presentación se clasifican en cuatro categorías: a) Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado, b) Instrumentos de apoyo a la diferenciación y diversificación de productos y servicios, c) Mecanismos de financiamiento y d) Instancias de coordinación interinstitucional. Algunas características de ellas se muestran a continuación.

### 4.1 Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado

Dentro de esta categoría se ubican varios mecanismos puestos en marcha en Brasil orientados a incidir sobre la distribución de los alimentos y la formación de precios, así como a acercar a los productores de la agricultura familiar con los consumidores finales. También, se reseñan instrumentos innovadores de Colombia, Argentina y Chile que en líneas generales ofrecen servicios de capacitación, asesoría y financiamiento para que los pequeños productores aumenten sus opciones de vincularse con mercados dinámicos.



**Cuadro 11.5.** Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado

Mecanismos Innovadores	País	Institución	Jerarquía institucional y breve descripción
Centrales de Abastecimiento de Productos Agrícolas	Brasil	CEASA/MG a) MAPA	Cumplen mandatos relacionados con la organización del mercado y de cadenas, la distribución de alimentos y la formación de precios. En Minas Gerais maneja seis almacenes mayoristas que reciben a alrededor de cuatro mil productores rurales por mes.
Programa de Adquisición de Alimentos de la Agricultura Familiar	Brasil	MDS <sup>b)</sup> MDA <sup>c)</sup>	Iniciativa incluida dentro de las acciones del Programa Hambre Cero, que busca facilitar el acceso a la alimentación por parte de la población vulnerable, mediante la compra de alimentos producidos por agricultores familiares y sus organizaciones. Tiene una estrecha vinculación con el Programa Nacional de Alimentación Escolar, que establece la compra de un mínimo del 30 % de sus requerimientos con oferta proveniente de la agricultura familiar.
Red Brasil Rural	Brasil	MDA	Plataforma <i>e-commerce</i> que aproxima por medio de internet a los agricultores familiares con proveedores de insumos, transportadores y consumidores (públicos y privados).
Fomento de Proyectos de Diversificación Económica y Agregación de Valor en la Agricultura Familiar	Brasil	MDA SAF <sup>d)</sup>	Programa desarrollado mediante un acuerdo con la Asociación Brasileira de Supermercados, que mediante convocatorias públicas financia iniciativas empresariales de agricultura familiar, con miras a su inserción en las redes minoristas de súper e hipermercados.
Apoyo a la agricultura familiar con mecanismos de segmentación de usuarios	Chile	DF del INDAP	Servicios, diferenciados entre productores de la agricultura familiar vinculados con los mercados y aquellos de subsistencia, de asesoría técnica (capacidades y habilidades de emprendimiento); de apoyo financiero para inversiones prediales, capital de trabajo y apoyo a la comercialización; y de promoción de alianzas entre los productores y potenciales compradores (agroindustrias, supermercados, empresas comercializadoras, entre otros).
Promoción del conocimiento práctico entre pares para el mejoramiento de los negocios	Colombia	MADR; Programa OR	Modalidad de aprendizaje que facilita que microempresarios con trayectoria y buenos resultados en sus negocios asesoren y desarrollen capacidades en otras organizaciones, con base en su propio conocimiento y experiencia, y con el apoyo de técnicos.
Mecanismos de evaluación de propuestas a cofinanciar: Estudios de pre-inversión	Colombia	MADR; Proyecto AAP	Estudio de pre-inversión, orientado a evaluar la factibilidad, viabilidad y sostenibilidad de la articulación de pequeños productores con un aliado comercial que garantice la compra de uno o varios de sus productos.
Iniciativa de Desarrollo de Clúster	Argentina	MAGyP; PROSAP II <sup>e)</sup>	Proyecto que apoya a los actores de una concentración territorial de actividades productivas y servicios en la identificación, formulación e implementación de un plan de acción colectiva que mejore el desempeño de sus actividades productivas mediante la generación de capacidades locales.

Notas: a) Centrales de Abastecimiento de Minas Gerais S. A.; b) Ministerio de Desarrollo Social y Combate contra el Hambre; c) Ministerio de Desarrollo Agrario; d) Secretaría de Agricultura Familiar; e) Programa de Servicios Agrícolas Provinciales.

**Fuente:** IICA (2013).



## 4.2 Instrumentos de apoyo a la diferenciación y diversificación de productos y servicios

En esta categoría se incluyen varios instrumentos puestos en práctica en Argentina; en este país, en el último lustro, el gobierno nacional ha impulsado una propuesta de política agropecuaria en la que adquieren preponderancia la calidad, el agregado de valor en origen, la seguridad alimentaria, el impacto ambiental y la modernización de la empresa agropecuaria. Para asumir este desafío se requirió incorporar nuevas especialidades temáticas tales como la comercialización, el *packaging*, la propiedad intelectual y la logística. También, se incluye un instrumento del INDAP-Chile dirigido a fortalecer capacidades de productores de la agricultura familiar para que puedan diversificar la actividad agropecuaria por medio del desarrollo de negocios turísticos.

**Cuadro 11.6.** Instrumentos de apoyo a la diferenciación y diversificación de productos y servicios

MI	País	Institución	Jerarquía institucional y descripción breve
Gestión de calidad y diferenciación de alimentos con estrategias de operación a nivel territorial	Argentina	MAGyP PROCAL II	Proyecto que brinda asesoría y capacitación en gestión de la calidad y diferenciación de los alimentos, utilizando herramientas como certificaciones y sellos de calidad y denominaciones de origen. Ha desarrollado metodologías de intervención territorial con una alta capacidad de adaptación a las realidades locales.
Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen	Argentina	MAGyP, Subsecretaría y Dirección Nacional de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías	Propicia el desarrollo de los recursos locales, al mejorar la competitividad y las oportunidades de comercialización mediante la diferenciación de un producto sobre la base de atributos de calidad vinculados al origen geográfico.
Sello Alimentos Argentinos	Argentina	MAGyP, Subsecretaría y Dirección Nacional de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías	Marca Nacional registrada que facilita la identificación de los alimentos argentinos y sus atributos mediante una imagen nacional. La cesión es gratuita y se otorga el derecho de uso, sin exclusividad, por dos años, con posibilidades de renovación por períodos iguales.
Estrategia de formación a implementadores locales del PROCAL II	Argentina	MAGyP; PROCAL II	Dirigida a desarrollar capacidades locales que permitan que a mediano plazo los territorios logren autonomía en ciertas áreas técnicas.
Programa de Turismo Rural	Chile	INDAP	Apoya el desarrollo de capacidades y el mejoramiento de emprendimientos turísticos rurales mediante una combinación variables de servicios, la mayor parte de ellos subsidiados, que debe mantenerse por un período relativamente prolongado (no menos de cinco años).

Fuente: IICA (2013).



### 4.3 Mecanismos de financiamiento

En este apartado se incluyen instrumentos innovadores aplicados en México y Colombia, que incluyen distintas modalidades de financiamiento para que los productores de pequeña y mediana escala dispongan de recursos para capital de trabajo y para conformar alianzas entre actores de las cadenas agroproductivas.

**Cuadro 11.7.** Mecanismos de financiamiento

MI	País	Institución	Jerarquía institucional y descripción breve
Fondo Nacional de Garantías	México	SAGARPA	Facilita la obtención de créditos de hasta US\$ 50 400 a productores de ingresos medios y bajos, que no cuentan con garantías suficientes y tengan necesidades de capital de trabajo o de inversión fija en actividades empresariales agropecuarias, forestales, pesqueras y rurales.
Fomento a la Inversión Pública y Privada en la Propiedad Rural	México	SRA <sup>f)</sup> Procuraduría Agraria	Promueve la coinversión entre titulares de derechos de tierra en zonas rurales e inversionistas, mediante la suscripción de contratos o convenios de asociación que otorguen certidumbre en la tenencia de la tierra; además, apoya en la asesoría, gestión, concertación y celebración de documentos legales para el desarrollo de negocios. La Procuraduría Agraria representa legalmente a los agricultores en la celebración de contratos con inversionistas privados.
Financiamiento para la articulación con el sector comercial e industrial	Colombia	MADR Proyecto AAP	Cofinancia las alianzas entre organizaciones de productores y otros actores formales de la cadena (industrias, empresas de comercialización) que garantizan la compra de la producción. Apoya directamente iniciativas productivas rentables (establecidas mediante un estudio de pre-inversión) con un aporte de recursos no reembolsables, denominado incentivo modular, que busca apalancar las iniciativas de negocio. Los entes territoriales tienen una participación significativa en el apalancamiento de recursos.
Fondos rotatorios para la reinversión de recursos no reembolsables entregados a organizaciones de productores	Colombia	MADR; Proyecto AAP; Programa OR	Modalidad de crédito comunitario que se constituye a partir del reintegro de un porcentaje de los recursos no reembolsables que las organizaciones de pequeños productores reciben de proyectos cofinanciados con recursos estatales, para hacer nuevos préstamos con fines productivos a los miembros de la misma organización.

Notas: f) Secretaría de la Reforma Agraria

Fuente: IICA (2013).

### 4.4 Instancias de coordinación interinstitucional

En esta categoría se incluyen instrumentos identificados en varios países dirigidos a promover iniciativas de articulación entre los sectores público y privado, así como entre instituciones que prestan servicios de apoyo a los pequeños productores.



**Cuadro 11.8.** Instancias de coordinación interinstitucional

Mecanismos Innovadores	País	Institución	Jerarquía institucional y breve descripción
Coordinación General de las Cámaras de los Agronegocios (CGAC)	Brasil	MAPA	Propicia la integración de acciones entre entidades públicas y entre ellas y los actores del sector privado. Cumple un papel intermediador y articulador con gran incidencia política y poder de direccionamiento hacia instancias competentes, para dar respuesta a las necesidades de los diferentes sectores.
Mecanismos de liderazgo y coordinación entre el nivel central y los territorios.	México	SAGARPA	Estrategia del gobierno federal que permite establecer prioridades dentro de los programas de apoyo a cada entidad federativa. A partir de un menú de opciones (desplegado por la SAGARPA), se estructura el programa de fomento a los agronegocios de cada entidad, lo que implica, también, el aporte de recursos por parte del gobierno estatal.
Comités Regionales de Evaluación y Asignación de Recursos	Colombia	MADR; Programa OR	Audiencias públicas para la evaluación y asignación de recursos que son transferidos a organizaciones microempresariales. La decisión final sobre la asignación de recursos recae en un jurado compuesto por representantes del sector público y privado y por microempresarios de diferentes regiones que han participado exitosamente en programas de fortalecimiento empresarial.

Fuente: IICA (2013).

#### 4.5 Factores de éxito y limitaciones de carácter general

La presencia (directa o indirecta) de las instituciones en los territorios rurales indudablemente tiene consecuencias positivas y ayuda a mejorar el acercamiento entre la oferta de servicios y las demandas reales de los usuarios, y está considerado un reto en todos los casos del estudio. Para enfrentarlo, se aplican diferentes estrategias y mecanismos, como por ejemplo, la instauración de centros de servicios de apoyo a la comercialización (DC-Paraguay), de acuerdos con gobiernos de nivel regional o local (SFA-México; DCP, Proyecto AAP y Programa OR-Colombia) o de oficinas móviles completamente equipadas para atender a usuarios de escasos recursos (INDAP-Chile).

Uno de los desafíos más significativos que se identificó tiene que ver con la articulación y coordinación institucional, por su importancia para hacer un uso eficiente de los recursos públicos, para que se cuente con un hilo conductor coherente y ordenado, para generar sinergias. Esta debe construirse considerando las dimensiones espaciales, institucionales y de interrelación entre lo público y lo privado.

Otros aspectos relevantes son la aplicación de tecnologías de información y comunicación (TIC). Para mencionar únicamente un caso, el INDAP (Chile) cuenta con plataformas para registro de atención a usuarios, sistemas internos de gestión y registro de información y de control presupuestal y un convenio para la georeferenciación y cubierta regional digital de imágenes, entre otras herramientas que confirman el potencial de las TIC.



El talento humano fue calificado como el activo más importante de las diferentes instancias, con mayor o menor énfasis en cada uno de los estudios. Por ello, se aplican estrategias de diversa índole para desarrollarlo, fortalecerlo, motivarlo, mantenerlo y promocionarlo. Por ejemplo, contar con un equipo técnico de alta capacidad es un principio importante en la gestión de despachos como los de PROCAL II (Argentina), CGAC (Brasil), DCP, Proyecto AAP y Programa OR (Colombia) e INDAP (Chile).

Finalmente, hay acuerdo en lo fundamental que resulta contar con sistemas de seguimiento y evaluación. En ese aspecto, casos interesantes, entre otros, son los del Proyecto AAP y del Programa OR (Colombia), que implementan sistemas dirigidos a desarrollar mecanismos de apropiación, participación y veeduría, como parte de la gestión y responsabilidad de los propios usuarios.

## V. Temáticas y estrategias a considerar a futuro y áreas potenciales de cooperación internacional

Como resultado de los diferentes trabajos realizados, se identificaron necesidades de desarrollo y fortalecimiento de capacidades, amplias y diversas, que reflejan los diferentes enfoques, trayectorias y recursos con los que cuentan las instancias analizadas. Dichas instancias se convierten en potenciales áreas de cooperación técnica, que pueden ser cubiertas por el IICA y otras agencias de cooperación, como la FAO.

A excepción del CGAC (Brasil), en todos los casos se determinaron necesidades relacionadas con la mejora continua en el diseño de instrumentos de política y en la gestión de su implementación, incluyendo, entre otras, la identificación y caracterización de usuarios y la segmentación de servicios (AGRORURAL-Perú), el establecimiento de líneas de base (PROCAL II-Argentina), el establecimiento y fortalecimiento de sistemas de información, específicamente de inteligencia de mercados e información comercial (UA-Honduras, DC-Paraguay) y la elaboración de estrategias eficaces para el desarrollo productivo en territorios con alto índice de pobreza (Programa OR-Colombia, SFA-México, AGRORURAL-Perú).

Además, se identificaron necesidades relacionadas con el establecimiento y acceso a programas de formación y actualización académica y técnica del personal, como medio de fortalecimiento y motivación, incluyendo, como mecanismo, el intercambio de experiencias y visitas técnicas a otros países de la región. Se mencionaron temas como: facilitación de procesos y gestión de conflictos (UA- Honduras), agronegocios: conceptos y prácticas (DINA-Panamá, DC-Paraguay), planificación territorial (INDAP-Chile) y econometría, estadísticas, muestreo y procesamiento de datos (UA-Honduras, DC - Paraguay).

Otro aspecto importante es el desarrollo y la adaptación de conceptos y marcos teóricos que faciliten el diseño y la implementación de instrumentos. Estas necesidades fueron especificadas sobre todo en los casos de Chile, Colombia y Perú, e incluyen, por ejemplo, la adaptación de estrategias y mecanismos de mercado en organizaciones empresariales rurales de pequeños productores (AGRORURAL-Perú); el refuerzo de la acción comercial (DF del INDAP-Chile) y el establecimiento de rutas de salida para beneficiarios de programas de transferencias condicionados por la vía empresarial y de generación de ingresos (MADR-Colombia).



## Referencias

- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 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, CR. En prensa.
- \_\_\_\_\_; PAC (Programa de Agronegocios y Comercialización). 2013. Página web del Programa de Agronegocios y Comercialización. Disponible en <http://infoagro.net/programas/Agronegocios/default.aspx>. Consultado: 05/2013.
- Riveros, H; Blanco, M; Sánchez, M. 2012. Mandatos institucionales para el desarrollo de los agronegocios en América Latina y el Caribe: Mecanismos e instrumentos de política. San José, CR, IICA/FAO. Disponible en <http://repiica.iica.int/docs/b3003e/b3003e.pdf>.
- Riveros, H; Gálvez, E. (eds.). 2013. Competencias institucionales de los ministerios de agricultura para apoyar el desarrollo incluyente de los agronegocios en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú. San José, CR, FAO/IICA. En prensa.





## Proyecto “Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y asociativas en las Américas”: Estudio de caso

*Daniel Rodríguez  
Danilo Herrera  
Marcelo Núñez*

### Resumen

El proyecto hemisférico “Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y asociativas en las Américas” busca fortalecer el apoyo que brindan las instituciones a la vinculación rentable, sostenible y competitiva de los productores al mercado. En ese marco, el proyecto identificó las necesidades agroempresariales y asociativas de los productores y las contrastó con la oferta institucional. A tal efecto, se realizaron una serie de talleres, entre ellos un Taller de demanda y un Taller de oferta, que tenían como finalidad conocer de boca de los propios actores el estado de la cuestión. También se pidió a ambos grupos que aportaran razones sobre el origen de los problemas así como posibles soluciones. Con esta información, el proyecto promovió la constitución de foros nacionales para que las instituciones con injerencia en el tema pudieran intercambiar experiencias, pero, sobre todo, para abrir la posibilidad de que se crearan sinergias entre ellas. En este artículo se presentan los procesos metodológicos seguidos, los resultados obtenidos, las áreas a las que se les debe prestar más atención y los avances logrados hasta el momento en la construcción de sinergias institucionales. También se ofrece un vistazo a los instrumentos diseñados por el proyecto para fortalecer los mecanismos institucionales que buscan apoyar el desarrollo agroempresarial y organizativo de los productores.

### Palabras clave

- Capacidades agroempresariales y asociativas, capacidades institucionales, vinculación a los mercados, fortalecimiento de capacidades.

### Introducción

Las instituciones públicas y las organizaciones privadas del sector agroalimentario no siempre disponen de metodologías o arreglos institucionales que les permitan fortalecer eficazmente la capacidad de los productores de pequeña y mediana escala de vincularse al mercado de manera rentable, sostenible y competitiva. Un repaso a las debilidades que



aquejan a los productores es suficiente para tomar conciencia de que la institucionalidad pública y privada debe modernizarse, trabajar de forma coordinada y dar un mayor acompañamiento para que estos actores puedan enfrentar con éxito los retos que traen consigo la apertura de mercados, el cambio climático, la volatilidad de los precios internacionales y la seguridad alimentaria.

Con la intención de apoyar al sector, el Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC), con el apoyo inicial de las Oficinas del IICA en Guatemala, Paraguay y Ecuador, tomados como “países bandera”<sup>34</sup>, puso en marcha un proyecto de ámbito hemisférico denominado “Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y asociativas en las Américas”, el cual cubrió cuatro áreas principales:

- I. Identificación y análisis de las capacidades institucionales para contribuir al desarrollo agroempresarial y organizativo de los productores y a su vinculación rentable, sostenida y competitiva a los mercados.
- II. Promoción de sinergias institucionales que coadyuven el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y organizativas de los productores.
- III. Diseño de instrumentos para fortalecer los mecanismos institucionales de apoyo a las capacidades agroempresariales y organizativas de los productores.
- IV. Diseño e implementación de una estrategia de difusión de los instrumentos desarrollados por el proyecto para fortalecer la capacidad institucional de prestar apoyo al desarrollo agroempresarial y organizativo de los productores.

## I. Identificación y análisis de las capacidades institucionales para contribuir al desarrollo agroempresarial y asociativo de los productores

La primera actividad del proyecto consistió en definir una metodología que permitiera consultar directamente el parecer de los actores involucrados. Para ello, se organizaron talleres participativos en los países bandera, donde se solicitó información tanto a productores y agroempresarios, como a instituciones y organizaciones privadas con injerencia en el tema. De esa forma se identificaron las necesidades del lado de la demanda (productores y agroempresarios) y los instrumentos y arreglos disponibles para atender esa demanda (la institucionalidad).

En cada país se llevaron a cabo tres talleres participativos:

- ▶ Un taller de sensibilización en donde el IICA expuso el proyecto tanto a representantes de organizaciones de productores como a su contraparte pública. Allí se identificaron los rubros que se tomarían en cuenta en la siguiente actividad (Taller de demanda) así como a los productores y organizaciones que participarían en ella.
- ▶ Un taller dedicado a la identificación y análisis de las debilidades en gestión empresarial y asociativa de los pequeños y medianos productores (Taller de demanda).

34 Países en donde tiene lugar la primera experiencia de aplicación metodológica, que se espera sea replicada luego en otros países del hemisferio.



- Un taller para identificar la capacidad institucional para impulsar el desarrollo de la gestión agroempresarial y los procesos asociativos (Taller de oferta). En este taller se contrastaron las necesidades expresadas por los productores con la oferta de las instituciones y se validó la información obtenida en el Taller de demanda.

Para determinar las necesidades de los productores, así como para evaluar las capacidades institucionales se definieron una serie de parámetros, que se organizaron en dos secciones: una, que explora la gestión agroempresarial (sección I) y otra, que explora la gestión asociativa (sección II). La sección I evalúa cinco áreas y 21 temas; la sección II evalúa 10 temas. A continuación, un resumen de las áreas y temas explorados:

Sección de gestión agroempresarial. Áreas y temas analizados	
Áreas	Temas
Conocimiento del mercado	Qué demanda el mercado, posibles clientes, calidad demandada, cantidad demandada, precios y calidades de los competidores.
Estrategia de venta	Diferenciación de productos, definición de precios, selección de posibles clientes, instrumentos de comercialización.
Gestión de la producción	Producción según demanda, planificación de la cosecha, mantenimiento de registros, sistemas de gestión de calidad.
Gestión financiera	Determinación de la rentabilidad, de la utilidad, control de ingresos, control de costos, financiamiento.
Gestión del riesgo agroempresarial	Riesgos ambientales (i.e. climáticos), riesgo de disminución de precios, riesgo de aumento de costos.

Gestión asociativa. Áreas analizadas	
1. Constitución legal	6. Servicios ofrecidos por la organización
2. Planificación con enfoque de mercado	7. Esfuerzos para brindar valor agregado
3. Liderazgo	8. Beneficios de pertenecer a la organización
4. Participación de los miembros	9. Rendición de cuentas
5. Cumplimiento de los acuerdos por parte de los miembros	10. Sostenibilidad

Seguidamente, se presentan los resultados de los talleres, por sección.

## 1.1 Gestión agroempresarial

### 1.1.1 Identificación y validación de las principales debilidades señaladas por los productores

Las áreas señaladas por los productores como las más débiles son: gestión de la producción, gestión del riesgo agroempresarial y gestión financiera. Ahora bien, al contrastar los resultados de los talleres de demanda con la visión institucional, se hizo evidente que en la mayoría de los casos no había coincidencia entre las partes en cuanto a la que cada una consideraba como debilidades prioritarias. No obstante, hubo consenso en tres áreas: gestión de la producción, gestión financiera y conocimiento del mercado. El área en la que hubo mayor desacuerdo fue el área de gestión del riesgo, clasificada como segunda en importancia por los productores y como última, por unanimidad, por las instituciones.



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

1. Conocimiento del mercado: antes de producir, no se investiga lo que demanda el mercado.
2. Estrategia de ventas: escasa utilización de instrumentos de comercialización.
3. Gestión de la producción: poca aplicación de sistemas para gestionar la calidad y la inocuidad de los productos, seguida de falta de planificación de la producción (para evitar, por ejemplo, salir al mercado cuando los precios están bajos).
4. Gestión financiera: pocas veces se llevan registros de costos de producción y comercialización, lo que trae consigo dificultades para determinar la utilidad del negocio.
5. Gestión del riesgo: se presta poca atención a los riesgos climáticos y a los que se derivan de aumentos en los costos de producción y comercialización.

### **1.1.2 Contraste entre la demanda y la oferta**

Dada la divergencia entre el parecer de los productores y el de la institucionalidad respecto al énfasis asignado a las debilidades, el proyecto decidió hacer un análisis complementario que relacionara los porcentajes de debilidad expresados por los productores con los porcentajes de apoyo expresados por la institucionalidad. Tal operación permitió determinar de manera objetiva la magnitud del problema. El análisis incluyó tres escenarios:

- cuando en un país la oferta de servicios es insatisfactoria y las necesidades son altas; es decir, cuando ambos indicadores son insatisfactorios (debilidad de mayor importancia relativa).
- cuando la oferta es satisfactoria y las necesidades son elevadas; y
- cuando la oferta es insatisfactoria y las necesidades también son baja (debilidad de menor importancia relativa).

De acuerdo a este análisis, las áreas más débiles, en orden de importancia, son: gestión del riesgo agroempresarial, conocimiento del mercado, gestión de la producción, gestión financiera y estrategia de ventas. Este análisis resulta de gran valía, pues permite tener una mejor perspectiva a la hora de determinar el énfasis que habrán de tener los instrumentos que se van a diseñar en el marco del proyecto.

### **1.1.3 Origen de las debilidades y posibles soluciones**

Respecto al origen de los problemas y sus posibles soluciones, hubo una gran coincidencia entre lo que opinaban los productores y lo que opinaba la institucionalidad. Con respecto al origen, ambos señalaron el poco acceso que tienen los productores a información comercial; sus escasas posibilidades de participar en programas de formación en gestión agroempresarial; la insuficiencia de instrumentos que se adapten a sus necesidades; y el hecho de que los profesionales de las instituciones no siempre tienen los conocimientos y las destrezas necesarios para dar capacitación en todos los campos de la gestión agroempresarial. También se mencionó la falta de coordinación interinstitucional y entre las instituciones y las organizaciones de productores.



Las soluciones planteadas se centraron en la promoción de alianzas interinstitucionales para disminuir la duplicidad de esfuerzos y mejorar el alcance de las acciones; en el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios de las instituciones, los líderes de las organizaciones y los productores mismos; así como en la importancia de adaptar o, en su defecto, diseñar instrumentos que aborden la temática de manera integral y pongan énfasis en las actividades de seguimiento para garantizar la aplicación de lo aprendido.

## **1.2 Gestión de la asociatividad**

### **1.2.1 Identificación y validación de las principales debilidades señaladas por los productores**

Al comparar la jerarquización de los productores con la de la institucionalidad, ambos grupos coinciden en señalar la falta de líderes preparados para la correcta gestión de las organizaciones, la escasa participación de los productores en la toma de decisiones y la limitada oferta de servicios de parte de las organizaciones, como las principales limitaciones para una adecuada gestión de la asociatividad. Solo se advierte una diferencia de percepción en el área de “compromiso de los productores con la organización”: mientras los productores la ven como su principal limitación, la institucionalidad la ve como el resultado de los problemas previamente expuestos.

### **1.2.2 Contraste entre la demanda y la oferta**

Tras revisar las opiniones de los productores y las instituciones, así como los resultados del análisis de escenarios (porcentajes de debilidades expresados por los productores y de apoyo expresados por la institucionalidad), se determinaron dos debilidades prioritarias: la escasa participación de los productores en la toma de decisiones (el desinterés por involucrarse en la organización) y la limitada oferta de servicios de parte de las organizaciones.

Estas dos debilidades pueden ser catalogadas como las causantes del bajo cumplimiento de los compromisos con la organización: ninguna de ellas favorece el sentido de apropiación, dificultad que se agrava con la ausencia de líderes preparados para la correcta gestión de la organización.

### **1.2.3 Origen de las debilidades y posibles soluciones**

Desde la perspectiva de los productores de los tres países bandera, las debilidades en asociatividad se deben a la falta de liderazgo por parte de los dirigentes; a la falta de compromiso y participación; a la desconfianza y el individualismo por parte de los miembros, y a la escasa prestación de servicios por parte de las organizaciones de productores. Desde el punto de vista de las instituciones, las limitaciones encontradas se deben a la escasa capacidad de liderazgo y permanencia de los líderes; a la formación insuficiente de los miembros en temas relacionados con la asociatividad; a la duplicidad de funciones de parte de las instituciones; y, en algunos casos, a la ausencia de arreglos e instrumentos que permitan promover efectivamente la conformación de grupos de productores.



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

También se señaló la importancia de apoyar a las organizaciones a identificar y prestar servicios que ayuden a mejorar la competitividad de sus miembros, de modo que estos sientan el acompañamiento de parte de sus asociaciones y se genere un mayor compromiso. Entre los servicios mencionados destacan: diseminación de información, financiamiento, dotación de insumos y asistencia técnica, entre otros.

Ambos grupos coincidieron en la necesidad de fortalecer las capacidades de los funcionarios de las instituciones en materia de asociatividad, para que puedan transmitirles estos conocimientos a los líderes de las organizaciones, y que estos, a su vez, se hagan responsables de transferir lo aprendido a los productores.

### **1.3 Propuestas de acción**

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

- Hacer una revisión profunda del material recopilado para determinar si sus contenidos realmente se adaptan a las necesidades de los productores y si incluyen los temas necesarios para que las organizaciones lleven a cabo una adecuada gestión agroempresarial y asociativa.
- El esfuerzo de capacitación debe comprender dos ámbitos: en primer lugar, hay que centrar la atención en los técnicos y profesionales responsables de dar formación de los productores; es decir, hay que capacitar a los capacitadores, y en segundo lugar, hay que centrarse en los productores, principalmente en los líderes de las organizaciones.
- Es imprescindible que las instituciones coordinen esfuerzos entre ellas, no solo para aprovechar las fortalezas de los instrumentos que cada una ha desarrollado, sino para coordinar su aplicación, a fin de que un mayor número de productores pueda beneficiarse de estos procesos.
- Para que los instrumentos puedan ser aprovechados de la mejor manera por los productores, los materiales deben incluir un marco general de conocimientos, pero también ejemplos concretos, y contar con mecanismos de seguimiento que garanticen la aplicación de los conceptos aprendidos.

En este contexto, la institucionalidad, principal beneficiaria de la presente iniciativa, considera que el proyecto se debe centrar en promover espacios de diálogo e intercambio de experiencias, tanto a nivel nacional como entre países, articular procesos que ayuden a



homologar los instrumentos, promover el diseño de instrumentos en aquellos temas donde hay vacíos y promover arreglos institucionales y sinergias para la puesta en práctica de los instrumentos.

## II. Promoción de una mayor sinergia interinstitucional

En seguimiento a las recomendaciones aportadas por la institucionalidad de los países-bandera, así como para dar cumplimiento a la segunda actividad del proyecto, en dos de los países-bandera, Guatemala y Paraguay, se conformaron “Foros nacionales para el intercambio de experiencias y la promoción de sinergias”.

El objetivo general de estos es foros es gestionar conocimiento, intercambiar experiencias y propiciar **sinergias institucionales** que coadyuven al fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y asociativas de los productores, y en última instancia a su vinculación rentable, sostenible y competitiva a los mercados.

### 2.1 Presentación de los resultados del análisis de las capacidades institucionales

Una vez finalizado el proceso de identificación y análisis de la oferta institucional, se convocó a las instituciones participantes para presentarles los resultados obtenidos, tanto por país, como para los tres países-bandera en su conjunto. En el marco de este evento se les expuso la propuesta de conformación de foros nacionales para la promoción de sinergias, así como los términos que se sugerían para su funcionamiento. Tanto en Guatemala como en Paraguay la propuesta y los términos fueron acogidos unánimemente. Como punto adicional se acordó hacer un análisis más detallado de los principales instrumentos aportados por cada país. En el cuadro siguiente se muestran las instituciones que han estado participando en los foros de Guatemala y Paraguay.

Constitución de los Foros Nacionales	
Miembros de Guatemala	Miembros de Paraguay
Asociación Gremial del Empresariado Rural (AGER) Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT) Asociación Nacional del Café (ANACAFE) Comercio y Mercadeo - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) Escuela Nacional Central de Agricultura (ENCA) Facultad de Agronomía, Universidad de San Carlos de Guatemala (FAUSAC) Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala (FASAGUA) Actividad de Generación de Ingresos Locales – Fundación AGIL Fundación para el Desarrollo (FUNDES) Instituto Nacional de Cooperativas (INACOOP) Programa de Desarrollo Económico Rural/ Ministerio de Economía (PDER/MINECO) Secretaria General de Planificación de la Presidencia de Guatemala (SEGEPLAN)	Dirección de Educación Agraria, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) Central Paraguaya de Cooperativas (CEPACOO) Unidad de Gestión de Riesgos (MAG) Dirección de Comercialización (MAG) Dirección General de Planificación (MAG) Instituto Paraguayo de Tecnología Agropecuaria (IPTA) Federación de Cooperativas de Productores (FECOPROD Ltda.) Facultad de Ciencias Agrarias (FCA) de la Universidad Nacional de Asunción (UNA). Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX); Ministerio de Industria y Comercio (MIC) Proyecto Paraguay Rural (PPR/MAG)



## 2.2 Análisis detallado de los instrumentos nacionales

La finalidad de este análisis es presentar al foro un estudio comparativo de los instrumentos de fomento a la gestión agroempresarial y asociativa disponibles en el país y facilitar, así, la construcción de sinergias que permitan ampliar la calidad y la cobertura de los servicios que se prestan a los agricultores.

El análisis cubre las siguientes etapas:

- Recopilación de los instrumentos disponibles en las instituciones públicas y privadas participantes.
- Comparación rápida de los instrumentos, a fin de pre-seleccionar los más relevantes a los objetivos del proyecto (se propuso pre-seleccionar un total de 6 instrumentos; 3 para gestión agroempresarial y 3 para asociatividad).
- Presentación al foro de la propuesta de pre-selección para su aprobación.

El siguiente cuadro presenta los instrumentos seleccionados en Guatemala y Paraguay.

Instrumentos seleccionados para el análisis detallado	
Guatemala	Paraguay
Gestión agroempresarial	
<p>Programa de Desarrollo Económico desde lo Rural (PDER) (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, SEGEPLAN, Ministerio de Economía, MINECO, Fondo Nacional para la Paz, FONAPAZ, Ministerio de Finanzas Públicas, MINFIN)</p> <p>Metodología de evaluación y selección de encadenamientos productivos (PDER, MINECO)</p> <p>Módulos de capacitación en buenas prácticas agrícolas (Programa de aseguramiento de la calidad y desarrollo de pequeñas empresas, Fundación Ágil)</p>	<p>Manual de elaboración de un plan de negocios en forma participativa (Proyecto Paraguay Rural, MAG-FIDA)</p> <p>Programa de apoyo a las exportaciones paraguayas. Programa 1916BL-PR. REDIEX/BID</p>
Gestión asociativa	
<p>Boleta para la elaboración de un diagnóstico a nivel organizativo y de comercialización (Dirección de Fortalecimiento para la Organización Productiva y Comercialización, DIFOPROCO)</p> <p>Proceso de trámite de reconocimiento de la personalidad jurídica y aprobación de estatutos (Instituto Nacional de Cooperativa INACOP)</p>	<p>Manual de elaboración de un diagnóstico rural participativo y un Plan de Fortalecimiento con base en los capitales de una comunidad (PPR-MAG-FIDA)</p> <p>Manuales técnicos de cooperación con organizaciones económicas de pequeños productores agrarios (FECOPROD-Centro Cooperativo Sueco-FIDA)</p>



d. Descripción y análisis detallado de cada instrumento

El proceso de descripción inicia con la revisión, ampliación y actualización de las fichas que se elaboraron en la primera etapa del proyecto para analizar la oferta institucional. Las fichas contienen la siguiente información: nombre del instrumento, por quién fue desarrollado, fecha de desarrollo, objetivos, población meta, requisitos técnicos de la población meta, ámbito de aplicación, componentes, experiencia de aplicación, requisitos administrativos que deben cumplir las contrapartes, factores de éxito, y dificultades y cómo superarlas.

Lo que corresponde ahora es analizar cada instrumento desde la perspectiva de las áreas y los temas que se habían definido anteriormente, tanto para gestión agroempresarial como para asociatividad. Deben indicarse los siguientes aspectos: ¿aborda el instrumento el área y el tema propuestos? (Sí o No); descripción detallada del contenido de cada tema; descripción detallada de los materiales que emplea (manuales, guías, presentaciones, etc.); descripción detallada de la forma en que se aplica el instrumento; descripción de las fortalezas del instrumento en el área y el tema específicos, y debilidades del instrumento.

e. Comparación de los instrumentos seleccionados

Una vez que se tiene la descripción detallada de cada instrumento, se desarrollaron matrices de comparación de la información presente tanto en las fichas generales como en las áreas y temas predefinidos de la gestión agroempresarial y la asociatividad.

Este proceso permitió identificar cuáles son las áreas y temas en los que los instrumentos nacionales presentan mayores debilidades, así como cuales instrumentos tienen fortalezas que pueden complementar a los otros instrumentos nacionales.

El cuadro siguiente presenta algunos de los resultados obtenidos en Guatemala y Paraguay:

Avances en la comparación de instrumentos	
Guatemala	Paraguay
Gestión agroempresarial	
<p>Gestión agroempresarial (integral): Uno de los instrumentos está relacionado con el desarrollo de capacidades en gestión agroempresarial y aborda los temas: conocimiento del mercado, gestión de la producción, gestión financiera. Es un instrumento que puede servir como apoyo a otras instituciones y para la generación de sinergias.</p> <p>Gestión del riesgo empresarial: los instrumentos analizados no consideran este tema en sus contenidos.</p> <p>Gestión de la producción: uno de los instrumentos aborda de manera específica el tema de la aplicación de buenas prácticas agrícolas como parte de la gestión de la producción; está relacionado con el aseguramiento de la calidad en el proceso productivo con la finalidad de que se cumplan los requisitos exigidos por los mercados de exportación. Al ser específico podría generar espacios para el desarrollo de sinergias.</p>	<p>Conocimiento del mercado: uno de los instrumentos, por ser más específico y detallado, puede servir de apoyo a los demás y permitir la generación de sinergias</p> <p>Gestión del riesgo empresarial: los instrumentos no consideran este tema en sus contenidos.</p> <p>Gestión de la producción: Hay espacios para el desarrollo de sinergias dado que los instrumentos abordan distintos temas de esta área.</p> <p>Estrategia de mercado y gestión financiera: el análisis reveló importantes espacios para la retroalimentación entre instrumentos.</p>



Avances en la comparación de instrumentos	
Guatemala	Paraguay
Asociatividad	
<p>La mayoría de los instrumentos analizados no incluyen los temas identificados como prioritarios; son instrumentos muy enfocados al tema de gestión agroempresarial.</p> <p>Uno de los instrumentos aborda el tema específico de gestión asociativa y está relacionado con un diagnóstico organizacional y comercial. Es un instrumento de diagnóstico para la toma de decisiones en los procesos de fortalecimiento de la gestión asociativa. Es un instrumento que brinda espacios para posibles sinergias.</p>	<p>La mayoría de los instrumentos incluyen de manera general los temas identificados como prioritarios. Sin embargo uno de ellos contiene información más precisa y detallada, lo que abre espacios para la creación de sinergias entre instituciones. El tema de la rendición de cuentas a los miembros no está presente en ninguno de los instrumentos, por lo que es uno de los elementos en los que el foro podría trabajar con el apoyo de proyecto.</p>

### 2.3 Promoción de sinergias interinstitucionales

Una vez que se han estudiado los resultados de la etapa inicial del proyecto, que se ha hecho la descripción detallada de cada instrumento y que se ha finalizado el análisis comparativo, se definen las sinergias que podrían desarrollarse para resolver de manera conjunta las debilidades encontradas: puede tratarse de aspectos que no son abordados por ningún instrumento, de aspectos que son parcialmente abordados por un instrumento, etc.

Actualmente se está trabajando en un documento que describe el proceso de conformación de los foros, las actividades que se han efectuado y la sinergia que se ha ido construyendo, para que otros países puedan replicar la experiencia. El cuadro siguiente presenta los avances logrados en Guatemala y Paraguay.

Avances en la construcción de sinergias en los Foros Nacionales	
Guatemala	Paraguay
<p>Se ha facilitado una Alianza entre ANACAFE y el INACOOOP para superar problemas de asociatividad en una cooperativa de productores de café.</p> <p>Presentados y discutidos cuadros comparativos sobre las características de los instrumentos proporcionados por la institucionalidad.</p> <p>Ratificado el acuerdo del año 2012 en cuanto a continuar con el inventario de instrumentos de apoyo a la asociatividad y la agroempresarialidad disponibles en cada institución, como un trabajo complementario al realizado por el proyecto. Se sugiere que esta actividad sea permanente.</p> <p>Se propone el desarrollo de un nuevo instrumento nacional de apoyo a la asociatividad, a la agroempresarialidad, o a ambas. El Foro reconoce la pertinencia de esta propuesta. Acuerda discutir el tema y decidir en qué aspectos deberá centrarse el instrumento. Se tomará como insumo el inventario de instrumentos y su respectivo análisis.</p>	<p>Presentados y discutidos cuadros comparativos sobre las características de los instrumentos proporcionados por la institucionalidad.</p> <p>Se consideró como crítico para el país el tema del financiamiento y la necesidad de fortalecer capacidades de instituciones para dar formación en este tema a productores y agro empresarios.</p> <p>Se propone desarrollar un instrumento de capacitación sobre la base de considerar la realidad del país, sistematizando las opciones actuales de financiamiento (oferta de cartera de créditos del sector público y el privado) y de fuentes de incentivos para la producción agropecuaria, y que del análisis comparativo se genere un marco conceptual que facilite a los productores un adecuado análisis de fuentes de financiamiento para una eventual selección.</p> <p>Se ha planteado la posibilidad contar con el apoyo de la FAO para hacer este trabajo.</p>



### III. Diseño de instrumentos para fortalecer los mecanismos institucionales de apoyo al desarrollo empresarial y organizativo de los productores

Con el fin de que otros países puedan replicar la experiencia desarrollada en Guatemala, Ecuador y Paraguay, y de fortalecer los mecanismos institucionales de apoyo al desarrollo agroempresarial y organizativo de los productores, el proyecto diseñó los siguientes instrumentos: 1) una metodología para identificar las necesidades de formación agroempresarial y asociativa entre los productores; 2) una guía metodológica para promover el fortalecimiento socioempresarial y la comercialización asociativa; 3) un manual para desarrollar capacidades en gestión del riesgo agroempresarial; 4) una guía para el fortalecimiento de la gestión asociativa. A continuación se explica cada una de ellas:

#### 3.1 Metodología para identificar necesidades de formación agroempresarial y asociativa<sup>35</sup>

Con la intención de compartir lo aprendido en la primera etapa del proyecto, y fortalecer la capacidad de las instituciones de brindar apoyo a los productores, el PAC preparó una metodología para identificar las necesidades de formación agroempresarial y asociativa de los productores. La metodología permite contrastar las necesidades de los productores con la capacidad institucional para definir, así, las áreas que necesitan atención prioritaria.

El proceso metodológico consta de dos talleres: un Taller de demanda que busca detectar las debilidades en gestión agroempresarial y asociativa de los productores (la demanda), y un Taller de oferta que busca detectar las capacidades de las instituciones y organizaciones (la oferta) para satisfacer esa demanda (las debilidades).

La metodología incluye información sobre quiénes participan en los talleres, qué pasos deben seguirse, qué instrumentos se deben utilizar y cómo interpretar los resultados. Además, aclara aspectos relacionados con el trabajo de los facilitadores y con la logística necesaria para garantizar el buen funcionamiento de las actividades.

Se espera que en los países donde se aplique la metodología se desencadene un proceso de discusión que impulse a las instituciones y organizaciones a tomar medidas conjuntas para mejorar la oferta de capacitación a los productores y agroempresarios.

#### 3.2 Guía metodológica para la promoción del fortalecimiento socioempresarial y la comercialización asociativa

En Ecuador, uno de los países bandera, las funciones de apoyo al fortalecimiento de las capacidades de gestión agroempresarial y asociativa de los productores de pequeña y mediana escala fueron trasladadas de las instituciones oficiales, entendiéndose ministerios, a los gobiernos provinciales. Durante la ejecución del proyecto quedó claro que, al ser esta

35 Para conocer el documento completo, se recomienda consultar la publicación: Herrera D, Rodríguez D, Núñez M. 2012. Metodología para identificar necesidades de formación agroempresarial y asociativa. San José, CR, IICA.



una responsabilidad nueva, la mayoría de los gobiernos locales tenían dificultades para llevarla a cabo.

Para contribuir a solucionar esta problemática, la Oficina del IICA en Ecuador decidió apoyar una iniciativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Tungurahua, que tenía por objeto establecer una Hoja de ruta para la construcción colectiva de una metodología para el fortalecimiento socioempresarial y la comercialización asociativa en el marco de la cadena agroproductiva. Reconociendo que esta iniciativa podía ser de gran beneficio para otros gobiernos provinciales de Ecuador y que también podía servir de insumo para los trabajos que se estaban realizando en el marco del Proyecto Hemisférico se tomó la decisión de apoyar su desarrollo.

El proceso metodológico comprendió cinco etapas: 1) levantamiento de un inventario de productores, 2) mapeo de actores de la cadena, 3) diagnóstico socio-organizativo y empresarial, 4) preparación de un plan de intervención socioempresarial, 5) implementación y gestión. Los detalles pueden encontrarse en el artículo titulado “Metodología para identificar necesidades de formación agroempresarial y asociativa”, incluido en esta publicación.

### **3.3 Manual para desarrollar capacidades institucionales en la gestión del riesgo agroempresarial**

Tras analizar los resultados de la primera etapa del proyecto, y hacer los estudios, detallado y comparativo, de los instrumentos seleccionados, se identificó que en los tres países bandera el tema del manejo del riesgo era, no solo la principal debilidad en materia de gestión agroempresarial, sino también el tema en el que había el mayor vacío desde el punto de vista de instrumentos de capacitación.

Con el fin de aportar una solución al problema, el proyecto aunó esfuerzos con especialistas en gestión de riesgo y seguros agropecuarios —tanto del IICA como profesionales externos— y preparó el “Manual para desarrollar capacidades institucionales en gestión del riesgo agroempresarial”. Este manual busca resumir los principales conceptos asociados a la gestión del riesgo agroempresarial, su relación con la cadena agroproductiva, los diferentes tipos de riesgo que hay y las diferentes estrategias para hacerles frente.

Como ejemplos de políticas públicas exitosas en gestión del riesgo se presentan dos casos, uno de Argentina, donde se creó una unidad dedicada específicamente al estudio y la gestión del riesgo agropecuario, y otro, de México, que ha puesto en práctica un instrumento para proteger a los productores y al Estado de los riesgos catastróficos. Además, con el fin de brindar una herramienta sencilla para identificar riesgos y a partir de ahí adoptar estrategias de gestión, se presenta un formulario de identificación de factores de riesgo. Para terminar, el manual ofrece una guía de ejercicios prácticos. Se puede encontrar más información en el artículo “Manual para el desarrollo de capacidades institucionales en la gestión del riesgo agroempresarial”, incluido en esta publicación.

### **3.4 Guía para el fortalecimiento de la gestión asociativa**

En lo que respecta a la gestión asociativa, como se mencionó anteriormente, las principales limitantes identificadas fueron: líderes poco preparados para la correcta gestión de la



organización; limitada oferta de servicios de parte de las organizaciones; escasa participación de los productores en la toma de decisiones; escaso involucramiento de los productores en la organización, y bajo nivel de compromiso de los líderes de las organizaciones con los asociados.

A fin de contribuir a solucionar estas debilidades, el proyecto elaboró una guía para el fortalecimiento de la gestión asociativa. El desarrollo de la guía se base en dos supuestos fundamentales: 1) el fortalecimiento de las capacidades gerenciales de los líderes de la organización se traducirá en una organización que puede aprovechar mejor las oportunidades que se generan en el mercado para beneficio de sus miembros, y 2) una organización creada con enfoque de mercado, mejor organizada, con objetivos claramente definidos y que presta los servicios adecuados, se traducirá en el mejoramiento socioeconómico de sus miembros, lo que a su vez conducirá a un mayor involucramiento con la organización, a una actitud más comprometida y a una mayor contribución al desarrollo de las comunidades.

La guía aborda los siguientes temas: asociatividad y vinculación con los mercados, la planificación para la gestión asociativa, el rol de los servicios ofrecidos por la organización a sus miembros para la vinculación al mercado, principios fundamentales para el fortalecimiento socioempresarial.

#### IV. Difusión de los instrumentos desarrollados por el proyecto para el fortalecimiento de las capacidades institucionales que apoyan el desarrollo empresarial y organizativo de los productores

Los instrumentos y las metodologías desarrollados en el marco del proyecto forman parte de la oferta de servicios del Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC) del IICA y están a disposición de los estados miembros interesados en fortalecer instituciones y organizaciones que promueven la gestión agroempresarial y asociativa.

La oferta de servicios se encuentra plasmada en el “Catálogo de instrumentos del IICA en materia de agronegocios y comercialización”, disponible en el sitio: <http://www.iica.int/esp/programas/agronegocios/Paginas/Fichas.aspx> . De forma complementaria, el proyecto preparó una serie de videoconferencias para las regiones Andina, Central y Sur, con el fin de presentar los instrumentos mencionados a las Oficinas del IICA en los países, así como a las contrapartes nacionales que podrían estar interesadas en el tema.

Por medio del proyecto “Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y asociativas en las Américas”, el IICA reitera su compromiso de contribuir a desarrollar las capacidades institucionales de sus estados miembros, para que puedan apoyar, más eficazmente, la vinculación rentable, sostenida y competitiva de los pequeños productores y empresarios agrícolas a los mercados.





## La metodología de Escuela-Empresa: su aplicación en el fortalecimiento de capacidades de comercialización de microempresas rurales en Colombia

*Hernando Riveros*

### Resumen

El artículo presenta los elementos centrales de la aplicación de la metodología de Escuela-Empresa al caso de fortalecimiento de capacidades de comercialización de microempresarios rurales colombianos. La metodología es un instrumento de inter-aprendizaje que facilita una relación no competitiva y estimulante entre los productores, a la vez que propicia la interacción entre los conocimientos locales y el conocimiento especializado.

Su diseño e implementación inicial tuvo lugar en 2010, gracias al trabajo mancomunado del Programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con el fin de buscar formas innovadoras y efectivas de trabajar con los microempresarios rurales para potenciar sus habilidades comerciales, complementar sus conocimientos e incentivar cambios en su gestión empresarial. Esto en el marco de un programa de fortalecimiento de capacidades de comercialización y mercadeo, por cuanto se identificó como tema crítico para su desempeño en los mercados.

### Palabras clave

- Escuela-Empresa, fortalecimiento de capacidades, microempresas rurales.

### Introducción

La validación de la metodología se realizó en un proceso de desarrollo de capacidades en comercialización dirigido a un grupo de 33 microempresas rurales usuarias del Programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) de Colombia. Estas unidades empresariales funcionan bajo diversas figuras jurídicas de carácter asociativo: cooperativas, asociaciones, empresas asociativas de trabajo y fundaciones. Se encuentran ubicadas en diferentes regiones del país y elaboran y ofrecen una amplia gama de productos y servicios tales como: frutas y verduras, frescas y procesadas; derivados lácteos; panela; café verde y procesado; miel de abejas y otros productos de la apicultura; animales vivos y



beneficiados (peces, aves, cerdos, carneros); artesanías de fibras vegetales, cuero y madera y servicios turísticos.

Como Escuelas-Empresa participaron microempresas que habían sido usuarias de los servicios del Programa en algunas de sus fases previas y que habían tenido experiencias exitosas en la gestión de aspectos en los que había debilidades en las aprendices. Los tutores fueron seleccionados de esas mismas Escuelas-Empresas, siguiendo las orientaciones de la metodología. En este sentido, formaron parte de la experiencia diez unidades empresariales que funcionan también bajo diversas figuras jurídicas de carácter asociativo; están localizadas en diferentes regiones del país y elaboran y ofrecen productos y servicios similares a los de las empresas aprendices.

La labor de facilitación fue emprendida por técnicos del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).

## I. Abordaje conceptual del tema de la comercialización

La formación de capacidades de comercialización en microempresas rurales es un reto de dimensiones considerables, dado que es justamente en esta actividad donde se pagan o se ven recompensadas las debilidades o las fortalezas de todos los procesos productivos, administrativos y gerenciales de la organización. En efecto, aquí salen a relucir las fortalezas o debilidades en la calidad, la cantidad, el precio y la oportunidad en la oferta de los productos o los servicios.

Para las unidades empresariales con capacidades y recursos limitados resulta crítico, entonces, atender no solo las funciones que se encuentran directamente relacionadas con la comercialización (p. ej. el empaque, el almacenamiento y el transporte), sino las relacionadas con la obtención de productos competitivos en cuanto a calidad, cantidad, precio y oportunidad.

Una vez corroborada la diversidad de limitantes en el grupo de microempresarios aprendices, se decidió tomar como hilo conductor del proceso de aprendizaje el concepto de *MIX* de la comercialización o las *4P*, el cual permite considerar de forma simultánea aspectos como plaza o destino, producto, precio y promoción, y que, además de la facilidad nemotécnica de las *P*, permite avanzar en áreas como:

- La definición de los mercados a los que se quiere acceder, considerando las exigencias, expectativas, características y oportunidades que se presentan en diferentes alternativas.
- La selección del canal de distribución más adecuado para llegar a ese mercado.
- Una aproximación sobre el tamaño del mercado potencial.
- La estimación sobre la cantidad de ese producto que puede ofrecer el emprendimiento y los requerimientos de recursos materiales, humanos y financieros necesarios para ello.



- La estimación de los costos de producción, los márgenes de comercialización y los niveles de precios a los que se puede ofrecer el producto.
- Definir los medios que utilizará la empresa para informar sobre las características y atributos de sus productos y para persuadir a los consumidores a adquirirlos.

## II. Situación que se busca mejorar con la aplicación de la metodología

Diferentes estudios realizados en el mismo marco del Programa Oportunidades Rurales ha permitido identificar las características sobresalientes de las prácticas comerciales de las microempresas rurales en el país, lo que corrobora y complementa otro tipo de trabajos llevados a cabo no solo en Colombia, sino también en otros países con características similares. Importa señalar que el análisis que sigue a continuación distingue entre dos categorías de microempresas rurales: la primera, que incluye las que se dedican a las actividades agropecuarias y agroindustriales, y la segunda, que comprende las artesanales y las turísticas.

### 2.1 Mercados y canales a los que acceden

Para las microempresas agropecuarias y agroindustriales, los mercados locales son el destino más importante de su oferta, siguiéndole en importancia los mercados regionales y los nacionales. Cuando se trata de artesanías y de empresas de turismo, adquieren mayor relevancia los mercados regionales y nacionales, en parte debido a que el mercado local es muy reducido o valora poco este tipo de iniciativas. Por otro lado, los mercados regionales parecen ser un destino interesante para las microempresas, ya que los volúmenes que se manejan en esos lugares están más cercanos a la oferta potencial de las microempresas y los márgenes de precios son en algunos casos mayores que en los mercados nacionales y locales.

Aunque para buena parte de las empresas, el mercado local es su principal demandante, éstas se relacionan comercialmente de manera importante con los intermediarios. Otros segmentos relevantes son las tiendas y los supermercados locales y el mercado institucional, representado principalmente por entidades gubernamentales regionales y locales, colegios y organizaciones empresariales, entre otras.

### 2.2. Conocimiento de la competencia y estrategias de diferenciación

La mayor parte de las microempresas rurales solo logran identificar a grandes rasgos cuáles son sus principales competidores a nivel local, ya sean otros productores o los intermediarios, o los mayoristas. Asimismo, aun cuando buena parte de las microempresas consideran que sus productos son diferentes a los de la competencia, la variable de diferenciación que más señalan es el precio, y en segundo término, los volúmenes de producción, lo que pone de manifiesto que la oferta se maneja, más a modo de productos genéricos, que de bienes o servicios realmente diferenciados. Únicamente en el sector turismo, la calidad presenta cierto nivel de importancia como elemento de distinción en la oferta.



## 2.3 Características de los productos

Además de la limitante que representa para los microempresarios el bajo volumen de sus ofertas, los otros grandes escollos para acceder a nuevos mercados son la heterogeneidad de la calidad y la poca diversificación de la oferta. Esta situación se torna más crítica en las microempresas agropecuarias en relación con las agroindustriales.

En el caso de las artesanías, la heterogeneidad de los productos no se considera un factor que limite el acceso a los mercados; por el contrario, muchos de los consumidores prefieren tener artículos únicos y no necesariamente homogéneos. Sin embargo, es necesario implementar ciertos sistemas básicos de gestión de la calidad, sobre todo cuando los clientes solicitan altos volúmenes, en el entendido de que este es un tema difícil en esta actividad, donde la creatividad y la diferenciación son factores directamente relacionados con los procesos de elaboración de este tipo de productos.

## 2.4 Los precios

La mayoría de las microempresas rurales analizadas reportan dificultades para competir con precios en los mercados. Los principales factores que ocasionan esta situación son:

- Altos costos de las materias primas a nivel local.
- Alta incidencia de los costos de transporte y tiempo para la adquisición de insumos fuera del territorio.
- Falta de conocimiento de sus estructura de costos, lo que les resta capacidad de negociación<sup>36</sup>.
- La pequeña escala de producción que, sobre todo en el caso de los productos procesados, coloca a los microempresarios en desventaja frente a la oferta de las grandes empresas.
- La presencia en el mercado de productos de contrabando o adulterados.

## 2.5 La promoción

La gran mayoría de las microempresas analizadas cuentan con elementos publicitarios para posicionar sus productos, siendo las etiquetas, las tarjetas de presentación y los portafolios de productos, los más usuales. También es común que algunas microempresas recurran a mecanismos alternativos, como el apoyo a proyectos sociales, patrocinios a equipos deportivos o a empresas, entre otros. Sin embargo, esto no forma parte de una estrategia clara de promoción y existen grandes dudas sobre el impacto de las inversiones que se hacen en este rubro; tampoco se tienen referencias sobre cuánto han invertido en esta actividad.

La participación en ferias y eventos, a nivel local, regional y nacional, es una actividad que llevan a cabo los microempresarios que tienen recursos o han contado con apoyo para

36 En buena parte de las organizaciones analizadas se observa una gran debilidad en relación con la estimación y el registro de los costos unitarios de producción, incluidos aspectos como la subvaloración de la mano de obra, el desconocimiento del valor del saber hacer, la falta de previsión de los gastos de reposición de equipos e instalaciones. Esto no permite fijar unos precios de venta que respondan a la situación real de las empresas y disminuye su margen de maniobra en las negociaciones.



ello. Estas actividades, además de acercarlos a los consumidores, les permiten compartir experiencias con otras microempresas, lo que en algunos casos puede conducir a la innovación y a la ampliación de la perspectiva de los negocios.

### III. Fortalezas de las Escuelas-Empresa que se quieren aprovechar en el proceso de aprendizaje

Las limitantes de las microempresas aprendices se pretenden superar, aplicando los conocimientos y estrategias de las Escuelas-Empresas seleccionadas, tales como:

- ▶ El conocimiento de los mercados locales y la experiencia derivada de su atención les ha permitido incursionar en mercados regionales y posteriormente nacionales.
- ▶ Manejan diversos mercados geográficos y canales de comercialización o clientes, con lo cual buscan distribuir el riesgo.
- ▶ Aplican estrategias de cooperación–competencia, que se plasman en la creación de alianzas para atender mercados, recibir asistencia técnica, conseguir volúmenes e intercambiar información de precios regionales.
- ▶ Han diversificado y añadido valor a sus productos, estrategia que ha sido motivada en parte por los mismos empresarios, con el fin de mejorar su flujo de caja o de disminuir el riesgo. Estos esfuerzos han sido promovidos generalmente por las asesorías y capacitaciones dadas por las instituciones que los han apoyado. Algunos factores o instrumentos que han favorecido la innovación y la diversificación de los productos y servicios de esas unidades empresariales son:
  - La gestión de la calidad asociada con la obtención de certificaciones y sellos.
  - La importancia de los estudios de mercado como orientadores del desarrollo de productos.
  - La utilización de recursos locales poco aprovechados como oportunidad para bajar costos de producción y equilibrar ganancias ante la fluctuación de precios.
  - El desarrollo de la línea agroindustrial como proceso de aprendizaje acumulado y autogestionado, con base en el ensayo y error y la convicción de tener un producto de buena calidad.
  - El desarrollo de la capacidad productiva de los asociados atendiendo parámetros técnicos, como base para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos.
  - El desarrollo de productos de calidad asociada a la protección del medioambiente.
- ▶ Aplican diferentes modalidades para fijar los precios:
  - Listas de precios en función de volúmenes, frecuencia de compra, formas de pago.
  - Márgenes de comercialización diferenciados según precios de venta.
  - Precios pisos y techos, como acuerdo que disminuye riesgos tanto para vendedor como para comprador.
  - Precios diferenciados según calidades de producto (productos de combate y productos con atributos especiales de calidad).
  - Contratos de venta a futuro.



- ▶ Aplicación de acciones, individuales y colectivas, para reducir los costos de producción. Entre estas se destacan:
  - Compras conjuntas.
  - Instalación de talleres comunales para uso colectivo de maquinaria e insumos.
  - La integración hacia atrás en la cadena productiva, como se evidencia en la cría de reinas madres en apicultores, la producción de alevines en piscicultura y la elaboración y utilización de abonos orgánicos en cultivos de frutas y hortalizas.
- ▶ Aplicación de mecanismos de promoción tales como: degustaciones y giras de consumidores y medios de comunicación local como radio, televisión y periódicos.

Asimismo, en las Escuelas-Empresa se reconoce la aplicación de prácticas empresariales, sin las cuales las estrategias comerciales por sí solas, no podrían haber dado frutos. Entre ellas, se destacan:

- El desarrollo de una visión empresarial.
- La implementación de estrategias para garantizar la fidelidad de los socios a la organización empresarial.
- La gestión financiera de la organización.
- La planificación de la producción con base en el conocimiento de los mercados.
- La implementación de estrategias para buscar la fidelidad de los clientes.
- El registro de procesos para la toma de decisiones.
- La innovación permanente de productos.
- El manejo de inventarios.

Otros factores que han incidido rotundamente en su desempeño están relacionados con aspectos actitudinales, como la perseverancia por alcanzar metas comunes y el sentido de pertenencia hacia la organización, que en algunos casos llega a crear lazos familiares y de solidaridad.

Un último factor que se ha determinado, en el caso específico de las empresas atendidas por el Programa Oportunidades Rurales, es la existencia de fondos rotatorios para financiar capital de trabajo, y la compra y gestión común de maquinaria y equipo, promovidas por el mismo Programa, lo que ha contribuido a cohesionar a las organizaciones y ampliar su capacidad de producción, permitiendo en algunos casos, acceder y permanecer en mercados más dinámicos.

## IV. Logros destacados de la aplicación de la metodología, según la percepción de los aprendices y la verificación de los tutores y técnicos facilitadores

Luego del proceso, los actores directamente involucrados en él, reconocen logros de diferentes tipos, los que a manera de presentación se clasifican en las siguientes categorías: estratégicos y de carácter general; relacionados con la aplicación de conceptos, estrategias



e instrumentos; relacionados con la identificación y caracterización de necesidades y de acciones para atenderlas; relacionados con la gestión empresarial en aspectos técnicos, económicos, comerciales, financieros y de gestión empresarial, y relacionados con la gestión del Plan de Mejoramiento

#### **4.1 Logros estratégicos y de carácter general**

Un primer logro, en el que coinciden la mayoría de los microempresarios y los técnicos que orientaron el proceso es que el bosquejo del Plan de Mejoramiento y sus mejoras y complementaciones a lo largo del ejercicio resultan muy valiosos, porque permite ordenar ideas, hacerlas visibles en un documento, establecer metas de corto plazo y actividades requeridas para alcanzarlas, lo que genera interés y motivación en los participantes.

Otro producto, valorado en los informes y testimonios obtenidos en el proceso, es la identificación de los principales problemas y limitaciones de las organizaciones empresariales, facilitada con los instrumentos y estrategias de la metodología. Esto se logra fundamentalmente por la orientación que brindan los facilitadores y tutores en el taller de capacitación, por el trabajo complementario que supone la visita a la Escuela-Empresa, al observar esa realidad y comentarla con tutores y compañeros de aprendizaje; por su ajuste al momento de socializarla con los miembros de la organización y por su afinamiento en la primera visita del tutor.

Un tercer elemento que se destaca es el carácter catalizador del Plan de Mejoramiento y su gestión, incentivado por el concurso asociado a los resultados de su implementación. En efecto, el incentivo del concurso permite acelerar la toma de decisiones para enfrentar limitaciones y aprovechar oportunidades que existían desde hace tiempo, y que de una u otra forma ya estaban visualizadas y se sabía como afrontarlas o aprovecharlas. Por ello se alcanzan logros que de otra manera requerirían mucho más tiempo que el comprendido en este proceso.

#### **4.2 Logros relacionados con la aplicación de conceptos, estrategias e instrumentos**

Resulta evidente el aprovechamiento de los conceptos e instrumentos que se presentan y discuten en el taller de capacitación, cuya aplicación se visualiza en el Plan de Mejoramiento y se concreta, finalmente, en los resultados alcanzados. Los logros se materializan sobre todo en relación con:

- a. El establecimiento de vínculos con la institucionalidad pública y privada con presencia en el territorio, como parte de la gestión empresarial.
- b. El diseño y la utilización de formatos para registrar información sobre aspectos productivos, comerciales y administrativos, base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad, de atención al cliente, de prestación de servicios a los miembros de una organización y para la obtención de cualquier tipo de certificación.
- c. La concepción de la comercialización como una acción en la que se integran múltiples elementos relacionados con el producto, el precio, los destinos de los



productos y los canales por medio de los cuales se accede a ellos, el precio, la promoción y la gestión administrativa, y no solo como un proceso de negociación y venta de un bien o un servicio.

- d. El diseño e implementación de sistemas de organización y planificación de la oferta y la producción, como mecanismos que permiten mejorar las condiciones de negociación y la atención a las necesidades de los mercados.
- e. El cálculo de costos de producción reales sobre los cuales se puedan hacer definiciones confiables de precios de venta.

### **4.3 Logros relacionados con la identificación y caracterización de necesidades y de acciones para atenderlas**

Buena parte de los microempresarios aprendices señalaron que la metodología les permitió identificar de mejor manera (o descubrir) problemas que antes del proceso no tenían claros, en aspectos productivos, de calidad y de cálculo de los costos de producción, o potencialidades sin explotar, como la diferenciación del producto de acuerdo a su origen. También indicaron que el método les permitió planificar, realizar y dar seguimiento a acciones como: convocatoria a reuniones de asociados con propósitos y propuestas concretas; acercamiento a entidades de apoyo; diseño de diagramas de flujo y cronogramas, e implementación de sistemas de registro de procesos y costos.

### **4.4 Logros relacionados con la gestión empresarial en aspectos técnicos, económicos, comerciales, financieros y de gestión empresarial**

Entre los principales cambios reportados destacan:

- Los alcanzados con respecto a la adecuación de los productos y los procesos a las necesidades de los mercados y a la utilización de instrumentos para la promoción de los productos y servicios; logros que se explican, por un lado, porque las empresas tienen sus mayores antecedentes en la parte de procesos y es allí donde existe más oferta de servicios de apoyo, y por otro, porque la contratación de medios de promoción es más fácil, hay una mayor oferta de proveedores y Oportunidades Rurales tiene una línea de apoyo específica para este rubro.
- A nivel de productos, los principales cambios se observan en el establecimiento de registros de producción, el desarrollo de nuevos productos y la adecuación de plantas de proceso; particularmente interesantes resultan las mejoras alcanzadas en la planificación y el ordenamiento de la producción en las microempresas que desarrollan actividades pecuarias o pesqueras.
- Con respecto a la promoción, el cambio más notable se observa en el establecimiento de servicios al cliente y de atención post-venta, en unidades empresariales agrícolas, pecuarias/pesqueras y artesanales. También es relevante la aplicación de prácticas tradicionales, como la participación en ferias y en ruedas de negocios. En esta categoría, resulta destacable la producción de un portafolio de productos en una microempresa pesquera, y el establecimiento de un plan de publicidad en una microempresa que presta servicios turísticos.



- Un cambio importante se dio en relación con el diseño y la adopción de formatos para llevar registros de costos y establecer el total de ellos como base para estimar de forma más confiable los precios de venta y los márgenes de negociación, referenciados en todos los tipos de microempresas aprendices.
- Un número importante de microempresas alcanzó un mayor conocimiento de los mercados, gracias a la aplicación de encuestas y el desarrollo de estudios.
- Asimismo, se observó el establecimiento de Comités de Comercialización, como una manera de establecer responsabilidades, asignar funciones y definir canales y metas para la venta de los productos y los servicios.

También vale la pena reseñar que la menor cantidad de cambios se dieron, como era de esperar, en aspectos más complejos, donde las microempresas rurales tienen menos experiencia y donde no hay una oferta importante de servicios de apoyo, como es el caso de la investigación de mercados y la organización comercial y administrativa de las empresas.

Los resultados alcanzados muestran que el modelo permite obtener, a muy corto plazo y con inversiones bajas, cambios positivos, al adquirir conocimiento en un proceso de aprendizaje.

## Referencias

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura); MADR (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, CO). 2009. Encuesta sobre la comercialización en microempresas rurales en Colombia.

\_\_\_\_\_. 2009. Seis estudios de caso en comercialización.

\_\_\_\_\_. 2010. Caracterización y análisis de las Escuelas-Empresa. Realizado durante el taller de preparación y selección de las Escuelas-Empresa que tuvo lugar en el marco del Concurso "Vendiendo con visión de mercado".

\_\_\_\_\_. 2010. Diagnóstico de microempresas del concurso "Vendiendo con visión de mercado".





# 14 Marcos de desarrollo, plataformas, cadenas de valor y la experiencia del Caribe

*Robert Reid*

## Resumen

Este artículo se enfoca en la aplicación de un importante marco de cooperación para el desarrollo y, en este contexto, presenta una reseña literaria sobre el uso de plataformas como instrumentos institucionales que facilitan las acciones conjuntas de los sectores público y privado orientadas a mejorar la competitividad de las cadenas agroalimentarias. Destaca el hecho de que las instituciones internacionales de asistencia desempeñan un papel significativo en la promoción de un marco de desarrollo que, en el ámbito del sector agropecuario, ha sido la introducción de plataformas de múltiples actores. Además, hace un llamado para que se preste mayor atención a la aplicación del marco general de cooperación al desarrollo, a una mejor contextualización de la situación del Caribe y a una mayor coordinación de la división del trabajo entre las agencias de desarrollo que apoyan el mejoramiento de la cadena de valor y las intervenciones de sostenibilidad.

## Palabras clave

- Cadenas de valor, Región Caribe, alianza público – privada.

## I. El marco de desarrollo

En la segunda mitad de los noventa, en un esfuerzo por abordar problemas relacionados con la gestión de la ayuda al desarrollo, numerosas agencias internacionales acogieron y fomentaron un importante marco de cooperación al desarrollo conocido como el Programa Sectorial (SWAp), que fue promovido para que las agencias trabajaran más estrechamente con los gobiernos, a fin de desarrollar el liderazgo, la apropiación y las capacidades institucionales en política interior.

Como parte del proceso, se incorporó a actores del sector privado para que contribuyeran a crear espacios de políticas, a mejorar el diálogo, a fortalecer las alianzas público-privadas y a estimular una cultura de gestión de los resultados. Cabral (2009) sostiene que el objetivo principal de la aplicación del marco SWAp sigue siendo “poner a los gobiernos al mando de las intervenciones de desarrollo”.



## II. Plataformas

Dado el papel significativo que las agencias internacionales desempeñan en el ámbito del desarrollo, en la aplicación del enfoque SAWp ha surgido la preocupación sobre cuál es la mejor forma en que estas agencias pueden trabajar con organismos de los sectores público y privado y entre sí. De acuerdo con Donovan (2008), se requiere “un equilibrio sensato en la distribución de responsabilidades y actividades entre los actores de los sectores público y privado...” Cabral (2009) indica que “coordinar las intervenciones y las inversiones es fundamental ya que, de lo contrario, la agricultura y la economía rural caerían probablemente en un círculo vicioso de subdesarrollo”. Impulsado por esta consideración, así como por la perspectiva de profesionales en el campo del desarrollo y por las lecciones aprendidas de las experiencias del programa, el SWAp ha evolucionado lentamente hacia lo que en la actualidad se denomina como enfoques programáticos (EP)<sup>37</sup>.

Un enfoque común aplicado a numerosas iniciativas de desarrollo del SWAp, que continúa en vigor a pesar de su evolución, es la introducción de plataformas que funcionan como un mecanismo institucional que permite a varios actores de los sectores público y privado reunirse en la misma mesa, principalmente para fomentar y coordinar el diálogo sobre políticas.

Algunas reseñas literarias sobre el uso de plataformas sugieren que estas son muy comunes, que existen diferentes tipos de ellas, que tienen varios propósitos y que, en general, causan un impacto positivo en el proceso de desarrollo en términos de intervenciones coordinadas. De conformidad con la intención ya mencionada de globalizar el marco SWAp, Cabral (2009) advierte que son representantes de los ministerios de agricultura, y no del sector privado, quienes suelen presidir dichas plataformas. Además, menciona que, en el caso del sector agropecuario, las lecciones aprendidas del proceso de aplicación de la metodología SWAp y sus plataformas asociadas de coordinación de intervenciones e inversiones señalan la existencia de importantes obstáculos sistémicos tales como la naturaleza sumamente heterogénea del sector productivo agrícola, la estructura administrativa y de servicios de los gobiernos, la coordinación de los actores del sector agroindustrial, y las fuentes sostenibles de inversiones agrícolas.

## III. Cadenas de valor y plataformas

El flujo cotidiano y la transformación sucesiva de los bienes, desde la fase de materias primas hasta su llegada al usuario final, pueden ser visualizados como funciones impulsadas por la empresa privada. Los entornos institucionales y corporativos en un país influyen significativamente en cómo los productores y otros actores de la cadena desempeñan sus funciones.

Dado el importante rol que las agencias internacionales cumplen en el campo del desarrollo, otra inquietud que suele surgir en términos de cooperación se refiere al enfoque que se debe aplicar para mejorar el entorno institucional, a fin de que el sector privado lleve a

<sup>37</sup> Los EP ofrecen un grado mayor de flexibilidad institucional y se centran en un programa que puede ser multisectorial, sectorial o subsectorial.



cabo de manera coordinada sus funciones en el flujo y la transformación de bienes y, como resultado, logre aumentar en el largo plazo la competitividad de un sector. Con el fin de responder a esta inquietud, las principales instituciones de ayuda han colaborado con sus socios del desarrollo para promover el “paradigma de la cadena de valor”.

En una revisión de los enfoques de desarrollo de la *cadena de valor* utilizados por siete agencias, Stamm (2011) hace referencia a la promoción de varios tipos de instrumentos institucionales que fomenta un mejor entorno para llevar a cabo actividades de desarrollo. Los más comunes son las plataformas de los sectores público y privado, que utilizan el enfoque participativo de múltiples actores para respaldar el mejoramiento de un sector y/o una cadena de valor de productos básicos. Estas plataformas reflejan el enfoque del marco más amplio de cooperación para el desarrollo (SWAp/EP) y están dirigidas principalmente a definir estrategias e implementar planes de acción, a fin de eliminar barreras al mejoramiento de la competitividad y asegurar que los productos básicos cumplan con las normas mundiales de certificación. Muchas de estas plataformas de cadenas tienen mandatos que exigen su participación en la formulación de mejores marcos de políticas y en la movilización de los recursos nacionales e internacionales que se requieren para perfeccionar las condiciones estructurales y aumentar significativamente la producción y la comercialización de un producto básico específico.

Sin embargo, la aplicación de plataformas de desarrollo de cadenas de valor enfrenta desafíos que se deben tomar en cuenta y que guardan relación con:

- La amplia gama de objetivos, instrumentos y actividades en apoyo a proyectos, que se orientan al desarrollo y a los cuales se les ha colocado la etiqueta de “cadena de valor”.
- Cómo se conceptualizan, estructuran y respaldan las iniciativas de mejoramiento de las cadenas de valor y su eventual impacto en el desarrollo de asuntos fundamentales de inclusión y asignación equitativa de los beneficios.

En un análisis de los objetivos de las intervenciones de donantes (cuando estas respaldan el desarrollo de cadenas de valor), Humphrey (2010) identificó hasta cuatro diferentes objetivos. Asimismo, en un estudio cartográfico sobre iniciativas de cadenas de valor realizado en las regiones de África, el Caribe y el Pacífico (ACP), Proctor (2012) observó que la herramienta de análisis de cadenas de valor y su aplicación en el campo del desarrollo son interpretadas en forma distinta por las diferentes agencias; además, señala que las discrepancias en la contextualización de los anteproyectos, las subsecuentes interpretaciones y los enfoques aplicados por parte de las agencias repercuten significativamente en las iniciativas de mejoramiento de las cadenas de valor y en su eventual impacto en el desarrollo. En otras palabras, los instrumentos de desarrollo contextualizados de manera ineficaz en la etapa de anteproyecto pueden presentar problemas de sostenibilidad una vez finalizado el financiamiento de los donantes, lo que a su vez puede causar un impacto negativo en las futuras intervenciones e inversiones en las cadenas de valor.

Por otra parte, Stamm (2011) observa que mientras varias agencias de desarrollo afirmaban ser muy competentes en la mayoría de las dimensiones de la promoción de las cadenas de valor, “ninguna contaba con una “única posición de venta”, de tal manera que no era capaz de ofrecer servicios de apoyo específicos en contextos concretos a diferentes actores



de la cadena de valor”. Jansen (2004) y Donovan (2008) también destacan la necesidad de incrementar la claridad conceptual y metodológica y de apoyar el argumento de que las iniciativas de desarrollo deben ser formuladas en el contexto político y económico regional y coordinadas con otras intervenciones regionales. Por lo tanto, en un contexto dado, resulta de suma importancia realizar un examen crítico del alcance y la profundidad de las capacidades técnicas de las agencias de desarrollo, sus experiencias y los enfoques que han sido formulados en el área del desarrollo de cadenas de valor agroalimentarias.

En este sentido, se debe tener en cuenta el esfuerzo colaborativo realizado por la Fundación Ford, el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), la Escuela de Estudios Orientales y Africanos (SOAS), el Instituto de Sostenibilidad y la Organización Holandesa para el Desarrollo (SNV), dirigido a establecer un programa de múltiples actores para fomentar el diseño y la realización de pruebas a herramientas de evaluación del impacto del enfoque de la cadena de valor en los medios de vida rurales, en el desarrollo empresarial y en la gestión de los recursos naturales. El CATIE y el CIAT también cuentan con gran experiencia en la promoción, entre investigadores y profesionales del desarrollo, del aprendizaje sistemático sobre temas relativos a la organización de empresas rurales y al desarrollo de cadenas de valor.

## IV. La experiencia del Caribe

En la última década ha surgido en la región Caribe un gran número de iniciativas de desarrollo dirigidas a mejorar las cadenas agroalimentarias. Varias agencias donantes y de desarrollo claves que operan en la región han fomentado proactivamente el enfoque de cadena de valor como un medio para contribuir a que el sector agropecuario logre niveles más altos de competitividad, especialmente en los mercados de exportación.

Una selección de las últimas iniciativas regionales de estas agencias se presenta en el cuadro 14.1:

**Cuadro 14.1.** Programas seleccionados de cadenas de valor agroalimentarias en la región Caribe

Título del programa	Principal institución que lo implementa/agencia de financiamiento
Aumento de Oportunidades de Acceso al Mercado para PYME en la Industria Agroalimentaria del Caribe (RG-M1042)	CABA/BID
Promoting Agribusiness within the CARICOM Single Market and Economy (CSME)	CARICOM/CE
All ACP Agricultural Commodities Program: Caribbean	Mercados Emergentes de Cardno, Bélgica/ CE
CARICOM: Cadenas de Valores, Integración Regional y Competitividad (RG-T1242)	CEPAL/BID
Mayor Producción de Cultivos de Raíces y Tubérculos en el Caribe mediante la Introducción de Tecnologías Mejoradas de Comercialización y Producción (CFC/FIGG/44)	CARDI/FCPB



Cuadro 14.1: continuación

Título del programa	Principal institución que lo implementa/agencia de financiamiento
Promoción de la Seguridad Alimentaria en los Países del CARICOM/ CARIFORUM (segunda fase, componente de cadenas de valor)	CARICOM, FAO/Fondo Fiduciario Italiano
Proyecto Hemisférico de Agronegocios y Comercialización para la Región Caribe	IICA
Programa de Política Agrícola Intra-ACP	IICA, CARICOM, CARDI/CE

Cabe observar que la Comisión Europea (CE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) son importantes agencias de cooperación para el desarrollo que apoyan estas iniciativas. El enfoque de cadenas de valor, que se puede argumentar que es impulsado por los donantes, ha recibido el apoyo de los formuladores de políticas, proyectistas y servicios de extensión en el ámbito agrícola, mediante programas regionales de cooperación técnica financiados con ayuda. Aunque algunas pruebas empíricas sugieren que los productores y las empresas alimentarias de pequeña y mediana escala de la región entienden apropiadamente el término “cadena de valor”, varias pruebas anecdóticas proponen que estas iniciativas de desarrollo han contribuido significativamente a que dicho vocablo sea ampliamente utilizado.

De acuerdo con un análisis de estos programas de cadenas de valor efectuados en la región Caribe, solo algunos de ellos, utilizando diferentes enfoques, promueven fundamentalmente el establecimiento de plataformas dirigidas a transformar las cadenas tradicionales de productos básicos alimenticios en cadenas de valor más modernas y coordinadas y, por consiguiente, a facultar a los pequeños y medianos productores, quienes dominan la población agrícola, para que mejoren su acceso a mercados minoristas en evolución. Cabe destacar los proyectos recientemente concluidos, el de seguridad alimentaria de CARICOM/FAO, financiado por el Gobierno de Italia por USD8 900 000, y el proyecto hemisférico del Caribe, financiado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) por la suma de USD60 000, el cual está en proceso de implementación.

Cuando llegó a su término, el proyecto de CARICOM/FAO fue evaluado como “eficaz para fomentar un innovador e interactivo modelo y proceso de *políticas* impulsado por los actores”, similar al de la metodología SWAp. Con respecto al tema específico del desarrollo de cadenas de valor alimentarias, el proyecto se enfocó en cinco cadenas alimentarias nacionales. Según la evaluación realizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Red de Agricultores del Caribe (CAFAN) fue fortalecida como un proveedor regional de servicios de desarrollo de cadenas de valor y como una plataforma de intercambio de información regional y establecimiento de redes. No obstante, en relación con las cinco cadenas específicas, se observó que estas “no involucraban a todos los actores pertinentes, que sus modelos de negocios aún no eran sólidos... y que, en términos generales, el proyecto pudo haberse beneficiado de una participación más activa de los ministerios de agricultura” (FAO 2012).

El proyecto hemisférico de tres años implementado por el IICA, el cual fue dotado de mucho menos recursos y se encuentra en sus etapas finales de ejecución, también se asemeja a la metodología SWAp, ya que se centra en la promoción del marco institucional de plataformas de diálogo sobre cadenas de valor entre los sectores público y privado, la planificación del



desarrollo de cadenas conexas y el mejoramiento de los sistemas de información de mercados agrícolas, dirigidos a mejorar la transparencia de los mercados y la toma de decisiones sobre negocios de los actores en seis cadenas alimentarias seleccionadas. En estas plataformas participan productores y el sector alimentario minorista privado de los países meta; sin embargo, a diferencia de la iniciativa de la FAO, el proyecto del IICA cuenta con la sólida participación de los ministerios de agricultura, que han asumido posiciones de liderazgo en casi la totalidad de las seis plataformas en desarrollo. No obstante, las experiencias prácticas del IICA sobre cómo apoyar el proceso de múltiples actores (empleando las plataformas de diálogo) aún tienen que ser determinadas, documentadas y comparadas, es decir, definir qué funcionó, qué no y por qué.

De acuerdo con la FAO (2012), “En su forma actual, el desarrollo de un modelo que conduce a cambios positivos y *sostenibles* en las cadenas agroalimentarias e, implícitamente, a su mejoramiento para convertirlas en verdaderas cadenas de valor (en los ámbitos de la productividad, la comercialización, la gobernabilidad, etc.) aún debe ser completado y constituir el centro de las intervenciones futuras”. El Programa de Políticas Intra-ACP de cuatro años, que cuenta con un financiamiento de €8 600 000 y es ejecutado por el IICA (en alianza con la CARICOM y el CARDI), además de elevar aún más el perfil del desarrollo de las cadenas de valor en la región Caribe, debe introducir intervenciones prioritarias adicionales que puedan agregar valor al trabajo realizado por la FAO y el IICA, y fomentar una mejor coordinación entre las diferentes agencias de cooperación para el desarrollo, a fin de que los servicios técnicos, financieros y de desarrollo de los negocios que ofrecen a los pequeños agricultores causen un impacto más positivo, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo.

## Recomendaciones

Se recomienda priorizar los siguientes aspectos, a fin de mejorar las cadenas de valor agroalimentarias en la región Caribe:

1. Fomentar una alianza mayor entre los socios y los profesionales del desarrollo claves, dirigida a contextualizar apropiadamente el entorno de la región y a lograr un mayor intercambio de metodologías de desarrollo y lecciones aprendidas en materia de cadenas de valor.
2. Avanzar hacia formas institucionalizadas de plataformas de diálogo entre los sectores público y privado, a fin de respaldar estrategias, intervenciones y planes de acción para el mejoramiento de las cadenas agroalimentarias.
3. Movilizar recursos financieros y/o técnicos para apoyar la implementación de intervenciones seleccionadas de cadenas de valor, de acuerdo con la estrategia de mejoramiento.
4. Promover servicios sostenibles de apoyo a las cadenas ofrecidos por empresas privadas, organizaciones de agricultores y asociaciones de agronegocios.
5. Fortalecer las capacidades técnicas, gerenciales y de comercialización de las empresas y los proveedores de servicios.
6. Elaborar modelos de negocios innovadores, que establezcan vínculos entre compradores, agricultores, organizaciones y proveedores de servicios.
7. Realizar esfuerzos para acceder al trabajo en curso de organizaciones como el Centro Técnico de Cooperación Agrícola y Rural (CTA), así como instituciones con



sede en Centroamérica, como el CATIE y el CIAT, que cuentan con gran experiencia en el desarrollo de empresas rurales y en la integración de pequeños productores en cadenas de valor.

## Conclusión

El marco mundial que orienta la cooperación internacional para el desarrollo está evolucionando, por lo que se debe prestar más atención a la aplicación del marco de cooperación para el desarrollo SWAp, al rol que desempeña el sector público, al uso de plataformas como un mecanismo institucional que respalda el mejoramiento de la cadena de valor de los productos básicos y a la sostenibilidad de las intervenciones. En el caso de la región Caribe, el éxito en la integración de las acciones de los actores públicos y privados y de los servicios de apoyo dependerá en gran medida de cómo varias agencias de desarrollo que operan en la región contextualizan la situación y llegan a un acuerdo sobre la división del trabajo.

## Referencias

- Cabral, L. 2009. Sector-based approaches in agriculture: Past experience, current setting and future options. Londres, UK. Overseas Development Institute.
- CE (Comisión Europea). 2013. Financing Agreement between the European Commission and the ACP States. Anexo 1: description of the action. BE, CE.
- Donovan, J. 2008. Linking smallholders to markets for non-traditional agricultural exports: a review of experiences in the Caribbean Basin; Inputs for strategy formulation by EU-ACP All Agricultural Commodities Programme. Roma, FAO.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2012. Promoción de la Seguridad Alimentaria en los Países del CARICOM/CARIFORUM: Segunda fase. GTFS/RLA/141/ITA. Informe de la Misión de Evaluación. Roma, FAO.
- Humphrey, J; Navas-Alemán, L. 2010. Value Chains, Donor Interventions and Poverty Reduction: A Review of Donor Practice. UK, IDS Research Report 63.
- Jansen, H; Torero, M. 2004. Resumen de la literatura de cadenas de valor agropecuarias en cinco países centroamericanos. San José, CR, IFPRI.
- Proctor, F; Lucchesi, V. 2012. Mapping Study on Value Chain Initiatives in ACP regions. Centro Técnico de Cooperación Agrícola y Rural (ACP-EU).
- Stamm, A; von Dracheufels, C. 2011. Value Chain Development: Approaches and activities by seven UN agencies and opportunities for interagency cooperation. Ginebra, OIT.





## Psicología económica: una mirada a la toma de decisiones de los actores del primer eslabón de la cadena de los camélidos suramericanos

*Silvia Alemán Menduïña*

### Resumen

Hace algunos años, el boom de las políticas públicas en Bolivia se centraba en impulsar las cadenas productivas. La cadena de los camélidos suramericanos despertó la atención de los analistas del sector público, de las organizaciones no gubernamentales, de la cooperación internacional, de productores y asociaciones. Apostar por el desarrollo del sector camélido, como producto estratégico de país parecía una buena decisión, no solo por el crecimiento económico que traería a nivel macro, sino por el impulso que daría al desarrollo económico local y al mejoramiento de la calidad de vida de quienes se dedicaban a esa actividad. La gran demanda de productos camélidos, sobre todo a nivel internacional era, y sigue siendo, un fuerte respaldo a esa propuesta.

Organizar y auspiciar los marcos institucionales pertinentes sugería una tarea no exenta de problemas, pero finalmente posible. Sin embargo, no fue así. ¿Por qué no se lograron concretar los anhelados propósitos de institucionalizar la política pública y traer con ello el crecimiento y el desarrollo económico? ¿Cuáles fueron realmente los problemas? Motivados por las experiencias del IICA en Bolivia con el Programa de Camélidos Suramericanos (2000-2002) y el Proyecto de Formación Tecnológica en Clasificación de Fibra de Alpacas (2005), se realizó una investigación que buscaba analizar el comportamiento y la toma de decisiones económicas de los agentes del primer eslabón de la cadena de camélidos suramericanos.

La investigación se realizó desde la psicología económica, lo que permitió explorar aspectos como la percepción, la motivación, los intereses, los roles, la tecnología, factores culturales, como el individualismo frente al colectivismo, y otros, que inducen a la toma de decisiones económicas que van en contra de una integración exitosa al mercado de los textiles.

### Palabras clave

- Psicología Económica, Sistema Agroproductivo (SAA), sistemas culturales, conductas y decisiones económicas.



## I. Entre la demanda y la oferta: el funcionamiento de la cadena de fibra de camélidos suramericanos

Los camélidos suramericanos se encuentran en los países andinos, como Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador y Perú; y los productos y subproductos de los camélidos son el principal medio de ingresos para miles de productores rurales. El sector camélido aporta un 0,6 % al PIB, mostró un crecimiento promedio de un 4 % anual en los años 90 y de un 3 % en la década del 2000, cuando generó un valor agregado de aproximadamente 38 millones de dólares por año (Castro y Estívariz 2009). La población de camélidos en 87 municipios del país es de 453 020 alpacas (100 % de la raza Huacaya) y 2 280 547 de llamas, de las cuales 1 686 673 son llamas Q'aras (74 %) y 595 874 de raza T'amphullis (26 %). El departamento de Oruro es el que tiene más cabezas de camélidos, seguido de Potosí, La Paz, Cochabamba y Tarija (PNDICS-MDRyT 2010).

La ganadería camélida ofrece productos agroproductivos (cuero y fibra) y agroalimentarios (carne fresca y carne deshidratada) con características particulares de calidad y objeto de gran demanda. En relación con la oferta de fibras, Bolivia es el país número uno en el mundo en fibra de llama y el segundo, en fibra de alpaca. La producción de fibra de alpaca ha mostrado un promedio de crecimiento del 3,1 % anual. Muchas textileras bolivianas exportan a Europa prendas finas, tejido de punto de alpaca, *sweaters*, *cardigan*, chalecos, chalinás, ruanas y otros (estas prendas son 100 % de llama o alpaca boliviana de primera calidad), por varios millones de dólares (MAGDR, JICA 2000). El mercado global de textiles e indumentaria alcanzó un total de 602 mil millones de dólares en el 2010; de este total, los textiles representaron un 41,6 % del total de productos comercializados por el sector (251 mil millones de dólares) (Kestelboim 2011).

La estructura de la cadena de fibra boliviana parte de La Paz, Potosí y Oruro y funciona sobre la base de un sector primario de producción de camélidos. El proceso de acopio de fibra está en manos de agentes de intermediación, que pueden ser privados o empleados de las textileras peruanas. Un sector industrial encierra un conjunto de procesos de transformación de la fibra acopiada, que en un 90 % es transportada a Arequipa y procesada en tops<sup>38</sup>, y luego transformada en hilo que, a su vez, estructuran cadenas internas de valor para la industria textil, para la confección industrial y artesanal (Claros 2002).

Los tops se comercializan en las grandes plantas de hilatura de Italia, Inglaterra y Alemania, las cuales demandan fibra de alpaca, procesada y de buena calidad; se trata de industrias que aprovechan las características extraordinarias de la alpaca para encarecer mezclas relativamente baratas, dado que los productos bolivianos y peruanos no tienen la calidad necesaria para lograr el tipo de producto que el comercio de hilado destina a los diseñadores de las marcas mundiales. Así, los consumidores finales de prendas de tejido de punto y plano proveniente de la confección en Europa, lugar donde acceden confeccionistas mayoristas de todo el mundo para su posterior distribución a tiendas y boutiques de prendas de altísima calidad para su venta final (Claros 2002).

38 Fibra lavada, cardada y peinada.



Claramente, se advierte un gran potencial de mercado para los pequeños productores y criadores de la fibra de camélidos de Bolivia. No obstante, aún con estos escenarios favorables tanto a nivel nacional como internacional, los agentes económicos del primer eslabón del subsistema de fibra de la cadena de camélidos no han logrado integrarse a la cadena de manera vertical con los productos finales (hilados, tejidos de punto y plano, y productos confeccionados). Los productores/criadores continúan suministrando fibra a las industrias textiles del Perú a través de un sistema de intermediación y en medio de un mercado informal, desorganizado y con poco valor agregado<sup>39</sup>.

¿Cuál ha sido y sigue siendo el problema de los productores/criadores, primer eslabón de la cadena productiva? Con esta interrogante se llevó a cabo una investigación que buscó respuestas en más de cien actores económicos de las asociaciones Isqani, Arca, Cidesa, y productores independientes. Para el estudio se partió del supuesto de que la baja calidad de la fibra se debía a factores culturales y organizativos que influían en las conductas y decisiones económicas, y que se expresaban en baja productividad, poco uso de tecnologías y pérdidas económicas (por pérdidas de ingresos).

Como marco de referencia conceptual se abordó al SAA como la integración de la agricultura con la agroindustria; que por la vía del acuerdo, operan y definen el curso del negocio, en una estructura donde la producción agrícola es parte y debe evolucionar a la par de la transformación y distribución del comercio (Iglesias 2002). Con referencia a la toma de decisiones, no se trabajó con los criterios de optimización y maximización de factores que habitualmente postulan los economistas neoclásicos. Por el contrario, el análisis se basó en consideraciones de carácter subjetivo, contextual, heurístico y cultural, así como en la percepción, la motivación y los procesos cognitivos, como factores que explican los procesos mentales que inducen a la toma de decisiones. Concretamente, se usó el marco conceptual de Albou (1984), en lo que respecta a la conducta económica y los agentes económicos.

La psicología económica considera los hechos, las expectativas, los valores, las percepciones, las representaciones simbólicas y las relaciones intersubjetivas que se establecen en los procesos de interacción, como aspectos que influyen en la conducta económica ante un posible hecho económico. Es decir, que a la psicología económica le interesa estudiar los comportamientos económicos que llevan a un hecho económico, mientras que a la economía le interesa el hecho económico en sí mismo. Desde la psicología económica, entonces, se abordarán las preguntas de cómo ciertos factores económicos afectan el comportamiento de los individuos y cómo dicho comportamiento afecta, a su vez, la economía (Van Raaij 1988).

Metodológicamente se identificó y tipificó a los actores y sus actividades, con las descripciones aportadas por los mismos productores. A nivel instrumental se utilizó el Modelo Explicativo de Albou (1984), que es de orden cualitativo, para explicar la conducta económica de los agentes económicos del primer eslabón. El modelo consta de dos partes, las bases contextuales y las psicológicas. Con respecto a las bases contextuales se consideraron factores relativos al entorno económico y político, además de las condiciones colectivas e individuales de

39 La empresa Altifibers es la que en los últimos años ha estado cumpliendo con todos los requisitos de calidad de los mercados internacionales. Ha ampliado su línea de producción con equipos fabricados en Inglaterra; ha iniciado un proceso mecanizado para el depilado de las fibras, aspecto que le está permitiendo posicionarse a la vanguardia en el mercado de fibras naturales.



los productores, como factores que determinan las dimensiones psicológicas y la conducta económica. En el plano psicológico, se trabajaron las dimensiones de lo conativo, lo afectivo y lo cognitivo, así como la de las creencias. Todas estas dimensiones se entrelazan para conformar la representación, la idea, la imagen, que el individuo construye en su universo simbólico.

## II. Identificación, tipificación y actividades económicas de los agentes económicos del subsistema fibra (primer eslabón del SAA)

Los agentes económicos del subsistema fibra, dentro del Sistema Agroproductivo (SAA), son productores y criadores<sup>40</sup> y se ubican en el ámbito de la producción primaria. Los criadores/esquiladores, por su parte, trabajan a nivel individual y como productores organizados. En este eslabón se identificaron: esquiladores, clasificadores, descerdadoras y acopiadores. En general, suelen ser los mismos actores primarios, aunque sus circuitos (el itinerario que recorre la fibra) pueden ser distintos en función a la demanda.

### 2.1. Los productores (criadores)/esquiladores

Los productores, también denominados criadores, son aproximadamente 150 000 familias y tienen unos 300 000 animales, entre llamas y alpacas. Procesan materia prima, aunque solo el 15 % del potencial real de la producción de fibra de llamas y alpacas está en el mercado; es decir, más del 70 % de la oferta no se utiliza (MACA 2004). Muchos son productores/esquiladores y otros son únicamente esquiladores. Todos son parte primordial del circuito de calidad de la cadena de fibra, pues se articulan con los acopiadores para vender sus productos. Tanto los productores/esquiladores, como los esquiladores, planifican su esquila para el año, almacenando una determinada cantidad de fibra, que se pone a disposición de los acopiadores.

El 100 % de estos actores considera que ser parte de la cadena les permite percibir mayores ingresos y contar con una ocupación. Si bien hay asociaciones de productores, la mayoría trabaja de forma independiente, así pueden esquilar el ganado y hacer el negocio de manera individual y directa con el acopiador. Reconocen la rentabilidad de la fibra, dicen que necesitan comprender mejor el mercado de textiles y afirman que el mayor problema que enfrentan en su circuito son las enfermedades de los animales y la comercialización de la fibra.

### 2.2. Las descerdadoras/clasificadoras

El trabajo de descerdado y clasificado está habitualmente en manos de las mujeres. El descerdado y clasificado son parte esencial en la estructuración de la oferta de fibra. Este es un proceso textil, manual, que se aplica a las fibras provenientes de especies de "doble capa". Las fibras se separan en gruesas y largas; las finas y cortas son las más valiosas. La cerda es el

40 De la producción de fibra de estos actores, se utilizan aproximadamente 4,5 mil toneladas, de las cuales un 10 % se destina a la transformación en hilado y a su correspondiente confección, un 10 % al hilado y un 80 % es comercializado mayormente como tops (fibra lavada, cardada y peinada) y como fibra grasienta (MACA 2004).



pelo grueso que está en la fibra de llama, por lo general, y que afecta su calidad y la de sus productos (Rodríguez 1997).

Tanto las descordadoras como las clasificadoras han desarrollado una excelente capacidad táctil y visual para separar la fibra por calidad (fina, de primera, de segunda y otras inferiores) y por colores; si detectan impurezas y cerdas, vuelven a repetir el proceso. Estas agentes consideran que su mayor problema es la mala calidad de la fibra que reciben; por ello le piden a los productores/criadores que se preocupen por la alimentación de los animales y que atiendan sus enfermedades, y le solicitan a los esquiladores que usen mejores tecnologías. El 80 % de ellas asegura que percibe un mayor ingreso económico porque es una actividad libre. También señalan que para que todos puedan beneficiarse de la fibra, todos los agentes económicos deben cumplir con las normas establecidas por la industria y entender cómo funciona el mercado de textiles.

### 2.3. El acopiador

Estos son agentes económicos muy solicitados por los criadores, por la oportunidad de venta y pago por la fibra en el propio rebaño, ya que él constituye una oportunidad de vender y recibir un pago inmediato. El acopiador realiza campañas a través de convocatorias en las distintas comunidades a objeto de acopiar y comprar fibra. Hay dos tipos de acopiadores, el acopiador que viene de las asociaciones de productores, y el acopiador/intermediario, que viene de las industrias textiles del Perú. Este último normalmente trabaja de manera individual y encuentra su propio negocio en el acopio de fibra.

Entre los mayores problemas que detectan los acopiadores está la competencia entre ellos mismos, el incumplimiento de los productores con respecto a la buena calidad y el bajo volumen de los vellones que no logran los productores/criadores para el mercado de textiles. Sin embargo, señalan que el peor problema que enfrentan en su trabajo es la comunidad, que no entiende su trabajo y que no coopera con ellos. Además, sugieren que las asociaciones de productores actúen de acuerdo a los cambios que se generan en el mercado, en la demanda y en el sector textil, cada vez más competitivo.

## III. Conductas y decisiones económicas desde el conatos, los afectos, lo cognitivo y las creencias

Ninguna conducta se produce fuera de un entorno; toda reacción se da en respuesta a las condiciones imperantes, a las instituciones presentes. El entorno, entonces, facilita o entorpece la situación y, así, se estructura un tipo de respuesta psicológica y una decisión económica (Giddens 1987). El Sistema Agroproductivo (SAA) de los camélidos suramericanos es uno de los de mayor antigüedad en el país; y el ámbito de las actividades y decisiones económicas que conjugadas con una serie de atributos culturales y de factores psicosociales generan una conducta económica particular.

### 3.1. Desde el conato

Esta dimensión psicológica comprende las actividades humanas, particularmente las actividades económicas. La expresión *conatus* destaca la idea de esfuerzo y necesidad de



adecuación a las exigencias del medio; en esta esfera suelen intervenir los afectos; es decir, las personas actúan más motivados por sus pasiones que por la razón.

Examinando la relación entre los productores/criadores y los acopiadores, vemos que los primeros reciben un ingreso inmediato por acopiar la fibra y venderla al acopiador; sin embargo, en términos generales, los productores/criadores perciben que el acopiador los presiona y no reconoce su esfuerzo: *“Nos presiona para fechas y no siempre se puede”*. Aparece, también, el tema del supuesto engaño del acopiador, que se instala en el imaginario individual y colectivo de los productores/criadores: *“Para el acopiador no más trabajamos y nos engaña”*. Esta presunción hace que los productores/criadores desplieguen un conjunto de conductas defensivas contra el acopiador: el producto no está listo a tiempo, no reúnen el volumen que se les pide, tienden a repartir su tiempo en actividades que afectan la productividad: *“No hay tiempo”*, es su justificación.

Por su parte, el acopiador, también activa sus mecanismos de defensa: se retrasa en la visita a los rebaños de los productores/criadores, paga menores precios y finalmente recurre a otros criadores, pero no deja de cumplir su función técnica de acopio, que es su medio de ingreso.

Otra relación interesante tiene lugar entre las clasificadoras y descerdadoras y los productores/criadores y esquiladores. Las primeras reciben fibra que deben descerदार unas y clasificar otras; suelen ser absolutamente exigentes en la calidad de la fibra, por sus arreglos comerciales con la industria textil y por su fidelidad para con esta. No obstante, cuando reciben fibra de los miembros de su propia comunidad, pasan por alto varios defectos de calidad. Lo contrario ocurre cuando reciben fibras de otras comunidades; suelen ser muy rigurosas, prevalece la exigencia de calidad y rechazan las fibras defectuosas.

Observamos entonces que con la decisión de afectar “al otro”, motivada desde el conato, tanto los criadores, como los esquiladores, las descerdadoras, las clasificadoras y los acopiadores, adoptan conductas económicas que afectan a los circuitos del eslabón y a la cadena en general, pero también se afectan a sí mismos, desde la perspectiva económica. Esta esfera de los conatos está definida, a su vez, por los marcos culturales, de los que casi ningún miembro de la comunidad o de la asociación de productores puede eximirse.

**Los afectos:** Todo ser humano cuenta con una estructura afectiva básica donde se constituyen los sentimientos, las motivaciones y las pasiones, la cual desempeña un papel decisivo en la conducta económica ligada a lo conativo. Esta categoría proviene de sistemas culturales específicos y responde en función a ellos: allí se guarda el sentido de pertenencia, de seguridad y de identidad personal. Difícilmente existirían motivos para disgregarse de este sistema.

Lo que demuestra que las decisiones económicas están mayormente motivadas por el ingreso; es decir, por el dinero, como objeto de transacción, simbólico y por las relaciones de poder entre unos y otros dentro los sistemas culturales. Emergen los sentimientos de *“envidia”*, *“el egoísmo”*, *“los miramientos”*, la *“no cooperación”*. Por ejemplo, si una familia tiene un mayor número de animales es mejor vista, más respetada, tiene más estatus, pero, al mismo tiempo, se le tiene *“envidia”*. El sentimiento afectivo discrepa del logro del otro: *“Solo hace su negocio, no comparte con nosotros”*. Algunos opinan que muchas familias obtienen sus animales de manera ilícita, aunque, como la norma cultural castiga este tipo



de conductas, casi todos apelan al sentimiento de solidaridad y afecto: *“No sería justo decir que la gente con más animales es corrupta”*.

Los afectados; es decir, los productores/criadores que tienen más animales, manifiestan que sus logros económicos se deben a la decisión de hacer negocios, de arriesgar su inversión, sus tierras, de hacer contactos con acopiadores *“serios, como del Perú”*, quienes *“pagan seguro”*, y que esto les permite reinvertir y comprar más animales, apoyar más montas y dedicarse a su trabajo productivo. Estos son aspectos *“que no entiende la gente”*; *“hay mucho miramiento”*, dicen. Por esta razón, muchos *“comunarios”* deciden vender su ganado fuera de la región, *“para no causar problemas”*, aunque son conscientes de que la *“envidia les hace decir que somos oportunistas, corruptos”*. Aparece, entonces, el tema de la igualdad, *“no todos somos iguales”*, y la racionalización sobre los celos, *“otros se trabajan bien, pero los otros les tienen envidia”*; *“otros tienen contactos que no avisan”*. Los afectos se entrelazan con las actividades de los actores y con ello se irrumpen en las conductas económicas de cada quien.

Por su parte, los acopiadores enfrentan los mismos problemas con las asociaciones y estimulan la solidaridad entre ellos, pero se enfrentan por la competencia. Las descerdadoras parecen tener mayores motivaciones estimuladoras con los acopiadores, las clasificadoras y la industria; en tanto que entre las clasificadoras emergen sentimientos de rivalidad y de desesperanza hacia los productores/criadores. Sin embargo, todas de manera unánime señalan que tienen problemas con la comunidad, que *“no coopera, no entiende los procesos, son egoístas, no aceptan los cambios”*. En menor grado, se refieren a problemas con la industria y el mercado.

**Las conductas cognitivas:** Estas conductas se encuentran muy asociadas al mundo afectivo y sus categorías, además de las experiencias previas además de las esferas de los conatos, aunque de mayor elaboración mental y de proceso que finalmente concurre en conducta económica decisoria. Los aprendizajes van generando un bagaje de saberes y conocimientos, en respuesta a la percepción de lo real y la interpretación de ello. Así, los productores primarios/criadores, los esquiladores, los acopiadores, las descerdadoras y las clasificadoras demuestran una conducta cognitiva que responde a múltiples experiencias y aprendizajes técnicos ligados a las recompensas.

La cadena de fibra significa, entonces, el aprendizaje que recompensa: un mercado seguro, un ingreso y cierta seguridad económica y personal. Los productores/criadores intentan asumir un conjunto de tareas relacionadas con el mejoramiento de las razas, el manejo de las praderas de pastoreo, los factores biológicos, de consanguinidad de las tropas, y otros. Los esquiladores todavía se debaten entre el aprendizaje de nuevas tecnologías, como usar tijeras mecánicas o continuar usando cuchillos, inclusive latas, durante el esquilado, pues según sus creencias: *“Corta y permite más rápido el crecimiento de la fibra”*.

Las clasificadoras, descerdadores, así como el acopiador, probablemente sean los agentes económicos que más claramente han comprendido la necesidad de mejorar la especialización de su mano de obra, así como la de todo el eslabón, precisamente por los aprendizajes logrados en su relación con la industria. Los niveles de productividad y eficiencia técnica de estos agentes es cada vez mayor, y son motivados también por los incentivos que otorga el mercado.



**Las creencias:** Se trata de percepciones del mundo externo e interno imbuidas de mitos e ideologías, retroalimentan sus conductas con base en un sistema de valores. Este sistema sirve como referente comportamental de los individuos; incumplirlo podría generar inseguridad. Así, desde la percepción, por ejemplo de los criadores/esquiladores, el uso de tecnologías, sobre todo introducidas, podría estar asociado a la ruptura de la tradición y los patrones culturales que rigen una conducta. En la cadena, la oportunidad de hacer negocios tiene que ver con la planificación de la producción, con la productividad, los tiempos de esquila y otros, pero en muchas ocasiones este proceso se ve obstruido por creencias costumbristas o por compromisos familiares o comunitarios, sean de orden religioso o festivo. Las creencias suelen tener una connotación afectiva, ritual y simbólica profunda, que prevalece sobre otros compromisos, particularmente de carácter externo, como cumplir con la industria, por ejemplo.

## IV. **Ámbito tecnológico y organizacional para las decisiones**

En el SAA de camélidos suramericanos, los eslabonamientos hacia arriba (transformación, industrias textiles) funcionan de manera exitosa y benefician sobre todo a la industria peruana. En cuanto a los eslabonamientos hacia abajo, el primer eslabón se caracteriza por proveer estrictamente materia prima a través de la intermediación, la dependencia de los precios de compra, el incumplimiento de los tiempos de entrega, la ausencia de calidad, de normas de producción, acopio y clasificación, y por el desconocimiento del destino final de la fibra y del funcionamiento de la cadena y el mercado. Estos son justamente los temas en los actores del primer eslabón demandan recibir asistencia técnica.

Los actores atienden estos problemas de distintas formas, de acuerdo a su motivación, su experiencia y su percepción personal. Los productores/criadores consideran que el problema se solucionaría si hubiese *“mayores créditos, mayores ayudas”*. El acopiador considera que los pequeños productores deberían incorporar nuevas tecnologías (*“necesitan mayores ayudas tecnológicas, de conocimiento”*), pero al observarse a sí mismos señalan que el mayor problema es la falta de infraestructura: *“transporte y caminos”*. Las clasificadoras y descordadoras, en coincidencia con los acopiadores, consideran que son los productores/criadores y esquiladores los que tienen la tecnología adecuada: *“Ellos no cuentan con tecnologías ni capacitaciones en esquila, pastoreo y sanidad...”*

Empero, todos los actores coinciden en afirmar que las organizaciones del sector camélido son malas e incipientes, en virtud del poco o casi ningún apoyo que reciben quienes deseen ser parte de la cadena. La percepción es que las organizaciones de productores, más comúnmente denominadas *“asociaciones”*, son poco flexibles en relación con los cambios que necesitan los asociados. Sugieren nuevas organizaciones, que estimulen la especialidad técnica y una organización que sea *“específicamente de negocios”*. Un criterio relativo, plantean las clasificadoras y descordadoras: *“Nosotras ya somos profesionales clasificadoras, por tener mano de obra calificada; somos reconocidas”*. Incluso planean organizarse a futuro en una *“microempresa”*.

La asociación de productores, como organización e instrumento funcional y de referencia, enfrenta varios problemas. Por un lado, se debate entre lógicas culturales y lógicas



empresariales; por otro, al haberse constituido como asociación sin fines de lucro, no logra insertarse en las dinámicas competitivas de mercado. Además, como organización de naturaleza fundamentalmente colectivista, esgrime fines sociales y prácticas culturales que también aspiran a lograr beneficios colectivos, sin poder separar los intereses individuales de sus miembros de los intereses colectivos: *“Aquí todos somos tratados todos por igual, pero no todos somos igual”; “los dineros no alcanzan, como es para todos, lo mismo, todo es igual, trabajos o no, entonces no alcanza”*. Concretamente y en referencia a los negocios permea el discernimiento entre el tiempo invertido, la mano de obra y los riesgos económicos, así sintetiza un criterio *“el negocio, esto siempre es individual”*.

Con el objetivo del fortalecimiento institucional distintas instituciones (públicas, privadas) han acompañado a las asociaciones de productores del sector camélido por más de 40 años<sup>41</sup>; sin embargo, todavía la mayoría de las asociaciones no han podido adoptar condiciones empresariales que les permitan una integración más eficiente en la cadena de camélidos y lograr que los agentes económicos primarios asuman una cultura competitiva y de cadena.

Por otro lado, la asociación también es la representación del imaginario simbólico de quienes la componen. Así, sus integrantes asumen la membresía y el directorio para *“representar los intereses”* de los sectores primarios en distintos ámbitos, pero esa representación se traduce en organizaciones de *“reivindicación social”*, con lo que el discurso y la práctica tienden a alejarse cada vez más de los objetivos técnico-económicos para las que fueron creadas y a aproximarse a asuntos y membresías de índole política.

No es casual, entonces, advertir profundos fraccionamientos en las asociaciones, así como luchas por liderar los intereses de los actores y sectores camélidos. Con ello, se ven afectadas las posibilidades de integrarse en procesos económicos más amplios y que les traigan más y mejores oportunidades a los actores del primer eslabón.

### **La comunidad: separación entre los intereses colectivistas y los individualistas**

De acuerdo a los instrumentos aplicados para indagar sobre las conductas económicas de los actores, todas las respuestas individuales coinciden en identificar a la comunidad como el ámbito que mayores problemas les genera. Si bien la comunidad es, sin duda alguna, su principal nexa identitario, su referente de ciudadanía y de otros elementos simbólicos que conforman su sistema cultural, también es un instrumento que ejerce un fuerte control social sobre sus habitantes. Consultados a nivel grupal sobre el apoyo de la comunidad en las actividades económicas, una mayoría considera que la comunidad *“no les deja avanzar, que es egoísta y no coopera con los productores”* que emprenden negocios más articulados y estructurados. Piden, sobre todo, *“que no pongan trabas al trabajo”* que realizan.

Naturalmente las conductas de los actores difieren en grupo y a nivel individual; por ejemplo, en grupo la gente juzga al productor como *“individualista”*, porque no comparte el negocio con la comunidad, pero a nivel individual solicitan que esos *“otros”* productores

41 Por más de 40 años el sector gozó del apoyo de la cooperación internacional, con proyectos como el de desarrollo rural integrado Ulla, en el marco del Instituto de Fomento Lanero (INFOL) en los años 80, la Comisión Boliviana para el Fomento Lanero (COMBOFLA) en los años 70, Hilanderías Bolivianas (HILBO) también en los 70 y la Cooperativa Integral de Fomento al Trabajo Manual (FOTRAMA), en los años 60.



individualistas les den más oportunidad en los negocios, les más información y les permitan hacer más contactos.

En grupo expresan su rechazo al acopiador, a quien acusan de generar tensión social en la comunidad, *“no es bueno él”*, pero individualmente esperan a que llegue, *“porque paga un precio alto por la fibra”*, *“elige la fibra que necesita y cumple en las fechas”*. Los acopiadores peruanos establecen relaciones de respeto en las comunidades bolivianas y además orientan técnicamente a los criadores, a nivel individual, aconsejándoles, por ejemplo, sobre los instrumentos de esquila (tijeras mecánicas), o cómo hacer mejoras en la crianza. El acopiador local, en cambio, establece relaciones colectivas, según lo establece la norma comunal.

## Conclusiones

Pocas veces, o casi nunca, se ha apoyado un conjunto de políticas o recomendaciones de política para el desarrollo rural y agrícola desde una valoración que incluya la psicología económica. Si bien la disciplina es relativamente nueva, vale la pena considerarla a futuro, precisamente por los vertiginosos cambios a que está sujeto el mercado y sobre todo en este caso, en que se está poniendo en entredicho la capacidad de respuesta de los agentes y la posibilidad de integrarse a esferas económicas más complejas del desarrollo y el crecimiento de un país.

Al analizar las decisiones económicas y de ámbito tecnológico, no resulta casual que, aunque por más de cuarenta años el sector ha contado con apoyos financieros, tecnológicos, organizativos y otros, sigue siendo víctima de un gran rezago tecnológico. Cabe preguntarse, ¿cuáles serían los fundamentos de esos apoyos tecnológicos?, ¿por qué los agentes del eslabón finalmente no se beneficiaron de esos incentivos? Tal vez las políticas fueron muy centralistas y le restaron importancia al criterio de los propios actores, o las propuestas tecnológicas tuvieron que ver con los enfoques de igualdad al acceso de servicios. Si fuera así, se estarían desconociendo principios básicos de la naturaleza de las personas y, por tanto, de sus conductas económicas, aun agrupándolas por categorías homogéneas.

Las personas no son iguales, ni reproducibles, tienen características, habilidades y destrezas distintas; sus intereses y motivaciones también difieren y se expresan en actitudes y conductas propias, incluso el objeto de su trabajo o los insumos nunca son iguales. Con estas consideraciones en mente, no queda más que preguntarse, ¿por qué tendrían que esperarse resultados y conductas iguales frente a la asunción de una tecnología determinada? No es casual entonces encontrar, dentro de los procesos productivos del primer eslabón, una amplia dispersión en las esferas cognitivas, de los afectos, de las motivaciones y sobre todo de las creencias, en torno a la adopción de nuevas tecnologías. Además, cuando se trata del desarrollo de habilidades en la gente, los factores culturales, sociales y económicos marcan la diferencia; en un mismo lugar y en una misma familia, se producen resultados diferentes.

No hay duda de que el capital humano es el factor que más influye en la creación de progreso tecnológico, incluso más que los propios recursos naturales de un país. En el mundo rural, hay una gran cantidad de destrezas que probablemente no se han desarrollado por falta de información y de incentivos. Es importante estimular el talento y la creatividad de las



personas, así como la capacidad emprendedora, fuente de riqueza humana. Los aspectos vinculados a la división del trabajo y a la especialidad productiva —lo que no significa la uniformización de las personas— contribuyen al progreso y al crecimiento económico.

El desarrollo continuo de la tecnología ha sido, sin duda, un factor determinante en la construcción de la civilización moderna. Abundan ejemplos de países que un siglo atrás mostraban un gran rezago tecnológico y hoy son potencias mundiales. En todo este proceso, naturalmente hubo transformaciones culturales significativas donde se incorporaron ideas nuevas, se aprendió a usar tecnologías más avanzadas y hubo capacidad para de atraer inversiones.

La información, la formación, la imitación de procesos tecnológicos, los ritmos de trabajo que inculca la industria, la valoración personal, el reconocimiento, y el ingreso que otorga el mercado, tienen una correlación directa con un mejor nivel de especialización productiva. Un pequeño ejemplo de ello es el caso de las descordadoras y las clasificadoras, cuyas decisiones económicas de cooperar y aprender de otros, finalmente ha logrado posicionarlas mejor en el eslabón que a otros actores.

En relación con las organizaciones, pareciera que las asociaciones de productores del primer eslabón no cumplen con las expectativas de sus miembros. Claramente, los asuntos de constitución —sin fines de lucro, fundamentalmente colectivista—no reflejan los intereses individuales ni las decisiones económicas de cada quien y, por el contrario, apoyan tesis de igualdad y esgrimen reivindicaciones sociales de corte más bien político. Esta actitud no coincide con las dinámicas vertiginosas del mercado.

¿Cómo lograr una organización que represente mejor las necesidades y capacidades de quien; es decir, que tome en cuenta las habilidades, intereses y atributos de cada una de las personas? La respuesta pareciera estar cifrada en una palabra: competencia. A los actores económicos les interesa una producción que crezca; pero también quieren que crezcan las utilidades y, por tanto, los ingresos. Por eso les interesa ser competitivos y solo en el mercado se puede hacer efectiva esta competencia. Además, cada persona es, en sí misma, un agente de información valioso que, en su intercambio diario con otras personas y al hablar sobre las condiciones de la oferta y demanda, puede ajustar sus decisiones económicas respecto a las de los demás. Cuanto más complicado es el intercambio de conocimientos entre individuos, más dependiente se hace uno de esa información; ese mecanismo impersonal de transmisión de información se denomina sistema de precios (Machlup 1999).

Así, las acciones individuales son el resultado de todas estas decisiones personales que operan a través del sistema de precios; acciones eficaces solo si prevalece la competencia que, al mismo tiempo, genera incentivos y motiva a la asignación dinámica y acertada de recursos productivos. Por otro lado, e independientemente de que para que la competencia funcione se requieren marcos institucionales adecuados, leyes que se cumplan y derechos de propiedad claramente establecidos, las asociaciones de productores pueden constituirse en un hito importante de apoyo a los agentes económicos. El desarrollo de la competencia, previo destierro de las visiones colectivistas, sindicalistas o corporativistas que habitualmente tienden a suprimir la competencia, tendría que ser una de sus funciones principales.

Una asociación tendría que crear las condiciones en las cuales se estimule la competencia efectiva, el conocimiento, la creatividad, la iniciativa y los esfuerzos individuales. Una



asociación, antes de promover métodos colectivistas, tendría que privilegiar los fines particulares de sus asociados, posibilitando mayores oportunidades para las actividades económicas y estimulando un mayor acceso a mercados competitivos.

En relación con las organizaciones y las relaciones comunitarias, es significativo encontrar afirmaciones como la de que la comunidad es el ámbito que genera mayores problemas a los actores económicos; máxime si esta representa su principal nexo identitario, su referente de ciudadanía y otros aspectos de carácter simbólico cultural. No obstante, ese sistema con el fuerte control social que ejerce sobre sus habitantes, tiende a dificultar los emprendimientos de tipo personal y perjudica las decisiones económicas individuales. Con todo, la influencia de la cultura, o la geografía, no predetermina el destino. El tamaño del universo cultural de los pueblos depende de qué tan lejos pueden llegar y entablar relaciones con otros pueblos y otras culturas. Ninguna gran civilización se ha desarrollado en el aislamiento (Sowell 1999).

Finalmente, en tiempos de desarrollo, la palabra inclusión debería adquirir un matiz más representativo. ¿Qué significado puede tener el concepto de inclusión, si no es el del reconocimiento y la visibilización del pequeño productor, como empresario que es y que trabaja a cambio de un ingreso estable? ¿Qué tipo de inclusión podría esperarse, si no es el cumplimiento de la garantía de los derechos de propiedad, y la incorporación de capital, conocimiento, tecnología, destrezas y experiencias de organizaciones de otros pueblos más avanzados? ¿Qué tipo de desarrollo rural esperamos, si no es el de enfrentar los dogmas sociales, el aislamiento social y cultural, y, más bien, estimular a los pobres rurales a desarrollarse desde sus propias iniciativas, libremente, para dejar atrás la pobreza?

La historia ofrece ejemplos esclarecedores sobre el progreso de sus naciones. Los avances se han dado esencialmente porque ha habido cambios en la mentalidad de la gente. No importa tanto la cantidad de recursos naturales, la geografía o la cultura; lo que importa es la actitud: una actitud que favorece el progreso, el desarrollo y el crecimiento.

## Referencias

- Alboú, A. 1984. Modelo explicativo de la conducta. Minor en Psicología Económica. Universidad del Norte. Barranquilla, CO.
- Castro, C; Estívariz, M. 2009. Desarrollo de la cadena de camélidos. Mejorando empresas, transformando vidas. Serie Nuestra Experiencia no 4. La Paz, BO, FUNDES.
- Claros, A. 2002. Competitividad de la cadena de camélidos suramericanos: Programa Regional de Camélidos. Área de Desarrollo Rural Sostenible del IICA. La Paz, BO, IICA.
- Giddens, A. 1987. Las nuevas reglas del método psicológico. Buenos Aires, AR.
- Iglesias, DH. 2002. Competitividad de las pymes agroalimentarias, el papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario. Cuaderno Técnico no. 20. San José, CR, IICA.



- Kestelboim, M; Loustau J. 2011. El nuevo escenario mundial para la producción de la cadena de valor algodonera de Argentina. 3er. Congreso Anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina (AEDA). Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Buenos Aires, AR.
- Machlup, F. 1999. Planificación y sistema de precios. Centro de Estudios Económico-Sociales Año: 41, junio 1999, no. 853.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; JICA (Agencia de Cooperación Internacional de Japón). 2000. Industrialización y comercialización de la fibra de llama en el Altiplano Boliviano. La Paz, BO.
- Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. 2010. Programa Nacional de Desarrollo Integral de Camélidos Sudamericanos y Unidad Desconcentrada del Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria (PASA). La Paz, BO.
- Rodríguez, T. 1997. Informe final 1ª Etapa. Normas técnicas sobre fibra de camélidos. Información básica con evaluación y propuesta de características y criterios de normalización. La Paz, BO.
- Sowell, T. 1999. Raza, cultura e igualdad. *In* Centro de Estudios Económico-Sociales. Año: 41, junio 1999, Tópico no. 854.
- Van Raaij, T. 1990. Economic psychology: intersections in theory and application. Amsterdam, Elsevier.





## El papel del IICA en la promoción de los seguros agrícolas. Perspectivas y resultados: del 2005 al presente

*David C. Hatch*

### Resumen

En los últimos años, el seguro agrícola ha sido identificado por el G-8, y por muchos organismos gubernamentales, como una herramienta importante de gestión de riesgos para ayudar a los pequeños y medianos agricultores a enfrentar la volatilidad de los precios de los alimentos y el cambio climático. Este artículo compartirá algunas de los conocimientos que ha adquirido el IICA desde que recibió un Mandato Ministerial, en 2005, para promover el tema en las Américas. También se discutirán algunos resultados de las acciones emprendidas por el IICA en colaboración con varios países.

### Palabras clave

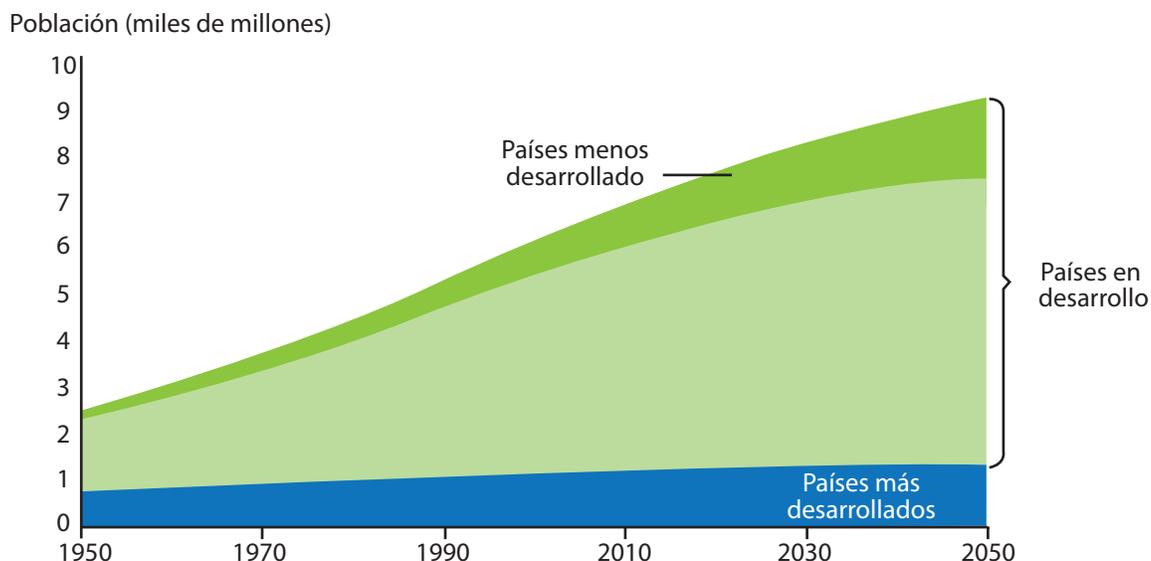
- Seguro agrícola, gestión del riesgo, IICA, América Latina, pequeño agricultor.

## I. El desafío que tenemos en común

Vivimos en un mundo que en 2050 albergará a unos 9000 millones de personas, aproximadamente 2000 millones más de los que hay en este momento, y más del 90 % de ese crecimiento demográfico seguramente se producirá en los países en desarrollo.



### Casi todo el crecimiento demográfico ocurrirá en las naciones menos desarrolladas del mundo



Tomado de: ONU (2011).

Las repercusiones de este gráfico son de gran trascendencia. Debemos tener presente que la producción de alimentos tiene que aumentar en un 70 % o más respecto de los niveles actuales, y que para alimentar a toda esta población es necesario hacer una gran cantidad de ajustes en las políticas de los gobiernos, en las inversiones y en la producción agrícola de casi todos los países del mundo; al mismo tiempo, hay que proteger a la tierra y conservar el medio ambiente. ¡Menuda tarea!

“El principal desafío consiste en tener incentivos que propicien el desarrollo de una agricultura sostenible de parte de los pequeños agricultores. La evidencia muestra que para la mayoría de los cultivos, la finca ideal es la de pequeña escala, y que es a este nivel donde se pueden obtener los mayores beneficios en términos de un aumento sostenible en la productividad y una reducción de la pobreza” (ONU 2011).

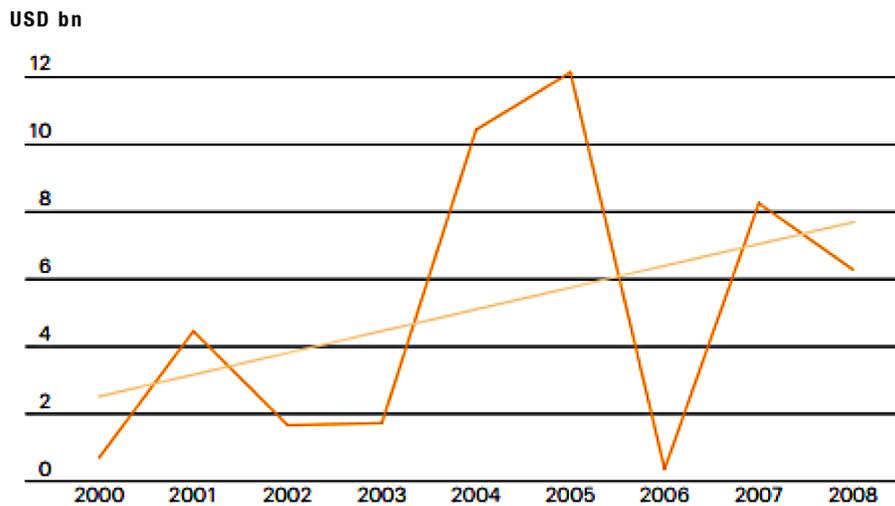
En vista de que los pequeños agricultores tienen que enfrentar el costo de llevar los productos a los mercados y, además, comprar alimentos importados, entre otras limitaciones, tiene sentido ayudarlos, no solo a que alimenten a sus propias familias, sino a que generen una cantidad adecuada de excedentes para las comunidades locales.

Aun así, muchas políticas gubernamentales no protegen ni promueven los intereses de los pequeños agricultores. Por ejemplo, los pequeños agricultores tienen poco acceso a fertilizantes o a semillas de buena calidad. Las condiciones de los créditos no son favorables. Sus posibilidades de acceder a los mercados son limitadas, y a veces ni siquiera tienen la información básica para saber qué cultivos están en demanda. Tampoco reciben información adecuada sobre cuáles son las mejores prácticas de cultivo o de cosecha. Queda, entonces, mucho por hacer, para atraer a los pequeños agricultores, para retenerlos y para fortalecerlos, en beneficio de las comunidades locales.



Como si los desafíos planteados por el ser humano no fueran suficientes, la variabilidad climática agrega más elementos preocupantes a la situación de los pequeños agricultores: las sequías, las inundaciones y otros desastres naturales se han agudizado, reduciendo las cosechas, perjudicando los activos familiares y socavando la capacidad de los agricultores de guardar recursos para el futuro. ¿Sorprende entonces que muchas naciones de América Latina y el Caribe (ALC) sean importadoras netas de alimentos? La región del Caribe, por ejemplo, gasta unos USD 4000 millones al año en importar alimentos (FAO 2011).

**Pérdidas generadas por desastres naturales en la región de América Latina y el Caribe (2000-2008)**



**Tomado de:** SwissRe: Natural Disaster Financial Risk Management (2011).

Es un hecho que cuando las personas padecen de hambre, la estabilidad de la sociedad civil se ve amenazada. En una ocasión, Platón dijo: “la civilización no está más que a unas cuantas comidas de distancia de la barbarie”. En época más reciente, Lord Cameron de Dillington manifestó: “Estamos a nueve comidas de distancia de la anarquía”. La crisis alimentaria de 2008 produjo la caída de tres gobiernos, y los esfuerzos que se han emprendido hasta ahora para abordar las causas del alza ocurrida en los precios de los alimentos en 2008 no han sido los más afortunados.

Entonces, ¿quién va a producir estos alimentos? ¿Cómo se van a distribuir? ¿Qué tan asequibles van a ser los alimentos para los pobres? Las interrogantes continúan. Creemos firmemente que los pequeños y medianos agricultores son un elemento clave para alcanzar la seguridad alimentaria mundial. En América Latina y el Caribe viven unos 15 millones de minifundios, que representan entre un 30 y un 60 % de las tierras de labranza y bosques. Por ejemplo, en Brasil el 67 % del frijol nacional se cultiva en fincas familiares, mientras que los agricultores de la región producen el 84 % de la yuca, el 49 % del maíz y el 52 % de la leche (IICA 2012).



Estas cifras y las de muchos otros cultivos pueden aumentar considerablemente si, como recién se mencionó, a estos agricultores se les equipa con las herramientas correctas. A continuación, centraremos nuestra atención en una herramienta muy específica: el seguro.

## II. Gestión de riesgos y seguros agrícolas

Para conservar y proteger la agricultura, en fincas grandes o en fincas pequeñas, hay que aplicar prácticas prudentes de gestión del riesgo. Estas prácticas escapan al alcance de este artículo; en su lugar, nos concentraremos en el papel que desempeña el seguro agrícola para ayudar a los agricultores a recuperarse rápida y adecuadamente de los reveses económicos que a menudo ocasiona el clima.

El seguro es una de muchas herramientas de gestión de riesgos que están a disposición de los agricultores. Muchas veces, sin embargo, las organizaciones y los gobiernos consideran que el seguro es la herramienta más importante, cuando en realidad otras herramientas, como el manejo del agua —para minimizar las inundaciones— y las buenas prácticas agrícolas —para combatir los efectos del cambio climático— son más rentables y sostenibles.

El interés por los seguros agrícolas (y por la inversión que esto supone) se ha intensificado en gran parte por la intensidad y la frecuencia que están adquiriendo los desastres naturales. Ni qué decir de los daños que dejan a su paso. Ahora bien, si se afecta la agricultura, disminuye la producción, disminuyen los ingresos de los pequeños agricultores, más vulnerables, aumenta la inseguridad alimentaria y se eleva el precio de los alimentos.

Observamos con satisfacción que luego de la Resolución del 2005, la crisis de volatilidad de los precios de los alimentos del 2008 motivó para que los grupos del G8, G20, Río+20 y la Asamblea General de la OEA elevaran en 2012 los temas de gestión del riesgo y los seguros agrícolas a la categoría de iniciativas clave y prioritarias. Aun así, debemos ir más allá de las declaraciones, y comenzar a invertir en agricultura para que esta sea verdaderamente sostenible, en virtud del cambio climático que está teniendo lugar en las Américas.

El seguro como *una* herramienta fundamental de gestión de riesgos, no es una idea nueva. Hay evidencia de que los seguros han existido desde la época babilónica y en la antigua China, cuando se utilizaban para transferir una parte del riesgo a un tercero. Esta práctica continuó a lo largo de siglos y fue objeto de un desarrollo renovado en la Inglaterra del siglo XVII. La compañía aseguradora Lloyds todavía existe y su finalidad es proteger contra el riesgo marítimo y prácticamente contra cualquier otro riesgo que se pueda asegurar.

El seguro contra riesgos relacionados con la agricultura es mucho más reciente y suele considerarse uno de los más complejos. Argentina tiene el programa más antiguo de seguros de cultivos del hemisferio y lleva más de cien años funcionando. En los años 30, Estados Unidos creó su propio programa —por los problemas que estaba generando el clima— y aún se considera el programa más amplio del mundo. Otros países del hemisferio, como Canadá y México, también poseen programas bastante desarrollados. Uruguay presume de tener el mayor porcentaje de tierra de labranza protegida por seguros en las Américas. De hecho, muchos países cuentan con algún tipo de programa, cuyos resultados han sido más o menos buenos. En efecto, los esfuerzos por diseñar e implementar programas de seguros sostenibles han tenido resultados variables y, desafortunadamente, muchos han fracasado.



### III. El estado actual de los seguros agrícolas en las Américas

Actualmente, cerca de una decena de países están buscando implementar algún programa de seguros agrícolas, ya sea en una parte de su territorio o a escala nacional o regional. Otros aseguran que ya tienen un programa, pero en realidad se trata de un programa inactivo. ¿Por qué ha sido tan difícil concebir buenos modelos de seguros agrícolas ?

Entre las razones podemos citar:

- La falta de demanda de parte de los agricultores (no buscan comprar seguros).
- La falta de comprensión de parte de los agricultores y los gobiernos sobre el propósito de los seguros.
- Los gobiernos tienen expectativas poco realistas y subestiman el tiempo y los recursos que se necesitan para abordar las complejidades de los seguros.
- Las consideraciones políticas suelen relegar a segundo plano las realidades técnicas.
- La falta de compromiso del sector privado con la formulación y administración de programas.
- La poca participación de los agricultores en el diseño de programas.
- El exceso de confianza en un tipo de seguro.
- La falta de atención a otras técnicas de gestión de riesgos.
- La poca coordinación entre ministerios.

Aunque lo anterior es motivo de preocupación, también pensamos con optimismo que un buen número de países estará en capacidad de crear programas de seguros, si toman en cuenta trece principios fundamentales (ver cuadro abajo). Estos principios no son una “lista de escogencia”, sino un inventario concreto que cada país debería adoptar. Si se deja por fuera tan solo uno de estos principios, las probabilidades de fracaso aumentan considerablemente. Si se fracasa, no es por culpa del seguro, sino más bien de la forma en que se desarrolló, se comercializó, se administró o se evaluó el producto.

Trece principios fundamentales	
Principio 1	Pensar a largo plazo: los seguros necesitan años para desarrollarse correctamente
Principio 2	Conocer los riesgos
Principio 3	Los seguros deben complementar otras medidas de mitigación de riesgos
Principio 4	Si no hay demanda, no hay programa
Principio 5	Se debe hacer participar continuamente a varios ministerios
Principio 6	Las leyes, los reglamentos y las normativas trascienden la política
Principio 7	Incluir temprano a las reaseguradoras
Principio 8	Ningún producto de seguros es, por sí solo, una panacea
Principio 9	El problema está en los detalles
Principio 10	La colaboración entre el gobierno y el sector privado fortalece el programa
Principio 11	Desarrollar pericia técnica en el gobierno
Principio 12	Ser autocríticos: constante evaluación e implementación de buenas prácticas
Principio 13	La tortuga gana la carrera

**Fuente:** Elaboración de programas de seguros agrícolas exitosos y sostenibles. IICA.2012.



## IV La función del IICA en la promoción de los seguros agrícolas

En la Decimotercera Reunión de la Junta Interamericana de Agricultura celebrada en 2005, los ministros de Agricultura dieron al IICA un mandato tripartito:

1. Solicitar al Director General del IICA que promoviera y facilitara la cooperación horizontal entre los Estados Miembros, así como la sistematización y difusión de experiencias exitosas en materia de seguros agropecuarios y fondos de garantía.
2. Instar a los Estados Miembros a contribuir al intercambio de información y de expertos.
3. Solicitar a la Dirección General que estableciera alianzas con instituciones financieras públicas y privadas y con organismos financieros para coordinar y complementar esfuerzos en aras de un mayor desarrollo y fortalecimiento de los mercados de seguros agropecuarios.

Si bien, y pese a las limitaciones en materia de tiempo, dinero y recursos técnicos, el IICA ha hecho progresos considerables, aún queda mucho por hacer. Mientras tanto, los desastres naturales continúan aumentando y asestando duros golpes a la agricultura, en particular a los agricultores de subsistencia.

En función al mandato de los ministros, el IICA rápidamente organizó a un grupo de sus profesionales y formuló un plan estratégico para ponerlo a disposición de aquellos países que quisieran formular programas de seguros agrícolas o aprender de otros, antes de comprometer sus recursos. Como parte de la estrategia, se mejoraron los conocimientos del personal del IICA en la materia, incluidos los Representantes de País, para que pudieran colaborar de manera más eficaz con los ministros de agricultura y con otros funcionarios gubernamentales interesados.

Durante los primeros cuatro años, el IICA mantuvo conversaciones con los ministros y los ministerios de agricultura de Chile, Ecuador, Guyana, Jamaica y Uruguay, contribuyendo, así, a una mejor comprensión del tema y pudiendo incidir en el diseño de políticas gubernamentales relacionadas. En Ecuador, se confirmó un importante cambio de políticas. Además, el IICA preparó un artículo redactado por este autor y que lleva por título "Seguro agropecuario: poderosa herramienta para gobiernos y agricultores", publicado en la edición de mayo-agosto de 2008 de *ComunIICA*.

En 2010, se dio un paso importante al institucionalizar el seguro agrícola como parte formal del Plan de Mediano Plazo 2010-2014 del IICA, La iniciativa se asignó al Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC). El PAC lideró un estudio entre Representantes del IICA, con el propósito de entender mejor el posicionamiento del Instituto y su participación en la gestión del riesgo y los seguros agrícolas en el hemisferio.

El estudio produjo tres recomendaciones que ya han sido incorporadas a los esfuerzos del IICA:

1. Formular, en el marco del Programa de Agronegocios y Comercialización, un plan estratégico de cooperación técnica, en coordinación con los Coordinadores Regionales del IICA.



2. Impulsar vínculos más sólidos con las agencias multilaterales (por ejemplo, con el Banco Mundial), a fin de poner a su disposición las capacidades técnicas del IICA y los nexos que mantiene con los ministerios y con los sectores productivos.
3. Establecer acuerdos con organizaciones que agrupan asociaciones de compañías aseguradoras para trabajar más de cerca con ellas; por ejemplo, con la Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES) y la Asociación Latinoamericana para el Desarrollo del Seguro Agropecuario (ALASA).

Hasta la fecha, entre los resultados del plan estratégico se incluyen:

- Se organizaron cuatro “Simposios para facilitar el desarrollo de los seguros agropecuarios en las Américas” en Washington D.C. Se trata de un grupo de expertos, único en su clase, integrado por profesionales de los sectores público y privado de las Américas y de Europa, que busca intercambiar conocimientos sobre las acciones que hoy día implementan los países y coordinar esfuerzos en consulta con los países. El IICA es reconocido por todos como la organización líder en el desarrollo de seguros agropecuarios en las Américas. Cada año, el grupo garantiza la continuación de estos simposios por su propia cuenta. Como del último Simposio celebrado en 2013, se obtuvo el reconocimiento público del liderazgo ejercido por el IICA y la buena disposición del grupo de expertos para responder a las consultas técnicas solicitadas por el Instituto en nombre de los países miembros.
- Se formalizaron relaciones con FIDES y ALASA, y con FIDES y el Banco Mundial, con el consiguiente financiamiento para el IICA —por más de USD 100 000— para una serie de proyectos, incluidos cursos de aprendizaje a distancia y la publicación que se describe en los dos puntos siguientes.
- Se redactó y publicó el libro *“Los seguros agropecuarios en las Américas: una herramienta de gestión del riesgo”*, que es una guía de referencia sobre el estado de los seguros agropecuarios en el hemisferio e incluye perfiles de países y vínculos de utilidad para investigaciones posteriores. Esta publicación está dirigida a funcionarios gubernamentales, productores y expertos en el tema de seguros.
- Se prepararon e impartieron cinco cursos de aprendizaje a distancia (de 8 a 12 semanas cada uno) y se organizaron cuatro foros, divididos a su vez en cuatro módulos, para explorar diversos aspectos de la gestión de riesgos y los seguros. Se contó con la participación de más de 800 funcionarios públicos y productores de 25 países.
- Se hicieron un total de 13 presentaciones en eventos nacionales, regionales y hemisféricos.
- Se celebraron talleres de desarrollo de capacidades en seguros agropecuarios y gestión del riesgo en Panamá y Bolivia.
- Se consiguió un proyecto de USD 19 millones, de siete años de duración, para desarrollar los seguros y el crédito agropecuario en zonas rurales de Haití.
- Se redactó y publicó el folleto *“Elaboración de programas de seguros agrícolas exitosos y sostenibles: conceptos fundamentales y pasos iniciales”*, con el propósito de ofrecer conceptos básicos y pasos concretos que debe emprender cada país



para crear un programa de seguros exitoso. Dicha publicación sirve de base a funcionarios gubernamentales, formuladores de políticas y productores que están considerando la posibilidad de preparar o ampliar un programa de seguros agrícolas.

- Se entablaron conversaciones con ministerios y superintendencias de seguros en Argentina, Bolivia, el Caribe, Chile, Panamá, Paraguay y Venezuela. Se han confirmado importantes cambios de política en Panamá, Paraguay y Venezuela.
- Se creó un plan estratégico institucional 2013-2018 para promover y expandir los seguros agropecuarios en las Américas. Este mismo documento servirá como fuente de referencia para la preparación del Plan de Mediano Plazo 2014-2018 del IICA. Como un componente esencial del plan, el IICA efectuó un análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) por país en el hemisferio, con la valiosa asistencia de las oficinas del IICA y de funcionarios gubernamentales de diversas naciones.
- Se redactó y publicó el *“Manual para desarrollar capacidades institucionales para la gestión del riesgo agroempresarial”*.

## V. Acciones en marcha

Entre otros pasos emprendidos o planificados por el IICA están:

- ▶ La distribución de las tres nuevas publicaciones del IICA a las oficinas del Instituto, a funcionarios gubernamentales, a la comunidad de donantes y a productores.
- ▶ La ampliación de los cursos de aprendizaje a distancia en todo el hemisferio, a fin de incluir a las instituciones académicas y de investigación.
- ▶ La consulta al gobierno de Paraguay en torno al diseño de una propuesta de proyecto dirigida a formular un plan de seguros agrícolas innovador para los pequeños agricultores.
- ▶ La presentación de un plan de fortalecimiento institucional y formación de capacidades en seguros agrícolas para el Ministerio de Agricultura en Bolivia.
- ▶ La creación y movilización de una red de expertos, con especialidades distintas (por ejemplo, mapeo del riesgo, marcos jurídicos, seguro indexado, reaseguramiento) para facilitarles a los gobiernos las consultas técnicas que soliciten específicamente.
- ▶ La conclusión del programa de crédito y seguros en Haití.
- ▶ La conclusión de un proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, que lleva a cabo una evaluación de los mapas de riesgo existentes en las Américas.
- ▶ La colaboración cercana con ENESA (Entidad Estatal de Seguros Agropecuarios), del Ministerio de Agricultura de España, para ampliar el contenido de un portal web que informe sobre aspectos (políticas y prácticas óptimas) relacionados con los seguros agrícolas en el hemisferio.
- ▶ La continuación de las consultas en Bolivia, Panamá y Paraguay, así como de otras consultas que se soliciten.



## VI. Conclusión

El IICA, al igual que cualquier otra organización, debe contar con socios en los sectores público y privado para poder crear buenos programas de seguros. Lo anterior exige el esfuerzo conjunto de agricultores, gobiernos, organizaciones de financiamiento e instituciones de investigación, así como de las empresas aseguradoras de nivel mundial. El IICA, por ser una organización internacional de naturaleza neutral, puede jugar un papel importante facilitando este tipo de cooperación entre los sectores público y privado, al tener acceso a conocimientos técnicos especializados y al tener, también, la posibilidad de compartir las prácticas óptimas de otros países. El IICA continúa buscando organizaciones que quieran unirse a estos esfuerzos.

Dado el cambio climático y la acuciante necesidad de alcanzar la seguridad alimentaria en el mundo, los gobiernos deben efectuar cambios de política fundamentados en nociones científicas y análisis prudentes. Le corresponde a los gobiernos crear una agricultura dinámica y floreciente, y esto significa dotar a los pequeños agricultores de las herramientas que necesitan para tener éxito.

Una de estas herramientas son los seguros, pero no cualquier seguro, sino un seguro que responda a las necesidades de los agricultores. Los agricultores necesitan un seguro que les permita recuperarse rápidamente y en suficiente medida como para cubrir las necesidades de su familia y de la comunidad. No hay duda de que el seguro juega un papel preponderante en los esfuerzos por alcanzar la seguridad alimentaria, vencer la pobreza y erradicar el hambre. El fracaso de los pequeños agricultores es nuestro fracaso. El éxito de los pequeños agricultores es nuestro éxito, para bien de la presente y las futuras generaciones.

## Referencias

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2011. Resumen de deliberaciones - Regional Consultation on Policy and Programmatic Actions to Address High Food Prices in the Caribbean, Puerto España, Trinidad y Tobago. Disponible en: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ISFP/Caribbean\\_Regional\\_Consultation\\_on\\_Policy\\_and\\_Programmatic\\_Actions\\_t%E2%80%A6.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ISFP/Caribbean_Regional_Consultation_on_Policy_and_Programmatic_Actions_t%E2%80%A6.pdf)

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2012. Situación de la seguridad alimentaria en las Américas: documento para alimentar el diálogo de la 42a Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos, San José, CR. Disponible en: <http://www.iica.int/Esp/Programas/SeguridadAlimentaria/IICAPublicaciones/B2915e.pdf>

ONU (Organización de las Naciones Unidas). 2011. World Economic and Social Survey 2011. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Nueva York, US. Disponible en: [http://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess\\_current/2011wess.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess_current/2011wess.pdf)





## Mecanismos contractuales para la reducción del riesgo del comercio internacional agrícola: El caso de las exportaciones de fruta chilena

*Iciar Pavez<sup>42</sup>*  
*Jean-Marie Codron<sup>42</sup>*  
*Paule Moustier<sup>42</sup>*

### Resumen

Los riesgos inherentes al comercio internacional enfrentados por todo exportador e importador se amplifican cuando los productos comercializados son perecederos, como en el caso de la fruta fresca. Este trabajo analiza las prácticas contractuales que comúnmente se utilizan para reducir el nivel de riesgo y responde a las preguntas siguientes: ¿Cuáles son los tipos de arreglos contractuales?, ¿Qué factores determinan su elección?, ¿Cuáles son los mecanismos para proteger las transacciones?, ¿Cuáles son los determinantes de la formalización contractual? En este estudio, se aplica la teoría de los costos de transacción y el análisis institucional y se utiliza una metodología cualitativa y cuantitativa. Los resultados muestran cómo el nivel de incertidumbre del entorno y del comportamiento, así como los activos específicos temporales influyen en la elección de los contratos. Demuestran, también, que en el comercio internacional de frutas los contratos firmados tienen una función más orientada a satisfacer requisitos institucionales que a compensar los riesgos. Finalmente, está claro que las empresas han adaptado diversos mecanismos internos y externos a los contratos, que pueden ser formales, como los seguros de crédito comercial, los servicios de inspección y el arbitraje, pero que son complementarios a mecanismos informales, como la confianza y la reputación.

### Palabras clave

■ Teoría de costos de transacción, análisis institucional, contratos, comercio, fruta.

42 NRA, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France y CIRAD, UMR1110 MOISA, F-34398 Montpellier, France.



## Introducción

El comercio de productos agrícolas presenta innumerables riesgos para productores, exportadores e importadores. El nivel de riesgos se incrementa debido a la naturaleza de los productos —la perecibilidad de los productos frescos, como las frutas— y las dificultades para controlar y medir los atributos del producto, por ejemplo, la calidad. La incertidumbre que rodea a las transacciones es una variable clave en el comercio de fruta fresca que se ve afectado por las incertidumbres externas, como la volatilidad de los precios, la presión de la competencia, las fluctuaciones de la demanda, los niveles de “riesgo país”; y las incertidumbres internas, como la posibilidad de hacer una selección adversa del socio comercial, el riesgo del comportamiento oportunista o por insolvencia o quiebra.

Este artículo presenta los resultados principales de un estudio sobre las relaciones contractuales entre exportadores e importadores de fruta fresca, concretamente en el caso de Chile como primer proveedor mundial de frutas de contraestación<sup>43</sup>. El estudio se enmarca en la Nueva Economía Institucional (NEI), en particular en la Economía de los Costos de Transacción (TCE) de Oliver E. Williamson y en el Análisis Institucional (IA) de Douglass C. North. Las preguntas que han guiado este estudio son: ¿Cuáles son los tipos de arreglos contractuales?, ¿Qué factores determinan su elección?, ¿Cuáles son los mecanismos para proteger las transacciones?, ¿Cuáles son los determinantes de la formalización contractual? Para responder a estas preguntas se utilizó un diseño de investigación integrado por métodos mixtos cuali-cuantitativos secuenciales y concurrentes *multistrand research design* (Tashakkori y Teddlie 2003), que permitió analizar la información recolectada: 40 entrevistas cara a cara con los exportadores e importadores; encuestas a 65 empresas exportadoras chilenas; una base de datos exhaustiva de Aduanas Chile, que contiene 170 370 envíos con sus respectivos tipos de contrato, según el mecanismo de precio; así como 44 casos de arbitraje internacional de comercio de fruta y vegetales.

Este estudio busca contribuir a la comprensión del papel de la incertidumbre y de los activos temporales específicos, variables esenciales en la agricultura y en el comercio internacional de productos perecederos. También contribuye a la literatura sobre la función de los contratos y su formalización, y sobre las condiciones institucionales para el cumplimiento de los contratos internacionales. Pretende llamar la atención sobre estos temas, como asuntos clave para el desarrollo del comercio agrícola.

## I. Marco teórico y problemática

### 1.1 Marco teórico

Este estudio se basa en la Nueva Economía Institucional (NEI), concretamente en la economía de costos de transacción (TCE) y en el análisis institucional (IA). Este marco teórico es propicio para analizar los contratos entre empresas, como un medio para reducir los costos

43 Este estudio fue financiado por el *Institut National de la Recherche Agronomique*, INRA y el *Centre International d'Études Supérieures en Sciences Agronomiques*, SupAgro, mediante un contrato doctoral y fue realizado en el marco de la Unidad de Investigación UMR MOISA (Pavez 2013).



de transacción, contrabalancear los riesgos y permitir el desarrollo de los negocios. El concepto de costos de transacción emerge del artículo seminal de Coase “La naturaleza de la empresa” (1937), en el que refuta ciertos principios de la economía neoclásica que afirman que el funcionamiento de los mercados se realiza por un ajuste automático de la oferta a la demanda. Coase atrae la atención sobre los costos de transacción asociados al mercado, como el costo de información, ya que la información perfecta de precios no existe en el mundo real, y el costo de contratación: búsqueda de la contraparte de la transacción, la negociación, el monitoreo del cumplimiento y los costos para hacer cumplir los contratos (*enforcement*).

Este cuestionamiento de Coase marcó el surgimiento de la Nueva Economía Institucional (NEI), impulsó el análisis sobre el funcionamiento de los mercados y el rol de las empresas y sirvió de anclaje para futuros desarrollos teóricos, entre ellos, dos corrientes complementarias: i) la Teoría de Costos de Transacción (TCT) de Williamson, y ii) el Análisis Institucional (AI) de North. La TCT trata sobre los determinantes del uso alternativo de diferentes formas de gobernanza para organizar las transacciones. Por su parte, el AI se interesa en las condiciones del entorno referidas a las reglas del juego: las instituciones; es decir, las leyes, normas, costumbres y los mecanismos que permiten hacer cumplir los contratos (North 1990; Williamson 1996; Menard y Shirley 2012). El entorno institucional afecta la eficacia de los modos alternativos de gobernanza de las transacciones y, por ende, el desarrollo del comercio. Esta sinergia entre entorno y gobernanza es dinámica. La evolución histórica de las sociedades, los cambios que se producen a nivel institucional, llevan a adaptaciones en la forma en que los actores, las empresas, realizan los negocios (North 1991).

A lo largo de este artículo, hacemos referencia a estas corrientes complementarias. Con respecto a la TCE, movilizamos algunos de sus conceptos fundamentales, que se explican a continuación. Las transacciones pueden realizarse a través de tres formas de gobernanza alternativas: el mercado, la jerarquía y las formas híbridas. En el mercado, las partes de una transacción son autónomas y anónimas; implican la participación de un gran número de compradores y vendedores que pueden comerciar con cualquiera de los vendedores o compradores. La jerarquía corresponde a las empresas de propiedad unificadas (o integradas), donde el comprador y el vendedor están bajo la autoridad de la misma empresa, las transacciones se realizan al interior de la organización (Williamson 1996). Las formas híbridas corresponden a relaciones contractuales de largo plazo entre empresas autónomas no anónimas que establecen salvaguardias específicas para proteger las transacciones (Williamson 1996:378).

El uso de estas formas alternativas de gobernanza se explica por los atributos que presentan las transacciones. Los principales atributos de las transacciones son: “la frecuencia con que se repiten, el grado y el tipo de incertidumbre a la que están sujetas y la condición de especificidad de los activos” (Williamson 1996:59 traducido y subrayado por los autores). A medida que la especificidad de los activos de los productos o servicios transados se incrementa, la identidad de los compradores y vendedores adquiere mayor relevancia. En otras palabras, la transacción de productos de alta especificidad se realiza primordialmente a través de formas híbridas (e.g. contratos entre empresas independientes) y de la jerarquía (e.g. multinacionales).

Según Williamson, las organizaciones optan por la jerarquía o por las formas híbridas cuando la frecuencia de las transacciones es recurrente, mientras las transacciones únicas u ocasionales se realizan principal —pero no únicamente— a través del mercado.



Con respecto a la incertidumbre, Williamson identifica dos tipos: a) la incertidumbre del entorno, que es exógena a la decisión de las partes del contrato, y b) la incertidumbre del comportamiento, que es endógena y que puede tener su origen en el oportunismo de los actores (Williamson 1996). El efecto de la incertidumbre es clave porque genera un problema económico fundamental, debido a la necesidad continua de adaptación a los cambios de circunstancias (Williamson 1985). A fin de reducir la incertidumbre, los actores imponen planes, procedimientos, normas y contratos, que facilitan las decisiones y reducen los riesgos en el corto plazo (Cyert y March 1963). La especificidad de los activos se refiere a las inversiones que se realizan expresamente para transar con un cliente específico o con un fin específico, que no pueden ser reorientadas sin pérdida de valor para otros fines o para otros clientes, por lo que el inversor está expuesto al riesgo del oportunismo del cliente. Con respecto a la especificidad de los activos, se han definido seis categorías: i) físicos, como equipos e instalaciones; ii) humanos, como el conocimiento específico del mercado/producto/servicio; iii) dedicados inversiones en fines generales que se hacen para un cliente en particular; iv) temporales, cuando el valor del producto está condicionado por el plazo de tiempo en que se realiza la transacción (e.g. la perecibilidad; y v) de marca o de nombre (Williamson 1996).

Las transacciones que se realizan en el mercado están sustentadas por contratos específicos a cada intercambio, en el que la identidad de las partes es irrelevante (Macneil 1978; Williamson 1991). En las transacciones que se efectúan según la modalidad de formas híbridas, que son el principal interés de este estudio, la identidad de las partes del contrato es importante; ambas mantienen su autonomía, pero se establecen mecanismos elásticos de contratación que permiten el establecimiento de relaciones de largo plazo (Macneil 1978; Williamson 1991). Los contratos permiten la transferencia del riesgo, la alineación de los incentivos y la reducción de los costos de transacción (Masten 1999). El estudio de los contratos permite hacer predicciones sobre su duración, el grado de completitud, el grado de formalización (Macaulay 1963; Palay 1985) y los mecanismos para hacerlos cumplir (North 1991; Ménard 2002). Para el propósito de este artículo, nos centramos en los tres últimos aspectos.

Un avance importante en la economía es el reconocimiento de que en el mundo real los contratos son incompletos (Klein 2002). La completitud no es alcanzable debido a la limitada racionalidad de los agentes, las limitaciones de la información disponible y la incapacidad para anticipar contingencias futuras que puedan presentarse ex-post. Por tanto, en un contrato no se pueden incluir todas las provisiones requeridas para enfrentar un entorno de incertidumbre, más aún si la complejidad de la transacción es elevada (Klein 2002; Macleod 2002). Ahora bien, por un lado, los contratos incompletos dan flexibilidad a las partes para ajustarse a escenarios futuros, pero, por otro, pueden generar problemas relacionados con la interpretación y el cumplimiento de sus términos y condiciones (Macleod 2002).

Por otra parte, en la literatura económica el concepto de contrato formal tiene un enfoque bastante legalista: las partes aceptan la intervención de una tercera parte, judicial o arbitral, con autoridad para resolver disputas, dictar sanciones y ejercer el cumplimiento de las obligaciones (Masten 1999; Masten y Saussier 2002). Se presupone que un contrato formal es superior a un contrato informal. Un contrato es corrientemente considerado formal cuando es un acuerdo escrito, e informal cuando es oral (Williamson 1991:271). Aunque en muchos de los estudios sobre la formalización de los contratos se ha aplicado la TCT, el análisis se complementa muy bien si se utiliza la AI para interpretar.



Las aportaciones teóricas de North son fundamentales para comprender las prácticas contractuales de las empresas, que están más allá del contrato mismo. Según North, un entorno institucional débil genera incertidumbre, debido a la inseguridad de los derechos de propiedad y a las limitaciones para hacer cumplir los contratos. Por lo tanto, las economías eficientes requieren estructuras institucionales consistentes en reglas formales y normas informales, y sus mecanismos de aplicación, para definir “la manera de jugar el juego” (North 1990); y, añade este mismo autor, que protejan eficazmente las transacciones y los derechos de propiedad, algo esencial para el buen funcionamiento de los mercados. Las instituciones, entendidas como las reglas del juego, son formales e informales (códigos de conducta, normas de comportamiento y convenciones) y están intrínsecamente conectadas, dado que las instituciones formales están integradas en un contexto de normas informales. Sean formales o informales, las instituciones cambian, evolucionan, y son parte de un mundo económico dinámico (North 2000).

## 1.2 Problemática

Chile es un actor relevante en el comercio internacional de productos perecederos. En 1961 proveía un 3,9 % de la fruta exportada desde el hemisferio sur, en 1980 su participación subió al 25,1 % y en 2007 representó el 59,3 % (Chilean Fresh Fruit Association 2010).

Este notable desempeño es consecuencia de una combinación de factores: las condiciones agroecológicas, la capacidad empresarial de los productores y exportadores chilenos, y el apoyo gubernamental para mejorar las capacidades competitivas del país y generar las condiciones apropiadas para el sector, a través de una política económica y comercial estable, propicia para el mejoramientos tecnológico, logístico y fitosanitario, entre otros.

Chile ha desarrollado una estrategia amplia y sostenida de diversificación de sus mercados y de la canasta de productos exportados (Aubert *et al.* 2011). Actualmente, sus exportaciones llegan a 117 destinos, ubicados primordialmente en Estados Unidos, Europa, América Latina, Oriente Medio y Lejano Oriente; y la cartera de fruta exportada se ha ampliado en especies y variedades y actualmente alcanza más de 100 ítems (Pavez 2013). Estos años también se caracterizaron por el aumento del número de empresas que participan en la actividad exportadora. De 1921 a 1950, una empresa concentraba las exportaciones, a principios de los años 70, tres empresas exportaban el 65% (Espinoza 1999), en la década de 1980, diez empresas exportan el 70 % (Codron 1992), en 2010 se registran exportaciones provenientes de 747 empresas, de las cuales 10, exportan el 39 % (ASOEX 2011).

A pesar del éxito de la comercialización de la fruta chilena, este es un sector de riesgo, como lo es, en general, el sector agrícola. Los riesgos inherentes al comercio internacional añaden más complejidad al negocio. La comercialización de productos perecederos implica una compleja coordinación justo-a-tiempo. El tiempo transcurrido desde la cosecha (sin incluir el período de la producción), hasta la finalización del pago de un cargamento de fruta vendido en el país importador, puede estar en torno a 180 días. En algunos casos menos frecuentes, alrededor de 218 días o incluso un año, o más, cuando se realizan pagos diferidos de una temporada de exportación a la siguiente (Pavez 2013). Esto hace a los exportadores más vulnerables a peligros como los cambios de mercado, la pérdida de calidad y valor, cambios en los precios y las fluctuaciones del tipo de cambio.



La mayor parte de las exportaciones se realizan bajo crédito, debido a que los importadores prefieren esta alternativa para compensar la incertidumbre relacionada con la calidad de los productos a la llegada a destino. Por otra parte, el riesgo de manipulación de la información es elevado, debido a la complejidad de la medición de los atributos de fruta fresca y a la capacidad limitada de los agentes de anticipar las condiciones del producto en las fases finales de la cadena de comercialización. Esto aumenta la vulnerabilidad de las empresas ante posibles comportamientos oportunistas, lo que incrementa la incertidumbre del comportamiento.

Los exportadores e importadores están además expuestos a incertidumbres de tipo exógeno, como las fluctuaciones económicas, políticas e institucionales del escenario internacional, y a la debilidad institucional, que pueden afectar el cumplimiento de los términos de los acuerdos. Estos factores afectan la capacidad de pago de las empresas importadoras. Los riesgos de impago (*default*) del sector de la exportación de frutas es más elevado que en otras actividades comerciales: un 50 % de los impagos por los compradores internacionales que afectan a las empresas chilenas aseguradas corresponde al sector de exportación de frutas (COFACE 2012: cifras del período 2011-2012).

## II. Metodología, recolección de datos y análisis

Para la realización del estudio se aplicó un diseño múltiple (*multi-strand research design*), compuesto por tres fases mixtas secuenciales y concurrentes. El término “mixto” se refiere al uso combinado de métodos de análisis cuantitativos y cualitativos. El diseño secuencial permitió responder a preguntas de exploración en una primera fase, cuyos resultados condujeron a la formulación de preguntas de confirmación, incluidas en la segunda fase. El diseño concurrente se aplicó en una tercera fase; se dice concurrente porque responder a las mismas preguntas de investigación a través de métodos y datos diferentes. Este diseño permitió realizar una triangulación, mediante la combinación y comparación de múltiples fuentes de datos, procedimientos de análisis y métodos de investigación (Jick 1979). De esta forma, se mejora la capacidad de interpretación de los resultados y se obtienen nuevas explicaciones del fenómeno (Tashakkori y Teddlie 2003, p: 685), además, se incrementa la fiabilidad de los resultados, ya que las debilidades de un método son compensadas por las fortalezas del otro (Creswell *et al.* 2003).

En la fase exploratoria, se examinaron las relaciones del negocio exportador-importador de fruta fresca, poniendo énfasis en las exportaciones chilenas. Los objetivos específicos fueron: (i) Descubrir los tipos de contratos utilizados por los participantes internacionales; (ii) descubrir los factores que influyen en esta elección, y (iii) determinar los mecanismos para asegurar las transacciones internacionales. Se hicieron 40 entrevistas semi-estructuradas con los directivos de las empresas de importación y exportación, así como con los proveedores de servicios (puertos, asociaciones de comercialización y certificación). Las entrevistas se hicieron a empresas de diversos países: Francia, España, Países Bajos, Reino Unido, Italia, Alemania, Argentina, México, República Dominicana, Chile y EE.UU. Se realizó un análisis temático que es similar al análisis de contenido, en el cual los “segmentos del texto se organizan sistemáticamente en categorías definidas sobre una base teórica y a partir de los discursos de los entrevistados (Tashakkori y Teddlie 2003).



En la fase confirmatoria, se verificaron los hallazgos de la fase exploratoria y se profundizó en la información, a través de un cuestionario que se aplicó a 65 directivos de empresas exportadoras de frutas en Chile, los cuales fueron seleccionados aleatoriamente, a partir de un directorio empresarial. El cuestionario se construyó tomando como referencia la teoría y la literatura empírica, así como la información obtenida en la fase exploratoria. Se optó por un tipo de preguntas basadas en escenarios que facilitan a los empresarios explicar su toma de decisiones según situaciones reales (Kibbeling *et al.* 2009). Las variables en el cuestionario fueron en su mayoría cualitativas, con diferentes escalas de medición: nominal, ordinal y de intervalo. La diferencia en el tipo de preguntas y la naturaleza de las variables conduce a un tratamiento estadístico diferente (Rea y Parker 2012). Los datos obtenidos se analizaron mediante estadísticas descriptivas y métodos no paramétricos, concretamente mediante la correlación de Spearman Rho que es apropiada para el análisis de variables ordinales y permite la interpretación de la señal de la correlación entre dos variables, la magnitud de la relación y la significación estadística (Tuffery 2005).

En la fase de triangulación, se siguió a Jick (1979), quien en su conocido artículo sobre el uso de la triangulación de métodos cualitativos y cuantitativos sugiere incluir encuestas y entrevistas semi-estructuradas —como las utilizadas en las fases 1 y 2 de este estudio—, así como observaciones no directas; e.g. material de archivo. Por tanto, en esta tercera fase, se verificaron de forma cruzada los resultados de las fases 1 y 2, y se ahondó en el análisis de algunas cuestiones clave en las que se impuso una triangulación de datos: i) se realizó un análisis de contenido de 44 casos de arbitraje internacional de comercio de fruta y vegetales, obtenidos del Dispute Resolution Corporation (DRC); ii) para confirmar y medir el efecto de las variables clave en la elección de los contratos (i.e. riesgo país y perecibilidad), se analizó una base de datos proveniente de Aduanas Chile sobre la exportación de frutas (capítulo 08 del Sistema armonizado de codificación de productos). Se analizó la campaña exportadora 2009/2010: los datos analizados corresponden a la totalidad de envíos de exportación (N = 170.370) y su correspondiente tipo de contrato exportador-importador. Además, se utilizaron datos externos tales como: a) la clasificación de riesgo de cada uno de los países importadores publicada por la principal compañía de seguros de crédito para el sector exportador chileno; y b) la clasificación de la perecibilidad de la fruta medida en número de días de vida post-cosecha. Para el análisis de datos, se realizó un análisis econométrico para explicar las variables que afectan la probabilidad de elegir un tipo de contrato (consignación o venta en firme). Al ser la variable a explicar de tipo categórica se impuso la elección de un modelo de regresión logística binario (Tuffery 2005) (mayor información en Pavez 2013).

### III. Resultados

Las prácticas contractuales utilizadas hoy en día se basan en la evolución histórica y en la necesidad de los actores económicos de afrontar los desafíos del comercio de larga distancia: i) el “problema de agencia”, debido a la dificultad del propietario de la mercadería (el Principal) para supervisar, verificar y obtener un buen desempeño del Agente (contratado por el Principal) para vender la mercancía; y ii) la posibilidad de hacer cumplir los contratos en países lejanos, con marcos legales diferentes y, en muchos casos, entornos institucionales débiles (North 1991). Como indica North, el primer problema se ha resuelto a través de mecanismos institucionales informales (e.g. normas de comportamiento, confianza, reputación); mientras el segundo ha precisado la innovación de instituciones formales



(e.g. estándares, cortes legales, derecho mercantil, seguros, etc.) para proteger las transacciones e impulsar el desarrollo del comercio.

Las exportaciones chilenas se han organizado tradicionalmente por medio de contratos que recargan el riesgo principalmente al exportador: la consignación. Sin embargo, asumir este riesgo les permitió abrir mercados e instalarse como proveedores en el escenario mundial. A fin de reducir la vulnerabilidad en el comercio de productos tan perecederos como la fruta, estas transacciones han sido respaldadas fundamentalmente por los mecanismos informales: la reputación y la confianza, así como por normas de comportamiento inscritas en relaciones familiares y de amistad (Espinoza 1999:79; Pavez 2013:203, sobre relatos de las primeras experiencias de exportación). A medida que el comercio fue creciendo y nuevos participantes ingresaron en el escenario comercial, estas instituciones informales fueron insuficientes para proteger las transacciones, lo que estimuló el desarrollo de instituciones de tipo formal. Así, hoy en día, las empresas exportadoras chilenas recurren a una serie de instituciones que les permite proteger y organizar las transacciones. La confianza y la reputación continúan siendo esenciales en el negocio, tanto así que su importancia es destacada reiteradamente en el discurso de exportadores e importadores. Respecto a la confianza, esta surge de consideraciones objetivas de desempeño y competencia del socio comercial, más que de una confianza *naïve*, lo cual corresponde al concepto de confianza de Williamson (1991). En cuanto a la reputación, los exportadores consideran que, aunque el negocio de frutas es extenso y altamente competitivo, continua siendo una red donde los participantes intercambian información sobre el comportamiento de las empresas, no solo entre socios, sino también entre competidores; lo mismo se afirma de parte de los importadores. Una empresa exportadora puede informar o recomendar a otra sobre el comportamiento de un importador y viceversa. Además, los empresarios tienen acceso a diversas instancias que facilitan el flujo abundante de información; e.g. ferias comerciales internacionales, sistemas de información empresarial, entre otros.

Estos mecanismos informales se complementan con mecanismos formales: i) servicios oficiales y privados de **inspección** (en los puertos de origen y destino) para reducir el riesgo de problemas de calidad, que está demostrando que son la principal fuente de conflictos internacionales entre empresas (Pavez 2013, para detalles sobre las causales de controversia); ii) seguros de crédito comercial, que es un mecanismo relativamente nuevo y protege a las empresas de los riesgos de impago; iii) arbitraje comercial; además de su rol dirimidor en caso de conflicto de las partes, activa el mecanismo de la reputación y contribuye a reducir o prevenir los comportamientos oportunistas (Maze y Ménard 2010). El recurso a un tercero no constituye la primera opción para resolver los conflictos, y al contrario, según nuestras entrevistas y encuestas, las empresas privilegian la negociación bilateral informal. Si no hay solución posible, y si consideran que hay la mala fe, prefieren terminar la relación comercial.

### 3.1 Los acuerdos contractuales

Las transacciones se organizan a través de dos tipos básicos de acuerdos contractuales, **venta en firme y consignación**, ambos respaldados por la documentación legal requerida por las reglas internacionales que rigen el comercio de bienes y que pueden ser confirmados mediante documentos firmados o sin firmar. Para interpretarlos, se utilizó la TCE y se optó por hacer una clasificación basada en el grado de completitud con respecto a los mecanismos de precios, ya que esta es una característica claramente observable de los acuerdos de



exportación-importación y constituye, además, uno de los términos más importantes para definir el grado de completitud contractual (Crocker y Reynolds 1993). A pesar de que todos los contratos son incompletos, un contrato es más completo que otro, si proporciona una definición más precisa de la transacción y de los medios para llevarlo a cabo (Saussier 2000). Se puede afirmar que un contrato de venta en firme es más completo que un contrato de consignación. Para entender esto, a continuación se describen ambos.

En la venta en firme, las partes del acuerdo fijan un precio ex-ante (previo al envío) para un determinado producto, cantidad, fecha, lugar de entrega, condiciones de pago y formas de pago (avances de pagos). Este tipo de contrato puede ser más preciso sobre la calidad requerida, lo cual no significa que sistemáticamente los productos vendidos según este tipo de contrato sean de mejor calidad (que varía según la exigencia del mercado de destino). El precio acordado ex-ante normalmente se confirma luego de una inspección y aceptación del producto en el puerto de llegada. El exportador normalmente requiere un anticipo del pago que suele ser mayor al requerido en la modalidad de consignación. De acuerdo a algunas entrevistas, cuando este contrato es negociado con un supermercado para cubrir toda la campaña de exportación, puede darse la introducción de una cláusula de ajuste dentro de una banda de precios comparativos correspondiente a la semana de entrega. Por otro lado, la transferencia de la propiedad del producto del vendedor al comprador se hace cuando el comprador acepta el producto en la entrega, siempre y cuando las condiciones de la venta hayan sido cumplidas. Una venta en firme implica menor riesgo para el exportador, mientras el importador asume el mayor riesgo.

En el contrato de consignación, el exportador envía la mercancía al importador quien está encargado de su venta al mejor precio posible. El precio no es definido ex-ante, sino después de la venta en el mercado de destino. Existen algunas variaciones de la libre consignación: a) el precio mínimo garantizado en el que las partes acuerdan un precio mínimo con una expectativa de mejora a la venta pero sin posibilidad a la baja, salvo en situaciones especiales relacionadas con problemas de la calidad o la caída del mercado; b) otra variante, aunque menos frecuente, es el acuerdo entre el exportador y el importador para compartir ganancias y pérdidas derivadas de un negocio; y, c) el establecimiento de una referencia para comparar los precios de venta en destino, e.g. USDA Market News Prices (Pavez 2013). En síntesis, todas estas variantes corresponden a un contrato de consignación, según el cual, el importador actúa como agente que debe vender el producto y posteriormente envía al exportador una liquidación informando sobre los resultados de las ventas, los costos incurridos, el adelanto de pago realizado al exportador, la comisión y los desembolsos. La transferencia de la propiedad del producto del vendedor al comprador se hace efectiva después de la venta en el mercado de destino (USDA/AMS 2011). La consignación implica mayor riesgo para el exportador y menor para el importador.

Nos interesamos en conocer cuáles son los factores que influyen en la elección entre estos dos tipos de acuerdos contractuales; a continuación se presentan los principales hallazgos.

### **3.2 Factores determinantes del grado de completitud del contrato**

La incertidumbre del entorno explica el predominio de los contratos menos completos: la consignación. Para el periodo estudiado, el 60% de las exportaciones chilenas de todo el mundo se realizaron en consignación. Las estimaciones econométricas del modelo logit



binomial aplicado en los datos de las exportaciones de fruta 2009-2010 (Pavez 2013), así como los resultados de las entrevistas y encuestas directas permiten identificar los factores que influyen en la elección entre una exportación al amparo de una venta en firme y una exportación al amparo de una consignación.

La incertidumbre originada en el **riesgo del país importador** influye notablemente en la elección del contrato. Es más probable que las exportaciones dirigidas a países sin riesgo se hagan en consignación, mientras que, cuando el país importador es riesgoso, la probabilidad de recurrir a una venta en firme se eleva. Expresado en porcentajes, la elección de los contratos de consignación disminuye cuando se exporta a países situados en zonas de mayor riesgo; por tanto, el uso de la consignación es notablemente menos predominante en países situados en Europa del Este (32 %), América del Sur (35 %), América Central y el Caribe (31 %), Oriente Medio (30,6 %) y África (23,5 %). En síntesis, el riesgo más alto del país importador incrementa la probabilidad de recurrir a un contrato más completo, como la venta en firme.

El **tipo de canales de acceso al mercado** también influye en la elección del contrato. Existen dos grandes tipos de importadores, los importadores tradicionales que son mayoristas o están primordialmente orientados a las grandes centrales de mayoreo; y los nuevos importadores, que son los supermercados o empresas importadoras vinculadas a los supermercados. Las exportaciones que se hacen a través de importadores-mayoristas son más propensas a hacerse a través de un contrato de consignación. Esto se observa en países como los EE.UU. y los Países Bajos. En los países donde hay una mayor participación de los supermercados en la importación (directa o a través de empresas especializadas) la probabilidad de exportar en consignación disminuye, mientras que la probabilidad de exportar en venta en firme se incrementa; e.g. el caso del Reino Unido. Este resultado confirma los hallazgos de otros estudios sobre los cambios recientes en el modo contratación a contratos más completos y formales, debido al incremento de estándares de calidad e inocuidad, especialmente privadas de los supermercados (Reardon *et al.* 2007; Dolan y Humphrey 2000; Gereffi *et al.* 2005).

Otro factor clave en la elección del tipo de contratos es la **especificidad de los activos temporales**, medida a través de la perecibilidad de los productos y la estacionalidad. Los resultados mostraron que cuanto más perecedero el producto más probable es que la exportación se realice en consignación (e.g. paltas). A medida que la perecibilidad del producto disminuye, la probabilidad de exportar en consignación disminuye (e.g. manzanas). Este resultado diverge de la previsión teórica que predice que ante una mayor especificidad de los activos, mayor será el grado de completitud del contrato escogido por las partes (Saussier 2000; Ménard 2002). Esto puede explicarse debido a que la fruta más perecedera tiene un ciclo de *marketing* a corto, está sometida a una mayor volatilidad de los precios y los operadores tienen menor margen de maniobra en caso de problemas con el mercado, lo que los hace más vulnerables a la incertidumbre del entorno y del comportamiento. Los importadores, en consecuencia, son menos propensos a asumir los riesgos de un contrato más completo (una transacción en firme), "debido a los costos potenciales de ser 'atrapado' en un mal contrato" (Saussier 2000:193). Según Poppo y Zenger (2002) el efecto de la especificidad de los activos en la elección de los contratos cambia cuando hay altos niveles de incertidumbre, como es el caso del comercio de fruta. Otra interpretación es la necesidad de mayor coordinación entre las partes de la transacción cuando se trata de productos más



pericibles. Se elevan entonces los costos de coordinación, lo que lleva a usar un contrato menos completo.

La **estacionalidad** también influye en la elección del tipo de contrato. La probabilidad de exportar en consignación se incrementa cuando se incrementa la oferta exportable; es decir, en el periodo más alto de la campaña de exportación, debido al aumento de la producción y del volumen ingresado al mercado. Por el contrario, en situaciones de escasez de suministro y en ciertas ventanas estacionales, al inicio de la campaña de exportación de ciertas frutas (e.g. kiwis y cerezas), la empresa exportadora estaría en una posición favorable para negociar un contrato más completo, como la venta en firme.

### 3.3 El grado de formalización de los contratos

Los acuerdos contractuales, ya sea venta en firme o en consignación, son confirmados a través de documentos firmados o sin firmar. Una opinión prevalente en el sector de frutas, tanto en Chile como a nivel de los actores del comercio internacional, es que la contratación es, en su mayoría, informal. Una afirmación recurrente es que el “comercio de fruta fresca es un negocio de la palabra y se basa en la confianza”. La mayor parte de las exportaciones se hacen a crédito, debido a la “incertidumbre en la calidad de los productos que hace de las compras a crédito la opción preferida para los importadores” (Aisen *et al.* 2012:9). En esta circunstancia, es sorprendente que la contratación tienda a ser en gran parte informal. Pero, ¿qué hace que un contrato sea formal o informal?

Contrato es un concepto complejo, tanto en la teoría como en la práctica. También es complejo el concepto de contrato informal o formal. Williamson (1991:271) ilustra la diferencia entre lo formal: “e.g. acuerdos escritos” y lo informal: “enmiendas orales”. La literatura económica reciente se adhiere a la equivalencia de contratos formales con los contratos escritos o explícitos, lo cual deja sobreentender que, en contraposición, los contratos no escritos u orales corresponden a contratos informales (Lusch y Brown 1996; Aulakh y Gencturk 2008). Esta asimilación está relacionada con el hecho de que existe una corriente que considera que un contrato es formal cuando es legalmente vinculante por un tribunal público de justicia (Masten y Prüfer 2012). Otra línea de razonamiento es la muy difundida por el trabajo de Palay (1985:156), en el cual los contratos informales son “acuerdos alcanzados fuera de los canales oficiales”, en referencia a su estudio sobre los contratos oficiales de transporte de mercancías. Desde el punto de vista de la industria, nuestro estudio demuestra que los exportadores consideran que un contrato formal es un documento firmado por ambas partes de la transacción; es decir, por el exportador y por el importador, lo cual coincide con los hallazgos de Lyon (1994). Sin embargo, la interpretación de que los contratos escritos son formales no es suficiente para caracterizar la formalidad de los acuerdos de exportación-importación, ya que estas transacciones están respaldadas por comunicación escrita (e-mails, fax) y la documentación oficial requerida para el tránsito internacional de mercancías (conocimiento de embarque, factura comercial, despacho de aduanas, entre otros) que les hace jurídicamente vinculantes.

Entre las razones que explican porque los exportadores no firman contratos están: la necesidad de flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes, el costo y el tiempo necesarios para elaborar y negociar un contrato, así como la costumbre comercial establecida



en el sector, que privilegia los acuerdos no firmados. Un resultado interesante es que los niveles más altos de incertidumbre surgidos de las debilidades institucionales del entorno de los negocios en países importadores de alto riesgo, así como de la incertidumbre del comportamiento de socios, no conduce a la utilización de los contratos firmados, debido a que los empresarios consideran que, en países de frágil institucionalidad, los mecanismos legales para hacer cumplir los contratos no funcionan y por tanto un contrato no sirve de protección, lo cual concuerda con los recientes hallazgos de Zhou y Poppo (2010).

Por otro lado, los factores que influyen en la decisión de firmar un contrato son los siguientes: i) El canal de entrada en el mercado en el país de importación afecta la elección de la firma de un contrato. Hay una correlación positiva cuando el exportador hace negocios directamente con el supermercado, y negativa cuando hace negocios con un importador tradicional, como un mayorista. Hay una correlación positiva y significativa entre la firma de un contrato y política de la empresa exportadora, además de los requisitos del país, lo cual coincide con Aulackh y Gençtürk (2008); ii) La incertidumbre del comportamiento. Cuando el exportador confía en el importador, la incertidumbre del comportamiento es baja y la correlación con la opción de firmar un contrato es negativa. Esto apoya la hipótesis de que la confianza es una garantía para la protección de las transacciones que puede sustituir los contratos firmados. Cuando el exportador no tiene experiencia previa en transacciones con el importador, la confianza no está establecida, pero tampoco existe desconfianza, la incertidumbre del comportamiento es moderada y es más probable que se firmen contratos. En el otro extremo, en presencia de altos niveles de incertidumbre del comportamiento, cuando el exportador desconfía del importador, la correlación con la firma de contratos es positiva, aunque débil, ya que es poco probable que el exportador decida hacer negocios.

La confianza está incrustada en relaciones con perspectiva de largo plazo; por ello, constituye un mecanismo de protección. Las partes tienen el incentivo de ejercer un buen comportamiento con la expectativa de que las transacciones se repitan: un mal desempeño se castiga con el fin de la relación. Nuestros resultados muestran que el uso de contratos firmados disminuye a medida que la relación se desarrolla, por lo que se puede afirmar que esta industria aplica lo que la literatura económica define como la contratación relacional (Macaulay 1963; Macneil 1978; Palay 1985; Lyon 1994; Poppo y Zenger 2002; Aulakh y Gençtürk 2008). Sin embargo, tal como afirma North (1991), la confianza no es suficiente protección cuando se negocia con empresas y destinos desconocidos. Por ello, los exportadores de fruta recurren a otros medios, como garantías, anticipos elevados, incorporación en la transacción de una tercera empresa —de confianza—, a través de un sistema de triangulación, y a los contratos más completos, como el contrato de venta en firme, en esta industria tradicionalmente apegada a la consignación.

## IV. Conclusión

Esta investigación contribuye al conocimiento de las prácticas de contratación para mitigar los riesgos comerciales. Proporciona evidencia de la evolución de estas prácticas ante cambios institucionales, como la aparición continua de estándares y regulaciones cada vez más estrictos, que han generado mayor necesidad de una coordinación más estrecha, y a establecer contratos más completos, entre los distribuidores en los países importadores, especialmente los supermercados y otros compradores especializados. Contribuye



al conocimiento de los nuevos empresarios que comienzan la actividad exportadora, especialmente las pequeñas y medianas empresas, que tienen más dificultades para afrontar el riesgo inherente a la internacionalización. Este estudio también puede ser útil para los productores que no exportan directamente, ya que proporciona información sobre cómo funciona el negocio de exportación e importación, y sobre los riesgos inherentes al comercio internacional y sus efectos en las prácticas contractuales, que afectan también la forma de contratación entre los productores y las empresas exportadoras.

Esta investigación refleja la importancia de crear ambientes institucionales favorables al desarrollo de los negocios; particularmente el desarrollo de mecanismos formales, públicos y privados, que respalden el cumplimiento de los acuerdos contractuales adquiridos por las empresas en las actividades comerciales. Estos mecanismos formales incrementan la efectividad de las instituciones informales, como las normas de comportamiento, la confianza y la reputación. Lo cual, en suma, incrementa la capacidad de las empresas y de los países para establecerse como proveedores fiables, y de mejorar, así, su capacidad negociadora y su posicionamiento en los mercados internacionales.

## Referencias

- Aisen, A; Álvarez R; Sagner, A; Turén, J. 2012. Credit contraction and international trade: evidence from Chilean exporters. *World Development* 44(C): 212-224.
- Asociación de Exportadores de Chile. 2011. ASOEX, EXPORDATA, Yearbook. Santiago, CL.
- Aubert, M; Bouhsina, Z; Cheriet, F; Codron, JM; Pavez I. 2011. Diversité des stratégies et importance du relationnel dans les exportations de fruits et légumes du Chili. *Economies et sociétés* 45(10):1827-1847.
- Aulakh, PS; Gençtürk, FE. 2008. Contract formalization and governance of exporter–importer relationships. *Journal of Management Studies* 45(3):457-479.
- Chilean Fresh Fruit Association. 2010. Industria Frutícola Chilena. Asociación Chilena de Fruta Fresca. Santiago, CL.
- Coase, RH. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, noviembre de 1937, 4: 386-405.
- Codron, J-M. 1992. The southern hemisphere and the expansion of world trade in temperate fruits. *Agribusiness, an International Journal* 8(6):585-600.
- COFACE. 2012. Aumentan impagos a exportaciones de frutas. *Revista del Campo*, 22 de octubre de 2012.
- Creswell, JW. 2003. *Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Londres, Sage Publications.
- Crocker, KJ; Reynolds KJ. 1993. The efficiency of incomplete contracts: an empirical analysis of air force engine procurement. *The RAND Journal of Economics* 24(1):126-146.



- Cyert, RM; March, JG. 1963. A behavioral theory of the firm. 2 ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Dolan, C; Humphrey, J. 2000. Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the african horticulture industry. *Journal of development studies* 37(2): 147-176.
- Espinoza, H. 1999. Frutas de Chile: Pasado, presente y futuro. Ensayo histórico. Editora HECO, Santiago, CL.
- Gereffi, G; Humphrey, J; Sturgeon, T. 2005. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12(1):78-104.
- Kibbeling, MI; Gelderman, CJ; Ulijn, JM; Van Weele, AJ. 2009. A dutch-french comparison of dependence, trust and commitment in buyer-supplier relationships: a purchasing portfolio approach. *International Journal of Business and Globalisation* 3(4): 353-373.
- Klein, B. 2002. Incomplete contracts in self-enforcing relationships. The economics of contracts. Brosseau, E; Glachant, JM. eds. Cambridge University Press. 49-71.
- Lusch, RF; Brown, JR. 1996. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *The Journal of Marketing* 60(4):19-38.
- Lyons, BR. 1994. Contract and specific investment: an empirical test of transaction cost theory. The Massachusetts Institute of Technology. *Journal of Economics & Management Strategy* 3 (2): 257-278.
- Macaulay, S. 1963. Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review* 28 (1): 55-67.
- Macleod, BW. 2002. Complexity and contract. Article in *The economics of contracts*, Brosseau, E; Glachant, JM. eds. UK, Cambridge University Press.
- Macneil, IR. 1978. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. *Northwestern University Law Review* 72(6): 854-905.
- Masten, SE; Prüfer, J. 2012. On the evolution of collective enforcement institutions: communities and courts. Presented at the International Industrial Organization Society Annual Conference. October 2012. Paris, FR.
- \_\_\_\_\_; Saussier, S. 2002. Econometrics of contracts: an assessment of developments in the empirical literature on contracting. *In The economics of contracts*. Brosseau, E; Glachant JM. eds. Cambridge University Press. 273-292.
- \_\_\_\_\_. 1999. Transaction cost economics and the influence of Oliver Williamson, Carrol, GR; Teece, DJ. eds. Aldershot, UK, Edward Elgar.



- Mazé, A; Ménard, C. 2010. Private ordering, collective action, and the self-enforcing range of contracts. *European Journal of Law and Economics* 29:131-153.
- Ménard, C; Shirley, M. 2012. New institutional economics: from early intuitions to a new paradigm? (ver. September 23, 2011), Working Paper no. 8. Ronald Coase Institute. Working Paper Series.
- Ménard, C. 2002. Enforcement procedures and governance structures: what relationship? *In Institutions, Contracts and Organizations, Perspectives from New Institutional Economics*, Cheltenham, Edward Elgar.
- North, DC. 2000. Understanding institutions. *In Institutions, contracts, and organizations: perspectives from new institutional economics*, Ménard, C. ed. Aldershot, UK, Edward Elgar.
- \_\_\_\_\_. 1991. Institutions, *The Journal of Economic Perspectives*. 5 (1): 97-112.
- \_\_\_\_\_. 1990. Institutional change and economic performance. Cambridge University Press.
- Palay, TM. 1985. Contracting safeguards and the role of informal. *Journal of Law, Economics & Organization* 1 (1): 155-175.
- Pavez, I. 2013. Inter-firm contracts in the international perishable products trade: The case of Chilean fruit exports through the lens of transaction cost economics and institutional analysis. Doctoral Thesis. SUPAGRO.
- INRA-UMR MOISA 1110. École doctorale d'Économie et Gestion de Montpellier – ED 231 Montpellier, FR.
- Poppo, L; Zenger, T. 2002. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal* 23:707–725.
- Reardon, T; Henson, S; Berdegue, JA. 2007. Proactive fast-tracking diffusion of supermarkets in developing countries: implications for market institutions and trade. *Journal of Economic Geography* 7: 399–431.
- Schwartz, A; Scott, RE. 2003. Contract theory and the limits of contract law. *Yale Law Journal* 541-619.
- Saussier, S. 2000. Transaction costs and contractual incompleteness: the case of Électricité de France. *Journal of Economic Behavior & Organization* 42(2):189-206.
- Tashakkori, A; Teddlie, C. 2003. Handbook of mixed methods in social & behavioral research. Londres, Sage Publications.
- Tufféry, S. 2005. Data mining et statistique décisionnelle: l'intelligence dans les bases de données. Paris, FR, Editions Technip.



USDA/AMS. 2011. Fair trading regulations, Unit 1: Trade term definitions. Disponible en <http://www.ams.usda.gov/>

Williamson, OE. 1996. The mechanisms of governance, Oxford University Press.

\_\_\_\_\_. 1990. A comparison of alternative approaches to economic organization. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 146 (Marzo): 61-71.

\_\_\_\_\_. 1985. The economic institutions of capitalism firms markets relational contracting. Nueva York, Free Press.

Zhou, KZ; Poppo, L. 2010. Exchange hazards, relational reliability, and contracts in China: the contingent role of legal enforceability. *Journal of International Business Studies* 41(5): 861-881.

