

Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores

Estudios de caso en América
Latina y el Caribe



Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores

Estudios de caso en América Latina y el Caribe

por

Pilar Santacoloma

Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas
(AGSF)

Ruth Suárez

Centro Colombiano de Estudios Económicos (CEGA)

y

Hernando Riveros

Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para
América Latina y el Caribe (PRODAR-IICA)

Los conceptos expuestos en esta publicación son los de los autores y no reflejan necesariamente la posición de la Organización de las Naciones para la Agricultura y la Alimentación.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al:
Jefe del Servicio de Gestión de las Publicaciones de la
Dirección de Información
FAO,
Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia,
o por correo electrónico a:
copyright@fao.org

Índice

Agradecimientos	vi
Prefacio	vii
Resumen	ix
Siglas	xi
Aspectos metodológicos y conceptuales	1
Objetivos	1
Metodología	2
Países y criterios de selección	2
Casos seleccionados en cada país	3
Planeamiento del marco conceptual	4
El cambio técnico	5
El marco conceptual y el desarrollo de los vínculos de agronegocios	7
Los vínculos de agronegocios en los casos estudiados	13
Los estudios de caso y el entorno macroeconómico	13
Características de los estudios de caso	13
Aspectos macroeconómicos de los países seleccionados	16
La política sectorial y el desarrollo de vínculos de agronegocios	20
Tipo de vínculo de agronegocios en los estudios de caso	24
Vínculos de agronegocios y liderazgo	26
Vínculos de agronegocios con los organismos gubernamentales	27
Vínculos de agronegocios de la organización con particulares	27
Vínculos de las organizaciones con la cooperación internacional	27
Vínculos del productor con la organización	29
Vínculos establecidos directamente por los productores	31
Impacto de los vínculos de agronegocios	31
Impactos a nivel de los productores	31
Impacto a nivel de la organización de productores	33
Limitantes al desarrollo de vínculos de agronegocios	34
La evolución en el contenido del vínculo de agronegocios	36
Los vínculos de agronegocios en los países seleccionados	41
Argentina	41
Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan	41
Chile	42
COOPEUMO	42
Cooperativa Chacay	44
Ecuador	46
Las Queserías de Salinas	46
Las procesadoras de almidón de yuca	48
Colombia	49
La exportadora de Uchuva del Sumapaz	49
Moras del Oriente	50

Costa Rica	52
APILAC	52
Guatemala	53
Cooperativa Cuatro Pinos	53
Cooperativa El Limón	54
El Salvador	55
Asociación de Productores de Añil Azules, El Salvador	55
Sociedad Cooperativa Agroindustrial SOCOAGRO	56
Conclusiones específicas	59
Factores que favorecen el desarrollo de los vínculos de agronegocios	59
El impacto de los vínculos en los productores	64
Limitantes al desarrollo de vínculos	65
Recomendaciones generales	67
Bibliografía	71

Lista de cuadros

1. Vínculos de agronegocios – casos seleccionados	14
2. Vínculos de agronegocios – algunos indicadores de los casos seleccionados	15
3. Variables macroeconómicas y del entorno, millones de \$EE.UU., año 20001	16
4. Variables macroeconómicas y sectoriales, millones de \$EE.UU., año 20001	16
5. Variaciones en algunas variables macroeconómicas y del entorno, 2000	17
6. Distribución del ingreso de los hogares	18
7. Variables de la población rural, año 2000	18
8. Variables relacionadas con el comercio exterior	19
9. Tipo de vínculos de agronegocios	25
10. Tipo de vínculos con organismos gubernamentales	28
11. Tipo de vínculos del productor con particulares	28
12. Tipo de vínculos del productor con la organización	30
13. Tipo de vínculos que establecen directamente los productores	30
14. Tipo de vínculos con programas de mejoramiento del nivel de vida	32
15. Impacto de los vínculos de agronegocios en los beneficiarios	32
16. Resultados económicos de los vínculos de agronegocios	34
17. Cambio en el contenido de los vínculos de agronegocios	37
18. Vínculos de agronegocios de FECOAGRO	41
19. Vínculo de agronegocios FECOAGRO y productor	42
20. Vínculos de agronegocios de COOPEUMO	43
21. Vínculo de agronegocios COOPEUMO y productor	44
22. Vínculos de agronegocios de la Cooperativa Chacay	45
23. Vínculos de agronegocios Chacay y productor	45
24. Vínculos de agronegocios de las Queserías de Salinas	47
25. Vínculos de agronegocios de las Queserías de Salinas y productor	47
26. Vínculos de agronegocios de los procesadores de yuca	48
27. Vínculo de agronegocios procesadores de yuca y productor	49
28. Vínculos de agronegocios de la uchuva	50
29. Vínculos de agronegocios Moras del Oriente	51
30. Vínculo de agronegocios Moras de Oriente y productor	51
31. Vínculos de agronegocios de APILAC	52
32. Vínculo de agronegocios APILAC y productor	53
33. Vínculos de agronegocios de la Cooperativa Cuatro Pinos	53
34. Vínculos de agronegocios Cooperativa Cuatro Pinos y productor	54
35. Vínculos de agronegocios de la Cooperativa El Limón	55
36. Vínculos de agronegocios de la Cooperativa El Limón y productor	55
37. Vínculos de agronegocios de la Asociación de Productores de Añil Azules de El Salvador	56
38. Vínculos de agronegocios de la Asociación de Productores – Azules y productor	56
39. Vínculos de agronegocios de SOCOAGRO	57
40. Vínculo de agronegocios de SOCOAGRO y productor	58

Agradecimientos

Los editores expresan su sincero agradecimiento a los autores de los estudios de caso y a los gerentes y líderes de las asociaciones de productores por las contribuciones al presente documento. Los autores de los estudios de caso fueron: en Argentina, José Catalano y Alfredo Romano; en Colombia, Fabio Buitrago y Maribel Acevedo; en Costa Rica, CECADE; en Chile, Cristián Pavez y equipo técnico de Agrochile; en Ecuador, Hernán Torres y Margarita Baquero; en El Salvador, Camilo Rodríguez – AGRONATURA y en Guatemala, Leonardo de León. Se agradecen los comentarios de Carlos da Silva (AGSF) a la versión inicial del estudio.

Prefacio

El presente trabajo presenta un estudio en América Latina y el Caribe que forma parte, a su vez, de una iniciativa mayor dentro de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) llamada «Fortaleciendo vínculos entre el agricultor y los agronegocios». El énfasis de esta iniciativa es buscar alternativas sobre como desarrollar y fortalecer relaciones justas y eficientes entre el agricultor y los agronegocios. Los participantes en agronegocios pueden ser todas las firmas comerciales que negocian con la producción, la distribución y el procesamiento de productos agrícolas, así como firmas que ofrecen servicios e insumos, incluyendo la extensión, investigación y/o administración empresarial.

El fortalecimiento de vínculos agricultor–agronegocios se refiere al mejoramiento de la capacidad de los agricultores para agregar valor a sus productos convirtiendo su agricultura de subsistencia a una agricultura comercial, o por medio del procesamiento de sus productos, o estableciendo contratos de suministro de materias primas con procesadores o distribuidores nacionales o internacionales. Se refiere también al mejoramiento del suministro regular y puntual de los productos agrícolas que necesitan las empresas de agronegocios, bajo las especificaciones de calidad deseadas.

La cada vez más visible integración de los mercados mundiales tiene enormes consecuencias en los esfuerzos por impulsar el sector agrícola de los países menos desarrollados. En este contexto, existe seria preocupación sobre la sobrevivencia a mediano plazo de pequeños agricultores y otras firmas de agronegocios. Su exclusión y marginalización de los mercados nacionales e internacionales de mayor valor podrían convertirse en una realidad.

El fortalecimiento de las relaciones entre productores y procesadores así como entre productores y comerciantes puede ser promovido por organizaciones internacionales de apoyo y/o asistencia técnica como la FAO. Relaciones más confiables y fuertes son básicas para generar beneficios a ambos actores, lo que podría llevar a situaciones de ganancia para ambas partes gracias a la reducción de riesgos o disminución de costos mediante una mejor planeación de la producción y manejo empresarial. Una mejor comprensión de los requisitos de calidad exigidos por los procesadores y los consumidores finales, así como ingresos más estables cuando existe garantía de mercado para sus productos, son algunos de los beneficios directos que se obtienen de relaciones sólidas entre estos actores. Por otra parte, los beneficios a largo plazo se derivan de convertir la agricultura y el agroprocesamiento en sectores más eficientes, eficaces responsables y sostenibles. Otras ventajas serían la sustitución de importaciones de materias primas y ahorro de divisas, mayor competitividad a nivel nacional e internacional y generación de empleo y desarrollo rural sostenible.

El presente trabajo sobre el fortalecimiento de las relaciones de agronegocios y agricultores en algunos países de América Latina y el Caribe, complementa trabajos similares desarrollados por la FAO/AGSF en África y Asia. En estos fueron desarrollados estudios de caso y encuentros de expertos. Los resultados y las lecciones aprendidas confirman el propósito fundamental de esta iniciativa de la FAO que es promover y apoyar el desarrollo de agronegocios como estrategia para ayudar a transformar el sector agrícola, y con ello promover el desarrollo y la generación de ingresos y empleo, mejorar la seguridad alimentaria e incrementar la competitividad en los mercados regionales e internacionales.

El interés y el compromiso de la FAO para apoyar el desarrollo de agronegocios se originan en algunas observaciones sencillas. Es bien conocido internacionalmente el hecho que el mayor crecimiento del sector agrícola esta ocurriendo desde hace algún tiempo en las actividades de post-producción, lo que se explica mayormente por el creciente número de consumidores con ingreso medio, aún en países de bajos ingresos, y sus demandas por alimentos de mayor calidad y mayor valor agregado.

En segundo lugar, los sistemas agroalimentarios a nivel internacional están siendo dominados por organizaciones coordinadas o integradas verticalmente. Alta concentración y coordinación vertical son hoy en día realidades en países de altos ingresos. Una tendencia similar esta surgiendo en los países en desarrollo, especialmente en América Latina y el Caribe y Asia sudoriental.

En tercer lugar, la ausencia de agroindustrias y agronegocios que impide agregar valor a los productos agrícolas, ha sido una de las causas principales del estancamiento de los ingresos rurales. Diversamente, mirando a través de un gran número de países y regiones, un sector de agronegocios fuerte que agrega valor a los bienes primarios de la agricultura se encuentra correlacionado con un PIB agrícola e ingresos rurales más altos.

En síntesis, la promoción del desarrollo de agronegocios resulta ser crítica e inevitable. La pregunta es como acelerar el crecimiento del sector asegurando que los máximos beneficios sean obtenidos de manera equitativa y justa en el contexto de los cambios que necesariamente ocurrirán.

La Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura (AGSF) de la FAO inició el trabajo sobre desarrollo de agronegocios y sus vínculos en el año 2000, dando seguimiento a una actividad similar en apoyo de agricultores comerciales en Asia y en Europa Central. Bajo un modelo nuevo de programa iniciado ese mismo año, fue creado un proyecto que ofrece apoyo para el desarrollo de agronegocios concentrándose en las pequeñas y medianas empresas. Las actividades de este proyecto tienen cuatro áreas principales de apoyo técnico:

- Mejoramiento de la capacidad empresarial
- Introducción de tecnologías apropiadas
- Fortalecimiento de los vínculos entre agricultores y agronegocios
- Políticas para el desarrollo de los sistemas de posproducción

El presente trabajo, está relacionado con todas las áreas mencionadas pero se concentra en la tercera de ellas, especialmente en referencia a estrategias para mejorar la capacidad de negociación y cumplimiento de los requisitos de mercado de pequeños agricultores y otros empresarios rurales. Para la realización de este trabajo, en diversas regiones y tiempos, FAO/AGSF ha estado buscando evaluar las principales tendencias, oportunidades y necesidades de capacitación, en base a casos específicos de la vida real y en las opiniones de expertos que de una manera u otra han estado relacionados con el desarrollo de agronegocios. En las consultas y talleres de trabajo regionales, la FAO ha favorecido discusiones y debates, teniendo en cuenta las voces del mayor número posible de actores, buscando crear conciencia sobre estos aspectos, sus posibilidades y limitaciones y desarrollar consensos sobre futuras estrategias y acciones.

Doyle Baker

Jefe, Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas
Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura

Resumen

La actividad del Programa Regular de la FAO «Fortalecimiento de los nexos agroempresariales» tiene como principales objetivos identificar los vínculos agroempresariales y los factores clave que se asocian con estos a nivel socioeconómico e institucional. También busca identificar las principales tendencias en el desarrollo socioeconómico y las políticas de regulación que se orientan a incrementar los vínculos de agronegocios; finalmente, trata de evaluar sus limitantes y oportunidades.

Con este propósito, se analizan doce casos de vínculos de agronegocios, en siete países de la región de América Latina y el Caribe: Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador y Guatemala. Los casos se refieren a actividades de pequeños productores, los cuales participan de manera asociativa con una organización que interviene, ya sea en el procesamiento o en la comercialización de la producción de origen agropecuario. De los doce casos analizados, nueve trabajan con frutas, lácteos y hortalizas y tres en nichos especiales de mercado.

En el estudio se definen los vínculos de agronegocios como la expansión de los negocios del sector agropecuario y rural y de sus cadenas, a partir de relaciones que involucran estructuras contractuales, alianzas o asociaciones ejecutadas principalmente por el sector privado a partir de los productores del sector agropecuario, sostenibles a largo plazo y que involucran, además de un conjunto asociado de agricultores, a diversos agentes exógenos o de las cadenas agroindustriales que podrían contar o no, con el apoyo de las políticas públicas.

El estudio encuentra que efectivamente, es factible, a partir de las organizaciones asociativas de pequeños productores, promover el desarrollo de vínculos de agronegocios. Entre los principales vínculos de agronegocios se encuentran los que las organizaciones asociativas realizan con los productores, con el gobierno, con la cooperación internacional o con particulares con o sin ánimo de lucro. Los principales aspectos, objeto de vínculos de agronegocios, están relacionados con el desarrollo técnico de la actividad (transferencia de tecnología, capacitación, asistencia técnica), con el control de calidad, con el desarrollo comercial y de mercados, con la gestión empresarial y con el mejoramiento del nivel de vida de las familias de los productores.

En general, los vínculos con el gobierno satisfacen los requerimientos de carácter técnico, los vínculos con la cooperación internacional tienen una perspectiva de fomento tanto a la producción como a las familias, los vínculos con los particulares orientados al lucro enfatizan en el desarrollo comercial y de mercado, así como en la calidad, y los vínculos con los particulares sin ánimo de lucro apoyan el desarrollo, la gestión empresarial y el manejo de la información.

El estudio identifica los vínculos emergentes, como aquellos novedosos, que permiten la adaptación y el avance en un entorno competitivo. Entre los vínculos emergentes se encuentran los que promueven la gestión empresarial, observable en una planificación cuidadosa de la producción de acuerdo con los compromisos con los mercados en cuanto a cantidades, a la calidad y a la oportunidad; están los vínculos orientados al desarrollo de mercados de factores productivos y servicios a la cadena, tales como la negociación colectiva para acceder en mejores condiciones a la propiedad de la tierra, al crédito, a la maquinaria agrícola y a los insumos; están los que permiten mejorar la calidad del producto y las condiciones de negociación, y por último, los que han surgido recientemente por desarrollo de nuevos eslabones de las cadenas productivas o por procesos de integración vertical que se presentan en las organizaciones.

Entre las variables socioeconómicas y del entorno que permiten promover el desarrollo de los vínculos de agronegocios se encuentran:

- el mejoramiento técnico de los procesos ya sean artesanales, industriales o combinados;
- los desarrollos organizativos de carácter híbrido, que permiten la combinación de la perspectiva empresarial con la incorporación de experiencias prácticas de los productores;
- los mejores niveles de educación y de calificación, los cuales inciden directamente en la capacidad de gestión empresarial y de negociación; los mercados internos sólidos y en expansión, cuyos precios remunerativos permiten el desarrollo de innovaciones y de nuevas habilidades;
- las políticas explícitas de cooperación pública y privada.

Los principales elementos limitantes de los vínculos de agronegocios son:

- la falta de vínculos directos de las organizaciones asociativas con las fuentes de innovación tecnológica, organizativa e institucional, a partir de las cuales pueden surgir impactos profundos en el tejido de las relaciones de agronegocios;
- los bajos niveles de educación y de calificación de la población rural; la pobreza y miseria de buena parte de la población rural que no le permite acumular e invertir y que obligan a que parte de los vínculos de las organizaciones asociativas se orienten con frecuencia a subsanar las deficiencias en salud, vivienda, nutrición e infraestructura;
- la falta de una activa interacción, que establezca sinergias, entre el sector público y el privado para beneficio de los pequeños productores;
- la informalidad que prevalece y que beneficia a muchos de los agentes particulares en detrimento de las organizaciones asociativas;
- las crisis y la vulnerabilidad ocasionada por la depresión en los mercados internacionales y el manejo macroeconómico que conduce a la revaluación de la moneda nacional y a elevadas tasas de desempleo.

Se recomienda una política explícita de promoción y desarrollo de vínculos de agronegocios; la promoción de aquellos vínculos de agronegocios con mayor potencial de innovación y de apoyo a la posición competitiva de las organizaciones y de los productores, como son todos aquellos que mejoran el desempeño técnico, la gestión empresarial y organizativa; los servicios a las cadenas y el desarrollo de los mercados intermedios y finales. Se recomienda también la promoción de acuerdos entre el sector público y privado, que signifiquen, no la complementariedad, sino una interacción activa de las dos partes, con objetivos, metas y compromisos.

Por último, se recomienda el apoyo a nivel de la organización asociativa y de los productores que participan en esta, en el desarrollo de habilidades empresariales, de gestión y negociación. Se identifican cuatro campos importantes: i) el de planificación de la producción utilizando información de los mercados finales con que se cuenta y en proceso de desarrollo; ii) desarrollo comercial a nivel interno y externo y que incorpora, además de la producción final, la negociación colectiva de factores de la producción; iii) el diseño y uso de mecanismos de control y prevención del riesgo, tanto para los productores como para la organización asociativa y, iv) la gestión y negociación de vínculos de agronegocios según prioridades, costos y beneficios. En los cuatro campos se requiere del uso de la informática y de sus instrumentos técnicos de manera pertinente y oportuna. También se recomienda el diseño de instrumentos de tipo metodológico para el análisis y evaluación de los vínculos de agronegocios.

Siglas

AEC	Arancel Externo Comercial
AGEXPRONT	Asociación Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales de Guatemala
AGRITERRA	Chile: organización de cooperación internacional entre organizaciones populares del campo
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
APILAC	Costa Rica: Asociación de Producción e Industrialización de Lácteos
APPCC	Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMI	El Salvador: Banco Multisectorial de Inversiones
BOLPROSA	Costa Rica: Bolsa de Productos Agropecuarios
CECADE	Costa Rica: Centro de Capacitación para el Desarrollo
CEGA	Centro Colombiano de Estudios Económicos
CHF	Fundación Canadiense Contra el Hambre
CONAMYPE	El Salvador: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
COOPEUMO	Chile: Cooperativa Campesina Intercomunal
CORECA	Costa Rica: Consejo Regional de Cooperación Agrícola
CORFO	Chile: Corporación de Fomento de la Producción
CORPOICA	Colombia: Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
FAA	Federación Agraria Argentina
FECOAGRO	Argentina: Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan
FIA	Chile: Fundación para la Innovación Agraria
FINAGRO	Colombia: Unidad de Financiamiento Agroalimentario
FIS	Guatemala: Fondo de Inversión Social
FOB	Franco a bordo (<i>Free On Board</i>)
FODEC	El Salvador: Centro de Desarrollo El Salvador-Canadá
FUNORSAL	Ecuador: Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas
GTZ	Agencia de Cooperación de Alemania
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IMFC	Argentina: Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos
INACOP	Guatemala: Instituto Nacional de Cooperativas
INASE	Argentina: Instituto Nacional de Semillas
INDAP	Chile: Instituto de Desarrollo Agropecuario
INTA	Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
IQF	Congelado Individual Rápido (<i>Individual Quick Frozen</i>)
MAGA	Guatemala: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MERCOSUR	Mercado Común del Sur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay)
OMC	Organización Mundial del Comercio

ONG	Organización No Gubernamental
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PNB	Producto Nacional Bruto
PROAGRO	Programa de Oferta Agropecuaria
PROCHILE	Chile: Dirección de Promoción y Exportaciones
PRODAR	Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para la América Latina y el Caribe
PYMES	Argentina: Pequeñas y Medianas Empresas
REDAR	Red de Agroindustria Rural
SENA	Colombia: Servicio Nacional de Aprendizaje
SOCOAGRO	El Salvador: Sociedad de Comercio Agrícola
SSOP	Procedimiento sanitario normalizado de higiene (<i>Sanitation Standard Operation Procedures</i>)
UMATA	Colombia: Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria

Capítulo 1

Aspectos metodológicos y conceptuales

El nuevo contexto de globalización y liberalización de mercados ofrece nuevas oportunidades pero también nuevos desafíos mundiales a los agricultores. Se requiere más competitividad y eficiencia. Se requiere calidad, consistencia y estándares de seguridad, los cuales deben ser satisfechos por los pequeños productores que desean beneficiarse de nuevos mercados. Las ventajas comparativas, derivadas de abundantes recursos naturales necesitan ser complementadas con ventajas que surgen de un mejor desempeño empresarial y eslabonamientos hacia etapas de procesamiento. Las nuevas aproximaciones a la agricultura deben promoverse, lo cual incluye todo tipo de vínculos en las cadenas, desde la producción hasta el consumo.

Muchas preguntas surgen acerca de hacia donde se deberían dirigir las bases para formular una estrategia y un programa de desarrollo al respecto:

- ¿cuánto se pueden fortalecer los vínculos entre agricultores, firmas de agronegocios y agentes?;
- ¿cuánta capacidad de negociación empresarial se puede construir entre los agricultores y las firmas de agronegocios y qué habilidades y adiestramiento se requieren?;
- ¿cuál es el papel del gobierno, las ONG y los agentes privados en la construcción de alianzas con este propósito?;
- ¿cuáles son las características de las alianzas o asociaciones en casos exitosos al respecto?;
- ¿tiene el sector rural y agroindustrial políticas de desarrollo que han sido favorables para consolidar estos vínculos? o,
- ¿han tenido estos vínculos un impacto positivo sobre los niveles de vida de los pequeños productores?

Para responder a estas preguntas se ha realizado el presente estudio, en el cual se analizan distintas experiencias en Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador y Guatemala.

OBJETIVOS

Los objetivos del estudio son:

- Identificar las principales tendencias en el desarrollo socioeconómico y políticas de regulación las cuales se orientan a incrementar los vínculos de agronegocios entre productores y procesadores.
- Identificar dos estudios de caso de vínculos agroempresariales y factores clave, asociados en términos económicos, sociales e institucionales.
- Identificar las principales limitantes y oportunidades para construir vínculos agroempresariales favorables al desarrollo rural.

METODOLOGÍA

Países y criterios de selección

Los criterios utilizados para escoger casos de Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador y Guatemala fueron los siguientes:

Representatividad de distinto grado de desarrollo socioeconómico en América Latina

Los países de América Latina se agrupan en varios bloques, por su nivel de desarrollo socioeconómico y por su orientación comercial. El bloque del Cono Sur, del que hacen parte Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay y de manera más independiente, Chile, se caracteriza por un mayor nivel de industrialización y de intercambio. Como representantes de este grupo se seleccionaron a Argentina y Chile.

El bloque Andino, conformado por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, cuenta con la mayor proporción de población rural en América del Sur; el sector agropecuario es una fuente importante de divisas para estos países, si bien en Perú y Venezuela hay una mayor participación del sector minero. De este bloque se seleccionaron Colombia y Ecuador como países representativos para el tema de agronegocios.

Por último, se encuentra el bloque de países centroamericanos, los cuales se caracterizan por la importancia de la población indígena, por tener economías pequeñas, con un sector agropecuario importante y por vínculos de intercambio más intensos con Estados Unidos de América. Como países representativos se escogieron a Costa Rica, El Salvador y Guatemala.

Especificidades socioeconómicas que inciden en el ámbito de agronegocios

Los antecedentes históricos influyen sobre el marco normativo e institucional de cada país y simultáneamente sobre el ambiente de agronegocios. En el conjunto de países seleccionados, Costa Rica y Chile se destacan por la estabilidad de sus instituciones que han facilitado a su vez el desarrollo de una economía de mercado y de la inversión foránea.

Además de los aspectos comentados, recientemente algunos de estos países han superado situaciones de intensos conflictos y guerra civil, como El Salvador y Guatemala. Otra característica de los países centroamericanos es una alta proporción de población indígena. Colombia también ha debido sufrir las consecuencias de conflictos armados, con distintos grados de intensidad.

Guatemala, y en particular el Salvador, presentan casos interesantes por los procesos de paz que han emprendido recientemente, así como por la incorporación de la población rural marginada a proyectos de desarrollo en el tema de agronegocios. Por el contrario, Colombia continúa afrontando el efecto del conflicto de manera generalizada, aunque con mayor impacto en el sector rural, con su efecto negativo en todos los aspectos contractuales públicos y privados.

Criterios de selección de los casos

Los casos seleccionados en cada país corresponden a pequeños productores, que participan preferentemente en la producción agrícola y que han tenido éxito en el desarrollo de vínculos con empresas comerciales de procesamiento y/o comercialización interna o externa.

Se dio prelación a aquellos casos en los cuales los pequeños productores han participado en procesos de organización sostenible; en el curso de dichos procesos, se han incorporado dentro de la propia actividad de los pequeños productores o de su organización, distintas formas de agregación de valor a la producción primaria.

En general, en la mayor parte de los países, un caso corresponde a pequeños productores que venden principalmente a mercados de exportación y otro para los mercados internos a supermercados o cadenas y otros agentes.

Casos seleccionados en cada país

Los casos seleccionados en cada país fueron los siguientes:

- En Argentina: FECOAGRO, para la producción de semillas hortícolas y forrajeras.
- En Colombia: Moras del Oriente y uchuva para exportación en Sumapaz.
- En Costa Rica: Asociación de Producción e Industrialización de Lácteos.
- En Chile: exportación de paltas y cítricos de COOPEUMO Ltda. y espárragos, moras y frambuesas de la Cooperativa de Chacay.
- En Ecuador: queserías comunitarias de la Parroquia Salinas y agroempresas procesadoras de yuca.
- En El Salvador: Cooperativa SOCOAGRO y Asociación de Añileros de El Salvador.
- En Guatemala: Cooperativa «El Limón» y Cooperativa «Cuatro Pinos» de producción e industrialización de frutas y hortalizas.

Definición de agronegocios

Se consideró como Agronegocios la expansión de los negocios del sector agropecuario y rural y de sus cadenas, a partir de relaciones que involucran estructuras contractuales, alianzas o asociaciones ejecutadas principalmente por el sector privado a partir de los productores del sector agropecuario, sostenibles a largo plazo, que involucran, además de un conjunto asociado de agricultores, a diversos agentes exógenos o de las cadenas agroindustriales y que podrían contar o no, con el apoyo de las políticas públicas.

Estos acuerdos se realizan con el fin de garantizar condiciones básicas para el avance de una producción competitiva, así como el desarrollo de encadenamientos de los procesos productivos, principalmente post-cosecha, hacia el procesamiento, comercialización, oferta de servicios a la cadena, gestión y establecimiento de nexos con los consumidores finales.

Metodología para el desarrollo de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se siguió el siguiente procedimiento:

- Revisión de bibliografía y de estudios de caso: se hizo una revisión de literatura, tanto en el tema de agronegocios como en el de agrupamientos empresariales o conglomerados. Esta experiencia se ha incorporado en el desarrollo del proyecto.
- Para la ejecución de la investigación, se hizo un documento de referencia para los consultores, se diseñó un cuadro guía de investigación, un informe de avance y el informe final. Estos documentos, elaborados por CEGA han sido comentados y reelaborados con la activa intervención de PRODAR y FAO/AGST.
- PRODAR realizó contactos con sus asociados para la selección de los casos y para la elaboración de los informes por país. Los casos se escogieron atendiendo a su impacto y su calidad de ejemplo demostrativo en el vínculo de agronegocios, con pequeños productores. En la mayor parte de las veces había documentación anterior sobre el caso; la información fue complementada mediante entrevistas a los distintos agentes y beneficiarios que participan en el acuerdo de agronegocios.
- Los consultores asociados a PRODAR se hicieron cargo de los estudios de caso en los distintos países, y enviaron un informe preliminar, el cual fue revisado y al que se le hicieron las observaciones del caso.

Planeamiento del marco conceptual

En esta parte se realiza una presentación analítica en el tema de vínculos de agronegocios a partir de los estudios de caso realizados.

Varios problemas surgen alrededor del tema de agronegocios con relación a los pequeños productores: ¿participan en la creciente expansión de los agronegocios rurales?; ¿de qué manera?; ¿qué aspectos endógenos (al sector agropecuario y rural, a los productores) contribuyen a promover y a expandir este tipo de intervención?; ¿hacia donde se orienta la intervención de los pequeños productores en agronegocios?; ¿qué aspectos endógenos contribuyen a promover y a expandir los vínculos de agronegocios a partir de los pequeños productores?; ¿cuál ambiente es propicio o adverso para los vínculos de agronegocios que involucran a los pequeños productores en lo que concierne a las políticas públicas y privadas y al entorno macroeconómico?; ¿cómo se desarrollan los vínculos de agronegocios para pequeños productores rurales en un contexto de globalización? o, ¿qué impactos tienen dichos vínculos en el nivel de vida de los pequeños productores?

Antes de abordar estas interrogantes se proponen algunas definiciones importantes con relación al vínculo de agronegocios:

Se denomina **vínculo de agronegocios** a cualquier vínculo que además de contribuir a expandir los negocios, sea susceptible de convertirse en una relación contractual, aunque en el momento de hacer el estudio no lo sea. Por ejemplo, el servicio de capacitación técnica o empresarial que suministra, ya sea el Estado o la organización asociativa, son susceptibles de convertirse en un vínculo de carácter contractual, con un tercero.

Vínculo de agronegocios nodal es aquel que estructura o es base de la red de vínculos de agronegocios y genera una serie de vínculos de agronegocios múltiples. Por ejemplo, un vínculo de agronegocios nodal es el que se presenta entre una organización asociativa y el socio o beneficiario, ya que de este vínculo se desprenden múltiples vínculos para atender distintos frentes de la producción, del procesamiento y/o comercialización. Un vínculo de agronegocios secundario es el que no tiene una importancia semejante, debido a que no origina ningún otro tipo de vínculos.

Vínculo de agronegocios matricial es el que, aún sin tener una presencia tangible en la estructura organizativa, es, por su importancia, fuente de una red de vínculos de agronegocios derivada. En general, todo vínculo que signifique la creación y consolidación de fuentes de innovación aplicables tienen este carácter de matricial. Por ejemplo de vínculo de agronegocios matricial es el que se establece para realizar investigación básica y aplicada en la tecnología agroindustrial o productiva. También tienen este carácter los vínculos que significan innovaciones en la oferta de servicios a la producción, como el desarrollo técnico de una infraestructura de frío en cadena, o las innovaciones institucionales que permiten la creación de formas novedosas de financiamiento como un fondo de reservas, de inversiones o un fondo de estabilización de precios. El vínculo de agronegocios matricial da lugar a vínculos de agronegocios derivados, como por ejemplo, en el caso de la cadena de frío, en capacitación, mantenimiento, transporte especializado, servicio de almacenamiento, diseño de empaques y otros.

Vínculo de agronegocios endógeno es el que la organización asociativa define, especifica y torna tangible, de tal manera que causa un costo y un beneficio para la organización y/o sus beneficiarios. Este vínculo endógeno usualmente es asumido por la organización asociativa. Un vínculo de agronegocios exógeno es el que se suministra a través de terceros a la organización asociativa y/o a sus beneficiarios; este puede causar un costo explícito o no, dependiendo de los acuerdos a los que se llegue con terceros o con organizaciones gubernamentales.

Vínculo de agronegocios estabilizador con capacidad de fijar o de estabilizar la relación de agronegocios es aquel que tiene consecuencias duraderas, a largo plazo y positivas en la forma como se relacionan la organización asociativa y los productores para adelantar los procesos productivos. Un ejemplo de este tipo de vínculos es el que promueve el desarrollo de habilidades técnicas o empresariales que requieren, simultáneamente, hacer uso de mayores niveles de educación y de calificación. Es el caso del trabajo aplicado por ejemplo en uso y administración de riego, en control de calidad y en planificación de la oferta. Un vínculo inestable, sin capacidad de fijación, es por ejemplo el que se crea alrededor de un líder, sin una estructura organizativa que lo soporte.

Varias fuerzas con un gran impacto económico han incidido en el ambiente de agronegocios bajo un marco de globalización. De una parte, los avances técnicos que privilegian el desarrollo de servicios, de medios de transporte y de las comunicaciones. En segundo término, surge una competencia más aguda, ya no entre empresas individuales, sino entre conjuntos de empresas agrupadas como conglomerados o como estructuras corporativas, entre las cuales han venido ocurriendo simultáneamente procesos crecientes de concentración de la propiedad.

El cambio técnico

Los vínculos de agronegocios, pueden clasificarse como vínculos de carácter productivo o referidos a los procesos de transformación, y vínculos de servicios y gestión de la producción (los cuales corresponden en su casi totalidad a los procesos y costos de transacción).

Aunque los dos tipos de vínculos tienden a estar asociados y a condicionarse recíprocamente, es decir, a mayor variedad y número de vínculos de carácter productivo se requieren más y diversos vínculos de servicios para la transacción del producto y no es necesariamente es una relación determinante. En algunos de los casos analizados, se destacan los vínculos para la negociación como resultado de la fortaleza organizativa y de su capacidad para atraer el apoyo del sector público y privado o de los apoyos explícitos a nivel de las políticas.

Los vínculos de agronegocios se hacen endógenos a la organización en la medida en que hay una intervención explícita de fomento, ya sea del gobierno o de terceros. Ello puede significar que se transfiera a la organización asociativa la gestión directa de los servicios y se asigne un presupuesto necesario para ello, si las escalas de operación lo justifican y en tanto que los requerimientos del mercado y del entorno obligan a cumplir con nuevos requisitos de calidad y demás colaterales. Por el contrario, se mantienen exógenos a la organización o cuando hay un entorno regional propicio, con diversidad de encadenamientos horizontales, cuando se trata de un negocio lucrativo, de alcance limitado, o cuando el Estado contrata con terceros.

El cambio técnico en el medio rural se manifiesta en el desarrollo de la agroindustria rural, a través de la generación, en el seno de la organización asociativa, de nuevos encadenamientos para agregación de valor en el producto primario. Ello ocurre mediante procesos de industrialización o por incorporación de trabajo calificado y de servicios, que agregan valor, aún a los procesos artesanales. Según sea el énfasis, en el primer caso se desarrollan economías de escala, con uso intensivo de maquinaria y/o infraestructura productiva, como estrategia competitiva. En el segundo caso se promueven nichos especiales de mercados, que enfatizan el servicio a los clientes. Se puede considerar que el desarrollo de encadenamientos crea un ambiente propicio para los agronegocios, en la medida en que requiere de agentes, servicios, empresas y nuevas habilidades laborales y empresariales. El principal problema que surge es, como inducir este desarrollo de nuevos encadenamientos en las sociedades rurales. Este tema se analizará más adelante, de acuerdo con las experiencias de los estudios de caso analizadas.

La competencia y las nuevas formas de integración

La competencia, por su parte, da lugar a que los conjuntos de empresas efectúen una revisión permanente de la forma como se organizan los negocios, así como el perfil de los productores que se sostienen o por el contrario, que pierdan terreno y perezcan en el mundo de los agronegocios. En esta forma, la competencia promueve nuevos procesos de coordinación organizativa, en los cuales el mercado de libre competencia se sustituye o complementa mediante contratos, acuerdos o por integración de las cadenas a nivel de la propiedad que pueden hacer mucho más eficientes las condiciones competitivas.

En este ambiente competitivo, la probabilidad de continuar, de manera exitosa, es prácticamente nula para los individuos que actúan al margen de una estructura organizativa. Esta estructura organizativa es la que tiene la capacidad de enfrentar una competencia creciente, mediante la adopción continua de innovaciones, ajustes y negociaciones en el entorno. En esta forma, la probabilidad de éxito se distribuye en una proporción cada vez mayor para la organización asociativa y el resto, de acuerdo con el desempeño del productor asociado.

En el nivel rural, la organización asociativa corresponde a varios tipos de estructuras. Se pueden encontrar organizaciones de cadena, con un alto grado de integración vertical, como es el caso de muchas cooperativas, las cuales diferencian espacialmente los procesos, y pueden intervenir a grandes escalas de operación con procesos industrializados. También hay conjuntos de productores, agrupados espacialmente, no solo a partir de procesos primarios, sino también de procesamiento artesanal o semiartesanal, en cuyo caso conforman conglomerados de agroindustria rural.

La estructura organizativa incluye una multitud de acuerdos que regulan las formas como el conjunto de empresas intercambian con el entorno, según sea la intervención del sector público o privado. La permanente renovación en las formas organizativas obliga al desarrollo de habilidades empresariales, tales como la capacidad de concertar, de negociar y de recurrir a un sistema de incentivos o de sanciones, según sea necesario.

A su vez, el tipo de arreglo institucional entre empresas y el sector público o privado incide en la órbita de intervención agroempresarial, la cual puede incorporar aspectos que antes eran del dominio del Estado (por ejemplo, el suministro de servicios como asistencia técnica, capacitación, crédito o cobertura de riesgos). También, la intervención del Estado o de acuerdos de cooperación intrabloques económicos pueden contribuir a moderar o a intensificar las presiones competitivas y, por lo tanto, el perfil de las agroempresas que permanecen o que desaparecen.

Se puede considerar que el surgimiento de nuevas formas de coordinación, distintas y complementarias a los mercados de competencia, favorecen el ambiente de agronegocios en la medida en que permiten la creación y la integración de nuevas actividades y servicios más complejos. Por el contrario, la «desinstitucionalización» de los agronegocios, o el marginamiento de una parte de los productores de las normas que regulan y que son acatadas por la mayoría puede incidir negativamente.

En este caso, la pregunta es, ¿cómo surgen estas nuevas formas de coordinación, así como el apoyo público y privado para que ellas se consoliden? Los estudios de caso permiten analizar algunas hipótesis al respecto.

Los efectos del desarrollo de los vínculos de agronegocios sobre los productores

Por último, se puede postular que no siempre una mayor complejidad en los vínculos de agronegocios, o nuevas formas de coordinación, favorecen necesariamente al productor

primario o a las distintas formas de agroindustria rural. El desarrollo de contratos puede significar nuevos arreglos de aparcería en la medida en que los productores no participan en el diseño y negociación de dichos contratos. Por otra parte, en los encadenamientos distintos al sector primario se pueden generar mayores índices de valor agregado, cuyos beneficios no necesariamente se redistribuyen hasta los productores o a sus organizaciones asociativas.

El aspecto problemático es: ¿cómo se logra obtener simultáneamente, un ambiente de agronegocios favorable que tenga a la vez efectos positivos sobre el nivel de vida de los productores primarios? Esta pregunta también será abordada a partir de las experiencias de los estudios de caso.

El impacto del entorno macroeconómico, sectorial y regional en los vínculos de agronegocios

Las políticas sectoriales o macroeconómicas pueden significar un conjunto de estímulos o de limitantes explícitos al desarrollo de vínculos de agronegocios. Una promoción decidida a este tipo de vínculos puede surgir, en el nivel sectorial, de mecanismos de fomento al surgimiento y desarrollo de estos vínculos, a través de apoyo financiero, tecnológico, empresarial, comercial y normativo. Es el propósito de las políticas en varios de los países que hacen parte del presente estudio, y que giran alrededor del desarrollo de las cadenas productivas. Aunque no se planteó en los estudios de caso, también los procesos de descentralización y de fomento a las regiones pueden tener impactos indirectos en el desarrollo local de las cadenas productivas.

La política macroeconómica puede discriminar de manera positiva o negativa los esfuerzos realizados en el nivel sectorial o regional, en la medida en que estos se subordinen a otras prioridades del conjunto nacional. Entre los aspectos macroeconómicos más importantes que inciden en el ámbito de los agronegocios se encuentran las políticas cambiarias, las tasas de interés y el flujo de capitales y las políticas de inversión e intercambio comercial. El aspecto central en este tema es: ¿cuál es el ambiente macroeconómico y sectorial favorable al desarrollo del vínculo de agronegocios, cómo se genera y se promueve?.

El marco conceptual y el desarrollo de los vínculos de agronegocios

Revisión bibliográfica y planteamiento del problema

Se han realizado varios estudios de caso exitosos sobre productos del sector agropecuario, a nivel nacional e internacional. Todos los casos exitosos conocidos han tenido impacto directo, en lo que se ha denominado en el marco conceptual como vínculos matrices, es decir, aquellos vínculos con capacidad para generar innovaciones que tienen potencial de expresarse en redes derivadas de vínculos de agronegocios, que son importantes para soportar el éxito. De esta forma y de manera general, el éxito de un producto se explica por el desarrollo de procesos de innovación a nivel tecnológico, empresarial, comercial o institucional, que conduce a un mejor posicionamiento de un producto en el mercado nacional o internacional.

Algunos de los casos exitosos (Jaffe, 1992) más sobresalientes y conocidos tienen como protagonistas a las organizaciones que promueven un producto para la exportación. Estos casos exitosos cumplían con un mínimo de requisitos, como un medio ecológico adecuado y ventajas comparativas por menores costos de la mano de obra y de los insumos. También contaron con la presencia de organizaciones, capitales y tecnología extranjera de tal manera que permitiera el acceso a la tecnología más avanzada y a la permanente capacitación y calificación de la mano de obra.

En la experiencia chilena, por ejemplo, se identifican como elementos asociados al éxito los avances e innovaciones en el tipo y la calidad del producto, el conocimiento del mercado,

los mecanismos de comercialización adecuados, la puntualidad en la entrega y la innovación tecnológica. En el caso del salmón chileno, por ejemplo, la participación de la Fundación Chile fue fundamental ya que introdujo la tecnología para el cultivo intensivo del salmón en balsas-jaulas. Para ello la Fundación recurrió a demostraciones prácticas de la explotación; asesoría a nuevas empresas y contacto con entidades extranjeras para adquirir el conocimiento necesario a nivel técnico y comercial.

Las **organizaciones exitosas** se caracterizan por el suministro al productor de un mínimo de servicios necesarios, como control sanitario interno y externo, control y capacitación para el manejo adecuado de la calidad, empaque y presentación, además de la garantía en la compra del producto. De manera complementaria se promovieron relaciones públicas para el desarrollo internacional de mercados, se hicieron discusiones para conjurar amenazas de tipo jurídico, se promovió la incorporación de empresarios innovadores y se contrataron estudios para la defensa jurídica del producto al nivel internacional.

Los casos exitosos cuentan a nivel organizativo con al menos una división comercial (o una comercializadora), una de mercadeo y una división técnica, la cual efectúa el control de calidad y otorga los sellos de calidad a quienes cumplen con los requisitos. La comercializadora negocia con las empresas en los mercados internacionales.

En varios casos analizados (como la industria del vino y el sector forestal), algunas circunstancias particulares incidieron en la ocurrencia del éxito, como por ejemplo la tradición, la capacitación y presencia de una masa crítica de personal calificado así como universidades o centros tecnológicos que han desarrollado ventajas y tecnologías en esos productos. El Estado, en muchas oportunidades, aceleró los procesos de innovación, ya sea a partir de incentivos a largo plazo y de exenciones tributarias, de aportes iniciales de capital o de seguridad e incentivos a la inversión extranjera para el desarrollo de cierto tipo de actividades.

Las **innovaciones** que garantizan el éxito han incorporado, de manera importante, los servicios, ya sea de transporte, almacenamiento, frío o entrega contra pedidos. Las innovaciones que se comentan a nivel de la producción primaria se orientan a una mayor precisión y certeza en los resultados de los procesos. En el caso de las frutas, por ejemplo, las innovaciones se han orientado hacia la localización competitiva, el diseño y manejo de los huertos, así como al mejoramiento de los sistemas de riego, cosecha y material genético certificado.

En el caso de las frutas hubo momentos críticos de cambio (Meller y Saez, 1995) en los cuales la cartera diversificada de productos frutales entra a ser decisiva para tener éxito en los mercados. Aunque inicialmente los productores controlaban la mayor parte de las decisiones, estas circunstancias cambian y la eficiencia empresarial, que antes se medía por la capacidad de adaptación del productor o del exportador para incorporar nuevas tecnologías y reaccionar ante los cambios en el mercado, pasa a medirse en función de su capacidad para enfrentar la crisis, el riesgo y la complejidad del negocio. En esta forma se redefinen los contratos, la participación y las normas básicas de interacción entre productor y exportador. Ingresan otros agentes y la fuerza de ventas se convierte en un factor fundamental.

La revisión de estudios de caso exitosos (Jaffe, 1992) encuentra que estos están acordes con los cambios en las condiciones del entorno y de los ingresos, como alimentos procesados cuya demanda interna crece de manera importante. Las organizaciones que hacen la comercialización final requieren de cantidades de suministro estables, distribuidas en el tiempo. Necesitan además completar los requerimientos mínimos en calidad y cantidad, los cuales son mayores en la medida en que los mercados crecen.

Entre las **condiciones del entorno** importantes se encuentran: la estabilidad macroeconómica; la seguridad suministrada por el Estado; la infraestructura; aspectos normativos y bienes públicos otorgados por el Estado en investigación y tecnología. En la medida en que están presentes estas condiciones y que se generan integraciones verticales (usualmente con el control final del procesador final o de la empresa comercializadora, la cual actúa con grandes escalas de operación), se encuentran productos exitosos. Algunos autores que han analizado casos exitosos cuestionan los esfuerzos orientados a aumentar los rendimientos en productos de bajo valor.

Otras evidencias de estudios de caso (Jaffe, 1992) señalan que los sistemas de pequeña producción y de gran producción tienen algunos requisitos comunes para el desarrollo de vínculos de agronegocios, tales como la disponibilidad de un acervo de conocimientos manifiesto en niveles de educación, usos e innovaciones tecnológicas, así como una oferta de financiamiento acorde para ejecutar los cambios e innovaciones tecnológicas y empresariales requeridas.

Sin embargo, la **pequeña producción** tiene algunas particularidades que influyen sobre el tipo de conexión que establece con los vínculos de agronegocios, de manera distinta cuando los protagonistas son empresas multinacionales que operan principalmente a través de amplias escalas. Tales particularidades son: en primer lugar, el uso de mano de obra; después, un comportamiento de carácter eminentemente adaptativo, ante los cambios en el entorno y, por último, las decisiones productivas que dependen en buena parte de la estructura, necesidades y relaciones del grupo familiar y social al que se pertenece.

Las innovaciones empresariales, asociadas al cálculo racional que anticipa, usualmente implican procesos previos de investigación básica relativamente costosos, así como inversiones de riesgo que permiten abrir paso de manera práctica y rápida a los nuevos bienes o servicios que deberán comercializarse. Con frecuencia, involucran gestiones ante el sector público para el financiamiento de estas inversiones previas, y para el usufructo de los resultados.

En los sistemas de pequeña producción esta conducta de anticipación al futuro está prácticamente ausente. Por lo tanto, es necesaria una organización asociativa con capacidad de copiar o emular a las organizaciones empresariales que operan a gran escala. Pueden surgir innovaciones en la medida en que se combina conocimiento empírico/artesanal (habitualmente transmitido mediante herencia cultural) y conocimiento científico. Los casos exitosos conocidos que involucran cambios rápidos e intensos en el ambiente de agronegocios con la participación de pequeños productores surgen de organizaciones híbridas, esto es, de asociaciones que integran un trabajo intensivo de tipo familiar con estrategias empresariales de gran escala, ya sea en los segmentos de procesamiento, de comercialización o de provisión de servicios productivos a los agricultores (Suárez, 2001).

Una organización híbrida puede asumir una estructura formal, como sucede por ejemplo, con las cooperativas, en las cuales coexisten empresarios grandes y medianos con pequeños. O puede plantearse como un sistema complejo de interrelaciones, coordinado por un ente o agente con gran poder de negociación, como ocurrió, durante varias décadas, con la Federación Nacional de Cafeteros en Colombia.

Los recientes desarrollos institucionales sugieren que tales estructuras organizativas podrían ser sustituidas parcial o complementariamente mediante contratos. Sin embargo, no se conocen casos de estructuras híbridas que ocurren principalmente mediante instrumentos contractuales.

Las principales características de las **estructuras híbridas exitosas**, es que asocian los instrumentos propios de la racionalidad empresarial y del cálculo lucrativo con las

características de la pequeña producción, como la adaptación. En esta forma, coexisten mecanismos de acumulación (fondos o capital para ahorro, inversión o riesgo), de conocimiento, investigación y capacitación (investigación, adaptación tecnológica, formación técnica y empresarial) y de comercialización (departamento comercial, políticas de ventas) junto con normas de incentivos, sanciones y de reciprocidad para apoyo de los procesos de cambio, modernización, emulación y aprendizaje.

El agente activo en estas estructuras simbióticas exitosas puede ser, tanto uno o varios agentes empresariales o con formas organizativas con tradición acumulativa (como las comunidades religiosas) o, en casos más bien excepcionales, el Estado o los gremios. En la medida en que se establece de parte del agente activo, no solo la conducta empresarial, sino el uso de los instrumentos que le son propios (el cálculo, la cuantificación, la anticipación) y de parte del agente pasivo la participación, la adaptación a sus normas culturales, la asimilación del régimen de incentivos y de sanciones, la redistribución equitativa de los beneficios y la adscripción de lealtad y adhesión a esta estructura organizativa, se está más cerca del éxito.

Los conglomerados **regionales o locales** pueden emular, a escala espacial, esta estructura simbiótica en la medida en que en ellos se establecen vínculos pertinentes y apropiados entre organismos financieros, educativos, comerciales y de capacitación, con los pequeños productores. Los conglomerados en Brasil, India e Italia ilustran ampliamente este tipo de estructuras (Rabelloti, 1996).

Los vínculos de agronegocios que se generan en el seno de esta estructura simbiótica son más susceptibles de diversificación y de desarrollo acorde con los cambios y las nuevas circunstancias de la globalización. La capacidad de cálculo y anticipación del empresario (por el uso de instrumentos cuantitativos, de información, de evaluación y del conocimiento) se aplica a las particularidades de la pequeña producción para generar nuevos instrumentos de conexión con el entorno. Un ejemplo ilustrativo al respecto lo ofrece el diseño de incentivos por parte de las cadenas de supermercados para la promoción de una oferta de maquilas entre los pequeños productores procesadores. Otro ejemplo es la difusión, a partir de los agentes empresariales activos, de información novedosa y pertinente para mantener una línea de innovaciones que de otra manera no tendría lugar entre los pequeños productores.

La estructura simbiótica, liderada por su parte activa o empresarial, puede inducir los cambios organizativos necesarios para hacer frente a una competencia más aguda, resultado de los procesos de globalización. Puede adoptar estrategias más agresivas, en la medida en que incorpora e intensifica los ingredientes empresariales (nuevos agentes, nuevos instrumentos de acumulación o de innovación), o induce un comportamiento empresarial más marcado, por parte de los productores que participan en los vínculos de agronegocios. Es el sentido de las alianzas estratégicas, de los incentivos para hacer más eficiente la producción, o de las sanciones ante el incumplimiento de las mayores exigencias del mercado. En un caso extremo puede incluso efectuarse una filtración de los socios y agentes, de manera que se otorgue prelación solo a aquellos más eficientes de acuerdo con las condiciones del mercado.

Un aspecto problemático es como puede impactar una estructura organizativa simbiótica en el mejoramiento del nivel de vida de los productores primarios. Al respecto se postula que la condición para que la organización simbiótica, con una alta participación de productores pequeños se mantenga y permanezca cohesionada, es la legitimidad. Y ella surge en la medida en que se incorporan dos tipos de instrumentos: unos, propios de la visión empresarial, como es la participación democrática de los individuos en la organización y en las decisiones que se adoptan, así como en los beneficios que se generan. El otro involucra las reciprocidades y las formas de redistribución equitativas de los beneficios, entre los asociados y en sus redes sociales a las que pertenecen (Suárez, 2001).

Estas dos condiciones simultáneas, de participación democrática y equitativa, con frecuencia no son un resultado tangible. Por el contrario, son procesos de ajustes, a lo largo de los cuales se manifiestan pugnas entre grupos de interés, o demandas por parte de los socios o de las empresas, como resultado de la interacción entre productores y agentes heterogéneos (Olson, 1968).

Otro problema que plantea la investigación es el impacto del entorno macroeconómico, sectorial e incluso regional o local en el ambiente de agronegocios. Este entorno se puede definir como la situación de los mercados y su relación con el desarrollo de los agronegocios. Un mercado interno amplio, sólido y creciente, incluso regional, es una condición importante de avance en los vínculos de agronegocios. Esta condición permite un mínimo de especialización del trabajo, de las ocupaciones y actividades, a la par de un desarrollo tecnológico que proyecta hacia el futuro a mercados de mayor envergadura, como los mercados internacionales. Algunas políticas sectoriales favorables, tales como líneas de crédito pertinentes bajo condiciones de fomento, intervención estatal regulada según acuerdos de integración de cadena (en materia de aranceles, desarrollo tecnológico, capacitación) requieren coherencia en el ámbito macroeconómico, en materia cambiaria y de inversión pública.

Capítulo 2

Los vínculos de agronegocios en los casos estudiados

Hay dos aspectos importantes a evaluar con relación a los vínculos de agronegocios. Uno es el tipo de vínculos que pueden haber surgido en los últimos años como resultado de procesos de globalización, y el otro es la forma como ha variado el contenido de los vínculos de agronegocios habituales. En la primera parte se describe y comenta el tipo de vínculos de agronegocios encontrados en los casos estudiados. En la segunda parte se presentan los casos concretos y en la tercera parte se comenta y discute el contenido de los vínculos de agronegocios y su evolución.

LOS ESTUDIOS DE CASO Y EL ENTORNO MACROECONÓMICO

Características de los estudios de caso

En esta sección se hará referencia a los casos desarrollados para la presente investigación, en particular en lo que concierne a los siguientes aspectos: i) desarrollo de los vínculos de agronegocios y factores asociados con ello; ii) impacto de los vínculos de agronegocios en cada una de las partes que participa, y iii) impacto de los vínculos de agronegocios en el nivel de vida de los productores.

En el Cuadro 1 se presentan algunas características básicas de los casos analizados. De los doce casos seleccionados, ocho corresponden a frutas y verduras, dos a procesamiento de lácteos y los dos últimos a productos como ñail y chili. De los doce casos seleccionados, seis involucran a materias primas intermedias para procesamiento industrial posterior y seis van a los mercados finales. Esta composición es indicativa de los avances en las últimas dos décadas en los mercados internos y externos de lácteos, frutas y hortalizas, los cuales en términos generales registran un mayor dinamismo que otros productos de consumo tradicional como cereales o tubérculos. También expresa los desarrollos de los mercados hacia la venta de productos de origen agropecuario con mayor valor agregado.

Los casos estudiados se clasifican, por el tipo de mercado, en seis productos destinados principalmente a la exportación, con vegetales, frutas y productos para nichos especiales de mercado (limón, almidón de yuca y ñail), cinco para el consumo interno y uno para mercado interno y para exportación.

Todos los productos de los estudios de caso tienen algún tipo de proceso posterior a la recolección, ya sea en adecuación y empaque, prelistamiento o procesamiento. Otra característica es que en nueve de los doce casos ha habido una intervención explícita en la gestación de la experiencia, ya sea del gobierno, de la cooperación internacional y de comunidades religiosas. Solamente en tres de los doce casos, los particulares han tenido el principal protagonismo. En el caso de Argentina, se trata de una iniciativa conjunta del gobierno y de los productores. Si bien los casos escogidos no pretenden representar el universo de experiencias de agronegocios, expresan la dificultad para iniciar y consolidar la experiencia de agronegocios con pequeños productores sin ningún tipo de apoyo exógeno.

CUADRO 1
Vínculos de agronegocios – casos seleccionados

Países y casos	Razón social	Apoyo inicial	Objetivo
1. Argentina FECOAGRO Ltda.	Federación de cooperativas	Gobierno y productores	Mejoramiento nivel de vida y producción semillas y producción agroindustrial
2. Colombia Moras de Oriente	Empresa particular	Particular	Procesamiento y comercialización de mora y de otras frutas
Exportadora de Uchuva	Empresa particular	Particular	Exportación de uchuva
3. Costa Rica APILAC	Asociación de productores	Particular	Procesamiento de leche
4. Chile COOPEUMO Limitada	Cooperativa	Gobierno	Proveer servicios para los productores de paltas y cítricos para exportación
Cooperativa Chacay	Cooperativa	Gobierno	Espárragos y frambuesas para la agroindustria de congelados
5. Ecuador Agroempresas en Manabí	Cooperativas y particulares	Gobierno	Procesadoras de yuca
Queserías comunitarias en Salinas	Organizaciones comunitarias	Comunidad religiosa y cooperación internacional	Procesamiento de quesos
6. El Salvador Azules	Asociación de productores	Gobierno y cooperación internacional	Producción y procesamiento de añil
SOCOAGRO	Cooperativa	Cooperativas y Cooperación internacional	Cultivo y procesamiento de chile
7. Guatemala Cooperativa Cuatro Pinos	Cooperativa	Cooperación internacional	Exportación de vegetales frescos
Cooperativa El Limón	Cooperativa	Comunidad religiosa y cooperación internacional	Deshidratación de limón

Se pueden identificar cinco tipos de organizaciones, en los casos analizados: i) cooperativas de primer grado (5 casos); ii) cooperativas de segundo grado (2 casos); iii) asociaciones de productores (2 casos); iv) empresas particulares de procesamiento y comercialización (2 casos) y, v) empresas comunitarias (1 caso). La figura jurídica más frecuente es la de cooperativa, con siete de los doce casos. Sigue en importancia la figura de Asociación de Productores, la cual, con frecuencia, no persigue beneficio alguno para la organización, sino para sus socios. La importancia e impacto de cada uno de los casos analizados se puede establecer por el tamaño de la actividad y el número de beneficiarios directos o indirectos involucrados.

Por su localización espacial, todos los productores asociados a los distintos casos comparten características como la cercanía; en algunos de estos casos se observan conglomerados de agroindustria rural, como ocurre con FECOAGRO, con las queserías de Salinas, las procesadoras de yuca del Ecuador y con Azules, de El Salvador.

En el Cuadro 2 se presentan indicadores de tamaño y de potencial de impacto de acuerdo con el número de beneficiarios directos e indirectos de cada uno de los casos analizados. El valor total de la producción que incorporan los casos en estudio es de al menos \$EE.UU. 15,5 millones anuales. Los beneficiarios son 3 327 productores directos y una población indirecta de por lo menos 22 000 personas.

CUADRO 2
Vínculos de agronegocios – algunos indicadores de los casos seleccionados

Países y casos	Año de creación	Valor producc	Valor producc	Nº beneficiarios directos	Nº benefic indirectos
		año 2000	benef.directo./		
\$EE.UU.					
1. Argentina					
FECOAGRO	1992	2 788 308	6 970,8	400	2 000
2. Colombia					
Moras de Oriente	1991	720 000	1 440,0	500	2 500
Exportador de uchuva	1986	2 880 000	19 200,0	150	750
3. Costa Rica					
APILAC	1993	558 754	3 229,8	173	865
4. Chile					
COOPEUMO Limitada	1969	2 936 500	6 719,7	437	2 432
Chacay Cooperative	1968	323 529	3 594,8	90	360
5. Ecuador					
Agroempresas en Manabí ¹	1985	1 305 600	n.d.	365	2 000
Queserías comunitarias en Salinas	1978	3 212 000	22 942,9	140	6 000
6. El Salvador					
Azules	2000	40 000	533,3	75	500
SOCOAGRO	1998	66 876	412,8	162	600
7. Guatemala					
Cuatro Pinos Coop. ¹	1979	375 000	n.d.	700	3 500
El Limón Coop.	1993	300 000	2 222,2	135	675
Total		15 506 567	4 660,8	3 327	22 182

¹ Utilidades de la organización asociativa

Argentina, Colombia y Chile representan la mayor parte del valor generado por las organizaciones analizadas, con cerca de un 62 por ciento del valor. Los beneficiarios directos de estos vínculos, en estos tres países, son aproximadamente un 47 por ciento del total de la población estudiada. Aunque los casos seleccionados no obedecen a criterios de representatividad, expresan el mayor tamaño de estas tres economías en comparación con las demás que se analizan.

Del conjunto de casos seleccionados, cerca de la mitad surgieron ante situaciones de una fuerte presión social y económica, lo cual motivó la intervención, ya sea del gobierno o de la cooperación internacional. En Chile, por ejemplo, las cooperativas se crean alrededor de 1968 como parte del proceso de reforma agraria. La cooperativa Cuatro Pinos inicia en Guatemala en el marco de un proceso de reconstrucción luego del terremoto de 1976. Las experiencias en El Salvador y otra de Guatemala se originan en el interés de hacer frente a problemas de pobreza.

Otro aspecto interesante de las experiencias analizadas es que casi todas se pueden considerar como recientes (década de 1990) en lo que concierne al avance del vínculo de agronegocios, en la medida en que las experiencias más antiguas, como las de Chile, la del procesamiento de yuca en el Ecuador, la Cooperativa Cuatro Pinos de Guatemala e incluso la de Moras del Oriente en Colombia, debieron sufrir reorganizaciones drásticas, ante cambios en el entorno de los negocios.

Algunas características de los beneficiarios reflejan condiciones del entorno que serán comentadas posteriormente. La gran mayoría de sus miembros tienen niveles de escolaridad muy bajos. Los asociados de las cooperativas de Chile son una excepción, dado que entre ellos hay una proporción relativamente importante de productores calificados (un 18 por

ciento). En los países andinos prevalecen los niveles de educación primaria. Los beneficiarios de El Salvador y Guatemala tienen los niveles de educación más bajos, ya que hace poco tiempo abandonaron su condición de analfabetos y están en el nivel de lectoescritura.

Las explotaciones primarias de los productores beneficiarios se caracterizan por la diversificación. En la casi totalidad de los casos, el producto comercial se cultiva en una parcela o área especializada de la finca (la cual se destina ya sea a pastos, al cultivo de la hortaliza o de los frutales) que permite aplicar una tecnología más intensiva, pero el resto se explota con cultivos diversos, tanto para la venta a los intermediarios locales como para autoconsumo.

Aspectos macroeconómicos de los países seleccionados

Toda la información que se analiza en este numeral, y que se presenta en los cuadros, tiene como fuente a la CEPAL (CEPAL, 2001). Los aspectos macroeconómicos y del entorno pueden influir en el avance en el vínculo de agronegocios a través de la magnitud del mercado interno, del patrón de crecimiento productivo, del desarrollo de su capital social y humano y de las relaciones de intercambio que establece con otros países.

La información disponible que se presenta en los Cuadros 3 y 4 indica que el tamaño potencial del mercado, definido por el valor del PIB y por el PIB por habitante, es bastante heterogéneo en el conjunto de países analizados; el país con mayor tamaño de economía como la Argentina, tiene un PIB 24 veces mayor que el país con la economía más pequeña, que es El Salvador. Estas diferencias trascienden hasta el nivel de PIB por habitante, que es un indicador de potencial de consumo individual, ya que es cinco veces mayor en Argentina que en Ecuador, el país con más bajo PIB por habitante.

CUADRO 3

Variables macroeconómicas y del entorno, millones de \$EE.UU., año 2000¹

	PIB	PIB/habitante	Consumo total	Ingreso disp. ²	Tasa desempleo
Argentina	270 455	7 303	196 367	263 462	15,1
Colombia	96 765	2 287	74 586	92 626	20,2
Costa Rica	14 824	3 685	9 908	13 218	5,3
Chile	80 757	5 300	47 323	71 573	9,2
Ecuador	17 916	1 417	14 398	17 020	14,1
El Salvador	11 002	1 753	9 123	11 660	6,5
Guatemala	17 737	1 558	13 369	17 829	n.d.

¹ en precios constantes 1995

² bruto real

CUADRO 4

Variables macroeconómicas y sectoriales, millones de \$EE.UU., año 2000¹

	PIB	PIB agrop	PIB minería	% participación PIB primario	% PIB industria	% PIB servicios ²
Argentina	270 455	13 622	4 711	6,8	15,2	48,3
Colombia	96 765	13 598	4 527	18,7	14,0	44,8
Costa Rica	14 824	1 726	16	11,7	15,6	37,0
Chile	80 757	5 228	9 341	18,0	15,6	33,8
Ecuador	17 916	2 123	1 616	20,9	23,1	41,0
El Salvador	11 002	1 322	48	12,5	18,4	41,0
Guatemala	17 737	3 586	156	21,0	9,7	43,0

¹ en precios constantes de 1995

² distintos de los servicios básicos

CUADRO 5
Variaciones en algunas variables macroeconómicas y del entorno, 2000

	Variación PIB ¹	Variación PIB Agrícola ¹	Variación PIB ²	% exportaciones sector primario ²	% exportaciones manufacturas ²	% exportaciones, servicios
Argentina	4,1	2,6	(0,6)	67,9	32,1	14,7
Colombia	2,7	1,5	2,7	65,9	34,1	12,7
Costa Rica	5,0	4,1	1,7	34,5	65,5	23,1
Chile	6,1	4,5	4,9	84,0	16,0	17,8
Ecuador	1,7	1,4	2,8	89,9	10,1	16,3
El Salvador	4,3	1,4	2,0	51,6	48,4	19,0
Guatemala	4,1	2,8	3,1	68,0	32,0	19,0

¹años 1990-1999

²año 2000; incluye agricultura y minería

Entre los países analizados se pueden distinguir tres grupos de países por el tamaño de su economía y potencial de consumo. El primer grupo lo conforman los países del Cono Sur, como Argentina y Chile. Se caracterizan por tener un mayor valor de PIB por habitante. El segundo grupo intermedio, lo conforman Colombia y Costa Rica. Por último, los más bajos niveles de PIB total y por habitante corresponden a Ecuador, El Salvador y Guatemala.

Los patrones de desarrollo económico difieren de país a país, sin que necesariamente correspondan al tamaño de su economía. Por ejemplo, la actividad primaria tiene un mayor énfasis en Colombia, Chile, Ecuador y Guatemala (ver Cuadro 4), en los últimos tres países debido al peso de la actividad minera, en la cual Chile tiene la posición más destacada.

Por otra parte, en Ecuador y El Salvador tiene mayor preponderancia la industria como renglón generador de valor, en tanto que Argentina y Colombia enfatizan más que el resto de los países el sector servicios.

Todos los países, con excepción de Costa Rica, exportan mayoritariamente bienes del sector primario (Cuadro 5). Ecuador y Chile alcanzan la más alta proporción en exportaciones del sector primario, debido al alto peso de sus exportaciones mineras. Un renglón de especial dinamismo en las exportaciones de algunos países son los servicios. Los países centroamericanos tienen el mejor posicionamiento al respecto, por cuanto exportan servicios como el turismo y maquilas principalmente para el hemisferio norte.

En general, la posición competitiva de la mayor parte de los países de América Latina fue afectada en la década de 1990 debido a una persistente revaluación de las monedas nacionales; los flujos de capitales especulativos y las elevadas tasas de interés domésticas fueron factores propicios. Este fenómeno ocurrió entre 1987 y 1994 y afectó principalmente a las economías de Argentina, Colombia, Chile y Ecuador.

Por último, es necesario anotar que las tendencias de crecimiento económico más reciente pueden ser contradictorias con la trayectoria observada en la última década. Es el caso de las situaciones de estancamiento o recesivas que se observan en Argentina, Colombia y Costa Rica desde hace unos dos años. Las economías centroamericanas han registrado un desempeño positivo desde la década de 1990, alentadas por un sector externo en expansión, a partir de las actividades de maquila y ensamble para los Estados Unidos de América, además de la venta de otros servicios.

Otras variables que pueden incidir en el ambiente de agronegocios son las que se relacionan con la población y sus características socioeconómicas. Colombia tiene la mayor cantidad de población, seguida por Argentina. Sin embargo, la deficiente generación de valor por habitante y la inequitativa distribución del ingreso restringen notoriamente su capacidad de consumo (Cuadro 6).

CUADRO 6
Distribución del ingreso de los hogares

	Participación en el ingreso total del			
	40 % más pobre		10% más rico	
	1990	1999	1990	1999
	(%)			
Argentina ¹	14,9	15,4	34,8	37,0
Colombia	8,4	6,7	41,8	40,1
Costa Rica	16,7	15,3	25,6	29,4
Chile	13,2	13,8	40,7	40,3
Ecuador	17,1	14,1	30,5	36,6
El Salvador ²	15,4	13,8	32,9	32,1
Guatemala ³	11,8	12,8	40,6	40,3

¹El año inicial es 1994; ²el año inicial es 1995; ³el año inicial es 1989

Los tres grupos de países que ya se han planteado para el análisis, efectivamente guardan una correspondencia semejante en lo que concierne a las características socioeconómicas de la población y su nivel de desarrollo. El grupo de países del Cono Sur tiene una menor proporción de población rural, cuyo crecimiento es muy bajo o negativo. La población analfabeta es menor del cinco por ciento. Una proporción mayor del 90 por ciento de la población rural tiene más de cinco años de educación. La pobreza afecta a menos de un 25 por ciento del total de habitantes rurales.

Con relación a estas variables, el comportamiento de Colombia se asemeja al de los países más pobres, como reflejo de los problemas de violencia y de alta concentración del ingreso. Colombia, El Salvador y principalmente Guatemala tienen un elevado porcentaje de población desnutrida (Cuadro 7). El analfabetismo es particularmente crítico en Ecuador, El Salvador y Guatemala. Cerca de la mitad de los habitantes rurales de Colombia, El Salvador y Guatemala y probablemente Ecuador no han cursado más de cinco años de educación formal. En estos mismos países, la pobreza rural y la miseria afecta a la mayoría de la población.

En el conjunto de los distintos países, en particular los que han sido afectados por conflictos civiles y que han entrado en acuerdos de paz, como El Salvador y Guatemala, las políticas de descentralización han venido ganando importancia en los últimos años. Se ha tratado de promover una mayor participación de las regiones en la definición y/o ejecución de las políticas.

Por último, la intensidad del intercambio es otra variable que puede incidir en el avance de los vínculos de agronegocios. En el Cuadro 8 se presentan algunos indicadores de grado de apertura de la economía, como es la relación entre exportaciones y PIB y entre importaciones

CUADRO 7
Variables de la población rural, año 2000

	Población (1 000)	% población rural	Variación población rural %	% población rural desnutrida	Tasa mortalidad infantil %	Población analfabeta %	% población con 5 años o menos de educación rural
Argentina	37 032	10,4	(1,1)	0,0	20,0	3,1	n.d.
Colombia	42 321	25,5	0,1	13,0	25,6	8,2	46,2
Costa Rica	4 023	35,5	1,9	6,0	10,9	4,4	18,5
Chile	15 211	14,3	0,7	4,0	11,6	4,3	10,7
Ecuador	12 646	37,3	0,3	5,0	41,5	14,4	n.d.
El Salvador	6 276	45,0	1,6	11,0	26,4	21,3	49,7
Guatemala	11 385	59,6	2,3	24,0	41,2	31,3	67,3

CUADRO 8
Variables relacionadas con el comercio exterior

	Exportaciones/PBI		Importaciones/PBI	
	1990	2000	1990	2000
Argentina ¹	0,09	0,09	0,03	0,08
Colombia	0,17	0,16	0,14	0,14
Costa Rica	0,26	0,35	0,40	0,38
Chile	0,27	0,25	0,23	0,24
Ecuador	0,25	0,35	0,17	0,25
El Salvador ²	0,09	0,10	0,20	0,29
Guatemala ³	0,15	0,14	0,22	0,26

¹ Año inicial: 1994.

² Año inicial: 1995.

³ Año inicial: 1989.

y PIB. Los índices más altos de intercambio en importaciones corresponden a los países con fuerte orientación minera, como son Chile y Ecuador, así como los países de América Central, los cuales se destacan en la venta de servicios, y a la par, en la importación de bienes de consumo y de bienes durables.

Los bloques comerciales son una posibilidad de expansión del potencial de mercado. De acuerdo con la CEPAL, el bloque comercial de América Central, el Mercado Común Centroamericano (MCCA) representa un 23 por ciento del total de exportaciones de los países miembros. Sobresalen como país origen de las exportaciones Costa Rica, El Salvador y Guatemala los cuales suministran principalmente productos químicos y alimentos. El Bloque Andino significa un 9 por ciento de las exportaciones para sus países miembros; se destacan como países exportadores Colombia y Venezuela. Por último, el MERCOSUR capturó un 21 por ciento de las exportaciones totales de sus miembros, con la importante participación de Argentina y Brasil. Chile no participa en ningún acuerdo de integración regional. A diferencia de la mayor parte de los países analizados, su mercado más importante no son los Estados Unidos de América sino la Unión Europea.

La conexión de estos aspectos macroeconómicos y del entorno que se han analizado con el vínculo de agronegocios corresponde a los siguientes comportamientos.

Por una parte, con los resultados económicos de los vínculos de agronegocios analizados. La casi totalidad de los casos que muestran buenos resultados económicos se explica porque los productos se destinan a nichos de mercado muy específicos, que no hacen parte de la tendencia depresiva de precios internacionales para productos básicos (como ocurre con el añil, las uchuvas, el limón deshidratado, el almidón de yuca o las hortalizas) o a mercados internos dinámicos (lácteos, frutas). Por el contrario, los productos con mayor exposición a los mercados internacionales de productos básicos, como ocurre con las frutas y granos, han debido afrontar los efectos negativos tanto de los bajos precios como de la revaluación de la moneda.

La depresión de los mercados internos de los países, como resultado de las bajas tasas de crecimiento económicas son igualmente una condición adversa para el desarrollo de los vínculos de agronegocios. La baja demanda afecta negativamente los resultados económicos y la posibilidad de que los vínculos de agronegocios persista a largo plazo.

Las otras variables del entorno que inciden en el vínculo de agronegocios son el nivel educativo y el grado de desarrollo humano y social. Bajo circunstancias precarias, como ocurre con la mayor parte de los países analizados, parte de los vínculos de agronegocios se orientan a ejercer una labor redistributiva y de equidad que debiera corresponder al Estado, con los consiguientes sobrecostos administrativos. Los mismos beneficios del vínculo de

agronegocios consisten en remediar parte de esta precariedad en las condiciones de vida, mediante programas de mejoramiento en nutrición, salud, vivienda y otros.

Por otra parte, los mejores niveles educativos inciden directamente en la posibilidad de avanzar en el desarrollo de vínculos de agronegocios de orden técnico y de gestión empresarial, como lo ilustra claramente el estudio de Chile. En los dos casos de Chile, los productores tienen un mayor nivel educativo y de calificación, lo cual permite el uso de información para realizar un control y seguimiento cuidadoso a la calidad del producto, así como a la planificación de la oferta. Por la misma razón, están más habilitados para incluir en sus vínculos de negocios acuerdos para transferencia de tecnología, suministro e intercambio de información y control de calidad.

En caso contrario, se pierde toda capacidad para hacer frente, mediante la aplicación de la tecnología y del conocimiento, a situaciones novedosas o profundamente cambiantes del entorno. Los procesos conservan un nivel artesanal, que se manifiesta en unidades productivas aisladas, y en el mejor de los casos, como ocurre en el Ecuador con las queserías de Salinas, se está ante un proyecto de gran impacto por su intervención de carácter redistributivo.

La política sectorial y el desarrollo de vínculos de agronegocios

En todos los países analizados las políticas sectoriales de apoyo al sector agropecuario han sido semejantes desde finales de la década de 1980. Estas políticas coinciden en una menor intervención directa del Estado, con el propósito de promover una mayor participación de los particulares en actividades que durante largo tiempo estuvieron a cargo del sector público. En esta forma, se afectaron las actividades de investigación básica, asistencia técnica, capacitación, comercialización y crédito de fomento subsidiado.

De manera generalizada, se ha tratado de promover una mayor apertura de las economías y una mayor integración a los mercados mundiales mediante una disminución de los aranceles, eliminación de cupos de importaciones, de los distintos mecanismos de protección y de precios intervenidos. Simultáneamente, se han venido extendiendo acuerdos de comercio preferenciales ya sea por bloques o bilaterales que afectan el tamaño de la demanda. Los principales bloques a los que pertenecen o en los que participan activamente los distintos países son: Argentina y Chile en el Cono Sur; Colombia y Ecuador en el bloque andino y los países centroamericanos en el bloque comercial de América Central, además de los múltiples tratados por países y por productos.

En la reestructuración de las políticas de financiamiento al sector agropecuario, se dio prioridad al saneamiento de la cartera y se eliminaron los subsidios a las tasas de interés. El gobierno empezó a incursionar en otros servicios, como suministro de información de los mercados internacionales, con el propósito de incidir en menores costos de transacción. Otras políticas que se desarrollaron de manera generalizada en los distintos países han sido la de bandas de precios, el financiamiento de mecanismos de almacenamiento y comercialización a los particulares, el desarrollo de la agricultura por contrato y el traslado de servicios como el de asistencia técnica y apoyo a la organización a agentes privados.

Las políticas anteriores, que buscaban una redistribución en el acceso a algunos activos como la tierra, se debilitaron para buscar un mayor protagonismo de las relaciones de mercado. Sin embargo, el balance del acceso a los productores de menos recursos a través de dichos mecanismos es bastante deficiente, ya que en general han mostrado, en la práctica, ser poco operativos en lo que concierne a permitir el acceso de los más pobres a los recursos productivos. En la mayor parte de los países analizados no ha habido modificaciones estructurales, por ejemplo, en la estructura de distribución y tenencia de la tierra.

Distintos análisis coinciden que en general, en los países de América Latina se ha intensificado un modelo polarizado de desarrollo, a partir del cual se destacan unas pocas actividades líderes, modernas y competitivas, de carácter empresarial, que se orientan a la exportación, en tanto que los productos agrícolas en los que se aplica la mano de obra familiar y se destinan al mercado interno permanecen poco tecnificados y pierden competitividad.

Con relación a los casos que se analizan, el impacto de la política sectorial en el vínculo de agronegocios se manifiesta, de una parte, en el debilitamiento de servicios necesarios para el desarrollo y permanencia de la actividad, como es el crédito de fomento, la asistencia técnica y la transferencia de tecnología. El servicio de crédito, por ejemplo, no ha sido sustituido por la oferta de los agentes privados, los cuales igualmente encuentran un elevado riesgo en este tipo de inversión. En cuanto a la asistencia técnica, con bastante frecuencia está a cargo de casas distribuidoras de insumos, cuyo principal propósito es de carácter comercial.

Hay algunas excepciones a este patrón de comportamiento generalizado de debilitamiento en el uso o calidad de los servicios. Ello se explica por las transferencias ya sea del gobierno o de la cooperación internacional que permite que las organizaciones mantengan y aún, mejoren la calidad de estos servicios, como ocurre con Chile y El Salvador. La política sectorial de Chile es una excepción a la política general para la mayor parte de los países, ya que fomenta de manera explícita el desarrollo de nuevos vínculos de agronegocios, con la activa participación de la empresa privada y de las organizaciones gubernamentales que se orientan a realizar innovaciones tecnológicas, de gestión empresarial y de mercados.

Otras excepciones interesantes se observan en los casos de las Queserías de Salinas en Ecuador y de Moras del Oriente en Colombia, en los cuales son agentes privados los que efectivamente han entrado a suplir las necesidades de servicios en materia de transferencia de tecnología, asistencia técnica, capacitación y crédito. Las universidades regionales y otras organizaciones de carácter horizontal, como cooperativas de servicios, desempeñan un papel importante al respecto. Las carencias en materia de financiamiento han sido suplidas mediante arreglos asociativos. En los dos casos, se cuentan con antecedentes de tradición asociativa, inducidos por la iglesia o por agentes privados. En Antioquia, para el caso de Colombia, hay una historia de cooperación, inherente a la población colonizadora de origen español y libre de todo lazo de servidumbre.

En una perspectiva favorable, los nuevos ámbitos de intervención directa o indirecta del gobierno han incidido en los vínculos de agronegocios a través de la promoción y desarrollo a nivel comercial. Los gobiernos en general han apoyado los esfuerzos de desarrollo de mercados internacionales, así como el uso de información con el objeto de disminuir el riesgo y la vulnerabilidad de los productores. Chile ilustra este tipo de evolución de los vínculos de agronegocios, con una fuerte intervención del gobierno o de entidades que participan en este tipo de programas auspiciados por el Estado. Ello ha dado lugar a la utilización de nuevas habilidades empresariales por parte del productor y de las organizaciones, en la planeación de la producción, de las compras y así mismo, de los requerimientos en insumos y demás servicios.

Además de los aspectos comentados, han surgido nuevas formas de acuerdo públicas y privadas para la modernización y avance competitivo de las cadenas agroindustriales, que han incidido directa o indirectamente en el avance de los vínculos de agronegocios. Es lo que ha ocurrido con acuerdos y mesas de competitividad por cadenas (como en Colombia) o por segmentos (como el agroindustrial en Chile) y también con las alianzas para la productividad y para la competitividad. Con este propósito se han creado nuevos instrumentos, tales como los fondos de competitividad o parafiscales. Se han adoptado políticas impositivas de fomento, en pro de los procesos de agregación de valor, con transferencias de impuestos a programas de innovación y desarrollo de la cadena agroindustrial.

Por cuenta de estos procesos, han surgido iniciativas para suplir vacíos en la oferta de crédito, a través del desarrollo de formas de ahorro y créditos locales, como es el caso de las Queserías de Salinas y de Moras del Oriente, o de formas de negociación directa con programas de Cooperación Internacional, como es el caso de FECHOAGRO. Otros vínculos de agronegocios emergentes, que vale la pena destacar dado el menor protagonismo del Estado, son los de alquiler de maquinaria y venta del servicio de procesamiento (casos de Argentina y Chile), asesoría informativa, contable y jurídica (en Chile y El Salvador) y programas redistributivos, como compra de tierras para uso colectivo en Argentina y Ecuador.

El desarrollo comercial a partir de los vínculos de agronegocios merece una mención especial. Las organizaciones que han surgido o persistido en los últimos diez años deben considerar de manera explícita una política comercial para facilitar el acceso a los mercados. Prácticamente, esta necesidad ha sido el factor motriz para las organizaciones asociativas. En los casos analizados, se destaca el desarrollo comercial logrado por las cooperativas de Argentina y Chile, así como las de El Salvador y Guatemala.

En síntesis, las políticas macroeconómicas y sectoriales, así como el entorno externo en general han sido predominantemente adversas para el desarrollo de vínculos de agronegocios en los que participan los pequeños productores, debido a la revaluación de la moneda nacional y a la pérdida de competitividad para la mayor parte de los países, a la pérdida de valor de los productos que se exportan y al debilitamiento de la intervención del Estado en aspectos esenciales de la producción como el financiamiento en condiciones de fomento, la investigación, la transferencia de tecnología y la asistencia técnica, sin que esta deficiencia haya sido compensada por agentes particulares.

En el conjunto de casos estudiados, logran ser exitosos y trascender las condiciones adversas aquellos de países con una política explícita de fomento, como en Chile, con una amplia cooperación internacional que suple las carencias del Estado, como en América Central o en regiones con desarrollo de encadenamientos horizontales, como en Salinas (Ecuador) y en Antioquia (Colombia). Estos países han aprovechado avances planteados por la misma política sectorial, para inducir un mayor protagonismo de los sectores privados.

En los casos estudiados, son exitosos tanto en su impacto como a nivel económico, aquellos productos que se destinan a nichos de mercado particulares, que permiten sostener el valor del producto o que satisfacen demandas internas de mercado que no pueden suplirse mediante importaciones (seis de los doce casos analizados). Simultáneamente, formas de organización con influencia cultural (por intervención religiosa o por herencia asociativa) permiten neutralizar en parte los efectos negativos de unas políticas adversas.

Vínculos de agronegocios en los casos estudiados y las políticas sectoriales

En los distintos países se observan grados variables de relación de los vínculos de agronegocios con las políticas sectoriales. De manera general, el conjunto de los países coincide en mantener un apoyo explícito en mayor o menor medida a nivel tecnológico de la producción primaria, que se manifiesta en una mayor frecuencia de vínculos de agronegocios entre las organizaciones productivas con entes estatales que prestan este tipo de servicios, principalmente asistencia técnica y capacitación.

El conjunto de los países tiene una política poco definida con relación al apoyo y promoción de los vínculos de agronegocios. Los países han tratado de avanzar en acuerdos de competitividad y alianzas públicas y privadas a partir de los principales rubros de la producción agrícola y agroindustrial. Algunos o varios de los instrumentos que se han

diseñado, se han aprovechado de manera tangencial, por varios de los países, para consolidar las experiencias organizativas.

Chile constituye una excepción entre todos los países analizados. En este país, los consultores consideran que en los últimos veinte años se ha contado con un entorno macroeconómico sólido, que ha permitido una eficaz operación de los instrumentos de apoyo sectoriales tales como los créditos CORFO, reintegro a las exportaciones de PROCHILE, cofinanciamiento para grandes y medianas obras de riego, programas de promoción de exportaciones, desarrollo de infraestructura portuaria, modernización de los procedimientos aduaneros y de la banca, entre otros.

Los casos estudiados en Chile se benefician de una clara definición política y económica de apoyo a los procesos agroindustriales en el marco de la apertura comercial que se manifiesta en el desarrollo e impulso a las cadenas y vínculos agroindustriales con pequeños productores. Así es como el INDAP ejecuta programas específicos para la promoción de agricultura por contrato. AGROCHILE, organización creada en 1999, surge como una plataforma de apoyo empresarial para las organizaciones de pequeños productores.

Con el apoyo del INDAP, COOPEUMO financió un estudio estratégico para la organización y un estudio de mercado para apoyo de la comercialización de la producción campesina. A través de los programas de transferencia de tecnología y como resultado del estudio de mercado, se instaló un puesto de venta directa para la comercialización de fruta; así mismo, logró el financiamiento parcial para el empaquetado de frutas y hortalizas. Con CORFO, se tramitó la aprobación de un proyecto dedicado a la comercialización de frutas. La cooperativa, con el apoyo de PROCHILE, realizó una misión de exportaciones a los Estados Unidos de América y además ha ampliado sus esfuerzos para la comercialización directa en el exterior.

Por su parte, la Cooperativa Chacay ha participado en un programa de Promoción de Alianzas con Agroindustrias, liderado por el INDAP en la década de 1990. Este programa generó un ambiente favorable a la creación de vínculos agroindustriales, entre empresas del sector privado y las organizaciones campesinas. Los productores ingresaron en esta red, la cual facilitó la realización de acuerdos y alianzas con agroindustrias que procesan alimentos congelados.

Otro caso con una política explícita de acuerdos de agronegocios, es el de AZULES, en El Salvador. En este caso el sector público, a través del Ministerio de Economía y de la organización de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, impulsa un conjunto de acciones a favor de las mismas. A su vez, el Ministerio de Agricultura impulsa un programa de reconstrucción y reconversión del Sector Agropecuario, en el cual el añil es uno de los rubros objeto de fomento, así como pastas y concentrados de Chile.

Tanto la empresa privada como diversas instituciones y proyectos de desarrollo, plantearon su interés por la reactivación del cultivo del añil. Para ello se constituyó un grupo de apoyo en el que participan organizaciones públicas, privadas y de cooperación internacional. A través de este grupo de apoyo se ha logrado crear instancias organizativas, de negociación y comerciales.

Colombia presenta una formulación explícita de políticas de acuerdos y compromisos de competitividad a nivel de cadenas. Sin embargo, tales acuerdos se han venido realizando a lo largo del tiempo con distintos niveles de prioridades y de compromisos. Para los casos analizados de las frutas, los acuerdos de competitividad son recientes, y por lo general se trata de esfuerzos localizados, en los que participan tanto los productores como algunas reconocidas empresas procesadoras y comercializadoras.

En los casos de Colombia, las empresas tienen vinculación con PROEXPORT, organismo que cuenta con programas de promoción de las exportaciones para la pequeña y mediana empresa a través de EXPOPYME. En el marco de este programa, se fomenta el desarrollo de mercados externos y se suministran créditos con este propósito.

En los casos de los otros países, las políticas sectoriales han apoyado los vínculos de agronegocios de manera menos explícita. En Argentina, por ejemplo, el INTA desempeña un papel importante en la creación de FECOAGRO y en la política de capacitación, formación y aprendizaje en diversos campos sociales y productivos. Hay dos programas estatales que sobresalen, y que permiten establecer la base de apoyo para FECOAGRO: la Unidad de Minifundio y el programa Pro Huerta, los cuales intervienen en tres áreas de apoyo a las cooperativas: tecnología, organización y comercialización. En 1987 se crea la «Unidad de Planes y Proyectos de Investigación y Extensión para Productores Minifundistas», la cual formula un proyecto de apoyo a las cooperativas de San Juan. El programa Pro Huertas, por su parte, tiene por objeto lograr el abastecimiento alimentario en zonas suburbanas y rurales con necesidades básicas insatisfechas. En el marco de este programa, FECOAGRO diseña y comercializa semillas de diferentes especies.

Otra política interesante, de apoyo a FECOAGRO, es el «diferimento impositivo» que consiste en la adquisición de tierras para las cooperativas con recursos de carácter tributario. La Ley de Promoción Industrial y Agrícola contempla la posibilidad que los impuestos al valor agregado y a las ganancias sean invertidos en proyectos agrícolas, como son en este caso, las compras de tierras para uso productivo.

Por último, en los casos de Ecuador y Guatemala el mayor protagonismo lo ha tenido la cooperación internacional y, de manera complementaria, los respectivos gobiernos. La principal motivación, que también es compartida por los gobiernos a través de la definición de sus políticas sectoriales, es el combate a los graves problemas de pobreza, miseria y desnutrición.

TIPO DE VÍNCULO DE AGRONEGOCIOS EN LOS ESTUDIOS DE CASO

En el Cuadro 9 se presenta el tipo de vínculos observados en los distintos estudios de caso. Como es natural, en razón de la metodología que se adoptó, todos los casos tienen un vínculo básico entre el productor y una estructura organizativa formal o informal. Dicha estructura es, en tres de los doce casos, principalmente de tipo comercial para la exportación. En ocho casos se trata de estructuras que realizan principalmente algún tipo de procesamiento antes de la comercialización y en un caso es una estructura orientada principalmente al suministro de servicios a la producción.

El segundo tipo de vínculo de agronegocios generalizado a todos los casos es entre la estructura organizativa y el siguiente eslabón de la cadena que se encarga, o de procesar o de comercializar interna o externamente el producto. Con excepción de un solo caso, la mayoría no tiene participación alguna en dicho eslabón a nivel de la propiedad. Son relaciones que se establecen a través del mercado, o en ocasiones, mediante la mediación de organismos promotores a nivel nacional o internacional.

En orden de importancia los siguientes vínculos se establecen entre la estructura organizativa con el gobierno y con terceros, distintos de los comerciantes. Aunque sería de esperar que en todos los casos hubiese algún tipo de vínculo con el Gobierno, en dos de los once casos no ocurre así. Aún en los demás casos, este vínculo no tiene la misma intensidad, ya que al menos en otros cuatro casos es una relación débil, esporádica o tangencial. Son principalmente las cooperativas y las iniciativas para hacer frente a situaciones catastróficas,

CUADRO 9
Tipo de vínculos de agronegocios

Organización	FECOAGRO	COOPEUMO	Chacay	Yuca	Salinas	Uchuva	Moras	APILAC	Cuatro Pinos	El Limón	Azules	SOCOAGRO
Productor con organización procesadora o comercializadora	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Productos con inversionistas		X				X						
Productores con servicios de particulares		X	X	X								
Organización con comerciantes para exportación		X	X	X	X	X			X	X	X	
Organización con comerciantes locales		X	X	X	X	X	X	X				X
Organización con no socios		X	X	X		X	X	X		X		
Organización con otras empresas procesadoras		X	X				X					X
Organización en integración vertical con empresas propias	X	X			X							
Organización con cooperación internacional	X	X			X				X	X	X	X
Organización con gobierno	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X
Organización con terceros	X	X	X			X	X	X	X		X	X

como en América Central, en las que prevalecen de manera más fuerte los vínculos con el gobierno.

Las organizaciones con ánimo principalmente lucrativo recurren menos al apoyo del gobierno y aún de los particulares. En algunos casos ello se explica porque tienen políticas de mínimo gasto administrativo, por lo que dejan en manos de los productores la solución de sus propios problemas.

Los vínculos de la organización con terceros se establecen para complementar la prestación de servicios a los beneficiarios, principalmente en programas de transferencia de tecnología, asistencia técnica y capacitación o también en financiamiento. En ocasiones se trata de vínculos complejos que se realizan de manera simultánea, por ejemplo entre una organización mixta que presta servicios o ejecuta un programa, el gobierno y la organización. Este tipo de acuerdos se establecen, como ocurren en Chile, para avances en aspectos novedosos, que requieren de un componente experimental, como el desarrollo comercial o desarrollo de calidad.

Habría múltiples vínculos factibles, deseables o, aún más, necesarios, entre la organización y el gobierno o terceros, si se considera un entorno competitivo y de globalización. Por ejemplo:

- para una estrategia de financiamiento acorde con las necesidades de los productores;
- para aumentar la integración entre eslabones a nivel de la propiedad;
- para el diseño y negociación de nuevas formas contractuales;
- con empresas certificadoras de calidad; con empresas que suministran servicios laborales o con organizaciones comerciales en los países de destino de las exportaciones.

Sin embargo este tipo de vínculos novedosos, son más bien complementarios o tangenciales. Como se presenta en el Cuadro 10 la mayor parte de los vínculos básicos o nodales son los ya habituales. Es su contenido el que se ha modificado de manera más visible.

Una opción activa de desarrollo y promoción en el vínculo de agronegocios sería el fomento explícito de los vínculos más prometedores y con mayor potencial de cambio en toda la cadena, que se han denominado en el marco conceptual como «vínculos matrices».

Vínculos de agronegocios y liderazgo

En los distintos casos analizados se investigó por el papel que han representado los líderes en el desarrollo de los vínculos de agronegocios. Un resultado interesante es que el papel de los líderes es más evidente en aquellos casos en los que hay un protagonismo importante de los encadenamientos regionales. Es factible que sean aquellas regiones en las que hay intercambios previos, de tipo social o asociativo, y que crean un ambiente favorable para el desempeño de los líderes. Los principales ejemplos son los de las queserías de Salinas y el de Moras del Oriente, en cada uno de los cuales se destacan con claridad uno o dos líderes, quienes han tenido la capacidad de canalizar las fuerzas sociales latentes en la comunidad para utilizarlas de manera productiva.

Una situación distinta de liderazgo es la que se observa en el caso de FECOAGRO, en la Argentina. El liderazgo surge de manera menos espontánea que en el Ecuador o Colombia, ya que se trata de técnicos del INTA, quienes en 1983 empiezan a trabajar con un pequeño número de obreros desocupados y sin tierra. De este grupo de obreros rurales, campesinos sin tierra y técnicos del INTA surge el núcleo de la organización cooperativa.

En los demás casos, se trata de iniciativas, o de carácter gubernamental o religioso, en las cuales no sobresale tanto el perfil de un líder sino la capacidad logística, de organización y de ejecución por parte de las organizaciones que han inspirado tales iniciativas.

Vínculos de agronegocios con los organismos gubernamentales

El Cuadro 10 presenta los vínculos de agronegocios de la organización con organismos gubernamentales. Por organismos gubernamentales se consideran las entidades públicas, nacionales, locales o regionales que de alguna manera establecen relaciones con las organizaciones que se analizan. Como se observa, los vínculos más frecuentes los establecen dos grupos de países: por un lado, aquellos con una política explícita de fomento y desarrollo a los programas agroindustriales y comerciales, como Chile y los países centroamericanos, asociados o de manera complementaria con la cooperación internacional, la cual tiene un papel destacado.

El principal apoyo que ofrecen los organismos gubernamentales es en los campos de la capacitación, la transferencia de tecnología, la asistencia técnica y la financiación. Con frecuencia este apoyo no se presta de manera directa, sino que se financia mediante transferencias a la organización para que ella misma contrate este tipo de servicios con terceros. Unos frentes novedosos de apoyo por parte del gobierno se encuentran en el control de calidad, en la información y el desarrollo de mercados y en la gestión empresarial. La gestión más explícita al respecto, en la medida en que obliga a la formación y desarrollo de agentes privados, se ha realizado en Chile.

Vínculos de agronegocios de la organización con particulares

Los vínculos de agronegocios con los particulares cubren principalmente dos frentes: el de carácter técnico y el frente empresarial. Participan dos tipos particulares: por una parte, están otras organizaciones de servicios, como cooperativas o particulares; por otra parte otras organizaciones, de manera importante, organizaciones privadas que buscan apoyar el desarrollo rural y a su población, como universidades regionales, centros tecnológicos y asociaciones sin ánimo de lucro.

A nivel técnico, los particulares participan en acuerdos con la estructura organizativa para provisión de insumos, asistencia técnica, capacitación y transferencia de tecnología (Cuadro 11). El apoyo comercial por su parte obedece a la demanda por parte de las organizaciones, ya sea para el desarrollo y apertura de nuevos mercados o para la atención de los mercados ya establecidos.

Las organizaciones que se caracterizan por una relación nula o débil con el gobierno son las que más relaciones establecen con los particulares. No siempre este tipo de nexos significa erogaciones explícitas para la organización, ya que usualmente incorporan acuerdos comerciales, en los que las dos partes se benefician conjuntamente por su participación en el vínculo de agronegocios, como ocurre con los inversionistas particulares, que hacen sociedades temporales, o con los comerciantes, que ganan comisión por sus servicios.

Chile tiene un comportamiento bastante diferente del resto de los otros países, dado que en los casos analizados hay una participación importante, tanto de los organismos gubernamentales como de los particulares. El gobierno, en este caso, propicia la acción conjunta entre las organizaciones y las cooperativas con los agentes privados; dicha cooperación es bastante amplia, ya que incluye desde la provisión de insumos, infraestructura y aspectos tecnológicos, hasta el desarrollo comercial y el control de calidad.

Vínculos de las organizaciones con la cooperación internacional

Debido a la importancia que tiene en algunos países, vale la pena destacar la presencia de la Cooperación Internacional. Este apoyo surge, usualmente, ante situaciones extremas de

pobreza y de violencia, como ha ocurrido en los países centroamericanos. La cooperación internacional hasta cierto punto logra contrarrestar el retiro de la intervención directa del Estado, ya que su apoyo se extiende hasta el suministro de donaciones para ejecutar programas de mejoramiento del nivel de vida y para apoyo directo de la producción.

En tres casos analizados, la Cooperación Internacional desempeñó un papel líder o protagónico en la creación de las organizaciones asociativas. Con este propósito se otorgó apoyo a la creación de estructuras organizativas, financiación para infraestructura y recursos para los productores.

Aunque el propósito de la investigación no permite evaluar con precisión los cambios ocurridos en los vínculos con la Cooperación Internacional, los casos analizados permiten vislumbrar que efectivamente esta se ha venido modificando, de manera que privilegia una gestión empresarial de los productores. Por esta razón, el apoyo de la Cooperación Internacional enfatiza en la actualidad el apoyo a la negociación colectiva, así como a la gestión empresarial, el uso de herramientas de información, la capacitación y el desarrollo comercial.

Un caso que vale la pena destacar, de sinergias entre la cooperación internacional y los pequeños productores, es el de FECOAGRO, de Argentina. Esta organización negoció directamente en el año de 1993 un convenio de financiamiento y cooperación técnica con el BID, a partir del cual se ha desarrollado un sistema de créditos microempresariales. Sin embargo, se hace necesario evaluar la sostenibilidad de estos acuerdos directos ante una situación crítica macroeconómica como la de Argentina.

El estudio no logra avanzar (por limitaciones de tiempo y presupuesto) en otras implicaciones de la Cooperación Internacional, como por ejemplo, en el carácter religioso de varias de estas organizaciones, y su probable impacto en el esquema de valores y cultural, y en la percepción y desarrollo de los agronegocios.

Vínculos del productor con la organización

En los casos estudiados, las relaciones más importantes para el productor son aquellas que crea con la organización. La organización puede ser más o menos influyente, en la medida en que ofrece una mayor gama de servicios y de posibilidades a sus socios. Como se observa en el Cuadro 12, el servicio más importante, y que de manera generalizada ofrecen todas las organizaciones a sus beneficiarios es el de comercialización. Los siguientes servicios en orden de importancia son los de transferencia de tecnología, capacitación técnica y asistencia técnica.

Las organizaciones que ofrecen una mayor diversidad de servicios a los beneficiarios son las cooperativas de Chile, acorde con una interacción más estrecha y comprensiva público-privada; en segundo lugar se destacan las organizaciones que han desarrollado vínculos de tipo asociativo y regional, como las queserías de Salinas, las cooperativas de la Argentina y los productores de mora, y que proveen sus servicios de manera endógena, en la localidad; siguen en importancia las organizaciones que se benefician de programas especiales de ayuda y apoyo nacional e internacional, en Centroamérica y por último están las organizaciones particulares que producen yuca, uchuva, chile y limón.

Las innovaciones en los vínculos de agronegocios se transmiten, de manera generalizada, desde una organización a los productores beneficiarios. Entre los servicios novedosos que se ofrecen, en algunos casos, están los de información, apoyo a la planificación de la producción en función del mercado, acceso a un mercado de tierras de carácter redistributivo, apoyo jurídico y apoyo contable.

Un aspecto que merece destacarse por su importancia es el de control de calidad. En la medida en que los mercados se tornan más exigentes, o que la producción se destina para el mercado internacional, la organización tiene una mayor ingerencia en la calidad del producto, desde la materia prima hasta su presentación final. Con este fin, se ha venido avanzando en el desarrollo de la infraestructura necesaria (laboratorios para análisis de calidad), en su normatividad y en un sistema de incentivos y sanciones. Se destacan en este sentido los casos de FECOAGRO, Chacay, el caso de las Uchuvas y de Azules.

Vínculos establecidos directamente por los productores

La falta de servicios por parte de las estructuras organizativas es suplida por los productores, de manera parcial, a través de terceros. En estos acuerdos, entre productores y terceros, el grado de innovación es prácticamente inexistente. Se utilizan los servicios para abastecerse de lo esencial para la producción, como financiación, insumos, apoyo técnico y comercialización (Cuadro 13).

Puesto que este uso particular de servicios usualmente causa mayores costos a los productores, la demanda es restringida, ocasional o no siempre favorable al productor (por ejemplo, en los acuerdos con los comerciantes). Como ocurre con algunas cooperativas, por ejemplo COOPEUMO, la venta por parte de los socios a comerciantes particulares causa perjuicio a estas organizaciones, por cuanto rompe con los compromisos establecidos de fidelidad.

IMPACTO DE LOS VÍNCULOS DE AGRONEGOCIOS

Impactos a nivel de los productores

En todos los casos estudiados hay coincidencia en considerar que los vínculos de agronegocios, asociados a una estructura organizativa, permiten mejorar la capacidad de negociación de los productores ya que la rentabilidad es más alta. Ello ocurre, ya sea porque los precios obtenidos son más elevados, porque los costos de los insumos y servicios son más bajos ante la negociación colectiva, o porque el apoyo técnico permite la obtención de mayores niveles de productividad.

El segundo aspecto favorable en que coinciden todos los casos analizados es que tienen oportunidad de participar en las decisiones de producción y aún de negociación. Ello se explica, de una parte, por la estructura participativa que prevalece en la mayor parte de las organizaciones, o por la misma actividad que se desarrolla para que el productor mejore su capacidad de gestión empresarial, por lo cual se torna más activo.

Otro impacto generalizado de los vínculos de agronegocios para los productores es su capacidad para incidir positivamente en el empleo regional y por supuesto, en el uso de la mano de obra familiar (Cuadro 14). Hay otros efectos de carácter particular, que inciden en el nivel de vida de los beneficiarios, acordes con las circunstancias de las regiones. Por ejemplo, en algunos países se señalan efectos favorables en los niveles nutricionales, de educación, salud, y vivienda.

Algunas de las organizaciones tienen programas definidos de salud, vivienda, empleo femenino y dotación de infraestructura. Se destacan los casos de FECOAGRO en Argentina, de las queserías de Salinas en Ecuador y de Moras del Oriente en Colombia. Los programas de apoyo trascienden el ámbito individual de las familias y llegan hasta el mejoramiento de la infraestructura de servicios del municipio o de la provincia (Cuadro 15). Este pareciera ser un patrón específico a zonas que desarrollan o cuentan con encadenamientos horizontales,

CUADRO 14

Tipo de vínculos con programas de mejoramiento del nivel de vida

Organización	FECOAGRO	COOPEUMO	Chacay	Yuca	Salinas	Uchuva	Mora	APILAC	Cuatro Pinos	El Limón	Azules	SOCOAGRO
Programas												
Educación	X	X			X		X		X			
Vivienda	X	X			X		X					
Salud	X				X				X			
Empleo mujeres			X		X	X		X	X			
Empleo región	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Infraestructura												
Escuelas							X					
Electrificación							X					
Acueducto							X					
Teléfono							X		X			
Carreteras	X	X			X		X		X			
Transporte					X							
Otros	X											

CUADRO 15

Impacto de los vínculos de agronegocios en los beneficiarios

Organización	FECOAGRO	COOPEUMO	Chacay	Yuca	Salinas	Uchuva	Mora	APILAC	Cuatro Pinos	El Limón	Azules	SOCOAGRO
Impacto												
Mejora ingreso		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Ingreso estable		X			X		X	X	X			
Mejora nivel												
Educación	X				X		X		X			
Nutricional				X					X			
Salud	X						X		X			
Vivienda	X			X	X	X	X					
Vehículo						X						
Generación de empleo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Calificación empleo	X	X					X					
Habilidad empresarial	X	X		X	X	X						
Gestión	X	X		X	X	X						
Negociación	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Participación en las decisiones	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Finca más competitiva	X	X						X				

que a su vez permiten la construcción de externalidades positivas a los productores, a las organizaciones y a sus familias.

Uno de las interrogantes iniciales de la investigación estaba referida a la incidencia de los vínculos de agronegocios en la mano de obra, en su calificación y en sus formas de suministro.

En general, el impacto que se observa en los vínculos para suministro de mano de obra es mínimo. Prevalen las condiciones tradicionales de uso, principalmente de la mano de obra familiar en el eslabón primario. El eslabón de procesamiento artesanal no demanda mano de obra especialmente calificada; no obstante, las distintas organizaciones se preocupan de mejorar la calidad de los productos y para ello recurren a la capacitación. En los casos en los que se utiliza tecnología industrial para adecuar o procesar los productos se requiere de mano de obra calificada, pero es una pequeña cantidad, y por tanto no requiere la creación de vínculos específicos para su obtención.

Impacto a nivel de la organización de productores

Los vínculos de agronegocios pueden impactar a través del desarrollo de nuevas habilidades en la estructura organizativa y en el nivel económico. En los estudios de caso analizados se encuentra que en general, la casi totalidad de las organizaciones asociativas han debido desarrollar habilidades para la gestión empresarial y en la capacidad organizativa para avanzar en tres frentes: i) en la planificación de la producción a nivel de los productores asociados y del conjunto de la organización; ii) el segundo aspecto importante, asociado con el anterior, es la adopción de políticas explícitas de desarrollo comercial que demandan por igual avances en la calidad del producto, ya sea como materia prima o procesado y, iii) en el desarrollo de estrategias para hacer frente al riesgo creciente, tanto a nivel asociativo como a nivel individual.

Con relación al primer punto, las organizaciones asociativas, para ser exitosas, deben comprometerse a la compra de volúmenes con precios remunerativos y con anticipos. Por tanto, deben aumentar la exigencia en la coordinación de los procesos productivos, de tal manera que se obtengan los volúmenes y calidades programados en los momentos oportunos. Para ello se establece una estrategia que involucra la programación de las siembras, la provisión de los insumos y el capital necesario, de la asistencia técnica y demás servicios que se requieren, como riego, transporte y otros. El uso permanente de información es un requerimiento importante que obliga a que el productor y la organización desarrollen habilidades al respecto.

El segundo aspecto, de desarrollo comercial, significa que tanto la organización asociativa como los productores despliegan habilidades en la negociación para la consecución de factores y servicios a la producción al menor costo y con la mejor calidad, en tanto que colocan sus productos finales en el mercado, en condiciones favorables. La negociación colectiva ha mostrado ser un instrumento eficaz, como lo demuestra FECONAGRO en la negociación de un crédito de fomento con el BID y en la negociación de tierras en condiciones favorables. También lo muestran, de manera más usual, las organizaciones que compran insumos directamente a las casas que los productoras o distribuidoras.

El tercer aspecto de desarrollo de habilidades empresariales es el de la disminución y prevención del riesgo. Las estrategias involucran desde la producción primaria, hasta las etapas de procesamiento y los mercados finales. En esta forma, los productores diversifican la producción, a la vez que la organización asociativa diversifica la gama de productos procesados o comercializados. También diversifica los usos y los mercados finales o intermedios de los productos. Además puede involucrar la creación de fondos de riesgo, de estabilización o

CUADRO 16
Resultados económicos de los vínculos de agronegocios

	Positivos	En proceso de reestructuración	Negativos
1. Argentina			
FECOAGRO	X		
2. Colombia			
Moras del Oriente	X		
Exportadora de Uchuva	X		
3. Costa Rica			
APILAC	X		
4. Chile			
COOPEUMO Ltda.	X	X	
Cooperativa CHACAY		X	X
5. Ecuador			
Agroempresas en Manabí			
Queserías comunitarias en Salinas	X		
6. El Salvador			
Azules	N.D.		
SOCOAGRO		X	X
7. Guatemala			
Cooperativa Cuatro Pinos	X	X	
Cooperativa El Limón			

de compensación. En general, las organizaciones han intervenido activamente para inducir la diversificación de la producción primaria, la diversificación de usos de los productos obtenidos y, por último, la diversificación de los mercados.

Otro aspecto en el cual las organizaciones asociativas han desarrollado habilidades es en la gestión de relaciones, la cual se manifiesta en la misma diversificación de vínculos de agronegocios, de manera que se amplía hacia otros segmentos de la cadena productiva, hacia otras estructuras organizativas similares -cooperativas que negocian con cooperativas- y hacia terceros, incluida la cooperación internacional. Este conjunto de cambios, sin embargo, no necesariamente ha modificado la estructura administrativa de las organizaciones hacia una mayor burocracia; por el contrario, en algunas organizaciones se ha simplificado la administración pero a la vez han aumentado las exigencias de desempeño de los directivos de las organizaciones.

En cuanto a los resultados económicos en los vínculos de agronegocios analizados, son positivos en ocho de los doce casos analizados (Cuadro 16). La principal característica de las organizaciones económicamente exitosas es que tienen costos administrativos bajos en lo que concierne a la prestación de servicios, por cuanto, o se prestan con el subsidio o la financiación del gobierno o de la cooperación internacional, no se prestan o se hace a través de terceros. Otra característica común a la mayoría, es que el mercado final es principalmente interno o tienen nichos especiales de mercado externo poco explotados.

Por el contrario, en los casos con resultados económicos negativos o que han obligado a procesos de reestructuración se trata principalmente organizaciones que han sido afectadas por situaciones difíciles de mercado y/o por problemas administrativos.

LIMITANTES AL DESARROLLO DE VÍNCULOS DE AGRONEgociOS

En los diversos niveles de la economía se encuentran limitantes al desarrollo de vínculos de agronegocios, tanto en los aspectos macroeconómicos y del entorno, en el manejo de las

políticas sectoriales, en las relaciones público-privadas, en las condiciones regionales y en los aspectos de carácter organizativo y microeconómicos.

La política macroeconómica y del entorno inhiben el desarrollo de los vínculos de agronegocios en la medida en que la economía tiene efectos persistentes de revaluación de la moneda nacional, así como bajas tasas de crecimiento económico y de generación de empleo. El principal efecto adverso se observa en los malos resultados económicos de las organizaciones, que por tal razón, deben restringir o eliminar vínculos emergentes, con gran capacidad de innovación pero que inicialmente pueden ser de alto costo para la organización.

En el nivel sectorial, puede señalarse la falta de una política explícita de apoyo a las innovaciones que pueden dar lugar a vínculos matriciales y a una red compleja de interacciones favorables para los acuerdos de agronegocios. Los pequeños productores raramente se benefician de la investigación básica en los distintos campos ni tampoco de programas piloto innovadores que se orienten a favorecer su condición competitiva con relación a los demás productores empresariales; en los casos estudiados, las excepciones de Argentina, Chile y Guatemala solo evidencian la urgencia de dichas políticas.

Si bien en la mayor parte de los países analizados se enuncia una política activa de promoción a los acuerdos de competitividad con gran protagonismo de los particulares en el avance de las cadenas productivas, falta una interacción activa, que establezca sinergias, entre el sector público y el privado para beneficio de los pequeños productores. Una intervención positiva en este sentido significa que efectivamente el sector público destaque y promueva aquellos agentes con capacidad para establecer nexos que se requieren en los vínculos de agronegocios (p. ej., en certificación, control de calidad, servicios de transporte, financiamiento); del mismo modo, los agentes privados, en el marco de una política pertinente de incentivos, podrían asumir riesgos, después de una etapa piloto que señale la factibilidad y conveniencia de su intervención.

La pobreza y la miseria que existen en la mayor parte de los países, en particular en sus áreas rurales, es otra condición adversa para la eficiencia y el costo de los vínculos de agronegocios. Bajo tales circunstancias precarias, parte de los vínculos se orientan a ejercer una labor redistributiva y de equidad que debiera corresponder al Estado, con los consiguientes sobrecostos administrativos. Los mismos beneficios del vínculo de agronegocios consisten en subsanar esta precariedad en las condiciones de vida, mediante programas de mejoramiento en nutrición, salud, vivienda y otros. Por otra parte, los bajos niveles de vida de los productores y sus familias no les permite acumular e invertir. Los ingresos se orientan con frecuencia a remediar las deficiencias en salud, vivienda, nutrición e infraestructura.

Adicionalmente deben considerarse los grandes vacíos y deficiencias en los niveles de educación y calificación de la población y de los trabajadores y propietarios rurales en la mayor parte de los países. Subsanar tales vacíos es una condición indispensable para fijar de manera estable a lo largo del tiempo los avances obtenidos a partir de los vínculos de agronegocios innovadores.

En los niveles más particulares y de carácter microeconómico, las organizaciones asociativas tienen limitaciones en su capacidad de negociación con relación a agentes de mayor capacidad y poder económico, como las cadenas de supermercados, grandes procesadoras o comercializadoras internacionales. El desarrollo contractual podría incorporar aspectos de participación de estas organizaciones asociativas, que serían más explícitos cuando la negociación es asimétrica. También es necesario desarrollar habilidades en los trámites de exportación y desarrollo comercial en general.

Entre las mayores limitantes que se encuentran al vínculo de agronegocios están, por una parte, la informalidad y los beneficios que ofrece a los agentes en lo que concierne a evasión tributaria y al usufructo de condiciones favorables coyunturales; en segundo lugar, la reciente crisis de los mercados externos, que ha obligado en algunos de los casos de exportación a redimensionar y a limitar el tipo de vínculos que se desarrollaban de manera exitosa.

Por último, faltan criterios claros que permitan a las estructuras asociativas establecer prioridades en la forma y contenido de los vínculos de agronegocios, así como los costos en los que podrían incurrir. La mayor parte de ellas actúan como lo hacen los productores beneficiarios, por ensayo y error. Una sistematización de experiencias semejantes en los vínculos de agronegocios podría ayudarles a evaluar distintas posibilidades de intervención: pública o privada, endógenas a la organización o exógenas, financiadas por el gobierno, por la organización asociativa, por los productores o de manera conjunta.

LA EVOLUCIÓN EN EL CONTENIDO DEL VÍNCULO DE AGRONEGOCIOS

Los temas objeto de discusión, a la luz de los casos analizados son los siguientes:

- ¿Evolucionan los vínculos de agronegocios en los que participan pequeños productores hacia una estructura más compleja, acorde con los mayores requerimientos de un entorno globalizado y competitivo?
- ¿Qué factores inciden en los cambios que se presentan en los vínculos de agronegocios?
- ¿Cómo inciden en el productor primario y en su nivel de vida?

En general, en todos los casos analizados hay dos vínculos de agronegocios nodales o principales, que son: 1) el vínculo entre el productor y la empresa procesadora o comercializadora y, 2) el vínculo entre la empresa procesadora y la comercializadora. Estos ejes nodales definen el tipo de acuerdo contractual y la red de relaciones involucrada.

Además de los vínculos nodales, hay otros vínculos de agronegocios que se pueden denominar «emergentes» ya sea porque dependen de los vínculos núcleo o porque son complementarios, marginales o recién están empezando a surgir. Estos vínculos colaterales pueden ser exógenos a la organización asociativa, en cuyo caso esta es la que establece dichos nexos, o endógenos a la organización, frecuentemente con esta en el papel de intermediaria.

El Cuadro 17 presenta el tipo de vínculos de agronegocios y su configuración. Es en los vínculos emergentes donde existen las principales novedades en cuanto a los vínculos de agronegocios. Los vínculos que se presentan tienen carácter general, que ni siquiera es representativo de los casos estudiados. Se han incluido en la medida en que se han observado en cualquiera de esos casos y que tienen gran potencial de desarrollo hacia el futuro.

Se destacan los siguientes frentes de innovación en vínculos de agronegocios:

- en provisión de servicios a los productores y a las empresas: son servicios para la cadena, como frío, transporte, recolección e incluso procesamiento, empaque y etiquetado;
- de apoyo y desarrollo comercial el que incluye nexos con las cadenas de comercialización como supermercados, con empresas comerciales en el exterior y la realización de alianzas de carácter complementario para mejorar las condiciones de comercialización;
- la integración de eslabones en la cadena agroindustrial que incorpora servicios a la cadena en transporte de frío, empaque y promoción a las exportaciones agroindustriales y,
- la inversión: incluye inversionistas particulares que se vinculan, ya sea con la empresa asociativa directamente y/o con los productores. También se presentan formas novedosas de inversión y de oferta de factores productivos, como el arriendo de cultivos permanentes.

CUADRO 17
Cambio en el contenido de los vínculos de agronegocios

Tipo de vínculos	Cambios en el contenido de los vínculos de agronegocios	
1. Organizaciones asociativas con	Tradicional	Se intensifican desde la década de 1990
1.1. Productores	Proveedores	Compañías o sociedades o contratos
1.2. Proveedores de insumos	Particulares	Cooperativas – organización
1.3. Organizaciones de crédito	Fomento	Debilitamiento – crédito para innovaciones
1.4. Inversionistas particulares	De capital	En sociedades con agentes procesadores
1.5. Organizaciones gubernamentales de servicios	Oferta directa de asistencia técnica, capacitación	Oferta por medio de terceros, ampliación a información, desarrollo, gestión empresarial, mercados extranjeros
1.6. Organizaciones privadas de servicios	Inexistente o servicio no especializado	Servicio especializado, transporte, frío y almacenamiento, empaque
1.7. Agentes de comercialización	Comerciantes individuales	Servicio empresarial a partir de cadenas de supermercados, sector institucional, procesadores de segunda generación
1.8. Empresas procesadoras de segundo nivel	Industria	Supermercados, exportaciones, productos orgánicos (maquilas)
1.9. Instituciones que suministran apoyo organizativo	Primer nivel (asociados)	Segundo nivel (cooperativas o empresas de servicios)
1.10. Entidades de cooperación internacional	Donaciones	Objetivos específicos (gestión, capacitación, etc.)
1.11. Agentes que mejoran el nivel de vida de los productores	Unidad familiar, principalmente	Se extiende hasta la comunidad en infraestructura y educación
2. Productores con		
2.1. Organizaciones asociativas	Suministro inmediato	Contratos a futuro, especificaciones de calidad y de cantidad
2.2. Inversionistas particulares	Esporádico	Riesgo compartido, rubros específicos de inversión
2.3. Entidad de crédito de fomento	Etapas primaria	Aval de agente procesador, otros segmentos de la cadena
2.4. Proveedores de insumos	Particulares	Cooperativa o asociaciones, convenios con almacenes
3. Inversionistas con		
3.1. Productores	Esporádico	Permanente, contra contratos de suministro, acuerdos sobre provisión a futuro; suministro de capital
3.2. Agentes procesadores		

Por lo general, cuando son procesos de tipo artesanal y además se orientan hacia el mercado interno, las innovaciones en los vínculos de agronegocios son mínimas. En la medida en que el proceso deja de ser artesanal, e incorpora algún proceso industrial, se integra a eslabones subsiguientes de procesamiento ya que los productos se destinan al mercado internacional o a nichos de mercado modernos, sujetos a exigencias (como empresas procesadoras o cadenas de supermercados); es cuando se observa una mayor frecuencia de vínculos de agronegocios colaterales novedosos.

En función de una intervención más decidida a partir del gobierno y de los agentes privados, se observa una expansión de las posibilidades de vínculos de agronegocios emergentes hacia las más diversas áreas, distintas de las tradicionales: por ejemplo, en el desarrollo de servicios a la cadena, tales como transporte y frío (Chile); uso y oferta de información (Chile y El Salvador); nuevas modalidades de ahorro y créditos (Colombia); prevención de riesgos (Colombia); control de calidad (Chile) y en el surgimiento de nuevas formas de acceso a la tierra (Colombia), entre otras posibilidades.

Estos vínculos emergentes innovadores se afianzan en la medida en que se institucionalizan y formalizan, y por tanto reciben apoyo público y privado, para financiación, normatividad, dotación de infraestructura y de tecnología. Esta conducta se ilustra claramente a través de los casos de Chile, donde hay una amplia variedad de apoyo institucional, normativo e

instrumental de políticas y de planes de fomento, como el suministro de servicios a la cadena, con el proceso de agroindustria y de desarrollo comercial.

Por el contrario, la falta de apoyo y de definición de políticas en torno a los vínculos innovadores los deja en un nivel puramente experimental o de ensayo. Así sucede por ejemplo, con el arriendo de cultivos permanentes, una modalidad observada en el caso de «Moras del Oriente», pero que no deja de ser una experiencia aislada. Cuando los vínculos innovadores de agronegocios surgen de manera espontánea, y no cuentan con ningún tipo de apoyo institucional, ya sea público o privado, se tornan altamente vulnerables y de poca duración.

Otras vertientes de desarrollo del vínculo de agronegocios emergentes surgen con otras empresas procesadoras de segundo nivel o generación, las cuales satisfacen la necesidad de especializar la oferta para nuevos segmentos de mercado (interno al consumidor, institucional, mercados externos).

La otra variante de vínculo de agronegocios es la oferta de nuevos servicios para las organizaciones asociativas, y que tiene por objeto satisfacer las mayores exigencias del mercado. Se pueden destacar los servicios de recolección, empaque, transporte especializado y servicio de frío. Un vínculo interesante, que históricamente resurge de manera circunstancial en la producción agropecuaria comercial, es con inversionistas, quienes expanden, si es necesario, la acción de las empresas procesadoras mediante sociedades a término fijo. Estas sociedades pueden decidir la inversión para ampliar el suministro a un mercado potencialmente atractivo y pueden involucrar a los pequeños productores que carecen de capital.

Otros aspectos del entorno, que ya se han señalado, desempeñan un papel importante en el afianzamiento de los vínculos emergentes novedosos, como es el avance en la educación y calificación de la mano de obra, el desarrollo de los mercados internos y de nichos especiales de mercado en el nivel internacional.

El otro gran aspecto, objeto de evolución y de cambio en el vínculo de agronegocios es el **contenido de los acuerdos**. Las innovaciones más apreciables en los vínculos de agronegocios se observan principalmente en los contenidos, antes que en el surgimiento o desaparición de vínculos.

Las relaciones entre productor y organización asociativa tienen un carácter más contractual que hasta hace unos años. Ello significa que adquiere mayores compromisos en lo que concierne a suministro de materia prima en cantidades, calidades y épocas de entrega definidas de antemano. Diez años atrás, los productores operaban como simples proveedores, dado que el nivel de exigencia de los mercados no era como el actual. No obstante, los contratos de suministro y aún de afiliación a la estructura organizativa, en la mayor parte de los casos son verbales, si bien cerca de la mitad de las organizaciones tiene definida la posibilidad de suscribir acuerdos escritos, según prefiera el beneficiario.

Las exigencias de calidad y de cantidad son mayores cuando se trata de productos para exportación o con mercados establecidos, como almacenes de cadena o institucionales. A su vez, las organizaciones asociativas deben garantizar la compra de todo el volumen acordado previamente, a precios remunerativos respecto a la calidad. Estos compromisos mutuos de cantidad, calidad y de precio remunerativo aumentan la situación de riesgo para las dos partes que participan en el vínculo de agronegocios. Ello ha obligado a ampliar las habilidades gerenciales de los productores y de la organización en lo que concierne a planificación previa de la producción y el suministro de insumos, tales como semillas y abonos. En cuatro de los once casos analizados se hace una planificación previa de las siembras; estos productores

reciben capacitación en el campo de la gestión empresarial. En otros cuatro casos se hace una labor de planificación para evitar la sobreoferta, con una estrategia preferentemente orientada hacia la diversificación de las actividades.

Los frentes de intervención de las estructuras asociativas han ganado en diversidad y complejidad, en la medida en que deben suplir la deficiente presencia del Estado. En los casos de mayor alcance que se analizaron, las organizaciones asociativas atienden prácticamente todos los frentes básicos, no solo de la producción sino incluso, del bienestar de las familias. También han debido adoptar mecanismos ágiles para subsanar algunos vacíos. Por ejemplo, en materia de crédito, con frecuencia las estructuras asociativas deben actuar como intermediarias y/o garantes ante los organismos de crédito que encuentran en la producción agropecuaria un alto nivel de riesgo.

Las negociaciones con estructuras comerciales altamente competitivas afectan a las organizaciones asociativas así como a los productores a partir de costos de transacción o de negociación no explícitos en que incurren, como los créditos a los comerciantes que se prolongan hasta un mes; pago de comisiones para hacer parte del conjunto de proveedores y financiación de campañas de promoción que realizan las distintas cadenas comerciales. Las cooperativas, de igual manera, pierden competitividad con relación a sus proveedores socios en la medida en que otros particulares están en capacidad de pagar mejores precios o realizar pagos al contado.

No ha sido posible, a partir de los estudios de caso, verificar la **disponibilidad de un conjunto de incentivos y sanciones** a los socios de las organizaciones ante situaciones de deslealtad y de poco compromiso. Por el contrario, en varios casos las cooperativas han pasado por situaciones críticas ante el bajo compromiso de sus socios o directivos, y han debido reestructurarse. Aún en la actualidad, las cooperativas chilenas deben afrontar los efectos negativos de la competencia de comerciantes particulares. Estas deficiencias parecen ser propias de arreglos o acuerdos en los que prevalece la informalidad, como ocurre con la mayor parte de los casos estudiados. Los casos de Azules de El Salvador, de El Limón de Guatemala y las queserías de Salinas, en cambio, han establecido compromisos inequívocos de obligatoriedad en la venta o de requisitos de calidad contra sanciones.

También se observan tendencias de cambio en el siguiente vínculo importante de tipo nodal, entre la organización asociativa y los comerciantes. Los agentes comerciales que operan individualmente tienden a sustituirse por empresas de comercialización que son capaces de intervenir activamente en la gestión de venta del producto, a través del transporte, empaque, etiquetado, control de calidad y ocasionalmente, del suministro de crédito para financiar compromisos previos o realización de acuerdos de maquila con las organizaciones procesadoras. En esta dirección se pueden incluir las cadenas de supermercados, entre las cuales tiene lugar una intensa competencia que las ha llevado a incursionar en el procesamiento de alimentos para su venta con marca propia, mediante contratos de maquila. También se pueden incluir las alianzas con otras empresas, que eventualmente se establecen para complementar la actividad.

El gobierno era el principal agente participante en los vínculos emergentes de corte tradicional. Tal como ya se ha comentado en la política sectorial, hasta hace unas dos décadas suministraba directamente servicios como transferencia de tecnología, capacitación técnica, asistencia técnica y crédito subsidiado. Aunque se preveía la sustitución de los particulares en este tipo de servicios, con frecuencia ello no ha sido así, o la sustitución se ha dado de manera parcial o esporádica. El replanteamiento del Estado se manifiesta en el financiamiento parcial de algunos servicios a través de terceros. En los vínculos emergentes novedosos el Estado

participa parcialmente en algunas actividades que ha asumido como prioritarias, como en el desarrollo de mercados y de información. Otros vínculos novedosos han sido adelantados por la iniciativa de los particulares, aunque sin la suficiente amplitud y cobertura.

Un aspecto de particular interés es el que no se observan mayores avances es en el diseño contractual de los negocios, no obstante su mayor complejidad. De hecho, la informalidad es una característica generalizada y se convierte en un factor adverso para el desarrollo de vínculos de agronegocios, en la medida en que los distintos agentes evalúan entre las conveniencias de modernización la ventaja de permanecer al margen de los sistemas legales y/o tributarios, por los menores costos que ellos implican.

No obstante, cabe precisar el desarrollo contractual de acuerdo con el tipo de vínculos. Las relaciones de las organizaciones con terceros normalmente se realizan de manera formal, mediante acuerdos escritos. En las relaciones entre productores y organización asociativa hay una combinación de acuerdos informales, verbales y formales escritos. En la medida en que los productores asociados establecen relaciones con terceros, en contra de la estructura asociativa (como ha ocurrido con algunas cooperativas), la informalidad se convierte en un factor adverso para el vínculo de agronegocios.

Este cambio en el contenido de los vínculos de agronegocios ha obligado a desarrollar un aprendizaje y habilidades mutuas, tanto por parte de los productores asociados como de las organizaciones. Se refieren a la planificación, la previsión de riesgos, el control de calidad y el diseño de mecanismos para hacer uso de los recursos existentes de manera ágil.

La investigación no logró evaluar algunos aspectos de los vínculos agronegocios que son importantes para establecer su firmeza y sostenibilidad a largo plazo como es el tema de los costos económicos y sus beneficios; para ello es necesario establecer los costos para cada una de las partes, la capacidad de la organización asociativa y de los productores para financiar dichos costos, los beneficios que reporta, la calidad del vínculo y la posibilidad de replicar los vínculos más exitosos hacia otros conjuntos de productores.

Capítulo 3

Los vínculos de agronegocios en los países seleccionados

ARGENTINA

Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan

FECOAGRO es una Cooperativa de segundo grado, integrada en la actualidad por 25 cooperativas de primer grado en las cuales participan más de 400 familias de pequeños productores agropecuarios, minifundistas sin tierras propias, que decidieron llevar a cabo un ambicioso proyecto de organización, capacitación e incorporación de tecnología (Cuadro 18). FECOAGRO se creó en 1992, con el propósito de aumentar el ingreso de los pequeños productores a través de mejoras en la producción, productividad, comercialización y líneas de diversificación. Sus alcances llegan hasta el mejoramiento del nivel de vida de la familia.

El área de influencia donde se crea FECOAGRO es la Provincia de San Juan, en el noroeste del país, al este de la cordillera de los Andes; se caracteriza por una geografía montañosa y un clima árido. A nivel productivo, su tradición ha estado en la viticultura, cubriendo el 70 por ciento de la superficie bajo cultivo de la provincia. Le seguía en importancia la olivicultura para la producción de aceite de oliva y de aceitunas en conserva. Antes de la creación de FECOAGRO, existían cooperativas vitivinícolas que no se adecuaron a la modernización técnica ni diversificaron sus productos. Además, los asociados no tenían compromisos de lealtad con las cooperativas a nivel comercial. Es en esas circunstancias que el país se ve enfrentado a la globalización de la economía y a un alto grado de concentración económica.

Con estos antecedentes, en 1983 un grupo de extensionistas comienza a trabajar con un pequeño número de obreros rurales desocupados y sin tierras. Estos técnicos pertenecían a la Agencia de Extensión Rural del INTA, organismo gubernamental nacional que tiene por objetivos la investigación y la extensión agropecuaria y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los productores rurales y de sus familias.

CUADRO 18
Vínculos de agronegocios de FECOAGRO

Vínculos	Objetivos generales
1. FECOAGRO –cooperativas asociadas	Apoyo organizativo, familiar y productivo
2. Cooperativas – asociado	Apoyo organizativo, familiar y productivo
3. FECOAGRO – gobierno nacional	
3.1. FECOAGRO – INTA	Apoyo transferencia tecnología y capacitación
3.2. FECOAGRO – PROHUERTA	Programa de abastecimiento alimentario
4. FECOAGRO – cooperación internacional	
4.1. FECOAGRO – BID	Financiación
5. FECOAGRO – particulares	
5.1. FECOAGRO – Federación Agraria	Difusión comercial
5.2. FECOAGRO –Credicoop	Financiación
5.3. FECOAGRO – Universidad de San Juan	Cursos de capacitación
5.4. FECOAGRO – REDAR/PRODAR	Eventos comerciales

CUADRO 19

Vínculo de agronegocios FECOAGRO y productor

- | | |
|-----|--|
| 1. | Crédito agrícola |
| 2. | Capacitación técnica |
| 3. | Capacitación empresarial |
| 4. | Servicio de asistencia técnica |
| 5. | Programa de control de calidad |
| 6. | Comercialización |
| 7. | Diversificación productiva |
| 8. | Programas redistributivos |
| 9. | Negociación colectiva de insumos |
| 10. | Negociación colectiva de bienes de consumo |
| 11. | Servicio de maquinaria y equipo |

Surge la necesidad de promover la integración de los productores como medio para paliar la situación de mini-fundio existente en la provincia y para diversificar la producción a través de alternativas como algodón de fibra mediana larga, semillas hortícolas, especies aromáticas, uvas y otras especies. Es así que surge una iniciativa organizativa por parte de un grupo de obreros rurales, campesinos sin tierra y técnicos del INTA. En 1983 se crea una entidad cooperativa y la «Unidad de Planes y Proyectos de Investigación y

Extensión para productores minifundistas» del INTA suministra un importante apoyo en la financiación de proyectos organizativos como el de la cooperativa.

Al comienzo, se atendió en forma prioritaria la capacitación, con una gran diversidad de líneas temáticas; para ello se contó con el apoyo de la Universidad Nacional de San Juan, del INTA, de la Federación Agraria Argentina y de la Dirección Provincial de Cooperativas.

Entre los principales servicios que se ofrecen al productor están los de comercialización, adquisición de insumos a menor precio, servicio de maquinaria y equipos, crédito, asistencia técnica, capacitación y educación y programas para mejorar el nivel de vida de los asociados (Cuadro 19). A partir de la actividad de las cooperativas agrupadas en FECOAGRO, se comercializan a nivel nacional e internacional unas 300 toneladas anuales de semillas hortícolas. Las cooperativas asociadas en FECOAGRO producen el 45 por ciento del total de semillas de cebolla y alfalfa en la Provincia de San Juan.

Los vínculos de agronegocios más importantes de FECOAGRO son, además de los que ha establecido con las cooperativas socias y otras cooperativas de apoyo, con el gobierno, con terceros como la universidad regional para educación y capacitación y la Federación Agraria Argentina y con la cooperación internacional.

Uno de los vínculos interesantes del caso de FECOAGRO, es el que estableció en 1993 directamente con el BID, a fin de ejecutar un convenio de financiamiento y de cooperación técnica. De esta manera se implementó un sistema de créditos microempresariales. Así fue como obtuvo un crédito de \$EE.UU. 500 000, de los cuales \$EE.UU. 300 000 se destinaron a la creación de un Fondo Rotatorio para financiar pequeños proyectos productivos y los restantes para la construcción de una planta propia para el procesamiento de semillas.

En la actualidad las cooperativas exportan a Corea y Japón semillas de cebollas híbridas, así como semillas de zanahorias, habas, flores y otras especies. Estas exportaciones cuentan con un asesor externo para la tecnología de producción, organización y calidad del producto. Para el mercado nacional tienen una gran diversidad de oferta de semillas, que ha venido creciendo gradualmente.

CHILE**COOPEUMO**

COOPEUMO es un caso complejo de vínculo de agronegocios. Se trata de una cooperativa campesina, localizada a 155 kilómetros de Santiago, que tiene como objetivo prestar servicios a los productores de paltas y cítricos para exportación. La zona de influencia de COOPEUMO se caracteriza por sus recursos naturales de muy buena calidad, cercanía a

los centros de consumo y de los puertos de embarque, todo lo cual la convierte en una zona privilegiada con relación a otras regiones campesinas del país. La cooperativa fue fundada en 1969 como parte del proceso de reforma agraria; se planteó como una cooperativa de servicios multiactiva, con aspectos tanto productivos como de consumo. Con la inestabilidad política y económica que comienza en septiembre de 1973, pierde el apoyo estatal como expresión del alejamiento del Estado a la promoción y apoyo de las organizaciones campesinas. Como resultado, la cooperativa entra en un período de estancamiento progresivo y entre 1977 y 1980 llega a una etapa de casi total inactividad.

En 1981, se inicia un proceso de reactivación; la cooperativa consigue la aprobación de un proyecto propio financiado por la *Interamerican Foundation*; a partir de ese proyecto matriz, que proporciona autonomía de funcionamiento a la cooperativa con un Fondo Rotatorio de Crédito y financiamiento para gastos de operación, la organización inicia un crecimiento sostenido.

Los objetivos de la cooperativa se orientan hacia el mejoramiento del ingreso de las familias campesinas, de la calidad de vida, educar y capacitar permanentemente a los socios para que asuman exitosamente su función en la sociedad y consolidar la cooperativa como empresa y como prestadora de servicios. La cooperativa tiene 437 socios activos, pero además atiende otras 171 familias con programas de transferencia de tecnología con apoyo del Estado.

COOPEUMO tiene seis tipos de vínculos de agronegocios (Cuadro 20); son básicamente, con el productor asociado, con el no asociado, con el gobierno, con la cooperación internacional, con particulares y con otras empresas asociadas creadas por la misma cooperativa. Estos diversos vínculos se orientan a suministrar apoyo técnico, empresarial, comercial y en dotación de infraestructura.

Como consecuencia de tal diversidad de vínculos de agronegocios, los productores asociados disponen de una amplia variedad de servicios, tanto para la producción, como

CUADRO 20
Vínculos de agronegocios de COOPEUMO

Vínculos	Objetivos generales
1. COOPEUMO – productor asociado	Apoyo productivo y para la familia
2. COOPEUMO – productor no asociado	Transferencia de tecnología
3. COOPEUMO – gobierno nacional	
3.1. COOPEUMO – CORFO	Apoyo comercio interno y externo
3.2. COOPEUMO – INDAP	Apoyo técnico, organizativo y de mercado
3.3. COOPEUMO – AGROCHILE	Apoyo empresarial y a comercio internacional
3.4. COOPEUMO – Comisión Nacional de Riego	Suministro de riego de alta tecnología
3.5. COOPEUMO – FIA	Desarrollo informática para socios
4. COOPEUMO –Cooperación internacional	
4.1. COOPEUMO – FAO/AGROCHILE	Aseguramiento de calidad, información
4.2. COOPEUMO – IAF	Financiación cooperativa
5. COOPEUMO – particulares	
5.1. COOPEUMO – universidades y consultores particulares	Apoyo técnico al productor
5.2. Cooperativas – empresas insumos	Negociación de insumos a menores precios
5.3. COOPEUMO –empresas de servicios	Transporte y cadena de frío
6. COOPEUMO –empresas asociadas	
6.1. COOPEUMO – SENCE	Uso de franquicias tributarias para capacitación
6.2. COOPEUMO – FREPEUMO S.A.	Comercialización interna y externa

CUADRO 21

Vínculo de agronegocios COOPEUMO y productor

1.	Suministro de crédito para insumos
2.	Crédito agrícola
3.	Oferta de insumos a precios competitivos
4.	Servicio de asistencia técnica
5.	Programa de aseguramiento de calidad
6.	Servicio tributario contable
7.	Información y gestión empresarial
8.	Capacitación técnica
9.	Capacitación empresarial
10.	Comercialización primaria
11.	Programas de vivienda
12.	Crédito para bienestar familiar
13.	Créditos redistributivos

a nivel familiar y de tipo redistributivo (Cuadro 21). No obstante tales beneficios, la cooperativa debe enfrentar la competencia desleal de los intermediarios dada por la evasión fiscal; estos intermediarios actúan comprometiendo las compras futuras a través de anticipos. La cooperativa solo comercializa un 10 por ciento de su producción. Debido a la intervención de estos intermediarios, hay un alto grado de informalidad y de malas prácticas en la comercialización.

Entre los servicios innovadores con que cuenta la cooperativa están:

- **El servicio tributario contable**, a cargo de la cooperativa, el cual suministra la asistencia técnica necesaria para el cumplimiento de las regulaciones sociales de los trabajadores, el manejo de las declaraciones mensuales y anuales del impuesto al fisco y mantiene a los productores en constante relación con el sistema administrativo contable y con la cooperativa.
- **El servicio de información:** con la asistencia técnica de la FAO, se creó en la cooperativa un Centro de Información y de Gestión Empresarial, el cual pone a disposición de los pequeños productores la mayor cantidad de información disponible para ayudarles en la toma de decisiones. De esta manera pueden prever los resultados económicos de la producción así como sus costos de producción.

Los resultados de la acción de COOPEUMO se manifiestan en el aumento de los rendimientos, mejoramiento en la posición competitiva en relación con los empresarios de mayor tamaño y en unos precios más favorables. Otra consecuencia importante es el mayor énfasis en la agregación de valor a la producción primaria, debido a la intervención directa de la cooperativa en la comercialización interna y externa.

Esta cooperativa campesina es en la actualidad la de mayor desarrollo económico de Chile. Cuenta con varias fortalezas: un equipo técnico propio de gran capacidad con idoneidad para elaborar proyectos, para establecer vínculos con el exterior y para gestionar recursos. Pese a ello, la Cooperativa debió introducir cambios en su gestión en los últimos tres años debido a la pérdida de competitividad de algunos rubros que comercializaba, como maíz y trigo.

Cooperativa Chacay

La Cooperativa Chacay está localizada a 375 kilómetros al sur de Santiago. La zona se caracteriza por la buena calidad de sus recursos naturales y la cercanía a importantes centros de consumo. La cooperativa nace en el año 1968, como parte del proceso de reforma agraria. En un principio se planteó como una Cooperativa de Servicios Multiactiva, que incluía aspectos de producción y de consumo. Sus objetivos iniciales fueron promover el desarrollo económico, social y cultural de sus socios. Llegó a tener más de dos mil socios, pero al igual que ocurrió con COOPEUMO, la cooperativa se debilita a partir de 1973. En los años 1990 y 1991 llega a una etapa de casi quiebra total. A partir de 1993, 15 socios deciden darle un nuevo impulso.

Actualmente la cooperativa tiene 90 socios activos, pero además atiende en Programas de Transferencia de Tecnología con aportes del estado a otras 70 familias. Posee una sede central y una unidad agroindustrial para el procesamiento de productos hortifrutícolas

CUADRO 22
Vínculos de agronegocios de la Cooperativa Chacay

Vínculos	Objetivos generales
1. CHACAY – productor asociado	Apoyo productivo y para familia
2. CHACAY – Gobierno nacional	
3. CHACAY – Gobierno	
3.1. CHACAY – FRISAC	Apoyo exportación de productos agroindustriales
3.2. CHACAY – INDAP	Desarrollo de cadenas y de vínculos agroindustriales
3.3. CHACAY – PROFO/CORFO	Proyectos de fomento productivo
3.4. CHACAY – PROCHILE	Apoyo al desarrollo comercial
3.5. CHACAY – FIA	Apoyo a innovaciones
4. CHACAY – particulares	
4.1. CHACAY – agroindustrias (INTERAGRO, AGRINOVA, FRUSUR, ALIFRUT)	
4.2. CHACAY – envasadores	Empaque y etiquetado de acuerdo a marcas
4.2. CHACAY – comerciantes nacionales e internacionales	

frescos y congelados. Los principales productos y servicios de la cooperativa son agricultura por contrato para hortalizas y frambuesas, servicio de procesamiento y servicios técnicos, empresariales y de comercialización.

Los principales mercados internos de la cooperativa son empresas procesadoras chilenas, cadenas de supermercados, comercio al detalle y cadenas de restaurantes y hoteles. Además del mercado interno, la cooperativa cuenta con el mercado externo, principalmente en Europa y América del Norte.

Se distinguen varias etapas en la vida de la cooperativa: la etapa inicial, entre 1964 y 1973; una etapa de estancamiento entre 1974 y 1992 y el período de reactivación que se inicia a partir de 1993 cuando se estructura un nuevo equipo técnico. Durante 1994 la cooperativa logra gestionar la formación de una red agroindustrial con FRISAC, entidad con la cual inicial una experiencia piloto en la producción agroindustrial de habas.

Las alternativas agroindustriales bajo la modalidad de contrato permitieron un interesante desarrollo económico de los socios, hasta que empezaron las crisis internacionales que provocaron un debilitamiento generalizado de los vínculos agroindustriales, con lo que fueron desertando un importante número de productores. Esta situación afectó los socios de Chacay y a FRISAC, por lo que la cooperativa cayó en una crisis institucional que se agudizó en 1991; debió reducir personal, disminuir sus programas de siembra bajo la modalidad de contrato y detener proyectos de innovación tecnológica. Actualmente la cooperativa desarrolla un plan comercial con recursos mínimos y ha orientado su estrategia hacia la prestación de servicios de negocios ejecutados en temporadas anteriores.

El énfasis de la cooperativa está en contratos o vínculos con agroindustrias, además de los vínculos con los productores (Cuadros 22 y 23). Los resultados económicos con las distintas agroindustrias son variables, como resultado de las condiciones económicas y de mercado. A partir del año 2000, con la implementación de la Planta Agroindustrial de la Cooperativa Chacay comienza una nueva etapa de desarrollo de la cadena. En esta etapa, la cooperativa procesa una gran parte

CUADRO 23
Vínculos de agronegocios Chacay y productor

1. Crédito agrícola
2. Contratos de suministros para hortalizas y frambuesas
3. Servicio de asistencia técnica
4. Servicio de transferencia de tecnología
5. Servicio de comercialización
6. Servicio de procesamiento agroindustrial
7. Servicio de capacitación técnica
8. Servicio de capacitación empresarial

de la producción, con énfasis en la búsqueda de mercados para los productos procesados directamente.

Los efectos favorables de estos vínculos de agronegocios se manifiestan en varias formas.

- Los productores han mejorado sus ingresos así como su calidad de vida y la de sus familias.
- Ha mejorado el poder de negociación, y se ha ampliado la diversidad productiva, con un uso más intensivo de la tierra.
- La cooperativa por su parte, se ha fortalecido organizativamente.
- Ha potenciado sus posibilidades mediante los acuerdos con el gobierno y con las agroindustrias y dispone de materia prima de mejor calidad, a menor costo.

Sin embargo se observan algunas limitantes, como las siguientes: debido a la crisis económica que recientemente ha debido sortear la cooperativa, hay desconfianza por parte del productor debido a la reducción de precios con relación a otras temporadas; los productores debieron asumir los riesgos de los cultivos ante los aumentos de costos y la incertidumbre del mercado. La cooperativa también ha experimentado dificultades por la falta de capital de trabajo para financiar programas de producción, la crisis en el mercado internacional, la arbitrariedad en las condiciones de negociación y lentitud en las innovaciones administrativas ante un rápido crecimiento de la oferta.

ECUADOR

Las Queserías de Salinas

Este caso es uno de los casos más representativos de una experiencia exitosa entre los proyectos de desarrollo rural del Ecuador. A diferencia de los otros casos analizados, la relación nodal se establece entre dos comunidades: comunidad de Salinas y comunidad religiosa de donde se derivan múltiples vínculos.

En 1978 se instaló la primera quesería rural en la parroquia de Salinas, la cual fue el núcleo inicial del proyecto de Queserías Rurales en el Ecuador. En la actualidad existen 70 queserías rurales comunitarias, en las cuales trabajan 120 campesinos capacitados. Las plantas del proyecto a nivel nacional procesan alrededor de 7 millones de litros de leche al año beneficiando a unas 1 200 familias de productores.

Las queserías se encuentran localizadas en la región central de la serranía ecuatoriana. La parroquia de Salinas debe su nombre a las fuentes de agua mineral y salobre que brotan de su suelo. Tiene 11 000 habitantes, 80 por ciento de los cuales es indígena, con un nivel de alfabetismo del 22 por ciento.

Tradicionalmente, en Salinas se explotaban minas de sal; en la región se establecieron grandes latifundios señoriales, donde algunas familias ejercían el mayor poder a través de tributos para la explotación de las minas de sal. Hasta hace unos años, la sal fue uno de los principales recursos económicos. Las familias que trabajaban mantenían relaciones de servidumbre; para librarse de esta dependencia, nace la necesidad de una cooperativa.

Con el fin de hacer frente a la pobreza, los pobladores de Salinas intentaron organizarse para lograr el control comunitario de las minas de sal e industrializarla. En 1967 se trató de organizar una cooperativa de ahorro y crédito, pero fracasó.

Estos fracasos se explican, no solo por la interferencia del sector dominante, sino además por múltiples conflictos internos a nivel social, étnico, familiar y otros. Finalmente, con la intervención de la Misión Salesiana y de líderes religiosos se inicia la formación de empresas comunitarias de Salinas.

CUADRO 24
Vínculos de agronegocios de las Queserías de Salinas

Vínculos	Objetivos generales
1. Consorcio Nacional de Queserías – 70 queserías asociadas	Apoyo organizativo a las queserías
2. Queserías – productores de leche	Apoyo productivo y social a los productores
3. FUNORSAL – organizaciones de productores	Apoyo organizativo a la población
4. Cooperativa de ahorro y crédito – productores	Apoyo financiero a la actividad primaria
5. Cooperativa de ahorro – cooperativa interna	Programas de desarrollo de la comunidad
6. Misión Salesiana – productores	Apoyo organizativo y comunitario a los productores
7. Grupo juvenil – productores	Apoyo a la diversificación productiva
8. Comercializadora Salinas – productos procesados	Apoyo a la comercialización
9. Cooperativa - Minagricultura	Apoyo al desarrollo productivo de la comunidad

La organización social desarrollada alrededor de estas empresas comunitarias es compleja. Hacen parte de ella FUNORSAL (Fundación de Organizaciones de Salinas), organización de segundo grado que agrupa a 28 organizaciones de base y que tiene por objeto apoyar organizativamente a las entidades que agrupa, asesorarlas y capacitarlas, y sobre todo, mejorar la capacidad de negociación con instituciones financieras para obtener ayuda externa. Actualmente apoya, financia y capacita a las organizaciones de base, bajo una estrategia de diversificación productiva (Cuadro 24).

La cooperativa de Ahorro y Crédito «Salinas Ltda.» se organizó en 1972, por iniciativa religiosa y privada; cuenta con cerca de 500 socios, y ha ejecutado programas de compra de ganado de leche, construcción de casas, actividades de reforestación, construcción de caminos, servicio de administración comunitario y de mecanización y otros.

La Misión Salesiana, en la que hay un protagonismo importante de líderes religiosos, además de una tarea de catequización, realiza obras comunitarias de beneficio social, como hogar juvenil, educación, infraestructura y obras sanitarias. En 1975 se conformó un grupo juvenil, que ha adelantado varias actividades productivas, como una panificadora, producción de cerdos y cría de ovinos.

De esta gran variedad de organizaciones mutuamente entrelazadas, se han establecido vínculos de agronegocios que se manifiestan en apoyo organizativo al productor y a la comunidad, apoyo para capacitación, técnico, mejoramiento del nivel de vida, diversificación productiva y mejoramiento de infraestructura (Cuadro 25). Las queserías representan una de las actividades más importantes que se ejecutan por esta interacción. Procesan a nivel nacional alrededor de 7 millones de litros de leche al año y generan un movimiento económico de cerca \$EE.UU. 3,2 millones anuales.

A partir de la producción de las queserías, se establece una red de distribución que incluye una tienda para la venta al público, relaciones con una cadena de supermercados, ventas a través de socios y ventas en tiendas cooperativas.

Entre las particularidades interesantes de los vínculos de agronegocios a partir de la comunidad de Salinas se destacan aquellos de beneficio comunitario, como la propiedad y usufructo de las tierras, de activos tales como ganado, fábricas y tiendas, los que en general trascienden al

CUADRO 25
Vínculos de agronegocios de las Queserías de Salinas y productor

1. Apoyo organizativo
2. Financiación
3. Capacitación
4. Diversificación productiva
5. Mejoramiento de vivienda
6. Construcción de infraestructura regional
7. Capacitación técnica
8. Comercialización
9. Tierras de propiedad comunitaria
10. Activos comunitarios: ganado, casas, fábricas
11. Reinversión excedentes para beneficio social

mejoramiento del nivel de vida de la población en su conjunto. Son múltiples los productos elaborados por las diferentes empresas comunitarias y además de los lácteos producen productos cárnicos, alimenticios y hongos. Estos diversos productos se negocian a través de la Comercializadora Salinas, la cual tiene por objeto buscar mercados para los productos que se elaboran en las diferentes agroindustrias comunitarias.

Los problemas que enfrentan las queserías y demás negocios agroindustriales es la competencia con grandes industrias, que tienen mayor capacidad económica para hacer grandes inversiones en publicidad y ventas.

Las procesadoras de almidón de yuca

El almidón dulce y seco de yuca es elaborado por alrededor de 230 rallanderías de las Parroquias Calderón y Canuto, que en su mayoría cuentan con un sistema de procesamiento semiartesanal.

Los productos principales que se obtienen son el almidón dulce de yuca seca y húmeda y el almidón de yuca agria. Del proceso de extracción se obtienen varios subproductos, como la cáscara que sirve de alimento animal, la cachaza y el bagazo que se venden para producción de alimentos balanceados. Esta actividad genera empleo directo a cerca de 1 380 personas que trabajan en 230 rallanderías en la provincia de Manabí. Se calcula que en el año 2001 las rallanderías elaboraron el equivalente a 2 400 toneladas métricas de almidón seco.

La iniciativa surge a partir de la acción de CIAT, FUNDAGRO e INIAP entre los años 1985 a 1993, con el apoyo de la AID. Con el apoyo de estas organizaciones se suministra apoyo técnico a las actividades de procesamiento, gestión empresarial, capacitación y calidad. Se constituye una Unión de Productores y Procesadores de Yuca, que apoyaba la comercialización de los distintos productos. Posteriormente esta Unión de Productores se debilita y desaparece debido a problemas estratégicos en la comercialización. Una vez desaparecida esta entidad, cada unidad productora debió asumir la comercialización de sus productos. En la actualidad la gran mayoría opera como procesadores de yuca independientes (212 rallanderías, de un total de 230). También opera Asociaciones de Productores y Procesadores de Yuca que se agruparon en otra de segundo grado para obtener mejores precios; esta asociación de segundo grado tiene 34 socios y es dueña de una rallandería mecanizada.

Los principales vínculos de agronegocios se establecen entre los productores de yuca y las procesadoras, entre las procesadoras y los comerciantes así como empresas procesadoras locales. Los productores siembran la yuca en áreas marginales; la mayoría son pequeños agricultores que cultivan en las laderas y establecen acuerdos verbales con el procesador (Cuadro 26).

CUADRO 26
Vínculos de agronegocios de los procesadores de yuca

Vínculos	Objetivos generales
1. Productores	Compra de la producción de yuca
2. Procesadores	Compra del almidón para procesamiento
3. Comerciantes	
3.1. Locales	Venta según compromisos previos
3.2. Colombianos	Venta contra anticipos
3. Almacenes de insumos	Provisión de insumos

Se estima que por lo menos un 80 por ciento de la producción de yuca procesada se destina al mercado de Colombia. Entre el mercado colombiano y los procesadores ecuatorianos hay intermediarios, los cuales intervienen también en la oferta para consumo interno. En muchos casos el intermediario da un anticipo al procesador de yuca, ya sea en dinero o en materia prima para asegurar el cumplimiento del trato.

El impacto del vínculo de agronegocios ha sido principalmente económico. No se observan mayores avances a nivel organizativo, con excepción de una iniciativa reciente de 17 productores para asociarse a fin de realizar negocios con un empresario colombiano. Hay algunos avances en la planificación de la actividad, en actividades comunitarias como el pelado de la yuca y modernización de la infraestructura de procesamiento. Los rallanderos manifiestan que no requieren de asistencia técnica pues consideran que el proceso es relativamente simple.

Además de los avances en dinero o en especie que realizan los intermediarios, una asociación de productores presta dinero en cantidades limitadas a seis meses de plazo y con un garante (Cuadro 27).

CUADRO 27

Vínculo de agronegocios procesadores de yuca y productor

- | | |
|----|---------------------------|
| 1. | Comercialización segura |
| 2. | Avances para financiación |
| 3. | Capacitación |
| 4. | Crédito |

COLOMBIA**La exportadora de Uchuva del Sumapaz**

Hace aproximadamente veinte años se plantaron los primeros cultivos en la región del Sumapaz, en el municipio de Granada, el cual se localiza a una hora de Bogotá. En 1985 se crearon dos empresas de carácter familiar, FRUTIERREZ y OCATÍ, como exportadoras de frutas tropicales. Así fue como inició la exportación de la uchuva, con un crecimiento apreciable en los volúmenes cultivados y exportados en los últimos siete años. La uchuva tiene un nicho especial de mercado en Alemania, Canadá, Israel y Japón. El producto colombiano sobresale por su color y sabor.

Actualmente hay unos 250 productores dedicados al cultivo de la uchuva en esta región. Además de las exportadoras, hay intermediarios mayoristas que compran el excedente para el mercado interno; también hay pequeños comercializadores detallistas. FRUTIERREZ, que es la entidad asociativa que participa en el vínculo de agronegocios que se analiza, tiene 50 operarios de planta en la región de cultivo. Las exportadoras, además de la uchuva, manejan un grupo de frutas exóticas para exportación. El promedio de ventas es de unas 400 toneladas mensuales, de las cuales el 70 por ciento se destinan a la exportación y el resto al mercado interno. El consumo interno de la uchuva se ha desarrollado gracias a los excedentes para exportación. Los productores, además de la uchuva, realizan otros cultivos comerciales para la venta en Bogotá, como frutas u hortalizas.

Entre los agentes que participan en el vínculo de agronegocios (Cuadro 28) se encuentran los siguientes:

Las comercializadoras de uchuva y otras frutas exóticas. Al comienzo, las exportadoras trataron de producir la fruta en cultivos propios, pero debido a los requerimientos de mano de obra y al conocimiento y experiencia de los agricultores locales, decidieron vincular a estos con el negocio. La comercializadora hace un contrato de suministro con el productor, aunque sin contrato escrito. El agricultor debe vender toda la producción a la comercializadora y se establecen los requerimientos de calidad. La comercializadora paga al contado o en cheque a 15 días, y se comprometen a comprar toda la producción. En la actualidad FRUTIERREZ cuenta con 80 proveedores. Ocasionalmente hace préstamos sobre la cosecha y presta los servicios de un agrónomo para hacer las recomendaciones necesarias para mejorar la calidad.

CUADRO 28

Vínculos de agronegocios de la uchuva

Vínculos	Objetivos generales
1. Exportadora – Productor asociado	Provisión de uchuva para exportación
2. Exportadora – Productor no asociado	Compra ocasional de producto a bajo precio
3. Productores – Inversionistas	Cultivo en sociedad
3.1. Productores – Comerciantes inversionistas	
3.2. Productores – Inversionistas	
4. Productores – Comerciantes locales	
5. Productores – Comerciantes de insumos	Provisión de insumos
6. Exportadora – Inversionista	Ampliación del suministro de fruta
7. Exportadora – Comercializador externo	Venta en el exterior
8. Productores – Entidad bancaria	Crédito
9. Productores – Oferentes de tierras	Arriendo de tierras

Los productores: además de los vínculos que mantienen con la comercializadora, han establecido otros vínculos con las entidades de crédito, los almacenes de insumos e inversionistas con los que realizan sociedades o compañías. Las exportadoras financian a algunos agricultores grandes y estos a su vez lo hacen con pequeños productores, pero sólo en la etapa de producción del cultivo. Otros inversionistas financian todo el cultivo desde su establecimiento hasta la producción.

Entre productores y comercializadoras hay interés por la diversificación hacia otras frutas exóticas. El impacto más notable de este vínculo es una mayor capacidad de negociación, tanto de los productores como de la comercializadora, además de la generación de empleo en la región, ya que el cultivo es intensivo en uso de mano de obra, la cual proviene principalmente de la familia. Las exigencias de calidad y oportunidad han trascendido hasta la negociación cuidadosa de las tierras que se utilizan en arriendo o en compañía, ya que su calidad es fundamental para los buenos resultados de la cosecha.

Comerciantes particulares: algunos de ellos también actúan como inversionistas con los productores, a fin de garantizar la provisión de la fruta. Algunos le venden a las comercializadoras internacionales.

El vínculo entre productor y entidad exportadora no tiene una trascendencia tan grande como en los otros casos analizados. Los productores son los que deben buscar sus fuentes de crédito, provisión de insumos y apoyo técnico. Los agricultores argumentan que ellos mismos han generado la tecnología del cultivo de manera empírica y que con el tiempo han ido decantando los métodos apropiados de cultivo y manejo. No encuentran, pero tampoco propician, un mayor apoyo por parte del gobierno.

En general reconocen que el cultivo ha mejorado apreciablemente los ingresos; gracias a ello, han mejorado su nivel de vida, e incluso, en los últimos diez años han adquirido vehículos de transporte. Gracias a este vínculo los avances en escolaridad de los hijos de los productores son notables.

Moras del Oriente

Este caso se localiza en el departamento de Antioquia, en la región del Oriente Antioqueño, a treinta minutos de Medellín. El departamento de Antioquia corresponde a una cultura particular en Colombia, debido a su origen poblacional, de migrantes blancos, libres de todo lazo de servidumbre, que construyeron una economía próspera como propietarios. Esta cultura se ha caracterizado por su tendencia asociativa, y ha dado origen a instituciones como el negocio de ganado en compañía, con participación de pequeños y medianos productores.

CUADRO 29
Vínculos de agronegocios Moras del Oriente

Vínculos	Objetivos generales
1. Moras del Oriente – Productor asociado	Apoyo productivo y para la familia
2. Moras del Oriente – Junta de Acción Comunal	Apoyo infraestructura municipal, mejoramiento del nivel de vida de los productores
3. Moras del Oriente – COAGROANTIOQUIA	Créditos para insumos
4. Moras del Oriente – Comerciantes	
4.1. Moras del Oriente – Comerciantes mayoristas	Aseguramiento de calidad, información
4.2. Moras del Oriente – Cadenas de supermercados	
4.3. Moras del Oriente – Comercializador internacional	Exportación
5. Moras del Oriente – Procesadores	
6. Moras del Oriente – Particulares	Apoyo técnico al productor
6.1. Moras del Oriente – Universidades regionales	
6.2. Moras del Oriente – Noel (Plan Padrino)	Apoyo a la modernización y a la exportación
7. Moras del Oriente – Gobierno	
7.1. Moras del oriente – PROEXPORT	Apoyo a la comercialización externa
7.2. Moras del oriente – SENA, CORPOICA y CIAL	Innovación tecnológica
7.2. Moras del Oriente – CCI	Información y capacitación empresarial
8. Moras del Oriente – Gremios y políticos	Apoyo en gestión empresarial

Este caso se origina en la mitad de los años setenta, cuando un líder comunitario, preocupado por las pocas oportunidades que ofrecía la región a los agricultores, la mayoría pequeños y con bajos recursos económicos, crea una alternativa económica mediante la agroindustria de frutas. Inicia como productor y comercializador de varios productos agrícolas; posteriormente se une con unos 40 agricultores de la región, y se especializa en la producción de moras por la gran aceptación de este producto en el mercado.

Mediante un trabajo asociativo con los productores, logra un buen nivel de tecnificación y de calidad, que le abre mercados en cadenas de supermercados, procesadoras de frutas y negocios mayoristas. En la actualidad, Moras del Oriente procesa frutas en forma de pulpas, mermeladas, conservas, jugos y refrescos y también negocia en fresco. Tiene como beneficiarios directos a cerca de 500 productores.

A partir de ese liderazgo ha surgido una gran actividad de vínculos (Cuadro 29) con el productor como los siguientes:

- Vinculación con los productores proveedores: hay varios tipos de acuerdos. El productor puede actuar como proveedor, como socio o como arrendatario de los cultivos ya establecidos. Hay una relación bastante estrecha de los productores con su líder. Los productores le han prestado dinero para emprender inversiones en infraestructura de procesamiento quien a su vez, ha fomentado con recursos propios el cultivo de la mora; garantiza la compra del producto y precios rentables. A través de su empresa, incentiva el cultivo mediante asistencia técnica, financiación de semillas y abonos y capacitación en aspectos técnicos y humanos (Cuadro 30).
- Con la Junta de Acción Comunal del Municipio, en la región del Guarne. A través de la Junta se ha logrado la construcción de la escuela, de la carretera, la obtención de servicios públicos y el mejoramiento de la vivienda.

CUADRO 30
Vínculo de agronegocios Moras de Oriente y productor

1. Suministro de crédito para insumos
2. Crédito agrícola
3. Oferta de insumos a precios competitivos
4. Servicio de asistencia técnica
5. Fondo de contingencia
6. Capacitación empresarial
7. Capacitación en desarrollo humano
8. Mejoramiento vivienda, salud y educación, servicios e infraestructura
9. Diversificación productiva

- La cooperativa COAGROANTIOQUIA, mediante la cual suministra crédito en insumos a los productores de mora, con pagos acordes con las condiciones de los productores y sin intereses.
- Con entidades gubernamentales tales como SENA, CORPOICA, PROEXPORT, CCI, las cuales apoyan con información, tecnología, capacitación y fomento a la comercialización.
- Con organizaciones privadas regionales tales como las universidades que le apoyan en la parte técnica. Las empresas privadas también han apoyado a Moras del Oriente en sus programas de modernización.

Además de la generación de empleo, Moras del Oriente ha tenido un impacto favorable en el nivel de vida de las familias. Entre empresa y productores existe una relación de confianza, que no está mediada por ningún contrato escrito. Cerca del 85 por ciento de los productores de la localidad le entrega su producción de manera incondicional. Moras del Oriente ha empezado a promover la diversificación de la producción a fin de disminuir los riesgos de mercado.

Entre los aspectos novedosos de este vínculo de agronegocios está la creación de un Fondo de Inversión con el 15 por ciento de las utilidades el cual se utilizó inicialmente para promover el cultivo entre nuevos productores sin ningún compromiso contractual. Moras del Oriente ha planteado como una propuesta futura la posibilidad de conformar otro fondo semejante para pensión de los productores que ya no están en condiciones de continuar vinculados activamente a la producción. Su líder ha recibido el reconocimiento de la comunidad por la gestión realizada en su favor.

COSTA RICA

APILAC

La Asociación de Producción e Industrialización de Lácteos APILAC es una agroempresa que se desarrolla en la zona sur de Costa Rica en beneficio principalmente de pequeños y medianos productores (Cuadro 31). Esta organización se creó en 1993, la cual adquirió una cooperativa de lácteos que atravesaba una crisis económica. Agrupa a 136 pequeños y medianos productores; de estos, 79 son socios de la empresa. Entre los servicios que

CUADRO 31

Vínculos de agronegocios de APILAC

Vínculos	Objetivos generales
1. Asociación – Socio productor	Provisión de leche
2. Asociación – No socio	Provisión de leche
3. Asociación – Terceros	
3.1. Productores – Cooperativa El General	Financiamiento
3.2. Productor- Banca nacional	Crédito agropecuario
3.3. Productor – Fondos chinos	Créditos
3.4. Asociación - Universidades	Apoyo en investigación y extensión
4. Asociación – asociaciones de productores	Apoyo organizativo
5. Asociación – Gobierno	
5.1. Asociación - CNP	Apoyo comercial y agroindustrial
5.2. Productor - Ideas	Capacitación técnica
5.3. Productor - MAG	Asistencia técnica
5.4. Productor - INA	Capacitación técnica
5.5. Productor - IDA	Apoyo a acceso a la tierra
6. Asociación – Comerciantes mayoristas, detallistas	Comercialización
7. Asociación – Procesadores	Comercialización

garantiza a los productores se encuentran acopio y comercialización segura de la leche, procesamiento, suministro de insumos, canalización de préstamos para la producción y servicios técnicos como inseminación artificial. La capacidad máxima de la planta es de 20 000 litros/día, actualmente con utilizada al 47 por ciento.

La Asociación tiene nexos comerciales con distribuidores, que manejan la mayor parte de la producción, minoristas y ventas en planta. APILAC produce para el mercado interno cerca de 40 productos distintos, entre los que se destacan la leche fluida, leches saborizadas, natilla, quesos de tres variedades, helados y bebidas.

Los resultados económicos de APILAC son positivos, si bien hay todavía subutilización de los activos. Entre los impactos más sobresalientes de la empresa se encuentran la generación de empleo, de ingresos estables para las familias, la capacitación técnica y la promoción para los procesos de modernización (Cuadro 32).

CUADRO 32

Vínculo de agronegocios APILAC y productor

1. Apoyo organizativo
2. Asistencia técnica
3. Capacitación
4. Crédito
5. Comercialización

GUATEMALA

Cooperativa Cuatro Pinos

La cooperativa Cuatro Pinos está localizada a 35 kilómetros de la ciudad de Guatemala. La estructura agrícola donde opera es el minifundio y la población es indígena. Un diez por ciento del área cultivada está dedicada a la producción de distintas verduras y el resto a maíz y frijoles.

La cooperativa Cuatro Pinos se dedica a la exportación de vegetales frescos (Cuadro 33), principalmente a los mercados de Estados Unidos de América y el Reino Unido. Los principales productos de exportación son: arveja china, ejote francés, zucchini, alcachofa, tomate, manzano y chile pimiento. Tiene un total de 580 socios productores con un área de siembra de 350 hectáreas por temporada.

La cooperativa inicia sus actividades luego de la catástrofe del terremoto de 1976 que destruyó numerosos pueblos. Originalmente se formó la cooperativa con productores de hortalizas frescas que se vendían en el mercado local. En 1979 se crea la estructura legal de la cooperativa con 21 miembros y empiezan los cultivos de verduras para exportación con parcelas de demostración. El mercado objetivo que se identificó fue el de Estados Unidos de América. En el inicio, la cooperativa fue apoyada por una ONG suiza.

CUADRO 33

Vínculos de agronegocios de la Cooperativa Cuatro Pinos

Vínculos	Objetivos generales
1. Cooperativa – Socio	Provisión de hortalizas
2. Cooperativa – No socios	Provisión de hortalizas
3. Cooperativa – Cooperación internacional	Apoyo a la cooperativa, financiación, comercialización internacional, apoyo organizativo
4. Cooperativa – Terceros	
4.1. Cooperativa – ALCOSA	Comercialización internacional
5. Cooperativa – Gobierno	
5.1. Cooperativa –ICTA/INCAP	Apoyo técnico y capacitación
5.2. Cooperativa – BANDESA	Crédito al productor
6. Cooperativa – Comerciantes internacionales	Venta en el exterior

CUADRO 34

Vínculos de agronegocios Cooperativa Cuatro Pinos y productor

1. Apoyo organizativo
2. Asistencia técnica
3. Crédito
4. Capacitación
5. Apoyo alimentario, educación, nivel de vida
6. Mejoramiento de vivienda
7. Información comercial
8. Comercialización
9. Programas redistributivos

Además se vincularon otras organizaciones extranjeras como ALCOSA, LAAD, AID y exportadores privados suizos. Las instituciones públicas de Guatemala proporcionaron la tecnología agrícola y el crédito para los productores. La cooperativa Cuatro Pinos tiene como propósito organizar la producción de hortalizas para exportación, proporcionar extensión a nivel de campo, suministrar insumos, efectuar la recolección, selección y almacenamiento de los productos. También

ha venido ejecutando por cuenta propia sus exportaciones a los mercados europeos y de Estados Unidos de América.

Ha habido distintos períodos en la vida de la cooperativa. Inicialmente tenía tierras en producción, con cultivos propios. La crisis de la comercializadora ALCOSA obligó a cerrar estos cultivos. Entre 1978 y 1990 hubo un creciente número de miembros, en los años 1995 y 1996 la cooperativa quebró por infidelidad de los administradores pero posteriormente reanudó sus actividades.

En la cooperativa se destacan el papel que desempeñan el Departamento Agrícola y el Comité Agrícola, los cuales realizan la planeación de la producción, a partir de contratos. La cooperativa tiene ocho centros de acopio y un centro de acopio central para el manejo poscosecha. Se pueden incluir, como principales factores de éxito, el apoyo del Grupo Suizo para la creación y organización de la cooperativa, el desarrollo comercial en mercados internacionales, la cooperación nacional e internacional y una buena demanda de los cultivos que se exportan.

Entre los resultados favorables de la cooperativa se encuentran el mejoramiento del ingreso familiar, la generación de empleo, un mejor nivel de vida que se manifiesta en la educación, la salud y la nutrición y la vinculación de la mujer al trabajo de la cooperativa. La cooperativa interviene tanto en el frente técnico, de producción, como en el de bienestar familiar (Cuadro 34).

Cooperativa El Limón

La cooperativa El Limón se encuentra localizada a 93 kilómetros de la ciudad de Guatemala, en el municipio de Morazán, donde predomina el clima cálido. Su principal producto es el limón deshidratado para exportación. La materia prima es suministrada por pequeños productores quienes han venido mejorando la tecnificación del cultivo.

La cooperativa fue creada por iniciativa parroquial, con el apoyo de Misereor, una organización de la iglesia católica de Alemania. La cooperativa fue creada en 1993 y cuenta con 25 miembros; además tiene como beneficiarios indirectos a otros productores que venden limón a la cooperativa (Cuadro 35).

La cooperativa emplea a 135 trabajadores; cuenta con un departamento de asistencia técnica que brinda asesoría a los productores; además suministra material vegetativo mejorado (Cuadro 36). El limón deshidratado se obtiene mediante procesos artesanales, removiendo la humedad por medio del uso de la energía solar. Este proceso dura de cuatro a seis meses, según la preferencia del mercado. Los principales países compradores son países árabes, Estados Unidos de América y Líbano.

CUADRO 35
Vínculos de agronegocios de la Cooperativa El Limón

Vínculos	Objetivos generales
1. Cooperativa - Socio	Provisión de limón para procesar
2. Cooperativa –No socios	Provisión complementaria
3. Cooperativa – Cooperación internacional	Apoyo a la cooperativa: financiación, comercialización internacional, apoyo organizativo
4. Cooperativa – Diócesos Misereor	Apoyo a la comunidad
5. Cooperativa - Terceros	Apoyo organizativo a la cooperativa
5.1. Cooperativa - AGEXPORT	Comercialización internacional
6. Cooperativa – Gobierno	
6.1. Cooperativa - PROFRUTA	Diversificación mercados del limón
6.2. Ministerio de Economía	Crédito a la cooperativa
7. Cooperativa – Comerciantes internacionales	Venta en el exterior

Los vínculos de agronegocios se presentan entre el productor y la cooperativa. El socio tiene la obligación de entregar la cosecha de limón; se beneficia de la comercialización y de la participación en las utilidades. También cuenta con otros servicios como asistencia técnica, capacitación y crédito.

CUADRO 36
Vínculos de agronegocios de la Cooperativa El Limón y productor

1. Apoyo organizativo
2. Asistencia técnica
3. Crédito
4. Capacitación
5. Apoyo para mejoramiento del nivel de vida

Los compradores del producto son grandes exportadores. La cooperativa ha tratado de ampliar su mercado a través de misiones comerciales y participación en ferias mundiales; se ha asociado a AGEXPRONT, entidad gremial que promueve las exportaciones no tradicionales de Guatemala. El Ministerio de Agricultura a través de PROFRUTA ha buscado alternativas de procesamiento del limón a fin de diversificar el mercado.

Entre los impactos de la cooperativa está el mejoramiento de las condiciones de comercialización del limón, la estabilización de precios, la generación de empleo y la posibilidad de participación en las decisiones por parte de los productores. Ha habido mejoramiento en el nivel de vida de la familia del productor que se observa a nivel cualitativo, por ejemplo, en el mejoramiento de la vivienda.

EL SALVADOR

Asociación de Productores de Añil Azules, El Salvador

El caso de la Asociación de Productores de Añil Azules de El Salvador es reciente y presenta el caso interesante de trabajar sobre un colorante natural que cuenta con un nicho especial de mercado.

Hasta finales del siglo pasado, la explotación de añil fue una pujante actividad económica. Su importancia decayó por la sustitución con productos sintéticos, con mejor capacidad competitiva por sus bajos precios y buenas propiedades para la industria. Sin embargo la demanda de productos sintéticos ha perdido posiciones frente a los productos naturales. Por esta razón el añil se ha destacado como un producto promisorio, a partir del cual se puede propiciar un proceso de desarrollo agroindustrial.

El proyecto comienza en 1992 cuando se plantea el rescate cultural del añil. El gobierno alemán a través de la GTZ financia en el año 1995 el apoyo técnico y de comercialización con la contraparte nacional, AGRONATURA. En 1999, a instancias del grupo AGRISAL,

CUADRO 37

Vínculos de agronegocios de la Asociación de Productores de Añil Azules de El Salvador

Vínculos	Objetivos generales
1. Asociación – Productor añil	Provisión de añil
2. Asociación – Procesadores añil	Provisión de añil
3. Asociación – Cooperación internacional	Apoyo a la cooperativa: financiación, apoyo técnico, promoción y comercialización internacional
4. Asociación – Terceros	
4.1. Asociación – Universidad El Salvador	Apoyo en información
4.2. Asociación – Laboratorios nacionales	Calificación y certificación de calidad
5. Asociación – Gobierno	
5.1. Programa de reactivación añil	Estrategia logística de desarrollo
6. Asociación – Comerciantes internacionales	Venta en el exterior

se inicia un proceso de apoyo sistemático al sector añilero. En el año 2000 el IICA asume la coordinación del proyecto de reactivación del cultivo y procesamiento del añil. En esta forma, se constituye una red empresarial denominada AZULES.

La asociación de añileros es un grupo heterogéneo, compuesto por productores independientes, empresas privadas, cooperativas y grupos indígenas. Cuenta con 20 asociados, entre productores independientes, asociaciones de productores y empresas privadas, que explotan 129 hectáreas de varios cultivos. Ocho de los asociados cuentan con planta de procesamiento rústica, que les permite además de procesar su propia materia prima, prestar este servicio a otros productores que carecen de infraestructura.

El valor de la producción de añil tuvo un valor cercano a los \$EE.UU. 40 000 en 2001. El 10 por ciento de esta producción es exportada y se esperaba multiplicar esta cantidad por 4,2 veces en el 2002. El área de influencia del proyecto comprende todo el territorio nacional de El Salvador. Los productores se caracterizan por ser bastante heterogéneos siendo la mayor parte de ellos pequeños productores con un bajo nivel de educación y de ingresos. Un segmento minoritario lo conforman profesionales y empresarios con un nivel de ingresos medio o alto y con educación superior, que participan en otras actividades agroindustriales o tienen negocios propios.

La oficina de comercialización de la Asociación de Añileros tiene un papel importante, ya que es la encargada del mercadeo del producto a nivel nacional e internacional. Entre los vínculos de agronegocios que se destacan están los de la cooperación internacional y el apoyo del Ministerio de Agricultura (Cuadro 37). A partir de estos vínculos se ha logrado un apoyo organizativo, logístico y técnico.

Aunque el tiempo que lleva operando la Asociación es muy breve para evaluar sus logros, ha logrado hasta el momento avanzar en la capacidad de negociación a través de los procesos de comercialización que ha emprendido. Ha avanzado además en el mejoramiento de la calidad del producto, a través de una calidad estándar. Todo ello ha tenido como apoyo los recientes desarrollos administrativos y de gestión de la organización, con el apoyo de la cooperación internacional (Cuadro 38).

CUADRO 38

Vínculos de agronegocios de la Asociación de Productores – Azules y productor

1. Apoyo organizativo
2. Asistencia técnica
3. Capacitación
4. Control de calidad
5. Comercialización
6. Apoyo jurídico

Sociedad Cooperativa Agroindustrial SOCOAGRO

SOCOAGRO es una empresa agroindustrial, creada en 1998, cuyo negocio se orienta básicamente a la adquisición y

CUADRO 39
Vínculos de agronegocios de SOCOAGRO

Vínculos	Objetivos generales
1. Cooperativa – Socio	Provisión de chile tabasco para procesar
2. Cooperativa – No socio	Provisión de chile tabasco para procesar
3. Cooperativa – Cooperación internacional	Apoyo creación de cooperativa – capital de trabajo para inversión-asistencia técnica-apoyo logístico
4. Cooperativa – Terceros	Apoyo organizativo
5. Cooperativa – Ferias internacionales	Exportaciones
6. Cooperativa – Empresas insumos	Capacitación técnica - manejo de equipos
7. Cooperativa – Gobierno	
8. Cooperativa – ISEAC	Apoyo a creación de cooperativa
9. Cooperativa – MAG	Desarrollo del proyecto
10. Cooperativa – PRS	Crédito
11. Cooperativa – CAMAGRO	Apoyo técnico
12. Cooperativa – Comerciantes	Venta a nivel mayorista y detallista

procesamiento de chile tabasco para la elaboración de pasta, un producto intermedio que se vende como materia prima a empresas alimenticias a nivel nacional e internacional. Complementariamente cuenta con recursos para la elaboración y envasado de la salsa de chile.

La organización es resultado de la iniciativa de cuatro cooperativas de agricultores, ubicadas en la zona de San Juan. Fue apoyada en sus comienzos por el Instituto Salvadoreño de Educación y Asistencia Cooperativa (ISEAC), por la Fundación Canadiense contra el Hambre y por la antigua oficina de cooperación canadiense. Está integrada por 12 accionistas de los cuales ocho son representantes de cuatro cooperativas y los cuatro restantes son ex-técnicos del Instituto Salvadoreño de Asesoría Cooperativa.

Los beneficiarios directos son entre 100 y 200 productores de chile tabasco. Se cultiva un máximo de 38 hectáreas por año. A los productores se les compra el total de la producción pactada según la calidad acordada previamente. Si el productor lo requiere, se firma un contrato de compra venta. La sociedad cooperativa funciona como procesadora y comercializadora a la vez. En la vida de la cooperativa, se han realizado contactos con organismos internacionales de apoyo y también con la Iglesia Anglicana. Los organismos internacionales colaboraron con recursos como capital para inversión, para trabajo y crédito para los productores (Cuadro 39).

Los productores son pequeños; la mayor parte son analfabetos, con un bajo nivel de ingresos. La mayoría se dedica a la agricultura, y tienen cultivos de subsistencia como maíz, frijón, sorgo y hortalizas. El procesamiento del chile es industrial y la comercialización mayorista se realiza a través de grandes empresas. Han participado en ferias y exposiciones nacionales y en programas internacionales con el fin de promover mercados en el exterior.

El principal impacto y apoyo que se brinda a los productores es en la atención técnica al cultivo, con la participación de particulares, como las empresas distribuidoras de insumos. Se han tecnificado algunas áreas en el uso de sistemas de riego, con la consiguiente capacitación a los productores en el manejo de los equipos y uso eficiente del agua. Para el proceso agroindustrial se han contratado técnicos o se ha solicitado apoyo a las entidades gubernamentales para el desarrollo de fórmulas y capacitación al personal.

La sociedad cooperativa compra sus insumos directamente. Los logros económicos no son significativos para la cooperativa ya que tiene una carga financiera muy alta debido a la contratación de un crédito con altas tasas de interés. Durante el período de 1999 – 2000 tuvo que enfrentar una situación adversa debido a la disminución en las ventas y a las altas

CUADRO 40
Vínculo de agronegocios de SOCOAGRO y productor

- | |
|-----------------------|
| 1. Apoyo Organizativo |
| 2. Asistencia Técnica |
| 3. Capacitación |
| 4. Comercialización |

cargas financieras y administrativas. La sociedad no ha sido capaz de colocar en el mercado su principal producto, pasta de chile tabasco; ha fabricado más pasta con altos costos administrativos. Según la evaluación que se realiza, la empresa no ha alcanzado a ser rentable y sostenible por sí misma y subsiste gracias a las donaciones que ha recibido.

Los productores se han beneficiado a nivel de la capacitación, créditos y apoyo organizativo (Cuadro 40). Se espera que el proyecto haya contribuido a la diversificación y mejoramiento de las fuentes de ingreso. Sin embargo su período de funcionamiento es reciente y es difícil evaluar con precisión el impacto de la cooperativa sobre los productores.

Capítulo 4

Conclusiones específicas

Los estudios de caso analizados muestran que es posible, con el concurso de los pequeños productores, agrupados en organizaciones asociativas, desarrollar vínculos de agronegocios a fin de que se incorporen activamente en un entorno globalizado y altamente competitivo. En esta forma, las organizaciones asociativas de las que hacen parte pequeños y medianos productores participan en mercados externos exigentes.

Los estudios de caso indican que el desarrollo de vínculos de agronegocios a partir de la iniciativa estrictamente individual de los pequeños productores, es incipiente y no tiene la complejidad y diversidad que exige un entorno competitivo. Por el contrario, en la medida en que se asocian en estructuras organizativas que incorporan formas de relación acordes con las nuevas exigencias del entorno, los pequeños productores establecen conexiones más complejas.

El tipo de vínculos de agronegocios que se requieren para un entorno más competitivo enfatiza en la gestión empresarial, hacia la conexión con nuevos eslabones de agregación de valor, como la agroindustria o los servicios, y hacia el desarrollo de nuevos mercados.

Este tipo de vínculos de agronegocios novedosos, como los mencionados en el punto 2, emergen de una manera marginal o colateral. En la medida en que se logra promoverlos de manera explícita, mediante la intervención ya sea de entes públicos o privados (como la Iglesia, la cooperación internacional), normas e instrumentos, estos vínculos se convierten en mecanismos eficaces para la integración de los pequeños productores a la economía. Para efectos del análisis, y por su importancia, este tipo de vínculos es denominado «emergentes».

Otras posibilidades de gran potencial, en vínculos de agronegocios, que pueden ser emuladas en poblaciones con orientación colectiva o comunitaria, se analizan a partir del caso de las Queserías de Salinas. A partir de este caso, se muestra la posibilidad de establecer relaciones de apoyo entre comunidades y estructuras organizativas más amplias, ya sean religiosas, civiles, gubernamentales u otras. Este caso indica que la población indígena o campesina con instituciones principalmente colectivas puede vincularse exitosamente a relaciones de mercado a partir de vínculos de agronegocios.

FACTORES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DE LOS VÍNCULOS DE AGRONEGOCIOS

En el nivel macroeconómico y del entorno, una condición necesaria es un sólido mercado nacional, regional o internacional. Este mercado está dado por el tamaño de la población, por su capacidad adquisitiva según sea el ritmo de crecimiento de la economía y por una equitativa distribución del ingreso.

En el nivel sectorial, una condición favorable es la formulación de una política explícita de alianzas y acuerdos de vínculos público-privados para el desarrollo de la competitividad y para la agregación de valor. No basta con la formulación de la política, sino que además es necesario otorgar la prioridad que requiere a nivel de los pequeños productores, en los nichos y rubros más dinámicos del mercado de alimentos. También es necesario, como ha ocurrido

en Chile, definir los programas y proyectos, los instrumentos de apoyo, los recursos y las organizaciones que lideran este tipo de procesos.

El nivel de tecnología permea la estructura de los vínculos de agronegocios. Los productores necesitan hacer uso de una tecnología moderna en los mercados más competidos, aunque intensiva en mano de obra. Los estudios señalan que hay tres alternativas de desarrollo tecnológico que se pueden aplicar de manera separada o combinada en el seno de una organización de cadena:

- a partir de los procesos artesanales mejorados, cuyos productos se orientan a nichos especiales o exclusivos de mercado; estos productos pueden generar un mayor valor agregado como productos culturales y de origen, que a su vez se destinan a mercados culturales;
- procesos industrializados, con tecnologías que utilizan las economías de escala, cuyos productos se orientan a mercados globalizados en los que se debe cumplir con requisitos de calidad homogénea y bajos precios;
- procesos combinados, que utilizan productos elaborados de manera artesanal en etapas subsiguientes de carácter industrial. En los estudios de caso analizados corresponden al almidón de yuca, el añil, la pasta de chile, el limón deshidratado y las semillas.

El conocimiento, que se expresa en mayores niveles educativos y de calificación es una circunstancia que favorece la *fijación* a largo plazo de vínculos de agronegocios. En la medida en que el productor tiene un mayor nivel educativo, participa en vínculos de agronegocios más complejos, mediante los cuales planifica la oferta, reduce riesgos y se orienta a satisfacer requisitos de calidad y cantidad.

La intervención explícita (pública, a través de las políticas y/o privada a través del liderazgo, interacción entre agentes y desarrollo organizativo) de integración comercial, de promoción de mercados externos y de apoyo a vínculos que generan valor tienen un efecto potencial favorable en la medida en que originan o consolidan vínculos «matrices», a través de los cuales se desarrollan otros vínculos derivados que favorecen la inserción de la organización en los mercados. Hacen parte de los vínculos matrices los que generan innovaciones a nivel tecnológico, en el suministro de factores productivos o de servicios, en la integración de las cadenas y en organización. Chile ilustra una política explícita al respecto, a partir de instituciones creadas expresamente con el propósito de generar un ambiente de innovación en varios de los aspectos mencionados.

Los precios rentables para los productos, así como los mercados en expansión, favorecen el afianzamiento o la fijación de vínculos de agronegocios. Las situaciones críticas de la economía pueden afectar la supervivencia de las estructuras asociativas, como se observa en la mayor parte de los casos analizados. Una opción de desarrollo de vínculos de agronegocios que no se observa en los casos de pequeños productores, pero que se conoce en casos de productores empresariales, son los fondos de estabilización de precios, que se erigen como instrumentos para disminuir el riesgo y el impacto negativo de los mercados.

La presencia de agentes organizados como empresas con capacidad organizativa y acumulativa sería una circunstancia a favor del desarrollo de vínculos de agronegocios. Esta hipótesis tiende a corroborarse en la medida en que los servicios a los productores, los inversionistas particulares, las empresas procesadoras y los nuevos segmentos de cadena y comerciales surgen, de manera general, por la acción de agentes empresariales que intervienen activamente, con frecuencia, mediante una acción concertada con el sistemas organizativo asociativo.

Aunque la condición de capacidad empresarial es definitiva para el éxito de los vínculos de agronegocios, no es suficiente. De acuerdo con lo encontrado a partir de los casos estudiados,

es la voluntad explícita de apoyo del Estado y del sector privado organizado, la que permite el desarrollo de vínculos matriciales a largo plazo, que tiene un impacto amplio y sostenido sobre todo el conjunto de relaciones de agronegocios. La sola presencia del Estado, sin la capacidad empresarial necesaria, su liderazgo y organización, no permite el desarrollo sostenible y exitosa de relaciones de vínculos de agronegocios.

Los estudios de caso señalan la posibilidad de que el liderazgo, necesario para el desarrollo de las organizaciones asociativas, no siempre responda a condiciones espontáneas y fortuitas, ni a iniciativas que surgen de manera exógena, al margen de los productores. El caso de FECHOAGRO en la Argentina señala que es posible, a partir del compromiso mutuo entre un agente externo y un conjunto de productores, resolver los problemas más serios y generar nuevos procesos en los que se incorpora tanto el conocimiento científico como el pragmático.

Otras áreas o campos con gran potencial para el desarrollo de vínculos de agronegocios que no han sido desarrollados son los siguientes:

En el aspecto jurídico y normativo, de desarrollo de contratos e instrumentos de compromiso contractual, que incorporen aspectos de carácter participativo. En la mayor parte de los casos predomina la informalidad, aún en países con tradición del cumplimiento jurídico, como Chile. La informalidad impide el cumplimiento claro de los compromisos establecidos. Es así como a menudo hay deficiencias y vacíos en el diseño normativo que se requiere en materia de incentivos y sanciones, de retribución a la inversión, de afianzamiento de compromisos, de redistribución y de consolidación de la organización.

En el aspecto financiero. El retiro del Estado ha tenido un efecto generalizado negativo en la mayor parte de los casos estudiados, con excepción de Chile; se manifiesta en vacíos en la oferta de financiamiento, que no han sido suplidos, como se pretendía, por el sector privado. Este vacío restringe notablemente las posibilidades de avance y de modernización y aún el mismo desarrollo de los vínculos de agronegocios novedosos y vitales, como en nuevas formas de negociación comercial. En países como los Estados Unidos de América hay profusión de formas de financiamiento local, que incluyen posibilidades de ahorro, crédito e inversión. En los casos estudiados, algunas organizaciones asociativas han superado estos vacíos de financiamiento del Estado a partir de formas propias innovadoras, como es el caso de las queserías de Salinas, de FECHOAGRO a través de la negociación directa de crédito con el BID y de Moras del Oriente con la creación de su Fondo de Fomento.

En el suministro de mano de obra, calificada y no calificada. En general, con excepción de Chile, no hay mayores requerimientos para la mano de obra que participan en los vínculos de agronegocios en la etapa de producción o de procesamiento artesanal. Los trabajadores tienen bajos niveles educativos. Los requerimientos de mano de obra calificada crecen lentamente, en parte debido a la ausencia de procesos de innovación y de mejoramiento tecnológico. No obstante, en todos los casos se detecta un interés por establecer mecanismos de capacitación y de mejoramiento de la calificación laboral de la mano de obra familiar. Algunas experiencias conocidas señalan que este campo podría ser susceptible de innovaciones a nivel organizativo y normativo, como son las empresas asociativas para suministro de trabajadores, a través de las cuales se puede impactar en el desarrollo de habilidades laborales, de productividad y de calificación.

Todos los vínculos de carácter matricial a los que ya se ha hecho referencia, son susceptibles de generar nuevos vínculos que favorecen la competitividad. Sin embargo, en la mayor parte de los países seleccionados, no hay conexión directa de entidades o programas de investigación con muchos de las organizaciones asociativas, para lograr avances a nivel tecnológico, de desarrollo de mercados, integración de eslabones de cadena y otros. Prevalen mecanismos

de adaptación, con apoyo en asistencia técnica y capacitación, pero estos métodos limitados se manifiestan en un estancamiento de la oferta y en una rápida obsolescencia tecnológica. Los casos de innovaciones de alto alcance, analizados en Chile (Chacay y COOPEUMO), en Argentina a través de FECHOAGRO y en Guatemala con las cooperativas Cuatro Pinos y El Limón, con el concurso de los centros de investigación y de apoyo tecnológico nacionales, muestran el gran potencial que tiene este tipo de vínculo con una organización asociativa de pequeños productores.

Los vínculos que tienen contenido innovador, en los casos estudiados, se originan todos en el seno de una estructura organizativa, con el apoyo de políticas estatales, de programas privados (ya sea liderados por organismos religiosos o de cooperación internacional) o de índole regional; a partir de la organización asociativa, y de acuerdo con su capacidad, han venido desarrollando nuevas habilidades tecnológicas, comerciales y básicamente de gestión empresarial. No se encontraron vínculos innovadores por iniciativa aislada de productores o de particulares. Estas innovaciones generalmente fueron o inducidas por el gobierno a partir de sus prioridades de políticas, o por los clientes de la organización de acuerdo con las exigencias del mercado, o por la misma organización ante presiones intensas del momento.

Los productores son un ingrediente, la mayor parte de las veces pasivo, que se beneficia de las nuevas habilidades adquiridas por la organización. En ausencia de organizaciones que hagan una labor de mediación, el desarrollo de nuevas habilidades por parte de los productores es mínima (caso Ecuador con las empresas procesadoras de yuca); el contraste lo ofrecen las organizaciones en proceso de cambio y consolidación, que cuentan con apoyo estatal, como en Chile, y que han promovido una participación más activa del productor en el desarrollo y uso de instrumentos de información, de control de calidad y para prevención de riesgos de mercado. Un mayor nivel educativo contribuye al desarrollo exitoso de nuevas habilidades entre los productores

Los vínculos de agronegocios involucran los siguientes protagonistas importantes:

- a los productores como beneficiarios directos;
- a la organización asociativa, que además de agrupar, procesa o comercializa;
- al Estado, el cual promueve y participa directa o indirectamente en algunos de estos vínculos de agronegocios;
- a terceros que negocian, ya sean con los productores, con la organización asociativa y con el Estado.

En la medida en que el Estado se ha retirado de la intervención directa que antes efectuaba en la mayor parte de los países, los vínculos de agronegocios se establecen preferencialmente entre los productores y la organización asociativa, y entre la organización asociativa y terceros. En la mayor parte de los casos estudiados se observa más una relación de complementariedad público – privada que una relación activa, de interacción y de sinergias. Con excepción de Chile, cuando prevalecen los vínculos del sector público, son deficientes los vínculos con el sector privado y viceversa.

Los terceros, o particulares, son de dos clases: agentes comerciales o empresariales, con propósito lucrativo, o agentes organizativos sin ánimo de lucro. Hay una mayor presencia de particulares con propósito lucrativo en el campo comercial y de servicios a la cadena. Se destacan agentes organizativos sin ánimo de lucro, como las universidades regionales y la cooperación internacional en la atención al productor, bajo el auspicio del Estado o de proyectos apoyados por este a nivel de la capacitación, apoyo tecnológico y organizativo.

La Cooperación Internacional ha desempeñado, en algunos de los casos analizados, un papel tan importante, o más, que el Estado, en la gestación y avance de organizaciones asociativas. Con el tiempo, el tipo de vínculos que establece con las organizaciones asociativas

tiende a modificarse, y a privilegiar un desarrollo empresarial y comercial. La Cooperación Internacional puede, eventualmente, estar en capacidad de actuar como un catalizador que neutraliza las políticas estatales de menor intervención, en la medida en que promueve actividades, programas y vínculos novedosos, en condiciones de fomento, para beneficio de la población rural más necesitada.

La mayor presencia de encadenamientos horizontales en una región, es una condición favorable para el desarrollo de vínculos de agronegocios. En la medida en que existen tales encadenamientos, los terceros, o particulares juegan un papel importante en el apoyo educativo, de capacitación, de tecnología, de financiamiento y otros, con menores costos para la organización asociativa. En los casos estudiados se destacan, por la riqueza de nexos a nivel regional, las Queserías de Salinas y Moras del Oriente.

La organización asociativa puede, o hacer endógenos los vínculos de agronegocios, o establecer acuerdos con terceros para que realicen vínculos de agronegocios con los productores, o dejar la iniciativa a los productores, para el establecimiento de vínculos importantes. Las organizaciones asociativas tienden a hacer endógenos estos vínculos en la medida en que entre sus objetivos considera propósitos de redistribución o de innovación, y que además cuentan con apoyos que reafirman dichos propósitos, ya sean públicos o privados. Se prefiere establecer nexos con terceros cuando el servicio es confiable, de bajo costo, está disponible y se cuenta con la suficiente experiencia. Se dejan a la libre negociación del productor cuando se trata de organizaciones lucrativas, que pagan según las condiciones del mercado y no pretenden ejercer funciones ni redistributivas ni de ahorro u otras que intervengan en las decisiones del productor. Sin embargo, estos casos pueden ser altamente vulnerables, dado que fácilmente pueden desaparecer ante una crisis de mercado.

Son más notables los cambios en el *contenido* del vínculo de agronegocios que en su *forma*. En lo que concierne al contenido, los productores deben comprometerse con requisitos de calidad, de cantidad, de oportunidad y con frecuencia, de acopio. A su vez, las organizaciones asociativas deben comprometerse con los productores en volúmenes de compra, precios remunerativos, provisión de insumos y entrega de anticipos. Para ello se hace necesario el uso de herramientas de planificación tanto de las siembras, como de la producción que se negocia con los comerciantes y también de control de calidad. Las violaciones a estos compromisos afectan el desarrollo de los vínculos de agronegocios.

En segundo término, las negociaciones de vínculos de agronegocios de las organizaciones asociativas cada vez son más complejas, dado que involucran nuevos frentes en los que antes no incursionaban, como control de calidad, alianzas de complementariedad, acuerdos con comerciantes y procesadores y desarrollo comercial. Tal complejidad les presiona a adoptar lo mejor de las estructuras empresariales, como la planificación, la anticipación, la capacidad de negociación, a la par con la representatividad de los intereses de los productores beneficiarios.

No siempre el avance de los vínculos de agronegocios, su diversidad e innovación, se corresponde con la sostenibilidad económica de la organización asociativa y de los productores beneficiarios. Son las variables macroeconómicas y del entorno nacional e internacional las que definen el éxito económico, en tanto que los vínculos de agronegocios que se crean y desarrollan preparan a cada una de las partes para aprovechar las oportunidades de atender nuevos mercados o nichos de mercado que son particularmente rentables. En los casos estudiados, por el contrario, muestran mayor sostenibilidad económica aquellos arreglos en los que el ingrediente empresarial es importante, en que los vínculos de agronegocios son más simples o en los que hay mayor participación de terceros, y por tanto, menores costos administrativos para las organizaciones. Para efectos de políticas, podría adoptarse

un enfoque selectivo, que promueva, y si es el caso apoye activamente con transferencia de recursos, los vínculos de agronegocios más prometedores, y delegue en terceros, o en la organización y los productores aquellos vínculos susceptibles de financiarse a partir de los ingresos obtenidos.

Aunque no fue posible identificar los costos que los vínculos de agronegocios endógenos le significan a la organización (algunos datos señalan que pueden oscilar entre 1 y 20 por ciento del valor del producto), estos se financian con aportes del gobierno o de la cooperación internacional, y en menor proporción con los beneficios económicos de la actividad. Cuando la organización carece de estas fuentes de financiamiento, mantiene estos vínculos de manera exógena y los financia mediante la participación filantrópica de terceros, o por acuerdos de complementariedad o de reciprocidad.

EL IMPACTO DE LOS VÍNCULOS EN LOS PRODUCTORES

El impacto de agronegocios en los productores se puede analizar desde las siguientes perspectivas.

Las nuevas habilidades que surgen en el vínculo de agronegocios son las siguientes: técnicas, de gestión empresarial, organizacionales y de carácter redistributivo. Las habilidades técnicas dependen del grado de complejidad del proceso productivo, acorde con el nivel de desarrollo de los mercados. Este tipo de habilidades no son susceptibles de desarrollar solamente mediante capacitación, sino que requieren, además de la educación y calificación sistemática, de su utilización efectiva en los procesos productivos. Las nuevas habilidades de gestión empresarial son necesarias en la medida en que se diversifica y amplía la oferta y demanda de servicios públicos y privados y se desarrollan los nexos comerciales y al mismo tiempo se gana capacidad de negociación y se aplica una nueva gama de servicios. Estas habilidades se adquieren, de manera empírica y también por la capacitación. Las habilidades organizacionales armonizan los intereses de los socios productores con los de la organización asociativa, así como los apoyos públicos y privados, en pro de la colectividad. Al mismo tiempo, desarrollan y asignan prioridades al tipo de vínculo de agronegocios, de acuerdo con su costo e impacto. Las habilidades redistributivas garantizan la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Son prácticamente una condición de sobrevivencia en aquellos países con elevados índices de miseria, pobreza y violencia.

En lo que concierne a los avances en el nivel de calificación y aprendizaje de habilidades, los estudios de caso muestran que efectivamente, los productores deben desplegar nuevas habilidades de gestión, de organización y de control de calidad; también adquieren capacidad de negociación al interior de la organización asociativa. Sin embargo, es factible que estas habilidades no sean lo suficientemente profundas en la medida en que hay bajos niveles educativos lo que explica que, con frecuencia, una vez que la organización desaparece, los productores retornan a niveles de producción poco organizados de manera colectiva.

La estructura asociativa por su parte gana en habilidades de desarrollo organizativo y con los vínculos de agronegocios novedosos ha venido generando nuevas habilidades en la capacidad de negociación comercial y de gestión empresarial frente a mercados más exigentes.

Los productores beneficiarios en general concuerdan que los vínculos de agronegocios, a partir de estructuras asociativas les permite ganar capacidad de negociación, que se traducen en precios más altos, más remunerativos, y con frecuencia, más estables, así como en la preservación de una posición competitiva en el mercado. A ello contribuye el aprovisionamiento de insumos en condiciones favorables de precios; el suministro de

servicios a la producción que inciden en la calidad del producto y en su suministro oportuno; y también en el impacto positivo de las economías de escala.

La mayor parte de las veces, cuando los arreglos de agronegocios no son predominantemente lucrativos, la acción trasciende hasta el mejoramiento del nivel de vida de los beneficiarios, que se expresan en mejoras en los niveles educativos de los hijos, en mejoramiento de salud, vivienda y nutrición. En el mejor de los casos, estos efectos favorables trascienden para beneficiar a la población local a través de la generación de empleo y de infraestructura.

LIMITANTES AL DESARROLLO DE VÍNCULOS

Entre las limitantes del desarrollo de vínculos de agronegocios se encuentran las siguientes:

La falta de una política explícita de apoyo a las innovaciones que pueden dar lugar a vínculos matriciales y a una red compleja de interacciones favorables para los acuerdos de agronegocios. Los pequeños productores con frecuencia no se benefician de la investigación básica en los distintos campos, ni de programas piloto innovadores que se orienten a favorecer su condición competitiva con relación a los demás productores empresariales; en los casos estudiados, las excepciones de Argentina, Chile y Guatemala solo evidencian la urgencia de dichas políticas.

La falta de una política explícita de educación y calificación de las nuevas generaciones de las familias que participan en los vínculos de agronegocios, y que es condición indispensable para fijar los avances obtenidos a partir de los vínculos de agronegocios innovadores.

Bajo circunstancias precarias, como ocurre con la mayor parte de los países analizados, parte de los vínculos se orientan a ejercer una labor redistributiva y de equidad que debiera corresponder al Estado, con los consiguientes sobrecostos administrativos. Los mismos beneficios del vínculo de agronegocios consisten en remediar parte de esta precariedad en las condiciones de vida, mediante programas de mejoramiento en nutrición, salud y vivienda a los bajos niveles de vida de los productores y sus familias, que no les permiten acumular e invertir. Los ingresos se orientan con frecuencia a subsanar las deficiencias en salud, vivienda, nutrición e infraestructura.

La falta de una activa interacción, que establezca sinergias, entre el sector público y el privado, para beneficio de los pequeños productores. Una intervención positiva en este sentido significa que efectivamente el sector público destaque y promueva aquellos agentes con capacidad para establecer nexos que se requieren en los vínculos de agronegocios (en certificación, control de calidad, servicios de transporte, financiamiento y otros); a la par, los agentes privados, en el marco de una política de incentivos pertinente, podría asumir riesgos, después de una etapa piloto que señale la factibilidad y conveniencia de su intervención.

Las organizaciones asociativas tienen limitaciones en su capacidad de negociación con relación a agentes de mayor capacidad y poder económico, como las cadenas de supermercados, grandes procesadoras o comercializadoras internacionales. El desarrollo contractual podría incorporar aspectos de participación de estas organizaciones asociativas, que serían más explícitos cuando la negociación es asimétrica. También es necesario desarrollar habilidades en los trámites de exportación y desarrollo comercial en general.

Entre las mayores limitantes del vínculo de agronegocios están, por una parte, la informalidad y los beneficios que ofrece a los agentes en lo que concierne a evasión tributaria y al usufructo de condiciones favorables coyunturales; en segundo lugar, la reciente crisis de los mercados externos, que ha obligado en algunos de los casos de exportación a redimensionar y a limitar el tipo de vínculos que se desarrollaban de manera exitosa.

Faltan criterios claros que permitan a las estructuras asociativas establecer prioridades en la forma y contenido de los vínculos de agronegocios, así como los costos en los que podrían incurrir. La mayor parte de ellas actúan como lo hacen los productores beneficiarios, por ensayo y error. Una sistematización de experiencias semejantes en los vínculos de agronegocios podría ayudarles a evaluar distintas posibilidades de intervención: pública o privada; endógena a la organización o exógena; financiables por el gobierno, por la organización asociativa, por los productores o de manera conjunta.

Capítulo 5

Recomendaciones generales

Es posible propiciar el desarrollo de vínculos de agronegocios a partir del vínculo nodal que usualmente corresponde a la relación productores– organización asociativa. Este vínculo debería ser objeto de programas explícitos de desarrollo de agronegocios.

El abastecimiento de nuevos mercados, con requisitos de empaques, entrega oportuna y calidades, obligan a aplicar más conocimientos, información y tecnología y abren paso a procesos más complejos. Ello se podría inducir mediante la asociación de procesos artesanales o basados en el uso de mano de obra junto con procesos industriales. Los procesos industriales podrían inducir un cambio más rápido de los procesos artesanales y permitirían que los productores pequeños generen más valor. El mejoramiento de los procesos artesanales y el desarrollo de mercados culturales contribuyen a la generación de mayor valor. A su vez, es factible promover un eslabón de materia prima procesada para uso industrial. Estas asociaciones de productos y de procesos requieren su expresión en organizaciones de carácter simbiótico, es decir, que vinculen a productores pequeños con empresarios en un marco de participación y equidad.

El desarrollo de vínculos de agronegocios puede ser favorecido mediante el fomento de las habilidades de gestión y empresariales. Este fomento debería ocurrir tanto a nivel del productor como de la organización asociativa. Implica: a) La coordinación para la planificación de la producción, de sus calidades y de manera acorde con los requerimientos del mercado, en cuanto a precio, calidad y oportunidad. La planificación demanda el uso de herramientas de información de manera conjunta, entre organización y productor; b) El desarrollo comercial a nivel de la organización asociativa. Este desarrollo comercial involucra la búsqueda, negociación y diversificación de los mercados. Estas habilidades de negociación corresponden, además de los mercados de los productos finales, a los mercados de insumos y factores productivos. c) El diseño y uso de herramientas para hacer frente al riesgo comercial, principalmente. Estas herramientas podrían considerar la diversificación de la producción primaria, de los productos procesados o comercializados por la organización asociativa y de los mercados. También podría considerar el uso de instrumentos de estabilización, como fondos de estabilización de precios, de compensación o de ahorro e inversión. d) La diversificación y gestión en los mismos vínculos de agronegocios, según una política de prioridades y según criterios claros de costos y de beneficios.

Es necesaria una mayor interacción entre agentes empresariales, el gobierno, las organizaciones asociativas y los productores de materias primas. Ello supone no una intervención ante la deficiencia de alguno de estos protagonistas, sino la acción concertada mutua. Esta capacidad es un resultado recíproco, de avance normativo y de lealtad de los productores ante el interés del conjunto, junto con diseños organizativos que incorporan, además de las normas, incentivos y sanciones para promover dichos comportamientos. De parte de la organización, demanda la aplicación de las habilidades empresariales que proyectan a futuro, planifican, establecen mecanismos para cobertura de riesgos y además gestionan ante organizaciones públicas y privadas los apoyos necesarios para que los procesos productivos sean exitosos. Eventualmente, el liderazgo de una persona honrada, carismática y filantrópica puede suplir a una organización en la gestión empresarial efectiva. Sin embargo

se corre el riesgo que sea una experiencia efímera, que termina en cuanto la persona se retira o falta, o que su radio de influencia sea demasiado limitado.

El apoyo debe ser focalizado por tipo de vínculos, en particular aquellos de carácter matricial o de mayor impacto; también por el apoyo focalizado a toda estrategia que contribuya a estabilizar los vínculos más prometedores, como la educación básica y la calificación técnica.

Debe haber avances en la sistematización y conocimiento de las experiencias de vínculos de agronegocios, en particular susceptibles de réplica, de tal manera que permita evaluar a las organizaciones asociativas para efectos de negociación, la prioridad de los vínculos de agronegocios, la pertinencia para establecer dichos vínculos de manera endógena o exógena; formas más adecuadas en concordancia con el tipo de vínculo y sus protagonistas: gobierno, privados.

Las condiciones del mercado interno y externo inciden directamente en la viabilidad y sostenibilidad de los vínculos de agronegocios en proceso de desarrollo. El mercado externo aumenta la exposición y vulnerabilidad, tanto de productores como de la organización. Puesto que es imposible eliminar este riesgo, una recomendación sería el diseñar nuevos vínculos que permitan cubrir el riesgo de mercados externos, a las estructuras organizativas y a sus beneficiarios (por ejemplo, con fondos de estabilización de mercados). Estos mecanismos podrían ser la diversificación de los productos y de los mercados, fondos de contingencia y fondos de compensación como los que operan para algunos productos comerciales en experiencias conocidas (hay experiencias interesantes al respecto con los fondos de comercialización del azúcar y de la palma en Colombia).

Por el contrario, los rubros más dinámicos del mercado interno y externo, como son los lácteos, frutas y hortalizas, materias primas elaboradas o semielaboradas o de nichos especiales de mercado, como los productos orgánicos, crean condiciones propicias para el desarrollo de vínculos de agronegocios que incorporan a los pequeños y medianos productores. Se recomienda una política explícita al respecto en aquellos tipos de consumo más prometedores en el consumo interno.

Es necesario explorar nuevas alternativas que se esbozan actualmente como de gran potencial, como ocurre con los productos orgánicos y ambientalmente amigables. Requiere del desarrollo de nuevos vínculos de agronegocios, no onerosos como la relación con entidades certificadoras de calidad y con empresas distribuidoras en los mercados internacionales.

Con relación a la necesidad de fijar las mejores características del vínculo de agronegocios, es necesario insistir en el mejoramiento educativo y de calificación. El aspecto problemático en este caso es como inducir un proceso de aprendizaje coherente con los procesos productivos. La capacitación *per se* no es suficiente si no hay una demanda efectiva de aplicación de las nuevas habilidades adquiridas. Los casos ilustrativos al respecto, en la gama que ha sido seleccionada, permiten sugerir que una mayor exigencia, tanto de los mercados internos como los mercados externos, y la remuneración rentable para una oferta más selecta, son condiciones básicas para que se generen innovaciones y aprendizajes. En general estos requisitos se asocian con mayores niveles de ingresos y de educación de la población donde transcurren los vínculos de agronegocios. Los mejores niveles educativos inciden directamente en la posibilidad de avanzar en el desarrollo de vínculos de agronegocios de orden técnico y de gestión empresarial, como lo ilustra claramente Chile. En caso contrario, estos vínculos pierden toda capacidad para hacer frente a situaciones novedosas o profundamente cambiantes del entorno, y en el mejor de los casos, como ocurre en el Ecuador con las queserías de Salinas, se está ante un proyecto de gran impacto por su intervención de carácter redistributivo.

A nivel metodológico, es importante un diseño para uso instrumental de las organizaciones asociativas, que haga explícito el tipo de vínculo, su costo y beneficio para la organización y los productores. La investigación muestra que parte de los costos y de los beneficios de los vínculos de agronegocios están ocultos o no son explícitos, lo cual no permite evaluar realmente su efectividad.

Bibliografía

- Buitrago, F. y Acevedo, M. 2001. *Fortalecimiento de vínculos de agronegocios en Colombia*. (Mimeógrafo).
- Catalano, J. y Romano, A. 2001. *Fortalecimiento de vínculos de agronegocios en Argentina*. (Mimeógrafo)
- CECADE. 2001. *Fortalecimiento de vínculos de agronegocios en Costa Rica*. (Mimeógrafo)
- De León, L. 2001. *Fortalecimiento de vínculos de agronegocios en Guatemala*. (Mimeógrafo)
- Jaffee, S. y Gordon, P. 1992. *Exporting high-value food commodities*. World Bank Discussion Paper No. 198. Washington, DC, World Bank,.
- Masahiko, A. 1990. *La estructura de la economía Japonesa*. Mexico City, Fondo de Cultura Económica.
- Meller, P. 1994. Comments on lessons from the Chilean stabilization and recovery. In B. Bosworth, R. Dornbusch y R. Labán, eds. *Chilean economy: lessons and challenges*. The Brookings Institution.
- Meller, P. y Saez, R.E. 1995. *Lecciones y desafíos futuros del auge exportador chileno*. Santiago, CIEPLAN/DOLMEN EDICION.
- Morishima, M. 1997. *Por qué ha triunfado el Japón*. Madrid, Folio.
- Nelson, R. y Winter, S. 1996. *An evolutionary theory of economic change*. USA, Belknap Press of Harvard University Press.
- North, D.C. 1995. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Mexico City, Fondo de Cultura Económico.
- Olson, M. 1968. *The logic of collective action - public goods and the theory of groups*. Schocken Books, New York, USA.
- Outrage, F. y Acevedo, M. 2001. *Fortalecimiento de vínculos de agronegocios en Colombia*. (Mimeógrafo)
- Pavez, C. y Agrochile Technical Team. 2001. *Fortalecimiento de vínculos de agronegocios en Chile*. (Mimeógrafo)
- Rabellotti, R. 1996. *External economies and cooperation in industrial districts*. Macmillan Press Ltd.
- Rodríguez, C. y Agrochile Technical Team. 2001. *Fortalecimiento vínculos de agronegocios en El Salvador*. (Mimeógrafo)
- Suárez, R. 2001. *Los desafíos rurales en Colombia*. CEGA – Conciencias.
- Torres, H. y Baquero, M. 2001. *Fortalecimiento de vínculos de agronegocios en Ecuador*. (Mimeógrafo)
- Williamson, O. 1989. *Las instituciones económicas del capitalismo*. Mexico City, Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, O. 1996. *La naturaleza de la empresa*. Mexico City, Fondo de Cultura Económica.

LISTA DE DOCUMENTOS OCASIONALES

Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas (AGSF) – Documentos ocasionales (disponibles en: <http://www.fao.org>)

1. Market access for developing countries in Africa – The reality, 2003 (I)
2. Financing agricultural marketing – The Asian experience, 2004 (I)
3. Urban food supply and distribution in developing countries and countries in transition – A guide for planners, 2004 (I)
4. Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores – Estudios de caso en América Latina y el Caribe, 2005 (I E)

Disponibilidad: mayo de 2005

Ar – Árabe

C – Chino

E – Español

F – Francés

I – Inglés

P – Portugués