

Estudios de Caso y Memorias del taller

Alternativas para mejorar la capacidad de inserción y negociación de los pequeños empresarios rurales en los mercados de América Latina

Lima, Peru 12-14 de Noviembre de 2002





Estudios de Caso y Memorias del Taller

**“ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE
INSERCIÓN Y NEGOCIACION DE LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS
RURALES EN LOS MERCADOS DE AMÉRICA LATINA”**

**Lima, Perú,
12 - 14 de noviembre de 2002**

Supervisión técnica y edición final: Pilar Santacoloma

**Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas (AGSF)
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)**

Con la colaboración de Hernando Riveros

**Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para la América Latina y el Caribe
(PRODAR)
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)**

PRESENTACIÓN

Este informe sistematiza y documenta el desarrollo y resultados del taller **“Identificación de alternativas para mejorar la capacidad de inserción de los pequeños empresarios rurales en los mercados de América Latina”**, realizado en Lima, Perú, entre el 12 y el 14 de noviembre de 2002, en cumplimiento de una carta de acuerdo suscrita entre la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para la América Latina y el Caribe (PRODAR).

El taller se enmarcó en el proyecto “Fortalecimiento de los vínculos entre agricultores y agronegocios”, impulsado por Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas (AGSF) de la FAO. En una primera fase se analizaron doce estudios de caso de organizaciones de productores con vinculación exitosa en los mercados latinoamericanos, durante el primer trimestre del año 2002, en asocio entre la FAO y el IICA (PRODAR), con la participación del Centro de Estudios Económicos (CEGA) de Colombia. El estudio permitió caracterizar el tipo de vínculos agroempresariales de los pequeños productores en América Latina, señalar los factores clave de éxito de algunos de ellos, analizar el papel de políticas orientadas a apoyar esos relacionamientos y evaluar sus limitantes y oportunidades. Una síntesis regional de los resultados encontrados se encuentra en la primera sesión de estas memorias.

Un importante resultado del análisis de los estudios de caso fue la identificación de una serie de vacíos en el ámbito de las agroempresas asociativas rurales (agroindustrias rurales), los que se consideró que podrían ser llenados mediante acciones de capacitación especialmente diseñadas para mejorar la capacidad de negociación de los pequeños productores rurales.

Se estimó que la mejor forma de desarrollar un proceso que tuviera como resultado la conformación de una propuesta en ese sentido, era vincular a los gerentes y líderes de los casos estudiados, así como algunos consultores y técnicos que asistieron a esos trabajos, mediante su participación, en una primera instancia, en un taller de trabajo. El análisis de las necesidades de capacitación así como las estrategias y mecanismos apropiados para capacitar a pequeños empresarios rurales sobre el tema de relaciones comerciales en agronegocios se encuentra en la segunda sesión.

La última sesión presenta una síntesis de cada uno de los doce estudios de caso. Estos fueron realizados en siete países latinoamericanos, Argentina, Chile, Ecuador, Colombia, Costa Rica, El Salvador y Guatemala e incluyen experiencias de pequeños productores rurales asociados sea para el agroprocesamiento o la comercialización de sus productos. De los doce casos estudiados, nueve están relacionados con frutas y hortalizas o derivados lácteos y los tres restantes con nichos de mercado especiales.

Tabla de contenidos

SIGLAS	5
1. DESARROLLO DEL TALLER.....	6
1.1 PRIMERA SESIÓN.....	6
1.2 SEGUNDA SESIÓN	8
1.3 TERCERA SESIÓN	11
2. ARGENTINA.....	14
2.1 TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y DE AGRONEGOCIOS.....	14
2.2 CONTEXTO MACROECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS.....	15
2.3 ESTUDIO DE CASO: “PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN LTDA.”.....	16
3. CHILE	19
3.1 TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y DE AGRONEGOCIOS.....	19
3.2 CONTEXTO MACROECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS.....	21
3.3 ESTUDIO DE CASO: “EXPORTACIÓN DE PALTAS Y CÍTRICOS DE COOPEUMO LTDA.”	23
3.4 ESTUDIO DE CASO: “ESPÁRRAGOS Y BERRIES DE COOPERATIVA CHACAY PARA LA AGROINDUSTRIA DE CONGELADOS”.....	26
4. COLOMBIA.....	29
4.1 TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y DE AGRONEGOCIOS.....	29
4.2 CONTEXTO MACRO-ECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADAS EN EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS.....	30
4.3 ESTUDIO DE CASO: “UCHUVAS EN LOS MUNICIPIOS DE SILVANIA Y GRANADA” (DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA)”	30
4.4 ESTUDIO DE CASO: “MORAS DE ORIENTE” (DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA)	35
5. COSTA RICA	38
5.1 TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR LECHERO	38
5.2 CONTEXTO MACROECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS.....	38
5.3 ESTUDIO DE CASO: “ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN E INDUSTRIALIZACIÓN DE LÁCTEOS APILAC”	40
6. ECUADOR.....	43
6.1 TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y DE AGRONEGOCIOS.....	43
6.2 CONTEXTO MACROECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS.....	44

6.3	ESTUDIO DE CASO: “LAS AGROEMPRESAS PROCESADORAS DE YUCA DE LOS CANTONES CHONE Y PORTOVIEJO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ”	45
6.4	ESTUDIO DE CASO: “LAS QUESERÍAS COMUNITARIAS DE SALINAS - ECUADOR”	48
7.	EL SALVADOR	51
7.1	TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y DE AGRONEGOCIOS.....	51
7.2	CONTEXTO MACROECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS.....	51
7.3	ESTUDIO DE CASO: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE AÑIL DE EL SALVADOR “AZULES”	53
7.4	ESTUDIO DE CASO: “SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V. SOCOAGRO”	56
8.	GUATEMALA.....	58
8.1	TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y DE AGRONEGOCIOS.....	58
8.2	CONTEXTO MACROECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS.....	59
8.3	ESTUDIO DE CASO: “ARTICULACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LA COOPERATIVA UNIÓN DE 4 PINOS CON OTROS ACTORES DE LA CADENA PARA MEJORAR SUS CONDICIONES DE ACCESO A LOS MERCADOS”	60
8.4	ESTUDIO DE CASO: “ARTICULACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LA COOPERATIVA EL LIMÓN CON OTROS ACTORES DE LA CADENA PARA MEJORAR SUS CONDICIONES DE ACCESO A LOS MERCADOS”	63
	GLOSARIO	66

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.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
BMI	El Salvador: Banco Multisectorial de Inversiones.
BOLPRO SA	Costa Rica: Bolsa de Productos Agropecuarios.
CECADE	Costa Rica: Centro de Capacitación para el Desarrollo.
CEGA	Centro de Estudios Económicos-Colombia.
CHF	Fundación Canadiense Contra el Hambre.
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.
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.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
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	Valor FOB: valor de la mercadería en el puerto de embarque, Free On Board, por sus siglas en inglés, Franco a Bordo.
FODEC	El Salvador: Centro de Desarrollo El Salvador Canadá.
FUNORSAL	Ecuador: Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas.
GTZ	El Salvador: Agencia de Cooperación Alemana.
HACCP	Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos (Hazard Analysis and Critical Control Point).
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	Individual Quick Frozen (sistema de congelado individual IQF).
MAGA	Guatemala: Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación.
MERCOSUR	Mercado Común del Sur: proyecto de integración económica, en el cual se encuentran comprometidos Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.
OMC	Organización Mundial del Comercio.
PEA	Población Económicamente Activa.
PIB	Producto Interno Bruto.
PNB	Producto Nacional Bruto.
PROAGRO	Programa de Oferta Agropecuaria.
PROCHILE	Dirección de Promoción y Exportaciones-Chile.
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 (Sanitation Standard Operation Procedures).
UMATA	Colombia: Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria.

1. DESARROLLO DEL TALLER

El taller se planteó los siguientes objetivos:

- Validar los principales resultados y las lecciones aprendidas de los *estudios de caso* previo sistematizados en un estudio de consultoría presentado durante el evento.
- Identificar las necesidades de capacitación y demás aspectos clave para mejorar la capacidad de inserción de los pequeños empresarios rurales en los mercados.
- Identificar las estrategias y mecanismos apropiados para capacitar a pequeños empresarios rurales sobre el tema de relaciones comerciales en agronegocios.

1.1 PRIMERA SESIÓN

Objetivo: Validar los elementos principales del trabajo de sistematización de los *estudios de caso* de nexos agroempresariales de pequeños productores rurales en América Latina.

El proyecto “**Fortalecimiento de los nexos agroempresariales**”¹ tuvo como objetivos la identificación y caracterización de vínculos agroempresariales de pequeños productores de América Latina, el señalamiento de los factores clave de éxito de algunos de ellos, el análisis del papel de políticas orientadas a apoyar esos relacionamientos y la evaluación de sus limitantes y oportunidades

Con este fin, se estudiaron doce casos en siete países, Argentina, Chile, Ecuador, Colombia, Costa Rica, El Salvador y Guatemala, de pequeños productores que participan de manera asociativa en el procesamiento o en la comercialización de rubros tales como: frutas, productos lácteos y hortalizas, entre los más representativos.

Se consideraron 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 principalmente a empresarios con sus pares u otros actores de la cadena agroproductiva, mediante estructuras contractuales, alianzas o asociaciones, sostenibles a largo plazo.

Se encontró que es efectivamente factible, a partir de las organizaciones asociativas de pequeños productores, promover el desarrollo de vínculos de agronegocios con actores diversos incluyendo el gobierno, la cooperación internacional y otros particulares, con o sin ánimo de lucro. Esto facilita el logro de objetivos tales como el desarrollo técnico, la transferencia de tecnología, la capacitación, la asistencia técnica, el control de calidad, el desarrollo comercial y de mercados, la gestión empresarial y el mejoramiento del nivel de vida de las familias.

En general, los vínculos con el gobierno satisfacen los requerimientos técnicos, mientras aquellos que se establecen con la cooperación internacional están orientados a apoyar tanto la producción como el bienestar familiar; los que se acuerdan con los particulares con fines de lucro enfatizan los aspectos comercial, de mercado y de calidad, y los que se definen con los particulares, sin ánimo de lucro, se concentran en los temas de respaldo a la gestión empresarial y de manejo de la información.

¹ El trabajo fue coordinado por Ruth Suárez, del Centro de Estudios Económicos (CEGA) con especial apoyo de Hernando Riveros PRODAR – IICA. Los consultores nacionales fueron: José Catalano y Alfredo Romano de Argentina, Cristian Pavez y equipo técnico de Agrochile de Chile, Hernán Torres y Margarita Baquero de Ecuador, Fabio Buitrago y Maribel Acevedo de Colombia, CECADE de Costa Rica, Leonardo de León de Guatemala y Camilo Rodríguez – Agronatura de El Salvador. El taller contó con la colaboración de Florence Tartanac, de la oficina regional de FAO para América Latina y el Caribe.

En el estudio se hace una diferencia entre *vínculos incipientes* y *vínculos emergentes*. Los primeros son los que desarrollan los productores de manera individual, de carácter sencillo y no diversificado. Los segundos permiten la adaptación y el avance en un entorno competitivo, clasificándose a su vez en: a) los que promueven la gestión empresarial, reflejados en una planeación cuidadosa de la producción según los compromisos con los mercados en cuanto a la cantidad, calidad y oportunidad; b) los 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; c) los que permiten mejorar la calidad del producto y las condiciones de negociación; y d) los que han venido surgiendo recientemente por el 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 identificaron las siguientes: el mejoramiento técnico de los procesos, ya sea artesanales, industriales o combinados; los desarrollos organizativos 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, que 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 y, por último, las políticas explícitas de cooperación públicas y privadas.

Las principales limitantes para el establecimiento de vínculos de agronegocios son: la falta de articulaciones directas de las organizaciones asociativas con las fuentes de innovación tecnológica, organizativa e institucional; los bajos niveles de educación y de calificación de la población rural; la pobreza y la 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 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 re-evaluación de la moneda nacional y a elevadas tasas de desempleo.

Se recomienda una política explícita de promoción y desarrollo de vínculos de agronegocios que incluya el incentivo al establecimiento de: a) aquellos con mayor potencial para generar innovación y para mejorar la posición competitiva de las organizaciones y de los productores, como son todos los que mejoran el desempeño técnico, la gestión empresarial y organizativa; b) los servicios a las cadenas; c) los mercados intermedios y finales; y d) 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 (en el ámbito de la organización asociativa y de los productores que participan en ésta), al desarrollo de habilidades empresariales, de gestión y negociación. Se identifican cinco campos importantes: a) la planeación de la producción utilizando información de los mercados actuales y potenciales; b) el desarrollo comercial interno y externo y que incorpora, además de la producción final, la negociación colectiva de factores de la producción; c) el diseño y uso de mecanismos de control y prevención del riesgo, tanto para los productores como para la organización asociativa; d) la gestión y negociación de vínculos de agronegocios según prioridades, costos y beneficios; y e) el diseño y aplicación de instrumentos de tipo metodológico para el análisis y evaluación de los vínculos de agronegocios.

1.2 SEGUNDA SESIÓN

Objetivo: Identificar las necesidades de preparación de pequeños empresarios rurales para incrementar su capacidad de negociación y de cumplimiento con los requisitos del mercado.

Los participantes fueron distribuidos en tres grupos de trabajo, cada uno con un objetivo y debidas preguntas orientadoras. Luego del trabajo de grupo se presentaron los resultados en una plenaria con amplia discusión a los mismos.

Acceso a los mercados: oportunidades y desafíos

a) Aspectos claves que permiten a las organizaciones tener acceso a los mercados:

- Calidad, con una visión integral de este concepto.
- Cumplimiento de compromisos y normas.
- Formación y especialización del personal dedicado a la tarea de comercialización.
- Desarrollo y aplicación de estrategias adecuadas de comercialización (establecimiento de alianzas, participación en ferias, creación de propios canales).

b) Requisitos más difíciles de cumplir de los mercados:

- Calidad:
 - uniformidad
 - consistencia
 - presentación
- Volumen:
 - cumplimiento de tiempos y volúmenes
 - estabilidad en la oferta
 - previsiones de crecimiento de las demandas
- Conocimiento del mercado:
 - hábitos del consumidor
 - características de la competencia
 - costos de publicidad
 - dinámica de innovación acorde con cambios de los mercados

c) Aspectos en los que hace falta desarrollar habilidades y conocimientos para acceder a los mercados:

- Desarrollo e implementación de sistemas para adquirir información sobre mercados, precios y tecnologías y mantener una comunicación fluida con compradores y proveedores (miembros o no de una organización de productores).
- Planificación productiva y gestión empresarial a lo largo de la cadena.
- Gestión de la calidad, que incluya aspectos de registros, controles, estándares, certificación.
- Desarrollo e implementación de estrategias de comercialización que incluyan estudios de mercados y desarrollo de canales de comercialización.
- Desarrollo de productos y negocios, aprovechamiento de alianzas estratégicas e implementación de programas de investigación y desarrollo de productos.

Competitividad con enfoque de cadena productiva

a) Acciones que se requieren para fortalecer las relaciones más débiles en los agronegocios a lo largo de la cadena:

- Capacitación a nivel de finca en:
 - administración de las unidades productivas
 - prácticas agronómicas
- Organización de los productores

- Conocimiento de normas y regulaciones.
- Capacitación en post-cosecha, en aspectos de:
 - almacenamiento
 - transporte
 - empaque
- Promoción y facilidades para el establecimiento de alianzas y acuerdos entre los actores de la cadena (comerciales y de servicios técnicos).
- Desarrollo de mercados con base en productos diferenciados.

b) Elementos del entorno que favorecen el establecimiento de acuerdos y alianzas:

- Políticas macroeconómicas claras y estables (cambiaria, monetaria, crediticia, laboral).
- Políticas sectoriales favorables.
- Infraestructura productiva eficiente.
- Seguridad ciudadana.
- Regulación de competencia desleal.
- Adecuación de tramitología (certificaciones, licencias, permisos).
- Oferta de servicios de certificación.
- Incentivos a la exportación.
- Incentivos a la innovación.

c) Temas específicos sobre los que es importante lograr acuerdos entre los distintos actores de la cadena:

- Investigación e innovación.
- Formación y actualización de recursos humanos.
- Desarrollo de mercados de servicios de capacitación y asistencia técnica.
- Financiamiento.

d) Principales dificultades que se encuentran para el establecimiento de alianzas y acuerdos:

- Desconfianza y celos entre las partes.
- Poca capacidad de negociación de las organizaciones campesinas.
- Falta de información de los mismos actores de las cadenas.
- Intereses divergentes.
- Vacíos normativos y de política.

Criterios prioritarios para ganar competitividad en los mercados

a) Criterios de calidad considerados en los agronegocios:

- Sanitarios (microbiológico).
- Físicos (tamaño, color).
- Químicos (residuos).
- Atributos especiales (orgánico, nutricional).
- Atención al cliente.
- Impacto ambiental.
- Respeto a las normas laborales.

b) Principales aspectos que dificultan la aplicación de criterios de calidad:

- Falta de procedimientos de control y gestión aplicables a la pequeña empresa.
- Falta de sistema de gestión de impacto ambiental.
- Sustentación científica de atributos especiales.
- Los mercados recién reclaman, exigen y pagan.
- Creación de un sello diferenciador y de estrategias de mercadeo que destaque los atributos especiales de los productos.

- Atención al cliente.
- Falta incorporar estos temas en gestión empresarial.
- Falta de información y promoción.
- Falta de financiamiento blando.
- Falta de apoyo técnico (laboratorios especializados).

c) Criterios de planificación de la producción considerados en los agronegocios:

- Capacidad instalada.
- Capacidad productiva.
- Disponibilidad de materia prima.
- Capacidad económica.
- Recursos humanos.
- Asignación de “cuotas” de producción.
- Siembra / producción con base en contratos (mínima parte).
- Programación de producción según estación.
- Flexibilidad para diversificar.

d) Dificultades para aplicar criterios de planificación de la producción:

- Acceso a crédito, a sistemas que faciliten la capitalización y a sistemas de garantía.
- Falta desarrollo de visión compartida (personal-directorio; socios y proveedores).
- Falta de servicios de formación y programas de recursos humanos adecuados (calidad y cantidad).
- Disponibilidad de tecnología apropiada.
- Compromiso de los socios o proveedores (volumen producción).
- Lograr relaciones de largo plazo con compradores y proveedores.
- Falta de mecanismos que exijan cumplimiento en contratos.
- Falta de información específica de mercados.

1.3 TERCERA SESIÓN

Objetivo: Definir prioridades en necesidades de formación de pequeños empresarios para incrementar su capacidad de negociación y cumplimiento con los requisitos del mercado.

Sobre la base de los resultados de la sesión de trabajo anterior, se ordenaron y clasificaron en plenaria las limitaciones, las debilidades, los factores de éxito y los elementos favorables identificados. Una vez realizada esta clasificación se hizo una votación para establecer prioridades.

a) Identificación de temas para un potencial programa de capacitación

a.1 Programa de formación en “Planificación y Control” dirigido a agroempresarios rurales interesados en mejorar las posibilidades de acceso de sus productos a los mercados. Se sugiere que el programa tenga cuatro componentes:

- **El componente de administración productiva** debería considerar los siguientes temas:
 - Técnicas y metodologías de planificación en finca.
 - Gestión de la calidad.
 - Empaque, transporte y logística.
 - Administración para la competitividad.
 - Registros y controles.
- **El componente de costo-precios** debería incluir:
 - Metodologías para cálculo de costos de producción.
 - Sensibilización de costos de producción en función de los cambios de los componentes que más influyen.
 - Optimización de costos de producción.
 - Cálculo y fijación de precios. Diseño de políticas de precios, diferenciado para mercados nacionales e internacionales y según distintos actores (distribuidor, importador, etc.) y modalidades (ventas en firme, consignaciones, etc.).
- **El componente de información de mercados** debería incluir:
 - Conocimiento y manejo de las nuevas tecnologías de la información (Internet), para conseguir, seleccionar y sistematizar información de mercados.
 - Técnicas de manejo e interpretación de la información.
 - Exigencias de calidad en mercados internacionales. Diferenciación de mercados. Nichos. Estrategias diferenciadas.
- **El componente de gestión de la organización** debería incluir:
 - Formación de líderes y papel a desempeñar.
 - Formación de jóvenes y futuros líderes.
 - Técnicas y metodologías para promover la comunicación y la participación.
 - Técnicas y metodologías para hacer “reingeniería participativa” de las organizaciones.
 - Formalización de las organizaciones. Diseño de normativas prácticas. Desarrollo de sentido de pertenencia.
 - Diferenciación, ventajas y desventajas de distintas opciones de figuras legales (confederaciones, federaciones, ligas, asociaciones, cooperativas, comités, sociedades anónimas, etc.).

a.2 Propuesta de contenido de un programa de formación en “Gestión de la calidad”. Se recomienda que este programa tenga una visión de cadena, una concepción amplia de la calidad (física, química, microbiológica, ambiental, laboral, comercial y atributos especiales), con un módulo general y módulos específicos por componentes principales de la cadena.

- **El módulo general** debería abarcar los siguientes contenidos:
 - Metodologías para la planificación y evaluación de programas de capacitación en el ámbito de agroempresas rurales. Técnicas para estimar costo-beneficio.

- Aplicación del concepto de *trazabilidad*.
- Normatividad ambiental.
- Normatividad laboral.
- **Módulo específico con el componente de producción agropecuaria**
 - Principios, conceptos y aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas.
 - Sistemas de registro y control.
 - Aplicación de conceptos y principios, por rubros específicos y por tipos de calidad.
- **Módulo específico con el componente de procesamiento**
 - Principios, conceptos y aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura.
 - Principios, conceptos y aplicación de prácticas de higiene y sanidad de plantas (SSOP).
 - Aplicación adaptada del Sistema de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos (HACCP).
 - Sistemas de registro y control.
 - Normatividad y uso de ingredientes y aditivos.
 - Programas de desarrollo de proveedores.
- **Módulo específico con el Componente de comercialización**, para mercados locales o de exportación
 - Desarrollo de empaques.
 - Logística: embalaje, almacenamiento, inventarios, transporte, sistematización de información, etc.
 - Sellos de calidad.
 - Certificación y auditoría de calidad.
 - Relaciones y atención al cliente.

a.3 Elementos principales de un programa de formación en “Técnicas de mercadeo”

- Estudios de mercado: conceptos y técnicas aplicadas a la condición de las agroindustrias y agroempresas rurales. Estudios participativos.
- Diferenciación de mercados. Estrategias diferenciadas de comercialización y publicidad.
- Informática aplicada a la inteligencia de mercados para agroindustrias y agroempresas rurales.
- Sellos de calidad.

a.4 Elementos principales de un programa de formación en “Desarrollo de relaciones y alianzas”. Se recomienda que considere las alianzas como instrumentos de organización y fortalecimiento de las pequeñas empresas rurales y, además, como un mecanismo que permite articular la pequeña empresa rural con actores dinámicos y fuertes de las cadenas producción-consumo. Los temas prioritarios serían:

- Alianzas productivas: conceptos, tipos, mecanismos.
- Casos de gestión de alianzas y acuerdos con participación de organizaciones y agroempresas rurales.

b) Identificación de estrategias y mecanismos para un potencial programa de capacitación

Se consideró importante analizar y recomendar estrategias generales de los programas de formación, así como sobre metodologías e instrumentos apropiados a las características de las agroempresas rurales.

Estrategias a aplicar:

- Privilegiar una formación basada en la experiencia de organizaciones de productores, con un nivel de consolidación relativamente mayor, que servirán de núcleo para la creación de “*empresas-escuela*” donde se impartirán cursos teórico-prácticos especializados, según la fortaleza de cada caso.

- Se propone la formación inicial de tres “*empresas-escuela*”, una por cada sub-región, definidas como Cono-Sur, Andina y Centroamérica.
- Establecer alianzas con universidades y ONG, para que asesoren esta iniciativa respaldando el desarrollo pedagógico. La transmisión de los conocimientos y las experiencias estarían a cargo de los directivos y productores vinculados con la organización que funcione como “*empresa-escuela*”.
- Para poner en marcha un programa de estas características en el ámbito latinoamericano, se propone que, en una primera instancia, se desarrolle y aplique una fase de “formación de formadores”, con líderes de organizaciones nacionales que después se comprometan a replicar las experiencias en sus respectivos países.
- La fase anteriormente mencionada tendría tres elementos fundamentales: a) preparación y empleo de material impreso; b) una fase teórica; c) una fase práctica en la *empresa-escuela*. Los costos de los incisos a) y b) serían cubiertos con recursos de proyectos de cooperación internacional, gestionados por el grupo de organizaciones participantes y las organizaciones promotoras de la iniciativa. Los costos del inciso c) serían cubiertos por la organización que reciba el entrenamiento. Después habría una fase de seguimiento y verificación.
- Como complemento a los programas de formación, con las características anotadas, se debería contar con un “*banco de datos de pasantías*”, con información actualizada sobre ofertas, oferentes, rubros, características y costos.

Metodologías e instrumentos a aplicar:

Se recomienda considerar los siguientes elementos:

- Los cursos deben ser aplicados a la realidad de las agroempresas rurales; preferiblemente desarrollados con metodologías de aprender-haciendo o haciendo uso de sistemas tutoriales (capacitación teórica y seguimiento en la aplicación).
- Los docentes, instructores o tutores, deberían tener experiencia comprobada en el área de formación. Deben ser buenos comunicadores y generar empatía con los productores.
- Los cursos a distancia son especialmente útiles cuando se trata de presentación y análisis de casos.
- La dedicación de los cursos no debería ser mayor de tres días, cuando son de carácter presencial y no exigir más de una hora diaria de dedicación, cuando se trata de cursos a distancia.

ANEXO 1

LISTA DE PARTICIPANTES

Nombre	Responsabilidad	Institución
Fabio Rivera	Gerente	Coop. APILAC-Costa Rica
Ruth Suárez	Consultora	CEGA-Colombia
Luis González	Líder comunal	Fundación Familia Salesiana-Ecuador
Raúl Pineda	Líder comunal	Coop.-Azules-El Salvador
Leonardo de León	Investigador	INCAP-Guatemala
Tulio García	Gerente-Líder	Cooperativa Cuatro Pinos- Guatemala
Christian Pávez	Gerente	Agrochile
José Catalano	Líder comunal	REDAR Argentina
Gisella Igreda	Pequeño productor	La Cabrita-Perú
César de la Cruz	Investigador	Eco-lógica-NGO Perú
William Cifuentes	Investigador	Corpotunia-NGO Colombia
Berlamina Reyes	Pequeño productor	Guatemala
Nery Gonzalo Arriaza	Gerente	Cooperativa El Limón Guatemala
Daniel Rodríguez	Investigador	ITDG-Perú
Florence Tartanac	Oficial FAO	FAO-Chile
Pilar Santacoloma	Oficial FAO	FAO-Roma
Hernando Riveros	Oficial IICA	PRODAR-IICA Perú

2. ARGENTINA

CASO: “Producción y comercialización de la Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan Ltda.”
RESPONSABLE: Ing. Alfredo Romano - Coordinador
Ing. José A. Catalano - Asesor
FECHA: Mayo de 2002

2.1 TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y DE AGRONEGOCIOS

Durante esta última década la República Argentina ha visto desarrollar, en términos de producción agropecuaria, su capacidad productiva en valores nunca antes registrados.

La superficie agrícola se ha incrementado entre 1993 y el año 2000 en un 29 por ciento y la productividad ha crecido del 50 por ciento, llegando en la campaña 2000-01 a superar los 57 millones de toneladas de granos, cereales y oleaginosas en las cinco provincias que conforman la pampa húmeda, (Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, La Pampa y Entre Ríos) cubriendo una superficie de 22 millones de ha.

Este incremento se dio gracias a la incorporación de importantes aportes de tecnologías e insumos de última generación en las cadenas agroindustriales más fuertes del país, concentrándose en el sector de medianos y grandes productores, al cual hay que agregar una nueva figura del escenario rural pampeano: *el contratista*.

Si por un lado, en términos globales, este fenómeno ha incrementado el valor de las exportaciones, haciendo cada vez más competitivo el sector productivo agrícola de la pampa húmeda, por el otro, la pequeña producción de las economías regionales ha palpado un continuo aumento de las asimetrías a pesar de los intentos estatales por disminuirlas.

Uno de los elementos más visibles de las reformas estructurales ha sido la reducción del gasto público y, por ende, una compactación del Estado, sus programas y formas de actuar en el campo.

La horticultura argentina abarca más de 400 000 ha y cuenta con más de 30 especies, entre las que podemos citar, en orden de importancia económica: el tomate, la lechuga, la cebolla, el ajo, el apio, el pimiento, la zanahoria, el zapallo, y el maíz dulce, entre los más relevantes. El 90 por ciento de la producción va al mercado interno y solo el 10 por ciento se exporta al Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y a Europa. En el año 2001 se registró un incremento del 30 por ciento en las exportaciones, con respecto al año anterior.

En la última década se ha registrado una reducción del dos por ciento en la superficie cultivada, sin embargo la producción se ha incrementado en un 28 por ciento, básicamente por la aplicación de innovaciones tecnológicas.

La extensa superficie del país y su diversidad de climas, permiten una gran cantidad de cultivos de especies hortícolas durante el año. De esta manera se pueden distinguir varias zonas productoras principales y una cantidad importante de pequeños polos productivos, ubicados generalmente en los alrededores de las ciudades y que justamente son los que abastecen a ellas.

2.2 CONTEXTO MACROECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS

Argentina es un país “cerrado” al mundo, cuyo aislamiento se ha profundizado con la reciente devaluación del peso. En el año 2001, sólo exportó un ocho por ciento de su Producto Interno Bruto (PIB), mientras en países como Chile y México este indicador era del 46 y 35 por ciento respectivamente, importando apenas un seis por ciento.

En este contexto, una importante porción de sus sectores productivos se ha desarrollado bajo el paraguas del modelo de “sustitución de importaciones” en una marcada tradición proteccionista profundizada a partir de 1930. Tales políticas originaron sólidos grupos de interés de la industria local que actualmente ejercen una influencia crucial en la determinación de una política comercial.

A principios de la década de los noventa, la crisis hiperinflacionaria llevó a recurrir a una limitada apertura comercial unilateral de la economía, pesando más en las decisiones del gobierno la estabilización de los precios ante una situación terminal (5 000 por ciento anual en 1989), que la influencia de productores locales. En este contexto se redujo el promedio arancelario del 35 al 11 por ciento y se eliminaron numerosas restricciones no arancelarias que impedían el intercambio comercial.

Esta tendencia se revirtió cuando, en enero de 1995, Argentina y sus socios comerciales (Brasil, Paraguay y Uruguay) adoptaron el Arancel Externo Común (AEC) del MERCOSUR, acuerdo firmado en marzo de 1991. Se produjo un fuerte incremento de los derechos de importación que el país cobraría a terceros países como consecuencia del predominio de la posición proteccionista de Brasil. En consecuencia, sobre un total de 97 capítulos arancelarios argentinos, 71 pasaron a tener mayores derechos de importación.

Asimismo, la pertenencia al MERCOSUR le quitó la posibilidad de negociar acuerdos comerciales de forma individual, obligándola a hacerlo en bloque. Los resultados fueron claros: los acuerdos firmados fueron mínimos y mantuvieron fuera del mega mercado cautivo a países de mayor productividad relativa, tales como los Estados Unidos, la Unión Europea y algunos países asiáticos.

Finalmente, la devaluación del peso experimentada desde inicios de 2002, puso el candado a una economía ya cerrada. De este modo, las importaciones experimentaron una caída del 70 por ciento respecto al año precedente, en un contexto recesivo y con una caída del peso contra el dólar EE.UU. (a julio 2002) superior al 70 por ciento.

En el contexto actual es impensable que el comercio internacional pueda ser un motor del crecimiento económico del país, como sucede en Chile y México, ni que juegue un activo papel en pos de una real apertura (Fundación Atlas 2002).

2.3 ESTUDIO DE CASO: “PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN LTDA.”

2.3.1 Características de los productos:

Los productos objeto de este estudio constituyen una variada cantidad de semillas anuales de especies hortícolas, florales y forrajeras, que se comercializan a escala nacional e internacional, llegando inclusive a los mercados emergentes del sudeste asiático.

Las semillas producidas en mayor escala son: zanahoria, lechuga, coliflor, comino, tomate, poroto, zapallo, habas, espinaca, cilantro, cebolla, pimiento, pepino, ají, melón, sandía, acelga, anís, arveja, chicoria, alfalfa, escarola, rábano, remolacha, maíz, berenjena y flor copete. Esta oferta representa, exceptuando la de cebolla y alfalfa, el 45 por ciento de la producción total de la Provincia de San Juan.

Además, se produce cebolla en fresco para el mercado de Brasil, hierbas aromáticas, productos agroindustriales artesanales, frutas secas, ajo y queso de oveja.

2.3.2 Características de la cadena productiva analizada:

Producción primaria

El Consejo de Administración estructura un plan de siembra para todas las especies y variedades. En función de esto, cada cooperativa miembro de la Federación de Cooperativas Agrarias de San Juan (FECOAGRO) distribuye dentro de sus asociados la superficie a cultivar.

Cada cooperativa procede a la siembra y /o trasplante de sus cultivos y, en conjunto con un técnico, formula un programa de crédito.

Se cosecha, en algunos casos de forma manual, en otros con máquinas trilladoras de la federación. Los productores entregan su producción a su cooperativa y ésta, a su vez, a FECOAGRO Ltda. quien emite un recibo provisorio como constancia del volumen recibido.

Procesamiento

La semilla cosechada se traslada a la planta de FECOAGRO donde se procede a acondicionarla según el requerimiento. Para ello se utilizan diferentes máquinas: desbrozadora, zarandas, limpiadora neumática, mesa vibradora, etc. Este proceso se registra en una planilla para conocimiento de la cooperativa de origen.

Se obtienen muestras de la semilla terminada de cada lote y se envían a un laboratorio autorizado por el Instituto Nacional de Semillas (INASE) donde se determina su poder germinativo, el nivel de impurezas y la presencia de semillas extrañas, entre otros indicadores.

Una vez recibido el análisis de la semilla, si los resultados se encuentran dentro de lo tolerado por la ley, se emite el recibo definitivo del lote con el que se puede cobrar la producción.

Por último se realiza el etiquetado definitivo del lote, se registran todos los datos del análisis y queda liberado para su venta.

Comercialización internacional

Durante casi cinco años se han producido las siguientes semillas para exportar a Japón y Corea: cebollas híbridas y de polinización abierta, bunching onion (especie de alto consumo en los países asiáticos, nunca antes producida en Argentina), híbridos y de polinización abierta de zanahorias, niras, habas y semillas de flores como cubanitas, zinias y cosmos.

Las exportaciones de semillas a Japón y Corea hicieron que el proyecto en su conjunto, y la producción semillera en particular, tuvieran un evaluador externo en tecnología de producción, organización y calidad de producto.

Comercialización nacional

Las cooperativas socias de FECOAGRO comenzaron produciendo especies y variedades de segura colocación para el mercado interno. Con el tiempo, la mayor demanda de ciertos productos y las rentabilidades diferenciales, fue necesario planificar las producciones, teniendo en cuenta las posibilidades reales de cada cooperativa en cuanto a disponibilidad de recursos, mano de obra, demandas potenciales, costos operativos, relaciones ingreso-costos, disponibilidad de tierras y medio ecológico (requerimiento de frío, altura, gradiente térmico).

2.3.3 Organización de productores y vínculos comerciales:

Vínculo FECOAGRO - Federación Agraria Argentina (FAA)

FECOAGRO se relaciona con la FAA a través de la participación en actividades organizadas por esta, tales como los encuentros nacionales de representantes de organizaciones de pequeños y medianos productores.

Vínculo FECOAGRO - Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

FECOAGRO mantiene una estrecha relación con el INTA tanto en el ámbito local como nacional. Hay una interrelación destacada, por un lado con la Unidad de Planes y Proyectos de Minifundios y por el otro con el Proyecto Integrado PRO-HUERTA.

Vínculo FECOAGRO - Banco Credicoop

Además de temas específicos relacionados con créditos, son muchas las actividades en que se interrelacionan estas dos instituciones, entre otras: conferencias con distintos oradores, encuentros inter cooperativos, reuniones con las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) y encuentros con el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC).

Vínculo FECOAGRO - Universidad Nacional de San Juan

FECOAGRO se relaciona con esta universidad a través de la participación en cursos de capacitación organizados por la Facultad de Ciencias Sociales.

Vínculo FECOAGRO - Dirección Provincial de Cooperativas

FECOAGRO recurre a la Dirección Provincial para completar trámites formales de inscripción, rubricación de libros, diligenciamiento de expedientes, citaciones, convocatorias y todo lo que le compete como órgano local legal.

Vínculo FECOAGRO - Red de Agroindustria Rural (REDAR)

La relación entre FECOAGRO y REDAR y, a través de esta, con el PRODAR, es muy estrecha y ha permitido la participación en diferentes eventos de comercialización y ferias internacionales en Albania, Ecuador y Guatemala.

2.3.4 Impactos de los vínculos de agronegocios:

El desarrollo que FECOAGRO ha alcanzado en estos años, no solo se mide por haber llegado hoy a 310 ha en producción para la obtención de semillas hortícolas, sino por el crecimiento humano a escala individual, de las familias, y de la organización en su conjunto.

El proceso de elaboración de “colecciones de semillas” genera gran cantidad de mano de obra para la familia agricultora en su residencia habitual. Se estima que se crean 300 puestos de trabajo durante cinco meses del año aproximadamente. Este trabajo permite participar a las familias de los

asociados, incluyendo adolescentes que trabajan junto con sus madres, hermanas y vecinos de la misma comunidad.

En lo que a salud se refiere, desde hace años las cooperativas socias de FECOAGRO decidieron crear un fondo especial para atender las “emergencias de salud”, reteniendo el tres por ciento de todas las liquidaciones de semillas y de mano de obra para realizar las colecciones hortícolas, y un cinco por ciento de los excedentes anuales.

2.3.5 Factores de éxito:

La importancia que han adquirido las inversiones en activos fijos para FECOAGRO, como la compra de tierras en los últimos años, marca un desarrollo sostenible en la vida de esta federación.

Un crédito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha permitido que crezca y se consolide como entidad de segundo grado, ya que al apoyar solidariamente los proyectos productivos, esta institución se ha ido capitalizando subsidiariamente.

El grado de asociación logrado por FECOAGRO y la obligatoriedad de comercializar el 100 por ciento de la producción a través de la entidad de segundo grado, han sido factores determinantes para que esta institución sea la única beneficiaria de la Ley de Promoción Industrial y Agrícola dirigida a pequeños productores minifundistas.

FECOAGRO por ser una entidad cooperativa no paga impuestos sobre las ganancias. Los excedentes que se obtienen se redistribuyen entre los asociados quienes sí deben pagar el impuesto, si sus ingresos superan los mínimos imponibles.

A través del diferimiento impositivo, FECOAGRO ha podido incrementar la compra de propiedades rurales, que ha puesto en manos de las cooperativas, llegando en la actualidad a 430 ha.

2.3.6 Limitantes:

La profunda crisis económica por la que está atravesando Argentina: la producción de FECOAGRO se vende en pesos en el mercado interno deprimido y sin poder adquisitivo, mientras es necesario comprar insumos en dólares EE.UU., con lo cual comienza a tornarse difícil mantener los actuales niveles de producción. Las semillas "nacionales" que tanto esfuerzo y recursos requirieron para su concreción, fueron desestimadas por sus nuevos propietarios, sin posibilidades de ser multiplicadas y difundidas.

3. CHILE

CASOS: “Exportación de paltas y cítricos de Coopeumo Limitada”
“Espárragos y berries de Cooperativa Chacay para agroindustria de congelados”
RESPONSABLE: Equipo Técnico de Agrochile
FECHA: Febrero de 2002

3.1 TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y DE AGRONEGOCIOS

La agroindustria de Chile genera más de 90 mil empleos y exportaciones que rondan los 500 millones de dólares EE.UU., por ello se le considera un sector de desarrollo estratégico. Sin embargo, y pese al avance obtenido en los últimos años, se ha experimentado un decrecimiento en los productos congelados, las conservas, los jugos naturales y los productos deshidratados.

Chile, por ser un país pequeño y por causas económicas y culturales, no ha logrado un progreso paulatino en el consumo de productos agroindustriales, lo que, sumado a la crisis internacional, ha postergado el crecimiento sostenido que venía experimentando la agroindustria nacional.

El desarrollo exportador de la agricultura empresarial chilena se ha conseguido gracias a una acertada política en pro de una creciente apertura comercial, y una adecuada respuesta del empresariado nacional y transnacional, en torno a la modernización requerida para enfrentar el desafío comercial. En los últimos 20 años el país ha transformado su condición de importador de bienes silvo-agropecuarios situándose en la vanguardia exportadora de una gama de productos frutícolas.

Este desarrollo ha sido acompañado por un entorno macroeconómico de creciente solidez, que ha permitido el accionar de instrumentos de fomento al desarrollo exportador, provenientes de diferentes instituciones de apoyo sectorial, entre estas: Créditos Corfo, Reintegro a las Exportaciones de Prochile, co-financiamientos para grandes y medianas obras de riego, programas de promoción de exportaciones, modernización de la infraestructura portuaria, modernización de los procedimientos aduaneros y de la banca nacional, etc.

Sin embargo, dicho proceso fue provocando, también, una creciente brecha tecnológica y de gestión con el sector de la agricultura campesina del país, la que sólo ha desarrollado la capacidad de producir alimentos tradicionales, tanto para el autoconsumo como para el mercado interno. Mientras tanto, en forma paralela, como resultado de la combinación de los factores anotados en los párrafos anteriores, se desarrolló un proceso de inversión en plantas agroindustriales localizadas principalmente en la zona central y centro sur del país.

A partir de 1990 se intenta corregir el subdesarrollo de la agricultura familiar. Como consecuencia proliferaron las organizaciones campesinas en sus más diversas formas jurídicas, la mayoría, caracterizadas por su pobre capacidad de gestión, lo cual fue acentuando la confusión sobre el camino estratégico que se debía seguir. Los instrumentos fueron diseñados e impuestos desde los niveles centrales, encontrándose actualmente con un panorama caracterizado por la existencia de un número muy reducido de organizaciones empresariales campesinas con posibilidades de insertarse en las exigentes cadenas agro-comerciales imperantes.

Durante la década pasada fue posible el desarrollo de algunos vínculos de la pequeña agricultura con el sector agroindustrial, como el caso del presente estudio, dado que éste rápidamente fue logrando una adecuada posición en mercados de altas exigencias como los norteamericano, europeo y japonés. Algunas de estas experiencias fueron de gran impacto en los pequeños productores. Sin

embargo las sucesivas crisis internacionales también han afectado el crecimiento y proyección de la agroindustria chilena y, por lo tanto, el desarrollo y persistencia de este tipo de vínculos. Lo anterior ha provocado una severa crisis económica a este sector de la economía que crecía en forma sostenida hasta la temporada de 1998.

Hoy en día hay algunas señales que, al menos, permiten proyectar un proceso de mejores y mayores oportunidades, sobre todo para las más de 275 000 familias campesinas del país, fundamentado en un desarrollo más articulado y adaptado a las verdaderas y particulares necesidades de este importante sector económico nacional. Fundamento base de esto son las acciones tales como: la creación de *diálogo agrícola* con participación interministerial y representación de los productores, el traspaso de mayores recursos al sector campesino, la implementación de un conjunto de 65 medidas específicas para el desarrollo y modernización de este sector productivo.

3.2 CONTEXTO MACROECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS

Durante los últimos 20 años, el país ha tenido un fuerte desarrollo en su actividad exportadora silvo-agropecuaria, ocupando lugares de vanguardia en la producción mundial. En el contexto nacional, el sector contribuye con el 30 por ciento del total exportado. Esto obedece a una articulación público-privada, y a una creciente apertura comercial, acompañadas de un conjunto de medidas e instrumentos. Esto permitió un proceso de desarrollo empresarial sin precedentes, focalizado en los subsectores de la madera, fruta, agroindustria y más recientemente el vino, pero inequitativo entre los actores más dinámicos desde el punto de vista económico y los más débiles.

Lo anterior ha permitido constatar varias cosas:

- Que existen las condiciones comerciales y logísticas necesarias, así como las capacidades técnicas y de gestión requeridas para el desarrollo de una actividad agrícola eficiente y competitiva.
- Que, a pesar de la existencia de programas de apoyo, aún no se logra la inserción de la agricultura campesina en el proceso de desarrollo técnico, productivo y comercial existente en el país.
- Que los casos estudiados son una mezcla de todo este proceso y se encuentran sobre el nivel promedio de desarrollo de los agronegocios en la agricultura campesina nacional.
- Que es posible iniciar procesos comerciales proyectados a mercados más especializados, capaces de programar con mayor claridad el destino de la pequeña agricultura nacional.

En Octubre de 2001, el Presidente de la República de Chile firmó un acuerdo con las organizaciones campesinas. El acuerdo buscó implementar 65 medidas específicas de apoyo a la modernización y desarrollo comercial; lo que abre una gran oportunidad para que el desarrollo logrado por la agricultura empresarial sea empleado como modelo para impulsar este otro sector. Sin embargo, la apertura de los mega-mercados como el chino o el hindú y otros como el coreano y el taiwanés, el dólar EE.UU. en alza, la baja de medio punto de la tasa de interés y la firma de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos y la Unión Europea, son variables que podrían cambiar este escenario.

El crecimiento económico de 2001 se explicó por la actividad exportadora, que habría registrado una expansión del seis por ciento en volumen en el segundo semestre. Se augura un mayor incremento para el próximo año en torno al 5,5 por ciento del Producto Nacional Bruto (PNB), lo que se puede reflejar en la reactivación de los sectores más deprimidos.

ORIGEN GENERAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS QUE SE ANALIZAN

Dentro del marco señalado, y en el período de mayor auge del sector agroindustrial chileno con tasas crecientes del 20 por ciento anual, (entre 1988 y 1996) surge, en distintas formas, un sistema de agricultura de contratos y de redes de pequeños agricultores organizados para atender el abastecimiento de materia prima para el sector agroindustrial. De ahí emergen algunos casos de desarrollo agroindustrial, motivados por ese escenario económico, que permitió también la creación de cadenas productivas generadas desde el sector campesino nacional y regional.

Los productos ofrecidos por los agricultores se desarrollan en un ambiente económico favorable (frambuesas y espárragos) y un sistema de contratos de cultivos impulsados por agroindustrias (hortalizas mínimamente procesadas) que se localizan cerca de las urbanizaciones que agrupan a esos productores.

En ese contexto, y producto de los procesos críticos que han debido enfrentar la mayoría de las organizaciones empresariales de pequeños productores, es que en 1999, nace AGROCHILE, como iniciativa de un grupo de organizaciones campesinas que se plantean solucionar en forma asociativa un conjunto de necesidades financieras, comerciales, tecnológicas y de desarrollo organizacional, que se presentan como un obstáculo a la inserción de los pequeños productores en cadenas aerocomerciales dinámicas, dirigidas a mercados nacionales o de exportación.

Esta iniciativa ha permitido desarrollar articulaciones de apoyo al sector en su conjunto con organismos nacionales (PROCHILE, INDAP y CORFO) e internacionales (FAO, AGRITERRA de Holanda y PRODAR de IICA), lo que está permitiendo desarrollar una estrategia tendiente a diferenciar, sobre la base de la calidad, los productos campesinos en los mercados nacionales e internacionales.

Se pretende apoyar a la agroindustria de cada organización, como por ejemplo Cooperativa Chacay y Coopeumo, y a la vez desarrollar un espacio propio en el mercado. De esta forma se busca enfrentar complementariamente el difícil momento por el que atraviesa la pequeña agricultura chilena.

3.3 ESTUDIO DE CASO: “EXPORTACIÓN DE PALTAS Y CÍTRICOS DE COOPEUMO LTDA.”

3.3.1 Características de los productos:

La Cooperativa campesina Coopeumo ha tenido que dar un vuelco a su gestión en los últimos tres años, debido a la creciente pérdida de competitividad del maíz y trigo, sobre los cuales fundamentaba gran parte de su actividad comercial. Como consecuencia, ha impulsado un fuerte proceso de transformación y tecnificación productivo comercial, estimulando la incorporación de nuevas alternativas de frutales y construyendo una estrategia comercial conducente a una integración progresiva en las cadenas agro-exportadoras.

Los productos motivo de este estudio son cítricos calidad de exportación entre los que se encuentran: naranjas y limones en mallas, cepillados, calibrados (cien por cien del total) y paltas Hass de exportación empacados en cajas de cartón de 11,2 kg netos, calibrada, y etiquetada así como palta Hass tipo “mercado interno” en cajas de 18 kg, especial. I, II y III.

3.3.2 Características de la cadena productiva analizada:

La cadena que se analiza en este caso es la de cítricos (naranja y limón) y paltas para el mercado interno y de exportación.

Producción agrícola

Son pequeños agricultores, con 1-3 ha de frutales, con árboles de edad 1-30 años. La producción se vende mayoritariamente a comerciantes-acopiadores; otros envasan en cajas o mallas y venden en mercados locales; otros pocos llevan producto a “packing” de exportadora.

Procesamiento primario

En el predio se determina el punto de cosecha y los calibres según exigencias de mercados de destino. En la sala de empaque de Coopeumo, se cepilla, encera, calibra y envasa. Se controla el contenido de acidez y los sólidos solubles. El embalaje se hace en cajas de 17 kg, en mallas de 18 kg, en “bins” de 400 kg. La capacidad de proceso es de 12 000 kg. por día. El empaque para exportación corresponde a las exportadoras. El servicio de frío se contrata a terceros.

Comercialización, distribución y exportación

Esta actividad la realiza Frupeumo, la comercializadora de Coopeumo. Tiene tres principales clientes mayoristas: Embarcador Arica, Embarcador Punta Arenas y Exportadora Japón. Para las ventas al mercado interno, el producto es puesto en Santiago. Para exportaciones, en San Francisco Mostazal.

Procesamiento final

El procesamiento lo realiza el cliente mayorista y consiste en reSelección y reembalaje en cajas de 25 kg. (caja platanera), posteriormente se embarca a Arica. En el caso de Punta Arenas, se distribuye directamente en cajas de madera de 17 kg. netos. No se utiliza etiquetas.

Punto de venta al consumidor final

El embarcador Punta Arenas vende el 50 por ciento de la mercadería a supermercados y la otra mitad a bases navales. El embarcador Arica vende el cien por cien a la Feria Arica. El exportador vende a recibidores mayoristas quienes distribuyen a cadenas de supermercados en Japón.

Consumidor

En el mercado interno el consumidor busca fruta que le ayude a mantener una buena salud (vitamina C). Quiere colores fuertes, calibres medios, frutos firmes, con buen nivel de azúcar en

naranjas y jugo ácido en limón. En el mercado interno se comienza a preferir calidad a precios similares. En el mercado externo prima sin duda la calidad sobre el precio.

Para el consumidor japonés los frutos deben ser perfectos o casi perfectos, dado el carácter decorativo más que alimenticio de la fruta. El consumo es por unidades que se revisan minuciosamente.

3.3.3 Organización de productores y vínculos comerciales:

Vínculo Cooperativa - comercializador internacional

El grado de compromiso existente en el vínculo de la cooperativa y el comercializador internacional es bajo, debido a que los contactos se realizan en épocas previas a la cosecha. No existe compromiso para la venta exclusiva de los productos que ofrece la cooperativa a este comercializador internacional. No existen contratos de venta.

Vínculo cooperativa - comercializador nacional

La relación del negocio entre la cooperativa y el comercializador nacional es verbal, respaldada por documentos mercantiles como facturas de venta y documentos de cambio para asegurar el pago. Uno de los aspectos más importantes que observar es la alta sensibilidad al precio que existe por parte de ambos.

Vínculo productor - proveedores de insumos

La relación entre el productor y el proveedor de insumos es libre y contractual por medio de documentos de venta y pagos asegurados por medio de documentos mercantiles.

Vínculo Cooperativa – FRUPEUMO

El grado de compromiso existente es muy alto, debido a que la cooperativa es socio fundador de Frupeumo, el cual presta el servicio de comercialización para la cooperativa y sus asociados. La relación es respaldada por documentos legales.

Vínculo Cooperativa – INDAP

Con el apoyo de INDAP, la cooperativa pudo financiar un estudio estratégico para la organización y un estudio de mercado en el que ha analizado diversos canales de comercialización para la producción campesina; se financió, además, plantaciones y programas de asistencia técnica.

A través de los Programas de transferencia tecnológica, y como resultado del estudio de mercado, se ha instalado un puesto de venta directo en un mercado mayorista.

Además, a través del convenio INDAP/Fundación para la Innovación Agraria (FIA), se logró el financiamiento parcial de material para embalaje de frutas y hortalizas.

Vínculo Cooperativa - CORFO

Con CORFO, la cooperativa tramitó la aprobación de un fondo dedicado a la comercialización de frutas para los mercados interno y externo. Gracias a este proyecto se cuenta con un gerente y con financiamiento para la realización de actividades que permitan la consolidación del negocio.

Vínculo Cooperativa - Comisión Nacional de Riego

Se están elaborando proyectos de “riego tecnificado” con la Comisión Nacional de Riego con subsidio del Estado para los socios de la cooperativa. En los planteles de producción de las cadenas de paltas y cítricos se ha instalado riego de alta tecnología.

Vínculo Cooperativa - PROCHILE

Gracias al vínculo existente con PROCHILE, COOPEUMO realizó en 1999 una misión de prospección de exportaciones a Estados Unidos, que se concretó con un primer envío de paltas. En diciembre del 2001, la cooperativa realizó una segunda misión prospectiva a Costa Rica y Miami gracias a este mismo apoyo.

3.3.4 Impactos de los vínculos de agronegocios:

La mejoría en el aspecto económico de los asociados se debe tanto a los aumentos de rendimiento logrados en la producción, como a los mejores precios obtenidos por los productos, gracias a canales de comercialización y sistemas de venta más apropiados.

El empleo ha ido creciendo desde el momento en que se introdujeron e incrementaron cultivos altamente demandantes de mano de obra como son los frutales. Además, debido a la incursión de la cooperativa en procesos de exportación a través de Frupeumo se han creado nuevas fuentes de empleo especializado en el área de comercio nacional e internacional.

Existe un desarrollo de habilidades en la gestión empresarial que se observa en el dominio de las técnicas de negociación y en la optimización de los recursos. El poder de negociación de los productores ha mejorado ya que ahora enfrentan a los compradores en forma conjunta.

La toma de decisiones por parte del productor se realiza basándose en información comercial.

Se ha logrado, además, el mejoramiento en la calidad de vida de los asociados a través de créditos para construcción y reparación de viviendas, financiamiento a microempresarios sin tierras, dotación de fondo de préstamos de emergencia, préstamos de estudio para los hijos(as) de socios, fondo de fallecimiento (cuota mortuoria), y seguro de vida colectivo para los socios.

3.3.5 Factores de éxito:

COOPEUMO trabaja en una zona privilegiada en términos de calidad de recursos naturales (suelo, clima, agua), cercana a los principales centros de consumo, a los principales puertos de embarque, con excelentes vías de acceso y diversas potencialidades productivas.

Dispone, además, de un equipo técnico capaz de elaborar diversos proyectos, para acercar la acción modernizadora del Estado hacia los campesinos y conseguir recursos en el exterior.

Cooperación del Estado y cooperación internacional.

3.3.6 Limitantes:

A medida que Chile entra en un proceso de apertura de mercados, y sumando el continuo decaimiento de las ventajas comparativas, los productores se van enfrentando a mercados nacionales cada vez mas competitivos y, por consiguiente, a una reducción en los márgenes de rentabilidad.

3.4 ESTUDIO DE CASO: “ESPÁRRAGOS Y BERRIES DE COOPERATIVA CHACAY PARA LA AGROINDUSTRIA DE CONGELADOS”

3.4.1 Características de los productos:

En el presente caso se analizan dos tipos de productos: espárragos calidad de exportación para congelado, calibre “extra large”, “large” y “standard”, empacados en cajas de 11 libras y berries (frambuesas y frutillas) congeladas con sistema IQF calidad de exportación cuya venta es por kg.

Las especificaciones técnicas, de calidad, de entrega de productos, de calibres, de liquidación de pagos, anticipos, entre otras, se acuerdan entre las partes estableciendo un vínculo agroindustrial.

3.4.2 Características de la cadena productiva analizada:

Producción:

La producción agrícola es realizada por pequeños productores campesinos de la provincia de Ñuble, Octava Región del Bío-Bío, Chile, asociados a la Cooperativa Campesina Chacay San Vicente Ltda.

La capacidad productiva de cada predio es de 14 ha promedio, de las cuales 3-5 ha son cultivos destinados a la agroindustria y el resto, a cultivos tradicionales como trigo, fréjol, remolacha y a la ganadería.

La producción utiliza principalmente mano de obra familiar aunque también se externalizan algunas funciones en épocas de cosecha.

El tipo de tecnología utilizada para los cultivos programados ha sido transferido desde la Cooperativa Chacay hacia los productores y ésta, a su vez, la ha obtenido de las Agroindustrias.

Procesamiento

La Cooperativa Campesina Chacay San Vicente Ltda. cuenta con una planta piloto agroindustrial, con una capacidad de 2 000 kg/día. Si bien posee una infraestructura básica para desarrollar procesos ha logrado cumplir el objetivo de integrar el eslabón de la producción con el de la comercialización a través de la agregación de valor de los productos.

En la cooperativa se hace un procesamiento básico: selección, lavado, envasado y congelado. Posteriormente se vende los productos a las grandes agroindustrias que se encargan de transformarlos totalmente, etiquetarlos y embalarlos para darle su presentación final.

Comercialización

Este proceso es realizado por los productores con Cooperativa Chacay San Vicente Ltda. y ésta, a su vez, con la agroindustria. El destino final de los productos son los mercados interno y de exportación. El primer mercado está representado en su mayoría por supermercados, ventas al detalle y cadenas de hoteles y restaurantes. El segundo, por importadores de países y cadenas de distribución de puntos de consumo masivo, en Norteamérica y Europa.

El producto final, es definido de acuerdo a las características por producto en cada mercado, fortaleciendo y desarrollando la calidad, calibre, variedad, proceso del producto fresco o congelado.

3.4.3 Organización de productores y vínculos comerciales:

Vínculo productor - Cooperativa Chacay

El grado de compromiso que existe en el vínculo productor-cooperativa es alto, formal y a través de un contrato legal. El productor deberá cumplir con las normas de calidad, selección, calibre, pureza física, entre otras.

Los insumos, por su parte, son entregados por la cooperativa y descontados a los productores en liquidación final. El precio dependerá de la calidad y calibre del producto.

Vínculo Cooperativa Chacay – agroindustria

Las relaciones entre la cooperativa y las diversas agroindustrias nacionales se dan por medio del cumplimiento de normas de calidad, y pago por esta. El tipo de vínculo es formal por medio de un contrato escrito.

Vínculo agroindustria - intermediario internacional

El grado de compromiso entre la agroindustria y el intermediario internacional es alto. Los precios se fijan según el cliente, considerando las variaciones del mercado formal de productos agropecuarios (*commodities*). El transporte del producto final se realiza vía marítima y aérea, para productos congelados se utiliza la vía aérea.

Vínculo Cooperativa - FIA

La relación entre estas dos instituciones se da a través de la prestación de servicios de refrigeración por medio de cámaras de frío y congelado garantizados por la fundación a la cooperativa.

Vínculo Cooperativa - PROCHILE

La relación entre PROCHILE y la cooperativa está dada por el servicio de información que presta esta primera institución.

Vínculo Cooperativa - INDAP

El vínculo entre la cooperativa y el INDAP se dio en el cultivo de frambuesas y espárragos donde se tuvo que invertir en plantas provenientes de predios ya establecidos y que significaban un costo superior al establecimiento de cualquier cultivo tradicional. Para esto el INDAP concedió un crédito a la cooperativa.

3.4.4 Impactos de los vínculos de agronegocios:

Gracias a los vínculos de agronegocios desarrollados se logró aumentar los ingresos de los productores. Además, el desarrollo y el aumento del empleo generado, en el área de impacto de la cadena agroindustrial, logró una mejora en la calidad de vida para las familias campesinas de los productores involucrados.

Debido al éxito alcanzado en las primeras temporadas, aumentó el poder de negociación de la cooperativa dentro de la cadena, obteniendo beneficios, como anticipos y recepción de sobreproducciones. Además, se obtuvo precios acorde al mercado, asistencia técnica durante la temporada y capacitación a profesionales

La organización desarrolló un liderazgo importante dentro de la agricultura campesina, por la incorporación del modelo de cadenas agroindustriales y la articulación con diversas instituciones del Estado.

Se desarrollaron, también, capacidades internas de asistencia técnica y transferencia tecnológica hacia los productores campesinos.

3.4.5 Factores de éxito:

Uno de los principales factores de éxito de la Cooperativa Chacay ha sido el desarrollo de las capacidades administrativas, productivas, técnicas y comerciales, logrando establecer un vínculo innovador en la zona entre pequeños productores campesinos y la agroindustria bajo la premisa de calidad.

A esto se suma una demanda asegurada de productos, rentabilidad del cultivo gracias a los rendimientos obtenidos, disminución de los costos de comercialización (transporte, vendedores, comisiones por venta, viáticos, mermas por *sobrestock*) y de trabajo, ya que se ha incorporado la mano de obra familiar.

El desarrollo de la cadena, que permitió mejorar la eficiencia de la gestión empresarial, debido a la coordinación en la información generada a partir de la producción obtenida.

Prestación de otros servicios que permiten generar nuevos ingresos que contribuyen con el fortalecimiento financiero de la organización.

Otro factor de éxito es que la Cooperativa Chacay ha logrado formar un adecuado *staff* de profesionales por departamentos. Además, cuenta con una conveniente planificación de algunas inversiones que han permitido generar otros servicios y, por ende, nuevos ingresos que contribuyen con su fortalecimiento financiero.

3.4.6 Limitantes:

A partir de 1997 comienza a generarse un decrecimiento del sector agroindustrial chileno. Comienza una caída constante en los volúmenes exportados en orden de un cinco por ciento anual, y una baja en los retornos en el orden del 20 por ciento acumulado al año 2000.

Continuas crisis económicas mundiales (México 1997, Asiática 1997-98, Turquía y Rusia 1999-2000 y Argentina 2001 a la fecha).

Subsidios de grandes países productores. Ingreso de países que producen a bajos costos y países como Serbia (frambuesas) que no pagan arancel en Europa. Sobreproducción de los países competidores, (espárragos: Perú y China).

4. COLOMBIA

CASOS: “Uchuvas en los municipios de Silvana y Granada”
“Moras de Oriente” (Antioquia)
RESPONSABLE: Maribel Acevedo y Fabio Buitrago
FECHA: Mayo de 2002

4.1 TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y DE AGRONEGOCIOS

Si bien la política sectorial ha tratado de promover una mayor participación de los particulares en la concertación y ejecución de planes y programas, Colombia presenta un ambiente poco propicio para la inversión en el sector agropecuario, a excepción de algunos rubros que han tenido un desempeño favorable, como es el caso de la ganadería de carne y leche, la caña de azúcar y la palma de aceite. Algunas actividades localizadas de productos hortícolas también han gozado de una demanda aceptable por parte de la industria procesadora. Sin embargo, el balance de desempeño para el último quinquenio ha sido bastante negativo para el sector agropecuario colombiano.

Las políticas sectoriales para el agro han suavizado la profunda crisis económica concerniente al ambiente de agronegocios, con la adopción del Programa de Oferta Agropecuaria (PROAGRO) que pretende adelantar acuerdos a fin de “incrementar la producción y mejorar la competitividad, mediante el aumento del rendimiento físico y la reducción de costos, de bienes y cadenas productivas agropecuarias que cuentan con posibilidades de conquistar nuevos mercados externos o sustituir importaciones y que tienen un significativo impacto en el desempeño sectorial y en el nivel de vida de los habitantes rurales”³.

Entre las cadenas que participan en PROAGRO, las más importantes son: la avícola, la de aceites y grasas, la textil, la láctea y la hortofrutícola. Los acuerdos arriba indicados tienen distintos grados de avance, pero en una de las cadenas más representativas, la de productos lácteos, han logrado incidir en el desarrollo de la infraestructura de frío, de la adopción de políticas de incentivos y sanciones a la calidad de la leche y de la intervención regulada en la comercialización.

Esta perspectiva de cadena, simultáneamente ha sido adoptada para la política de crédito de fomento a través de la Unidad de Financiamiento Agroalimentario (FINAGRO). Una proporción creciente del crédito de fomento de FINAGRO se ha orientado a financiar programas de comercialización que se inscriben en estas cadenas productivas. A pesar de todo, el monto de los recursos dirigido al sector primario no ha dejado de disminuir en pesos reales en los últimos cinco años.

La política de apertura del sector agropecuario que se realizó en un corto tiempo, tuvo su impacto más significativo en cultivos semestrales, que pasaron de 2,5 millones de ha sembradas a comienzos de la década de los noventa, a 1,6 millones a finales de la misma década. Como consecuencia, se acentuó el desempleo rural y la pobreza.

4.2 CONTEXTO MACRO-ECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADAS EN EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS

Desde hace cuatro años las tasas de crecimiento económico se mantienen en niveles inferiores al crecimiento poblacional. La recesión económica es la más grave del siglo: se evidencia en el rápido empobrecimiento de la población y en una tasa de desempleo que ha oscilado desde hace más de dos años en un 20 por ciento.

La crisis ha tenido una clara expresión en el desempeño y actividad del sector financiero, que ha sufrido durante varios períodos pérdidas importantes en el ejercicio y, a la par, ha limitado de manera notable su actividad de suministro de créditos. El sector productivo ha debido afrontar esta crisis de financiamiento que se manifiesta en restricciones en la oferta o aplazamiento de sus planes de inversión y expansión.

Las tasas de crecimiento económico del último quinquenio son las más bajas de todos los períodos considerados. Es claro el impacto negativo de la crisis económica de inicios de los ochenta y de la época de apertura sobre la dinámica de la agricultura, la industria de alimentos y la manufactura en general; a ello contribuyó una persistente devaluación de la moneda nacional durante casi toda la década de los noventa y la crisis internacional de los últimos años.

4.3 ESTUDIO DE CASO: “UCHUVAS EN LOS MUNICIPIOS DE SILVANIA Y GRANADA” (DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA)”

4.3.1 Características de los productos:

La uchuva es originaria de Sudamérica y se encuentra desde Venezuela hasta el Chile, a lo largo y ancho de la Cordillera Andina. En Colombia y Ecuador se explota con fines comerciales.

La planta de la uchuva tiene una vida promedio de 13 meses desde que se siembra hasta que termina su producción. Da los primeros frutos a los seis meses y su pico de producción es a los ocho meses. Registra buen comportamiento en regiones que se ubican entre los 1 800 y los 2 800 m sobre el nivel del mar, en una temperatura promedio entre 13 y 18 °C, con una precipitación anual entre 1 000 y 2 000 mm y una humedad relativa del 70-80 por ciento. Es susceptible a las sequías y bajas temperaturas.

Su cultivo surgió en forma espontánea como planta silvestre, hasta que algunos países de Europa se fueron interesando por esta fruta exótica. En 1985 se crearon dos empresas, una de carácter familiar, Frutierrez Ltda. y, otra, Ocatí del grupo Tiba como exportadoras de frutas tropicales exóticas.

En un comienzo la tecnología era muy rudimentaria, el uso de insumos técnicos era mínimo debido al bajo nivel de ingresos de los productores y al desconocimiento del proceso de producción a escala comercial.

Antes de 1990 no pasaban de 10 los productores en esta zona, entre 1990 y 1998 surgieron al menos una decena de nuevos exportadores y comercializadores nacionales. En 1998 se exportó un poco más de cinco millones de dólares EE.UU.

La uchuva ha tenido siempre un mercado muy reducido en el ámbito nacional por lo que su cultivo, inicialmente, se desarrolló lentamente. De 1985 a 1990 la poca producción se llevaba al mercado mayorista de Corabastos, a otras plazas de mercado y a las bodegas de las exportadoras en Bogotá.

La compañía exportadora Frutierrez empezó hace 16 años con una bodega cerca al aeropuerto El Dorado, de Bogotá, adonde agricultores y comerciantes llevaban a vender su producción.

Otro aspecto que influyó en el desarrollo de este cultivo fue el trabajo de algunos medios de comunicación al dar a conocer las propiedades de la fruta, y el potencial de la zona para su producción; así como el interés que mostraron países como Alemania, Israel, Japón, Estados Unidos y Canadá en su consumo. Como se aprecia, ésta es una actividad que surgió ligada casi exclusivamente al consumo externo y a la actividad exportadora de frutas exóticas. A medida que se fue creando un consumo más sostenido en Europa, y las empresas exportadoras incrementaban sus mercados, se fueron ampliando los vínculos con los productores de la región.

4.3.2 Características de la cadena productiva analizada:

La cadena que se analiza en este estudio es la de la uchuva o uvilla que está constituida principalmente por productores, exportadores y, en algunos casos, intermediarios.

Actualmente existen unos 300 productores de uchuva en todo el país, dos exportadoras grandes, 10 exportadoras pequeñas, alrededor de 10 intermediarios que compran el excedente de exportación para el mercado nacional y, al menos, 30 pequeños comercializadores minoristas (algunos son productores) que llevan la fruta a las plazas y las centrales de abastos.

Productores

En la zona de estudio existen 250 productores de los cuales el 10 por ciento cultiva más de 10 000 plantas, el 20 por ciento cultiva entre 5 000 y 10 000, y el 70 por ciento menos de 5 000. El 70 por ciento de los productores son proveedores más o menos permanentes de las exportadoras y un 30 por ciento son independientes.

Se calcula que al menos 1 000 familias viven de la producción y comercialización de esta fruta incluyendo algunos intermediarios minoristas y jornaleros.

Exportadoras

Con relación a las exportadoras grandes, Frutierrez participa con un 40 por ciento de las compras de la producción de la zona; Ocatí, participa con un 40 por ciento y El Tesoro, con el 15 por ciento. Los demás exportadores captan un cinco por ciento de la oferta, aumentado un poco esta participación en las épocas de temporada alta.

Comercializadores nacionales

Los comercializadores captan un 15 por ciento de la producción de la zona. La participación de cada uno de estos actores es variable y depende si es temporada alta o baja, para la demanda externa.

Otros agentes

En la producción

Agricultores que hacen sociedades o compañías que ayudan a la financiación del negocio con otros agricultores (aparceros).

Comerciantes que financian a productores y son proveedores temporales o permanentes de las exportadoras.

Productores que compran cultivos en cualquier etapa de desarrollo de la planta, cosechan, comercializan la producción, siendo proveedores de las exportadoras.

En la comercialización

Las cadenas de supermercados que generalmente son compradores fijos de las exportadoras de fruta tipo exportación.

Agricultores que diversifican, comercializan directamente su fruta, la venden en Corabastos (central mayorista) u otras plazas o tiendas de barrios. Generalmente producen también otras frutas u hortalizas y manejan volúmenes pequeños.

Los intermediarios de las centrales de abastos que compran a los agricultores y les venden a los minoristas dueños de los puestos en las plazas y a otros comerciantes.

Los expendedores minoristas ambulantes, que se incrementan especialmente en épocas de mayores excedentes de exportación. Les compran a pequeños intermediarios, cuando la fruta está muy barata.

Intermediarios esporádicos que trabajan con pequeños volúmenes y obtienen márgenes de ganancia reducidos. Consiguen obtener costos de transporte muy bajos llevando la fruta a diferentes ciudades.

4.3.3 Organización de productores y vínculos comerciales:

Al inicio del negocio las exportadoras trataron de producir la fruta en cultivos propios, pero se dieron cuenta de que esta actividad requería de experiencia y tecnología propia, que los agricultores habían acumulado por varios años pero que necesitaba de ajustes para ser competitiva. Así las exportadoras desarrollaron mecanismos que permitieron vincular a los agricultores a su negocio para asegurar un suministro permanente de la fruta y acorde con los requerimientos del mercado. Estos mecanismos fueron en todos los casos convenios informales.

Los mecanismos de vinculación de las partes al negocio han tenido un proceso evolutivo hasta llegar a lo que hoy existe. Al principio las empresas exportadoras hicieron (con los productores propietarios de tierras), sociedades similares a las que se forman actualmente entre los agricultores o entre comerciantes y agricultores (compañías o partijas) con los productores propietarios de tierras. Pero esta figura no funcionó, porque para una exportadora es más seguro ser comprador de un producto cuyo mercado tiene asegurado, que participar directamente en un negocio que está sujeto a las inclemencias del tiempo, la inseguridad y otros riesgos propios de los cultivos como plagas y enfermedades.

Finalmente se estableció la figura de comprar a proveedores que establecían convenios (no escritos pero todos los entienden y aceptan, y las partes asumen claramente sus compromisos).

Vínculo productores - proveedores

Entre productores y proveedores existe un compromiso de seriedad y lealtad: el agricultor, para que se considere proveedor de una compañía como Frutierrez, deberá venderle toda la producción en cualquier época del año. Se ingresa a ser proveedor de la exportadora en los meses de temporada alta. Ninguna de las exportadoras con presencia permanente en la zona recibe proveedores para iniciar el vínculo en temporada baja.

La calidad es un aspecto importante que se acuerda y se cumple siempre en el proceso de compra. Los exportadores hacen énfasis en este aspecto y recomiendan a sus proveedores sembrar menos para que el dinero les alcance para llevar el cultivo con todas las exigencias y sacar más porcentaje de fruta de calidad exportación.

Vínculo productores - exportadores

Los exportadores se comprometen a pagar de contado o con cheque para 15 días después de la entrega; las exportadoras no mencionan esto como compromiso porque son muy cuidadosas con su información.

Además, la exportadora compra la totalidad de la producción en cualquier época del año, pero según los parámetros de calidad y cantidad preestablecidos.

Frutierrez compra a todos los proveedores así no sean propietarios. Ocatí únicamente compra a propietarios, es decir socios, aparceros o arrendatarios de tierras.

Vínculos entre pequeños y medianos productores

En los últimos seis años se ha vuelto bastante común un tipo de vínculo entre pequeños y medianos productores, que nace de una sociedad o partija en la que el socio capitalista aporta los insumos y el otro aporta el trabajo, las varas y la hilaza; el costo del arriendo lo reparten. La producción la reparten a medias.

Los socios capitalistas generalmente son dueños de la tierra, comerciantes de Corabastos, proveedores de Frutierrez, o simplemente agricultores que quieren compartir la responsabilidad del negocio con un socio trabajador.

4.3.4 Impactos de los vínculos de agronegocios:

Actualmente la producción de uchuva en la cadena analizada genera unos 250 empleos directos en el área de producción y decenas de puestos directos e indirectos en las áreas de comercialización.

La dinámica que se ha generado alrededor de esta cadena ha permitido que los productores desarrollen una gran capacidad de negociación. Como consecuencia del incremento de la actividad agrícola y comercial alrededor de la uchuva, se observa que campesinos que no poseen sino su mano de obra, tratan con otros agricultores para hacer sociedades y participar en el negocio atraídos por los altos precios que de la fruta en las temporadas altas.

Los productores de la zona han tenido que desarrollar, además, habilidades en la selección de la tierra ya que la uchuva es un cultivo muy exigente en la calidad de suelos.

4.3.5 Factores de éxito:

El éxito de la experiencia de la cadena de uchuvas está ligado principalmente a la actividad exportadora y a un proceso de selección y supervivencia de los agricultores más recursivos que han logrado superar etapas de crisis, entender los fenómenos de mercado y adaptarse a ellos.

Otro factor determinante en el desarrollo de este agronegocio ha sido la localización de la zona, que se encuentra cerca de Bogotá y, por consiguiente, del aeropuerto y del mercado mayorista de Corabastos. Además, debido a que los cultivos se encuentran ubicados a lo largo de la carretera panamericana, es fácil el transporte de la fruta hacia ciudades como Cali, Neiva, Ibagué, Espinal y Girardot.

En temporada baja de exportaciones las uchuvas son vendidas en el mercado nacional y es así que en lugar de tener que desechar la fruta, los productores, especialmente los que no son proveedores de las exportadoras, venden aunque sea a bajos precios.

4.3.6 Limitantes:

La uchuva es un cultivo muy exigente en la calidad de suelos y se estima que un 20 por ciento de los agricultores han fracasado por sembrar en terrenos inadecuados.

La uchuva depende totalmente del mercado internacional, el surgimiento del consumo nacional ha sido consecuencia de los excedentes de las exportaciones. Como no es posible programar toda la producción para los meses de alta demanda, se presenta una sobreoferta en ciertas temporadas, lo que ha obligado a buscar y crear mercados nacionales.

Los comercializadores nacionales tienen sus proveedores habituales y en época de alta oferta dejan por fuera a los que no lo son. Sus compras están limitadas a la demanda de los mercados que han conquistado.

Finalmente una limitante importante para este y otros cultivos es el clima de inseguridad que vive Colombia.

4.4 ESTUDIO DE CASO: “MORAS DE ORIENTE” (Departamento de Antioquia)

4.4.1 Características de los productos:

El cultivo de la mora es permanente, su árbol es de tamaño mediano con una vida útil de aproximadamente nueve años. Para un cultivo con media-buena práctica, el rendimiento por hectárea ronda los 700 kg por semana, durante 52 semanas al año.

El establecimiento de una hectárea de mora, con una densidad de 2 000 árboles, requiere de una inversión aproximada de \$18.805.456 pesos⁴. Esta inversión es calculada a partir de un cultivo tecnificado, es decir, con infraestructura física suficiente para su vida útil productiva, y maquinarias y equipos. El mantenimiento de una hectárea de mora incluye tanto los gastos en insumos y mano de obra, como el transporte de esos insumos para un total aproximado de doce millones de pesos⁵.

Actualmente los esfuerzos están dirigidos hacia una producción limpia que permita captar mercados internacionales y, además, contribuir al desarrollo sostenible de la región, disminuyendo el nivel de contaminación y optimizando el uso racional de los recursos naturales.

4.4.2 Características de la cadena productiva analizada:

Producción

La cadena productiva analizada es la de la mora que se encuentra conformada en un 70 por ciento por 500 pequeños productores directos que siembran entre 100 y 300 plantas aproximadamente. El 30 por ciento restante está compuesto por medianos productores que poseen entre 300 y 500 árboles. Por último, solo 10 productores poseen más de 500 árboles y, por lo tanto, son catalogados como grandes productores quienes además llevan más tiempo vinculados a Moras de Oriente (más de 20 años).

Acopio

La empresa cuenta con una cava en su centro de acopio con capacidad de 10 toneladas, donde recibe y almacena el producto que llega de las fincas o que se trae desde las mismas en vehículos propios de la empresa Moras de Oriente. Además, posee otra planta en Sabaneta que tiene una capacidad para almacenar 20 toneladas.

Industrialización

La fruta fresca mueve el 92 por ciento de las ventas de Moras de Oriente. El restante ocho por ciento se utiliza para elaborar distintos tipos de productos procesados tales como pulpas, dulces y conservas.

Comercialización

El 41,26 por ciento de la fruta fresca producida por Moras de Oriente está dirigido a los almacenes de cadena, el 37,58 por ciento, a la industria, el 20,09 por ciento a otros distribuidores y sólo el 1,08 al mercado minorista.

Del 37,58 por ciento de fruta fresca que consume la industria, el 71,6 por ciento lo consume la empresa de refrescos Postobón, el 7,2 por ciento, Sicolsa y el restante 21,2 por ciento, diversas empresas de helados, tortas y refrescos tales como: TuttiFruti, Helados Mimos, Bocadoillos Don Julio, Agrofrut.

Los otros distribuidores que consumen el 20,09 por ciento de la fruta fresca, se encuentran localizados en ciudades como Barranquilla, Cartagena y Armenia.

En cuanto al siete por ciento del mercado de los dulces y las conservas es consumido totalmente por el mercado institucional (Nescafé, por ejemplo).

El restante 0,83 por ciento de la fruta fresca es vendida como IQF a los almacenes de cadena.

4.4.3 Organización de productores y vínculos al mercado:

Vínculo empresa - productores

La relación de Moras de Oriente con los agricultores está basada en la confianza, pues los años que lleva en el mercado le han permitido tener el aval suficiente para que el 85 por ciento de los productores de la región le entreguen su producto de forma irrestricta. La empresa hace préstamos tanto para inversión en infraestructura como para pagar a proveedores.

Vínculo empresa - instituciones

Moras de Oriente se preocupa por la calidad de su materia prima y de sus productos finales, por lo que se vincula con entidades tales como: IICA, CORPOICA, y UMATA para recibir apoyo en la parte técnica y con industrias como NOEL y POSTOBON para conseguir ayuda en la parte de calidad.

Vínculo empresa - mercados

Postobon, fabricante de jugos, es el principal cliente de Moras de Oriente en la línea de procesados. El vínculo en este caso no es solamente comercial: si existen problemas en la calidad de su producto, Postobón asesora a la empresa enviando ingenieros o personal capacitado acorde a la necesidad del momento.

Vínculo empresa - proveedores de insumos y servicios

Moras de Oriente se abastece de un gran número de proveedores de insumos y servicios, la mayoría ubicados en la ciudad de Medellín, con los cuales existe un vínculo netamente comercial. Estos proveedores prestan el servicio bajo un pago oportuno. Solamente Alico y Sellopack (vendedores de empaques) ofrecen asistencia técnica para el desarrollo tecnológico.

Vínculo empresa - universidades

Estos vínculos son esporádicos y se refieren básicamente a la transferencia de tecnología. Con la Universidad Nacional se trabaja en programas de investigación del cultivo de la mora en el área fitosanitaria. Con la Universidad Católica de Oriente, por medio del programa de investigación y mejoramiento de la semilla de mora. Finalmente con la Universidad Bolivariana, a través de la capacitación del recurso humano en las áreas de costos y administración.

Vínculos empresa – Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

Moras de Oriente se relaciona actualmente con el SENA a través de la ejecución de un proyecto de transferencia de tecnología en post-cosecha y de otro denominado “Desarrollo de productos innovadores a partir de la mora, lulo, uchuva en el oriente Antioqueño con estándares internacionales”.

4.4.4 Impactos de los vínculos de agronegocios:

Moras de Oriente es una empresa que dinamiza la economía de toda una región. Actualmente producen para esta empresa siete municipios cercanos y otros varios más lejanos o fuera de la zona de influencia cercana. Aproximadamente abastecen a esta empresa 500 familias que representan 2 500 empleos directos e indirectos.

4.4.5 Factores de éxito:

El principal factor de éxito para “Moras de Oriente”, está dado por el hecho de tener mercados seguros y precios rentables debido a la calidad de la fruta.

Otro factor de éxito ha sido el apoyo de organizaciones regionales que cooperan con los proyectos productivos, como las universidades locales y la Junta de Acción Comunal.

4.4.6 Limitantes:

Uno de los principales problemas que enfrenta la producción, es la parte administrativa. Ésta muestra falencias, ya que debido al crecimiento rápido de la empresa, no se ha podido establecer una sólida organización.

Aunque la empresa Moras de Oriente muestra interés en innovar los vínculos de agronegocios a través de formas poco convencionales de transacción, como el arriendo de cultivos permanentes, la creación de un fondo de ahorro y los préstamos de los productores a la organización comercial, éste es un esfuerzo individual y aislado, que carece del respaldo en el ámbito de políticas.

La empresa, además, ha subsidiado por muchos años la producción de moras de la región, por lo que su balance para el año 2001 muestra una ganancia menor al 1 por ciento sobre las ventas netas.

5. COSTA RICA

CASO: “Asociación de Producción e Industrialización de Lácteos (APILAC)

RESPONSABLE: Centro de Capacitación para el Desarrollo (CECADE)

FECHA: Febrero de 2002

5.1 TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR LECHERO

Los cambios sustanciales en la industrialización y la comercialización han generado un aumento en el consumo de productos lácteos en el mercado nacional y el incremento de las exportaciones en el ámbito centroamericano y del caribe. Esto ha permitido que el sector lechero nacional se refuerce y afronte con fortalezas el proceso de globalización.

La empresa costarricense líder en la producción de lácteos es la Cooperativa Dos Pinos. Gracias a la tecnología que emplea ha innovado en lo relativo a variedad, calidad y volumen de producción. Actualmente capta y procesa el 80 por ciento del total de leche industrializada en el país.

Con respecto al marco legal y regulatorio, las empresas lecheras deben cumplir con los fines y reglamentaciones estipuladas por la Ley General de Salud para las industrias alimenticias. Además, existe un sistema de control de precios, los que se fijan en base a los costos de la cadena de producción-comercialización.

Los últimos años se han caracterizado por la fusión de empresas, presentándose una tendencia a la concentración de la oferta en unidades medianas y grandes.

5.2 CONTEXTO MACROECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS

El cambio del modelo de desarrollo ha generado políticas que han afectado el desarrollo del sector agropecuario, por efecto de aplicación de políticas como la liberalización de los mercados internos, la racionalización del papel del Estado y la revisión del sistema de incentivos agrícolas a la producción (subsidios al crédito, tipo de cambio real, aranceles, controles de precios, entre otros).

En la actividad lechera, la aplicación de este modelo ha significado la disminución de las actividades de los programas de generación y transferencia de tecnología y, particularmente, de asistencia técnica; la reducción y/o desaparición de créditos blandos y preferenciales; la eliminación paulatina de controles de precios y márgenes sobre productos y la reducción progresiva de la protección arancelaria y no arancelaria.

La política comercial y arancelaria debe cumplir con los compromisos internacionales adquiridos en la adhesión a la Organización Mundial de Comercio (OMC) y derivados de los tratados bilaterales. Se cita a continuación algunos de ellos:

- *Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano*: establece la degradación de los aranceles para todos los productos involucrados.
- *Arancel Compensatorio*: se aplica a productos lácteos de Costa Rica, El Salvador y Nicaragua, dado el uso del maíz amarillo en la alimentación de ganado lechero.
- *Decreto ejecutivo de importación bajo contingencia arancelaria*: establece que los interesados, mediante la Bolsa de Productos Agropecuarios (BOLPRO S.A.), pueden realizar importaciones de acuerdo con las disposiciones establecidas. Se han presentado principalmente limitaciones a nivel de volúmenes a importar y la aplicación de aranceles hasta el año 2002, que han oscilado entre 34, 39 y 19 por ciento, según el producto
- *Tratado Libre Comercio con México*.

- *Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y el Consejo Regional de Cooperación Agrícola (CORECA)*. Las negociaciones avanzan en los siguientes aspectos: acceso de mercados, subsidios a las exportaciones, medidas que distorsionan el comercio agropecuario y tratamiento de las medidas sanitarias y fitosanitarias.

No hay acuerdo sobre si la protección arancelaria a los productos lácteos se debe aplicar a todo el conjunto por igual, o por criterios diferenciados tales como: protección máxima para el caso de productos de interés nacional o de menor precio internacional como la leche en polvo, fluida, yogures, quesos frescos y helados; junto con protección mínima para leches evaporadas y condensada, quesos en polvo y otros tipos de suero.

5.3 ESTUDIO DE CASO: “ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN E INDUSTRIALIZACIÓN DE LÁCTEOS APILAC”

5.3.1 Características de los productos:

La variedad de productos lácteos es amplia, pero las ventas se concentran en pocos productos: la leche de larga duración, que se estima ocupe el 41 por ciento de las ventas; la leche en polvo y los helados, que representan un 25 por ciento; los yogures y la natilla, con un 20 por ciento, y los quesos y frescos de leche, entre otros.

Los productos lácteos procesados en Costa Rica se caracterizan por ser pasteurizados y homogeneizados. Tienen un amplio consumo y mercado, ya que en su mayoría forman parte de la dieta diaria del consumidor, sin importar el estrato o nivel social. El consumo anual per cápita es de unos 152 kg, el más alto en el ámbito centroamericano.

La comercialización de éste tipo de productos ha representado un crecimiento interno de los mercados centroamericano y caribeño debido a la mejora de su calidad, producto de la aplicación y cumplimiento de normas de calidad para la materia prima en términos de porcentaje de grasas y menor número de bacterias.

5.3.2 Características de la cadena productiva analizada:

Producción

Actualmente APILAC capta leche a 136 pequeños y medianos productores de la zona de Pérez Zeledón y toda la zona sur del país; de ellos, 79 son asociados y 57 no asociados.

En promedio estos productores poseen hatos de ocho a 10 vacas, el promedio de leche entregada es de 65 litros diarios. Los asociados cotizan un seis por ciento de su producción a la empresa con el fin de constituir un ahorro de capital, el cual es empleado como fuente de financiamiento para las operaciones.

Procesamiento

APILAC posee 17 500 m² de terreno y una planta industrial de alrededor de 650 m². Cuenta con procesos agroindustriales de alta tecnología y con una capacidad de procesamiento de 20 000 litros por día, de la cual se está empleando un 47 por ciento, lo que representa unos 9 400 litros en una jornada laboral de 6-8 horas.

El proceso de producción abarca 6 etapas:

- recibo de la materia prima,
- almacenamiento en tanques,
- descremado,
- pasteurización,
- homogeneización,
- subproceso según tipo de producto.

5.3.3 Organización de productores y vínculos comerciales:

APILAC y la estructura organizativa y productiva que la sustenta no presentan vinculaciones y encadenamientos en la región, derivados principalmente de la adquisición de la leche y de la demanda de mano de obra.

Los insumos agropecuarios y veterinarios son importados, lo mismo que la tecnología de enfriamiento y de ordeño. Algunas máquinas se compran en el valle central de San José.

La pulpa para la producción de jugos y algunos helados es también importada, así como los concentrados. Los pastos mejorados se compran localmente en la empresa Servicios Científicos Agropecuarios, pero esta importa una alta proporción.

5.3.4 Impactos de los vínculos de agronegocios:

Impactos evidentes en el desarrollo local son:

- Generación de empleos directos e indirectos y mejora de ingresos de unas 2 200 personas.
- Generación y, sobre todo, estabilidad de ingresos en las familias asociadas y acopiadoras de leche localizadas en comunidades de bajos ingresos de la zona sur del país.
- Diversificación de los ingresos de la finca alternativos al café.
- Formación, capacitación y adiestramiento del recurso humano, en áreas como manejo del hato y los pastos, acopio y gestión empresarial.
- Creación de vínculos con empresas privadas, instituciones públicas, sector académico, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de base, de conformidad con las distintas áreas de desarrollo de la empresa.
- Consolidación paulatina de un esquema empresarial combinado con políticas y estrategias de desarrollo social y organizativo.
- Inicio de procesos para consolidar redes locales.
- Promoción de procesos de modernización y desarrollo de la unidad de producción del pequeño y mediano productor, mediante seguridad de la demanda, precios justos, trato amigable, provisión de servicios complementarios y acceso a mecanismos de participación y toma de decisiones.

5.3.5 Factores de éxito

Tiene un mercado donde sus productos están posicionados y la trayectoria de la empresa es reconocida.

Cuenta con una base de proveedores-socios, cuya ubicación es cercana a la planta y está en su mayoría identificada plenamente con la empresa.

Ha crecido en términos de volumen de ventas, ocupando un lugar importante en cuanto a la participación del mercado regional.

Posee ventajas comparativas en términos de distancia y costos de transporte respecto a su competidor más fuerte en el mercado, lo que le facilita atender la demanda con producto fresco.

Los precios de sus productos son menores que los de su principal competidor en el mercado.

Posee un esquema organizativo básico susceptible de ser fortalecido y mejorado, para poder afrontar con éxito la ampliación y consolidación de sus operaciones comerciales, partiendo de la experiencia generada.

Su capacidad de planta es amplia.

Su situación financiera hasta el momento es buena y no presenta problemas graves en la atención de sus operaciones y compromisos.

El personal (sobre todo el asociado a la empresa) es partícipe de los planes de la empresa y está consciente y motivado para alcanzar las metas de APILAC.

Existencia de un nicho de mercado en desarrollo, que ha presentado una interesante tendencia de crecimiento en los últimos años.

Canalización de préstamos para la producción, en condiciones favorables para el productor ya que posee convenios con el Banco Popular y el Fondo Contravalor.

APILAC asegura a sus asociados un mercado seguro; aunque no está en crecimiento, genera ingresos estables a las familias, en momentos en los cuales el café (segunda fuente de ingresos) produce pérdidas.

5.3.6 Limitantes:

Falta una planificación estratégica, que desarrolle la visión y misión de la empresa, en torno a la competitividad.

Falta poner en marcha procesos modernos de gestión empresarial.

Falta de capacitación en áreas técnicas como el manipuleo de productos, el manejo de la red de frío y la gestión de la calidad. Heterogénea calidad de los productos.

6. ECUADOR

CASOS: “El caso de las agroempresas procesadoras de yuca de los Cantones Chone y Portoviejo de la Provincia de Manabí”
“Las Queserías Comunitarias de Salinas, Ecuador”
RESPONSABLE: REDAR Ecuador
FECHA: Febrero de 2002

6.1 TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y DE AGRONEGOCIOS

El sector agropecuario juega un papel importante para el desarrollo del Ecuador, en la generación tanto de empleos como de riqueza. Este importante sector a diferencia de los demás, a pesar de la crisis económica de 1999, registró un crecimiento real del 2,7 por ciento, lo que demuestra su dinamismo.

Durante el período 1990-2000, contribuyó al PIB en términos constantes con el 18 por ciento y emplea el 31 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA) del país.

La producción agrícola se encuentra destinada para el consumo interno y para la exportación. Entre los productos del consumo interno, se puede citar: arroz, trigo, maíz y oleaginosas.

Las exportaciones no petroleras, a excepción del camarón, atún y pescado, rondan en la actualidad el 50 por ciento del total del país. Durante los últimos años se ha producido un incremento importante en las exportaciones de productos agrícolas no tradicionales, lo cual demuestra que estamos diversificando el comercio exterior. En el caso de las exportaciones de flores, durante 1990 el valor fue de 13 millones de dólares EE.UU., mientras para el 2000, superó los 160 millones; en el caso de los productos primarios no tradicionales, en 1990 el valor de las exportaciones fue de 25 millones, superando los 279 millones en el 2000.

Los créditos para la producción agropecuaria otorgados por el Banco Nacional de Fomento (BNF), han decrecido igualmente en los últimos años. Se puede decir que el monto otorgado en dólares EE.UU. ha ido disminuyendo paulatinamente. Así de 47 millones entregados en el 1998 se pasó a 23 en 1999 y a 16 en 2000, lo que significa una disminución del 49 y 31 por ciento respectivamente. En el caso de la Corporación Financiera Nacional (CFN), el crédito entregado al sector agropecuario también ha disminuido durante los últimos años. A esto hay que añadir las altas tasas de interés registradas en el mercado, existiendo una gran brecha entre las tasas activas (20 por ciento) y pasivas (tres por ciento), que desestimulan el ahorro y las inversiones, restringiéndose el desarrollo de la iniciativa privada y el fomento a la producción.

Para el año 2002, el BNF, con el objeto de promover las inversiones, ha adoptado una tasa activa del 15 por ciento, siendo la más baja del mercado.

6.2 CONTEXTO MACROECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS

Durante los últimos años, la situación económica del Ecuador ha sido afectada por algunos factores de orden económico y climático tales como el fenómeno del Niño y la inestabilidad política, los que incidieron negativamente en las principales variables macro-económicas del país, afectando la producción agropecuaria y reduciendo sustancialmente los ingresos provenientes de las exportaciones.

Durante 1999, en términos reales, el PIB decreció del 7,3 por ciento, comparado con 1998, mientras durante los años 2000 y 2001, creció del 2,3 y 4,6 por ciento respectivamente. A diferencia del resto de sectores, el agropecuario creció en 1999, lo que demuestra que es un sector dinámico y que constituye la columna vertebral de la economía nacional.

La inflación, en los tres últimos años, ha tenido igualmente su impacto negativo, con porcentajes del 60,7, 96,8 y 24,6 por ciento, respectivamente; reflejándose en el alza general, sostenida y sustancial de los precios, no únicamente a nivel del consumidor, sino también en la adquisición de los insumos básicos para la industria, la agricultura y la ganadería, habiéndose traducido finalmente en un incremento de precios y en una presión por el aumento de los salarios de los trabajadores. Esta situación ha causado incertidumbre y desincentivo en la inversión, por lo tanto obstaculiza una expansión equilibrada de los sectores productivos. Los gobiernos a su turno han adoptado medidas para controlar el paulatino avance de este fenómeno macro-económico, especialmente, a través de la restricción del gasto público que, en varias ocasiones, restringe importantes proyectos como caminos vecinales, plantas hidroeléctricas, canales de riego y obras fundamentales para el fomento de los agronegocios en el Ecuador.

La balanza comercial refleja saldos positivos de 1 665 y 1 458 millones de dólares EE.UU., durante los años 1999 y 2000, siendo negativos en 2001, por haberse excedido las importaciones sobre el valor total de las exportaciones. A lo largo de estos años, las exportaciones no petroleras, en las cuales se incluyen cifras de banano, café, camarón, y cacao (tradicionales), han contribuido considerablemente al total de exportaciones; debiendo añadir a esta cantidad las exportaciones de productos no tradicionales como flores, frutas, entre otros.

La estabilización de las políticas macroeconómicas conducirá, en corto plazo, a que la confianza vuelva al país y, a la par, retorne la inversión nacional y extranjera hacia los diferentes sectores productivos, se genere empleo y, sobre todo, se llegue a la reducción de los altos niveles de pobreza y agudización de los problemas sociales, hoy más que nunca acentuados en el campo y en las grandes ciudades. Para enfrentar la pobreza rural se requiere un criterio de integridad en la aplicación de las políticas que llevan a dotar a los campesinos de las capacidades suficientes que permitan su incorporación al desarrollo.

6.3 ESTUDIO DE CASO: “LAS AGROEMPRESAS PROCESADORAS DE YUCA DE LOS CANTONES CHONE Y PORTOVIEJO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ”

6.3.1 Características de los productos:

Los productos objeto de este estudio son almidones de yuca de los siguientes tipos: dulce seco, dulce húmedo, agrio seco y agrio húmedo.

El almidón dulce y seco de yuca es elaborado en alrededor de 230 rallanderías en la Provincia de Manabí; 30 de ellas ubicadas en la Parroquia Calderón y 200, en la Parroquia de Canuto que, en su mayoría, cuentan con un sistema de procesamiento semi-mecanizado o semiartesanal. Los otros tipos de almidón (agrio seco, agrio húmedo y dulce húmedo) se producen básicamente en las rallanderías de la Parroquia Canuto del Cantón Chone.

Del proceso de extracción de almidón se obtienen, además, varios subproductos: en primer lugar la cáscara, que sirve de alimento animal, la cachaza (llamada mancha en Colombia) que consiste principalmente de celulosa y proteínas y que se vende para la elaboración de balanceado para animales, y en fin el bagazo que es el residuo del filtrado y que consiste de fibra y es también utilizado en la elaboración de alimento balanceado para animales.

El proceso de obtención de almidón consta de los siguientes pasos:

- Lavado: consiste en lavar la yuca de forma manual, únicamente con agua. En las rallanderías mecanizadas, este proceso se realiza con la ayuda de una máquina.
- Pelado: se realiza de manera manual utilizando cuchillos (en proceso semi-mecanizado) o en máquinas peladoras (en proceso mecanizado).
- Rallado: este proceso se realiza con un rallo mecánico, movido por un motor a gasolina o eléctrico.
- Colado o filtrado: se filtra la yuca rallada en telas sobre canales revestidos de azulejos.
- Sedimentación de la lechada: consiste en dejar reposar en los canales el producto filtrado con agua.

La lechada se deja decantar y luego se separa el almidón de la cachaza (residuo), posteriormente, para obtener almidón dulce seco, se seca al sol por un día, en tendales recubiertos de plástico. Los subproductos de este proceso (bagazo y cachaza) son secados en tendales y ensacados para la venta.

Para la elaboración del almidón agrio se debe dejar fermentar el almidón durante aproximadamente 30 días en agua, cambiándola periódicamente.

6.3.2 Características de la cadena productiva analizada

Producción primaria

En el cultivo de yuca se mantiene el sistema generalizado de explotación (monocultivo-asociado), se siembra en áreas marginales donde otros cultivos no se producen, gracias a su rusticidad y a una mejor adaptación o condiciones extremas. Por esta razón la mayor parte de los productores son pequeños agricultores que cultivan en las laderas y que, en la mayoría de los casos, no cuentan con riego. Este pequeño productor realiza un acuerdo verbal o “de palabra” con el procesador (rallandería) a quien debe entregar su producción *in situ*.

Adecuación post-cosecha

A la yuca en la zona no se le da ningún tipo de adecuación post-cosecha. Una vez cosechada se embarca en camiones y se lleva a la rallandería para ser procesada inmediatamente.

Procesamiento

La yuca se procesa en 230 rallanderías de las parroquias Canuto y Calderón de la provincia de Manabí donde trabajan 1 380 personas. El proceso es semiartesanal y mecánico.

Comercialización mayorista para el mercado nacional

Los encargados de hacer la comercialización mayorista en el mercado nacional son los intermediarios: se aprovisionan de almidón en las zonas de Canuto y Calderón y venden al por mayor en los almacenes de insumos mayoristas y agroindustrias (embutidoras, panificadoras, empresas textiles y cartoneras) de las ciudades de Quito, Guayaquil, y Cuenca.

Comercialización detallista para el mercado nacional

Muchas rallanderías de la zona en estudio venden parte de su producción directamente al mercado detallista, que para este caso son otras agroindustrias rurales (panificadoras y confiterías) y almacenes de insumos agropecuarios de las zonas aledañas, principalmente de las ciudades de Portoviejo, Chone y Rocafuerte. Las rallanderías (APPY's y rallanderías no asociadas) que mantienen estos acuerdos lo hacen desde hace mucho tiempo atrás.

Comercialización para el mercado internacional

La comercialización internacional es básicamente hacia el mercado de Colombia y se calcula que, por lo menos el 80 por ciento de la producción total de Calderón y Canuto tiene ese destino. Este tipo de comercialización se realiza de manera informal: los intermediarios colombianos van a la zona con transporte propio, contactan un intermediario que tenga conocimiento de la zona y negocian con distintas rallanderías. Los acuerdos a los que llegan son verbales y en muchos de los casos este intermediario da un anticipo al procesador de yuca, en efectivo o en materia prima, para asegurar el cumplimiento del trato. Este tipo de comercialización no se realiza a través de una exportación formal sino que pasa la frontera como contrabando.

6.3.3 Organización de productores y vínculos al mercado:

Vínculo productor de yuca - procesador de almidón

El acuerdo entre estos dos agentes de la cadena es de tipo verbal basado en la confianza: el primero entrega en la finca el producto y el segundo se encarga del transporte. A veces se paga de contado al momento de la compra y otras veces el productor debe esperar a que el procesador reciba el dinero por concepto de venta del almidón.

Vínculo procesador de almidón - intermediario local

El acuerdo consiste en que el intermediario compra toda o parte (a convenir) de la producción de almidón de yuca del procesador, a cambio de que éste se comprometa a entregar calidad en el producto, es decir, al 12 por ciento de humedad y sin residuos de arena u otra materia extraña. Este acuerdo se hace previo al procesamiento del almidón lo que le permite al procesador planificar su producción.

Vínculo procesador de almidón - intermediario colombiano

En este caso el intermediario colombiano se vale de un agente local que conoce la zona, el arreglo consiste en lo siguiente: el intermediario compra la producción a un precio convenido entre las partes y entrega un anticipo a cambio de la entrega del volumen y la calidad acordados.

Vínculo procesador de almidón - otras agroindustrias rurales

Este acuerdo consiste en que el empresario de otras agroindustrias rurales mantiene la exclusividad de compra a ciertos procesadores y paga mejor precio a cambio de contar con un despacho puntual de almidón de calidad, en el lugar de expendio del producto. El pago se hace de contado o a crédito.

6.3.4 Impactos de los vínculos de agronegocios:

Se calcula que las rallanderías de Canuto y Calderón dan ocupación permanente a aproximadamente 1 380 personas.

En la actualidad, gracias a los vínculos entre los procesadores de almidón de yuca y los diferentes actores de la cadena, y a la competencia que se ha generado, el procesador ha adquirido poder de negociación y es capaz de fijar precios de mutuo acuerdo con los agentes comercializadores.

Además, un gran número de rallanderías de Calderón ha mejorado su infraestructura física para el rallado y colado del almidón.

Por otro lado los procesadores de yuca han visto incrementadas sus ganancias con respecto al año anterior del 20 por ciento aproximadamente. Esta situación se ve igualmente reflejada en el mejoramiento de algunas viviendas y en la adquisición de electrodomésticos, en especial de refrigeradoras.

Los intermediarios han aumentado también sus ingresos del 30 por ciento. Esto se ve reflejado en su disponibilidad de capital de trabajo para poder comprar al contado o máximo a 15 días plazo la producción de las rallanderías.

6.3.5 Factores de éxito:

El principal factor de éxito ha sido los vínculos de agronegocios surgidos entre los procesadores de yuca y los intermediarios colombianos quienes, en muchos de los casos, entregan un anticipo ya sea en efectivo o en materia prima a los procesadores, con el fin de asegurar la provisión de almidón. Estos mismos intermediarios dinamizan el cultivo de la yuca mediante la entrega de anticipos económicos a los productores, es decir, pagan al productor anticipadamente para que éste, a su vez, entregue a la rallandería seleccionada y asegure la comercialización del producto.

Otro factor de éxito han sido los vínculos de negocios entre los procesadores de yuca y los intermediarios nacionales que aunque también son verbales y basados en la confianza mutua aseguran la compra del almidón y los subproductos.

6.3.6 Factores limitantes:

Una vez que se retiraron las instituciones de apoyo de las zonas de producción y procesamiento de yuca, ninguna institución pública o privada ha apoyado o fomentado la actividad yuquera en la zona. Estas actividades se han desarrollado espontáneamente debido a la demanda del mercado, especialmente colombiano, ya que el mercado interno de consumo de almidón de yuca no se ha desarrollado en la medida que lo ha hecho el colombiano.

Otra limitante para el desarrollo de esta y otras agroindustria del país es la ausencia de un marco normativo para la actividad agroindustrial, la carencia de leyes (la ley de agroindustrias fue revocada en su totalidad) y la falta de estímulos a la producción que se ven reflejados en las altísimas tasas de interés (20 por ciento en dólares EE.UU.) de los bancos, la poca o nula presencia del Banco de Fomento en el campo, y la inestabilidad económica política que vive el país.

6.4 ESTUDIO DE CASO: “LAS QUESERÍAS COMUNITARIAS DE SALINAS - ECUADOR”

6.4.1 Características de los productos:

Se han formado 22 queserías en la parroquia Salinas tanto en la región andina como en la zona subtropical. Cada una se ha especializado en la elaboración de un determinado tipo de queso.

Esta especialización tiene mucho que ver con las condiciones ambientales (temperatura, humedad relativa y altura). Así, en la parte subtropical de la parroquia, se elaboran quesos frescos, y de pasta hilada (quesos *mozzarella* y *provolone*), que son comercializados en forma inmediata, mientras en la zona alta andina, donde las temperaturas son bajas y la humedad relativa es alta, se elaboran quesos maduros.

Dependiendo de la planificación de la producción, que está en directa relación con los requerimientos de los centros de venta, también se elaboran quesos maduros en las zonas subtropicales. Para esto, los quesos elaborados en esa zona son transportados hasta el “Centro de Acopio” en la cabecera parroquial de Salinas para su maduración, donde se le brindan los cuidados necesarios durante el tiempo requerido.

6.4.2 Características de la cadena productiva analizada:

Productores primarios

Son campesinos propietarios de vacas en producción que entregan leche en las plantas queseras, normalmente asociados en una organización formal (cooperativa, asociación, grupo de trabajo).

Procesamiento

La transformación de derivados lácteos se realiza en plantas queseras artesanales que cuentan con una tecnología sencilla, donde se efectúa un control de calidad de las materias primas y de los productos elaborados.

Transporte

El transporte de los productos lácteos elaborados en las diferentes plantas es realizado por un vehículo que los traslada hacia las tiendas del Sistema “Queseras de Bolívar”, en las ciudades de Ambato, Guaranda, Guayaquil, y Quito especialmente.

Comercialización

Desde la Tienda Queseras de Bolívar, en la ciudad de Quito, se distribuyen los productos a todos los clientes y consumidores. Allí se realiza un control de calidad, se embala el producto en empaques definitivos (al vacío). Este es el punto de partida de los productos hacia a los subdistribuidores, y supermercados. También desde aquí, se establecen contactos con mercados internacionales y se realizan todos los trámites legales y sanitarios para las exportaciones.

6.4.3 Organización de productores y vínculos al mercado:

Con el surgimiento de diferentes organizaciones de productores en la parroquia Salinas, en 1982 se decidió conformar una organización de segundo grado para conglomerarlas. Nace así, en 1988, la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), acogiendo inicialmente a 18 organizaciones de base. Los objetivos de esta institución eran: coordinar adecuadamente los esfuerzos de la población, brindar asesoramiento y capacitación a las cooperativas y, sobre todo, mejorar la capacidad de negociación con instituciones financieras para la obtención de ayuda externa.

Al comienzo el esquema de agronegocios era bastante simple: la FUNORSAL compraba los quesos a las plantas y distribuía a través de una sola tienda y luego a través de varias. Con el tiempo

se ve la necesidad de incursionar en nuevos mercados debido a que se incrementa el número de plantas queseras y con ello los volúmenes de oferta. Es así como se empieza a ubicar los productos en los supermercados a través de un contrato de venta establecido, fijando volúmenes permanentes de suministros en forma semanal, lo que obligó a las plantas queseras a planificar y estandarizar su producción.

Por esta misma razón del incremento de volúmenes, la FUNORSAL visualiza la necesidad de buscar mercados externos y hace dos exportaciones a Colombia y Perú de manera formal; sin embargo, debido a la complejidad de los trámites para la exportación deciden no volverlo a hacer y recurren a intermediarios locales para que ubiquen los productos en las fronteras y de allí de manera informal sean comercializados en los países vecinos.

6.4.4 Impactos de los vínculos de agronegocios:

Después de tres décadas de esfuerzo múltiple y mancomunado, Salinas está en capacidad de enumerar los resultados fundamentales de este proceso y evidenciar los factores principales del éxito logrado: de zona deprimida se transformó en un lugar donde el desarrollo socio-económico se percibe no sólo en el cambio estructural (casas de bloque y ladrillo con techos de teja), sino también en la capacidad de organización y gestión de su desarrollo. Hoy en día, sus 10 000 habitantes están involucrados directa o indirectamente en numerosas iniciativas de desarrollo (empresas agroindustriales, cooperativas, fundaciones, consorcios, grupos juveniles, de mujeres, pre-cooperativas, etc.) que han mejorado su calidad de vida.

Mientras en otros sectores del Ecuador el común denominador es la creciente migración del campesino hacia las grandes ciudades, en Salinas se da lo contrario, pues ha provisto de empleo en sus diferentes agroindustrias, incluso a pobladores de otras comunidades con menos oportunidades de trabajo.

6.4.5 Factores de éxito:

Algunos factores del éxito de esta experiencia están relacionados con la existencia de un fuerte tejido social, una acrecentada cultura del ahorro (quien no ahorra no puede ser sujeto de crédito en las cooperativas), con la forma de repartir las ganancias que producen los proyectos comunitarios (reinvertidas en la propia comunidad, tratando de satisfacer necesidades básicas, es decir, no existe el reparto de utilidades, tradicional en el esquema económico neoliberal) y la excelente calidad de los productos que les ha permitido colocarse en el mercado nacional y competir en mercados nacionales y extranjeros.

Cabe anotar también que para las queserías de Salinas fue muy importante, como estrategia de enfrentar a la competencia, ingresar a cadenas de supermercados en el ámbito nacional para lo cual se dio el vínculo agroempresarial a través de un contrato formal de venta y un compromiso permanente de abastecimiento de quesos en volúmenes establecidos. Si los productos de la quesería de Salinas no se hubiesen posicionado en los supermercados, difícilmente habrían podido competir con otros productos nacionales y extranjeros y no hubieran adquirido el prestigio que un producto alcanza al estar en las perchas de un estos establecimientos.

6.4.6 Factores limitantes:

La limitante principal es la calidad de los productos frescos. La falta de implementación de Buenas Prácticas de Manufactura y Sistemas de análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos en algunas plantas queseras se ve reflejada en la calidad del producto, muchas veces rechazado y que impide que pueda ser exportado a países con estándares de calidad más altos.

Otro aspecto importante que limita la expansión de este agronegocio es la desorganización administrativa y contable de las queserías. Falta capacitación socio-organizativa, sobre todo de los

jóvenes para que asuman cargos directivos y capacitación de las empresas en temas relacionados a inocuidad de alimentos. Además, dependen aún en gran medida de los recursos provenientes de donaciones externas.

7. EL SALVADOR

CASOS: “Asociación de Productores de Añil de El Salvador AZULES”

“Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V. SOCOAGRO”

RESPONSABLE: AGRONATURA

FECHA: Abril de 2002

7.1 TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y DE AGRONEGOCIOS

La agroindustria tradicional formal, que contempla los rubros de café (78 por ciento), camarón (14 por ciento) y azúcar (seis por ciento), ha visto agravada su situación por la baja en los precios internacionales. Por ello se ha vuelto urgente diversificar la agroindustria, lo que se ha convertido en una prioridad gubernamental.

A nivel de micro y pequeña empresa, en 2001, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) reportó la existencia de 4 443 pequeñas empresas y 468 720 microempresas a nivel nacional; el 88 por ciento de éstas se encuentra en estado de subsistencia: agroempresas caracterizadas por su limitado acceso a tierras, capital de trabajo y conocimiento; además de un bajo nivel de gestión empresarial y desarrollo tecnológico.

En lo general, parece importante señalar que, a consecuencia de los terremotos de enero y febrero de 2001, el sector agropecuario y el medio rural sufrieron daños directos en términos de deterioro en la capacidad productiva, a nivel de las viviendas rurales y en los edificios públicos que prestan servicios relacionados con la agricultura. Pérdidas directas que rondan los 152,2 millones de dólares EE.UU.

7.2 CONTEXTO MACROECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS

El Ministerio de Agricultura y Ganadería está impulsando un programa de reconstrucción y reconversión del sector agropecuario, en el cual el añil y los concentrados y pastas de este colorante han sido incluidos dentro de los rubros agroindustriales a apoyar.

La estructura arancelaria continúa favoreciendo al sector manufacturero en detrimento de las actividades agropecuarias. Se observan dificultades para que los exportadores obtengan la devolución del seis por ciento del valor Franco a Bordo (FOB, por sus siglas en inglés) de sus transacciones de venta al exterior, debido a un complejo proceso que implica varios trámites en diversas instituciones.

La reducción de aranceles para los productos importados de Centroamérica o de otros países, ha ocasionado el ingreso de productos similares, de menor o mejor calidad con precios iguales o menores, no siempre explicados por factores de eficacia y eficiencia.

Dado el alto flujo de remesas familiares y de donaciones, se observa una sobre-valoración del tipo de cambio real, lo cual abarata artificialmente las importaciones y encarece las exportaciones.

Se presentan altos costos de oportunidad para la inversión en el campo; asociados principalmente al alto nivel de inseguridad. El sistema financiero ha calificado al sector agropecuario como de alto riesgo, motivo por el cual se exigen garantías físicas (generalmente hipotecas) para apoyar un nuevo proyecto. La rentabilidad económica del proyecto, en pocas oportunidades, es tomada en cuenta.

Los insumos para la producción agrícola y agroindustrial (fertilizantes, pesticidas, envases de vidrio y algunos envases de plástico, cajas de cartón) son, en su mayoría, importados y tienen un costo más alto que en los demás países centroamericanos. El mercado de los insumos es de tipo monopolístico. La mayoría de los productores los adquieren al detalle, en los agroservicios locales o en las pocas fábricas de envase (plástico) de San Salvador.

Las condiciones de crédito son caracterizadas por altas tasas de interés. Los requisitos y trámites para acceder al él vuelven más difícil su otorgamiento. Entre 1980 y 1993, el crédito agrícola formal disminuyó del 50 por ciento en términos reales. Las altas tasas de interés elevaron los costos de producción. Las moras indujeron a muchos productores a dejar ociosa la tierra, o a no invertir en la renovación de sus cultivos porque era imposible conseguir crédito adicional.

El sector público, a través del Ministerio de Economía y de la CONAMYPE, impulsa desde el año 2000 un conjunto de acciones en favor de la MyPE salvadoreña, que abarca aspectos de capacitación, asistencia técnica, promoción de exportaciones y obtención de crédito, en colaboración con las gremiales.

En este contexto, el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) puso énfasis, en su Programa de asesores financieros de proyectos de inversión para la PYME, en la formulación y evaluación de proyectos de inversión para los sectores no tradicionales de la economía salvadoreña, especialmente a nivel rural.

7.3 ESTUDIO DE CASO: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE AÑIL DE EL SALVADOR “AZULES”

7.3.1 Características de los productos:

El jiquilite o añil (*Indigofera sp.*), es una planta anual o bianual, propia de las zonas tropicales o sub-tropicales. En su estado silvestre puede alcanzar una altura comprendida entre 1,50 y 1,80 mt., inapropiada, desde el punto de vista comercial, al momento de su cosecha y procesamiento.

Su reproducción es por semilla, la que deberá conservarse en su vaina hasta el momento de la siembra. Crece en suelos soleados y húmedos, y en la época lluviosa se desarrolla rápidamente.

El tallo del jiquilite es semi-leñoso, y sus ramas se encuentran cubiertas con 10 ó 12 hojas de color verde claro, dispuestas en pares regulares, como barba de pluma. Las flores son pequeñas, de color rojo claro, agrupadas en racimos cortos, de receptáculos también cortos, su cáliz es gamosépalo, de óvalos casi iguales, siendo los posteriores más cortos. La corona es papilionácea, de pétalos sentados y soldados al androceo; la corona es erecta, obtusa, acuminada, y está provista de un casco saliente. El fruto es una vainita cilíndrica, tetraedra, ligeramente comprimida y cuando está seca puede ser un poco arqueada.

Hasta finales del siglo pasado la explotación del añil constituyó una pujante actividad económica. Sin embargo, su importancia en el comercio de colorantes cayó drásticamente debido al ingreso en el mercado de sustitutos sintéticos, cuyos precios más bajos y sus buenas propiedades para la industria, tales como la mayor capacidad de fijación, definieron un posicionamiento mejor que el de los colorantes naturales.

En los últimos años esta situación se ha revertido, ya que actualmente, se desarrollan mercados con otros atributos: la preservación del medio ambiente y de la salud humana.

7.3.2 Características de la cadena productiva analizada:

Las labores dentro de la cadena están claramente definidas para los actores principales: se encuentran los productores primarios, encargados únicamente de la producción agrícola; los productores-procesadores, que producen la materia prima y la procesan, obteniendo el producto final; y la Unidad Comercializadora, constituida por asociados con experiencia en comercialización, encargada de la búsqueda de mercados nacionales e internacionales, contactos con clientes potenciales, envío de información y muestras, participación en ferias y eventos, acopio de la producción y homogenización de ésta, búsqueda de empaques óptimos y trámites de exportación.

Producción primaria

El total de tierras cultivadas dentro de AZULES ronda las 22,4 ha. Para éste año, algunos de los asociados pretenden incrementar el espacio de siembra, hasta duplicarlo.

El ciclo de vida del cultivo es de tres años. En las explotaciones se combinan prácticas manuales y mecanizadas, dependiendo de su tamaño y de la pendiente del suelo. El área sembrada por productor varía entre 0,5 y 2,0 ha.

Procesamiento

En este campo no ha habido ningún cambio drástico o avance tecnológico en los últimos 300 años, con excepción del paso del oxigenado del agua que, en la actualidad, se hace mediante una bomba o con inyección de oxígeno mediante un compresor.

Para procesar el añil y extraer la tinta de la materia verde, se necesitan instalaciones llamadas “obrajes”, que deben ser construidos cerca de fuentes de agua pura, como ríos, quebradas o

nacientes, ya que es necesario un suministro constante de ésta durante el proceso.

Los obrajes constan de tres pilas construidas de piedra o ladrillo, identificadas así: pila de fermentado o macerado, pila de oxigenado, y “pileta”, para depositar las aguas residuales del proceso. El equipo restante consiste en una bomba, una manta para colar o filtrar la tinta, madera, cocina u hornos, ollas o recipientes para cocinar, bateas de madera para secar, molino y sacos para el empaque.

Luego de cosechado, el material es transportado hacia el obraje y colocado en manojos, en capas superpuestas, dentro de la pila de fermentado donde las hojas liberan la materia colorante. Posteriormente se procede al oxigenado utilizando paletas, bombas, o un motor fuera de borda, que acelera el desprendimiento de gas carbónico producido durante la fermentación.

El sedimento que queda depositado en el fondo de la pila se recoge en recipientes, y se traslada a los tendales (aparatos rústicos elaborados con madera y manta, en los cuales se deposita el producto obtenido), para que el agua drene, procedimiento que puede durar entre 12 y 24 horas. El agua sobrante se deposita en las piletas o se trata con cal por aparte.

Luego de filtrado, el producto es llevado a cocimiento en ollas, sobre hornos, por espacio de 45 a 60 minutos.

Posterior al cocinado, se deposita el producto en bateas de madera, las cuales son expuestas al sol 2-3 días, hasta obtener un endurecimiento total. El producto final es pasado luego por un molino, para pulverizarlo y proceder a su empaque y comercialización.

Comercialización

Actualmente no se comercializa a nivel nacional debido a que el mercado interno aún no está desarrollado, con excepción de un par de talleres artesanales que demandan cierta cantidad de polvo de añil para su uso en tareas de teñido.

El añil de la Asociación se comercializa en el mercado externo, principalmente en Alemania. El producto se da en consignación a la Unidad de Comercialización. Una vez que se recibe el pedido, se procede al empaque y embalaje, para luego transportarlo al puerto de embarque.

7.3.3 Organización de productores y vínculos al mercado:

Vínculo productores - procesadores

Algunos productores son procesadores también, aunque la mayoría se dedica únicamente a la producción primaria. La relación que existe entre estos dos agentes de la cadena es a través de la Asociación de Añileros a la cual ambos pertenecen.

Vínculo procesadores - Unidad de Comercialización

El vínculo entre procesadores y la Unidad de Comercialización es formal, a través de un convenio. La oficina de comercialización no compra de contado el producto, sino que lo recibe a consignación para su comercialización. Se paga a productores cuando los clientes han cancelado, y dependiendo de las formas de pago pactadas con éstos. Esta situación podría variar en el caso de contar con un capital de trabajo.

Por otro lado, el productor entrega a la Unidad de Comercialización un porcentaje de su producción para muestras, en las calidades y estándares que esta disponga.

Vínculo Unidad de Comercialización - clientes internacionales

La relación entre estos dos actores es de tipo formal. El cliente internacional hace el pedido de polvo de añil con 8 días de anticipación a la Unidad de Comercialización, que se encarga de acopiarlo, contratar su homogenización y empaque y finalmente enviarlo al puerto de embarque.

7.3.4 Impactos de los vínculos de agronegocios:

El cultivo del añil demanda mano de obra que, tomando como base la unidad productiva de una hectárea, genera un total de 185 jornales (8 horas hombre) durante la vida útil del cultivo (tres años).

El valor de las exportaciones de polvo de añil, ha sido de 4 025,88 dólares EE.UU. en el año 2001, y de 18 039,60 en 2002. Además, una pequeña cantidad de producto, no cuantificada por la Asociación, se comercializó a diferentes precios dentro del mercado nacional.

Gracias a los vínculos con el proyecto Agroindustria/Agencia de Cooperación Alemana (GTZ), se ha elaborado un convenio con un laboratorio para desarrollar un método que determine el contenido de indican, sustancia que se convierte en indigotina cuando se procesa la materia verde. Gracias a este avance tecnológico se espera que se puedan racionalizar algunas etapas de proceso, previéndose disminuciones en el tiempo de las fases de fermentado y oxigenado.

7.3.5 Factores de éxito:

La homogenización del producto, que ha permitido disminuir la diferencia de calidad que tienen los diferentes productores.

El apoyo del IICA, el PRODAR y la GTZ, en aspectos jurídicos, organizativos, de capacitación y mercadeo.

7.3.6 Limitantes:

La capacidad de negociación

La forma en que son tomadas las decisiones, ya que incluso aquellas de índole administrativo (y que competen a la Dirección Ejecutiva), son analizadas y tomadas en el seno de la Junta Directiva, lo que conlleva atrasos.

El no lograr consenso en aspectos tan importantes como la representatividad de los miembros y las funciones específicas de los diferentes involucrados, lo que retrasa el proceso de legalización de la organización.

Falta un líder que haga enlace entre las organizaciones e instituciones de apoyo nacionales e internacionales. Se han perdido oportunidades de establecer convenios de financiamiento.

Existe una gran dependencia de la GTZ y el IICA, ya que la asociación aún no cuenta con los recursos económicos para solventar sus necesidades.

7.4 ESTUDIO DE CASO: “SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V. SOCOAGRO”

7.4.1 Características de los productos:

La Sociedad Cooperativa Agroindustrial RL de CV, es una empresa Agroindustrial cuyo negocio ha estado dirigido principalmente hacia la promoción del cultivo de chile tabasco y a su adquisición y procesamiento para la elaboración de la pasta (producto intermedio).

El chile picante (*L: Capsicum frutescens.*) es originario de las regiones tropicales y subtropicales de Centro y Sur América. Se considera a México y a Guatemala como las primeras áreas de desarrollo de la especie. Ahora se le encuentra cultivado en otras partes del mundo como: China, Japón, Corea del Sur, Corea del Norte, Indonesia, Pakistán, Sri Lanka, India, Uganda, Nigeria, Hungría, España y los Estados Unidos.

El sabor picante de las variedades fuertes se debe a un producto fenólico volátil llamado capscina, ($C_9 H_{14} O_2$), que se encuentra en el sistema vascular y en los tejidos de la placenta del fruto.

Los chiles rojos son las especias de sabor acre y picante que se obtienen de la recolección y secado de los frutos maduros de muchas especies de pimientos del género *Capsicum* y comprende los cultivares de las variedades de *C. Annuum*, *C. Frutescens*, *C. baccatum* y *C. Chinense*.

7.4.2 Características de la cadena productiva analizada:

Producción

El área total cultivada por año es de 21 a 38 hectáreas, de las cuales, el 90 por ciento corresponde a chile tabasco y el restante diez por ciento, a chile jalapeño. Esta actividad genera entre 20 000 y 25 000 jornales por año.

El tamaño promedio de la unidad productiva es de 30 m². Del total del área cultivada, el 28 por ciento es explotado mediante sistemas mecanizados y bajo riego, el resto se cultiva en ladera de manera tradicional.

Procesamiento

El procesamiento de los chiles tabasco y jalapeño está a cargo de la Sociedad Cooperativa SOCOAGRO: comienza con la recepción en planta de la materia prima, donde se verifica su calidad (limpia, madura, no fermentada y fresca). Posteriormente se muele en un molino tipo *Morehouse* 220, de discos de piedra.

Una vez molido, se deposita en barriles plásticos, cubiertos con bolsas plásticas. Cada barril tiene una capacidad de 400 libras de pasta de chile, a las cuales se les agrega 60 libras de sal industrial. Posteriormente se deja fermentar, removiéndolo constantemente durante 6 horas. Pasado este tiempo se agrega una nueva capa de sal y se tapa el barril.

Cada 10 días se hacen nuevas aplicaciones de sal industrial hasta obtener un producto del 16 al 20 por ciento de sal. Finalmente se procede al estibado a temperatura ambiente para obtener pasta de chile como producto intermedio.

Para el procesamiento y la obtención del producto final, la salsa de chile picante, se utilizan los barriles de pasta más añejada. Ésta se muele nuevamente y se le agrega agua, dependiendo de la textura que se quiera obtener. Se coloca en un barril y se agrega ácido acético como preservante, goma como espesante, aromatizantes, benzoato de sodio y colorantes, luego se procede a homogenizar la solución. Por último se cocina en una marmita, y se envasa en frascos.

Comercialización

Esta actividad también está a cargo de SOCOAGRO. La comercialización mayorista para el mercado nacional de pasta de chile picante está establecida con grandes empresas como McCormick de Centro América. Su comercialización al detalle, se realiza en negocios como cafetines, restaurantes, etc.

Con respecto a la comercialización para el mercado internacional, SOCOAGRO se encuentra participando en el Programa plataforma de exportación, el cual culminará con la asistencia a una feria agroalimentaria en Vancouver, Canadá. Además, han enviado muestras de sus productos a Nicaragua, Los Ángeles (EE.UU.), Alemania y Japón.

7.4.3 Organización de productores y vínculos al mercado:

Vínculos productores - SOCOAGRO

El vínculo entre estos dos agentes de la cadena puede ser formal o informal. Si el productor lo requiere, se firma un contrato de compra-venta, especificando las calidades requeridas; en caso contrario se firma una carta de intención de compra.

SOCOAGRO compra a los productores primarios el 100 por ciento de la producción pactada, si cumplen con la calidad requerida, previo acuerdo entre ambos sobre el área a sembrar. El pago por el producto se realiza 15 días después de haberlo recibido.

Vínculo SOCOAGRO - organismos de cooperación internacional

El vínculo entre SOCOAGRO y los organismos de cooperación internacional tales como la Cooperación Canadiense, el Fondo de Desarrollo El Salvador Canadá, (FODEC), y La Fundación Canadiense Contra el Hambre (CHF), se ha traducido en la donación de recursos para capitales de inversión y de trabajo y crédito para los productores.

7.4.4 Impactos de los vínculos de agronegocios

Gracias a los vínculos de agronegocios se han podido generar entre 20 000 y 25 000 jornales por año.

Por otro lado, se ha mejorado el manejo fitosanitario a través del uso correcto de plaguicidas. Además, se han tecnificado los sistemas de riego y, las empresas distribuidoras de éstos, se han encargado de capacitar a los productores en el manejo de los equipos y uso eficiente del agua.

Finalmente, gracias a los vínculos existentes, SOCOAGRO ha logrado registrar las marcas de sus salsas Tecpan y San Andrés y sacar el correspondiente registro sanitario.

7.4.5 Factores de éxito:

SOCOAGRO es parte del Cluster de Agroindustria, el cual ha sido apoyado desde su formación por el Departamento de Agronegocios del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Participación en varias ferias internacionales.

La actual estructura de la Asamblea y Junta Directiva hace más ágil la toma de decisiones.

El FODEC ha apoyado la actividad de SOCOAGRO a través de la realización de contactos comerciales que se han convertido en clientes actuales.

8. GUATEMALA

CASOS:	“Articulación de pequeños productores de la Cooperativa Unión de 4 Pinos con otros actores de la cadena para mejorar sus condiciones de acceso a los mercados” “Articulación de pequeños productores de la Cooperativa El Limón con otros actores de la cadena para mejorar sus condiciones de acceso a los mercados”
RESPONSABLE:	REDAR Guatemala
FECHA:	Febrero de 2002

8.1 TENDENCIAS NACIONALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y DE AGRONEGOCIOS

La producción agropecuaria constituye la actividad económica más importante, ya que realiza el 25 por ciento PIB, absorbe el 52 por ciento de la PEA y genera el 60 por ciento de divisas en concepto de exportaciones.

De la población total, el 67,3 por ciento reside en el área rural, en la que prevalecen los mayores índices de pobreza y pobreza extrema (75 y 70 por ciento, respectivamente) y es, precisamente, este grupo el que se dedica a actividades agrícolas y pecuarias.

A las limitaciones que presenta el sector agropecuario, se agrega la falta de desarrollo de actividades rurales no agrícolas que generen nuevas fuentes de empleo e ingresos en el campo, y permitan una mayor complementariedad e interacción de los diferentes actores en los eslabones de la cadena productiva.

Históricamente, la política pública sectorial se ha orientado al desarrollo de pocos productos de exportación, con escasa industrialización. Esto se ha agudizado debido a la falta de estrategias coherentes e instrumentos de fácil implementación; a la ausencia de una política de desarrollo rural y de alternativas no agrícolas para la población rural.

En base a lo anterior, la política agropecuaria en Guatemala 2000-2004 fue establecida con el objetivo de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural con base en sistemas productivos compatibles con la conservación y uso sostenible de los recursos naturales renovables y la participación equitativa de todos los actores que contribuyen al desarrollo del sector agropecuario.

Las acciones del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) están dirigidas principalmente a pequeños y medianos productores que habitan en las áreas de mayor pobreza, persiguiendo el desarrollo rural a través del fomento de mercados agrícolas eficientes y competitivos, la conservación de los recursos naturales y la participación con equidad.

Asimismo, se propician condiciones necesarias para el desarrollo de la agricultura excedentaria y comercial, a través de la facilitación de procesos y normas para la exportación de productos y al cumplimiento de los convenios comerciales internacionales.

Se puede concluir que las políticas agrícolas impulsadas por los diferentes gobiernos durante estos últimos años han contribuido positivamente al ambiente de negocios, tanto a nivel local, como internacional. Esto se ha dado principalmente en el caso de la Cooperativa Cuatro Pinos donde el MAGA ha apoyado el aseguramiento de la producción por medio de la implementación de proyectos de mini-riegos en las comunidades y, actualmente, con un apoyo económico a través del Fondo de Inversión Social (FIS) de aproximadamente 625 000 dólares EE.UU.

Las políticas del gobierno también han contribuido a la formación de las cooperativas objeto de este estudio, a través del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) y con esto han apoyado todo el proceso de comercialización y de exportación basado en esta figura legal.

8.2 CONTEXTO MACROECONÓMICO DEL PAÍS. POLÍTICAS E INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS

La economía guatemalteca ha experimentado importantes cambios en los últimos 50 años, los cuales se han influenciado en términos recíprocos con una serie de movimientos registrados en la agricultura, desencadenando dinámicas que han contribuido a abrir nuevas oportunidades de desarrollo y a fijar ciertas características en el cuadro social, sobre todo en los contextos rurales.

Esos cambios se apoyaron, en buena parte, en las nuevas formas de vinculación del país con la economía mundial que han pasado desde la exportación de café y banano como el eje de esas relaciones, a principios de los años cincuenta, siguiendo con la implementación de nuevas estructuras de exportación e importación y nutridas corrientes de capital en los setenta, hasta una apertura comercial prácticamente completa en el marco de la globalización en los años noventa.

A lo largo de este medio siglo (1950-2000) se han dado tres grandes momentos: treinta años de dinamismo económico, un período de crisis y un ciclo de recuperación que al parecer no se completará sino hasta los primeros años del siglo XXI.

En efecto, entre 1950 y 1980 Guatemala disfrutó de un prolongado período de prosperidad económica y modernización, cuya fuerza motriz radicó en la expansión de las agroexportaciones, inscrita en un ambiente de creciente demanda mundial de materias primas.

El ciclo de prosperidad fue interrumpido, en 1980, por una severa crisis causada por factores internos y externos. En lo externo, se había agotado el dinamismo de la demanda de materias primas o, en todo caso, esa demanda se desacoplaría del dinamismo económico en los países desarrollados; cayeron los precios de las principales exportaciones, se intensificó el proteccionismo en los países desarrollados, se ajustó en términos drásticos el mercado petrolero, y se incubó la crisis de la deuda externa de los países en desarrollo, entre otros eventos; las posibilidades para una expansión sostenida de las agro-exportaciones quedarían canceladas. En lo interno, la aplicación de políticas macroeconómicas de sello expansionista (1978-1982) precipitó la crisis y en su turno profundizó las consecuencias de la caída en la actividad productiva y el empleo.

Luego de seis años difíciles se inició la recuperación económica, con mejoras en el PIB de entre tres y cuatro por ciento anual. Esta tasa tiene, cuando menos, dos implicaciones: a) se ha venido apoyando en los servicios más que en los sectores productivos y, b) es insuficiente para recomponer la estructura de oportunidades de la población a los niveles de precrisis, no se diga para mejorarla; el PIB por habitante y el coeficiente de inversión aún no retornan (1998) al máximo histórico, y el nivel de exportaciones de 1980 fue superado apenas en 1995, por mencionar unos cuantos parámetros.

La dinámica de la recuperación ha estado condicionada por factores externos pero también por cuestiones internas entre las que sobresale ausencia de un ambiente favorable para la inversión. Si por recuperación se entiende volver a coeficientes de inversión, exportaciones y formalización del mercado de trabajo similares a las de finales de la década de 1970, por poner un par de referencias, el proceso está lejos de ser completo. El coeficiente de inversión privada (8,7 en 1998) ha mejorado con respecto a los 17 años anteriores pero se parece más al de 1955-56 (9 por ciento) que al de 1978 (11,5 por ciento), y el de la inversión pública (3,5 por ciento) es el mejor de los últimos 13-14 años, pero no ofrece mayores novedades con respecto al de 40 años atrás (3,1 por ciento en 1950-54).

8.3 ESTUDIO DE CASO: “ARTICULACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LA COOPERATIVA UNIÓN DE 4 PINOS CON OTROS ACTORES DE LA CADENA PARA MEJORAR SUS CONDICIONES DE ACCESO A LOS MERCADOS”

8.3.1 Características de los productos:

La Cooperativa 4 Pinos se dedica a la exportación de vegetales frescos, a mercados de los Estados Unidos e Inglaterra. Los principales productos de exportación son, ejote francés, *succhini*, alcachofa, chile pimiento, tomate manzano y arveja china.

El producto estrella de la cooperativa son las arvejas de vaina plana (*Pisum sativum* var. *Macrocarpon*) para exportación, conocidas también como “arvejas chinas”. La calidad de esta leguminosa está determinada por el color y condición de la vaina que debe ser verde brillante, tener firmeza y textura aterciopelada y una apariencia de frescura.

La vaina debe estar llena y presentar las protuberancias de las arvejas interiores. Si las arvejas dentro de la vaina están inmaduras o demasiado grandes, o ésta es demasiado plana o presenta manchas negras, es de color verde débil o amarillento, se revela una pobre calidad del producto por lo que es rechazado o castigado en precio. Generalmente las vainas de variedad “*sugar snap pea*” tienen un color verde más oscuro, mientras que el verde de las vainas “*snow pea*” suele ser más tenue.

Los requisitos de ancho y tamaño de la vaina difieren de acuerdo a cada variedad. En general, los requerimientos del mercado varían entre 0,076 y 0,089 mt de largo, y alrededor de 0,019 mt de ancho.

8.3.2 Características de la cadena productiva analizada:

Producción primaria

Los productos agrícolas que la Cooperativa 4 Pinos procesa y comercializa provienen de dos fuentes: los productores asociados, que aportan entre el 80 y el 90 por ciento de la producción comercializada, y los intermediarios a quienes se les compra de un 10 a un 20 por ciento.

Los asociados son pequeños agricultores que entregan sus productos pre-seleccionados a la cooperativa. El promedio de tierra cultivada en verduras por asociado es de 1 manzana, con un mínimo de tres cuerdas⁶ y un máximo de 16 a 20.

Para ser socio de la cooperativa se requiere ser productor, residir en el área, tener tierra para producir, inscribirse como socio y pagar una cuota de 3,10 dólares EE.UU.

Primera adecuación

Hay ocho centros de acopio locales, uno en cada una de las comunidades que participan en la cooperativa. Los asociados llevan sus productos al centro de acopio respectivo donde se realiza una preselección, pesado y almacenamiento, además se registran las cantidades recibidas. Los centros de acopio son manejados por un responsable contratado por la cooperativa y dos o tres ayudantes.

El responsable del centro de acopio coordina con la central de la cooperativa los aspectos relacionados con el transporte de los productos hacia la planta procesadora. El transporte de los vegetales desde el centro de acopio hacia la cooperativa se realiza tres veces por semana en furgones no refrigerados cerrados.

Manejo post-cosecha

La cooperativa tiene en su sede un centro de acopio central y una planta donde se realiza el manejo post-cosecha de los productos. Este manejo consiste básicamente en la ejecución de las siguientes actividades:

- Recepción en planta: las jabas llenas de producto procedentes de los centros de acopio de las comunidades se localizan en un sitio seco y fresco, preferentemente aclimatado. Se recomiendan temperaturas de entre 4 y 8 °C, con una humedad relativa del 80 por ciento.
- Pre-enfriamiento: los productos traídos de los centros de acopio deben ser sometidos a un pre-enfriamiento a través de un túnel de aire forzado frío.
- Selección: la selección de las vainas se hace con personal capacitado, equipado con delantales que protegen al producto del contacto con el vestido y la piel.
- Limpieza: se eliminan los residuos de los pedúnculos de la vaina, hojas, impurezas, vainas rotas, etc.
- Clasificación: existen índices de clasificación que están en función con el largo de la vaina. Se desechan vainas con inicio de la formación de semillas, de acuerdo a la variedad, las que poseen demasiada formación fibrilar.
- Almacenamiento: se almacena el producto a una temperatura de por lo menos 4 °C, con una humedad relativa entre el 80 y el 90 por ciento.

Comercialización

Es importante indicar que la Cooperativa Cuatro Pinos fue la primera empresa en enviar a los mercados de exportación (Estados Unidos) arveja china vía marítima, reduciendo el precio del transporte de 0,35. a 0,16 dólares EE.UU. por kg.

El transporte de la cooperativa hacia los puertos de embarque se realiza en furgones refrigerados con capacidad de 30 000 libras (furgones de 40 pies de largo).

No se realizan contratos con los compradores en el extranjero. Las compras se realizan a través de compromisos verbales o cartas no legales. Actualmente existen de cuatro a cinco compradores en el extranjero.

8.3.3 Organización de productores y vínculos al mercado:

Vínculo productor - Cooperativa

La cooperativa establece un sistema de contratos de producción con sus asociados en el momento de la siembra y juntamente con la distribución de las semillas, controlada por esta misma. Compra sus semillas a una empresa nacional (semillas importadas) y les vende directamente a los asociados en la cantidad establecida por el contrato firmado y en las variedades programadas.

Vínculos Cooperativa - importadores

La cooperativa se relaciona con sus cuatro o cinco compradores en Estados Unidos y Europa a través de compromisos verbales o cartas no legalizadas.

8.3.4 Impactos de los vínculos de agronegocios:

La Cooperativa 4 Pinos genera más de 250 empleos y contribuye con un aumento en los ingresos familiares del 400 por ciento anual. Esto ha llevado a una clara mejora en la nutrición y salud de la población.

Existe un gran número de beneficios que no son tangibles, entre estos están: mayor interrelación entre los habitantes de las comunidades, mayor seguridad, mayor capacidad de expresar la voluntad, menor sentimiento de discriminación, mejores conocimientos, más actividades culturales, mejor salud, nutrición y vestimenta.

8.3.5 Factores de éxito:

Varios fueron los factores que hicieron de ésta una experiencia exitosa. Entre los más importantes:

- Al inicio y durante 14 años la cooperativa recibe el apoyo de un grupo suizo que organiza la cooperativa en la comunidad de Santiago Sacatépequez. Este apoyo consiste un fondo semilla no reembolsable y en apoyo técnico.
- Cuatro Pinos se ha beneficiado del apoyo institucional y de préstamos blandos para inversión, pero no de subsidios para la producción agrícola.
- El compromiso de los socios con la cooperativa.
- Contar con un mercado seguro y una estructura de agricultura por contrato.
- La calidad y la continuidad del equipo de dirigentes de la cooperativa
- Combinar trabajos económicos con la solución de problemas agudos sociales: trabajo social.
- La inserción efectiva en el mercado comercial capitalista.
- La homogeneidad de la población de las comunidades.
- La cooperación de institutos nacionales e internacionales.
- La coyuntura del auge de las exportaciones no tradicionales en Guatemala.
- Los aspectos físicos: tierra, clima, distancias. Los conocimientos de los agricultores sobre cultivos similares.

8.3.6 Factores limitantes:

Un factor limitante es que no se existen documentos sobre los objetivos iniciales del proyecto implementado por el grupo suizo con el que se generó la cooperativa, ni de los medios usados, solo se conoce las grandes opciones, pero no se sabe si corresponden a objetivos fijados desde el principio.

Otro factor que podría limitar el crecimiento de la cooperativa está en relación con los problemas financieros que ha enfrentado por lo que muchas de las escuelas que ésta mantenía han desaparecido y, por lo tanto, no se ha podido mantener el nivel de escolaridad entre los socios que se poseía cuando se inició

8.4 ESTUDIO DE CASO: “ARTICULACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LA COOPERATIVA EL LIMÓN CON OTROS ACTORES DE LA CADENA PARA MEJORAR SUS CONDICIONES DE ACCESO A LOS MERCADOS”

8.4.1 Características de los productos:

La Cooperativa El Limón R. L. en la actualidad se dedica principalmente a la producción de limón criollo deshidratado, el cual resulta del proceso de remoción de humedad (80-90 por ciento) usando como fuente de calor para la deshidratación la luz solar.

El proceso de deshidratado es artesanal y dura de cuatro a seis meses, dependiendo de la preferencias de los compradores. El mercado norteamericano prefiere un limón color naranja-marrón, mientras que los mercados asiático, europeo y del Medio Oriente prefiere un producto de color marrón-oscuro a negro.

El uso de este producto es variado, y puede usarse para la preparación de infusiones, así como para materia prima para la elaboración de mermeladas por su alto contenido de pectina y ácido cítrico.

8.4.2 Características de la cadena productiva analizada

Producción

Los productores asociados a la cooperativa pueden clasificarse como pequeños productores. Cada uno posee un área cultivada entre 14 000 y 35 000 m² que en conjunto suman alrededor de 350 000 m². El área total de recolección de la cooperativa ronda los 350 000 000 m², que incluye el área cultivada de más o menos 115 productores no asociados a la cooperativa localizada en la Aldea Marajuma, Morazán, El Progreso.

La producción originalmente estaba poco tecnificada, pero en la actualidad la cooperativa brinda asesoría a los productores, tanto asociados como no asociados, para el manejo de las plantaciones y el establecimiento de las mismas.

Procesamiento

Una vez que el limón es recibido en la planta procesadora se lleva a los patios de deshidratado, en donde se expone al sol durante un periodo de 4 a 6 meses (dependiendo de las características finales del producto). Para el proceso de deshidratado, la única fuente de energía es el sol y para aprovecharla mejor se usa plástico negro debajo de los limones removiendo constantemente la fruta para asegurar un deshidratado uniforme. Durante este proceso se elimina de un 80 a un 90 por ciento de la humedad (la relación de limón fresco/deshidratado es de 10/1).

Una vez deshidratado, se procede a clasificar el producto por tamaño. El limón Jumbo es el que se comercializa en mercados internacionales.

Después de la clasificación se procede al pesado y envasado del limón, y se empaca en cajas de 45,45 kg. (100 libras).

Almacenamiento

El almacenamiento se hace en bodegas de la cooperativa, hasta completar los volúmenes requeridos por el cliente. Una vez completado se procede a realizar el envío por medio de furgones que se cargan directamente en las bodegas para luego ser transportados al puerto señalado por el comprador para su exportación.

Comercialización

La cooperativa, una vez terminado el proceso de deshidratado del producto, lo comercializa localmente con compradores sin previo acuerdo formal. Los compradores son generalmente grandes exportadores, que prefieren el producto de la cooperativa por su calidad.

La cooperativa cuenta únicamente con una experiencia en exportación directa que no fue del todo buena ya que el pago recibido por esta se hizo efectivo dos meses después de entregado el producto, además se vieron en la necesidad de contratar a una persona conocedora del proceso de exportación para que se hiciera cargo de los trámites legales.

Como una estrategia para ampliar su mercado, la cooperativa ha participado recientemente en misiones comerciales en diferentes países de la región y en ferias mundiales. Además, ha adherido a la Asociación Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales de Guatemala (AGEXPRONT), con el fin de tener mayor capacidad de comercializar sus productos en mercados de productos no tradicionales y obtener la experiencia necesaria para poder exportar directamente.

8.4.3 Organización de productores y vínculos al mercado

A lo largo de la cadena productiva para este caso particular podemos identificar vínculos entre los diferentes actores:

Productor - productor:

Existen dos tipos de productores: los asociados que pertenecen legalmente a la cooperativa y tienen la obligatoriedad de entregar su cosecha de limón a la misma, y los no asociados.

Los productores asociados mantienen un vínculo legal, que les da, además de la oportunidad de comercializar su producto, el beneficio de las utilidades derivadas del funcionamiento de la cooperativa de producción.

Por otro lado los productores que no pertenecen a la cooperativa pero que venden su producto a la misma, no cuentan con ningún tipo de acuerdo legal o de palabra. Éstos entregan el producto a la cooperativa por la conveniencia en el precio y la forma de pago, que se hace inmediatamente. Sin embargo, este tipo de productor puede beneficiarse con la asistencia técnica que brinda la cooperativa si asegura que venderá su producto a la misma.

Productor - Cooperativa

La cooperativa no tiene ningún tipo de acuerdo con los productores no asociados, únicamente con sus miembros, que tienen la obligación de entregarle toda su cosecha. Los demás productores entregan su producto por las condiciones que brinda la misma como son: el pago en el momento de la entrega, buen precio y honradez en la determinación del peso al momento de la recepción.

Productor - Comercializadora:

La mayoría de los productores ya sean asociados a la cooperativa o no, venden también su producto a plantas procesadoras que comercializan en el mercado internacional.

En la región operan aproximadamente cinco empresas que se dedican al deshidratado del limón criollo; sin embargo, debido a las condiciones de pago, entre otras cosas, los productores prefieren vender a la cooperativa que después vende el producto listo a comercializadoras que se encargan de la exportación.

Productor - importador.

La cooperativa ha efectuado hasta la fecha una negociación directa con los importadores internacionales, sin embargo es necesario el fortalecimiento para poder hacer este proceso de manera regular y así obtener los máximos beneficios.

8.4.4 Impactos de los vínculos de agronegocios:

El impacto de la cooperativa sobre el precio del limón en el mercado local ha sido importante, ya que al inicio de sus actividades, éste rondaba los 0,0066 dólares EE.UU./kg, luego, cuando la cooperativa inició a comercializar los productores locales el precio se ubicó en 0,0275 dólares EE.UU./kg lo que significó un incremento de aproximadamente el 300 por ciento.

Otra de las contribuciones de la cooperativa es la creación de fuentes de empleo (aproximadamente a 60 trabajadores), ya que utiliza mano de obra local para la realización de tareas inherentes a la producción de limón deshidratado.

8.4.5 Factores de éxito:

Parte del éxito que ha logrado la cooperativa se debe a que ha mantenido estable el precio del limón en la región y ha logrado que sus socios entreguen el producto a consignación a cambio de un incremento adicional en el precio.

Además desde sus inicios ha expandido su infraestructura y construido bodegas para el acopio de limón en dos localidades de la región (aldeas de Marajuma y Palo Amontonado).

8.4.6 Factores limitantes:

Entre los más importantes está la falta de experiencia y conocimientos en la exportación directa de productos. Además, debido a que la cooperativa no cuenta aún con una estrategia de negocios ni de mercadeo, no ha podido comercializar los nuevos productos desarrollados (té frío listo para consumo y un té para infusiones).

GLOSARIO

Acelga	Argentina: Tipo de remolacha que se ha elegido para la producción de hojas.
Alfalfa	Argentina: planta herbácea que florece en primavera y que se puede tomar en forma germinada.
Arveja	Argentina: Guisante o chícharo.
Berries	Frambuesas y frutillas.
Bunching onion	Argentina: Cebollino japonés. No produce bulbos y desarrolla 2-6 brotes o ramificaciones de tamaño parecido y que se cosechan al estado verde y constituyen el órgano de consumo de la especie.
Cilantro	Argentina: Hierva de sabor más delicado que el culantro.
Cosmos	Semillas de flores.
Cubanita	Semillas de flores.
Cuerda	$1 \text{ cuerda} = 1118 \text{ m}^2 = 0.1118 \text{ hectáreas}$; $1 \text{ manzana} = 6.25 \text{ cuerdas} = 0.6987 \text{ hectáreas}$.
Escarola	Argentina: Es una hortaliza similar a la lechuga que puede reemplazarla en las ensaladas.
Paltas Hass	Chile: variedad de aguacate.
Poroto	Argentina: frijol, alubia, judía, habichuela, ejote.
Uchuva	Colombia: Fruto del Capulí, uchuvo.
Zapallo	Argentina: Calabaza de tierra.
Zinias	Semillas de flores.

Las opiniones expresadas en esta publicación son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.