



Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con pequeños agricultores. Estudios de caso en América Latina y el Caribe

PILAR SANTACOLOMA
RUTH SUÁREZ
HERNANDO RIVEROS

RESUMEN

Se analizan 12 casos de vínculos de agronegocios en siete países de América Latina y el Caribe: Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador y Guatemala; se refieren a actividades de pequeños productores que participan de manera asociativa con una organización que interviene, ya sea en el procesamiento o la comercialización de la producción de origen agropecuario. De los casos analizados, nueve trabajan con frutas, lácteos y hortalizas y tres en nichos especiales de mercado. El estudio encuentra que es factible, a partir de las organizaciones de pequeños productores, promover el desarrollo de vínculos de agronegocios entre las propias organizaciones y los productores, el gobierno, la cooperación internacional o particulares con y sin ánimo de lucro; los principales aspectos objeto de estos vínculos están relacionados con el desarrollo técnico de la actividad, con el control de calidad, el desarrollo comercial y de mercados, la gestión empresarial y el mejoramiento del nivel de vida de las familias de los productores.

Palabras clave: agronegocio, asociación; pequeños productores; vínculos; agricultura comercial.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un estudio en América Latina y el Caribe que forma parte de una iniciativa mayor de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el énfasis consiste en buscar alternativas sobre cómo desarrollar y fortalecer relaciones justas y eficientes entre el agricultor y los agronegocios, quiénes son todas las firmas comerciales que negocian con la producción, la distribución y el

El presente documento es un resumen del estudio titulado *Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores. Estudios de caso en América Latina y el Caribe*, elaborado en el marco de un convenio entre el IICA y su Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural (PRODAR) con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) publicado por esta en 2007.

procesamiento de productos agrícolas y aquellas que ofrecen servicios e insumos, incluyendo la extensión, investigación y administración empresarial.

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

Las relaciones entre productores y procesadores así como entre productores y comerciantes puede ser promovido por organizaciones internacionales de apoyo como FAO, para que sean más confiables y fuertes, lo que podría llevar a situaciones de ganancia para ambas partes gracias a la reducción de riesgos o disminución de costos. Por otra parte, los beneficios a largo plazo se derivan de convertir a la agricultura y el agroprocesamiento en sectores más eficientes, eficaces, responsables y sostenibles; otras ventajas serían la sustitución de importaciones de materias primas y ahorro de divisas, mayor competitividad a escala nacional e internacional, generación de empleo y desarrollo rural sostenible.

ASPECTOS METODOLÓGICOS Y CONCEPTUALES

Los objetivos del estudio son: a) identificar las principales tendencias en el desarrollo socioeconómico y políticas de regulación, las cuales se orientan a incrementar los vínculos de agronegocios entre productores y procesadores, y b) identificar dos estudios de caso de vínculos agroempresariales y factores clave, asociados en términos económicos, sociales e institucionales.

METODOLOGÍA

PAÍSES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN

Los criterios para la selección de los casos en Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador y Guatemala fueron los siguientes: su representatividad en distinto grado de desarrollo socioeconómico en América Latina, es decir, los países de la región se agrupan en varios bloques por su nivel de desarrollo socioeconómico y su orientación comercial; el bloque del Cono Sur del que forman parte Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, de manera más independiente Chile que se caracteriza por un mayor nivel de industrialización e intercambio, como representantes de este grupo se seleccionaron a Argentina y Chile; el bloque Andino, conformado por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, cuenta con la mayor proporción de población rural en América del Sur, el sector agropecuario es una fuente importante de divisas para estos países, si bien en Perú y Venezuela existe una mayor participación del sector minero, de este bloque se

seleccionaron Colombia y Ecuador como países representativos para el tema de agonegocios; finalmente, del bloque de países centroamericanos que se caracterizan por la importancia de la población indígena, por tener economías pequeñas con un sector agropecuario importante y por vínculos de intercambio más intensos con Estados Unidos de América (EUA), como países representativos se escogieron a Costa Rica, El Salvador y Guatemala.

En el conjunto de países seleccionados, Costa Rica y Chile se destacan por la estabilidad de sus instituciones que han facilitado el desarrollo de una economía de mercado y de la inversión foránea; además, algunos de estos países han superado situaciones de intensos conflictos y guerra civil, como El Salvador y Guatemala, otra característica de los países centroamericanos es una alta proporción de población indígena. Colombia también ha sufrido las consecuencias de conflictos armados, con distintos grados de intensidad; Guatemala y, en particular El Salvador, presentan casos interesantes por los procesos de paz que han emprendido recientemente, así como por la incorporación de la población rural marginada a proyectos de desarrollo en el tema de agonegocios. Por el contrario, Colombia continúa afrontando el efecto del conflicto de manera generalizada, aunque con mayor impacto en el sector rural, con su efecto negativo en todos los aspectos contractuales públicos y privados.

En cuanto a la selección de los casos en cada país son pequeños productores que participan preferentemente en la producción agrícola y que han tenido éxito en el desarrollo de vínculos con empresas comerciales de procesamiento o comercialización interna o externa, se dio prelación a aquellos casos en los cuales los pequeños productores han participado en procesos de organización sostenible, en el curso de dichos procesos se han incorporado dentro de la propia actividad de los pequeños productores o de su organización, distintas formas de agregar valor a la producción primaria.

CASOS SELECCIONADOS EN CADA PAÍS

Los casos seleccionados en cada país fueron los siguientes:

- Argentina: Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan (FECOAGRO), para la producción de semillas hortícolas y forrajeras;
- Colombia: Moras del Oriente y uchuva para exportación en Sumapaz;
- Costa Rica: Asociación de Producción e Industrialización de Lácteos (APILAC);
- Chile: exportación de paltas y cítricos de Cooperativa Campesina Intercomunal (COOPERUMO) Ltda.; espárragos, moras y frambuesas de la Cooperativa de Chacay;
- Ecuador: queserías comunitarias de la Parroquia Salinas y agroempresas procesadoras de yuca;
- El Salvador: Cooperativa Sociedad de Comercio Agrícola (SOCOAGRO) y Asociación de Añileros de El Salvador, y
- Guatemala: Cooperativa El Limón y Cooperativa Cuatro Pinos de producción e industrialización de frutas y hortalizas.

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se realizó el procedimiento siguiente: revisión de bibliografía y estudios de caso, para su ejecución se hizo un documento de referencia para los consultores, se diseñó un cuadro guía de investigación, un informe de avance y el informe final.

El Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural (PRODAR) realizó contactos con sus asociados para la selección de casos y la elaboración de los informes por país; fueron escogidos atendiendo a su impacto y calidad en el vínculo de agronegocios con pequeños productores; la información fue complementada mediante entrevistas a los distintos agentes y beneficiarios que participan en el acuerdo de agronegocios.

PLANEAMIENTO DEL MARCO CONCEPTUAL

Se realiza una presentación analítica en el tema de vínculos de agronegocios. Varios problemas surgen en relación con los pequeños productores: ¿Participan en la creciente expansión de los agronegocios rurales?, ¿de qué manera?, ¿qué aspectos endógenos contribuyen a promover y expandir este tipo de intervención?, ¿hacia dónde se orienta la intervención de los pequeños productores en agronegocios?, ¿qué aspectos endógenos contribuyen a promover y expandir los vínculos de agronegocios a partir de los pequeños productores?, ¿cuál ambiente es propicio o adverso para los vínculos de agronegocios que involucran a los pequeños productores en lo que concierne a las políticas públicas y privadas y al entorno macroeconómico?, ¿cómo se desarrollan los vínculos de agronegocios para pequeños productores rurales en un contexto de globalización? o, ¿qué impactos tienen dichos vínculos en el nivel de vida de los pequeños productores? Antes de abordar estas interrogantes se proponen algunas definiciones.

Se denomina *vínculo de agronegocios* a cualquier nexo que además de contribuir a expandir los negocios, sea susceptible de convertirse en una relación contractual.

Vínculo de agronegocios nodal es aquel que es estructura o base de la red de estos nexos y genera una serie de vínculos de agronegocios múltiples, por ejemplo, es el que se presenta entre una organización asociativa y el socio o beneficiario.

Vínculo de agronegocios matricial es el que sin tener una presencia tangible en la estructura organizativa, es por su importancia, fuente de una red de nexos de agronegocios derivada en todo vínculo que signifique la creación y consolidación de fuentes de innovación, por ejemplo, el que se establece para realizar investigación básica y aplicada en la tecnología agroindustrial o productiva.

Vínculo de agronegocios endógeno es el que la organización define, especifica y torna tangible, de tal manera que causa un costo y un beneficio para la organización o sus beneficiarios, es el que se suministra a través de terceros a la organización asociativa o a sus beneficiarios, puede o no causar un costo.

Vínculo de agronegocios *estabilizador* con capacidad de fijar o estabilizar la relación de agronegocios es aquel que tiene consecuencias duraderas, a largo plazo y positivas en la forma como se relacionan la organización asociativa y los productores para adelantar los procesos productivos, un ejemplo, es el que promueve el desarrollo de habilidades técnicas o empresariales que requieren, simultáneamente, hacer uso de mayores niveles de educación y calificación.

CAMBIO TÉCNICO

Los vínculos de agronegocios pueden clasificarse como nexos de carácter productivo o referido a los procesos de transformación y vínculos de servicios y gestión de la producción. Aunque los dos tipos tienden a estar asociados y condicionarse recíprocamente, es decir, a mayor variedad y número de nexos de carácter productivo se requieren más y diversos vínculos de servicios para la transacción del producto y no es necesariamente una relación determinante.

El cambio técnico en el medio rural se manifiesta en el desarrollo de la agroindustria rural a través de la generación de nuevos encadenamientos para agregar valor en el producto primario, ello ocurre mediante procesos de industrialización o por incorporación de trabajo calificado y de servicios que agregan valor a los procesos artesanales. Se puede considerar que el desarrollo de encadenamientos crea un ambiente propicio para los agronegocios, en la medida que requiere de agentes, servicios, empresas y nuevas habilidades laborales y empresariales; el principal problema que surge es cómo inducir este desarrollo de nuevos encadenamientos en las sociedades rurales.

La competencia da lugar a que los conjuntos de empresas efectúen una revisión permanente de la forma como se organizan los negocios, así como el perfil de los productores que se sostienen o, por el contrario, que pierdan terreno y perezcan en el mundo de los agronegocios; promueve nuevos procesos de coordinación organizativa en los cuales el mercado de libre competencia se sustituye o complementa mediante contratos o acuerdos, haciendo más eficientes las condiciones competitivas. En este ambiente competitivo la probabilidad de continuar de manera exitosa es prácticamente nula para los individuos que actúan al margen de una estructura organizativa, que tiene la capacidad de enfrentar una competencia creciente mediante la adopción continua de innovaciones, ajustes y negociaciones.

En el medio rural, la organización corresponde a varios tipos de estructuras, se puede encontrar organizaciones de cadena con un alto grado de integración vertical, como muchas cooperativas, las cuales diferencian espacialmente los procesos y pueden intervenir a grandes escalas de operación con procesos industrializados; existen conjuntos de productores agrupados espacialmente, no sólo a partir de procesos primarios, sino también de procesamiento artesanal o semiartesanal. La permanente renovación en las formas organizativas obliga al desarrollo de habilidades empresariales tales como la capacidad de concertar, negociar y recurrir a un sistema de incentivos o sanciones.

MARCO CONCEPTUAL Y EL DESARROLLO DE LOS VÍNCULOS DE AGRONEGOCIOS

Las organizaciones exitosas se caracterizan por el suministro al productor de un mínimo de servicios necesarios, como control sanitario interno y externo, control y capacitación para el manejo adecuado de la calidad, empaque y presentación, además de la garantía en la compra del producto. De manera complementaria se promueven relaciones públicas para el desarrollo internacional de mercados, se debe promover la incorporación de empresarios innovadores y contratar estudios para la defensa jurídica del producto a escala internacional. Los casos exitosos cuentan a nivel organizativo con al menos una división comercial, de mercadeo y división técnica.

El Estado, en muchas oportunidades, acelera los procesos de innovación, ya sea a partir de incentivos a largo plazo, de exenciones tributarias, de aportes iniciales de capital o de seguridad e incentivos a la inversión extranjera para el desarrollo de cierto tipo de actividades. Las innovaciones que garantizan el éxito han incorporado los servicios ya sea de transporte, almacenamiento o entrega contra pedidos, en la producción primaria se orientan a una mayor precisión y certeza en los resultados de los procesos.

Los casos exitosos están acordes con los cambios en las condiciones del entorno e ingresos; las organizaciones que hacen la comercialización final requieren cantidades de suministro estables, distribuidas en el tiempo, además de completar los requerimientos mínimos en calidad y cantidad; por lo que hace a las condiciones del entorno son: la estabilidad macroeconómica, la seguridad suministrada por el Estado, la infraestructura, aspectos normativos y bienes públicos otorgados por el Estado en investigación y tecnología; en la medida en que están presentes estas condiciones, se encuentran productos exitosos.

Asimismo, la pequeña producción tiene algunas particularidades como son: el uso de mano de obra, un comportamiento de carácter eminentemente adaptativo ante los cambios del entorno y las decisiones productivas que dependen, en buena parte, de la estructura, necesidades y relaciones del grupo familiar y social al que se pertenece. En estos sistemas, la conducta de anticipación al futuro está prácticamente ausente, por lo tanto, es necesaria una organización con capacidad de copiar o emular a las asociaciones empresariales que operan a gran escala.

Los casos exitosos conocidos que involucran cambios rápidos e intensos en el ambiente de agronegocios, con la participación de pequeños productores, surgen de organizaciones híbridas, esto es, de asociaciones que integran un trabajo intensivo de tipo familiar con estrategias empresariales de gran escala, ya sea en los segmentos de procesamiento, comercialización o provisión de servicios productivos a los agricultores. Una organización híbrida puede asumir una estructura formal como sucede con las cooperativas, en las que coexisten empresarios grandes y medianos con pequeños.

Las principales características de las estructuras híbridas exitosas, es que asocian los instrumentos propios de la racionalidad empresarial y del cálculo lucrativo con las características de la pequeña producción, como la adaptación. En esta forma coexisten mecanismos de acumulación, de conocimiento, investigación, capacitación y comercialización, junto con normas de incentivos, sanciones y de reciprocidad para el apoyo de

los procesos de cambio, modernización, emulación y aprendizaje. El agente activo en estas estructuras simbióticas exitosas puede ser, tanto uno o varios agentes empresariales, formas organizativas con tradición acumulativa o, en casos excepcionales, el Estado o los gremios.

Los vínculos de agronegocios que se generan en el seno de esta estructura simbiótica son más susceptibles de diversificar y desarrollo acorde con los cambios y las nuevas circunstancias de la globalización; la capacidad de cálculo y anticipación del empresario se aplica a las particularidades de la pequeña producción para generar nuevos instrumentos de conexión con el entorno.

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

Otro problema que plantea la investigación es el impacto del entorno macroeconómico, sectorial e incluso regional en el ambiente de agronegocios; este entorno se puede definir como la situación de los mercados y su relación con el desarrollo de los agronegocios, es decir, un mercado interno amplio, sólido y creciente, es una condición importante de avance en los vínculos de agronegocios.

VÍNCULOS DE AGRONEGOCIOS EN LOS CASOS ESTUDIADOS

En los casos estudiados existen dos aspectos importantes a evaluar: 1) el tipo de vínculos que surgieron en los últimos años como resultado de procesos de globalización, y 2) la forma como ha variado el contenido de los vínculos de agronegocios habituales.

En cuanto a los estudios de caso y el entorno macroeconómico, se hará referencia a los casos desarrollados para la investigación correspondiente a los aspectos siguientes: desarrollo de los vínculos de agronegocios y factores asociados con ello; impacto en cada una de las partes que participa y efecto de los vínculos de agronegocios en el nivel de vida de los productores.

De los 12 casos seleccionados, ocho corresponden a frutas y verduras, dos a procesamiento de lácteos y los dos últimos a productos como ñail y chili; además, seis involucran a materias primas intermedias para procesamiento industrial posterior y seis a los mercados finales. Esta composición es indicativa de los avances en las últimas dos décadas en los mercados internos y externos de lácteos, frutas y hortalizas, los cuales en términos generales registran un mayor dinamismo que otros productos de consumo tradicional como cereales o tubérculos y expresa el desarrollo de los mercados hacia la venta de productos de origen agropecuario.

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

Se pueden identificar cinco tipos de organizaciones en los casos analizados: cooperativas de primer grado (cinco casos); cooperativas de segundo grado (dos); asociaciones de productores (dos); empresas particulares de procesamiento y comercialización (dos) y empresas comunitarias (uno); la importancia e impacto de cada uno de los casos analizados se puede establecer por el tamaño de la actividad y el número de beneficiarios involucrados directos o indirectos.

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

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

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

La gran mayoría de sus miembros tienen niveles de escolaridad muy bajos. Los asociados de las cooperativas de Chile son una excepción, dado que entre ellos hay una proporción relativamente importante de productores calificados, aproximadamente 18%. En los países andinos prevalecen los niveles de educación primaria; los beneficiarios de El Salvador y Guatemala tienen grados más bajos ya que hace poco tiempo abandonaron su condición de analfabetos y están en el nivel de lectoescritura.

Las explotaciones primarias de los productores beneficiados se caracterizan por la diversificación, en casi la totalidad de los casos el producto comercial se cultiva en una parcela o área especializada de la finca, que permite aplicar una tecnología más intensiva; el resto se explota con cultivos diversos, tanto para la venta a los intermediarios locales como para autoconsumo.

ASPECTOS MACROECONÓMICOS DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS

Los aspectos que se analizan, tiene como fuente de información a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Estos aspectos y el entorno pueden influir en el avance del vínculo de agronegocios a través de la magnitud del mercado interno, del patrón de crecimiento productivo, del desarrollo de su capital social y humano y de las relaciones de intercambio que establece con otros países.

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

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

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

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

Otras variables que pueden incidir en el ambiente de agronegocios son las que se relacionan con la población y sus características socioeconómicas. Colombia tiene la mayor cantidad de población, seguida por Argentina; el grupo de países del Cono Sur tiene una menor proporción de población rural cuyo crecimiento es muy bajo o negativo, la población analfabeta es menor de 5%, una proporción mayor de 90% de la población rural tiene más de cinco años de educación y la pobreza afecta a menos de 25% del total de habitantes rurales.

En relación con estas variables, el comportamiento de Colombia se asemeja al de los países más pobres como reflejo de los problemas de violencia y de alta concentración del ingreso. Colombia, El Salvador y principalmente Guatemala tienen un elevado por-

centaje de población desnutrida; el analfabetismo es particularmente crítico en Ecuador, El Salvador y Guatemala, cerca de la mitad de los habitantes rurales de Colombia, El Salvador, Guatemala y probablemente Ecuador no han cursado más de cinco años de educación formal, en estos mismos países la pobreza rural y la miseria afecta a la mayoría de la población.

Para finalizar, algunos indicadores del grado de apertura de la economía, como es la relación entre exportaciones-PIB, y entre importaciones-PIB. Los índices más altos de intercambio en importaciones corresponden a los países con fuerte orientación minera, como son Chile y Ecuador, así como los países de América Central que destacan en la venta de servicios, a la par de la importación de bienes de consumo.

Se indica cuáles son los bloques comerciales con posibilidades de expansión en el mercado. De acuerdo con CEPAL, el bloque comercial de América Central, el Mercado Común Centroamericano (MCCA), representa 23% del total de exportaciones de los países miembros; sobresalen como país origen de las exportaciones Costa Rica, El Salvador y Guatemala los cuales suministran principalmente productos químicos y alimentos. El Bloque Andino significa 9% de las exportaciones para sus países miembros; se destacan como países exportadores Colombia y Venezuela. Por último, el MERCOSUR capturó 21% de las exportaciones totales de sus miembros, con la importante participación de Argentina y Brasil. Chile no participa en ningún acuerdo de integración regional.

La conexión de estos aspectos macroeconómicos y del entorno, relacionado con el vínculo de agronegocios, corresponde a los comportamientos siguientes: la casi totalidad de los casos que muestran buenos resultados económicos se explica porque los productos se destinan a nichos de mercado muy específicos, que no hacen parte de la tendencia depresiva de precios; por el contrario, los productos con mayor exposición a los mercados internacionales de productos básicos como ocurre con las frutas y granos, han debido afrontar los efectos negativos tanto de los bajos precios como devaluación de la moneda; la depresión de los mercados internos en los países, como resultado de las bajas tasas de crecimiento económico son igualmente una condición adversa para el desarrollo; la baja demanda afecta negativamente los resultados económicos y la posibilidad de que los vínculos de agronegocios persistan a largo plazo. Las otras variables del entorno que inciden en el vínculo de agronegocios son el nivel educativo y el grado de desarrollo humano y social; bajo circunstancias precarias como ocurre con la mayor parte de los países analizados, los vínculos de agronegocios se orientan a ejercer una labor redistributiva y de equidad que debiera corresponder al Estado, con los consiguientes sobrecostos administrativos. Los mismos beneficios del vínculo de agronegocios consisten en remediar parte de esta precariedad en las condiciones de vida, como el mejoramiento en la salud, vivienda y otros.

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

POLÍTICA SECTORIAL Y EL DESARROLLO DE VÍNCULOS DE AGRONEGOCIOS

Las políticas sectoriales de apoyo al sector agropecuario coinciden en una menor intervención directa del Estado, con el propósito de promover una mayor participación de los particulares en actividades que durante largo tiempo estuvieron a cargo del sector público. Se ha tratado de promover mayor apertura de las economías e integración a los mercados mundiales mediante una disminución de los aranceles, eliminación de cupos de importación de los distintos mecanismos de protección y de precios intervenidos; se han extendido acuerdos de comercio preferenciales ya sea por bloques o bilaterales que afectan el tamaño de la demanda.

En la reestructuración de las políticas de financiamiento al sector agropecuario, se dio prioridad al saneamiento de la cartera y se eliminaron los subsidios a las tasas de interés. Otras políticas que se desarrollaron de manera generalizada en los distintos países han sido la de bandas de precios, el financiamiento de mecanismos de almacenamiento y comercialización a los particulares, el desarrollo de la agricultura por contrato y el traslado de servicios como el de asistencia técnica y apoyo a la organización de agentes privados.

El impacto de la política sectorial en el vínculo de agronegocios se manifiesta, por una parte, en el debilitamiento de servicios necesarios para el desarrollo y permanencia de la actividad, como es el crédito de fomento, la asistencia técnica y la transferencia de tecnología; hay algunas excepciones a este patrón de comportamiento como ocurre con Chile y El Salvador, la política sectorial del primero fomenta de manera explícita el desarrollo de nuevos vínculos de agronegocios con la activa participación de la empresa privada y de las organizaciones gubernamentales que se orientan a realizar innovaciones tecnológicas, de gestión empresarial y de mercados.

Otras excepciones interesantes se observan en los casos de Las Queserías de Salinas en Ecuador y de Moras del Oriente en Colombia, en los que son agentes privados los que efectivamente han entrado a suplir las necesidades de servicios en materia de transferencia de tecnología, asistencia técnica, capacitación y crédito. Las universidades regionales y otras organizaciones de carácter horizontal, como cooperativas de servicios, desempeñan un papel importante al respecto. Las carencias en materia de financiamiento se suplieron mediante arreglos asociativos.

En una perspectiva favorable, los nuevos ámbitos de intervención directa o indirecta del gobierno han incidido en los vínculos de agronegocios a través de la promoción y desarrollo comercial, los gobiernos en general han apoyado los esfuerzos de desarrollo de mercados internacionales, así como el uso de información con el objeto de disminuir el riesgo y la vulnerabilidad de los productores.

Por cuenta de estos procesos, han surgido iniciativas para suplir vacíos en la oferta de crédito a través del desarrollo de formas de ahorro y créditos locales, como es el caso de Las Queserías de Salinas y de Moras del Oriente o de formas de negociación directa con programas de Cooperación Internacional, como es el caso de FECOAGRO.

El desarrollo comercial a partir de los vínculos de agronegocios merece una mención especial. Las organizaciones que han surgido o persistido en los últimos diez años

deben considerar de manera explícita una política comercial para facilitar el acceso a los mercados.

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

En los distintos países se observan grados variables de relación de los vínculos de agronegocios con las políticas sectoriales, el conjunto de los países coincide en mantener un apoyo explícito, en mayor o menor medida, tecnológico de la producción primaria que se manifiesta en una mayor frecuencia de vínculos de agronegocios entre las organizaciones productivas con entes estatales que prestan este tipo de servicios, principalmente asistencia técnica y capacitación. Los países han tratado de avanzar en acuerdos de competitividad y alianzas públicas y privadas a partir de los principales rubros de la producción agrícola y agroindustrial.

En Chile, se benefician de una clara definición política y económica de apoyo a los procesos agroindustriales en el marco de la apertura comercial que se manifiesta en el desarrollo e impulso a las cadenas y vínculos agroindustriales con pequeños productores. COOPERUMO financió un estudio estratégico para la organización y un estudio de mercado para apoyar la comercialización de la producción campesina. A través de los programas de transferencia de tecnología y, como resultado del estudio de mercado, se instaló un puesto de venta directa para la comercialización de fruta; así mismo, logró el financiamiento parcial para el empaquetado de frutas y hortalizas.

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

Otro caso es el de AZULES en El Salvador, el sector público a través del Ministerio de Economía y de la organización de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, impulsa un conjunto de acciones a su favor; a su vez, el Ministerio de Agricultura impulsa un programa de reconstrucción y reconversión del Sector Agropecuario, en el cual el añil es uno de los rubros objeto de fomento, así como pastas y concentrados de chile.

Colombia presenta una formulación explícita de políticas de acuerdos y compromisos de competitividad en las cadenas; sin embargo, tales acuerdos se han venido realizando a lo largo del tiempo con distintos niveles de prioridad y compromisos. Para el caso de las frutas, los acuerdos de competitividad son recientes y, por lo general, se trata de esfuerzos localizados en los que participan tanto los productores como algunas reconocidas empresas procesadoras y comercializadoras. Las empresas tienen vinculación con PROEXPORT, organismo que cuenta con programas de promoción de las exportaciones para la pequeña y mediana empresa a través de ΕΡΟΡΥΜΕ; en el marco de este programa, se fomenta el desarrollo de mercados externos y se suministran créditos con este propósito.

En Argentina, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) desempeña un papel importante en la creación de FECOAGRO y en la política de capacitación, formación y aprendizaje en diversos campos sociales y productivos. Hay dos programas estatales que sobresalen y permiten establecer la base de apoyo para FECOAGRO: la Unidad de Minifundio y el programa Pro Huerta, los cuales intervienen en tres áreas de apoyo a las cooperativas: tecnología, organización y comercialización. Otra política de apoyo a FECOAGRO es el diferimiento impositivo que consiste en la adquisición de tierras para las cooperativas con recursos de carácter tributario. La Ley de Promoción Industrial y Agrícola contempla la posibilidad de que los impuestos al valor agregado y a las ganancias sean invertidos en proyectos agrícolas.

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

TIPO DE VÍNCULO DE AGRONEGIOS EN LOS ESTUDIOS DE CASO

Todos los casos estudiados tienen un vínculo básico entre el productor y una estructura organizativa formal o informal, dicha estructura es en tres de los 12 casos, principalmente de tipo comercial para la exportación, en ocho casos se trata de estructuras que realizan principalmente algún tipo de procesamiento antes de la comercialización y, en un caso, es una estructura orientada principalmente al suministro de servicios a la producción.

El segundo tipo de vínculo de agronegocios generalizado a todos los casos, es entre la estructura organizativa y el siguiente eslabón de la cadena que se encarga de procesar o de comercializar, interna o externamente, el producto, con excepción de un caso, la mayoría no tiene participación alguna en dicho eslabón de la propiedad.

Aunque sería de esperar que en todos los casos hubiese algún tipo de vínculo con el gobierno, en dos de los 11 casos no ocurre así, en los demás, este vínculo no tiene la misma intensidad ya que al menos en otros cuatro es una relación débil, esporádica o tangencial. Son principalmente las cooperativas e iniciativas para hacer frente a situaciones catastróficas, como en América Central, en las que prevalecen más fuertes los vínculos con el gobierno.

Los vínculos de la organización con terceros se establecen para complementar la prestación de servicios a los beneficiarios, principalmente en programas de transferencia de tecnología, asistencia técnica y capacitación o también en financiamiento, se trata de vínculos complejos que se realizan de manera simultánea.

Se investigó el papel que han representado los líderes en el desarrollo de los vínculos de agronegocios. Es factible que sean aquellas regiones en las que hay intercambios previos de tipo social o asociativo y crean un ambiente favorable para el desempeño de los líderes; los principales ejemplos son los de Las Queserías de Salinas y el de Moras del

Oriente, en cada uno se destacan con claridad uno o dos líderes; en el caso de FECOAGRO, Argentina, el liderazgo surge de manera menos espontánea que en Ecuador o Colombia, ya que se trata de técnicos del INTA, quienes empiezan a trabajar con un pequeño número de obreros desocupados y sin tierra.

En cuanto a los vínculos de agronegocios con organismos gubernamentales y dado que a estos se les considera entidades públicas, nacionales, locales o regionales que de alguna manera establecen relaciones con las organizaciones que se analizan, los vínculos más frecuentes los establecen dos grupos de países; por un lado, aquellos con una política explícita de fomento y desarrollo a los programas agroindustriales y comerciales, como Chile, y los países centroamericanos, asociados o de manera complementaria con la cooperación internacional, la gestión más explícita es en la medida en que obliga a la formación y desarrollo de agentes privados.

Los vínculos de agronegocios con los particulares cubren principalmente dos frentes: el de carácter técnico y el empresarial; participan dos tipos particulares: por una parte están organizaciones de servicios como cooperativas o particulares, por otra parte, organizaciones privadas que buscan apoyar el desarrollo rural y a su población, como universidades regionales, centros tecnológicos y asociaciones sin ánimo de lucro. Las organizaciones que se caracterizan por una relación nula o débil con el gobierno son las que más relaciones establecen con los particulares. No siempre este tipo de nexos significa erogaciones explícitas para la organización, ya que usualmente incorporan acuerdos comerciales, como ocurre con los inversionistas particulares que hacen sociedades temporales.

Debido a la importancia que tiene en algunos países, se debe destacar la presencia de la cooperación internacional; el apoyo surge ante situaciones extremas de pobreza y violencia como ha ocurrido en los países centroamericanos; esta cooperación logra contrarrestar, hasta cierto punto, el retiro de la intervención directa del Estado ya que su apoyo se extiende hasta el suministro de donaciones y para apoyo directo a la producción. En tres casos analizados, la cooperación internacional desempeñó un papel líder o protagónico en la creación de las organizaciones asociativas. Con este propósito se otorgó apoyo a la creación de estructuras organizativas, financiación para infraestructura y recursos para los productores.

Un caso relevante de sinergias entre la cooperación internacional y los pequeños productores es el de FECOAGRO, Argentina, que negoció directamente en 1993 un convenio de financiamiento y cooperación técnica con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a partir del cual se ha desarrollado un sistema de créditos microempresariales.

En los casos estudiados, las relaciones más importantes para el productor son aquellas que crea con la organización, la cual puede ser más o menos influyente en la medida que ofrece una mayor gama de servicios y posibilidades a sus socios, el servicio más importante que de manera generalizada ofrecen todas las organizaciones a sus beneficiarios es la comercialización y, en orden de importancia, la transferencia de tecnología, capacitación y asistencia técnica. Las organizaciones que ofrecen mayor diversidad de servicios a los beneficiarios son las cooperativas de Chile, en segundo lugar se destacan las organizaciones que han desarrollado vínculos de tipo asociativo y regional, como Las Queserías de Salinas, las cooperativas de Argentina y los productores de mora, siguen

en importancia las organizaciones que se benefician de programas especiales de ayuda y apoyo nacional e internacional, en Centroamérica y, por último, están las organizaciones particulares que producen yuca, uchuva, chile y limón.

En los acuerdos entre productores y terceros, el grado de innovación es prácticamente inexistente, se utilizan los servicios para abastecerse de lo esencial para la producción, como financiación, insumos, apoyo técnico y comercialización, este uso particular de servicios usualmente causa mayores costos a los productores, la demanda es restringida, ocasional o no siempre favorable al productor. Como ocurre con algunas cooperativas, la venta por parte de los socios a comerciantes particulares causa perjuicio a estas organizaciones por cuanto rompe con los compromisos de fidelidad establecidos.

IMPACTO DE LOS VÍNCULOS DE AGRONEGIOS

En cuanto al impacto generalizado de los vínculos de agronegocios para los productores, son los siguientes: tienen oportunidad de participar en las decisiones de producción y negociación, esto es por la estructura participativa que prevalece en la mayor parte de las organizaciones, o por la misma actividad que se desarrolla para que el productor mejore su capacidad de gestión empresarial; otro es su capacidad para incidir positivamente en el empleo regional y, por supuesto, en el uso de mano de obra familiar.

Algunas de las organizaciones tienen programas definidos de salud, vivienda, empleo femenino y dotación de infraestructura. Se destacan los casos de FECOAGRO en Argentina, de Las Queserías de Salinas en Ecuador y de Moras del Oriente en Colombia. Los programas de apoyo trascienden el ámbito individual de las familias y llegan hasta el mejoramiento de la infraestructura de servicios del municipio o provincia.

Los vínculos de agronegocios pueden impactar a través del desarrollo de nuevas habilidades en la estructura organizativa y económica. En los estudios de caso analizados la totalidad de las organizaciones han debido desarrollar habilidades para la gestión empresarial y en la capacidad organizativa para avanzar en tres frentes: planificación de la producción de los asociados y del conjunto de la organización; en la adopción de políticas explícitas de desarrollo comercial que demandan por igual avances en la calidad del producto, ya sea como materia prima o procesado, y en el desarrollo de estrategias para hacer frente al riesgo creciente, en términos asociativo e individual.

Otro aspecto en el cual las organizaciones han desarrollado habilidades es en la gestión de relaciones, la cual se manifiesta en la misma diversificación de vínculos de agronegocios hacia otras estructuras organizativas similares –cooperativas que negocian con cooperativas– y hacia terceros, incluida la cooperación internacional.

En cuanto a los resultados económicos en los vínculos de agronegocios analizados, son positivos en ocho de los 12 casos analizados. La principal característica de las organizaciones económicamente exitosas es que tienen costos administrativos bajos en lo que concierne a la prestación de servicios, por cuanto se prestan con el subsidio o la financiación del gobierno o de la cooperación internacional, otra característica común a la mayoría es que el mercado final es principalmente interno.

LIMITANTES AL DESARROLLO DE VÍNCULOS DE AGRONEGOCIOS

En los niveles de la economía se encuentran limitantes al desarrollo de vínculos de agronegocios en los aspectos macroeconómicos y del entorno, en el manejo de las políticas sectoriales, en las relaciones público-privadas, en las condiciones regionales y en los aspectos de carácter organizativo y microeconómico. La política macroeconómica inhibe el desarrollo de los vínculos de agronegocios en la medida que la economía tiene efectos persistentes de revaluación de la moneda nacional, así como bajas tasas de crecimiento económico y generación de empleo. El principal efecto adverso se observa en los malos resultados económicos de las organizaciones.

Desde la perspectiva sectorial, los pequeños productores raramente se benefician de la investigación básica en los distintos campos ni de programas piloto innovadores que se orienten a favorecer su condición competitiva en relación con los demás productores empresariales, por lo que hace falta una interacción activa, que establezca sinergias entre el sector público y privado para beneficio de los productores, puede significar que efectivamente el sector público destaque y promueva aquellos agentes con capacidad para establecer nexos que se requieren en los vínculos de agronegocios.

Bajo las circunstancias de pobreza y miseria de la mayor parte de estos países, los vínculos se orientan a ejercer una labor redistributiva y de equidad que debiera corresponder al Estado, los mismos beneficios del vínculo de agronegocios consisten en subsanar esta precariedad en las condiciones de vida mediante programas de mejoramiento en nutrición, salud, vivienda y otros. Adicionalmente deben considerarse los grandes vacíos y deficiencias en los niveles de educación y calificación de la población, de los trabajadores y propietarios rurales.

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

EVOLUCIÓN EN EL CONTENIDO DEL VÍNCULO DE AGRONEGOCIOS

En todos los casos analizados hay dos vínculos de agronegocios principales que son: el vínculo entre el productor y la empresa procesadora o comercializadora y el vínculo entre la empresa procesadora y la comercializadora. Estos ejes nodales definen el tipo de acuerdo contractual y la red de relaciones involucrada. Además, hay otros vínculos de agronegocios denominados emergentes, ya sea porque dependen de los vínculos núcleo o porque son complementarios, marginales o recién empiezan a surgir; es en estos últimos donde existen las principales novedades en cuanto a los vínculos de agronegocios.

Se destacan los frentes de innovación en vínculos de agronegocios siguientes: 1) en provisión de servicios a los productores y a las empresas; 2) de apoyo y desarrollo

comercial que incluye nexos con las cadenas de comercialización como supermercados o empresas comerciales en el exterior; 3) la integración de eslabones en la cadena agroindustrial que incorpora servicios a la cadena en transporte de frío, empaque y promoción a las exportaciones agroindustriales, y 4) la inversión que incluye inversionistas particulares que se vinculan, ya sea con la empresa asociativa directamente o con los productores.

Estos vínculos emergentes innovadores se afianzan en la medida que se institucionalizan y formalizan y, por tanto, reciben apoyo público y privado, para financiación, normatividad, dotación de infraestructura y tecnología. Por el contrario, la falta de apoyo y definición de políticas en torno a los vínculos innovadores los deja en un nivel puramente experimental o de ensayo. Así sucede con el arriendo de cultivos permanentes, una modalidad observada en el caso de Moras del Oriente, pero que no deja de ser una experiencia aislada.

Un vínculo interesante que históricamente resurge de manera circunstancial en la producción agropecuaria comercial, es con inversionista quienes expanden la acción de las empresas procesadoras mediante sociedades a término fijo, estas sociedades pueden decidir la inversión para ampliar el suministro a un mercado potencialmente atractivo y pueden involucrar a los pequeños productores que carecen de capital.

Las exigencias de calidad y cantidad son mayores cuando se trata de productos para exportación o con mercados establecidos, las organizaciones deben garantizar la compra de todo el volumen acordado a precios remunerativos respecto a la calidad, estos compromisos mutuos de cantidad, calidad y precio aumentan la situación de riesgo para las dos partes que participan en el vínculo de agronegocios, ello ha obligado a ampliar las habilidades gerenciales de los productores y de la organización en lo que concierne a planificación previa de la producción y el suministro de insumos, tales como semillas y abonos.

Los frentes de intervención de las estructuras asociativas han ganado en diversidad y complejidad en la medida que deben suplir la deficiente presencia del Estado; en los casos de mayor alcance que se analizaron, las organizaciones asociativas atienden prácticamente todos los frentes básicos, no sólo de la producción sino incluso del bienestar de las familias, también han debido adoptar mecanismos ágiles para subsanar algunos vacíos.

Las negociaciones con estructuras comerciales altamente competitivas afectan a las organizaciones así como a los productores, a partir de costos de transacción o negociación no explícitos en que incurren, tales como los créditos a los comerciantes que se prolongan hasta un mes; las cooperativas de igual manera, pierden competitividad en relación con sus proveedores-socios en la medida en que otros particulares están en capacidad de pagar mejores precios o realizar pagos al contado.

No ha sido posible verificar la disponibilidad de un conjunto de incentivos y sanciones a los socios de las organizaciones ante situaciones de deslealtad y de poco compromiso, por el contrario, en varios casos las cooperativas han pasado por situaciones críticas ante el bajo compromiso de sus socios o directivos, y han debido reestructurarse.

Los agentes comerciales que operan individualmente tienden a sustituirse por empresas de comercialización que son capaces de intervenir activamente en la gestión de

venta del producto, a través del transporte, empaque, etiquetado, control de calidad y el suministro de crédito para financiar compromisos previos o realización de acuerdos.

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

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

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

VÍNCULOS DE AGRONEGIOS EN LOS PAÍSES SELECCIONADOS

ARGENTINA. FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN (FECOAGRO)

FECOAGRO es una cooperativa de primer grado integrada por más de 400 familias de pequeños productores agropecuarios, que decidieron llevar a cabo un ambicioso proyecto de organización, capacitación e incorporación de tecnología. Se creó en 1992 con el propósito de aumentar su ingreso a través de mejoras en la producción, productividad, comercialización y líneas de diversificación. En términos productivos, su tradición ha estado en la viticultura, sigue en importancia la producción de aceite de oliva y de aceitunas en conserva.

Es así que surge una iniciativa organizativa por parte de un grupo de obreros rurales, campesinos sin tierra y técnicos del INTA; al inicio se atendió en forma prioritaria la capacitación, para ello se contó con el apoyo de la Universidad Nacional de San Juan, de la Federación Agraria Argentina y de la Dirección Provincial de Cooperativas.

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

Uno de los vínculos interesantes del caso de FECOAGRO, es el que estableció en 1993 directamente con el BID, a fin de ejecutar un convenio de financiamiento y cooperación técnica, de esta manera se instrumentó un sistema de créditos microempresariales. Así fue como obtuvo un crédito para la creación de un Fondo Rotatorio con el propósito de financiar pequeños proyectos productivos y para la construcción de una planta de procesamiento de semillas.

CHILE. COOPERATIVA CAMPESINA INTERCOMUNAL (COOPEUMO)

COOPEUMO es un caso complejo de vínculo de agronegocios; es una cooperativa campesina localizada a 155 kilómetros de Santiago que tiene como objetivo prestar servicios a los productores de paltas y cítricos para exportación; se fundó en 1969 como parte del proceso de reforma agraria. Con la inestabilidad política y económica que comienza en septiembre de 1973, pierde el apoyo estatal como expresión del alejamiento del Estado en la promoción y apoyo de las organizaciones campesinas, por lo que entra en un periodo de estancamiento progresivo, entre 1977 y 1980 llega a una etapa de casi total inactividad.

En 1981 se inicia un proceso de reactivación, la cooperativa consigue la aprobación de un proyecto propio financiado por la *Interamerican Foundation*, que proporciona autonomía de funcionamiento a la cooperativa con un Fondo Rotatorio de crédito y financiamiento para gastos de operación. Los objetivos de la cooperativa se orientan hacia el mejoramiento del ingreso de las familias campesinas, educar y capacitar permanentemente a los socios y consolidar a la cooperativa como empresa; la cooperativa tiene 437 socios activos, pero además atiende otras 171 familias con programas de transferencia de tecnología con apoyo del Estado.

Tiene seis tipos de vínculos de agronegocios: con el productor asociado; con el no asociado; con el gobierno; con la cooperación internacional; con particulares y con otras empresas asociadas creadas por la misma cooperativa. Estos diversos vínculos se orientan a suministrar apoyo técnico, empresarial, comercial y en dotación de infraestructura.

Entre los servicios innovadores con que cuenta la cooperativa están: el servicio tributario contable, el cual suministra la asistencia técnica necesaria para el cumplimiento de las regulaciones sociales de los trabajadores y el manejo de las declaraciones mensuales y anuales del impuesto al fisco; el servicio de información, con la asistencia técnica de FAO que creó un Centro de Información y de Gestión Empresarial, el cual pone a disposición de los pequeños productores la mayor cantidad de información para ayudarlos en la toma de decisiones.

COOPEUMO es la cooperativa campesina de mayor desarrollo económico de Chile con varias fortalezas, es un equipo técnico propio de gran capacidad con idoneidad para elaborar proyectos, establecer vínculos con el exterior y gestionar recursos.

COOPERATIVA CHACAY

Está localizada a 375 kilómetros al sur de Santiago, Chile, nace en 1968 como parte del proceso de reforma agraria; sus objetivos iniciales fueron promover el desarrollo económico, social y cultural de sus socios. Llegó a tener más de 2,000 socios, pero la cooperativa se debilita a partir de 1973, en 1990 y 1991 llega a una etapa de casi quiebra total. Actualmente tiene 90 socios activos, pero además atiende Programas de Transferencia de Tecnología con aportes del Estado a otras 70 familias. Los principales productos y servicios de la cooperativa son agricultura por contrato para hortalizas y frambuesas, servicio de procesamiento y servicios técnicos, empresariales y de comercialización.

El énfasis de la cooperativa está en contratos o vínculos con agroindustrias, además de los vínculos con los productores; los resultados económicos con las distintas agroindustrias son variables, como resultado de las condiciones económicas y de mercado. A partir del año 2000, con la instrumentación de la Planta Agroindustrial de la Cooperativa Chacay comienza una nueva etapa de desarrollo de la cadena, es decir, la cooperativa procesa una gran parte de la producción.

Los efectos favorables de estos vínculos de agronegocios se manifiestan de varias formas: 1) los productores han mejorado sus ingresos así como su calidad de vida y la de sus familias; 2) ha mejorado el poder de negociación y ampliado la diversidad productiva; 3) se ha fortalecido organizativamente; 4) ha potenciado sus posibilidades mediante los acuerdos con el gobierno y con las agroindustrias, además, dispone de materia prima de mejor calidad, a menor costo.

Sin embargo, se observan algunas limitantes debido a la crisis económica, hay desconfianza por parte del productor debido a la reducción de precios en relación con otras temporadas; ha experimentado dificultades por la falta de capital de trabajo para financiar programas de producción, la crisis en el mercado internacional, la arbitrariedad en las condiciones de negociación y lentitud en las innovaciones administrativas.

ECUADOR. LAS QUESERÍAS DE SALINAS

Este caso es uno de los más representativos de una experiencia exitosa entre los proyectos de desarrollo rural de Ecuador; a diferencia de los otros casos, la relación se establece entre dos comunidades: la de Salinas y la comunidad religiosa. En 1978 se instaló la primera quesería rural en la parroquia de Salinas, el núcleo inicial del proyecto de Queserías Rurales; actualmente existen 70 en las que trabajan 120 campesinos capacitados; las plantas del proyecto a escala nacional procesan alrededor de siete millones de litros de leche al año beneficiando a unas 1,200 familias de productores. Las queserías se encuentran localizadas en la región central de la serranía ecuatoriana. La parroquia de Salinas debe su nombre a las fuentes de agua mineral y salobre que brotan del suelo.

La organización social desarrollada alrededor de estas empresas comunitarias es compleja; forman parte de ella FUNORSAL (Fundación de Organizaciones de Salinas), que integra a 28 organizaciones y tiene por objeto apoyar, asesorar y capacitar a las entidades que agrupa y mejorar la capacidad de negociación con instituciones financieras para obtener ayuda externa. De esta variedad de organizaciones se han establecido vínculos de agronegocios que se manifiestan en apoyo organizativo al productor y a la comunidad, mejoramiento del nivel de vida y de la infraestructura; las queserías representan una de las actividades más importantes que se ejecutan por esta interacción.

A partir de la producción de las queserías se establece una red de distribución que incluye una tienda para la venta al público, relaciones con una cadena de supermercados, ventas a través de socios y en tiendas cooperativas. Entre las particularidades interesantes de los vínculos de agronegocios a partir de la comunidad de Salinas se destacan aquellos de beneficio comunitario, como la propiedad y usufructo de las tierras, de activos tales como ganado, fábricas y tiendas, los que en general trascienden al mejoramiento del nivel de vida de la población en su conjunto.

LAS PROCESADORAS DE ALMIDÓN DE YUCA

El almidón dulce y seco de yuca es elaborado por alrededor de 230 rallanderías de las Parroquias Calderón y Canuto, en su mayoría cuentan con un sistema de procesamiento semiartesanal que elaboran el almidón dulce y seco de yuca; del proceso de extracción se obtienen varios subproductos como la cáscara que sirve de alimento animal, la cachaza y el bagazo que se venden para la producción de alimentos balanceados. Esta actividad genera empleo directo a cerca de 1,380 personas que trabajan en 230 rallanderías en la provincia de Manabí. Se calcula que en 2001 las rallanderías elaboraron el equivalente a 2,400 toneladas métricas de almidón seco.

La iniciativa surge entre 1985 y 1993 a partir de la acción de varias organizaciones, las cuales suministran apoyo técnico a las actividades de procesamiento, gestión empresarial, capacitación y calidad; dando origen a la Unión de Productores y Procesadores de Yuca. Actualmente opera como procesadores de yuca independientes (212 rallanderías, de un total de 230); así como Asociaciones de Productores y Procesadores de Yuca que se agruparon para obtener mejores precios, esta asociación tiene 34 socios y es dueña de una rallandería mecanizada.

Los principales vínculos de agronegocios se establecen entre los productores de yuca y las procesadoras, entre las procesadoras y los comerciantes, así como empresas procesadoras locales. Los productores siembran la yuca en áreas marginales, la mayoría son pequeños agricultores que cultivan en las laderas. El impacto del vínculo de agronegocios ha sido principalmente económico. No se observan mayores avances en la organización con excepción de una iniciativa reciente de 17 productores para asociarse a fin de realizar negocios con un empresario colombiano. Hay algunos avances en la planificación de la actividad, en actividades comunitarias como el pelado de la yuca y modernización de la infraestructura de procesamiento.

COLOMBIA. LA EXPORTADORA DE UCHUVA DEL SUMAPAZ

Hacia 1985 en Bogotá, Colombia, se crearon dos empresas de carácter familiar, FRUTIERREZ y OCATÍ como exportadoras de frutas tropicales, así fue como inició la exportación de la uchuva, que tiene un nicho especial en el mercado de Alemania, Canadá, Israel y Japón. Actualmente hay aproximadamente 250 productores dedicados al cultivo de esa fruta en la región, además de las exportadoras. FRUTIERREZ, entidad asociativa que participa en el vínculo de agronegocios tiene 50 operarios de planta en la región de cultivo, el promedio de venta es de aproximadamente 400 toneladas mensuales de las cuales 70% se destina a la exportación y el resto al mercado interno.

Entre los agentes que participan en el vínculo de agronegocios se encuentran los siguientes: las exportadoras, quienes trataron de producir la fruta en cultivos propios, pero debido a los requerimientos de mano de obra y al conocimiento de los agricultores, decidieron vincularlos con el negocio. El agricultor debe vender toda la producción a la comercializadora y se establecen los requerimientos de calidad. La comercializadora paga al contado o en cheque a 15 días y se comprometen a comprar toda la producción, actualmente FRUTIERREZ cuenta con 80 proveedores. Han establecido otros vínculos con las entidades de crédito, los almacenes de insumos e inversionistas con los que realizan sociedades o compañías.

El impacto más notable del vínculo entre productores y comercializadoras es una mayor capacidad de negociación, además de la generación de empleo en la región ya que el cultivo es intensivo en uso de mano de obra, la cual proviene principalmente de la familia. Las exigencias de calidad y oportunidad han trascendido hasta la negociación cuidadosa de las tierras que se utilizan en arriendo o en compañía, ya que su calidad es fundamental para los buenos resultados de la cosecha.

MORAS DEL ORIENTE

Este caso se localiza en el departamento de Antioquia, a 30 minutos de Medellín; corresponde a una cultura particular en Colombia debido a su origen poblacional, de migrantes blancos libres de todo lazo de servidumbre que construyeron una economía próspera como propietarios. Este caso se origina en la mitad de los años setenta, cuando un líder comunitario crea una alternativa económica mediante la agroindustria de frutas, inicia como productor y comercializador de varios productos agrícolas; posteriormente, se une con aproximadamente 40 agricultores de la región y se especializa en la producción de moras.

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

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

- Vinculación con los productores proveedores: el productor puede actuar como proveedor, socio o arrendatario de los cultivos ya establecidos. A través de su empresa incentiva el cultivo mediante asistencia técnica, financiación y capacitación;
- Con la Junta de Acción Comunal del Municipio, en la región del Guarne: a través de la Junta se ha logrado la construcción de la escuela, carretera y el mejoramiento de la vivienda;
- La cooperativa COAGROANTIOQUIA, mediante la cual suministra crédito en insumos a los productores de mora, con pagos acordes a las condiciones de los productores y sin intereses;
- Con entidades gubernamentales tales como SENA, CORPOICA, PROEXPORT, CCI, las cuales apoyan con información, tecnología, capacitación y fomento a la comercialización, y
- Con organizaciones privadas regionales tales como las universidades que le apoyan en la parte técnica.

Entre los aspectos novedosos de este vínculo de agronegocios está la creación de un Fondo de Inversión con 15% de las utilidades. Se utilizó inicialmente para promover el cultivo entre nuevos productores sin ningún compromiso contractual. Moras del Oriente ha planteado como una propuesta futura la posibilidad de conformar otro fondo semejante para pensión de los productores.

COSTA RICA. ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN E INDUSTRIALIZACIÓN DE LÁCTEOS (APILAC)

Es una agroempresa que se desarrolla en la zona sur de Costa Rica en beneficio principalmente de pequeños y medianos productores. Esta organización se creó en 1993 con la adquisición de una cooperativa de lácteos, agrupa a 136 pequeños y medianos productores; de estos, 79 son socios de la empresa. Entre los servicios que garantiza a los productores se encuentran acopio y comercialización segura de la leche, procesamiento, suministro de insumos, canalización de préstamos para la producción y servicios técnicos como inseminación artificial.

APILAC produce para el mercado interno cerca de 40 productos distintos, entre los que se destacan la leche fluida, leches saborizadas, natilla, quesos de tres variedades, helados y bebidas.

Los resultados económicos de APILAC son positivos y entre sus impactos más sobresalientes se encuentran la generación de empleo, ingresos estables para las familias, capacitación técnica y promoción para los procesos de modernización.

GUATEMALA. COOPERATIVA CUATRO PINOS

Está localizada a 35 kilómetros de la ciudad de Guatemala, la estructura agrícola donde opera es el minifundio y la población es indígena; 10% del área cultivada está dedicada a la producción de distintas verduras, el resto a maíz y frijol. Se dedica a la exportación de vegetales frescos como arveja china, ejote francés, zucchini, alcachofa, tomate, manzano y chile pimiento, principalmente a EUA y Reino Unido, tiene un total de 580 socios productores y un área de siembra de 350 hectáreas por temporada. Inicia sus actividades luego del terremoto de 1976 que destruyó numerosos pueblos; en 1979 se crea su estructura legal con 21 miembros empezando con los cultivos de verduras para exportación, el mercado objetivo es EUA.

Se vincularon con organizaciones extranjeras y exportadores privados suizos. Las instituciones públicas de Guatemala proporcionaron la tecnología agrícola y el crédito para los productores; la cooperativa tiene como propósito organizar la producción de hortalizas para exportación, proporcionar extensión en campo, suministrar insumos, efectuar la recolección, selección y almacenamiento de los productos, además, realiza exportaciones a los mercados europeos y de EUA.

En la cooperativa se destaca el papel que desempeñan el Departamento Agrícola y el Comité Agrícola los cuales realizan la planeación de la producción a partir de contratos; se pueden incluir, como principales factores de éxito, el apoyo del Grupo Suizo para la creación y organización de la cooperativa, el desarrollo comercial en mercados internacionales, la cooperación nacional e internacional y una buena demanda de los cultivos que se exportan.

COOPERATIVA EL LIMÓN

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

Fue creada por iniciativa parroquial en 1993 y cuenta con 25 miembros, tiene como beneficiarios indirectos a otros productores que venden limón a la cooperativa, emplea a 135 trabajadores, cuenta con un departamento de asistencia técnica que brinda asesoría a los productores; además, suministra material vegetativo mejorado. El limón deshidratado se obtiene mediante procesos artesanales, removiendo la humedad por medio del uso de la energía solar, los principales países compradores son árabes y EUA.

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

capacitación y crédito. Los compradores del producto son grandes exportadores, la cooperativa ha tratado de ampliar su mercado a través de misiones comerciales y participación en ferias mundiales; el Ministerio de Agricultura, a través de PROFruta, ha buscado alternativas de procesamiento del limón a fin de diversificar el mercado.

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

EL SALVADOR. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE AÑIL AZULES, EL SALVADOR

El caso de esta agrupación es reciente, trabaja con un colorante natural que cuenta con un nicho especial de mercado, su importancia decayó por la sustitución con productos sintéticos, con mejor capacidad competitiva por sus bajos precios y buenas propiedades para la industria, sin embargo, la demanda de productos sintéticos ha perdido posiciones frente a los productos naturales y, por esta razón, el añil se ha destacado como un producto promisorio a partir del cual se puede propiciar un proceso de desarrollo agroindustrial.

El proyecto comienza en 1992 cuando se plantea el rescate cultural del añil. El gobierno alemán, a través de la GTZ, financia en 1995 el apoyo técnico y de comercialización con la contraparte nacional, AGRONATURA. En 1999, a instancias del grupo AGRISAL, se inicia un proceso de apoyo sistemático al sector añilero. En el año 2000 el IICA asume la coordinación del proyecto de reactivación del cultivo y procesamiento del añil. En esta forma, se constituye una red empresarial denominada AZULES. La asociación es un grupo heterogéneo compuesto por productores independientes, empresas privadas, cooperativas y grupos indígenas, cuenta con 20 asociados que explotan 129 hectáreas de varios cultivos. Ocho de los asociados cuentan con planta de procesamiento rústica, que les permite, además de procesar su propia materia prima, prestar este servicio a otros productores que carecen de infraestructura.

El área de influencia del proyecto comprende todo el territorio nacional de El Salvador, la mayoría son pequeños productores con un bajo nivel de educación e ingresos, una minoría lo conforman profesionales y empresarios con un nivel de ingresos medio o alto y educación superior, que participan en otras actividades agroindustriales o tienen negocios propios.

Entre los vínculos de agronegocios que se destacan están los de la cooperación internacional y el apoyo del Ministerio de Agricultura, a partir de estos vínculos se ha logrado un apoyo organizativo, logístico y técnico. La Asociación avanzó en la capacidad de negociación a través de los procesos de comercialización que ha emprendido y en el mejoramiento de la calidad del producto.

SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL (SOCOAGRO)

Es una empresa agroindustrial creada en 1998, cuyo negocio se orienta básicamente a la adquisición y procesamiento de chile tabasco para la elaboración de pasta, un producto intermedio que se vende como materia prima a empresas alimenticias nacionales e internacionales. La organización es resultado de la iniciativa de cuatro cooperativas de agricultores ubicadas en la zona de San Juan; en su inicio fue apoyada por el Instituto Salvadoreño de Educación y Asistencia Cooperativa (ISEAC), por la Fundación Canadiense contra el Hambre y por la antigua Oficina de Cooperación Canadiense. Está integrada por 12 accionistas de los cuales ocho son representantes de cuatro cooperativas, los cuatro restantes son extécnicos de ISEAC.

Los beneficiarios directos son entre 100 y 200 productores de chile tabasco, se cultiva un máximo de 38 hectáreas por año, a los productores se les compra el total de la producción pactada según la calidad acordada previamente; la sociedad cooperativa funciona como procesadora y comercializadora a la vez. Se han realizado contactos con organismos internacionales de apoyo y también con la iglesia anglicana.

Los productores son pequeños, la mayor parte son analfabetos, con un bajo nivel de ingresos, la mayoría se dedica a la agricultura y tienen cultivos de subsistencia como maíz, frijol, sorgo y hortalizas. El procesamiento del chile es industrial y la comercialización mayorista se realiza a través de grandes empresas; se han tecnificado algunas áreas en el uso de sistemas de riego con la consiguiente capacitación a los productores en el manejo de los equipos y uso eficiente del agua. Se espera que el proyecto contribuya a la diversificación y mejoramiento de las fuentes de ingreso.

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

Los estudios analizados muestran que es posible, mediante pequeños productores agrupados en organizaciones asociativas, desarrollar vínculos de agronegocios; asimismo, indican que su desarrollo es incipiente y no tiene la complejidad y diversidad que exige un entorno competitivo.

El tipo de vínculos de agronegocios que se requieren para un entorno más competitivo enfatiza en la gestión empresarial, hacia la conexión con nuevos eslabones de agregación de valor, como la agroindustria o los servicios, y hacia el desarrollo de nuevos mercados. Este tipo de vínculos novedosos, emergen de una manera marginal o colateral, en la medida que se logra promoverlos mediante la intervención de entes públicos o privados, así como la creación de normas e instrumentos. Estos vínculos se convierten en mecanismos eficaces para la integración de los pequeños productores a la economía.

FACTORES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DE LOS VÍNCULOS DE AGRONEGOCIOS

En el nivel macroeconómico y del entorno, una condición necesaria es un sólido mercado nacional, regional o internacional; en el sectorial, es la formulación de una política explícita de alianzas y acuerdos de vínculos público–privados para el desarrollo de la competitividad y del valor agregado; también es necesario definir los programas, proyectos, instrumentos de apoyo, recursos y organizaciones que lideran este tipo de procesos.

Los productores necesitan hacer uso de una tecnología moderna en los mercados más competidos y utilizar la mano de obra. Existen tres alternativas de desarrollo tecnológico que se pueden aplicar de manera separada o combinada:

- A partir de los procesos artesanales mejorados, cuyos productos se orientan a nichos especiales o exclusivos de mercado;
- Procesos industrializados, con tecnologías que utilizan las economías de escala cuyos productos se orientan a mercados globalizados en los que se debe cumplir con requisitos de calidad homogénea y bajos precios, y
- Procesos combinados que utilizan productos elaborados de manera artesanal en etapas subsiguientes de carácter industrial. En los estudios de caso analizados corresponden al almidón de yuca, ñail, pasta de chile, limón deshidratado y semillas.

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

Los precios rentables para los productos, así como los mercados en expansión, favorecen el afianzamiento o la fijación de vínculos de agronegocios, las situaciones críticas de la economía pueden afectar la supervivencia de las estructuras asociativas. La presencia de agentes organizados como empresas con capacidad organizativa y acumulativa sería una circunstancia a favor del desarrollo de vínculos de agronegocios.

Otras áreas o campos con gran potencial para el desarrollo de vínculos de agronegocios son: el aspecto jurídico y normativo de desarrollo de contratos e instrumentos de compromiso contractual, que incorporen aspectos de carácter participativo; el aspecto financiero, el retiro del Estado ha tenido un efecto negativo en la oferta de financiamiento que no ha sido suplido por el sector privado, esto restringe notablemente las posibilidades de avance y modernización de los vínculos de agronegocios novedosos y vitales; el suministro de mano de obra calificada y no calificada, en general, no hay mayores requerimientos para la mano de obra que participa en los vínculos de agronegocios en la etapa de producción o de procesamiento artesanal y que los trabajadores tienen bajos niveles educativos.

Los vínculos que tienen contenido innovador se originan en el seno de una estructura organizativa, con el apoyo de políticas estatales, de programas privados o de índole regional; a partir de esto, se han desarrollado nuevas habilidades tecnológicas, comerciales y, básicamente, de gestión empresarial; no se encontraron vínculos innovadores por iniciativa aislada de productores o particulares.

Los vínculos de agronegocios involucran a protagonistas importantes como son:

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

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

Se prefiere establecer nexos con terceros cuando el servicio es confiable, de bajo costo, está disponible y cuenta con la suficiente experiencia; se dejan a la libre negociación del productor cuando se trata de organizaciones lucrativas, que pagan según las condiciones del mercado y no pretenden ejercer funciones ni redistributivas ni de ahorro u otras que intervengan en las decisiones del productor, sin embargo, estos casos pueden ser altamente vulnerables, dado que fácilmente pueden desaparecer ante una crisis de mercado.

Son más notables los cambios en el contenido del vínculo de agronegocios que en su forma; en cuanto al contenido, los productores deben comprometerse con requisitos de calidad, cantidad, oportunidad y acopio. Las organizaciones deben comprometerse con los productores en volúmenes de compra, precios remunerativos, provisión de insumos y entrega de anticipos, las violaciones a estos compromisos afectan el desarrollo de los vínculos de agronegocios. En segundo término, las negociaciones de vínculos de agronegocios de las organizaciones cada vez son más complejas y se les presiona para adoptar lo mejor de las estructuras empresariales, como la planificación, anticipación, capacidad de negociación, a la par con la representatividad de los intereses de los productores beneficiarios.

IMPACTO DE LOS VÍNCULOS EN LOS PRODUCTORES

Se puede analizar desde las perspectivas siguientes: las nuevas habilidades dependen del grado de complejidad del proceso productivo, acorde con el nivel de desarrollo de

los mercados, no son susceptibles de desarrollarse solamente mediante capacitación, sino que requieren, además de la educación y calificación sistemática, de su utilización efectiva en los procesos productivos, además de ser necesarias en la medida que se diversifica y amplía la oferta y demanda de servicios públicos y privados. Las habilidades organizacionales armonizan los intereses de los socios productores con los de la organización, desarrollan y asignan prioridades al tipo de vínculo de agronegocios, de acuerdo con su costo e impacto; las habilidades redistributivas, garantizan la sostenibilidad a largo plazo de la organización, son prácticamente una condición de sobrevivencia en aquellos países con elevados índices de pobreza.

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

Los productores beneficiarios concuerdan que los vínculos de agronegocios, a partir de estructuras asociativas, les permite ganar capacidad de negociación, que se traduce en precios más altos, más remunerativos y estables, así como en la preservación de una posición competitiva en el mercado, contribuye el aprovisionamiento de insumos en condiciones favorables de precios; el suministro de servicios a la producción que inciden en la calidad del producto y en suministro oportuno; también en el impacto positivo de las economías de escala.

LIMITANTES AL DESARROLLO DE VÍNCULOS

Entre las limitantes del desarrollo de vínculos de agronegocios se encuentran las siguientes: la falta de una política explícita de apoyo a las innovaciones que puede dar lugar a vínculos matriciales y a una red compleja de interacciones favorables para los acuerdos de agronegocios, los pequeños productores no se benefician de la investigación básica en los distintos campos, ni de programas piloto innovadores que se orienten a favorecer su condición competitiva; la falta de una política explícita de educación y calificación de las nuevas generaciones de las familias que participan en los vínculos de agronegocios.

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

Faltan criterios claros que permitan a las estructuras asociativas establecer prioridades en la forma y contenido de los vínculos de agronegocios, así como los costos en los que podrían incurrir; así como una sistematización de experiencias semejantes en los vínculos de agronegocios que podría ayudarles a evaluar distintas posibilidades de intervención: pública o privada; endógena a la organización o exógena; financiables por el gobierno, por la organización, por los productores o de manera conjunta.

RECOMENDACIONES GENERALES

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

El abastecimiento de nuevos mercados obliga a aplicar más conocimientos, información y tecnología, y abren paso a procesos más complejos. Los procesos industriales podrían inducir un cambio más rápido en los artesanales y permitirían que los productores pequeños generen más valor; a su vez, es factible promover un eslabón de materia prima procesada para uso industrial.

El desarrollo de vínculos de agronegocios puede ser favorecido mediante el fomento de las habilidades de gestión y empresariales; esto debería ocurrir tanto en el productor como en la organización, lo que implica:

- a) La coordinación para la planificación de la producción, de sus calidades y de manera acorde con los requerimientos del mercado, en cuanto a precio, calidad y oportunidad;
- b) El desarrollo comercial en la organización, que involucra la búsqueda, negociación y diversificación de los mercados;
- c) El diseño y uso de herramientas para hacer frente al riesgo comercial, se podría considerar la diversificación de la producción primaria, de los productos procesados o comercializados por la organización y de los mercados, y
- d) La diversificación y gestión en los mismos vínculos de agronegocios, según una política de prioridades y criterios claros de costos y beneficios.

Es necesaria una mayor interacción entre agentes empresariales, el gobierno, las organizaciones y los productores de materias primas, esta capacidad es un resultado recíproco, de avance normativo y lealtad de los productores ante el interés del conjunto ligado con diseños organizativos que incorporan, además de las normas, incentivos y sanciones para promover dichos comportamientos. De parte de la organización, demanda la aplicación de las habilidades empresariales que proyectan a futuro, planifican, establecen mecanismos para cobertura de riesgos y, además, gestionan ante organizaciones públicas y privadas los apoyos necesarios para que los procesos productivos sean exitosos. El apoyo debe ser focalizado por tipo de vínculos, en particular aquellos de carácter

matricial o de mayor impacto; también por el apoyo focalizado a toda estrategia que contribuya a estabilizar los vínculos más prometedores, como la educación básica y la calificación técnica.

Las condiciones del mercado interno y externo inciden directamente en la viabilidad y sostenibilidad de los vínculos de agronegocios en proceso de desarrollo, una recomendación sería diseñar nuevos nexos que permitan cubrir el riesgo de mercados externos, a las estructuras organizativas y sus beneficiarios; estos mecanismos podrían ser la diversificación de los productos y mercados, fondos de contingencia y fondos de compensación como los que operan para algunos productos comerciales en experiencias conocidas.

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

En relación con la necesidad de fijar las mejores características del vínculo de agronegocios, es necesario insistir en el mejoramiento educativo y de calificación; la capacitación no es suficiente si no hay una demanda efectiva de aplicación de las nuevas habilidades adquiridas. En general, estos requisitos se asocian con mayores niveles de ingresos y de educación de la población donde transcurren los vínculos de agronegocios, los mejores niveles educativos inciden directamente en la posibilidad de avanzar en el desarrollo de vínculos de agronegocios de orden técnico y gestión empresarial.



