

# Alianzas Productivas en Agrocadenas



Experiencias  
de la FAO en América Latina

Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe





Alianzas Productivas en Agrocladenas  
Experiencias de la FAO en América Latina  
Silvia Piñones Vásquez, Luis Alejandro Acosta Avila y  
Florence Tartanac (Autores)

Organización de Las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación  
Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe  
Av. Dag Hammarskjöld 3241 - Vitacura  
Tel. (56-2) 337-2100  
Santiago, Chile  
[http: // www.rlc.fao.org](http://www.rlc.fao.org)  
1ª edición 2006  
I.S.B.N.: 92-5-305517-0

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

© FAO 2006

Organización de las Naciones Unidas  
para la Agricultura y la Alimentación

**Alianzas Productivas en Agrocadenas  
Experiencias de la FAO en América Latina**

Autores

Silvia Piñones Vázquez  
Luis Alejandro Acosta Avila  
Florence Tartanac

Oficina Regional de la FAO  
para América Latina y el Caribe  
Santiago, Chile  
2006



## AGRADECIMIENTOS

Los autores de esta publicación agradecen a todos los participantes del TCP/RLA/2905 que con su trabajo contribuyeron a este esfuerzo:

A Guilherme Schuetz, Oficial de Mercadeo y Finanzas Rurales de FAO-RLC.

A los señores Bernard Bridier, del CIRAD (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, Francia) y al Profesor José Díaz, de la Universidad de Talca (Chile), por los comentarios y recomendaciones realizadas al documento.

A los Consultores Nacionales: Joao Adolfo Ponchio, Brasil; Cristián Becerra, Chile; José Luis Mota, México; Marisela Benavides, Perú.

A Andrea Sánchez, voluntaria de FAO y estudiante de la Universidad de Goettingen, por su importante apoyo en el proceso de sistematización del documento.

A los responsables de las instituciones con quien se firmó Carta de Acuerdo.

Napoleón Muro, AGROPOLOS, Estado de Ceará, Brasil.

Volmir Santolín, FETRAF-SUL, Santa Catarina, Brasil.

Claus Köbrich y Mario Maino, Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad de Chile.

Faustino Barrón, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey-CCM, México.

Miguel Ordinola, Fundación de Desarrollo Agrario de la Universidad Agraria de La Molina, Perú.

A todas y todos los pequeños productores y agentes productivos de las agrocadenas en las regiones donde se ejecutó el proyecto, nuestro agradecimiento por habernos permitido conocer su realidad económica y por compartir sus experiencias e inquietudes sobre el funcionamiento de los diferentes eslabones productivos que se abordaron.

A los Ministerios de Agricultura de los cuatro países, en especial a los coordinadores nacionales de las Contrapartes: Departamento de Fiscalización y Producción Vegetal de Brasil; al Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP, de Chile; al Fideicomiso de Riesgo Compartido de México; y, a la Dirección General de Desarrollo Agrario del MINAG del Perú, por todas las facilidades brindadas para la ejecución del proyecto.

Un particular agradecimiento al personal de FAO-Roma, FAO-RLC y Representaciones FAO en Brasil, Chile, México y Perú que, directa o indirectamente, hicieron posible la ejecución de este proyecto regional.

**Introducción****I. MARCO CONCEPTUAL 11**

Contexto Latinoamericano	13
Alianzas Productivas	21
Agrocadenas	27

**II. ENFOQUE METODOLÓGICO 37**

Marco Metodológico	39
Proceso de Sistematización	59

**III. SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO 61**

Presentación del Proyecto	63
---------------------------	----

**Chile 65**

Cadena de la Carne Bovina	67
Cadena de la Palta	83

**Perú 97**

Cadena de la Alcachofa	99
Cadena de la Lenteja	113



<b>México</b>	<b>127</b>
Cadena del Limón Mexicano	129
Cadena del Mango	143
<b>Brasil</b>	<b>157</b>
Cadena de la Mamona	159
Cadena de la Leche	173
<b>Actividades Regionales</b>	<b>187</b>
<b>Estrategia de Promoción de Alianzas Productivas</b>	<b>191</b>
<b>IV. CONSIDERACIONES FINALES</b>	<b>197</b>
Lecciones Aprendidas del Proyecto	199
Conclusiones	203
Recomendaciones	207
<b>Bibliografía</b>	<b>211</b>
<b>Los Autores</b>	<b>217</b>
<b>Siglas</b>	<b>219</b>

## INTRODUCCION

La Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe ha venido estimulando la inserción de la pequeña agricultura en el mercado, promoviendo el desarrollo de alianzas productivas en agrocladenas.

El objetivo del presente documento es contribuir a la consolidación de alianzas productivas en agrocladenas en los países de la región, a través de la sistematización del proyecto TCP/RLA/2905 «Apoyo a la promoción y desarrollo de Alianzas Productivas» ejecutado en Brasil, Chile, México y Perú, en las cadenas de la leche, mamona, carne bovina, palta, limón, mango, alcachofa y lenteja.

La primera parte de este documento examina los marcos conceptuales del enfoque de *Agrocladenas*, como herramienta de apoyo que estimula la inserción de pequeños productores al mercado, y de *Alianzas Productivas* como instrumento de coordinación de esfuerzos, recursos y habilidades, para aumentar la competitividad.

La segunda parte ofrece el marco metodológico utilizado para el desarrollo del proyecto, del cual se destacan los talleres de identificación, seminarios de capacitación y mesas de concertación de negocios.

La tercera parte organiza la información presentada por cada uno de los consultores nacionales, explicando los cambios sucedidos durante las diferentes actividades del proyecto, los factores que intervinieron, y los resultados obtenidos, es decir, es la sistematización de la experiencia en sí.

Finalmente la cuarta parte brinda las lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones resultantes del proyecto.

Los autores



# **I. MARCO CONCEPTUAL**



Entre los principales retos que deberá enfrentar América Latina en el siglo XXI se encuentran la disminución de la pobreza, la inseguridad alimentaria y la desigualdad social. En los últimos treinta años, los niveles de pobreza en la región se han duplicado pasando de 112 millones de personas pobres en 1970 a 225 millones en 2004 (FAO, 2004). América Latina es la región con los niveles más altos de desigualdad social, dado que el 40 por ciento del ingreso total es percibido por el 10 por ciento de la población, mientras el 30 por ciento más pobre debe repartirse el 7,5 por ciento del ingreso total. Las cifras sobre el estado de la seguridad alimentaria en la región señalan que, aunque el porcentaje de personas subnutridas ha disminuido en los últimos años al pasar de un 13 por ciento en 1990 a un 10 por ciento en 2002, la región aún cuenta con más de 52 millones de personas en estado de subnutrición (FAO 2004).

Los cambios estructurales experimentados en los últimos años —apertura económica, liberalización y privatización de los mercados sectoriales, cambios legales en la tenencia de la tierra y la globalización de las actividades económicas— han tenido un fuerte impacto en la agricultura de la región, dando lugar a nuevas oportunidades y, a la vez, a grandes desafíos para los agentes productivos y, en particular, para la agricultura familiar<sup>1</sup> de América Latina. Si bien estos cambios han definido un marco más favorable para las inversiones y el desarrollo de negocios rentables en el sector agroalimentario, también han acelerado el proceso de diferenciación de la estructura productiva de dicho sector.

---

<sup>1</sup> La agricultura campesina, familiar o de pequeña producción se refiere a unidades en que el grueso de la fuerza de trabajo es aportado por la familia. Por ende, existe una alta intensidad de mano de obra, baja densidad de «capital» y de insumos comprados por jornada de trabajo. El destino del producto y origen de los insumos es parcialmente mercantil y tiende a evitar la alternativa de mayor riesgo, por importante que sea el ingreso que pueda reportarle un resultado positivo.

Las reformas económicas de los años ochenta y noventa con sus programas de ajuste destinados a corregir los grandes desequilibrios, junto con la apertura comercial y la globalización de las actividades económicas, provocaron grandes cambios tanto en las políticas macro como sectoriales de la región. Los cambios significaron una redistribución de las funciones del Estado y una transformación institucional profunda, lo que modificó el marco de acción de los productores rurales y de sus organizaciones.

Entre las principales modificaciones de «las reglas del juego» se destacó la desregulación de los mercados de productos, insumos, servicios y financieros. Esta reordenación trajo consigo la reducción, eliminación o cambio de las funciones que hasta entonces desempeñó el aparato estatal, muchas de las cuales fueron transferidas al sector privado y a las organizaciones de productores.

En el caso de estos últimos, el nuevo escenario abrió oportunidades y desafíos que representan un gran reto que pone a prueba sus capacidades.

Ahora bien, el Estado incursionó en actividades dirigidas a reducir los costos de transacción, como la organización y entrega de información sobre precios y evolución de los mercados. En dicho proceso quedaron áreas definidas insuficientemente y vacíos que alteraron el flujo de las actividades económicas, lo que, en algunos casos, contribuyó a aumentar las diferencias existentes entre los agentes productivos, por tanto, en mayores ventajas para los mejor dotados. Es decir, las transformaciones estructurales crearon vacíos institucionales, frenando la creación de mecanismos de coordinación que sustituyeran a los existentes o a los que quedaron fuera de funcionamiento.

Para afrontar las nuevas circunstancias, las tendencias actuales del desarrollo se basan en la posibilidad de establecer acuerdos y consensos entre los diferentes agentes productivos, el Estado y la sociedad civil. El sector rural no escapa de estas tendencias, por lo que una estrategia efectiva para lograr un desarrollo rural integral y

garantizar la seguridad alimentaria debe incorporar a todos los actores sociales: campesinos, agricultura familiar, poblaciones indígenas, mujeres, agricultores comerciales, empresarios agroindustriales, inversionistas, autoridades gubernamentales locales, regionales y nacionales, etc.

De acuerdo con lo anterior, la estrategia debe sustentarse en la asociación de agentes para la concertación de acciones, con miras a incrementar la capacidad productiva, catalizar asociaciones y coaliciones estratégicas, y reforzar un entorno propicio. En este sentido, la creación de asociaciones y/o alianzas productivas serían modalidades de interacción entre los agentes productivos que coadyuvarían a la construcción de una nueva arquitectura institucional que permitiría superar las fallas del mercado y de cooperación existentes en el sector rural.

### **La agricultura familiar en América Latina<sup>2</sup>**

El sector agropecuario en América Latina y el Caribe (ALC), está compuesto por distintos grupos de productores que difieren ampliamente entre sí dependiendo, entre otras cosas, del capital de trabajo, de la cantidad de activos, del tipo de tenencia de la tierra, de la fuente de ingreso, de la utilización de mano de obra y del destino de la producción.

En función de estas variables, “se han diferenciado tradicionalmente en la agricultura latinoamericana dos tipos básicos de unidades productivas: las empresas agropecuarias y las unidades campesinas”, haciendo de la estructura agraria de la región una básicamente bimodal. (Chiriboga, 2002: 2.)

Sin embargo, al interior de ambos grupos, podemos observar que existe uno de especial interés caracterizado por ser una de las principales fuentes de producción de alimentos a nivel mundial, y la

---

<sup>2</sup> Visión de la Agricultura Familiar en América Latina de Acosta y Rodríguez (2005).



principal fuente de empleo e ingresos para la población rural<sup>3</sup>, el cual es conocido generalmente como “Agricultura Familiar (AF)”<sup>4</sup>.

A pesar de su importancia, diferentes definiciones demuestran que no existe un concepto claro y consensado sobre este grupo. Su gran dinamismo y complejidad, ha dado como resultado que muchos autores lo ubiquen en los extremos para identificarlo. Así por ejemplo, podemos encontrar que autores como Bonnal (2003) y Rodríguez (2005) dibujan la Agricultura Familiar en América Latina como un grupo situado en zonas marginales, utilizando una gran parte de la producción para el auto-consumo y en estrecha relación con el fenómeno de la pobreza rural. Por el contrario, Chiriboga (2002) señala que se trata de un grupo con suficiente tierra, orientado al mercado, que utiliza insumos - semilla mejorada, fertilizantes y agroquímicos- y que en algunos casos con apoyo de maquinaria obtiene resultados satisfactorios de su explotación.

En adición a lo anterior Gordillo (2004: 80) señala que la Agricultura Familiar en la región se diferencia entre sí por el nivel de sus activos. En este sentido, el primer grupo está compuesto por agricultores familiares campesinos cuyos recursos territoriales son tan limitados que viven principalmente como trabajadores asalariados —agrícolas o no agrícolas—, y para quienes la agricultura es una fuente complementaria del ingreso. En el segundo grupo ubica a los agricultores familiares, poseedores de tierras, quienes obtienen la principal parte de su ingreso de la producción y lo pueden complementar con trabajo ocasional fuera del predio.

Es fácil percibir que con agricultura familiar nos estamos refiriendo a un grupo con una amplia heterogeneidad de recursos tanto físicos, como financieros, humanos y sociales (de Janvry y Sadoulet, 2001) y que por lo tanto su apreciación puede variar entre y al interior de cada país. Sin embargo, también se denota que esta falta de identificación y caracterización ha ocasionado que este grupo

---

<sup>3</sup> Sin dejar de reconocer la importancia que posee hoy en día el ingreso rural no agrícola.

<sup>4</sup> Esta denominación cambia de país en país. En algunos casos se habla de pequeños productores o de Economía campesina para referirse a este estrato agrícola.

permanezca confundido, bien sea entre la agricultura campesina, agricultura de subsistencia o pequeña agricultura, pasando en el peor de los casos desapercibido al interior de los países de América Latina.

### **La agricultura familiar en el mercado actual**

La competencia agudizó las diferencias entre los agentes productivos con capacidad para competir en el mercado y los que carecen de condiciones para hacerlo, debido a los elevados costos de transacción, en cuanto al acceso a información, crédito, redes comerciales, y a la ausencia de economías de escala.

La gran dificultad que enfrenta la agricultura familiar, para modificar su situación e iniciar un proceso de conversión de sus unidades en explotaciones modernas y comerciales, es la debilidad de los mercados a los que tiene acceso y recibe información. Los esfuerzos por aumentar la productividad de las fincas han sido acompañados, en la mayoría de los casos, con bajos precios, lo que limita la inversión. La mayor parte de la siembra se efectúa en períodos cortos y las cosechas coinciden en el mercado, saturándolos, lo que le reduce los precios al productor. Además, en las cosechas no se aplican técnicas de almacenaje, ni hay servicios poscosecha que permitan conservar los productos e incluso enviarlos a mercados más distantes sin mermas significativas.

Uno de los factores esenciales para el funcionamiento eficiente de los sistemas de mercado es el del entorno propicio, o sea, el conjunto de reglas, procedimientos de cumplimiento y normas de comportamiento. A diferencia de las organizaciones, las instituciones proporcionan el marco dentro del cual los actores interactúan, estableciendo lazos de cooperación y competencia, lo que constituye un orden económico. No obstante, durante los últimos años ha sido cada vez más evidente que el desarrollo agropecuario y rural se ha visto obstaculizado por múltiples vacíos institucionales.

## **El rol del Estado y las fallas del mercado**

El Estado busca atender las fallas de mercado y de cooperación entre los diferentes actores sociales. Este proceso se enfoca en la reconstrucción de agencias estatales, la consolidación de los derechos de propiedad y, para ciertas regiones y productos, en una mayor articulación con los mercados nacionales e internacionales, así como en el aumento de la producción y la productividad. Sin embargo, para la mayoría de los pobladores todavía existe un enorme vacío institucional, en cuanto al acceso a programas gubernamentales de fomento de la producción y la organización económica. En el ámbito rural, existe, además, un enorme factor de exclusión, desigualdad entre regiones, vulnerabilidad ante factores externos, limitaciones e incertidumbre para enfrentar los efectos de los cambios institucionales (tratados de libre comercio), entre otros (FAO, 2000).

La ausencia de mecanismos de coordinación que sustituyeran a los existentes antes de las reformas, limitó claramente el desempeño competitivo de los productores agropecuarios y forestales de la región y arriesgó su supervivencia en mercados altamente competitivos. Esta situación estimuló iniciativas dirigidas a matizar el impacto de las fallas institucionales y de mercado, a través de la construcción de mecanismos de coordinación bajo el esquema de alianzas productivas.

## **El enfoque de la nueva agricultura**

La capacidad de coordinar esfuerzos y recursos, tangibles e intangibles, se convierte en el eje central del nuevo modelo de desarrollo, donde la competencia es la principal condición para la participación en los mercados. Su tendencia se dirige al uso de esquemas de vinculación entre productores y agroempresas, lo que necesariamente influye en la evolución de las cadenas agroalimentarias e induce a una mayor coordinación vertical y horizontal.

Las alianzas productivas involucran a diferentes actores en los procesos productivos. Dichos actores, se vinculan de forma voluntaria para intercambiar recursos, generando compromisos en la consecución de un objetivo común, cuya principal virtud es agregar valor. Las alianzas productivas se definen como: «Acuerdos o vínculos —formales o informales— de cooperación entre dos o más agentes productivos para coordinar recursos, esfuerzos y habilidades que tienen un objetivo estratégico común para el beneficio mutuo». Estos vínculos permiten compartir visiones, capacidades y habilidades, de modo que se aprovechan las sinergias de la interacción y complementariedad de las fortalezas y debilidades de los agentes productivos y de diversos sectores.

En la 26ª Conferencia Regional de la FAO, celebrada en abril del 2000, se señaló que uno de los ámbitos que resulta crítico en el proceso de incremento de la competitividad es el de las relaciones entre las asociaciones de productores y las grandes compañías que actúan como procesadores o distribuidoras de sus productos. Posteriormente, en la 27ª Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (2002), los Ministros de Agricultura recomendaron: «Asistir en la realización de acciones para el desarrollo de agro cadenas, a través de talleres, reuniones y eventos con los actores representativos de las esferas gubernamentales y empresariales, con la participación de los pequeños productores —así como— impulsar oportunidades de negocios e inversiones entre los pequeños productores organizados, para mejorar los niveles de competitividad, a través de la promoción de foros y rondas de agronegocios» (FAO, 2002).

Las alianzas productivas se basan, precisamente, en un enfoque de cadena productiva. Su importancia radica en que permiten no sólo la integración al mercado de todos los eslabones de la cadena, incluido el primario —pequeños productores—, sino también enfrentar los problemas de información, financiamiento e innovación tecnológica entre los agentes productivos y las instituciones públicas y privadas locales que trabajan alrededor de una cadena determinada.



En el contexto de apertura de los mercados, la competitividad es el eje determinante del proceso de transformación de la agricultura en América Latina y el Caribe. Bajo el enfoque neoclásico tradicional, la mayor o menor capacidad de competir que tiene un país es determinada por sus ventajas comparativas —clima, recursos naturales, costo de mano de obra— (Lipsey, 1995). En la actualidad es evidente que la simple explotación de los factores productivos con los que cuenta un país no es suficiente para hacerlo competitivo globalmente, se requiere una alta capacidad de coordinar esfuerzos y recursos, incorporar procesos de innovación tecnológica, y desarrollo de capacidades especiales en los agentes productivos.

En los países en desarrollo este reto es aún mayor, si se consideran las fallas institucionales que en otras circunstancias podrían impulsar estos procesos. Las alianzas productivas se percibirían como una herramienta para facilitar la integración no sólo de diferentes actores productivos, si no también del sector público y de la empresa privada, haciendo posible el alcance de objetivos comunes de manera conjunta y más eficiente, lo que en el contexto de las agrocadenas se reflejaría en el incremento de la competitividad.

### **¿Qué es una alianza productiva?**

El concepto de alianzas productivas corresponde a la capacidad de los diferentes actores de la cadena de coordinar esfuerzos, recursos y habilidades, para de manera conjunta solucionar problemas y aprovechar oportunidades. Las alianzas productivas se definen como los acuerdos o vínculos entre dos o más actores, que se unen para alcanzar objetivos comunes de una manera eficiente. Este tipo de cooperación puede involucrar intercambio de conocimiento, tecnología, confianza, capacidades; compartir riesgos y beneficios.

El término «alianzas productivas» puede ser aplicado a una gran variedad de situaciones y dimensiones, desde intercambios informales, compartir información y recursos, hasta conformar nuevas entidades, como por ejemplo asociaciones de productores. Es importante considerar las alianzas productivas como un proceso en vez de un resultado, dada la naturaleza dinámica y cambiante de las relaciones de intercambio los objetivos, las metas y las expectativas entre las partes.

Una ventaja del enfoque de alianzas productivas radica en que es una herramienta que facilitaría la inserción de pequeños y medianos productores agrícolas en agrocadenas, permitiéndoles enfrentar de una mejor manera los problemas de acceso a mercados, información, financiamiento, infraestructura, innovación tecnológica, así como la deficiente capacidad institucional generada por las reformas estructurales y la globalización de las actividades económicas (FAO, 2003).

### **Diferentes modalidades de alianzas productivas**

En la agricultura, los actores a lo largo de los diferentes eslabones de una agrocadena se relacionan de diferentes maneras, las cuales van desde transacciones abiertas en el mercado hasta la integración vertical total. Al interior de estos dos puntos se abre un abanico de posibilidades que sirven de base para el desarrollo de alianzas productivas. (Schejtman, 1998)

Entre las diferentes modalidades de alianzas productivas podemos encontrar «alianzas verticales», las cuales ocurren entre los diferentes eslabones de la cadena que van desde la provisión de insumos, pasando por la producción, transformación, comercialización y el transporte, hasta el mercadeo y la distribución; o «alianzas horizontales», que son acuerdos o fusiones entre empresas del mismo nivel, o formación de asociaciones de productores. Este último tipo de alianzas, por lo general, está orientado a aumentar el poder de negociación de las partes (FAO, 2003).

Con el propósito de señalar una manera de clasificar las alianzas, este documento ocupa la tipología desarrollada por Vieira y Hartwich (2002), la cual se presenta a continuación:

- Alianzas representacionales: en las cuales un socio participa por representación.
- Alianzas contractuales: en éstas existe una clara división entre la parte que realiza el financiamiento y la parte que realiza la ejecución.
- Alianzas de acomodo y/o necesidad: son en las que un solo socio no puede lograr de manera independiente el objetivo y necesita obligatoriamente de la otra parte.
- Alianzas mutuas: en estas existe una mezcla real de recursos los cuales pueden ser económicos, capital humano, información, infraestructura, etc.
- Alianzas estratégicas: además de hay una mezcla real de recursos, existe una estrategia para alcanzar el objetivo.

### **Construcción de una alianza**

Al momento de construir una alianza es importante considerar que los intereses de cada una de las partes pueden variar y que, inicialmente, pueden estar orientados a obtener una mayor proporción del beneficio.

Para qué dos o más actores establezcan una alianza el beneficio final debe ser «mayor con la alianza» que «sin la alianza», de lo contrario no existirá un interés real para desarrollar todo el proceso. Por lo tanto, es importante que cada una de las partes estime de manera independiente cómo cambiarían sus costos y beneficios con la alianza, considerando no sólo benéficos económicos, sino también sociales, políticos, culturales, de acceso a mercado, información, u otros que sean relevantes y se puedan ver representados en un incremento del bienestar.



## **Ciclo de una alianza**

Las alianzas no deben ser necesariamente un proceso lineal e indefinido, son, generalmente, un proceso cíclico que tiene un comienzo y un fin o ajuste para un nuevo ciclo. Las alianzas productivas se desarrollan en un contexto estrictamente económico, sin embargo se pueden realizar alianzas estratégicas en los ámbitos social, económico, político, sectorial y cultural. Por lo tanto, un Estado, país o territorio, interesado en promover el desarrollo de alianzas, deberá velar por que se cumplan las condiciones de contexto adecuadas.

Algunos factores que facilitan el desarrollo de alianzas son la confianza, la complementariedad de las partes, la flexibilidad de los diferentes actores, los resultados tangibles y concretos, y la buena comunicación entre los socios. Las principales etapas de una alianza se pueden resumir en (INIA, 2002):

Aproximación de posibles actores y definición de objetivos comunes: el primer paso en cualquier alianza es facilitar el encuentro de las diferentes partes para crear un escenario de discusión y negociación en donde salgan a flote los beneficios y dificultades que puede representar la realización de la alianza. En ese espacio se deberá analizar, de manera específica, la diferencia existente entre el beneficio derivado al alcanzar el objetivo de manera independiente o a través de la alianza.

Concertación y negociación de la alianza: una vez los actores se han acercado, identificado áreas de interés, definido objetivos comunes, y logrado una concertación en los diferentes temas de importancia entre los que deberán estar, la gobernabilidad, el financiamiento, el manejo legal, la distribución de los riesgos y beneficios, así como la solución de conflictos; la siguiente etapa consiste en identificar qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos, nombrar los responsables de cada actividad y definir el aporte de recursos financieros y humanos que deberá asumir cada una de las partes.

Implementación de la alianza: después de haber desarrollado los procesos de aproximación de actores, definición de objetivos comunes, concertación, negociación, e identificación de actividades; la siguiente etapa consiste en implementar cada una de las actividades identificadas en el punto anterior.

La primera etapa de la alianza se considera como crítica, debido a que existe una gran expectativa y presión por obtener los resultados del esfuerzo invertido. Por lo tanto, se recomienda en esta fase de la implementación, empezar con objetivos cortos y fáciles de lograr (considerando los recursos económicos financieros y humanos disponibles). Esto permitirá aumentar la confianza y el entusiasmo de cada una de las partes y seguir avanzando. Las siguientes fases son primordialmente de maduración, consolidación y atracción de nuevos socios que permitan fortalecer la alianza.

Monitoreo y evaluación: es importante que la etapa de monitoreo y evaluación sea desarrollada por los actores. El monitoreo permitirá verificar sistemáticamente que las actividades planificadas se estén llevando a cabo según lo esperado o que estén progresando en el logro de los resultados planificados, facilitando realizar correcciones oportunas. Esta fase sirve, además, de escenario para discutir otros problemas presentes y plantear soluciones.

Es importante no sólo realizar una evaluación final de la alianza sino evaluaciones periódicas, en las que se revisen críticamente planes, programas, métodos y recursos, y se comparen los resultados parciales obtenidos con los esperados. Las evaluaciones proporcionan información para mejorar el proceso o reajustar los objetivos, facilitando, de esta manera, divisar el camino para lograr los objetivos propuestos.

Ajuste o finalización de la alianza: las alianzas sirven para que un grupo de actores logren objetivos comunes de una manera más eficiente. Una vez alcanzados los objetivos. Las alianzas pueden finalizar o ser reajustadas para un nuevo ciclo. Si es el caso, el nuevo

ciclo deberá contar de igual manera con sus objetivos, actividades y metas.

### **El rol del Estado en el esquema de alianzas productivas**

El Estado juega un rol –facilitador- de vital importancia para el desarrollo de alianzas productivas, asegurando y promoviendo un ambiente óptimo para su creación y sostenibilidad. Esta función se ve representada directamente con acciones tales como, el desarrollo de vías de comunicación e infraestructura, centros de acopio, estímulo a la creación de esquemas asociativos de trabajo e instancias de concertación, disminución de asimetrías de información entre zonas urbanas y rurales, y fortalecimiento de instituciones y programas de asistencia técnica, capacitación y financiación, entre otros. Incluso en la promoción de una nueva institucionalidad rural para el desarrollo de procesos autogestivos locales tanto empresariales como financieros (bancos rurales) e instancias de mediación, arbitraje y solución de controversias.

Un enfoque de alianzas productivas permite modificar la relación entre el Estado y las comunidades rurales, transformando los esquemas de desarrollo basados en enfoques altamente paternalistas en los cuales el Estado juega el papel principal como inversionista mayoritario de programas de desarrollo, a esquemas enfocados en la capacidad y potencial de las comunidades y el interés y la búsqueda de alternativas para aumentar la competitividad del sector privado. (Rojas, 2002)

Alcanzar el nivel de competitividad exigido por el mercado actual requiere de un trabajo que, articulado y coordinado por los diferentes actores de la cadena, reoriente los esquemas «market push» —dirigidos a buscar un mercado para lo producido— a estrategias «market pulled» —dirigidas a satisfacer las necesidades de la demanda—, para aumentar la capacidad de los productores de adaptarse a los nuevos y continuos cambios.

Bajo esta perspectiva, el enfoque de agrocadena productiva es una herramienta de apoyo que permite a actores de diferentes cadenas agrocomerciales en países en desarrollo insertarse o ampliar su participación en el mercado de una manera sostenible y competitiva (Kaplinsky, 2000).

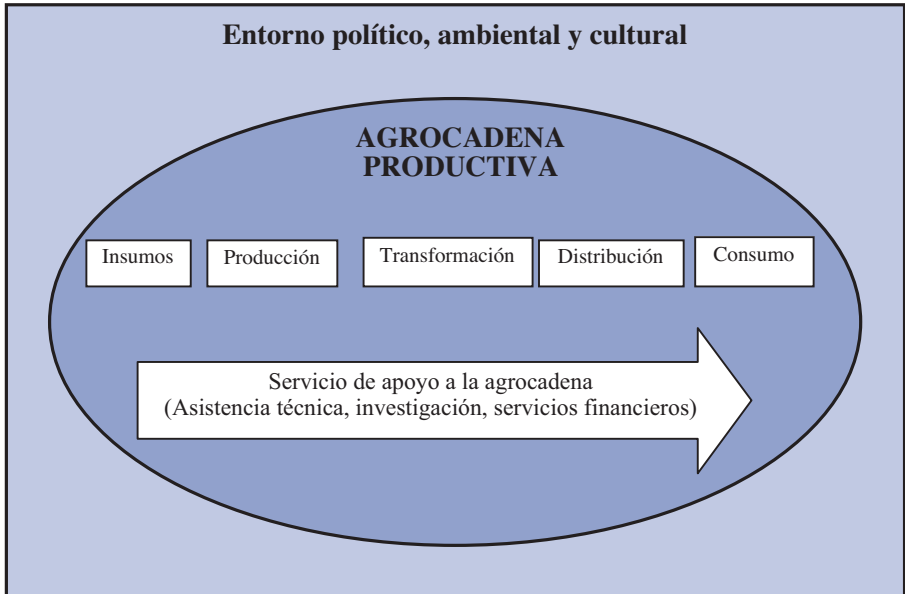
### **El concepto de agrocadena productiva**

El concepto de agrocadena productiva hace referencia al conjunto de actores que participan en el proceso de producción, transformación, comercialización, mercadeo y distribución de un bien común. En este concepto se tiene en cuenta cómo los actores agregan y aumentan el valor del bien, considerando, de manera especial, las formas y tipos de relaciones que se producen entre las fases de la producción y el consumo del producto. Las etapas y actividades presentes en una agrocadena se desarrollan en un entorno de servicios institucionales y privados que influyen de manera directa sobre su funcionamiento y competitividad. (Ver figura)

Si se desea ver el concepto de agrocadena productiva como una herramienta estratégica de desarrollo, es necesario profundizar en: 1) conocer el contexto externo de la cadena, es decir entender cómo funciona, quienes son y de que manera interactúan los diferentes actores; 2) cómo generar relaciones ganar-ganar; y 3) conocer los

procesos que se desarrollan al interior de la cadena y en lo posible en cada uno de los eslabones. (Roekel, 2000: 13., citado en Garza et al. 2003)

**Figura 1. Esquema de la agrocadena productiva**



Fuente: CIDCA, 2004

### **Clasificación de agro cadenas**

Las agro cadenas se pueden calificar de diferentes maneras, dependiendo, por ejemplo, del tipo de producto, del grado de diferenciación o número de actores involucrados en la cadena. Sin embargo, lo más importante es considerar que el objetivo de la clasificación es facilitar la comprensión y el análisis de los actores, eslabones e interrelaciones que se presentan al interior de la cadena. Las siguientes son formas de clasificación de agro cadenas:

- a. Dependiendo del tipo de producto, su utilización final, el grado de transformación o las características de la demanda, las agrocadenas se clasifican en:
- *Agrocadenas alimentarias*: las relacionadas únicamente con productos frescos.
  - *Agrocadenas industriales*: las relacionadas con productos que reciben algún grado de transformación y productos no alimentarios tales como fibras, textiles, cueros.
- b. Dependiendo del grado de diferenciación del producto, las agrocadenas se clasifican en:
- *Agrocadenas básicas*: giran entorno a productos tales como granos, tubérculos y cereales. Las agrocadenas básicas se caracterizan por una baja elasticidad de la demanda, un bajo nivel de transformación y un comercio dominado por un número reducido de actores. Ejemplos de este tipo de agrocadenas son: las cadenas de arroz, banano, trigo y soya.
  - *Agrocadenas diferenciadas*: se relacionan con productos que poseen características especiales que los diferencian de las *commodities*. Este tipo de cadenas requiere de alta coordinación entre productores, procesadores y distribuidores. Además, se puede observar la existencia de algún grado de integración vertical entre eslabones. Ejemplos de este tipo de cadena son las cadenas del vino y de productos orgánicos.
- c. Dependiendo del tipo y número de actores que participan, las agrocadenas se clasifican en:
- *Cadenas simples*: incluyen únicamente a aquellos actores y eslabones directamente relacionados con el producto en las diferentes fases de producción, comercialización y mercadeo.

- *Cadenas extendidas*: incluyen, además de la cadena principal, otras cadenas que en algún momento pueden tocar o entrelazarse con ésta, y que por lo general aportan insumos importantes para la obtención del producto final.

### **Ventajas del enfoque de agrocadenas**

El enfoque de agrocadenas facilita el desarrollo de alianzas productivas entre los diferentes eslabones, permitiendo el uso más eficiente de los recursos disponibles, mejorando, por ello, la competitividad. Entre las principales ventajas se encuentran (Word, 2001; ISNAR, 2002; Porter, 1985; Kaplinsky, 2000):

- Resalta la distribución y el mercadeo como componentes importantes del costo final y factores claves de competitividad.
- Facilita la identificación y análisis del flujo de información, lo cual es un factor fundamental para aumentar la competitividad.
- Identifica problemas, puntos críticos y «cuellos de botella» a lo largo de la cadena, facilitando el desarrollo de soluciones de manera conjunta entre los diferentes actores.
- Permite analizar, de manera independiente e interrelacionada, las diferentes actividades del proceso de producción, procesamiento y distribución identificando posibilidades de mejora en cada uno de los eslabones.

### **Análisis de agrocadenas**

Existen diferentes formas de analizar las agrocadenas, dependiendo, principalmente, de la información que se desee obtener y el uso que se quiera dar a los resultados. Entre los enfoques más comunes de análisis se encuentran el «*filière*», el de «cadena de valor», y de «cadena global de valor».

*El filière approach:* el enfoque «*filière*», que en castellano significa «cadena», fue originalmente desarrollado en Francia en 1960. Allí un grupo de académicos lo utilizó como herramienta para entender la integración vertical de ciertas agrocadenas (Rakes. et al. 2000). El «*filière approach*» focaliza su análisis en las relaciones insumo-producto, centrándose en temas como: las ganancias obtenidas como resultado de las economías de escala, los costos de transacción, y la importancia del transporte (Bernstein, 1996).

El análisis «*filière*» es considerado como el punto inicial para los estudios de cadena de valor. Su metodología se inicia con la identificación, descripción y caracterización de los principales actores; continua con la realización del mapa de la cadena, y termina con el análisis y descripción de los diferentes tipos de relaciones económicas y del flujo de producto físico de capital y servicios a través de los diferentes eslabones (Mundil, 2004).

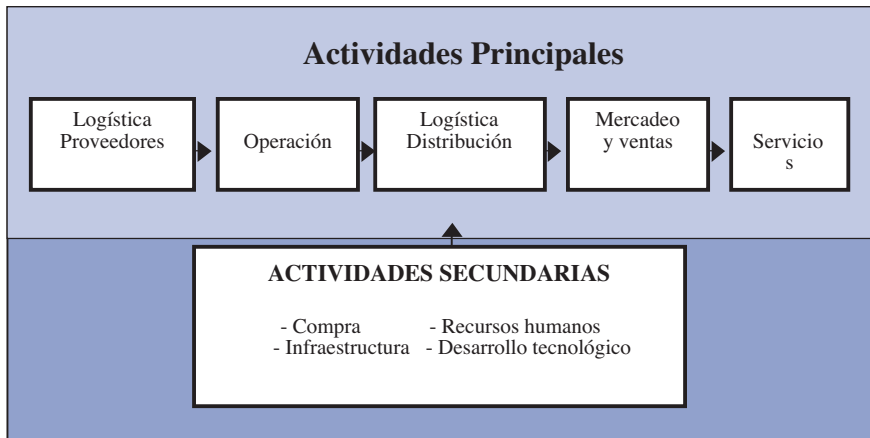
*La cadena de valor:* la idea de cadena de valor se basa en ver la empresa como un sistema compuesto por subsistemas. Cada subsistema está compuesto a su vez por insumos, procesos de transformación y productos. La manera en cómo cada uno de estos subsistemas opere dentro de la organización determinará el costo y las ganancias finales de la empresa.

Michael Porter (1985) utiliza el término «*cadena de valor*» para describir todas aquellas actividades que una organización/firma requiere desarrollar para llevar un producto desde el productor hasta el comprador en un sistema de negocios. Porter define valor como «la cuantía que un comprador está dispuesto a pagar por lo que una empresa puede ofrecerle». (Ver figura).

En el análisis de la cadena de valor, Porter resalta la importancia de estudiar cada uno de los procesos entre proveedores y compradores al interior de la organización de manera independiente e interrelacionada, ya que esto permite identificar el comportamiento del costo y el análisis de las oportunidades dónde se puede ganar competitividad.



**Figura 2. La «cadena de valor» de Porter.**



Fuente: Porter 1985.

Aunque una organización puede desarrollar cientos de actividades para transformar los insumos en productos, Porter señala que estas actividades se pueden clasificar en dos grupos: «actividades principales», las cuales comprenden el proceso de producción, venta y distribución; y «actividades de soporte», las encargadas de la compra y adquisición de insumos, manejo interno del recurso humano y de la estructura organizacional, para soportar el desarrollo de las actividades primarias.

Maximizar la ganancia marginal<sup>5</sup> es el principal objetivo de la mayoría de las empresas. En un negocio, la ganancia marginal es limitada, y posiblemente cada actor en la agrocadena (proveedor, productor, distribuidor, vendedor) va a tratar de obtener el mayor porcentaje; sin embargo, bajo el enfoque de agrocadenas la intención es que los diferentes actores cooperen y trabajen de manera conjunta para mejorar la eficiencia y competitividad de la cadena, aumentando, de esta manera, la ganancia marginal para todos (Recklies, 2001).

<sup>5</sup> La ganancia marginal es el resultado del precio final que el consumidor paga por el producto menos el costo total de las diferentes actividades del proceso.

*La cadena global de valor:* el concepto de «cadena global de valor» fue introducido en los noventa, y se define como la «suma total de actividades relacionadas al diseño, la producción, y la comercialización de un producto» (Gereffi, 2001). Este enfoque hace referencia explícita al carácter global que puede tener una cadena, es decir, a la posibilidad de que la producción puede realizarse en un lugar del mundo, la transformación en otro, y el consumo en otro. El análisis de «cadena global de valor» permite identificar el grado de gobernanza de la cadena, es decir, qué actor o actores controlan la estructura de la cadena y su grado de poder sobre los demás eslabones.

Una cadena global puede ser manejada por los productores o los compradores. Las agro cadenas manejadas por productores se caracterizan por la participación de un número pequeño de grandes multinacionales que, por lo general, pertenecen a un oligopolio que coordina y controla la red total de producción. Por el contrario, en las agro cadenas manejadas por los compradores el rol principal lo tienen las cadenas de distribuidores y minoristas (supermercados), las cuales establecen estándares de producción, procesos y transporte, y el resto de los eslabones deben ajustarse a estos.

### **Costos de transacción en agro cadenas**

Los costos de transacción son aquellos costos incurridos al llevar a cabo una transferencia, transacción o intercambio de bienes o servicios, en las diferentes fases técnicamente separables de producción o distribución. Estos costos se clasifican en: costos de información, costos de negociación y costos de monitoreo (Williamson, 1979).

Los conceptos de economía tradicional sugieren que si los mercados fueran perfectos, sería siempre más económico contratar un servicio o comprar un producto en lugar de desarrollarlo al interior de la empresa. Sin embargo, el proceso de compra o adquisición genera un costo, lo cual hace que, algunas veces, sea más eficiente desarrollar

el producto o actividad al interior del sistema o, de manera altamente coordinada, con otro eslabón de las cadenas (Coase, 1988).

El grado de competencia actual obliga a reducir al máximo los costos de transacción a lo largo de la cadena, siendo éste un factor, en muchos casos, decisivo para seguir o ser excluido del mercado. Una manera de disminuir dichos costos en una cadena de producción es a través de la integración vertical, que consiste en la incorporación de las actividades de la fase anterior al sistema de producción, lo cual podría ocasionar una disminución en la eficiencia del proceso. Dentro de las ventajas del enfoque de agrocadenas está que permite integrar diferentes eslabones de la cadena, manteniendo la independencia de cada uno de los actores; pero, incrementando el nivel de coordinación, confianza e intercambio de información, por ende, disminuyendo los costos de transacción.

El grado de interés existente dentro de los diferentes eslabones de una cadena para integrarse de manera vertical depende, entre otros factores, del tamaño del costo de transacción que represente el trabajar de forma independiente. Los costos de transacción aumentan a medida que se incrementa el nivel de diferenciación o especialidad de un producto. Por ejemplo, es altamente factible que el costo de información, negociación y monitoreo entre un comprador y un proveedor de carne de vacuno certificada sea mayor que el costo de transacción entre un proveedor y un comprador de carne de vacuno regular (Hobbs, 1996).

El ejemplo anterior permite observar la utilidad del enfoque de agrocadenas. Éste, al facilitar el nivel de coordinación de los diferentes eslabones, minimiza los costos incurridos en información, negociación y cumplimiento de contratos, ofreciendo, de este modo, un producto final a un valor o precio más competitivo.

## **Gobernabilidad en agrocadenas**

El tema de la gobernabilidad en agrocadenas trata acerca del poder que puede ejercer un eslabón de la agrocadena sobre el resto de eslabones, a través, por ejemplo, de la fijación de estándares en el producto, los procesos o la logística del proceso.

Existen dos formas principales de gobernanza a lo largo de las cadenas, «cadenas manejadas por compradores» o «cadenas manejadas por vendedores». Los sistemas agroalimentarios se caracterizan por el primer tipo de gobernanza. Por ejemplo, un supermercado decide qué es producido, cuándo y con qué condiciones. El resto de los eslabones de la cadena se acoplan para suplir y llenar los requerimientos. Ejemplos de este tipo de gobernanza han sido estudiados en detalle por el IDS (Institute of Development Studies), a través del análisis de cadenas globales de frutas y hortalizas entre el Reino Unido y Kenia (Gereffi et.al, 2003). En el segundo tipo de gobernanza, aunque no es muy común en agrocadenas, es el productor quien establece las reglas del juego.

## **Transmisión de precios en agrocadenas**

De manera general el tema de la transmisión de precios puede ser abordado desde dos perspectivas diferentes: 1) Bajo un “Enfoque Espacial”, en el cual se analiza la diferencia existente entre el precio del mercado internacional y el mercado local (o dos lugares distintos de un mismo territorio), con relación a un producto específico; 2) Bajo un “Enfoque Vertical” de agrocadena, en la cual se examina la transmisión del precio de un eslabón a otro a lo largo de la cadena con relación a un producto específico.

De acuerdo al primer enfoque y considerando la ley del único precio, una transmisión es directa y completa cuando la única diferencia entre los dos precios son los costo de transporte y transacción. Por otro lado, el segundo enfoque señala que una disminución en los precios ofrecidos por el productor, deberían representarse en una

dimisión en los costos de insumos del siguiente eslabón, y respectivamente en un menor precio al consumidor.

Sin embargo, Martínez y Rodrigues (2004) en un análisis sobre transmisión vertical de precios en agrocadenas, han identificado que una disminución en los precios ofrecidos por los productores no se refleja necesariamente en un menor precio a los consumidores. Permitiendo suponer que en algunos casos el beneficio de una disminución de precios en el eslabón primario es aprovechado por algún eslabón intermedio, en lugar de ser transmitido al consumidor final.

Porter (1985) señala que existen dos estrategias principales para incrementar la competitividad<sup>6</sup>, una es la disminución de precios y otra la diferenciación del producto. Si suponemos, que un determinado grupo de productores decide seleccionar como estrategia de competitividad<sup>7</sup> la disminución de precios para incrementar la demanda, podríamos observar como una transmisión incompleta del precio puede convertirse en una barrera importante para incrementar la competitividad.

Algunos de los autores que han estudiado en detalle el tema de transmisión de precios bajo un enfoque vertical son Wohlgenant (1999); Azzam(1999); Goodwin and Holt (1999); Dhar and Cotterill, (1999); Mc Corrison et al., (2001). (Citado por Conforti, 2004)

---

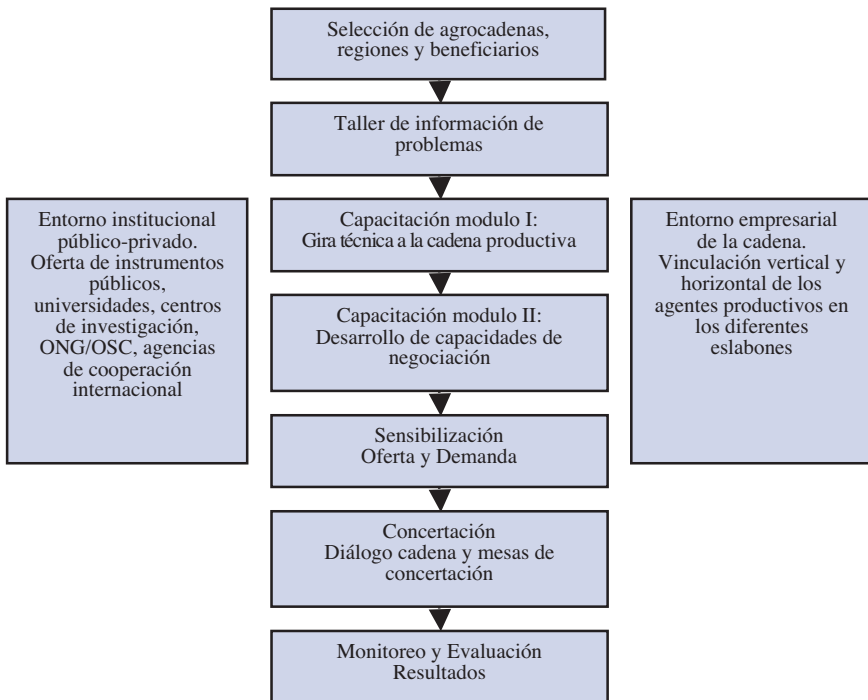
<sup>6</sup> La competitividad en este documento es entendida, como la capacidad que posee un eslabón o actor para mantener o incrementar su participación en el mercado.

## **II. ENFOQUE METODOLÓGICO**



El marco metodológico utilizado está ampliamente sustentado en metodologías desarrolladas previamente por otras instituciones como el CIAT, ISNAR, CIDCA y SNV. El proyecto no fijó un esquema único a seguir, por el contrario, le permitió a las contrapartes ajustar el enfoque de una manera flexible, considerando el contexto específico de cada cadena y país. Sin embargo, se consideró importante ofrecer, en el presente documento, un marco metodológico general que sintetice las principales actividades realizadas, e incorpore las lecciones aprendidas.

**Figura 3. Metodología de alianzas productivas**



Fuente: Informe final. Proyecto de Alianzas Productivas.



Para la ejecución del proyecto se conformó un equipo de trabajo integrado por cuatro consultores nacionales —uno por país—, una consultora principal —responsable de la ejecución regional del proyecto y de coordinar las actividades en cada uno de los cuatro países—, las contrapartes nacionales —determinadas por los Ministerios de Agricultura de cada país— y las instituciones contratadas para la realización de las actividades centrales del proyecto.

Las actividades medulares del proyecto fueron: talleres de identificación (diagnósticos), seminarios de capacitación y talleres de concertación para apoyar el desarrollo de alianzas productivas y agronegocios. A continuación se presenta una breve descripción del proceso:

El proyecto se ejecutó en ocho cadenas, dos por cada país, lo que significó la realización de ocho talleres de identificación, ocho de capacitación y ocho de concertación y negociación. Se estima que en la totalidad de los eventos participaron aproximadamente 1.033 personas, de las cuales el 32 por ciento participaron en los talleres de identificación, 24 por ciento en los de capacitación y 44 por ciento en los de concertación de negocios.

En general, la participación de los productores representó alrededor del 50 por ciento o más por evento. Los técnicos de los sectores público y privado participaron en un 30 por ciento. Además, en función de las cadenas seleccionadas, también asistieron las ONG, centros de investigación, representantes de emparadoras y procesadoras, industriales y distribuidores.

## **Selección de agrocadenas y actores clave<sup>8</sup>**

Correspondió a los Ministerios de Agricultura de cada país seleccionar las dos agrocadenas y las dos regiones para la ejecución del proyecto, de acuerdo a sus prioridades e intereses nacionales.

Para el análisis de las cadenas seleccionadas se preparó un formato especial destinado a apoyar a los consultores nacionales en la identificación de los elementos para la planificación de las actividades del proyecto, es decir, de los agentes productivos de las cadenas, políticas sectoriales y oferta institucional vigente. Basados en este documento, los consultores realizaron informes de análisis para las ocho cadenas seleccionadas.

### **Criterios generales de selección**

La definición de los criterios de selección es el resultado de un proceso que comprende la revisión de información secundaria, la realización de entrevistas con actores clave y el análisis de factores, tanto socioeconómicos como culturales y productivos, presentes en la región y al interior de las cadenas.

A continuación se presentan algunos de los criterios de selección utilizados; sin embargo, cabe aclarar que esto no es un listado único y depende de las condiciones especiales de cada región y cadena:

- mercado potencial del producto (demanda y oferta);
- rentabilidad del producto (análisis costo beneficio);
- nivel de competitividad;
- organizaciones existentes;
- importancia actual y potencial de la cadena en el país o región;
- capacidad de generación de empleo;
- enfoque de género;
- participación de la pequeña agricultura;

---

<sup>8</sup> Los documentos «Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala» y «Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas» del CIAT y RURALTER, respectivamente, profundizan sobre el tema de selección y priorización de cadenas productivas.

- interés institucional o gubernamental.

La selección de las agrocadenas con las cuales se va a trabajar es un factor de gran importancia, por tal motivo se sugiere identificar y definir criterios prioritarios que faciliten su selección. Puede ocurrir que las cadenas hayan sido seleccionadas previamente —por los países, instituciones u otros organismos— por diferentes razones. Es recomendable identificar y documentar cuáles fueron los factores o criterios que marcaron esta selección.

### **Criterios de selección utilizados por FAO**

Para la definición de las agrocadenas y regiones que participaron del proyecto, el equipo de FAO determinó los siguientes criterios:

- Selección de agrocadenas medianamente articuladas, en las que se facilitó la obtención de resultados en corto plazo para que sirvieran como ejemplo para otras cadenas.<sup>9</sup>
- Agrocadenas con diagnósticos. El proyecto no contemplaba la elaboración de estudios detallados, por lo tanto, se recomendó seleccionar agrocadenas que contaran previamente con diagnósticos.
- Selección de regiones y zonas productivas, bajo el enfoque de núcleos regionales de desarrollo empresarial que integraran a los participantes en una cadena productiva y en un espacio geográfico determinado.<sup>10</sup>
- Posibilidad de vincular en la cadena productiva a grupos asociados de pequeños productores, campesinos y empresarios rurales.

---

<sup>9</sup> Esto no significó que debieran ser cadenas productivas completamente consolidadas y que, por lo tanto, no necesitaran de las herramientas entregadas por el proyecto.

<sup>10</sup> Para abrir la posibilidad de vincular la cadena con regiones o territorios debe considerarse la existencia de conexiones e infraestructura vial de calidad, infraestructura de servicios, canales de distribución, centros de producción tecnológica, instituciones financieras y recursos humanos capacitados.

- Posibilidad de articular a la cadena productiva con el desarrollo de nuevos mercados nacionales y/o internacionales mediante la diversificación de sus actividades.

### **Matriz de selección**

Una herramienta que puede apoyar el proceso de selección de agro cadenas es la utilización de una matriz de puntaje, en la que se comparen las diferentes cadenas de interés a través de la combinación de los distintos criterios de selección con su importancia.

La selección adecuada de las cadenas dependerá de la obtención del equilibrio de los diferentes criterios de selección. Dicho proceso al parecer es sencillo, pero, al integrar el punto de vista de los diferentes actores relevantes, es más complicado. El resultado de un proceso adecuado de selección se representa en la sostenibilidad y adopción del proyecto.

### **Taller de identificación**

El taller tuvo como finalidad identificar los principales problemas y necesidades que enfrentan los agentes productivos, y, en particular, los pequeños productores para el desarrollo de alianzas en cada uno de los países seleccionados.

Para la realización del evento en los países se contó con un diagnóstico preliminar preparado por la contraparte de cada país, lo cual permitió conocer la estructura de la cadena productiva, su entorno nacional e internacional y los agentes productivos que la integran. Se solicitó a las instituciones ejecutantes la utilización de metodologías participativas que sirvieran para identificar las necesidades de capacitación de los productores, de acuerdo a la realidad específica de la cadena y región seleccionadas.

## **Objetivos del taller**

Los principales objetivos que marcaron los talleres de identificación fueron:

- Caracterizar a los actores que componen los diversos eslabones de la cadena.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan la competitividad de las cadenas.
- Crear un espacio de discusión y reflexión.

## **Actividades principales**

Con el fin de identificar los problemas y necesidades que enfrentan los pequeños productores organizados en su inserción en la cadena productiva, se desarrollaron las actividades que se señalan en el Cuadro 1.

La metodología propuesta busca identificar interrelaciones, problemas, limitantes y oportunidades existentes en los diferentes componentes del proceso, es decir, desde la producción primaria, pasando por el procesamiento agroindustrial, hasta la comercialización, distribución y el consumo final. Al conocer mejor dichas interrelaciones, es posible propiciar el desarrollo de alianzas productivas orientadas a mejorar el nivel de competitividad de los diferentes eslabones de la cadena.

**Tabla 1. Principales actividades del taller de identificación.**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Registro de participantes	Registro e identificación de participantes (productores, campesinos, agricultores, industrias, investigadores, técnicos, instituciones gubernamentales, estudiantes).
Actividad de presentación	Esta dinámica consiste en la conformación de parejas, las cuales presentan a su compañero de dupla, facilitando una rápida integración. Presentación de objetivos del taller.
Dinámica de motivación (se recomienda el uso de videos)	Película “Paradigmas”: permite a los participantes reflexionar sobre los paradigmas a los que se enfrentan día a día y la forma en que éstos perfilan la actitud de cada individuo, con respecto a los impedimentos para lograr objetivos, metas personales y de organización.
Conceptos básicos	Exposición de conceptos básicos sobre el enfoque de «alianzas y agro cadenas».
Caracterización de la cadena	Identificar, de manera participativa, el flujo físico que tiene el producto en la cadena, los diferentes eslabones, actores y procesos de transformación.
Elaboración del mapa de la cadena	Realizar el mapa de la cadena de manera participativa. Identificar los roles de cada actor.
Análisis FODA	Conformación de grupos de trabajo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cadena.
Conclusiones y recomendaciones	El facilitador deberá presentar el «Plan de mejoras de la cadena» integrado por líneas estratégicas y objetivos.
Elaboración del calendario	Se acordará con los participantes un calendario de actividades subsiguientes.
Evaluación	Se solicitará a los participantes evaluar el desarrollo del taller.

A continuación se explicarán, con mayor detalle, algunas de las actividades que se consideran clave para el desarrollo del taller de identificación:

*Conceptos básicos*

Es recomendable que durante el taller de identificación se refuercen y homogenicen los conceptos de «alianzas productivas» y «agrocadenas», para facilitar, de esta manera, que los participantes cuenten con las herramientas conceptuales necesarias y logren un mejor entendimiento y desarrollo del proceso.

*Elaboración del mapa de la cadena*

El objetivo de esta actividad es identificar de manera participativa el flujo físico que tiene el producto en la cadena, los diferentes eslabones, actores y procesos de transformación. Para el desarrollo de la actividad, se recomienda dividir a los participantes en subgrupos, solicitándoles que dibujen la cadena como la conocen. Se recomienda que cada subgrupo cuente al menos con un actor que represente cada eslabón. Para finalizar se realiza la comunicación y consolidación de resultados.

*Caracterización de la cadena*

Basados en el proceso anterior y junto con la colaboración de los participantes, se realiza una caracterización detallada de la cadena a través de la formulación de preguntas claves acerca de los actores, el mercado, los servicios de apoyo, «las reglas de juego» del mercado, y otros factores que demanden mayor especificidad.

Las respuestas obtenidas deberán ser anotadas por alguno de los facilitadores en un libro de notas y, al mismo tiempo, utilizadas para enriquecer el mapa original.

Si aparece información deficiente en algunas de las etapas de la cadena, será necesario preguntarse si se dejó fuera de la convocatoria algunos actores claves, y tratar en lo posible de integrarlos.

**Cuadro 2. Ejemplos de preguntas útiles para facilitar la caracterización de la cadena.**

<b>Acerca de los actores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quiénes son?</li><li>• ¿Dónde están ubicados?</li><li>• ¿Cuáles son sus funciones en la cadena?</li><li>• ¿Cómo se relacionan entre sí?</li></ul>
<b>Acerca de los mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Dónde vendemos lo que producimos?</li><li>• ¿Cuáles son los volúmenes de producción y oferta?</li><li>• ¿Cuál es la distribución del valor de la cadena?</li><li>• ¿Cuáles son los precios de compra y venta en cada etapa de la cadena?</li></ul>
<b>Acerca de los servicios de apoyo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quiénes nos apoyan en cada eslabón de la cadena?</li><li>• ¿Cómo nos apoyan?</li><li>• ¿Qué servicios ofrecen?</li><li>• ¿Cuál es la calidad de los servicios ofrecidos?</li></ul>
<b>Acerca de las reglas de juego</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál es la forma de pago para cada etapa de la cadena?</li><li>• ¿Cuáles son los requisitos de calidad?</li><li>• ¿Cuál es la frecuencia de compra?</li><li>• ¿Cómo son las relaciones entre los actores de la cadena?</li></ul>

Fuente: CIAT, Proyecto desarrollo agroempresarial rural. Manual de campo estrategias de competitividad.

*Análisis FODA*

Partiendo de la información recolectada en los puntos anteriores, se realiza una reflexión participativa con el grupo, analizando las principales **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas de las cadenas. Los resultados de la matriz **FODA** son la base para la planeación y el diseño de las estrategias.



## **Taller de capacitación**

El programa de capacitación se dividió en dos módulos: El primero consistió en visitas técnicas a los diferentes eslabones de las agrocadenas, con el objeto de que los agentes conocieran su funcionamiento integral y se profundizara en los problemas enfrentados en los diferentes eslabonamientos. En el segundo módulo se entregaron conceptos básicos y técnicas de negociación y gestión empresarial.

El objetivo de ambos módulos fue sentar las bases para el fomento de la cooperación y la concertación intersectorial, así como fortalecer las capacidades de interacción y cooperación para la construcción de acuerdos. La metodología fue desarrollada en cada uno de los países, pero en general consistió en presentaciones y ejercicios grupales para la puesta en práctica de conceptos entregados por los facilitadores. Después de cada una de las presentaciones en plenaria se organizaron grupos de trabajo orientados a realizar ejercicios para la aplicación de los conceptos aprendidos.

## **Objetivos del taller**

El objetivo central de la capacitación fue promover el conocimiento de la estructuración de las agrocadenas, para brindar mayores capacidades de gestión y negociación a los diferentes actores. Los objetivos específicos que marcaron el desarrollo del taller fueron:

- Capacitar a diferentes actores claves de las cadenas, tanto del sector productivo como público y privado, en el uso de instrumentos de monitoreo y evaluación.
- Desarrollar capacidades de negociación y gestión empresarial en los participantes.
- Intercambiar experiencias con los agentes de las cadenas.

## **Actividades principales**

La capacitación se dirigió a líderes y representantes de organizaciones de productores, agentes y técnicos del sector público y privado. La interactividad lograda en todos los participantes fue el factor determinante para obtener los buenos resultados en el proceso.

Los módulos I y II se desarrollaron a través de secciones específicas de trabajo por tema, las cuales utilizaron una combinación de presentaciones de alto contenido teórico-conceptual, seguidas por trabajos en grupo. En el caso de Perú, las sesiones de capacitación se basaron en la metodología **ACER**, cuyo significado es: **A**nálisis de las necesidades de capacitación. **C**onceptualizar la capacitación. **E**xperimentarla y **R**etroalimentarla. Basados en las lecciones aprendidas, se recomienda la inclusión de un tercer módulo orientado específicamente al fortalecimiento de las capacidades de negociación.

### Módulo I. Desarrollo organizacional

Los ejercicios se dirigen al intercambio de experiencias, buscando identificar posibilidades de encadenamientos horizontales y verticales que favorezcan la capacidad de inserción de los pequeños productores organizados y sus posibilidades de interacción con otros agentes productivos, para mejorar su capacidad competitiva. Este módulo inicia con la presentación de las conclusiones del taller de identificación, la estructura final de la cadena, los problemas y soluciones identificadas por los participantes a nivel de producción, organización y comercialización. En Perú, se desarrollan tres sesiones específicas de trabajo:

Sesión 1. Tipos y formas de organización: en esta sección se brinda y recomienda información sobre los diferentes tipos, formas de asociación y organización, tales como: sociedad cooperativa, sociedad en nombre colectivo, sociedad en comandita, sociedad en comandita por acciones, sociedad anónima. Además, se mencionan

las ventajas y desventajas de cada una de estas formas, y los procedimientos necesarios para su desarrollo y operación.<sup>11</sup>

Sesión 2<sup>12</sup>. Ciclo de vida de una organización: en la sesión se explican los diferentes ciclos que puede tener una organización —cortejo, infancia, emprendimiento, adolescencia, estabilidad, burocracia y muerte—, presentando las diversas situaciones que puede enfrentar una organización en cada etapa, y resaltando la necesidad de realizar continuos ajustes para abordar los diferentes problemas.

Sesión 3. La organización y su entorno: se realiza una presentación cuyo objetivo es el de ubicar a la organización en un entorno específico, a través del análisis del contexto político, económico, tecnológico y sociocultural en el que se desenvuelven las organizaciones y asociaciones.

## Módulo II. Desarrollo de capacidades de gestión y negociación

En este módulo se entregan conceptos básicos de capacitación en destrezas y técnicas de gestión empresarial, a través de metodologías identificadas para tal efecto. El objetivo de la capacitación es, mediante diversos ejercicios o juegos, sentar las bases para el fomento de la cooperación y la concertación intersectorial para el beneficio mutuo, así como fortalecer las capacidades de interacción y cooperación para la construcción de acuerdos. La actividad está orientada a describir los conceptos de planificación estratégica, organización, dirección, control y evaluación de una organización. En la capacitación se recomienda desarrollar los siguientes temas:

---

<sup>11</sup> El documento «Diferentes formas de organización de una empresa» puede brindar información de apoyo para el desarrollo de esta actividad. <http://www.inpyme.gob.ni/data/Formadeorganizaciondeempresa.doc>

<sup>12</sup> El documento «Ciclo de vida de las agrupaciones, análisis del caso milenio» puede brindar información de apoyo para el desarrollo de esta actividad. [http://www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2004/MADE\\_Comin.pdf](http://www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2004/MADE_Comin.pdf)

- planificación estratégica (objetivos y definición);
- marco de acción de las organizaciones;
- niveles de planificación;
- etapas del proceso de planificación;
- plan del proceso de planificación estratégica;
- metas estratégicas;
- matriz FODA;
- selección de metas estratégicas;
- criterios de éxito.

### Cuadro 3. Temas del módulo de negociación.

Sección	Temas
<b>I. Introducción del método de negociación Harvard</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cinco claves del método.</li> <li>• Identifique y reconozca sus propios intereses y de los otros.</li> <li>• Genere opciones diferentes.</li> <li>• Descubra su MAPAN (Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado).</li> </ul>
<b>II. La Comunicación efectiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué es la escucha activa.</li> <li>• Qué se comunica en la comunicación.</li> <li>• Más allá del mensaje.</li> </ul>
<b>III. Manejo de las situaciones difíciles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas frecuentes y errores comunes.</li> <li>• Cómo enfrentar la ira y la desconfianza.</li> <li>• Estrategias y contra estrategias.</li> <li>• Situaciones complejas en la negociación.</li> </ul>
<b>IV. Generando opciones de acuerdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bloqueos mentales.</li> <li>• Tácticas para superarlos.</li> <li>• La respuesta correcta.</li> <li>• Siga la regla</li> <li>• El golpe del otro lado de la cabeza.</li> </ul>
<b>V. Avanzando hacia el acuerdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué hay en la mesa de negociación?</li> <li>• Barreras a la resolución.</li> <li>• Superando las barreras.</li> </ul>
<b>VI. Cierre del acuerdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo obtener lo que se quiere.</li> <li>• Evaluación del proceso.</li> <li>• Cómo medir el éxito de la negociación.</li> </ul>

La capacidad para lograr acuerdos es un tema de fundamental importancia para el desarrollo de alianzas productivas, considerando que varias de las estrategias orientadas a aumentar la competitividad de las cadenas en el mercado están basadas en la suma de esfuerzos de los diferentes eslabones.

En Chile, la metodología utilizada para el segmento de negociación fue de la Universidad de Harvard, conocida mundialmente a través del libro *Cómo obtener el sí* de Roger Fisher y William Ury.

Este esquema metodológico fundamenta el manejo adecuado del proceso comunicacional de la negociación con el objetivo de obtener un resultado benéfico para todas las partes involucradas, pasando de un esquema tradicional ganar-perder a un esquema orientado al ganar-ganar (Castillejo, 2005).

### **Taller de concertación**

El objeto del taller de concertación es brindar un espacio de encuentro y conversación entre productores y potenciales compradores —industria, mayoristas, supermercados—, con la participación del sector público, las ONG, universidades y centros de investigación, para identificar posibilidades e intenciones de negocios o de alianzas. Para la preparación, la institución responsable desarrolló las metodologías, el programa de trabajo y se encargó de la facilitación de los mismos.

Dada la importancia de esta última fase para la promoción de alianzas productivas, el equipo del proyecto debe realizar, previo al taller de concertación, intensas consultas y reuniones de sensibilización con diferentes agentes, en especial, compradores y productores, con el fin de analizar e ir explorando espacios y posibilidades para el desarrollo de alianzas y concertación de negocios.

Este ejercicio sirve para identificar la oferta y la demanda existente del producto, así como a las empresas en disposición de trabajar directamente con productores, bajo un enfoque de alianzas productivas.

### **Objetivos del taller**

Los principales objetivos del taller de concertación son:

- Acercar a los diferentes eslabones de la cadena con el propósito de promover compromisos o acuerdos orientados al mejoramiento de las relaciones comerciales, así como alianzas productivas y agronegocios.
- Identificar posibilidades de desarrollo de nuevos negocios y aumentar el nivel de competitividad de las cadenas, teniendo en cuenta el trabajo coordinado entre los diferentes agentes que integran la cadena productiva y comercial de este producto.
- Identificar puntos críticos dentro de los diferentes actores, y negociar posibles alianzas y acciones colectivas para solucionarlos.

### **Desarrollo del taller**

El propósito del taller de concertación es servir como lugar de encuentro y conversación entre productores y potenciales compradores generando, a la vez, un espacio para aplicar los conocimientos y habilidades desarrolladas en las actividades de identificación y capacitación previas. Con este fin, se convoca a productores o representantes de grupos de productores y a distintos potenciales compradores, ya sea de la región o de zonas más alejadas.

La actividad se desarrolla a través de una charla motivadora (por ejemplo sobre costos de transacción), seguida de una charla de presentación sobre la zona y las reuniones bipartitas. Las mesas de

concertación se estructuran de la siguiente forma: se asigna a cada grupo de productores de una localidad una mesa, por la cual pasan uno tras otro los potenciales compradores (rondas).

Se asigna un tiempo de 25 minutos por ronda, avisando cuando falten 5 minutos y dejando un espacio de 5 minutos entre ronda y ronda. A los productores se les entrega una planilla para que lleven un registro de las conversaciones, las que luego deberán compartir con los productores de su localidad. En todo momento se darán garantías de que las conversaciones y sus resultados serán de exclusivo conocimiento de los participantes de la reunión bilateral y que el equipo técnico del proyecto no va a asistir a ninguna de ellas.

Por último, se evalúan los resultados del proceso, por lo que se organiza una reunión de evaluación con compradores y productores por separado. En el caso de los compradores, podría realizarse una conversación respecto al tipo de relación que se estableció y los resultados de las reuniones con relación a sus expectativas. En el caso de los productores, se puede utilizar el método de las tarjetas, preguntándoles cuáles fueron los aspectos positivos y negativos de las diferentes etapas del proceso y/o del proceso como un todo.

### **Factores para el desarrollo de alianzas productivas**

Existe un sinnúmero de factores que restringen el establecimiento de alianzas, a pesar de las ventajas que ellas pueden generar. Uno de ellos es la actitud de los agentes económicos, marcada no sólo por el individualismo de los productores, empacadores o industriales agropecuarios, sino por la desconfianza y la falta de un espíritu de cooperación, lo que limita la celebración de acuerdos y alianzas.

El factor que sobre todo obstaculiza la gestión empresarial es la falta de visión estratégica compartida entre los agentes económicos. Por lo general, la visión de los productores acerca de un negocio es de corto plazo a diferencia de la visión de largo plazo de los industriales. Los empacadores están en una posición intermedia, debido a la relativa movilidad que tienen para entrar o salir del mercado.

Los comerciantes, casi siempre, tienen una visión de negocio de oportunidad de corto plazo, a causa de las fluctuaciones en las demandas que resultan de los cambios en los gustos y las preferencias de los consumidores finales.

A lo largo de la ejecución del proyecto se fueron identificando factores que limitan el desarrollo de las alianzas productivas. Los más recurrentes, para explicar la falta de articulación y coordinación en las ocho cadenas estudiadas, son los relacionados con: estructura de la cadena productiva; pequeños productores; organización; institucionales; mercado.

### Agrocadenas

- Desconfianza entre los agentes productivos. La falta de credibilidad es uno de los principales obstáculos que impide o dificulta el desarrollo agrocadenas competitivas.
- Diferencias en discurso y visiones económicas con los diferentes agentes productivos, en particular con los agentes del eslabón primario.
- Desconocimiento del funcionamiento de los eslabones de las cadenas, tanto de productores como de técnicos públicos y privados encargados de la instrumentación y desarrollo de las políticas públicas.
- No disponibilidad de diagnósticos actualizados de cadenas prioritarias.
- Falta de sistematización de la información.
- Inadecuada infraestructura —vía, almacenes, agua—.
- Disponibilidad de servicios y extensión agrícola.
- Acceso a financiamiento.
- Ubicación geográfica de los agentes de la cadena.



### Pequeño productor

- Capacidad de gestión limitada.
- Falta de organización con enfoque económico y de mercado.
- Bajos niveles de educación y capacitación.
- Desconfianza e inexperiencia.

### Organización

- Esquemas organizativos impuestos desde afuera, sin considerar lógicas campesinas ligadas con cultura y tradiciones.
- Líderes gremiales y asociativistas escasamente capacitados para asimilar los cambios económicos que se producen en el sector.
- Falta de visión estratégica.
- Capacidad de gestión limitada.

### Institucionales

- Carencia de espacios, para la armonización de intereses y percepciones entre los agentes de una cadena productiva y sectores públicos-privados, con recursos e instrumentos de apoyo.
- Desconocimiento de los aspectos económicos que explican y justifican el desarrollo de alianzas productivas.
- Inexistencia o desconocimiento de una institucionalidad (reglas del juego) que apoye el desarrollo de alianzas productivas: marco legal, normatividad e instrumentos legales que rijan relaciones contractuales y las disposiciones relativas a su cumplimiento —contratos, instancias de intermediación para solución de controversias, etc.-.
- Políticas públicas desarticuladas y alejadas del enfoque de la cadena productiva.
- Dispersión de programas y recursos: duplicidad y falta de coordinación de acciones.
- Falta de sistematización de información y experiencias de agrocadenas.
- Inexistencia de diagnósticos.

- Falta de capacitación de técnicos en temas de agronegocios y lógicas de mercado.
- Formulación de programas y proyecto sin considerar las lógicas campesinas.

### Mercado

- Falta de información para detectar oportunidades de negocios y mercado.
- Acceso limitado a información sobre precios, calidad, volumen y acuerdos comerciales.
- Información desarticulada sobre programas que apoyan el desarrollo de agrocadenas y agronegocios.
- Capacidad limitada de reacción ante demanda.

De acuerdo con esta información, se fue delineando una propuesta de estrategia para la promoción de alianzas productivas, la que fue complementada en las actividades de evaluación realizadas a nivel regional.



## Proceso de Sistematización

La sistematización de este proyecto será entendida como la organización y ordenamiento de la información existente, con el objetivo de explicar los cambios sucedidos durante el proyecto, los factores que intervinieron, los resultados y las lecciones aprendidas que dejó el proceso.

### *Objetivos*

El objetivo del proceso de sistematización es facilitar que otros actores involucrados en el tema puedan replicar, mejorar los procesos y generar nuevos conocimientos o ideas de cómo promocionar y facilitar el desarrollo de alianzas productivas en agrocadenas, a partir de las experiencias documentadas en este libro.

### *Actividades principales*

Básicamente, la sistematización apuntó a describir, de manera muy sencilla, cuáles fueron las principales actividades del proyecto, los resultados y las lecciones aprendidas. Un punto importante fue elegir qué sistematizar, puesto que de la adecuada selección dependería, en gran medida, encontrar y alcanzar los objetivos propuestos. Las etapas que se siguieron para el desarrollo de la sistematización fueron:

Definir el objetivo: el primer paso fue uno de los pasos más importantes, consistió en definir de manera clara y específica el o los resultados que se esperaban obtener con la sistematización en términos de productos, así como la utilidad que ésta tendría para la institución y, eventualmente, fuera de ella. Algunas preguntas que facilitaron esta fase fueron: *¿Para qué sistematizar?*, *¿qué producto queríamos obtener?*, *¿qué utilidad tendría para nosotros y para las instituciones?* El responder estas preguntas permitió focalizar el proceso de sistematización.

Definir el objeto de análisis: el segundo paso consistió en definir el objeto de la sistematización; es decir, especificar si se sistematizaría toda la experiencia o sólo una parte de la misma, o si se abarcaría un período o todo el proceso.

Definir el eje de la sistematización: este paso facilitó orientar el desarrollo del proceso de sistematización a la recolección de información, permitiendo enfocar el proceso hacia los factores que nos interesaban destacar.

Es importante mencionar que este capítulo es, tal vez, la fase del proceso en donde se desarrolla el cuerpo de la sistematización. El modelo propuesto para definir el eje de la sistematización estuvo compuesto por cuatro fases:

- Elementos de contexto.
- Estructura de la cadena.
- Desarrollo metodológico.
- Resultados y lecciones aprendidas.

Definir la estrategia de comunicación: la sistematización no habrá cumplido plenamente con su objetivo hasta que se hayan comunicado los productos resultantes de dicho proceso, tanto a aquellos que tienen un interés directo como a otros agentes relacionados con determinados temas o tópicos específicos.

El diseño de la estrategia de comunicación debe partir de la pregunta acerca de a quién querían comunicar los resultados: ¿A los actores directamente involucrados?, ¿a los financiadores de proyectos?, ¿a las contrapartes nacionales o privadas?, ¿a otros entes interesados?

El grupo decidió sistematizar este proyecto a través de un documento que mostrara de manera muy simple y amena sus principales actividades y resultados, y a la vez brindara un marco conceptual general sobre los temas de alianzas productivas y agrocadenas.

### **III. SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO**



## Presentación del Proyecto

A partir del interés expresado por varios países de América Latina, la Oficina Regional de la FAO formuló el Proyecto regional «Apoyo a la promoción y desarrollo de alianzas productivas», el cual inició sus operaciones en enero del 2003, ejecutándose en los países de Brasil, Chile, México y Perú por un período de 16 meses. A continuación se presentan las cadenas y regiones seleccionadas para cada uno de los países.

En Brasil, el Departamento de Fomento y Fiscalización Vegetal (DFPV) de la Secretaria de Apoyo Rural y Cooperativismo (SARC), del Ministerio de Agricultura, Pecuaria y de Abastecimiento (MAPA), seleccionó a las agrocadenas de la mamona, en el nordeste del país, y de la leche, vinculada con la agricultura familiar, en el sur del país.

En Chile, el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), del Ministerio de Agricultura, seleccionó las cadenas de la carne bovina en el sur del país, en la XI Región de Aysén, y la palta (*Aguacate*, *Avocado*) en la Provincia de Petorca, V Región.

En México, el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), seleccionó a las cadenas del limón mexicano en Tecomán, Estado de Colima, y del mango —Ataulfo— en Tapachula, en el Estado de Chiapas.

En Perú, la Dirección General de Promoción Agraria (DGPA), del Ministerio de Agricultura, seleccionó dos cadenas de productos no tradicionales ubicadas en la sierra del Perú con el objetivo de fortalecer dichas cadenas. Estas cadenas son las de la alcachofa, en el Valle de Mantaro, en Junín y la lenteja en Cajabamba, Región de Cajamarca.



**Cuadro 4. Cadenas seleccionadas por país y región**

<b>País</b>	<b>Cadenas seleccionadas</b>	<b>Región</b>
<b>BRASIL</b>	Mamona	Estado de Ceará.
	Leche	Santa Catarina, Paraná y Rio Grande do Sul.
<b>CHILE</b>	Carne bovina	Aysén, XI Región.
	Palta	Petorca, V Región.
<b>MÉXICO</b>	Limón mexicano	Tecomán, Colima.
	Mango	Tapachula, Chiapas.
<b>PERÚ</b>	Alcachofa	Valle del Mantaro, Junín.
	Lentejas	Cajabamba, Cajamarca.

A continuación se presenta, con mayor detalle, la experiencia obtenida en cada uno de los países y cadenas en donde se ejecutó el proyecto, prestando especial atención a las actividades realizadas, los resultados y a las lecciones aprendidas.

En Chile este proyecto se desarrolló en dos cadenas, la cadena de la carne bovina y la cadena de la palta. La primera cadena fue seleccionada por considerarse de relevancia estratégica para el sector campesino en Chile. En la actualidad, este país tiene objetivas oportunidades de inserción en mercados externos como los de Estados Unidos, Unión Europea, México, entre otros. En dicho proceso, se considera que un segmento de empresarios campesinos puede tener acceso de manera competitiva.

La segunda cadena seleccionada fue la palta (aguacate o avocado), que está orientada principalmente a la exportación. Se caracteriza por estar bien articulada, con una industria bien organizada; pero, deja fuera a los pequeños productores, quienes, en su mayoría, venden su producción a intermediarios. Las perspectivas comerciales del producto son positivas, considerando que Chile es el tercer productor y exportador de paltas a nivel mundial, siendo su principal mercado de exportación Estados Unidos.



## Cadena de la Carne Bovina

La producción chilena de carne bovina se encuentra altamente concentrada, tanto en la existencia de ganado como en el procesamiento industrial. En efecto, la mayoría de la población bovina está localizada en la zona sur del país, principalmente en las regiones VIII a X (71 por ciento). El beneficio y la elaboración industrial de este producto tienen lugar en gran parte en la zona central, es decir, en torno de los grandes centros urbanos del país, en donde se concentra el 46 por ciento del faenamiento nacional.

Una de las principales características de la cadena productiva de ganadería bovina en la XI Región, es que ésta se encuentra parcialmente desarticulada, debido a su aislamiento geográfico y producción primaria (crianza y engorda de ganado). Esta desarticulación de la industria de la carne, representada por los centros de faenamiento y los principales centros de consumo del país, provoca el alza de los costos de transporte en que se debe incurrir para el traslado de ganado en pie, lo que hace poco rentable el negocio ganadero en el país.

Pese a estos problemas, la región posee ventajas comparativas para la crianza de ganado, en cuanto a genética animal y ventajas zoonosanitarias, lo cual permitiría desarrollar relaciones con ganaderos de otras regiones y con las empresas que conforman la industria de la carne.

### **Elementos de contexto**

#### **Ubicación geográfica**

Para la ejecución del proyecto de alianzas productivas se seleccionó la Región de Aysén (XI Región), debido a que el pequeño productor tiene una importancia significativa en la producción primaria de la cadena. Además, existe una estrategia de desarrollo regional para

este rubro, en la cual convergen los actores públicos y privados vinculados a la cadena.

Una de las principales fortalezas de la actividad ganadera de la Región de Aysén recae en la calidad de su ganado bovino. Esta actividad cuenta con un reconocido prestigio, porque las razas predominantes corresponden a ganado de carne, a diferencia de las razas existentes en Puerto Montt al norte, que son especializadas en la producción de leche.

La ganadería bovina es el principal rubro agropecuario desarrollado en la zona, ocupando alrededor del 80 por ciento de los suelos disponibles. En relación con la superficie de uso ganadero, las praderas permanentes y de rotación se encuentran, principalmente, en la Comuna de Coyhaique (55 por ciento), le sigue en importancia Lago Verde (19 por ciento) y Aysén (15 por ciento). Además, existen cerca de 3.500 hectáreas bajo riego en la Comuna de Coyhaique (44 por ciento), Chile Chico (27 por ciento) y Lago Verde (15 por ciento).

### **Datos de la situación inicial**

La cadena de comercialización de la carne en Chile ha evolucionado de manera considerable en los últimos quince a veinte años, debido a la integración que se ha producido al interior de ella y a la importancia que han tomado los importadores de carne, sean estos nuevos agentes importadores u otros agentes, que han incorporado la actividad importadora a su gestión tradicional, como es el caso de las plantas faenadoras y supermercados (FUNCHILE, 2000).

La importancia de la ganadería bovina se muestra en la participación del 65 por ciento del valor bruto en el producto agropecuario regional. En el año 2001, el cabotaje<sup>13</sup> de ganado bovino alcanzó las 32.773 cabezas, representadas por novillos (69 por ciento) y vacas (31 por ciento). Generalmente, el faenamamiento en mataderos alcanza aproximadamente 11.900 cabezas por año (promedio 1994-98) y la salida de animales en pie a la zona central 27.785 cabezas por año

---

<sup>13</sup> Entrada y salida de ganado de la región.

(promedio 1994-98). De estos, aproximadamente un 60 por ciento son novillos y un 19 por ciento son terneros. El faenamiento predial no controlado alcanza entre un 10 a 15 por ciento de la faena de mataderos.

Las razones que se consideraron para incorporar la cadena de la carne bovina de la XI Región, como parte del proyecto de alianzas productivas, fueron las siguientes:

- La cadena productiva se encuentra parcialmente desarticulada por diversos factores, sobre todo, debido al aislamiento geográfico de la región.
- La región posee ventajas comparativas para la crianza de ganado, mientras que en las regiones hacia el norte cuentan con animales de raza productoras de leche.
- Es importante destacar que existe consenso entre las autoridades regionales, productores, e industriales, acerca de que uno de los aspectos fundamentales para mejorar la competitividad del sector y abrir la posibilidad para el desarrollo de la industria de la carne es el aumento significativo de la masa ganadera nacional.
- Las expectativas que generan los acuerdos comerciales con la Unión Europea y Estados Unidos, se deben a que son vistos como la posibilidad de abrir mercados para la carne de bovinos en Chile, y como una oportunidad para la región de revertir el proceso de deterioro de la actividad ganadera.

### **Datos socioeconómicos**

En la última década (1990-2002) la producción de carne de bovino creció lentamente a una tasa de 2,2 por ciento anual. Durante los años ochenta el incremento anual era de 2,3 por ciento, por lo que se han completados veintidós años de crecimiento débil. Respecto al crecimiento promedio, éste es significativamente diferente entre países y subregiones, durante la década 1990-2002, la producción en Brasil aumentó rápidamente a una tasa del 4,6 por ciento por año, mientras que en el Cono Sur hubo un estancamiento que incluso hizo que la producción bajara ligeramente de 0,3 por ciento a cero.

La producción de carne bovina a escala mundial está concentrada en Estados Unidos, Brasil, China, Argentina y Australia. En el año 2002, la producción alcanzó 61 millones de ton., siendo los principales productores Estados Unidos y Brasil con 12,4 y 7,1 millones de toneladas respectivamente.

En Chile la principal competencia de la carne bovina en el mercado interno proviene de Argentina, seguida de Paraguay, Brasil y Uruguay. La cercanía de los países del MERCOSUR les da una ventaja comparativa con respecto a países exportadores más lejanos, como Australia y Nueva Zelanda, ya que en Chile existe una marcada preferencia de los consumidores por carne fresca o enfriada sobre la congelada.

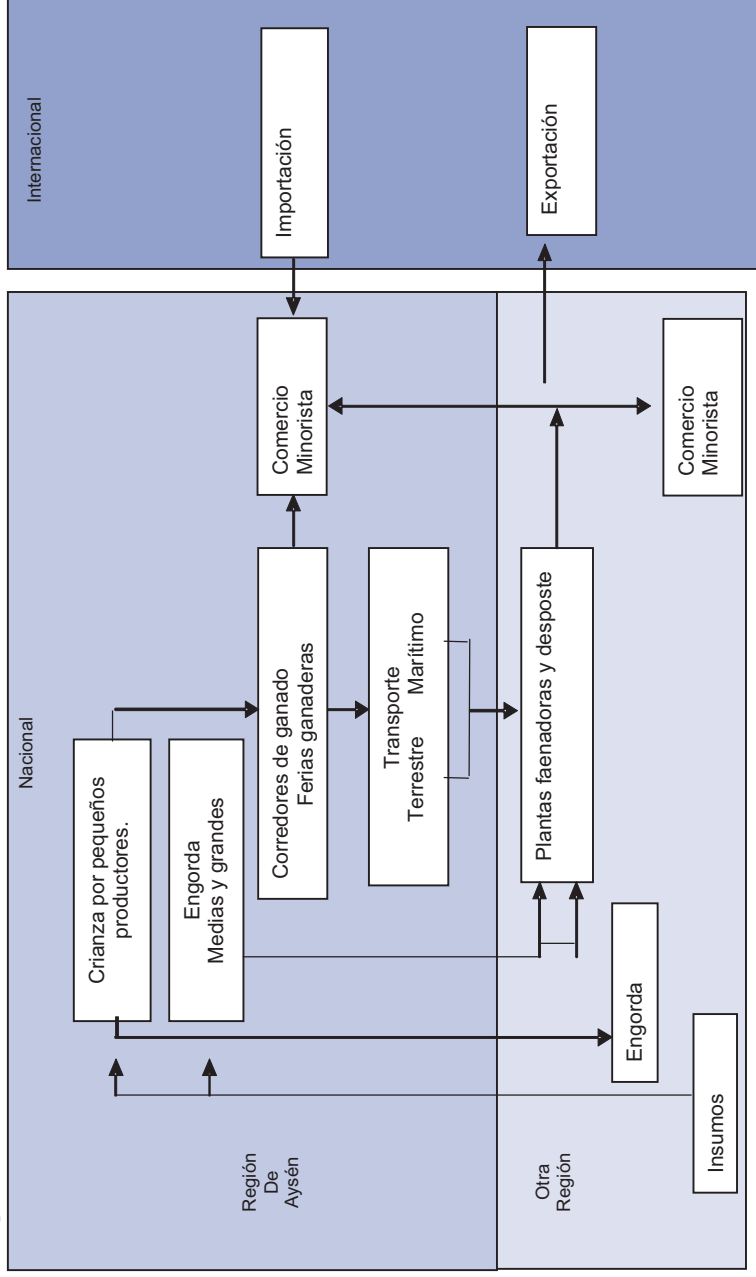
### **Estructura de la agrocadena**

#### **Proveedores**

Entre los diferentes actores que conforman la cadena de la carne bovina, se encuentran los productores, proveedores de insumos, corredores de ganado y ferias ganaderas, plantas faenadoras, industria de transformación, comercio minorista, supermercados y los consumidores. Además, se deben incluir a los agentes de transporte que operan en forma independiente y los importadores de la carne.

Con relación a los sistemas de producción hay que indicar que los pequeños productores se dedican exclusivamente a la crianza, mientras que la engorda se realiza a través de los productores medianos y grandes. Cerca del 80 por ciento de los terneros producidos son engordados por productores locales, exportados desde la región como novillos, y terminados en otra región. Lo anterior implica altos costos en tecnología, en los que muchos de los productores ganaderos no pueden incurrir, porque no disponen de suficientes recursos (capital, capacitación, suelos) para asumir tales inversiones.

**Figura 4. Estructura de la cadena de carne de bovina**



Fuente: Informe final Consultor Nacional de Chile para la cadena de la carne bovina.



Ahora bien, los insumos básicos necesarios para la producción se importan en su totalidad desde otras regiones, lo que significa incurrir en elevados costos de producción y de comercialización. Junto con lo anterior, las praderas no son suficientes para mantener a los animales durante el período invernal, por lo que los productores deben comprar suplementos alimenticios.

El nivel de organización de los productores es generalmente bajo, exceptuando unas pocas sociedades de ganaderos, que incluyen a grandes y medianos productores, y algunas formas gremiales de organización que representan a los pequeños.

### **Comercialización**

La etapa correspondiente a la comercialización —la venta y distribución de los animales hacia el eslabón de la transformación o, en el caso de los terneros, hacia la etapa de engorda —medianos y grandes productores—, se realiza a través de los corredores de ganado y las ferias ganaderas; aunque, también existen relaciones directas entre las empresas faenadoras y los productores —medianos y grandes—. En cuanto a los vínculos de la cadena, la mayor parte de las faenas se encuentran ubicadas cerca de los grandes centros urbanos del país, donde también se localiza la mayor parte de las industrias de transformación, lo que representa un obstáculo dentro de los vínculos de la cadena con el eslabón primario.

Uno de los problemas relacionados con la comercialización de los animales es la dificultad de reunir el ganado necesario para cumplir con una orden de compra grande. Esto refleja el bajo volumen que manejan los pequeños productores. Algunos grupos organizados de productores han tenido éxito al realizar ventas de terneros en forma asociativa, al reunir los animales y realizar el negocio directamente con el comprador, sin interactuar con los corredores o ferias ganaderas. El manejar mayores volúmenes de ganado genera un mayor interés por parte de los compradores.

En este proceso, el transporte constituye uno de los principales obstáculos para la comercialización del ganado regional. Las grandes distancias que se deben recorrer afectan, sobre todo, al transporte de novillos que viaja directamente desde plantas faenadoras, ubicadas en la X Región (sur del país), hasta la región metropolitana, específicamente la ciudad de Santiago (centro del país). Esto se traduce en altos costos de transporte del ganado y, además, en pérdidas, debido al deterioro que sufren los animales como producto del viaje.

En el ámbito nacional, el comercio minorista para estos productos está constituido principalmente por cadenas de supermercados, cadenas de carnicerías y las carnicerías independientes. Respecto a la participación de los distintos agentes en la comercialización final de la carne bovina, se estima que los supermercados son los principales canales de distribución, responsables del 45-60 por ciento de las ventas nacionales.

### **Desarrollo metodológico**

#### **Taller de identificación**

El objetivo de este taller fue identificar los principales problemas que enfrenta el sector productivo de la carne bovina y sus posibles soluciones, así como, presentar y discutir la problemática que enfrentan los pequeños productores ganaderos de la XI Región para insertarse en la cadena productiva de la carne bovina. Con este fin se convocó a un grupo de actores de la cadena a participar en un taller de trabajo.

Con respecto a la metodología del taller, ésta se dividió en tres pilares fundamentales: la convocatoria de representantes de toda la cadena (productores, compradores, proveedores y sector público); la participación directa y activa de cada uno de los actores, con el fin de movilizar lo mejor de la creatividad y habilidad de las personas con relación a las tareas asumidas y los resultados que deben ser alcanzados y, por último, la motivación inicial a través de una

breve presentación sobre la situación actual y las perspectivas del sector.

### **Taller de capacitación**

Por razones de agenda de los productores, los módulos de capacitación fueron programados en diferentes fechas y lugares. El módulo I tuvo una duración de tres días con visitas técnicas realizadas a las ciudades de Osorno y Puerto Montt, en la X Región. El módulo II, se celebró en la ciudad de Coyhaique, en la XI Región.

El proceso de capacitación se planteó con un enfoque orientado a mejorar la inserción del pequeño productor en la cadena productiva, a través del conocimiento de los eslabones de la cadena y el desarrollo de capacidades de negociación, tanto con proveedores y clientes como con otros productores. Los dos módulos se diseñaron a partir de los antecedentes recogidos durante el Taller de identificación y diagnóstico de problemas en el rubro ganadero, celebrado en la ciudad de Coyhaique durante el mes de julio.

Se visitó una feria ganadera en Osorno, en donde se recorrieron sus instalaciones, lo que permitió a los productores observar el tipo de animal ofrecido y conocer las características de los animales que se ofrecen en ferias de la IX Región, para compararlos con lo que ellos producen. Además, se conversó con un corredor de ganado sobre la importancia de las ferias en la fijación de los precios, y los desafíos que enfrentan las mismas en el corto y mediano plazo. También se mostró a los participantes el funcionamiento de las plantas industriales de las empresas Ganasur y ProCarne, de ciclo II (desposte y envasado) y III (procesados), respectivamente.

### **Taller de sensibilización**

Previo a la realización del taller de concertación, el equipo del proyecto —INDAP, Universidad de Chile y FAO— decidió realizar una misión de sensibilización de la oferta de ganado, en la XI región de Aysén, con los siguientes objetivos:

- Sensibilizar a las organizaciones de ganaderos, representadas en las actividades del proyecto, con respecto a los beneficios de las alianzas productivas en el rubro ganadero, apoyados en las experiencias de algunos de los productores que han participado en las actividades del proyecto FAO.
- Invitar a los productores a participar en el taller de concertación de negocios, y motivarlos a organizarse y articular una oferta concreta que puedan negociar con potenciales compradores que asistirán al encuentro.

El motivo fue preparar a los productores para el taller de concertación y lograr que identificaran qué podían ofrecer a sus potenciales compradores. Ello es especialmente importante cuando los vendedores deben actuar en forma colectiva. Habría sido un fracaso que los productores se pusiesen a discutir entre ellos durante la ronda de negociación, ya que los compradores no iban a sentir que estaban frente a interlocutores con capacidad de decisión.

### **Taller de concertación**

El propósito del taller de negocios fue brindar un lugar de encuentro y conversación entre productores y potenciales compradores de carne bovina: productores, engorberos, plantas faenadoras y ferias ganaderas. También tuvo como objetivo ofrecer un espacio a los pequeños productores para aplicar los conocimientos y habilidades desarrolladas.

Se formaron nueve mesas de negocios. Los productores estaban agrupados según localidad: Balmaceda, Mañihuales, La Junta, Bahía Murta, Bajada Ibáñez, Puerto Tranquilo, Valle Simpson, Cochrane y Chile Chico - Mallín Grande. Cada localidad fue ubicada en una mesa y cada empresa asistente constituyó un potencial comprador. Al término de las rondas los compradores se movían a la mesa siguiente, pasando por todas de las mesas con el propósito de intercambiar experiencias y nuevas ideas de negocios.

Los actores convocados al taller de concertación de negocios fueron los siguientes:

- Productores o representantes de grupos de productores de nueve sectores distintos de la XI Región: Comité Los Ñires (Sector Balmaceda); empresa Sello Verde y AG La Junta (Sector Manuales y Sector La Junta ); Asociación Gremial Los Ríos (Sector Bahía Murta); Asociación Gremial La Bajada (Sector Valle Simpson); Asociación Gremial Río Baker –(Sector Cochrane); Comité Campesino Chile Chico (Sector Mallin Grande).
- Potenciales compradores: Carnes Ñuble, Feria el attersal, Ganasur, OGANNA, Corredor Ganasur, engorderos de las regiones X y XI.

Por último, los compradores y productores por separado evaluaron los resultados del proceso. En el caso de los productores, se utilizó el método de tarjetas en las que se registraron los aspectos positivos y negativos de las diferentes etapas del proceso y/o del proceso como un todo. Respecto a los compradores, se realizó una conversación sobre el tipo de relación que se había establecido y los resultados de las reuniones en relación con sus expectativas.

## **Resultados y lecciones aprendidas**

### **Taller de identificación**

En el taller participaron 27 personas, entre ellas asistieron productores (trece), corredores de ganado (dos), feria ganadera (uno), proveedores de empresas (dos), sector público (nueve). Entre los principales resultados del taller de identificación se encuentran los siguientes:

Con la metodología utilizada —Fundación Friedrich Ebert— se logró la participación de gran parte de los asistentes al taller; sin embargo, el haber abordado una amplia gama de temas hizo imposible profundizar en temas asociativos y comerciales.

Se identificaron los principales problemas que enfrenta el sector de la ganadería bovina en la XI Región, los que se agruparon en tres categorías:

- De tipo estructural, asociados con la geografía: la gran extensión de la región (108 mil km<sup>2</sup>) junto con su difícil relieve y baja población (91.000 hab.) hace que el tema del transporte adquiera especial relevancia. El problema geográfico no sólo afecta la salida de productos, sino que también la llegada de los insumos para la producción.
- Proceso productivo: en este grupo se encuentran todas las dificultades asociadas al proceso productivo. Los problemas se relacionan con el volumen de producción, los recursos disponibles y, por último, la tecnología y gestión de la producción.
- Gestión y comercialización: el último grupo de problemas son los relacionados con aspectos de la gestión, particularmente la referida a la comercialización del producto. Estos son problemas de asociatividad, de articulación de la cadena y del producto.

### **Taller de capacitación**

En la gira técnica participaron 17 productores representantes de nueve organizaciones ganaderas, cinco funcionarios de INDAP de la XI Región, un funcionario de INDAP de la X Región, el coordinador del Proyecto de la dirección nacional de INDAP, y los equipos técnicos de la Universidad de Chile y FAO. Al módulo II de capacitación asistieron 17 productores, ocho funcionarios públicos (INDAP y Ministerio de Agricultura), y los equipos técnicos de la Universidad de Chile y FAO.

- Las visitas a las plantas procesadoras dieron una visión real de la ganadería nacional. Por un lado, con la visita a la empresa Ganasur, los productores pudieron visualizar las buenas expectativas que se esperan en el negocio de la carne con la apertura comercial a mercados externos. Por otro lado, la visita fue especialmente importante, pues permitió intercambiar

puntos de vista con un agente que está integrándose en este nuevo proceso exportador de carne bovina.

- La capacitación contribuyó a sensibilizar a los productores sobre las ventajas de la asociación como forma para buscar mejores alternativas de comercialización y reducir costos de transacción. Además, la capacitación permitió madurar la idea de fortalecer algunos grupos de productores que están comenzando a trabajar asociativamente, y generó un espacio de intercambio de experiencias entre productores que normalmente no tienen mayor contacto entre sí.
- Se le dio una nueva perspectiva a los temas de buenas prácticas ganaderas y a temas de sanidad, inocuidad y trazabilidad, reconociéndoles la importancia que van a tener de corto a mediano plazo.

### **Reuniones de sensibilización**

Se realizaron visitas a cinco de las nueve organizaciones participantes en el proyecto. Cada reunión contó con la participación, en promedio, de 15 participantes, con lo cual el proceso de sensibilización tuvo un alcance directo a 75 productores.

Las reuniones de sensibilización con las demás organizaciones fueron realizadas por funcionarios de INDAP. Además, se invitó a los productores a participar del Taller de concertación de negocios, visto como un medio para conversar con potenciales clientes y establecer algunos compromisos o simplemente contactos, que posteriormente puedan traducirse en negocios.

### **Taller de concertación**

En el taller participaron 52 personas, de las cuales 31 fueron productores, 12 eran engorberos, corredores y representantes de la industria, y 9 funcionarios y técnicos del sector público (INDAP e INIA).

Entre los principales resultados del taller de concertación se encuentran los siguientes:

- Se brindó un espacio de encuentro entre productores y potenciales compradores. Además, los productores pusieron en práctica lo aprendido durante las actividades del proyecto —capacidades de gestión y negociación—.
- Las mesas de concertación no sólo fueron valoradas por el intercambio de información comercial, sino también como lugar de aprendizaje y de encuentro para el conocimiento entre los actores.

### **Lecciones aprendidas**

- En términos generales, se observó que existe un gran desconocimiento sobre el rol de las alianzas y su papel en la mejora de la competitividad del sector. Este es sin lugar a duda uno de los hechos que más llama la atención. Se ve en estas reuniones que cuesta mucho que un agricultor visualice la desintegración de la cadena como un problema y, cuesta aún más, que vea la solución en el tema de las alianzas. Ahora bien, esta situación, que es la predominante, se complementa con otra y es la de los que ven en las alianzas la posibilidad de impedir que otros le perjudiquen. En conclusión, no existe una expectativa compartida de que las alianzas generan beneficios y que estos son para todos los participantes de la alianza.
- La ausencia de un diagnóstico inicial compartido es uno de los problemas encontrados en las reuniones. Entre los participantes existe un bajo grado de coincidencia sobre el diagnóstico de los problemas a resolver, cuestión que se manifiesta en forma más clara cuando se consideran agentes de distinto eslabón. Esta divergencia y visiones no compartidas hay que trabajarlas con el propósito de unificarlas y poder avanzar en los temas de alianza.
- Otro de los problemas enfrentados fue que pocas personas participaron activamente en las cuatro actividades (diagnóstico, capacitación, sensibilización y mesas de negocio). Aunque, en total participaron unos cuatro o cinco productores por localidad,



sólo uno o dos lo hicieron en todas las actividades, dándole a su participación continuidad y coherencia a las actividades. Sin embargo, es necesario enfatizar que para esta región es una estrategia correcta el trabajar con localidades. La distancia y aislamiento de cada una hacen que la acción asociada por localidad sea necesaria para articularla con agentes compradores externos. Una adecuada selección de los participantes es entonces muy importante (deben ser representativos y con capacidad de gestión).

**Cuadro 5. Factores que favorecen el desarrollo de alianzas productivas en la cadena de carne bovina.**

ESTRUCTURA DE LA CADENA	AGENTES ECONÓMICOS	ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta calidad del ganado bovino existente en la Región Aysén.</li> <li>▪ Condición sanitaria, aislamiento geográfico y de producción limpia de los productos regionales.</li> </ul>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <p>Grupos de productores dispuestos a integrarse horizontalmente para mejorar la oferta del producto.</p>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de institucionalidad pública (INDAP) capaz de trabajar con pequeños productores en forma innovadora para estructurar agro cadenas, alianzas y agronegocios.</li> <li>▪ En proceso la construcción de la Red de la Carne Bovina, con enfoque de asociatividad para el mercado.</li> </ul>
	<p><b>Organización</b></p> <p>Disposición para desarrollar trabajo participativo para el fomento de la organización y la asociación.</p>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumple con las exigencias de los mercados de destino</li> <li>▪ Posibilidad de optar a denominación de origen.</li> <li>▪ Apertura de nuevos mercados (EE.UU., Unión Europea) da mayor grado de certidumbre a inversiones.</li> </ul>

**Cuadro 6. Factores que obstaculizan el desarrollo de alianzas productivas en la cadena de carne bovina.**

ESTRUCTURA DE LA CADENA	AGENTES ECONÓMICOS	ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiente infraestructura de transporte, tanto marítimo como terrestre.</li> <li>▪ Elevados costos de abastecimiento de insumos básicos.</li> </ul>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aislamiento geográfico.</li> <li>▪ Mercado individualismo y desconfianza.</li> <li>▪ Concentración de productores en población adulta o mayor.</li> <li>▪ Bajos niveles de escolaridad.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mayor parte de la actividad se concentra en la provincia de Coyhaique, incluyendo la capacitación, transferencia tecnológica, investigación, distribución de subsidios, servicios de apoyo, infraestructura vial y medios de transporte.</li> </ul>
	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajos niveles de organización con carácter económico y de mercado.</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se está preparado para afrontar un mercado sin barreras arancelarias para los productos de interés regional, el cual se vislumbra a mediano plazo, especialmente con el MERCOSUR.</li> <li>▪ Se observa una preferencia creciente de los consumidores chilenos por carne de ave y carne porcina.</li> </ul>

El cultivo de palta o aguacate (*Persea americana*) se localiza en gran parte de la V Región, donde se encuentra alrededor de un 70 por ciento de la superficie plantada a escala nacional, principalmente en las provincias Petorca, Quillota y San Felipe (97 por ciento de la superficie plantada regional). Lo anterior se debe principalmente a las buenas condiciones climáticas, la calidad de los suelos y la disponibilidad de agua para la irrigación de las plantaciones (Valle Río Petorca, Valle Río Ligua y Valle Río Aconcagua). En las provincias de Quillota y Petorca, donde se concentra el 75 por ciento de la producción nacional de paltas, el rubro genera cerca de 4.000 empleos permanentes y 2.000 temporales en periodo de cosecha.

### **Elementos de contexto**

#### **Ubicación geográfica**

El proyecto se desarrolló en la V Región de Valparaíso, ubicada en el centro del país, la cual posee una población cercana a un millón y medio de habitantes y en donde aproximadamente el 87 por ciento del área es urbana.

Su área de influencia comercial abarca directamente a los grandes centros de consumo, especialmente a la Región Metropolitana, con más de seis millones de habitantes, y a la aglomeración de Valparaíso/Viña del Mar, donde se encuentran los principales puertos de embarque, y las más importantes vías terrestres y áreas para la exportación.

#### **Datos de la situación inicial**

En el ámbito nacional la palta chilena no enfrenta competencia con otros proveedores, por lo que la fruta compete principalmente con el mercado norteamericano. En los Estados Unidos el productor

chileno se encuentra favorecido por la estacionalidad de la competencia, siendo el principal abastecedor entre agosto y diciembre, etapa en que la palta chilena predomina en ese mercado. A partir de enero, según la calidad y cantidad de la cosecha en California, la palta norteamericana sustituye rápidamente al producto chileno. El nivel de competitividad se basa en la estacionalidad del producto. La producción norteamericana, en conjunto con las importaciones de México y República Dominicana, complican la comercialización de la palta chilena.

Entre las razones que se consideraron para incorporar la cadena de la palta, en la V Región, dentro la ejecución del proyecto de alianzas productivas se destacan:

- Un gran segmento de pequeños productores, concentrados en la Provincia de Petorca, se encuentra fuera de la cadena productiva, vinculándose a ella a través de intermediarios, que le pagan al contado por la producción y que, incluso, realizan las labores de cosecha en los predios.
- El proyecto de alianzas productivas se orienta a lograr la mejor concertación entre los actores, sobre todo, entre productores y exportadores.

Dentro de las frutales de hoja persistente, las cuales desde 1990 aportan cada año más al PIB agrícola, los paltos son el rubro exportador más importante, con una fuerte tendencia para aumentar sus volúmenes y su valor total. En 2002 las exportaciones de paltas permitieron obtener retornos de aproximadamente EEUU \$141 millones, equivalente a un 3,57 por ciento del valor total de las exportaciones agropecuarias.

### **Datos socioeconómicos**

Según antecedentes de la FAO y del USDA (United States Department of Agriculture), la superficie mundial de paltos supera en la actualidad las 340 mil ha. Las mayores áreas de cultivo las tienen

México con 94 mil ha. (28 por ciento), Estados Unidos con 26 mil ha. (ocho por ciento) y Chile con 25 mil ha. (seis por ciento).

En el comercio mundial los principales exportadores son México, Chile, Sudáfrica, España e Israel; sin embargo en años recientes Australia ha incrementado sus plantaciones orientadas a la exportación, alcanzando aún cifras moderadas de producción. Israel exporta principalmente a los países europeos, donde compite con España, Sudáfrica, Kenya y México. Por su parte Estados Unidos adiciona a su alta producción (California) la oferta de Chile, República Dominicana y, desde 1998, la de México, para abastecer los estados del noreste.

El consumo mundial de paltas muestra una tendencia al aumento. Dentro de los mercados demandantes destacan Estados Unidos y casi todos los países de la Unión Europea, en particular Francia y Reino Unido. Entre los importadores crecientes y de alto interés para Chile se encuentra Japón.

### **Actores del proyecto**

Para la cadena de la palta participaron en el proceso los siguientes organismos e instituciones:

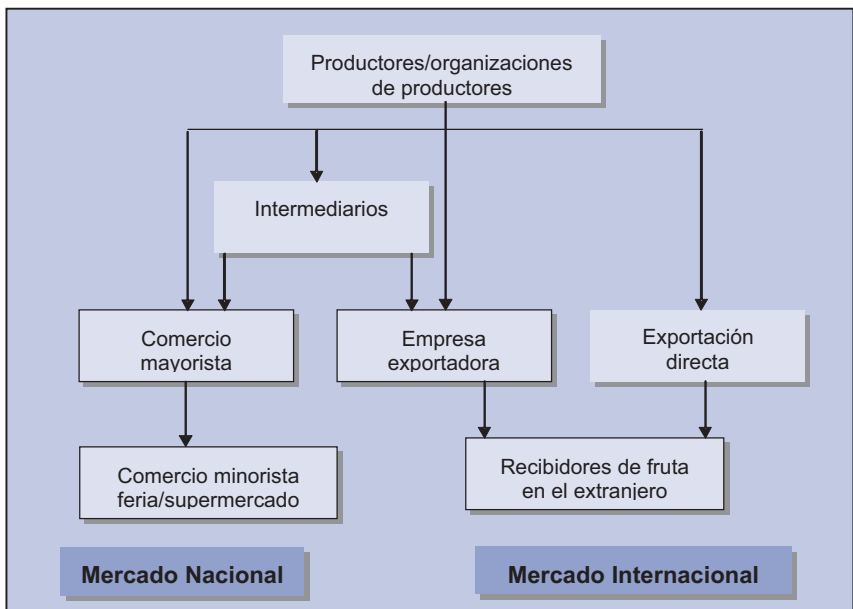
- Productores individuales o representantes de una localidad o de una organización.
- Compradores profesionales de empresas comercializadoras.
- Servicios públicos profesionales de INDAP.
- Equipo técnico del proyecto INDAP (contraparte del proyecto), académicos de la Universidad de Chile y consultores FAO.

## Estructura de la cadena

### Proveedores

El pequeño agricultor predomina dentro del tamaño de las explotaciones agropecuarias en la V Región, reuniendo un 48 por ciento de los predios totales mientras que los productores de subsistencia ocupan un 30 por ciento, dejando un 11 por ciento de las explotaciones en manos de medianos (nueve por ciento) y grandes productores agropecuarios (dos por ciento)<sup>14</sup>.

**Figura 5. Estructura de la cadena de la palta**



Fuente: Informe final Consultor Nacional de Chile para la cadena de la palta.

<sup>14</sup> ODEPA: Clasificación de las Explotaciones Agrícolas VI Censo Nacional Agropecuario según Tipo de Productor y Localización Geográfica. Chile, 2000.

Los pequeños productores, ubicados en los Valles de La Ligua y Petorca, trabajan en forma individual, por lo que tienen reducidas posibilidades de acceder a mejores precios. Esto se debe a que, por su reducido volumen, constituyen un grupo menos atractivo como negocio para las empresas exportadoras; pero que en forma organizada tienen la posibilidad de manejar volúmenes atractivos para lograr una mejor negociación con emparadoras o exportadoras.

En la V Región el rubro es de especial importancia, ya que muchas familias de escasos recursos que viven en zonas apartadas cultivan superficies pequeñas y logran sobrevivir gracias al alto valor de la producción, bajos costos de producción y al bajo capital que tienen que invertir en la plantación.

### **Comercialización**

En la cadena de comercialización de la palta los productores y organizaciones de productores venden sus productos a través de varios canales:

- La producción destinada al mercado nacional se comercializa en forma directa, es decir, los productores suministran directamente al comercio mayorista.
- Los productores realizan el abastecimiento a través de intermediarios que por su parte constituyen proveedores de mayoristas.
- En cuanto a la exportación, la mayoría de los envíos se lleva a cabo por empresas exportadoras que compran la palta directamente a los productores o intermediarios.
- Organizaciones de productores han logrado la exportación directa de sus productos.
- La comercialización final de la palta se realiza a través del comercio minorista nacional e internacional (ferias, supermercados, etc.).



En el ámbito de la industria, los principales productores y exportadores del país se encuentran agrupados en el Comité de Paltas, asociación que ha trabajado para lograr una coordinación de las empresas exportadoras. Es también la encargada de la regulación de los embarques a mercados de destino, además, de fuertes campañas de promoción orientadas al consumo de *palta Hass* en el mercado norteamericano y en el mercado interno.

### **Desarrollo metodológico**

#### **Taller de identificación**

El taller se realizó en la ciudad de La Ligua, V Región, con el objetivo de identificar los principales problemas que enfrenta la producción de palta en la provincia y sus posibles soluciones. Para tal fin, se convocó a un grupo de actores de la cadena de la palta a participar en un taller de trabajo. Previo al trabajo grupal, se realizó una charla con fines estimulantes acerca del sector de la palta. Al finalizar el taller se hizo una presentación sobre la exportación de *palta Hass*.

Con la metodología utilizada —Fundación Friedrich Ebert— se logró la participación de gran parte de los invitados, sobre todo de representantes de productores y servicios públicos. El haber abordado una amplia gama de temas hizo imposible profundizar en los temas asociativos como comerciales.

La metodología fue la misma del taller de identificación de la cadena de la carne y se sostuvo en tres pilares:

1. Convocatoria a representantes de toda la cadena, es decir, productores, compradores, proveedores y sector público.
2. Participación directa y activa de cada uno de los actores, con el fin de movilizar lo mejor de la creatividad y habilidad de las personas con relación a las tareas asumidas y a los resultados que se desean alcanzar.

3. Motivación inicial, a través de la presentación «La cadena exportadora de paltas y algunas opciones estratégicas», a cargo de la empresa Agricom.

### **Taller de capacitación**

El proceso de capacitación se planteó con un enfoque orientado a mejorar la inserción del pequeño productor en la cadena productiva, a través del conocimiento de los demás eslabones de la cadena y desarrollo de capacidades de negociación tanto con proveedores y clientes como con otros productores.

La capacitación se dividió en dos módulos. El primero consistió en una gira técnica para conocer los eslabones y agentes relevantes de la cadena, particularmente, proveedores, compradores y distribuidores finales (supermercado y exportadores). La gira se planificó siguiendo linealmente la cadena de la palta, es decir, desde el agricultor al supermercado. En los lugares visitados se sostuvieron charlas con los encargados respectivos, en las que se discutieron las dificultades y oportunidades que enfrenta cada eslabón visitado. El segundo módulo fue de capacitación en sala y tuvo como propósito central generar capacidades en temas relacionados con la gestión empresarial y la negociación.

Debido a dificultades de coordinación y a la disponibilidad de tiempo de los agricultores para facilitar la asistencia de los productores —dado que las actividades se realizaron en plena época de cosecha— la capacitación se entregó en cuatro diferentes momentos.

### **Reunión de sensibilización**

Previo a la realización del taller de concertación, el equipo del proyecto —INDAP, Universidad de Chile y FAO— decidió realizar una misión de sensibilización de la oferta de palta, para lo cual se aprovechó el espacio que brindó la reunión de constitución de la Red de palta.

Durante la reunión se sintetizaron las actividades realizadas por el proyecto y luego se invitó a participar en el Taller de concertación y en las mesas de negocios, indicándose los objetivos de las mesas, los participantes y el método de trabajo. Se hizo especial énfasis en que las mesas serían una oportunidad para mejorar la comercialización del producto, pero que era de exclusiva responsabilidad de los asistentes prepararse para ir con propuestas y no sólo con demandas.

### **Taller de concertación**

El propósito del taller de concertación fue brindar un espacio de encuentro y conversación entre productores y potenciales compradores de palta (principalmente empresas exportadoras), generando, de esta forma, un espacio para aplicar los conocimientos y habilidades desarrolladas por los productores en las actividades previas del proyecto.

Se convocó a productores o representantes de grupos de productores de siete distintos sectores de la Provincia de Petorca (Longotoma, Valle Hermoso, La Ligua, Hierro Viejo, Petorca, Pedegua, Cabildo) y a distintos potenciales compradores (empresas La Petorquina, Agrocomercial Quillota – Propal, Remifruit e Intermarket Net).

## **Resultados y lecciones aprendidas**

### **Taller de identificación**

En el taller participaron 24 personas entre las que asistieron: productores (12), empresa exportadora (uno), profesores universitarios (tres), sector público (ocho). El taller de identificación resultó de mucha utilidad para conocer y estructurar los problemas y conjuntamente proponer soluciones para enfrentarlos.

Los principales resultados del taller de identificación fueron los siguientes:

- Se identificaron los problemas de la cadena que se agruparon en tres categorías: riego, producción, gestión y comercialización.
- Con respecto a las posibles soluciones orientadas al mejoramiento de la técnica de producción y de la calidad del producto, destacan las relacionadas con mejoramiento del riego, fortalecimiento de la asociación, y una mayor integración y organización de la cadena productiva.
- Si bien el taller de identificación resultó positivo para los productores porque les permitió ordenar y estructurar sus propias ideas sobre la problemática de la cadena, fue menos útil desde la perspectiva del proyecto, debido a que no se dio mayor énfasis al diagnóstico comercial ni asociativo, y las soluciones propuestas estaban absolutamente fuera del alcance del proyecto, las que estaban a su alcance —gestión empresarial, negociación y fomento de la asociación— no fueron profundizadas suficientemente.

### **Taller de capacitación**

Al taller de capacitación asistieron 22 personas, entre ellas se encuentran: productores (18) y funcionarios públicos (cuatro). Su objetivo fue el de mejorar el conocimiento de la cadena de la palta.

Los resultados del taller de capacitación fueron los siguientes:

- Las visitas a los dos «packings» permitió conocer el proceso al que se somete la palta desde su recepción hasta el despacho. Además, el recorrido permitió reforzar los aspectos relacionados con la calidad del producto y la selección de paltas exportables. También, se discutieron aspectos técnicos del producto y los contratos de compra y venta.
- La visita al sitio SAG-USDA en el puerto de Valparaíso permitió conocer los procedimientos de control sanitario y, con ello, la importancia que tiene un manejo adecuado y la calidad del

producto. Durante la visita al supermercado se logró conocer la demanda del producto y la forma en que actualmente se abastece.

- La fragmentación del módulo II en tres jornadas, sin lugar a dudas afectó la continuidad del curso y la transmisión de conceptos con la lógica de la metodología aplicada.

### **Taller de concertación**

Participaron 33 productores, cuatro empresas y cuatro instituciones. Los compradores consideraron el taller de negocios como una buena oportunidad para reunirse y hacer contactos con un grupo importante de productores nuevos.

Entre los resultados del taller de concertación se encuentran los siguientes:

- La empresa La Petorquina tiene mucho interés por trabajar con un grupo de productores contactados en el taller, ya sea individual o colectivamente. Esta empresa define la alianza estratégica como algo que va más allá de simplemente recibir y exportar la fruta de los productores. Además, planea desarrollar con pequeños productores un proyecto piloto de huertos modelos para apoyar su mejor gestión productiva.
- La metodología utilizada aportó para las mesas de negocios el desarrollo de la confianza entre productores y potenciales compradores; sin embargo, todavía es imposible medir el impacto de esas reuniones, a menos que se haga seguimiento y se realice una evaluación posterior.
- Las mesas de concertación no sólo fueron valoradas por el intercambio de información comercial, sino que también como un lugar de aprendizaje y de conocimiento entre los actores.

## **Lecciones aprendidas**

- Una de las debilidades del proyecto fue la ausencia de un diagnóstico inicial de la situación productiva y comercial de cada participante. Entre los participantes había algunos que no tenían como rubro principal el rubro abordado por el proyecto, por lo que éste sólo les dio nuevos conocimientos y herramientas que podrán usar en sus actividades, pero que no ayudaron a fortalecer alianzas productivas en los rubros en cuestión.
- Los resultados alcanzados en la cadena de la plata muestran que el compromiso de las instituciones a nivel local tiene relación directa con los resultados de un proceso. Es muy importante definir en conjunto con los agentes locales, las actividades a realizar y los compromisos de las partes.
- Es importante involucrar la participación activa de funcionarios del sector público y privado local, quienes habitualmente interactúan con los productores y quienes eventualmente serían los encargados de replicar el proyecto de alianzas productivas y dar seguimiento a las actividades desarrolladas.
- Resulta de gran apoyo para el desarrollo de confianzas entre los participantes —productores y potenciales compradores— de una mesa de negocios el haberse conocido en alguna de las actividades previas del proyecto, lo cual se observó claramente en el caso particular de Propal y Remifruit, empresas que fueron visitadas durante la gira técnica.
- Es interesante observar los buenos resultados que se pueden alcanzar en las mesas de negocios con productores que, si bien no están organizados formalmente, tienen una cercanía geográfica –vecinos-. Esta situación genera el interés de organizarse formal o informalmente frente a un incentivo de mercado.
- Una debilidad del proyecto fue que la incorporación de los productores en este proyecto, no tuvo costo alguno, motivo que desde luego influye para que no se sientan totalmente comprometidos a asistir a todas las actividades. Creemos que al financiar ellos mismos, aunque sea parcialmente, se sentirán más comprometidos y participarán activamente.

- De acuerdo con los tiempos, la ejecución del proyecto estuvo desfasada respecto a la comercialización, ya que al momento de realizar las mesas de concertación, prácticamente toda la producción había sido vendida o comprometida su venta. Por lo tanto, en la ejecución de proyecto es necesario considerar el ajuste de su ejecución a los tiempos agrícolas, de forma que se puedan potenciar las mesas de negocios con los negocios reales y realizar actividades de seguimiento.

**Cuadro 7. Factores que favorecen el desarrollo de alianzas productivas en la cadena de palta.**

ESTRUCTURA DE LA CADENA	AGENTES ECONÓMICOS	ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las plantaciones de palta muestran la aplicación de tecnología de punta.</li> <li>▪ Un 58% de los árboles de la variedad <i>Hass</i> se encuentran en formación, lo que significa un mayor potencial productivo a mediano plazo.</li> </ul>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos de productores con iniciativa y visión empresarial.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de institucionalidad pública (INDAP) capaz de trabajar con pequeños productores en forma innovadora para estructura agrocladadas, alianzas y agronegocios.</li> <li>▪ Constitución de una Red de Palta.</li> </ul>
	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposición para desarrollar trabajo participativo para el fomento de la organización y la asociación.</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité de la Palta ha logrado a través una campaña publicitaria agresiva e innovadora, difundir la importancia del consumo de palta.</li> <li>• Estacionalidad del producto favorece la venta chilena a EE.UU. entre los meses agosto a diciembre.</li> </ul>



**Cuadro 8. Factores que obstaculizan el desarrollo de alianzas productivas en la cadena de palta.**

ESTRUCTURA DE LA CADENA	AGENTES ECONÓMICOS	ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta vinculación del pequeño productor a la agrocadena productiva.</li> <li>▪ Falta de información sobre innovaciones tecnológicas</li> <li>▪ Falta de integración horizontal para crear oferta del producto, gestionar recursos y aumentar poder de negociación.</li> </ul>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualismo y desconfianza.</li> <li>▪ Falta de capacidad de gestión en ámbitos financiero y comercial.</li> <li>▪ Bajos niveles de educación y capacitación.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de capacitación de técnicos en agronegocios</li> </ul>
	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta confianza entre los productores y las empresas exportadoras.</li> <li>▪ No se dispone de suficiente información sobre demanda, posibles compradores, restricciones de venta, competidores etc.,</li> <li>▪ Falta enfoque de mercado</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta dependencia del mercado norteamericano donde se exporta casi la totalidad de embarques.</li> <li>▪ Falta de diversificación de mercados de exportación, lo que aumenta vulnerabilidad del negocio.</li> <li>▪ Alto nivel de intermediarismo.</li> <li>▪ Competencia creciente del producto mexicano principalmente en mercado norteamericano.</li> </ul>

En Perú este proyecto se desarrolló en dos cadenas: alcachofa y lenteja. La primera, fue seleccionada por la necesidad de promover la producción de productos no tradicionales de exportación, así como por la importancia de contar con experiencias concretas que involucrasen a pequeños productores. Con respecto a sus características principales, esta cadena está medianamente articulada; pero requiere fortalecer su eslabón primario, ya que sus niveles de producción son muy bajos para el requerimiento nacional e internacional.

La segunda cadena seleccionada fue la de lenteja, cuyo mercado se enfoca principalmente al consumo interno. La producción de lenteja se concentra en zonas de extrema pobreza del norte y centro del país y está en manos de pequeños productores. Esta agrocadena, además posee bajos niveles de organización, así como una lejanía de los centros de comercialización.



La alcachofa es un cultivo semiperenne y rústico que resiste riesgos climáticos como heladas y granizadas. La cosecha finaliza antes del período de heladas (julio y agosto) y se reinicia en septiembre, después de las heladas. Una misma plantación permite la obtención de dos cosechas al año, cada una con una duración de tres meses, por un período de cuatro años. Estas condiciones hacen que el cultivo sea adecuado a las necesidades de los pequeños agricultores, pues les permite disponer de liquidez a lo largo del año.

### Elementos de contextos

#### **Ubicación geográfica del proyecto**

El proyecto se desarrolló en el Valle de Mantaro, en el Departamento de Junín, caracterizado por una intensa actividad agrícola. Este valle interandino, bordeado por los ramales centrales y occidentales de la Cordillera de los Andes, se encuentra ampliamente conectado con la ciudad de Lima a través de la Carretera Central. La actividad agrícola tiene un gran dinamismo y la región constituye una de las principales proveedoras de alimentos para la ciudad de Lima.

En la zona baja del Valle del Mantaro, el cultivo de alcachofas se produce en las provincias de Huancayo, Concepción, Jauja y Chupaca. Según datos de la Dirección General de Información Agraria (DGIA), de la producción de alcachofa para el año 2002, Junín aportó el 55 por ciento del total nacional, La Libertad el 23 por ciento, Ica el 21 por ciento, Apurímac el 1 por ciento y Lima el 0,37 por ciento.

El cultivo de alcachofa se está difundiendo rápidamente entre diversos tipos de agricultores en las zonas irrigadas del Valle del Mantaro, por ser un cultivo que se adapta muy bien a las condiciones de producción y a las necesidades de los productores de esta región.

## Datos de la situación inicial

En Perú existen varias zonas que reúnen las condiciones climáticas para el cultivo de alcachofa, aunque la producción se concentra en el Departamento de Junín, en el cual se cultivan 241 ha., de las cuales el 70 por ciento corresponde a la variedad criolla y el 30 por ciento restante a la alcachofa sin espinas, variedad *Green Globe*, destinada a la agroindustria.

Según datos contenidos en el Diagnóstico de la Cadena Productiva de Alcachofa, elaborado por el DGPA (Dirección General del Promoción Agraria), la producción nacional ha experimentado un crecimiento sostenido, pasando de 2.360 ton., en 1996 a 8.722 ton en 2002, equivalente a un incremento de 269 por ciento.

En la región seleccionada para la ejecución del proyecto de alianzas productivas, existen ciertos factores que afectan el desarrollo de la agroindustria, en especial en el Valle del Mantaro, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Bajos volúmenes de producción de alcachofa, los cuáles no alcanzan a satisfacer los requerimientos para el consumo tanto externo como interno.
- Existencia de oligopsonios en las relaciones de mercado, lo que hace aumentar el poder de los compradores al momento de la comercialización del producto.
- Desfavorables términos de intercambio para los productores, lo que se traduce en un bajo precio pagado por los compradores de alcachofas.
- La baja calidad en la producción, no responde a los requerimientos y exigencias del mercado.
- Falta de infraestructura productiva, no se cuenta con plantas de manejo poscosecha, almacenes y plantas para el procesamiento agroindustrial.

## **Datos socioeconómicos**

En Perú uno de los principales problemas que afectan seriamente la agricultura a escala nacional es la limitada disponibilidad de recursos y servicios de asistencia técnica, además del alto nivel de descapitalización y endeudamiento, producto de las elevadas tasas de interés y la falta de servicios de crédito apropiados para la pequeña agricultura. En el año 2001 en el Perú el 58,4 por ciento de la población vivía bajo los niveles de pobreza.

Con base a información entregada por la DGPA, el perfil del productor de la cadena de alcachofa es el siguiente:

- Los agricultores que producen alcachofa tienen un área total de cultivo desde los 0,5 hasta 10 ha., dedicándole al cultivo de alcachofa una superficies que oscila entre 0,5 a 2,5 ha. con un promedio de 1 ha.
- Respecto a la titulación de sus propiedades, muchos de los productores no cuentan con títulos de tierra para el cultivo de sus productos.
- Poseen un nivel de educación que va de medio a bajo.
- La mayoría de los productores pertenecen a la Asociación de Productores de Hortalizas del Valle del Mantaro (PHOVAM) o la Junta de Usuarios de Riego.

## **Actores del proyecto**

Los organismos e instituciones públicos y privados que operan en esta cadena son: el Ministerio de Agricultura, a través de la DGPA y sus oficinas regionales; la oficina local de Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA); el Proyecto Innovación y Competitividad del Agro Peruano, INCAGRO; y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria, SENASA; entre otros.

## **Estructura de la cadena**

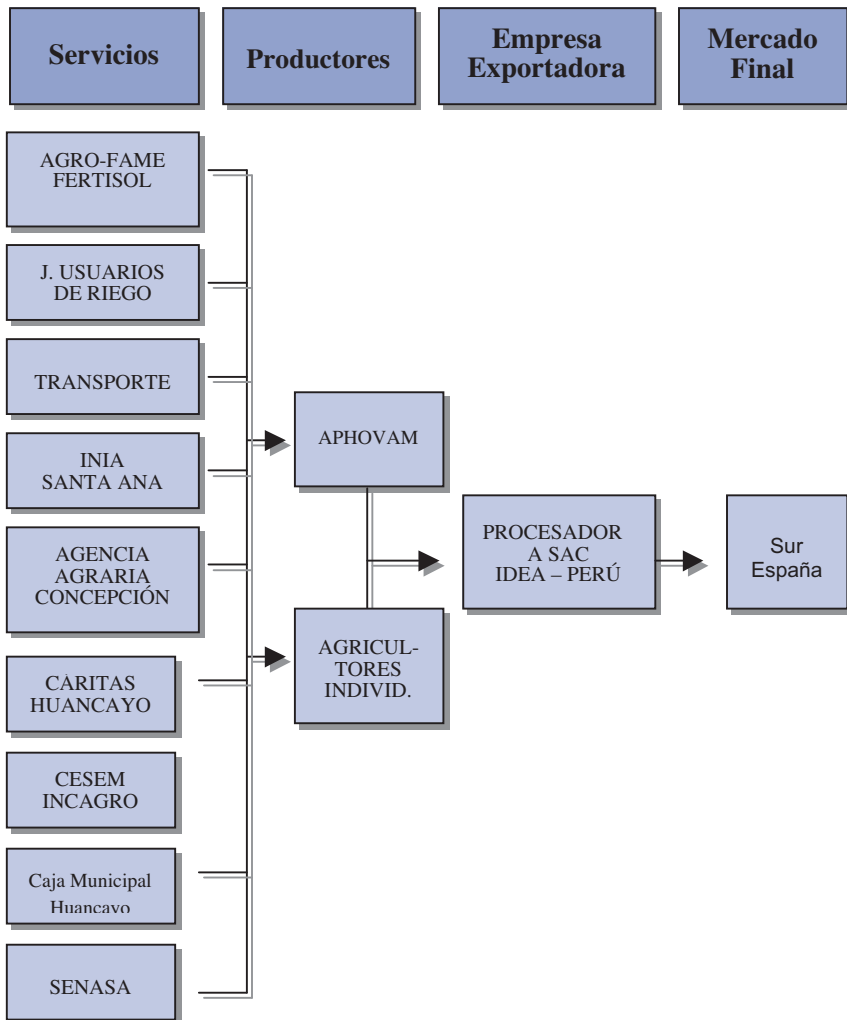
### **Proveedores**

El eslabón de la producción de alcachofas está en manos de cerca de 100 pequeños agricultores, especialmente de la Provincia de Concepción, los que han sembrado alcachofa con espinas y sin espinas para su comercialización en los mercados nacional e internacional. La principal organización de productores que opera en la región es la Asociación de Productores de Hortalizas del Valle del Mantaro (APHOVAM), que concentra al 25 por ciento de los agricultores dedicados a la producción de alcachofas con y sin espinas. También hay agricultores individuales que no pertenecen a APHOVAM y que cultivan alcachofas sin espinas.

Una amplia cantidad de empresas presta sus servicios a la cadena de alcachofas, dentro de las cuales se encuentra la Junta de Usuarios de Riego, encargada de administrar el agua de riego que se utiliza en las plantaciones de alcachofa sin espinas, junto con ellos están los transportistas, quienes llevan el producto del campo a la planta de procesamiento. Otras instituciones que prestan servicios son el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y el CESEM que es una ONG que proporciona asistencia técnica.

Con respecto a las compras de materiales y equipos, éstas se realizan a través de créditos agrarios proporcionados por el Programa de Fondos Rotatorios del MINAG, así como créditos del Centro de Servicios Empresariales-Huancayo. La oferta de insumos y servicios es proporcionada por empresas comerciales y organizaciones no gubernamentales – Caritas- .

**Figura 6. Estructura de la cadena de alcachofa sin espina**



Fuente: Informe final Consultora Nacional de Perú para la Cadena de Alcachofa.



## **Comercialización**

La comercialización se realiza directamente del productor a la agroindustria, principalmente con las empresas Procesadora SAC, Agroindustrias Backus, Nicolini Hnos. y Agroindustrias Damper S.A. Las empresas agroindustriales exportadoras DAMPER y Agrobackus están comprando alcachofa con espinas para el mercado externo.

Procesadora SAC es una empresa agroindustrial orientada a la agroexportación, donde su mecanismo de trabajo es la siembra por contrata con pequeños agricultores, tanto de costa como de sierra. Esta empresa compra, procesa y exporta el producto al mercado español, para lo cual cuenta con plantas de procesamiento de alcachofa en los departamentos de Lambayeque y Junín. No obstante, en la actualidad la empresa sólo trabaja al 10 por ciento de su capacidad instalada por falta de una oferta constante del producto.

### **Desarrollo metodológico**

Tanto para la cadena de la alcachofa como para la de las lentejas, las actividades del proyecto estuvieron a cargo de la Fundación para el Desarrollo Agrario (FDA) de la Universidad de La Molina, en coordinación con el equipo del proyecto en Perú y de la Oficina Regional de la FAO. Para su ejecución, se implementó la secuencia de actividades bajo el enfoque de alianzas productivas: un taller de identificación de problemas y necesidades de capacitación, taller de capacitación y un taller de concertación de negocios en la Región de Junín.

### **Taller de identificación**

En el taller participaron productores y representantes de los sectores público y privado. Se priorizó la participación amplia de los pequeños productores para asegurar su interacción con otros agentes de la cadena y lograr su opinión y aporte en las actividades del taller.

Se realizó la presentación «Alianzas productivas para la seguridad alimentaria y el desarrollo rural», como una forma de precisar los objetivos del proyecto, lo que permitió aclarar el contexto y los alcances del trabajo a realizar.

Dentro de los objetivos del taller de identificación se destacan los siguientes:

- Identificar los problemas y necesidades que enfrenta la cadena de la alcachofa y las ventajas que disponen los agentes productivos en su inserción en la cadena.
- Identificar necesidades de capacitación, con miras a promover y desarrollar alianzas productivas.

Para el desarrollo del taller metodológicamente se trabajó a tres niveles: exposiciones, trabajo de grupos con facilitadores, presentación y debate en plenario de los resultados de los grupos de trabajo. En las exposiciones y presentaciones se entregaron conceptos sobre el mercado, mercadeo, agronegocios, agrocadenas, organización e instrumentos de gestión, entre otros.

Los grupos de trabajo estaban compuestos por productores y otros actores públicos y privados, lo que permitió abordar la problemática de la cadena de la alcachofa desde diferentes ópticas. Resultó fundamental el poder expresar sus preocupaciones e ideas sobre el desarrollo de la cadena y llegar a consensos con otros sectores vinculados.

### **Taller de capacitación**

El proceso de capacitación se dividió en dos módulos consecutivos, con una duración total de cuatro días. El módulo I fue orientado a mejorar la inserción del pequeño productor en la cadena productiva y el módulo II se enfocó a desarrollar capacidades de gestión y negociación en tres sesiones de trabajo.

Los objetivos de la capacitación fueron los siguientes:

- Capacitar en tipos, diseños y gestión empresarial de las organizaciones campesinas, así como en el uso de instrumentos de monitoreo y evaluación que permitan su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.
- Capacitar en destrezas y técnicas para la promoción de alianzas productivas, a través del desarrollo de capacidades de negociación y gestión empresarial, con el fin de sentar las bases para el fomento de la cooperación y la concertación.

Los asistentes a las actividades de capacitación fueron pequeños productores orientados a la producción de alcachofas sin espinas, agentes participantes en la producción y comercialización del producto y funcionarios de instituciones públicas y privadas que brindan asistencia técnica y servicios a los agentes de la cadena.

### **Taller de concertación**

Dada la importancia de la última fase de la ejecución del proyecto, el equipo del proyecto realizó intensas consultas y reuniones de sensibilización con diferentes agentes compradores del producto y con los agricultores para informar sobre los objetivos y alcances de dicho taller.

Este ejercicio sirvió para identificar la oferta y la demanda existente del producto, así como a las empresas en disposición de trabajar directamente con productores bajo un enfoque de alianzas productivas.

El Taller de concertación se realizó en la Provincia de Concepción, principal zona productora de alcachofa. Al evento asistieron productores del Valle del Mantaro, pertenecientes tanto a la APHOVAM como agricultores independientes de Concepción, San Jerónimo, Quichuay, Orcotuna, Huancayo y Hualhuas; representantes de las organizaciones gubernamentales (Ministerio de Agricultura, Instituto Nacional de Investigación Agraria, Servicio Nacional de

Sanidad Agraria); y las ONG (Cesem-Huancayo, Idea-Perú, Caritas); representantes de industrias (Procesadora SAC, Hersil, Aurandina); y representantes de otras entidades (Incagro, MIP FAO, FEDEJ, Red de Facilitadores). Por parte del equipo del proyecto participaron consultores de la FDA, representante de la DGPA (contraparte), y la FAO, encabezada por el Representante en Perú.

Los objetivos del taller de concertación fueron los siguientes:

- Acercar a la industria demandante de alcachofa con los productores (oferta), con el propósito de propiciar compromisos o acuerdos orientados al mejoramiento de las relaciones comerciales, así como, alianzas productivas y agronegocios.
- Identificar nuevos negocios, teniendo en cuenta el trabajo coordinado entre los diferentes agentes que integran la cadena productiva y comercial de este producto.

La metodología utilizada fue: integración de grupos de trabajo; análisis del negocio, oferta y demanda del bien o servicio; determinar los agentes involucrados; establecer las formas de acuerdo.

## **Resultados y lecciones aprendidas**

### **Taller de identificación**

En el taller participaron 28 personas, de las cuales 16 fueron productores de la organización APHOVAM e independientes. El resto fueron funcionarios y técnicos de los sectores público y privado, incluidas las ONG.

Los trabajos desarrollados en el taller de identificación arrojaron los siguientes resultados:

- El taller permitió a los agricultores expresar sus opiniones e ideas, focalizar los problemas que enfrentan, y conocer los factores externos que impiden o promueven el desarrollo de las cadenas. Además, se identificaron las necesidades de capacitación en los temas relacionados con organización, gestión, comercialización y mercadeo.

- Los agentes de la cadena desconocen el tamaño del mercado, sus requerimientos y las alternativas para los productos y subproductos de la alcachofa.
- A pesar de que la actual empresa compradora —Procesadora SAC— instaló una planta en la región, sus compras son limitadas y su capacidad instalada trabaja sólo al 10 por ciento (capital subutilizado), por falta de oferta del producto en las condiciones requeridas.
- Las instituciones relacionadas con la cadena no trabajan coordinadamente. Asimismo, predominan los intereses y enfoques particulares de cada institución, sin un punto de vista estratégico que priorice el desarrollo competitivo de la cadena en su conjunto.

No obstante se desarrollan negocios en la agrocadena, no se ha estudiado la viabilidad del mercado para la alcachofa. Es decir, los productores tienen un único comprador y un sólo mercado, por lo que se concluyó que hay que abrir mercados alternativos e invertir en el desarrollo de productos.

### **Taller de capacitación**

En las actividades de capacitación participaron 25 personas, de las cuales 15 fueron productores, dos empresas y ocho funcionarios y técnicos de los sectores público y privado.

El taller de identificación arrojó los siguientes resultados:

- Se elaboraron planes de negocios para tres empresas: Empresa Producción Agraria Valle del Mantaro SAC, orientada a la producción (volumen) y comercialización de alcachofa sin espinas; Empresa ALSAC, para subproductos a partir del descarte de alcachofa; Empresa Servicios «Consultores Técnicos Asociados», para proveer servicios agropecuarios de asistencia técnica e innovación.

- Se plantearon aspectos de la oferta y la demanda, identificando los puntos críticos, las propuestas de solución y los recursos necesarios para acceder a los servicios. Asimismo, se trabajó con flujos de caja.
- Respecto a la metodología aplicada, tanto en las presentaciones como en el lenguaje utilizado por los facilitadores, se manejan conceptos complejos de transmitir a los productores y técnicos locales, lo que dificultó la comunicación y su integral comprensión.

### **Taller de concertación**

El taller de concertación contó con la participación de 53 actores vinculados con la cadena de la alcachofa, de los cuales 20 (36 por ciento) eran afiliados a APHOVAM y 15 eran independientes. También participaron seis representantes empresariales y 26 instituciones de sector público y las ONG.

De acuerdo con el desarrollo de los trabajos realizados en este taller, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La existencia de potenciales compradores del producto generó motivación e interés por resolver los problemas identificados de la cadena, tanto en los agricultores como en las instituciones.
- La metodología aplicada permitió identificar claramente las características de la demanda y la oferta institucional para solucionar los problemas. Además, permitió detallar los problemas existentes para satisfacer dicha demanda.
- El taller de concertación no condujo a negocios inmediatos, pero sí creó una base para realizar negocios en el corto o mediano plazo, siempre que, efectivamente, se dé seguimiento a los compromisos y se cumpla con el plan de trabajo acordado.

## **Lecciones aprendidas**

- Se recomienda hacer un análisis de las cadenas previo a los talleres, para, de este modo, conocer las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas antes del inicio del proceso. En el caso de agricultores con menor nivel educativo, se requieren materiales de capacitación que permitan asociar los conceptos vertidos con su realidad inmediata. Es por ello que los conceptos deben ser sencillos e ilustrados con ejemplos de su realidad inmediata y a través de la representación visual.
- En las presentaciones se debe tratar de transmitir los conceptos de la manera menos compleja. El lenguaje utilizado debe ser el más adecuado. Se recomienda hacer presentaciones breves, en las que se vinculen los conceptos con ejemplos de la realidad rural local, para lograr una íntegra comprensión en los productores y técnicos locales.
- El seguimiento y monitoreo de los acuerdos deben ser incluidos como parte de la metodología, a fin de viabilizar la concreción de los acuerdos formulados en el taller de concertación. En algunos casos, puede ocurrir que estos acuerdos no se logren por limitaciones financieras o técnicas, que escapan a las posibilidades de los actores de las mesas de coordinación, por lo que parte del seguimiento debe consistir en facilitar la superación de estas limitaciones a través de la disponibilidad de recursos complementarios o coordinaciones interinstitucionales.
- Se recomienda realizar una evaluación sobre la ubicación de las instalaciones de los productores, con el fin de evitar que ésta afecte la asistencia a los talleres, capacitaciones y seminarios que se lleven a cabo.

**Cuadro 9. Factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo de alianzas productivas en la cadena de alcachofa.**

<b>ESTRUCTURA DE LA CADENA</b>	<b>AGENTES ECONÓMICOS</b>	<b>ENTORNO</b>
<p><b>Favorecen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posibilidad de nuevos productos agroindustriales.</li> <li>▪ Capacidad agroindustrial subutilizada.</li> </ul>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interés en vincularse al mercado.</li> <li>▪ Interés en desarrollar capacidades de gestión empresarial.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de mesa de concertación para la alcachofa.</li> <li>▪ Alta presencia de las ONG interesadas en apoyar procesos productivos.</li> </ul>
	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Territorio común.</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producto no tradicional de alta demanda en mercado europeo y Estados Unidos</li> <li>▪ Demanda potencial para nuevos productos.</li> </ul>
<p><b>Obstaculizan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta heterogeneidad de plantaciones limita calidad producto.</li> <li>▪ Sistema de producción desarticulado del mercado.</li> <li>▪ Falta vinculación del pequeño productor a la cadena.</li> </ul>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualismo y desconfianza.</li> <li>▪ Bajo nivel educacional.</li> <li>▪ Falta capacidad de gestión financiera.</li> <li>▪ Falta de capital.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta institucionalidad pública dirigida a la promoción y apoyo de agronegocios.</li> <li>▪ Falta de capacitación de técnicos en agronegocios y visión empresarial.</li> <li>▪ Descoordinación en trabajo institucional.</li> </ul>
	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Débil organización de productores.</li> <li>▪ Falta de objetivos comunes.</li> <li>▪ Formas de organización sin enfoque empresarial.</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto intermediarismo.</li> <li>▪ Un sólo comprador (IDEA-Perú) y un sólo destino: España</li> <li>▪ Términos de intercambio desfavorables para productores</li> <li>▪ No existe una estrategia de mercado definida.</li> </ul>





El cultivo de la lenteja (*Lens esculenta*) se considera como uno de los más antiguos con unos 8.000 a 9.000 años de antigüedad. Sus orígenes se centran en Irak donde se extendió a los países limítrofes como Grecia, Bulgaria etc. Más tarde fue introducida en Europa donde se difundió al resto de los países y en América.

### Elementos de contexto

#### Ubicación geográfica

El proyecto se desarrolló en la Provincia de Cajabamba, la cual se encuentra ubicada al norte de Perú, a 124 km. de la ciudad de Cajamarca. Esta provincia está dedicada básicamente a la producción agropecuaria, siendo la lenteja el cultivo más importante. En la zona seleccionada existe un importante conglomerado de pequeños agricultores en situación de extrema pobreza, que tienen como principal fuente de ingresos los recursos generados por este cultivo.

La provincia de Cajabamba cuenta, además, con un conjunto importante de instituciones que vienen trabajando de manera coordinada para la solución de los diversos problemas que enfrentan los pequeños productores de la región.

La región seleccionada para el proyecto es considerada como la mayor productora de menestras<sup>15</sup> del Perú. Se cultivan más de 30 000 ha. de fríjol, arveja, lenteja y haba, con una producción de poco más de 22 mil toneladas de grano seco, de donde se obtiene el 80 por ciento de la producción nacional de lenteja.

---

<sup>15</sup> Fríjol, lenteja, arveja —chícharo—, haba.

## **Datos de la situación inicial**

Una de las principales ventajas del cultivo de la lenteja en esta zona es la calidad del producto (tamaño del grano y ventajas en la cocción), al igual que baja utilización de insumos químicos para su producción, lo cual puede ser de gran interés para un futuro mercado ecológico.

La experiencia muestra que cambios muy pequeños en el manejo del cultivo, tales como el uso de semilla de calidad y de fertilizantes orgánicos, pueden generar incrementos importantes en los rendimientos.

Cajamarca es un departamento con potencial para incrementar las áreas de arveja y lenteja, y cubrir de esta manera buena parte de la demanda interna, que actualmente es abastecida por importaciones, principalmente, de Canadá y Estados Unidos.

## **Datos socioeconómicos**

La Región Cajamarca, tradicionalmente dedicada a las actividades agropecuarias, es reconocida por la producción lechera y de derivados lácteos. A partir del año 1993, con el inicio de la producción de la Minera Yanacocha, experimenta un importante crecimiento del PIB regional. Sin embargo, este crecimiento no impacta aún en el conjunto de la economía regional y especialmente en el sector agropecuario en manos de pequeños productores.

En el Departamento de Cajamarca el PIB per cápita se duplicó en un lapso de siete años (1993 - 2000), revertiéndose la tendencia de inicios de la década. No obstante, esta importante tasa de crecimiento contrasta con el hecho de que el Departamento de Cajamarca continúe en la lista de los cinco departamentos más pobres del Perú al año 2000.

De acuerdo con fichas aplicadas por la Dirección General de Promoción Agraria (DGPA), el perfil del productor de la cadena de la lenteja muestra las siguientes características:

- Los productores poseen unas superficies totales que van desde las 0,75 a 5 ha., en donde el productor de la provincia de Cajabamba dedica al cultivo de lentejas superficies que fluctúan entre 0,25 a 1 ha., cuyos rendimientos ascienden a un promedio de 630 kg./ha. De lo anterior, cabe señalar que un factor importante es que casi todos los agricultores han recibido capacitación técnica en prácticas productivas relacionadas con el cultivo de la lenteja.
- Casi todos los agricultores pertenecen a alguna asociación promovida por las diversas instituciones localizadas en la zona. De las instituciones que tienen mayor cobertura se encuentran ADRA, PRONAMACHS y CARE.
- Se ha observado, además, que aquellos agricultores que trabajan con las ONG reciben crédito de estas instituciones; sin embargo, los productores que no están de acuerdo con las condiciones de pago o carecen de garantías, quedan al margen de esta modalidad.

### **Actores del proyecto**

Entre los principales actores de la cadena de lenteja en la Provincia de Cajabamba se encuentran los siguientes:

Organizaciones de agricultores: diversas instituciones situadas en la Provincia de Cajabamba vienen trabajando en la organización de los agricultores de la zona, pero no bajo una lógica de producto, sino bajo una lógica espacial, dada la complejidad geográfica de la zona.

Intermediarios: si bien se está tratando de generar mecanismos alternativos de comercialización, hasta el momento la comercialización de la lenteja es realizada por acopiadores e intermediarios, quienes fijan los precios ante la inexistencia de canales de comercialización alternativos.

Intermediarios (acopiadores) locales: existen diferentes agentes comerciales que intermedian en la cadena comercial de lentejas. El sistema opera al nivel de ferias locales donde acopian el producto para ser trasladado a los mercados regionales. A estas ferias acuden los agricultores con su producto y transan con los acopiadores.

Mercados finales: el producto final se adquiere en los mercados de Cajamarca, Chiclayo, Trujillo y Lima. A estos mercados llega el producto vía los diferentes 15 intermediarios que actúan en la cadena comercial. Existe poca información sistematizada de estos circuitos comerciales.

### **Estructura de la cadena**

Los principales actores que conforman la cadena productiva de la lenteja a escala nacional son: productores, intermediarios, acopiadores locales, mayoristas distribuidores, transportistas, distribuidores detallistas, procesadores empacadores, minoristas, corredores o comisionistas y los agentes de comercio exterior.

En Cajabamba la cadena comercial está integrada por productores, intermediarios y el mercado regional. De manera paralela a la cadena se ubican los diversos servicios que la apoyan, entre ellos los sectores público, privado y las ONG.

### **Proveedores**

Las instituciones que tienen mayor cobertura son ADRA, CARE, PRONAMACHS y CEDEPAS<sup>16</sup>. En la actualidad se cuenta con tres organizaciones de agricultores que agrupan a aproximadamente 300 productores de Cajabamba.

---

<sup>16</sup> Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA); Proyecto Productos y mercados para el Agro de Sierra (PYMAGROS); Proyecto Alivio y Reducción de la Pobreza (PARA-USAID); Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHS); Centro Ecuaménico de Promoción y Acción Social (CEDEPAS).

Entre las instituciones que prestan sus servicios a la cadena de la lenteja se encuentran las siguientes:

*Dirección General de Promoción Agraria (DGPA-MINAG):* la DGPA viene trabajando activamente en el impulso y concertación con las instituciones miembros de la cadena, hasta el momento se ha logrado un buen nivel de concertación entre ellas a través del Eje Agrario de la Mesa de Lucha contra la Pobreza de Cajabamba. El Eje Agrario tiene un plan de trabajo que involucra todas las instituciones de la zona y la municipalidad provincial, y ha privilegiado la promoción del ganado vacuno y productos lácteos, la producción de cuyes, menestras, incluidas las lentejas, y algunos frutales.

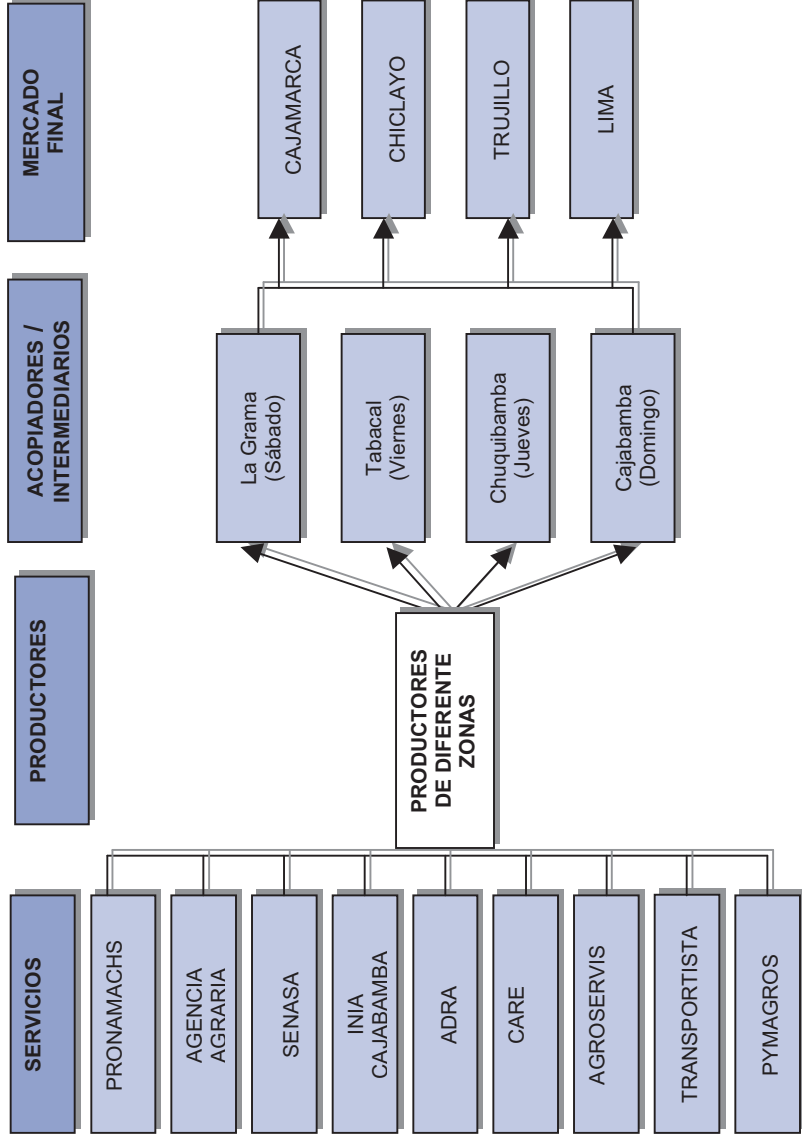
*Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA):* ADRA apoya a los agricultores de lenteja de Cajabamba en su organización y provee asistencia técnica productiva y en gestión, además, tiene un convenio con FAO para la implementación de cinco escuelas de campo para la formación de capacitadores.

*Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIEA):* el INIEA de Cajabamba, contando con el asesoramiento de la Estación Experimental de Chiclayo y Promenestras, ha desarrollado la variedad de lenteja INIEA 401, que se adapta a las características de la zona y tiene un ciclo de producción de 90 días

*CARE:* esta institución inició, en el ámbito nacional, una estrategia de promoción de agronegocios como parte del enfoque de lucha contra la pobreza, buscando la vinculación de diversos actores dentro de la promoción del desarrollo local.

*Proyecto Productos y Mercados para el Agro de la Sierra (PYMAGROS):* PYMAGROS es un proyecto de la Cooperación Suiza, orientado a generar alternativas de productos y mercados para la agricultura de la Sierra. Su propuesta es la Mesa de Negociación Agraria (MENA), sistema por el cual busca clasificar y almacenar la producción a la espera de mejores precios.

**Figura 7. Estructura de la cadena de la lenteja**



Fuente: Informe final Consultora Nacional de Perú para la Cadena de la Lenteja.

## **Comercialización**

La comercialización de la lenteja es realizada por acopiadores e intermediarios que fijan los precios, ante la inexistencia de canales de comercialización alternativos. El sistema funciona de la siguiente forma: los intermediarios operan en ferias locales, donde acopian el producto para ser trasladado a los mercados regionales. Las principales ferias semanales son Chuquibamba, Tabacal, La Grama y Cajabamba. A estas ferias mencionadas acuden los agricultores con su producto y transan con los acopiadores, quienes en muchas ocasiones son los mismos que proporcionan la asistencia técnica y entregan los servicios. El producto se demanda en los mercados de Cajamarca, Chiclayo, Trujillo y Lima, donde llega la lenteja por medio de los diferentes intermediarios que actúan en la cadena comercial, en la que los transportistas trasladan el producto de la chacra a las ferias locales.

En términos generales, el circuito de la comercialización de la cadena de lentejas es poco conocido, sólo existen pocos estudios realizados por algunas instituciones, cuyos resultados todavía no han sido compartidos en el ámbito interinstitucional.

### **Desarrollo metodológico**

Para la cadena de la lenteja, el desarrollo de los trabajos también estuvo a cargo del equipo de consultores de la Fundación para el Desarrollo Agrario de la Universidad de La Molina, en estrecha coordinación con el equipo del proyecto en Perú y en la Oficina Regional de la FAO.

Al igual que en la cadena de la alcachofa, se implementó la secuencia de actividades bajo el enfoque de alianzas productivas: un taller de identificación de problemas y necesidades de capacitación, un taller de capacitación, y un taller de concertación de negocios.



## **Taller de identificación**

Todas las actividades del taller se realizaron en ciudad de Cajabamba, principal zona productora de lentejas. Los objetivos del taller de identificación fueron los siguientes:

- Identificar problemas y necesidades que enfrenta la cadena de la lenteja, y las ventajas que disponen los agentes productivos en su inserción.
- Identificar necesidades de capacitación
- Promover y desarrollar alianzas productivas.

Al taller asistieron pequeños productores orientados a la producción de lentejas y agentes que trabajan en la comercialización y en la entrega de servicios al eslabón primario. Como una forma de precisar los alcances del proyecto, se realizó la presentación del proyecto «Alianzas productivas para la seguridad alimentaria y desarrollo rural», lo que permitió aclarar el contexto y el alcance del trabajo a realizar.

Tanto en los trabajos de grupo como en las presentaciones, la participación de los pequeños productores fue muy activa. Las dinámicas permitieron a los agricultores intervenir en el diseño de la cadena de comercialización de la lenteja, expresar sus problemas con relación al producto y a la cadena, y ser escuchados por los representantes de las instituciones.

## **Taller de capacitación**

Las actividades de capacitación tuvieron una duración total de cuatro días y se dividieron en dos módulos de trabajo. El primero, orientado a mejorar la inserción del pequeño productor en la cadena de la lenteja, se realizó en la ciudad de Cajabamba en el mes de septiembre. El segundo, enfocado a desarrollar capacidades de gestión y negociación, se realizó en la ciudad de Chiclayo en el mes de octubre. A solicitud de los productores, el proceso no fue consecutivo, sino que los módulos se realizaron en momentos y lugares diferentes. El desafío era lograr que los productores visualizaran las ventajas de un trabajo

coordinado para generar economías de escala –volumen, calidad- y mejorar su capacidad de negociación en la agro cadena.

Se contó con la amplia colaboración de la oficina de la DGPA en Cajabamba, así como de las instituciones integrantes del Eje Agrario para coordinar la logística de las actividades. Además, se contó con la colaboración de PRONAMACH para convocar a los productores de los distritos más alejados, como Huacra y Sitacocha.

Se visitó la colección de semillas de pro-menestras y un módulo de irrigación —laguna artificial— con su sistema de distribución de agua por goteo; también se recorrieron campos demostrativos de diversas menestras, en los que se expusieron los estudios sobre control de plagas, fertilización, métodos de siembra, prácticas culturales, entre otros.

### **Taller de concertación**

El taller de concertación de la cadena de lentejas se realizó en la ciudad de Cajamarca, donde asistieron productores del Valle de Cajabamba, además, se contó con la participación de representantes de instituciones públicas y las ONG, como el Ministerio de Agricultura, Instituto Nacional de Investigación Agraria, Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos.

Por el lado de la demanda, estuvieron presentes comerciantes y distribuidores mayoristas de lentejas que operan en Chiclayo y el representante de un supermercado de esa ciudad.

Los objetivos del taller de concertación fueron los siguientes:

- Establecer un acercamiento entre la demanda de lenteja y los productores (oferta), para generar alianzas.
- Lograr compromisos o acuerdos orientados al mejoramiento de las relaciones comerciales y eventualmente la identificación de

nuevos negocios, teniendo en cuenta el trabajo coordinado entre los diferentes agentes que integran la cadena de la lenteja.

## **Resultados y lecciones aprendidas**

### **Taller de identificación**

El taller contó con una participación de 41 personas, de las cuales 29 fueron productores (69 por ciento) del Valle de Cajabamba. Por parte de las instituciones, asistieron 12 personas de la Dirección Agraria, CARE-Cajamarca, Agencia Agraria, ADRA, INIA, PRONAMACHS y PYMAGROS.

Los trabajos desarrollados en el taller de identificación arrojaron los siguientes resultados:

- Las instituciones responsables no trabajan coordinadamente y sus técnicos carecen de conocimientos suficientes para entregar una buena asistencia técnica.
- En cuanto al mercado, se desconocen opciones comerciales, no se cuenta con información sistematizada sobre éste y su potencial. Las instituciones que trabajan los mercados entregan señales contradictorias al productor, limitando la concreción de negocios.
- Con respecto a la organización, los productores señalaron que las organizaciones que funcionan responden a los intereses particulares de las instituciones que las promueven y no a las necesidades reales del productor. La organización no responde a lógica económica y de mercado.
- En el plano institucional, el trabajo es disorde y predominan los intereses de cada institución. En el caso particular de la lenteja, este problema es complejo, lo que impide el desarrollo organizativo de los productores.

## **Taller de capacitación**

En el módulo I (Cajabamba) participaron un total de 54 personas: 37 productores (68 por ciento) representantes de caseríos, tres pequeñas comerciantes mujeres (6 por ciento) y 14 miembros de instituciones públicas y las ONG (26 por ciento). En el módulo II (Chiclayo) asistieron 25 personas, de las cuales 17 fueron productores (68 por ciento), 9 representantes de caseríos, tres pequeños comerciantes (12 por ciento) y cinco técnicos (20 por ciento) provenientes de instituciones públicas vinculadas a la cadena de lenteja.

Como resultado de la sesión tres del módulo I de capacitación, se elaboraron planes de negocios para tres empresas ficticias: empresa de producción y comercialización de lenteja de primera calidad «Granito de Oro»; empresa de producción y comercialización «Campo Sol»; empresa de acopio, generación de valor agregado y comercialización «Nuevo Amanecer».

Las actividades desarrolladas en el taller de capacitación arrojaron los siguientes resultados:

- Los grupos de trabajo pusieron en evidencia las restricciones que confrontan en la actualidad para poder organizarse: la competencia en el mercado, falta de coordinación, problemas entre los socios, mal funcionamiento de los dirigentes, entre otros.
- La observación directa a través de visitas guiadas es el mejor sistema de capacitación para productores con niveles educativos básicos, ya que les permite aprender directamente de la realidad, plantear sus preguntas sobre lo aprendido y generar un alto nivel de motivación para la organización y el mejoramiento de su producto. Esto se constató en la visita de campo realizada en Cajabamba y la gira a Chiclayo, donde los productores conocieron el circuito comercial de la lenteja.
- El hecho de compartir estrechamente —productores, técnicos y pequeños comerciantes— durante varias jornadas, permitió iniciar un proceso de conocimiento para sentar las bases que

lleven a posteriores relaciones de confianza, indispensables para realizar negocios.

- El papel que juegan los capacitadores es clave para la transmisión de los contenidos, por lo que es recomendable adaptar la metodología utilizando herramientas de comunicación, a fin de transmitir efectivamente mensajes claros.
- Los contenidos y materiales diseñados deben ser adecuados a la realidad de los receptores de la cadena que se seleccione, en función de los niveles educativos del público objetivo, los niveles de estructuración de la agrocadena y las condiciones geográficas en que se desarrolla el eslabonamiento productivo.

### **Taller de concertación**

Al evento asistieron 45 personas, de las cuales 14 fueron productores del Valle de Cajabamba, 6 comerciantes de lenteja de la ciudad de Chiclayo, cinco de ellos comerciantes mayoristas del Mercado Mayorista de Moshequeque, y un representante del Supermercado Centro de esta misma ciudad, así como 25 representantes del sector público y privado de la región.

Los trabajos desarrollados en el taller de concertación arrojaron los siguientes resultados:

- El taller de concertación permitió identificar las características de la demanda y precisar los esfuerzos requeridos para atenderla en calidad, volumen de oferta y oportunidad.
- El mayor impacto para los productores de lenteja fue constatar que existen demandantes del producto, así como una demanda potencial no satisfecha.
- Los pequeños productores pudieron vincularse directamente con ocho mayoristas de lenteja del mercado más importante de la región norte.
- Se iniciaron contactos entre pequeños productores de lenteja y mercados mayoristas y minoristas.
- Se establecieron preacuerdos entre productores de lentejas y mayoristas de Chiclayo.

## **Lecciones aprendidas**

- El desarrollo de los cursos ha demostrado la necesidad de —previo a la capacitación— hacer un diagnóstico de necesidades. Esto supone analizar el tipo de destinatarios, determinar las necesidades de la capacitación, estructurar los contenidos y los métodos, y, por último, analizar el contexto con el cual se va a desarrollar la formación. Es importante desde el diseño, crear una línea de base formativa de los usuarios, para que después de los cursos sea evaluado el avance.
- En las dos cadenas trabajadas se evidenció que los principales problemas están ubicados en los campos de la producción, poscosecha, organización, gestión empresarial y comercialización. Un aspecto importante lo constituye el hecho que no está demostrado la viabilidad de mercado de ambos productos. En el caso de alcachofas, los productores tienen un único comprador, mientras que en el caso de lentejas, el producto producido en Cajabamba se enfrenta en los mercados regionales a la lenteja canadiense, producto que tiene dominio sobre el mercado.
- La comunicación es una herramienta fundamental para poder llevar a cabo los objetivos del proyecto, por tanto, se deben tomar en cuenta los contenidos y los materiales diseñados, que deben ser adaptados a la realidad de las personas que reciben la información, quienes, muchas veces, poseen un nivel educativo bajo.

**Cuadro 10. Factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo de alianzas productivas en la cadena de lenteja.**

<b>ESTRUCTURA DE LA CADENA</b>	<b>AGENTES ECONÓMICOS</b>	<b>ENTORNO</b>
<p><b>Favorecen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de centros de acopio en diferentes puntos.</li> <li>▪ Promoción de redes de acopio.</li> </ul>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interés en vincularse al mercado.</li> <li>▪ Interés en desarrollar capacidades de gestión empresarial.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funcionamiento del Eje Agrario de la Mesa de Lucha contra la Pobreza de Cajabamba, organización provincial que involucra a todas las instituciones de la zona y el gobierno provincial.</li> <li>▪ Alta presencia de las ONG interesadas en apoyar proceso productivo de la lenteja.</li> </ul>
<p><b>Obstaculizan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentración de la cosecha (junio-agosto)</li> <li>▪ Sistema de producción desarticulado.</li> <li>▪ Falta vinculación del pequeño productor a la cadena.</li> <li>▪ Desarticulación geográfica de los eslabones de la cadena.</li> </ul>	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Territorio común.</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda interna no satisfecha.</li> <li>▪ Existencia de marca propia de lenteja «La Cajabambina».</li> </ul>
<p><b>Obstaculizan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentración de la cosecha (junio-agosto)</li> <li>▪ Sistema de producción desarticulado.</li> <li>▪ Falta vinculación del pequeño productor a la cadena.</li> <li>▪ Desarticulación geográfica de los eslabones de la cadena.</li> </ul>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aislamiento geográfico.</li> <li>▪ Muy bajos niveles de educación y capacitación.</li> <li>▪ Escasa o nula capacidad de gestión.</li> <li>▪ Desconocimiento del funcionamiento del mercado.</li> </ul> <p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajos niveles de organización.</li> <li>▪ Falta de objetivos comunes.</li> <li>▪ Falta de integración horizontal para crear oferta del producto, gestionar recursos y aumentar poder de</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta institucionalidad pública dirigida a la promoción y apoyo de agronegocios.</li> <li>▪ Descoordinación en trabajo institucional.</li> <li>▪ Carencia de estrategia que priorice el desarrollo de una cadena productiva.</li> </ul>
	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajos niveles de organización.</li> <li>▪ Falta de objetivos comunes.</li> <li>▪ Falta de integración horizontal para crear oferta del producto, gestionar recursos y aumentar poder de</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta fluctuación de precios internacionales.</li> <li>▪ Lejanía de centros de comercialización.</li> <li>▪ Desconocimiento del mercado y requerimientos.</li> <li>▪ Sin estrategia de mercado definida.</li> <li>▪ Donaciones distorsionan mercado (precios).</li> <li>▪ Deficiente sistema de información de mercados.</li> </ul>

En México el proyecto se desarrolló en las cadenas del Limón Mexicano y del Mango. En la primera cadena participan productores con buenos niveles de tecnificación, con orientación al mercado y vocación empresarial. Sin embargo, la cadena tiene una articulación ineficiente, específicamente en los eslabones superiores —empaques y agroindustria—, que repercute en la producción primaria y en la competitividad del producto.

La segunda cadena seleccionada fue la del mango, la cual está integrada por productores, acopiadores o intermediarios, empaques, distribuidores y consumidores. Además, tiene amplias perspectivas en el mercado nacional e internacional. Pero, posee niveles de producción muy bajos para satisfacer los requerimientos deseados por los consumidores actuales y potenciales.





## Cadena del Limón Mexicano

México se dedica al cultivo de dos variedades de limón: persa (30 por ciento) y mexicano (70 por ciento). Cada variedad está diferenciada por zonas productoras, tipos de tierras (riego y temporal), esquemas de comercialización, etc. Sin embargo, ambas variedades se complementan para satisfacer la demanda del mercado nacional (mexicano) e internacional (persa) (FIRCO, 2003<sup>17</sup>).

El limón mexicano se cultiva en el Estado de Colima desde la mitad de los años veinte y, actualmente, es el principal cultivo agrícola en la zona, con una superficie cercana a 32.000 ha., lo que convierte a la región en la principal productora de limón mexicano del país. En esta superficie se logra una producción superior a 500 mil ton., con un rendimiento promedio de poco más de 13 ton./ha., y empleo para cerca de 20.000 familias, distribuidas en la producción, manejo del cultivo, corte, empaque, industria y proveedores.

Aproximadamente, la mitad de la producción de limón mexicano se destina al mercado nacional para consumo en fresco, como jugo o aderezo culinario y el resto a la industria como insumo para la producción de aceite esencial y pectina, jugos concentrados y cáscara. El aceite esencial es la materia prima en la fabricación de bebidas gaseosas, productos farmacéuticos, saborizantes y fabricación de perfumes y jabones.

Para la ejecución del proyecto de alianzas productivas se seleccionó la cadena productiva del limón mexicano en Colima principalmente por las siguientes razones:

---

<sup>17</sup> Nota de Justificación de la cadena del Limón Mexicano, Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), Marzo, 2003.

- La agrocadena del limón mexicano tiene una importancia significativa en Colima, tanto por la superficie que ocupa, como por el valor de su producción y el empleo que genera a lo largo de la cadena: campo-empaque-industria. Ahora bien, la agrocadena se encuentra estructurada, pero con una ineficiente articulación de sus eslabones.
- Hay agentes económicos (productores) de la cadena que han logrado sinergias para solucionar los problemas de ésta, tomando el liderazgo y control de su negocio.
- El Estado de Colima cuenta con el Consejo Estatal del Limón Mexicano (COELIM-Colima), parte del Consejo Nacional del Limón (CONALIM)<sup>18</sup>, institucionalidad que promueve el desarrollo de la red de valor de la cadena del limón. Además, la zona de Colima cuenta con un entorno socioeconómico con vocación empresarial, orientado al mercado.

## **Elementos de contexto**

### **Ubicación geográfica**

El proyecto de la cadena del limón mexicano se desarrolló en el Estado Colima, situado en la parte occidental del país, sobre la costa meridional del Océano Pacífico, el cual ocupa una superficie continental de 5.542 km.<sub>2</sub> (0,3 por ciento del territorio nacional) y cuenta con 10 mil ha. de aguas interiores. El Municipio de Tecomán es el principal productor de limón mexicano en Colima, con cerca del 63 por ciento de la superficie dedicada a este cultivo.

En este municipio también se localiza la mayor parte de la infraestructura de empaque. Además del Municipio de Tecomán, existen otras zonas productoras del limón mexicano como Armería (23 por ciento) y Manzanillo (5,6 por ciento).

---

<sup>18</sup> Los consejos estatales, al igual que los consejos nacionales de varias cadenas productivas, se han conformado en México a partir del año 2000, para cumplir el mandato de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.

El período de máxima producción de limón mexicano en Colima es de mayo a septiembre, durante el cual se cosecha el 62 por ciento de su producción. La proporción de la producción destinada al mercado en fresco es mayor en los meses de baja producción (enero a abril), mientras que la proporción destinada a la industria es mayor en los meses de alta producción (mayo a septiembre). En los últimos diez años, la proporción del mercado fresco ha variado de 50 a 70 por ciento y la de la industria de 50 a 30 por ciento.

### **Datos de la situación inicial**

La citricultura en México está localizada en 27 Estados con una superficie cercana a 400.000 ha. –incluye tierras de riego y temporal–, con una producción media anual de cinco millones de ton. y con rendimientos que varían de 11 a 19 ton./ha. para los diferentes cultivos (COELIM,2002), donde el primer lugar lo ocupa la naranja con 63 por ciento, seguida por el limón mexicano y el limón persa con 23 por ciento, y el 14 por ciento restante distribuido entre la toronja (*Citrus grandis*) y la mandarina (*Citrus reticulata*).

La cercanía de México con Estados Unidos, principal país importador, le da una ventaja comparativa frente a otros países exportadores; sin embargo, el país presenta un rendimiento inferior al de países como Argentina, Irán y España.

Con respecto al precio del limón, éste ha registrado cambios importantes desde 1980, por lo que se puede decir que el precio real del limón mexicano fresco ha disminuido desde 1994. La variación en los precios pagados al productor depende de diversos factores, entre los que se destacan los siguientes: la estacionalidad de la producción, el nivel tecnológico de la huerta y la organización de la comercialización.

La productividad y la rentabilidad del cultivo del limón mexicano están condicionadas, por factores como el tipo de tenencia de la tierra –ejidal y pequeña propiedad–, sistema de producción –unicultivo o asociado– y la disponibilidad de agua para riego. Otros factores

importantes son: la aplicación de fertilizantes y plaguicidas; las labores de cultivo; la asistencia técnica; y el financiamiento.

### **Datos socioeconómicos**

México ha tenido un crecimiento en el PIB agrícola de un 1,9 por ciento entre el período comprendido entre 1990-2003, comparado con sólo el de un 0,5 por ciento entre 1980-1990 (FAO, 2004). Una de las regiones que más aporta al PIB agrícola es la zona de Colima, la cual ayuda a la creación de empleos en el campo y la industria, así como a la generación de divisas por medio de la exportación de productos hortofrutícolas en fresco e industrializados.

El número de productores de limón mexicano es de alrededor de 3.600 —84 por ciento ejidatarios y 16 por ciento pequeños propietarios—. La propiedad ejidal tiene una superficie promedio de 5 ha., mientras que la propiedad privada promedio es de 29 ha. De esta manera, el 46,8 por ciento de la superficie cultivada con limón mexicano es propiedad ejidal y el restante 53,2 por ciento es pequeña propiedad.

Con respecto a la producción de limón, hasta el año 2000 México era el país de mayor producción con el 13 por ciento del total mundial, seguido por Argentina, la India e Irán con 10 por ciento cada uno, Italia y los Estados Unidos con 7 por ciento, y Brasil con 5 por ciento, de una producción total superior al millón de toneladas (CONALIM, 2001).

Respecto al destino de las exportaciones mexicanas de limón, la Unión Europea (Francia y Alemania) y Japón absorbieron un 17 por ciento, y Canadá y Estados Unidos el 80 por ciento. El mercado principal fue Estados Unidos, con una participación del 81,56 por ciento, seguido por Japón (2,63 por ciento), Reino Unido (2,85 por ciento) y Francia (2,72 por ciento). En los últimos años, Suiza, Canadá y los Países Bajos han incrementado el consumo del limón persa mexicano.

## **Estructura de la cadena**

### **Productores**

La cadena productiva del limón mexicano en Colima está integrada por: productores, acopiadores o intermediarios, empaques, tiendas de servicios, centrales de abasto, transportistas, industria y comercializadores. Los diversos agentes económicos se relacionan con los dos principales productos de este cultivo: la fruta para el consumo en fresco y el producto procesado —aceites esenciales, jugos y pectinas—.

Los productores venden su producción de limón mexicano en fresco a intermediarios y/o a empaques, los que después de empaque el limón lo distribuyen al mercado en fresco y a la industria a través de bodegas, centrales de abasto y supermercados.

### **Comercialización**

El principal comprador de la producción es el intermediario, debido a la poca o nula organización de los productores que venden su producto en forma individual, en pequeños volúmenes y requieren su pago en efectivo; mientras que los empaques requieren grandes volúmenes del producto. Esto hace posible que el intermediario acopie la producción de varios productores y tenga el trato directo con los empaques.

Las bodegas y las centrales de abasto distribuyen a los principales proveedores (supermercados y minoristas) del limón en fresco en los mercados finales. Los supermercados están agrupados en la ANTAD<sup>19</sup>.

En el Estado de Colima existen aproximadamente 50 empaques instalados, de los cuales sólo un número reducido cuenta con

---

<sup>19</sup> Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales promueve el desarrollo del comercio detallista. Está conformada por 102 cadenas de venta al detalle, de las cuales 49 son supermercados.

facilidades de cuarto frío para conservar la fruta antes de su envío al mercado. Por otro lado, debido a que los empacadores pagan a sus proveedores con 7 a 15 días de diferencia, muchos productores se ven obligados a vender su producción a intermediarios.

Los empaques representan un papel importante en la cadena, al apoyar directamente a productores que cortan diariamente en promedio un volumen de 3 ton. —100 cajas de campo—, provenientes principalmente de la pequeña propiedad, cuyos productores cuentan con vehículos propios. También se abastecen de intermediarios —propios o revendedores— que son los que compran en centros de acopios formales o informales.

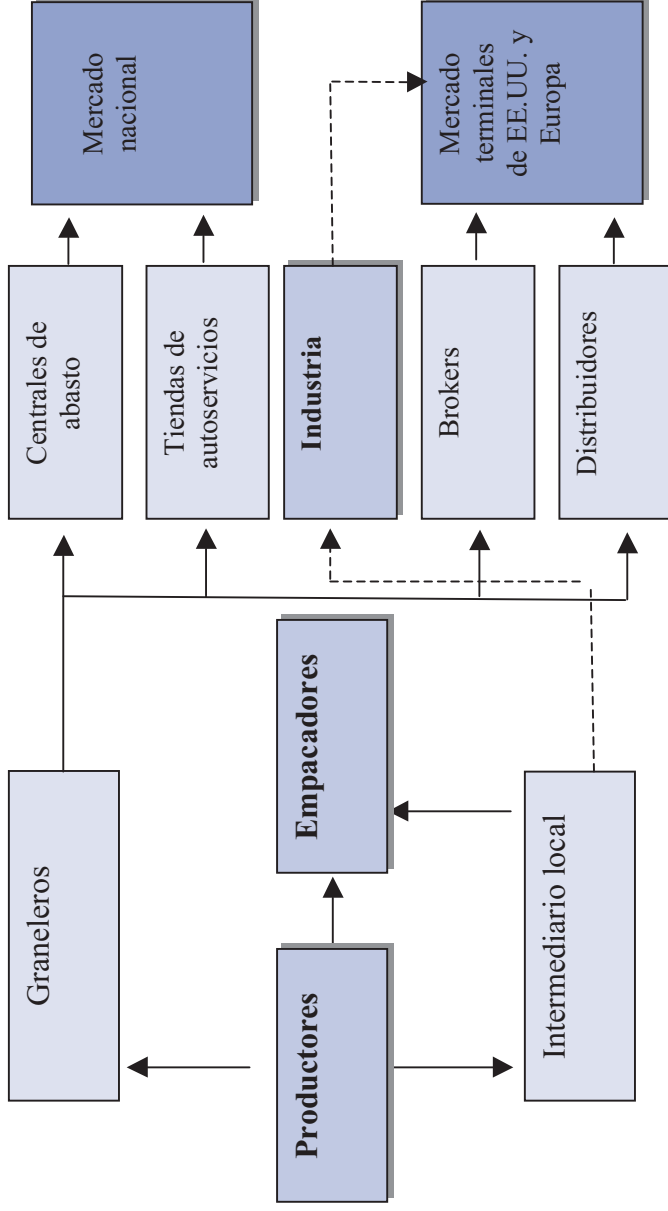
## **Usos**

En la Región de Colima existen 20 empresas agroindustriales de limón, de las cuales actualmente operan siete industrias, cinco dedicadas a la obtención de aceites esenciales (destilado y centrifugado) y jugos, y dos dedicadas a la extracción de pectina, a partir de la cáscara del limón.

Los aceites esenciales y los jugos concentrados que se obtienen del limón mexicano son destinados para la exportación, cuyas operaciones son realizadas por «brokers» que suministran estos productos y subproductos a las diferentes industrias consumidoras. La cáscara deshidratada es consumida localmente por la industria de pectina localizada en Tecomán, que abastece esta materia prima a las industrias farmacéutica y alimenticia.

Los principales productos industrializados que se obtienen son: aceites esenciales, destilado y centrifugado, tipos «A» y «B»; ácido cítrico; jugos naturales y concentrados; pastas aromatizantes; cáscara fresca; pulpa fresca y deshidratada; resinas o melácidas cítricas.

Figura 8. Estructura de la cadena del limón mexicano



Fuente: Informe final Consultor Nacional de México para la cadena del limón mexicano.



## **Desarrollo metodológico**

El desarrollo de las actividades previstas por el Proyecto de alianzas productivas para la cadena del limón mexicano estuvo a cargo del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey- Campus México (ITESM-CCM), bajo la coordinación de los técnicos de la FAO y del Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), contraparte designada por la SAGARPA para el proyecto.

Para su ejecución, el ITESM trabajó bajo un enfoque de demanda y satisfacción al cliente, así como con una filosofía operativa orientada al mejoramiento continuo para ayudar a elevar la competitividad de la cadena. Para tal efecto, se plantearon tres actividades centrales del proyecto: talleres de identificación, módulos de capacitación y talleres de concertación de oportunidades de negocios.

### **Taller de identificación**

El taller se inició con una recolección de información sobre la cadena del limón mexicano y un taller de ocho horas con los actores que la integran. En el taller se presentaron los objetivos y la panorámica general de trabajo. Posteriormente, se impartió una charla de sensibilización sobre los paradigmas, la globalización y su impacto en las organizaciones; para luego realizar un diagnóstico participativo de la cadena agroindustrial, a partir de la identificación y análisis de los factores internos —fortalezas y debilidades— y de los factores externos —oportunidades y amenazas— que influyen en el desempeño de la cadena del limón mexicano.

El taller se realizó en las instalaciones de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Colima en la ciudad de Tecomán, en cuya región se ubican los principales productores de limón mexicano del Estado.

Los objetivos del taller de identificación fueron los siguientes:

- Informar sobre el proyecto de alianzas productivas y sensibilizar a los participantes sobre la importancia de identificar la situación prevaleciente en la cadena del limón mexicano.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están afectando la eficiencia de la cadena del limón y proponer algunas alternativas de solución posible.
- Establecer las bases para la elaboración de un plan de desarrollo de la cadena del limón mexicano en Tecomán, Colima.

### **Taller de capacitación**

En la segunda fase de la ejecución del proyecto, la capacitación se orientó a que los participantes conocieran el proceso de operación de la agrocadena, mediante visitas a huertos con diferentes niveles de tecnificación, empacadoras con diversas capacidades de producción e industrias productoras de aceite esencial de limón.

Conforme a los objetivos el proyecto y las líneas estratégicas fijadas por el Plan de mejoras de la cadena propuesto por el ITESM, las actividades de capacitación se fijaron los siguientes objetivos:

- Adquirir una cultura empresarial moderna mediante el conocimiento del proceso de operación de la cadena del limón mexicano —visitas técnicas a eslabones de la agrocadena—.
- Conocer la metodología para el desarrollo de una cadena de negocio, en particular del limón mexicano, y, además, el Sistema de Evaluación de Proveedores<sup>20</sup>.
- Aplicar sesiones de diálogo acerca de la agrocadena productiva, como también conocer el proceso de gestión empresarial y participar en dinámicas de negociación agroindustrial.

---

<sup>20</sup> El Sistema de Evaluación de Proveedores permite comprender la importancia de la calidad a lo largo de la agrocadena y establecer un diálogo cliente-proveedor para definir las especificaciones de calidad a partir de un enfoque de demanda.

## **Taller de concertación**

En el taller de concertación se buscó, entre otros objetivos, desencadenar los procesos del desarrollo formal de la cadena del limón mexicano, para lo que se realizó el *Diálogo de la Cadena*<sup>21</sup>.

Previo al inicio del diálogo, se hizo un trabajo de sensibilización que consistió en explicar el motivo de la presencia del comprador de la empresa Sanborn's –red de restaurantes-, lo que permitió que los participantes en el diálogo conocieran con anticipación el objetivo de la sesión y los alcances de la misma. De esta forma, se intentaba crear las condiciones para el diálogo y evitar falsas expectativas.

Los objetivos del taller de concertación fueron los siguientes:

- Comprender la importancia de coordinación y negociación en conjunto para reforzar más las relaciones entre los eslabones de la cadena.
- Realizar un diálogo acerca de la cadena entre los diferentes eslabones que integran la cadena productiva del limón y el consumidor (usuario).

## **Resultados y lecciones aprendidas**

### **Taller de identificación**

Los resultados del taller de identificación fueron los siguientes:

- La importante participación de técnicos del COELIM-Colima se explica debido al interés de esta organización por fortalecer el conocimiento en la operación de la cadena productiva y las capacidades de los técnicos de campo de su organización.

---

<sup>21</sup> El “*Dialogo de la Cadena*” es una herramienta eficaz para establecer vínculos entre los diferentes eslabones de la agrocadena. Pone énfasis en las características técnicas de los productos, como un elemento base para la concertación del negocio y como punto de referencia para fijar el precio de los productos.

- Se sentaron las bases para que los participantes comprendieran la importancia de la demanda del mercado para identificar los requerimientos necesarios de cada eslabón de la cadena, sean productores, empaques, industriales o comerciantes; y para poder satisfacer al consumidor.
- Los participantes identificaron las fortalezas y debilidades —análisis interno— y oportunidades y amenazas —análisis externo— de la cadena del limón mexicano.

### **Taller de capacitación**

Participaron 27 personas, entre ellos 15 productores provenientes de diversas huertas asistidas por COELIM—, dos representantes de empaques, uno de los dueños de una industria productora de aceite de limón, ocho técnicos especializados de COELIM, dos técnicos del sector gubernamental —FIRCO y FIRA—.

Al finalizar el proceso de capacitación los resultados alcanzados fueron:

- Los recorridos permitieron reconocer la necesidad de comercialización sin descuidar la calidad desde la producción primaria hasta el consumidor.
- Se tuvieron oportunidades de compartir las dificultades, problemáticas y potencialidades del cultivo del limón mexicano, además, los productores interactuaron con otros agentes importantes de la cadena.
- Los dos módulos permitieron el conocimiento y acercamiento de todos los eslabones de la cadena, hecho nuevo que generó un gran interés entre los participantes, primer paso para iniciar un proceso de mejoramiento del proceso productivo del limón mexicano.
- Como resultado del ejercicio del *Diálogo de la Cadena* del limón, se identificaron las principales especificaciones requeridas por la industria, entre ellas: calidad insumos, calidad productos (tamaño y color), tiempos de entrega, competitividad

del precio, servicio, asistencia técnica, aseguramiento de la calidad y calidad total.

### **Taller de concertación**

Participaron 44 personas: 16 productores provenientes de diversas huertas actualmente asistidas por el COELIM; tres representantes de la industria de empaques, uno de los cuales lo es también de la industria productora de aceite de limón; ocho técnicos de COELIM; un representante de compras de la empresa Sanborn's; así como representantes de instituciones gubernamentales (FIRCO, FIRA y Gobierno del Estado de Colima).

Los resultados del taller de concertación fueron los siguientes:

- El taller cumplió con su objetivo de llevar a cabo un diálogo–concertación de la cadena entre productores, empaques y empresa cliente, en un ambiente de total cordialidad proactividad y apertura de información.
- Se acordó que, en caso de algún problema con el transporte, los proveedores deberán asegurar por cualquier medio, incluyendo el transporte aéreo, la entrega del producto en los plazos acordados.
- Se convino en elaborar un documento de buenas prácticas para el cultivo, corte y manejo poscosecha del limón, que permita alcanzar la profesionalización de los procesos descritos por personal capacitado.
- Dada la especulación en el precio, se manejaron diversas propuestas tentativas para definir el precio a pactar, entre las cuales se destacan: manejar un sólo precio fijo por año conveniente para ambas partes; estandarizar los precios por temporada alta, media y baja; ajustar el precio de acuerdo con la oferta y demanda nacional.
- Se acordó iniciar un proceso de asistencia técnica que permita la mejora competitiva de productores y de empaques, con el apoyo del ITESM-CCM.

## **Lecciones aprendidas**

- Importancia de promover la integración de productores en organizaciones económicas con visión y misión comerciales.
- Diseñar un programa de capacitación y entrenamiento destinado a funcionarios públicos relacionados con agrocadenas, agronegocios y alianzas, para que se desempeñen como facilitadores en sesiones de *Diálogo de la Cadena*.
- Realizar el proceso de sensibilización, con mayor profundidad, con los compradores (la demanda) y productores, a fin de prepararlos para que participen en sesiones de diálogo con un espíritu de cooperación y libre de prejuicios. La elección de los portavoces o líderes del grupo de productores y/o empaques juega un papel relevante en el éxito o fracaso.
- Continuar con el proceso de sensibilización de los productores, para que reconozcan la importancia que tiene obtener la calidad más alta posible de sus productos, mejorar la rentabilidad y competitividad de su negocio y apoyar la sustentabilidad de la agrocadena en su conjunto.

**Cuadro 11. Factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo de alianzas productivas en la cadena del limón mexicano.**

ESTRUCTURA DE LA CADENA	AGENTES ECONÓMICOS	ENTORNO
<p><b>Favorecen</b></p> <p>Los productores agropecuarios y los industriales reconocen que es importante establecer alianzas para mantener y mejorar la competitividad de la cadena productiva.</p>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento de los pequeños productores de ventajas de asociarse con otros productores para lograr economías de escala y acceder a apoyos del Estado.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas públicas sectoriales favorables al desarrollo de agro cadenas.</li> <li>▪ Existencia de COELIM-Colima, institucionalidad local que integra a los diferentes eslabones de la cadena.</li> </ul>
	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interés y voluntad de los agentes productivos de cadena del limón mexicano para trabajar bajo esquemas asociativos.</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interés en obtener productos diferenciados para satisfacer demanda del mercado.</li> <li>▪ Mercados nicho por calidad producto, más que por precio.</li> <li>▪ Demanda de nuevos productos (orgánicos).</li> </ul>
<p><b>Obstaculizan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ineficiencia en los eslabones de la cadena y falta de enfoque de cadena de valor.</li> <li>▪ Actitud individualista y desconfiada de agentes productivos – productores, empacadores, industriales–.</li> </ul>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado individualismo</li> <li>▪ Desconfianza</li> <li>▪ Limitada capacidad de gestión.</li> <li>▪ Bajos niveles de educación y capacitación.</li> <li>▪ Limitaciones en capital de trabajo y de inversión.</li> <li>▪ Desconocimiento de programas y mecanismos de apoyo públicos de capacitación, asistencia técnica y financiamiento.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispersión de programas y recursos.</li> <li>▪ Descoordinación y desarticulación de políticas públicas.</li> <li>▪ Falta de vinculación interinstitucional.</li> <li>▪ Falta de reglas claras para transacciones comerciales y operación del mercado.</li> <li>▪ Falta de mecanismos ágiles para solución conflictos.</li> <li>▪ Instrumentos financieros inadecuados y no competitivos.</li> </ul>
	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajo nivel de integración asociativa horizontal o vertical.</li> <li>▪ Falta de motivación para fomentar organización.</li> <li>▪ Desinterés por capacitación.</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de monopolios que distorsionan mercado.</li> <li>▪ Asimétrica y desarticulada información de mercado, precios, calidad, innovación tecnológica.</li> </ul>

El mango (*Mangifera indica*) es originario del sudeste del continente asiático, donde se cultiva desde hace más de 4.000 años. Su cultivo se extendió al África por medio de los árabes, posteriormente, los portugueses lo introdujeron al Brasil y, durante la época de la Colonia, es introducido a México desde Cuba y Florida.

En México el mango se cultiva en más de diez Estados de las costas del Pacífico y del Atlántico: Campeche, Chiapas, Colima, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Oaxaca, Sinaloa y Veracruz<sup>22</sup>. Los principales productores son: Veracruz, Oaxaca, Guerrero, Nayarit y Sinaloa, que concentran más del 70 por ciento de las áreas sembradas, cosechadas y en producción.

La selección de la cadena del mango en Chiapas, para la ejecución del proyecto de alianzas productivas, se basó en las siguientes razones:

- El mango es un producto de alto potencial para aumentar su competitividad en el mercado y, además, tiene un alto potencial de industrialización.
- Los volúmenes de producción son muy bajos para satisfacer los requerimientos del mercado tanto interno como externo.
- En el eslabón primario existe una diferencia con respecto al acceso a tecnologías, tiene tantos productores de muy baja tecnificación como plantaciones de alta tecnología.

---

<sup>22</sup> La SAGARPA indica que el cultivo se ha extendido a 24 Estados que han destinado importantes superficies para este cultivo.



## **Elementos de contextos**

### **Ubicación geográfica**

El proyecto de la cadena de mango se desarrolló en la región del Soconusco o costa de Chiapas, con un clima cálido y lluvias en el verano. Esta zona se localiza en la parte sureste de México, particularmente en el Municipio de Tapachula, donde se estima que la superficie plantada con mango es de 16 800 ha. De esta superficie total de mango, la variedad Ataulfo ocupa el 81 por ciento.

La temperatura media anual es de 26,5 °C y tiene una precipitación media anual de 2 383 mm. al año. La principal actividad en la región es la producción de mango Ataulfo, aunque también hay superficies importantes plantadas con banano, marañón, cacao y café.

El mango mexicano solamente está disponible para exportación durante los meses de febrero a agosto. En los últimos cinco años su participación en el mercado estadounidense se ha venido deteriorando, registrándose un decremento del 20 por ciento. Chiapas ocupa el sexto en superficie sembrada con relación a los otros estados productores de mango, pero en el período 1992-2001 se registró el mayor incremento en superficie cosechada, con una tasa de crecimiento anual del 14 por ciento. En el mismo período se obtuvo el mayor crecimiento en producción (18 por ciento).

### **Datos de la situación inicial**

La producción nacional promedio de mango es un poco más de 1,5 millones ton. anuales, de las que se exportan cerca de 200 mil ton., principalmente a Estados Unidos (84 por ciento), Canadá (5 por ciento) y el resto a Europa, Japón y Australia.

El mango Ataulfo es una variedad relativamente nueva, que no ha consolidado su demanda tanto nacional como para el mercado de exportación. Esta variedad tiene ventajas sobre otras variedades, ya que tiene mejor sabor, no es fibroso (como *el Haden, Kent, Tommy Atkins*) y su hueso es más pequeño. El mango Ataulfo tiene buenos

rendimientos, poca alternancia, época de producción temprana (de febrero a abril) alto porcentaje de flores perfectas (alrededor de 36 por ciento); y fruto de color amarillo de buen sabor, sin fibra, resistente al manejo, larga vida de anaquel y con peso promedio de 196 a 362 gr.

Se estima que hay 4 000 productores de mango en el Estado de Chiapas que cultivan cerca de 17 000 ha., en las que se producen 116 500 ton. Con esta producción, Chiapas se ubica como el séptimo productor nacional y es el único productor de la variedad Ataulfo. La superficie dedicada al cultivo del mango Ataulfo es de 11.000 ha., que producen cerca de 5 000 ton, y beneficia a 2 700 productores.

Las variedades que más se exportan son *Tommy Atkins*, *Haden*, *Irvin*, *Sensation* y *Kent*; mientras que el mercado interno se abastece con mangos de las variedades Manila y Criollos. Últimamente, la variedad Ataulfo ha tenido gran aceptación en el mercado nacional por sus características naturales de conservación, que reducen significativamente las mermas. También en el mercado de los Estados Unidos ha aumentado la aceptación por esta variedad, que llegó a representar cerca del 12 por ciento de las exportaciones de México a ese país.

### **Datos socioeconómicos**

La cadena productiva del mango tiene potencial para aumentar su competitividad en el mercado, el valor agregado y la rentabilidad de los agentes económicos de la cadena. En Chiapas existe un Consejo Estatal para el Mango, donde participan productores, autoridades y empresarios. Resulta significativa la coexistencia de pequeños productores con baja tecnificación y plantaciones comerciales mayores de alta tecnología.

En el período 1992-1997 las exportaciones mundiales de esta fruta crecieron a una tasa promedio anual de casi cinco por ciento. Sin embargo, el volumen comercializado en el mercado internacional apenas representó alrededor del dos por ciento de la producción

mundial, lo que refleja que el comercio mundial de mango, a pesar de su crecimiento, aún está poco desarrollado.

En el período 1996-2000, el mercado mundial de mango creció un 50 por ciento en volumen y ocho por ciento en valor. Sin embargo, el volumen de las exportaciones de mango mexicano creció sólo 25 por ciento y su valor se redujo en 18 por ciento.

Los principales países importadores de mango son los Estados Unidos (44 por ciento), Holanda (ocho por ciento), y Francia, Reino Unido, Alemania, Bélgica y Japón en conjunto absorben cerca del 20 por ciento. El consumo per cápita de mango fresco en los Estados Unidos aumentó de 600 gramos en 1996 a 813 gramos en el año 2001; sin embargo, esta cifra aún es baja comparada con el consumo per cápita del plátano y otras frutas.

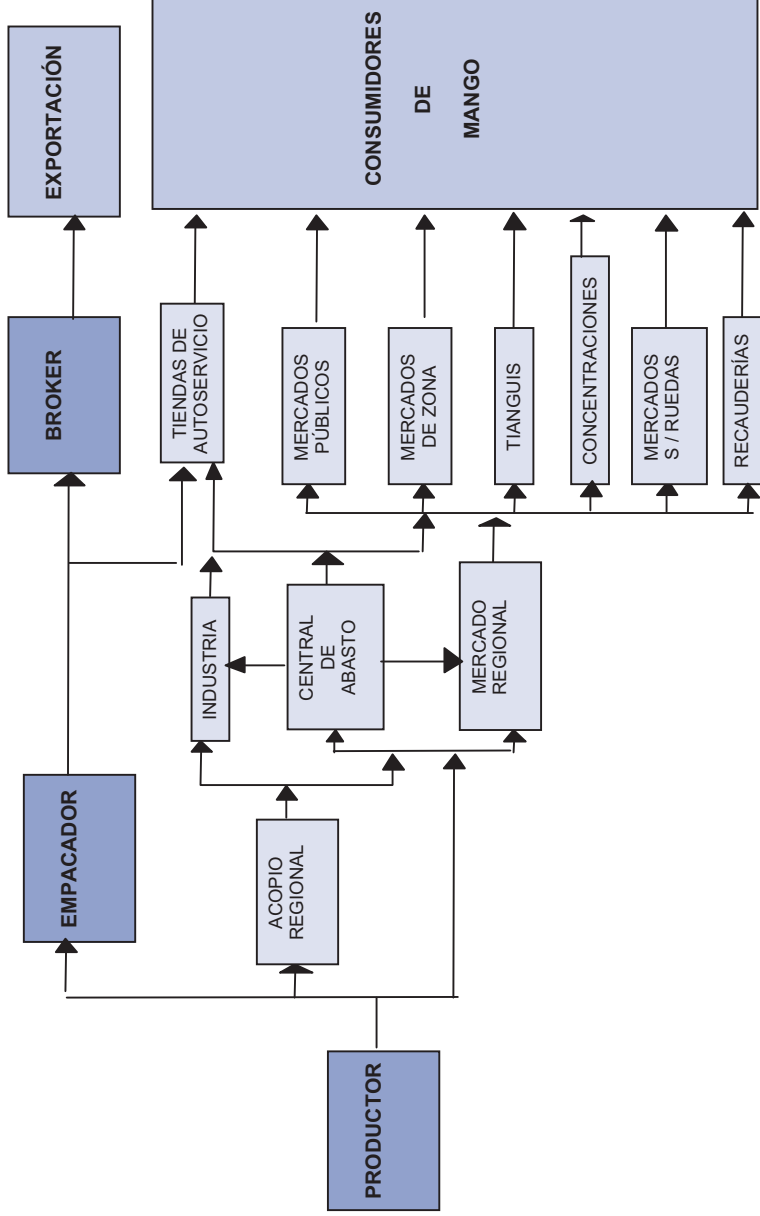
Fuera de la temporada de cosecha en México, los principales países que abastecen a los Estados Unidos son Brasil, Ecuador y Perú con el 11 por ciento, ocho por ciento y 6,5 por ciento, respectivamente. El mango mexicano enfrenta la competencia de productores de países centroamericanos (Guatemala) y del Caribe.

### **Estructura de la cadena**

#### **Productores**

La cadena productiva del mango está integrada por productores, acopiadores o intermediarios, empaques, industria y distribuidores. La distribución del mango se realiza con la participación de una gran cantidad de agentes, principalmente en el mercado nacional.

**Figura 9. Estructura de la cadena del mango**



Fuente: Informe final Consultor Nacional de México para la cadena del mango.

El funcionamiento de la cadena productiva del mango Ataulfo se inicia con la plantación y posterior cultivo y cosecha de las huertas. El proceso poscosecha, ya sea para el mercado nacional o para la exportación, se inicia con la fruta ya cortada y depositada en cajas de plástico o de madera para su movilización a las empacadoras. En las empacadoras se aplica el tratamiento hidrotérmico<sup>23</sup>, dependiendo del mercado destino. Para poder exportar mango Ataulfo a los mercados de Estados Unidos, Japón, Nueva Zelanda, Australia y Chile se debe aplicar el tratamiento hidrotérmico a la fruta.

### **Comercialización**

El Mango se comercializa tanto en fresco como en conservas y otros productos elaborados por la industria –cremas, shampoo, saborizantes, etc.-.

La comercialización se da a través de tres canales:

1. El productor le vende su cosecha al intermediario regional que comercializa el producto a los principales mercados regionales y locales en el país. El intermediario ofrece, la mayoría de las veces, pago inmediato, pero a bajo precio; sin embargo, es el principal canal de comercialización.
2. Los bodegueros de las centrales de abastos compran la fruta localmente en grandes volúmenes. Estos agentes también pagan de inmediato y a bajo precio.
3. Los productores venden directamente su fruta a las empacadoras. Este es el caso que se observa con menor frecuencia.

Para el mercado de exportación sólo hay un canal de comercialización en el que las empacadoras tienen el papel principal. Bajo este esquema, los productores venden su fruta a la empacadora, aunque también a productores comercializadores, vinculando su producto al mercado estadounidense a través de «brokers», que

---

<sup>23</sup> El tratamiento hidrotérmico es aplicado con la finalidad de controlar la larva de mosca de la fruta. Consiste en sumergir el mango en agua, a una temperatura constante de 46,1 grados centígrados, durante un tiempo de exposición de 90 minutos.

comercializan con los mercados terminales y éstos con el mercado detallista.

Generalmente, el productor vende la fruta a pie de huerta a un comercializador, un intermediario o una empacadora. El intermediario realiza la selección y clasificación de acuerdo con las diferentes calidades requeridas por el mercado nacional o para el mercado de exportación. La fruta de calidad para el mercado nacional es distribuida por el comercializador en los principales puntos de venta —centrales de abasto y cadenas comerciales—, que la hacen llegar al consumidor final.

El problema principal que enfrentan los productores para vender la fruta es que la producción se concentra en los meses de mayo a julio, lo que ocasiona una sobreoferta que dificulta o distorsiona la comercialización, debido a que los productores tratan de salir antes al mercado para lograr mejores precios.

### **Desarrollo metodológico**

Para el desarrollo de las actividades, el ITESM trabajó bajo un enfoque de demanda y satisfacción al cliente en cada fase correspondiente al proceso de valor agregado, así como con una filosofía operativa orientada al mejoramiento continuo para ayudar a elevar la competitividad de la cadena del mango. Para tal efecto, se plantearon tres actividades centrales de la ejecución del proyecto: talleres de identificación, módulos de capacitación y talleres de concertación de oportunidades de negocios.

Se utilizó la metodología para el Desarrollo de Cadenas de Negocios y su Red de Proveedores, particularmente la parte que corresponde al *Diálogo de la Cadena*, buscando desencadenar los procesos que en el futuro podrían llevarse a cabo para el desarrollo formal de la cadena del mango Ataulfo.

## **Taller de identificación**

El taller «Identificación de la problemática existente en la cadena de mango», se inició con una recolección de información sobre la cadena y un taller de ocho horas con los actores que la integran. En el taller se presentaron los objetivos y la panorámica general de trabajo con los participantes. Posteriormente, se impartió una charla de sensibilización sobre los paradigmas, la globalización y su impacto en las organizaciones; para luego realizar un diagnóstico participativo de la cadena agroindustrial, a partir de la identificación y análisis de los factores internos —fortalezas y debilidades— y de los factores externos —oportunidades y amenazas— que influyen en el desempeño de la agrocadena del mango.

Los objetivos a alcanzar en el taller de identificación fueron los siguientes:

- Informar sobre el Proyecto de alianzas productivas, y sensibilizar a los participantes sobre la importancia de identificar la situación prevaleciente en la cadena del mango Ataulfo.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están afectando la eficiencia de la cadena y proponer algunas alternativas de solución posible.
- Establecer las bases para la elaboración de un plan de desarrollo de la cadena del mango en el Soconusco, Chiapas.

## **Taller de capacitación**

En esta segunda fase de la ejecución del proyecto, la capacitación fue dividida en dos módulos. El primero orientado a conocer el funcionamiento y operación de las cadenas del mango, y el segundo dirigido a desarrollar habilidades de gestión empresarial, con un trabajo grupal en sala, conforme a los objetivos del proyecto y las líneas estratégicas fijadas por el Plan de Mejoras de la cadena propuesto por el Tecnológico de Monterrey.

Para las actividades de capacitación se fijaron los siguientes objetivos:

- Adquirir una cultura empresarial moderna mediante el conocimiento del proceso de operación de la cadena del mango —visitas técnicas a eslabones de la cadena productiva—.
- Conocer la metodología para el desarrollo de una cadena de negocio, en particular del mango.
- Conocer el sistema de evaluación de proveedores y aplicar sesiones de *Diálogo de la Cadena* productiva.
- Conocer el proceso de gestión empresarial y participar en dinámicas de negociación agroindustrial.

### **Taller de concertación**

El taller fue organizado con el apoyo de funcionarios de la Gerencia Estatal en Chiapas del Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO). Fueron convocados productores privados, productores ejidales, empacadores, industriales, comerciantes, investigadores y funcionarios públicos federales y estatales.

El evento se realizó en la ciudad de Tapachula, ubicada en la región del Soconusco, principal zona de productores de mango Ataulfo en el Estado y en el país.

Los objetivos del taller de concertación fueron los siguientes:

- Comprender la importancia de coordinar y negociar en conjunto.
- Realizar un *Diálogo de la Cadena* entre los diferentes eslabones que integran la agrocadena del mango y el consumidor.

Se utilizó la dinámica de sensibilización “Ganen todo lo que puedan”, cuyo propósito fue analizar el comportamiento de los diferentes grupos integrados por productores y empacadores y las consecuencias de haber o no haber respetado los acuerdos previamente establecidos para la negociación. Con la dinámica se mostró lo difícil que es ponerse de acuerdo para que todos ganen, ya que la mayor parte de las veces las negociaciones se orientan a ganar-perder, en vez de buscar fórmulas para que todos ganen.



## **Resultados y lecciones aprendidas**

### **Taller de identificación**

Los resultados del taller de identificación fueron los siguientes:

- Al taller asistieron 26 personas, de los cuales 27% fueron productores y asociaciones de producción; 15% proveedores, empaques e industriales; 12% centros de investigación; 46% instituciones gubernamentales y financieras.
- Se presentaron los componentes de un Plan de Mejoras de la cadena del mango, con base en tres líneas estratégicas: capacitación de los actores de la cadena, modernización tecnológica e industrialización de la cadena del mango.
- Se resaltó la importancia de la demanda del mercado para identificar los requerimientos necesarios a implementar en cada eslabón de la cadena —productores, empaques, industriales o comerciantes—, para estar en condiciones de satisfacer al consumidor final.
- Los participantes identificaron las fortalezas y debilidades —análisis interno— y oportunidades y amenazas —análisis externo— de la cadena del mango.

### **Taller de capacitación**

En el taller de capacitación participaron 32 personas distribuidas de la siguiente forma: 20 productores, tres representantes de empaques e industrias, dos investigadores del INIFAB y siete de instituciones públicas.

Los resultados alcanzados en el taller de capacitación fueron los siguientes:

- Los productores pudieron interactuar con algunos actores importantes de la cadena, oportunidad que permitió compartir las dificultades, problemáticas y potencialidades del cultivo del mango.

- Se mostró a los participantes el funcionamiento de los diferentes eslabones de la cadena del mango, lo que permitió conocer como funcionan los encadenamientos que van de la producción a empaque e industria.
- Se trabajó bajo el concepto de *Diálogo de la Cadena*, lo que resultó innovador para identificar problemas y «cuellos de botella» de la cadena productiva.
- La metodología permitió a los productores dirigir sus acciones en función de la demanda de mercado identificada, y a los agentes productivos conocer los problemas y oportunidades de mejora en cada eslabón.

### **Taller de concertación**

Participaron 31 personas: 18 productores, dos empacadores e industriales, un comercializador de la Central de Abastos de México, dos investigadores y ocho instituciones públicas.

Los resultados alcanzados en el taller de concertación fueron:

- Durante la sesión de *Diálogo de la Cadena* surgieron discrepancias, entre el productor líder y el empacador con el comprador, relacionadas con la calidad y otras características del mango (color, tamaño, grado de madurez, peso, etc.).
- Las diferencias generaron un ambiente adverso al diálogo, inhibiendo la posibilidad de concretar acuerdos con el comprador, aunque se registraron avances en la definición de las características ideales que debería tener el producto para ganar competitividad en el mercado.
- El ambiente de confrontación se generó debido a que: no hubo un buen proceso de sensibilización previo y adecuado; no se informaron con claridad los objetivos del taller; incapacidad para crear un ambiente cordial y, por último, los agentes de la cadena no disponían de la misma información acerca del cultivo, la fruta y el mercado.

## **Lecciones aprendidas**

- Continuar con el proceso de sensibilización de los productores con el objetivo de que reconozcan la importancia que tiene obtener la calidad más alta posible de sus productos para mejorar la rentabilidad y competitividad de su negocio, y apoyar la sustentabilidad de la cadena en su conjunto.
- Diseñar un programa de capacitación y entrenamiento destinado a funcionarios públicos relacionados con agrocadenas, agronegocios y alianzas, para que se desempeñen como facilitadores en sesiones de diálogo de las cadenas.
- Realizar el proceso de sensibilización, con mayor profundidad, con los compradores (la demanda), a fin de prepararlos para que participen en sesiones de diálogo con un espíritu de cooperación y libre de perjuicios.
- La experiencia desarrollada en México confirmó que un aspecto fundamental de la metodología del ITESM es el rol que desempeñan los facilitadores, quienes deben de contar con una sólida preparación en temas de competitividad, cadenas de valor, conocer a la perfección la metodología y compartir conocimientos prácticos en temas agrícolas y de desarrollo rural, para tener la capacidad de adaptarse a las condiciones específicas de las agrocadenas en que se trabaje. De lo contrario, el trabajo puede generar un ambiente adverso imposibilitando el diálogo entre los agentes productivos.

**Cuadro 12. Factores que favorecen el desarrollo de alianzas productivas en la cadena del mango.**

ESTRUCTURA DE LA CADENA	AGENTES ECONÓMICOS	ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los productores e industriales empiezan a reconocer importancia de iniciar procesos de integración vertical para mantener o mejorar la competitividad de la cadena.</li> <li>▪ Infraestructura y tecnología para propagación de especies.</li> </ul>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia en el cultivo</li> <li>▪ Huertos libres de la mosca de la fruta.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas públicas sectoriales favorables al desarrollo de agro cadenas y agronegocios.</li> <li>▪ El Consejo Estatal del Mango tiene como propuesta la integración de los diferentes eslabones de la cadena.</li> </ul>
	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voluntad de los agentes productivos del mango en esquemas asociativos.</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercados nicho por calidad producto, más que por precio.</li> <li>▪ Certificación de origen.</li> <li>▪ Tratados de libre comercio con Estados Unidos y la Unión Europea.</li> </ul>

**Cuadro 13. Factores que obstaculizan el desarrollo de alianzas productivas en la cadena del mango.**

ESTRUCTURA DE LA CADENA	AGENTES ECONÓMICOS	ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de articulación de la cadena productiva.</li> <li>▪ Actitud de desconfianza de agentes productivos – productores, empacadores, industriales–.</li> <li>▪ Ineficiencia de todos los eslabones de la cadena.</li> </ul>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado individualista</li> <li>▪ Desconfianza y escepticismo.</li> <li>▪ Bajos niveles de educación y capacitación.</li> <li>▪ Limitado acceso a bienes y servicios</li> <li>▪ Limitaciones en capital de trabajo y de inversión.</li> </ul> <p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferencias y disputas entre organizaciones de productores.</li> <li>▪ Falta de cultura y visión estratégica y empresarial</li> <li>▪ Desconocimiento del marco legal federal, estatal y gremial.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispersión de programas y recursos.</li> <li>▪ Descoordinación entre instituciones públicas.</li> <li>▪ Falta de vinculación interinstitucional.</li> <li>▪ Falta de reglas claras para transacciones comerciales y operación del mercado.</li> <li>▪ Proceso legislativo alejado de las condiciones del mercado.</li> </ul> <p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto intermediarismo.</li> <li>▪ Asimétrica y desarticulada información de mercado, precios, calidad, innovación tecnológica.</li> <li>▪ Falta de certificación para diferenciar producto y agregar valor.</li> </ul>

En Brasil el proyecto se desarrolló en dos cadenas y dos regiones diferentes. La cadena de la mamona, higuierilla o “*castor beans*” en la región noreste y la cadena de la leche en la región del sur. La mamona fue seleccionada por el Ministerio de Agricultura de Brasil (MAPA), por tratarse de un cultivo tradicional que se adapta a clima sumí-árido, con alta demanda de mano de obra e impacto en la generación de ingresos. Finalmente, por considerar que Brasil depende del consumo de aceite diesel, la mamona se plantea como un desafío en la búsqueda de alternativas energéticas.

La segunda cadena seleccionada fue la de leche en el sur de Brasil, elegida porque es uno de los principales productos que proviene de la agricultura familiar de la región, en la que cerca del 70 por ciento de los productores mantienen a la actividad lechera como principal fuente de ingresos para sus familias. La agricultura familiar es la principal fuente generadora de puestos de trabajos en el medio rural brasileño. Con una disponibilidad de apenas 30 por ciento del área, es responsable del 76,9 por ciento de la población ocupada, es decir, de 17,3 millones de personas ocupadas en la agricultura, 13,7 millones corresponden a la agricultura familiar. Esta cadena fue elegida por la necesidad de encontrar mecanismos de vinculación entre los agentes de la agrocadena, la cual se ha caracterizado por la informalidad y la gran incertidumbre, tanto de los productores como de la industria.



La mamona (*Ricinus communis L.*) es una planta de la familia Euphorbiáceas que tiene muchas perspectivas como cultivo alternativo y como fuente de aceites nobles, además, es fuente energética (biodiesel) con gran potencial en el sector rural del nordeste del Brasil. La mamona es una planta rústica, adaptada al territorio brasileño, tolerante a suelos secos y a las altas temperaturas.

### Elementos de contexto

#### Ubicación geográfica

El proyecto se desarrolló en el Estado de Ceará en la región del nordeste de Brasil, la cual se caracteriza por presentar un clima tropical y semiárido, con precipitaciones pluviales bajas y concentradas en pocos meses del año.

Con respecto al total de personas que residen en ese sector, el número asciende a 47 millones, de los cuales un 36,3 por ciento (17 millones) trabajan en actividades agropecuarias. Los estados del noreste de Brasil son: Maranhao, Piauí, Ceará, Río Grande Norte, Paraíba, Sergipe, Pernambuco, Alagoas y Bahía.

La región noreste posee una de las mayores tasas de analfabetismo del Brasil y, a esto se le suma, una infraestructura básica mínima.

El mayor productor de mamona del Brasil es el Estado de Bahía, seguido por el Estado de São Paulo y Minas Gerais; sin embargo, las mayores productividades han sido obtenidas, precisamente, en los Estados de São Paulo y Paraná.



## **Datos de la situación inicial**

Brasil fue el mayor productor mundial de mamona en los períodos comprendidos entre 1969 a 1971 y 1977 a 1981. Pero, debido a fuertes fluctuaciones en los volúmenes de producción, grandes variaciones en los precios y en la demanda del mercado internacional, la producción disminuyó fuertemente.

Algunos de los factores que pueden explicar las fluctuaciones en el volumen de producción de la mamona son: sistema de producción desorganizado e inadecuado; uso de semillas inapropiadas; mercado interno desorganizado; bajo precio pagado a los productores; problemas con la oferta de créditos y de asistencia técnica; ausencia de prácticas de rotación de cultivos.

En este contexto, el Ministerio de Agricultura de Brasil (MAPA) seleccionó esta agrocadena, por considerar oportuno el proyecto en el proceso inicial del programa gubernamental de la Mamona, para facilitar la interacción entre los principales actores de la cadena y para realizar la capacitación de los actores principales encargados de la promoción de vínculos intersectoriales entre los agentes productivos, el sector público, empresarios y la sociedad civil.

## **Datos socioeconómicos**

En Brasil el 46,4 por ciento de la población rural se concentra en la región del noreste. En esta área existen 7.460.235 domicilios. Del total de domicilios rurales en la región, apenas un 18 por ciento cuenta con agua potable, el 9,5 por ciento disponen de pozo séptico, el 45,3 por ciento poseen cuarto de baño y el 13 por ciento cuenta con recolección de basura. Respecto a la educación, el 28 por ciento de la población rural mayor de 10 años es analfabeta.

Estos bajos niveles en la calidad de vida de la población, acompañados de la falta de infraestructura y de acceso a servicios básicos, han sido una de las principales causas de migración a las zonas urbanas de los propios municipios (FAO/DESER, 2002).

### **Actores del proyecto**

El proyecto de la mamona involucró tanto a entidades gubernamentales regionales y locales, como a institutos y centros de investigación y extensión rural —EMBRAPA—. También generó el interés en PETROBRAS de participar en el proyecto, así como de inversionistas privados y asociaciones de pequeños productores familiares.

El perfil de los productores rurales del Nordeste de Brasil tiene relación con la estructura agraria de la región, cuyas propiedades rurales son de pequeño porte. Las familias son numerosas, con un nivel educativo muy bajo. Las tasas de analfabetismo son las mayores de Brasil. Muchas regiones no poseen el mínimo de infraestructura básica. Esta situación de vulnerabilidad fue considerada para clasificar a la región como prioritaria por la coordinación del Programa Hambre Cero.

### **Estructura de la cadena**

#### **Proveedores**

La cadena de producción de la mamona y sus principales agentes pueden verse esquemáticamente en la figura. En ésta se ubica al productor en el centro del proceso productivo relacionado con prestadores de servicios, proveedores de insumos, recursos y crédito; ubicados en la parte anterior. Además, se puede apreciar a los intermediarios y las redes de distribución hasta llegar al mercado final.

## **Procesamiento**

En la actualidad el procesamiento de la mamona no se está realizando en el Estado de Ceará; aunque, se identificó una infraestructura instalada y subutilizada, perteneciente a la industria del algodón, que puede ser fácilmente adaptada para la extracción de aceite de mamona.

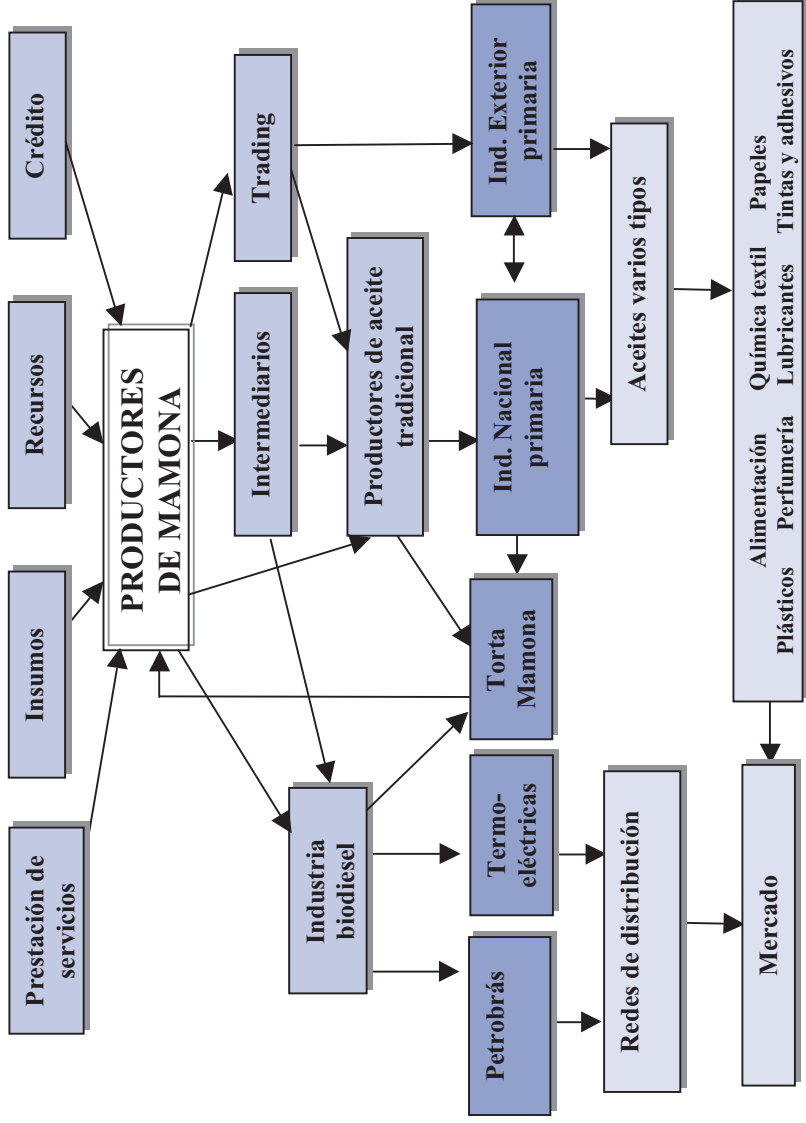
Aparte del aceite de mamona, del proceso de extracción también se obtienen subproductos que pueden ser comercializados, como lo es, por ejemplo, la torta de mamona que es utilizada como abono orgánico.

## **Comercialización**

La comercialización de los granos de mamona es realizada directamente por los productores o a través de intermediarios. La industrialización inicial es ejecutada por empresas extractoras de aceites de semillas. El aceite de mamona es utilizado como materia prima para una gran cantidad de aplicaciones por ejemplo en la industria: textil y papelera; plásticos y gomas; perfumería; biomedicina; química.

La producción de aceite para su transformación en combustible de origen vegetal es una modalidad utilizada en varias partes del mundo para motores de ciclo diesel. Los principales actores del mercado internacional en la producción y comercio de mamona en racimo son: la India y China. Los principales exportadores son la India, Paraguay y Pakistán. El principal importador es Alemania, seguido por Tailandia, Japón y el propio Brasil.

**Figura 10. Estructura de la cadena de mamona**



Fuente: Informe final Consultor Nacional de Brasil para la cadena de la mamona.

Aparte del aceite de mamona, del proceso de extracción también se obtienen subproductos que pueden ser comercializados, como lo es, por ejemplo, la torta de mamona que es utilizada como abono orgánico.

## **Comercialización**

La comercialización de los granos de mamona es realizada directamente por los productores o a través de intermediarios. La industrialización inicial es ejecutada por empresas extractoras de aceites de semillas. El aceite de mamona es utilizado como materia prima para una gran cantidad de aplicaciones por ejemplo en la industria: textil y papelera; plásticos y gomas; perfumería; biomedicina; química.

La producción de aceite para su transformación en combustible de origen vegetal es una modalidad utilizada en varias partes del mundo para motores de ciclo diesel. Los principales actores del mercado internacional en la producción y comercio de mamona en racimo son: la India y China. Los principales exportadores son la India, Paraguay y Pakistán. El principal importador es Alemania, seguido por Tailandia, Japón y el propio Brasil.

## **Desarrollo metodológico**

El desarrollo de las actividades previstas por el proyecto de alianzas productivas en la agrocadena de la mamona estuvo a cargo del Instituto AGROPOLOS de Ceará, bajo la supervisión del Departamento de Fiscalización de Sanidad Vegetal y el apoyo de la FAO. Para la elaboración de los materiales de trabajo y el diseño de las dinámicas de los talleres se contó con la asesoría de la Fundación Getulio Vargas.

Las actividades centrales del proyecto estuvieron compuestas por tres diferentes talleres: talleres de identificación, talleres de capacitación y talleres de concertación. En el curso de las tres etapas del proyecto participaron 211 personas, en las que, además, participaron unos 35

productores, y 32 autoridades representantes de instituciones gubernamentales, las ONG, federaciones, sindicatos, instituciones de investigación, universidades, agentes financieros y empresas privadas.

### **Taller de identificación**

El proyecto se ajustó a los programas del Estado de Ceará, con el objetivo de facilitar su aceptación por parte de las autoridades estatales, y su implementación dentro de las políticas locales. A este taller fueron invitados tanto actores directos, miembros de los diferentes eslabones de la cadena productiva de la mamona, como actores indirectos y externos que estaban interesados en el negocio de la mamona.

Los principales objetivos del taller fueron:

- Caracterizar los actores que componen los diversos eslabones de la cadena productiva de la mamona en el Estado de Ceará.
- Desencadenar el proceso de construcción de un programa para la cadena productiva de la mamona del Estado de Ceará, a través del establecimiento de alianzas productivas entre los diferentes eslabones.
- Insertar el cultivo de la mamona en los sistemas productivos locales y regionales, desarrollando así la agricultura familiar y la agroindustria.
- Crear un espacio de discusión y reflexión, para poder identificar los factores que favorecen y dificultan el funcionamiento de la cadena productiva.

### **Taller de capacitación**

Los objetivos centrales de la capacitación fueron promover la estructuración de la cadena productiva de la mamona en el Estado de Ceará, brindar mayores capacidades de gestión y negociación, tanto a los productores como a técnicos del sector público y privado, y, además, dar a conocer el rol de cada uno de los diferentes eslabones de la cadena.

El taller de capacitación tuvo una duración total de cinco días y estuvo compuesto por dos módulos: un módulo orientado a incrementar el nivel organizacional de los productores, el cual fue desarrollado en tres días, y otro dirigido a mejorar las capacidades de gestión y negociación de los productores, con una duración de dos días.

Las actividades de capacitación tuvieron como objetivo:

- Realizar visitas técnicas a cada uno de los eslabones de la cadena productiva, para conocer su funcionamiento.
- Presentar tecnologías útiles para mejorar la producción y productividad del cultivo de la mamona, y alternativas para hacer el cultivo económicamente sustentable.
- Desarrollar capacidades de negociación y gestión empresarial.
- Facilitar el intercambio de experiencias entre los diferentes agentes productivos.

### **Taller de concertación**

La metodología utilizada se basó en charlas técnicas y grupos de trabajo, y estuvo orientada a discutir el desarrollo de la cadena productiva de la mamona. En este taller participaron alrededor de 97 personas, representantes de casi todos los eslabones de la cadena productiva: agricultores, poder público federal, provincial y municipal, organización de las cooperativas, proveedores de insumos, universidades, centros de investigación, instituciones financieras, industrias procesadoras, sindicatos e industria de combustibles (PETROBRAS).

## **Resultados y lecciones aprendidas**

Los principales resultados obtenidos en cada uno de los talleres de identificación, capacitación y concertación fueron los siguientes:

### **Taller de identificación**

Los participantes del taller de identificación (87 personas de los sectores público y privado), debatieron temas de importancia para la cadena relacionados con: cooperativas, industria, agricultura familiar, crédito, asistencia técnica, investigación, intermediarios, mercado, distribución y logística, entre otros.

Sobre cada uno de estos temas se presentaron propuestas de trabajo para enfocar la estructuración de la cadena y se elaboró una lista temática de problemas y soluciones.

De acuerdo con el análisis de cada uno de estos temas, se formuló y validó una propuesta final que sirvió como insumo principal para el desarrollo de los talleres siguientes.

### **Taller de capacitación**

En los talleres de capacitación (participaron aproximadamente 27 personas), se realizó un estudio integral de la cadena, ilustrando los problemas y soluciones aportados en el taller de identificación. Las giras permitieron a los diferentes participantes obtener una visión general y contextual de los demás eslabones, e identificar los principales problemas y oportunidades.

La capacitación en gestión y negociación permitió identificar como factores críticos del proceso de negociación: la organización, la unión-cooperación, la coordinación, el acceso a información, la claridad del objetivo, el establecer límites, la estrategia estructurada con objetivos precisos (mercado, precio, riesgos y beneficios) y el ambiente de la negociación



Durante el taller se realizó la capacitación de un equipo de técnicos del sector público (Secretaría de Agricultura del Estado de Ceará) y privado (AGROPOLOS) orientados a promover la creación de agronegocios y alianzas productivas.

### **Taller de concertación**

Con una participación de 97 personas, el taller de concertación de la cadena de mamona en Brasil permitió la constitución del Comité Gestor de la Mamona y la creación de seis grupos de trabajo en: producción agrícola, industria, investigación y desarrollo tecnológico, financiación y fomento, articulación de políticas y legislación, mercado.

Las entidades gubernamentales e instituciones financieras presentes ofrecieron su apoyo directo a la cadena. A su vez, el Gobierno Federal anunció un programa de capacitación para técnicos en asistencia técnica y extensión rural de un valor de \$ 200 000 reales, para viabilizar la transferencia de tecnología de EMBRAPA a los productores locales de la cadena de mamona e instituciones financieras, tales como el Banco de Brasil y el Banco del Nordeste, los cuales se mostraron interesados en acoger la propuesta de financiamiento para el cultivo de la mamona en la región.

### **Lecciones aprendidas**

- Todo esfuerzo relacionado con la producción de mamona debe ser canalizado para una correcta articulación dentro los principales actores de la cadena y, de este modo, cumplir con los objetivos que se quieren lograr.
- Se deben ajustar los lineamientos de documento de proyecto para lograr una adecuada aplicación en las cadenas seleccionadas, una vinculación completa en cada una de las etapas del proyecto y, en consecuencia, una mejor coordinación y toma de decisiones.
- Debido a que las regiones presentan diferencias en aspectos culturales y sociales, cada cadena debe adaptarse y hacer ajustes que permitan una buena implementación del proyecto.

- Promover reuniones de sensibilización previa para eliminar el desconocimiento sobre el proyecto. Esto facilitará las futuras actividades que se lleven a cabo, además, permitirá aprovechar la participación de los actores directos e indirectos del seminario de capacitación.
- Resulta fundamental la decisión política de las autoridades públicas nacionales y estatales para desarrollar la agrocadena de la Mamona. La visión empresarial de AGROPOLOS facilitó el proceso.

**Cuadro 14. Factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo de alianzas productivas en la cadena de la mamona.**

ESTRUCTURA DE LA CADENA	AGENTES ECONÓMICOS	ENTORNO
<p><b>Favorecen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadena productiva prioritaria para el Estado de Ceará.</li> <li>▪ Existencia de un programa para el fomento de la producción de aceites vegetales para producción de biodiesel.</li> </ul>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposición de pequeños productores para reactivar el cultivo de la mamona.</li> <li>▪ Disposición de los productores a interactuar con otros agentes de la cadena.</li> </ul> <p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposición para desarrollar trabajo participativo para el fomento de la organización y la asociación.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso mostrado por autoridades a nivel federal, estatal y municipal.</li> <li>▪ Institucionalidad privada capaz de trabajar con pequeños productores en forma innovadora para estructurar agro cadenas, alianzas y agronegocios —AGROPOLOS—.</li> <li>▪ Disposición del Banco del Nordeste de trabajar con el cultivo de la mamona.</li> </ul> <p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis del funcionamiento del mercado</li> <li>▪ PETROBRAS está interesado en compra de biodiesel a partir del aceite de mamona.</li> </ul>

**Cuadro 15. Factores que obstaculizan el desarrollo de alianzas productivas en la cadena de la mamona.**

ESTRUCTURA DE LA CADENA	AGENTES ECONÓMICOS	ENTORNO
<p><b>Obstaculizan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de enfoque de cadena de valor.</li> <li>▪ Inadecuada infraestructura productiva.</li> <li>▪ Falta de disponibilidad de fuentes de financiamiento para articulación de la cadena.</li> </ul>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitada capacidad de gestión.</li> <li>▪ Bajos niveles de educación y capacitación.</li> <li>▪ Desconocimiento de innovaciones tecnológicas.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispersión de programas y recursos.</li> <li>▪ Descoordinación de acciones.</li> <li>▪ Falta de instancias legales para solución de conflictos.</li> <li>▪ Políticas públicas desarticuladas.</li> <li>▪ Falta de capacitación de técnicos en agronegocios.</li> </ul>
	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de organización de los pequeños productores.</li> <li>▪ Líderes gremiales sin lógica económica y de mercado.</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formas monopsonicas y oligopsonicas en el funcionamiento del mercado de la mamona.</li> </ul>



En Brasil, el mercado de productos lácteos está compuesto por dos grandes modalidades: el formal y el informal. La diferencia es simple: la presencia o no de registro sanitario. Las autoridades brasileñas reconocen que el mercado informal crece más que el mercado formal. Esto hace que la situación se complique cuando se introduce el concepto de propiedad familiar, contexto en que los problemas son más graves, si se considera que la actividad lechera es la base del ingreso de las pequeñas propiedades rurales y su comercialización se realiza en mercados informales.

La alta flexibilidad de adaptación a diferentes procesos de producción y la variedad de fuentes de ingreso convirtió a la agricultura familiar en uno de los elementos fundamentales de la modernización de la agricultura en Brasil, particularmente, de ciertas cadenas agroindustriales como la leche. A lo anterior se suma que la gran capacidad de mano de obra transforma el sector lechero en una alternativa socialmente deseada, económicamente viable y políticamente correcta para evitar gran parte de los problemas sociales urbanos, derivados del desempleo rural y de la migración descontrolada del campo a la ciudad (PRONAF)<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar apoya el desarrollo rural y el fortalecimiento de la agricultura familiar. Su objetivo general es «aumentar la producción agrícola, la generación de ocupación productiva, mejoramiento de los ingresos y la calidad de vida de los agricultores familiares».

## **Elementos de contexto**

### **Ubicación geográfica**

El proyecto de la cadena de la leche se desarrolló en los Estados de Santa Catarina, Paraná y Río Grande do Sul, en la parte sur de Brasil, donde predomina la producción de leche en pequeña agricultura familiar.

En dichas regiones, el proyecto de alianzas productivas se relaciona perfectamente con las inquietudes de los productores organizados, que buscan una salida para lograr la ubicación de sus productos, posibilidades de agregar valor y formas de vinculación y negociación con grupos de compradores.

### **Datos de la situación inicial**

En el ámbito macroeconómico, la cadena de la leche tiene importancia para la economía del país, ya que Brasil es el sexto mayor productor de leche a nivel mundial (4,3 por ciento de la producción); sin embargo, la producción de la agricultura familiar en las regiones estudiadas se orienta al mercado nacional. Los pequeños productores que trabajan la cadena tienen una fuerte tradición asociativa y están agrupados principalmente a través de entidades sindicales, por lo que se decidió seleccionar a la Federación de Trabajadores de Agricultura Familiar da Região Sul (FETRAF-SUL) como la institución para ejecutar el proyecto.

Cabe mencionar que el sector lechero brasileño ha sufrido transformaciones significativas, a partir de 1991, respecto a los siguientes factores:

- Liberación de los precios anteriormente administrados por el gobierno.
- Apertura económica del país. Estabilidad de la economía.
- Percepción de una disminución del precio real del producto motivado por la apertura comercial, principalmente para los países del MERCOSUR.

- Estricta normatividad legal para el control de la calidad del producto.
- Mejoramiento de la calidad, con la incorporación de técnicas de enfriamiento en la propiedad y recolección de leche a granel.
- Aumento del uso de embalajes y envases tetrapack, entre otros.

En la cadena lechera se observa que sus problemas no están relacionados con los procesos de producción, sino con la comercialización y el mercado. Además, sus problemas están ligados a la estacionalidad de la producción. Estos factores colocan a los productores en un estado de vulnerabilidad por lo que resulta fundamental la formación de alianzas que permitan enfrentar estas fluctuaciones del mercado y abrir nuevas perspectivas para todos los involucrados en la cadena.

### **Datos socioeconómicos**

Según el Censo agropecuario 1995/96, en Brasil existen 4 139 369 establecimientos familiares (85,2 por ciento), que ocupan un área de 107,8 millones de hectáreas, es decir, el 30,5 por ciento del total nacional. En tanto, la agricultura patronal está asentada en 554 501 establecimientos que ocupan 240 millones de hectáreas, lo que representa el 67,9 por ciento de la superficie total nacional. En la Región Sur, el 43,8 por ciento del área total de la región albergaba al 90,5 por ciento de las propiedades rurales de agricultura familiar. Por su parte, la agricultura patronal con sólo el 8,7 por ciento del número de propiedades, ocupaba 55,5 por ciento del área total.

Un hecho a destacar es que la organización de los agricultores familiares en el sur de Brasil se inició hace varias décadas. La tradición asociativa y la presencia de inmigrantes –italianos y alemanes- propietarios, con fuertes raíces culturales, probablemente facilitaron este proceso organizativo. La agricultura familiar normalmente interactúa con instituciones públicas y privadas de enseñanza y extensión a nivel local, provincial y federal.



## **Estructura de la cadena**

### **Proveedores**

Un esquema de la cadena de producción de la agricultura familiar, sus líneas de productos y agentes con los que interactúa se presenta en la figura. En la prestación de servicios, suministro de insumos y operaciones de crédito participan los sindicatos y asociaciones, cooperativas, autoproducción, crédito solidario y PRONAF. Dentro de la producción, la propiedad funciona como un todo y se trabajan varias líneas de producción —leche, carne, granos, hortalizas—.

### **Comercialización**

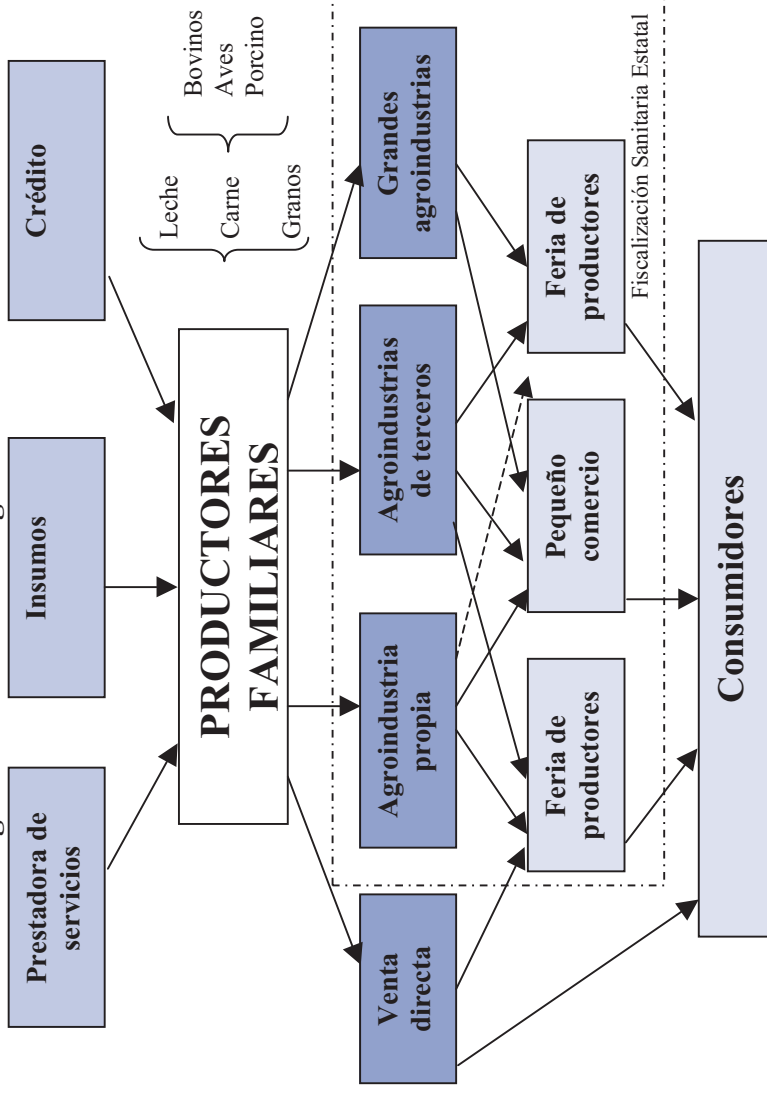
La comercialización de la leche en Brasil se realiza directamente con los consumidores de varias formas, tal como se puede apreciar en el siguiente esquema, donde el último mecanismo es bastante común en toda la Región Sur. En este eslabón es de gran importancia la presencia del pequeño comercio minorista local y, algunas veces, hay también participación de redes de distribución y venta minorista.

Los tipos de comercialización de la leche en Brasil son los siguientes:

- Ventas directas: productor — domicilio;  
productor — intermediarios.
- Ventas productor — cooperativas industriales.
- Ventas productor — ferias rurales.

El punto crítico en la comercialización es la fiscalización sanitaria gubernamental, la cual ha inhibido el crecimiento de la agroindustria familiar. Si bien los movimientos y organizaciones de productores han logrado avances y formas de atender las exigencias legales, esta área requiere una especial atención de las autoridades públicas del Brasil.

**Figura 11. Estructura de la agrocadena de la leche agricultura familiar**



Fuente: Informe final Consultor Nacional de Brasil para la cadena de la leche.

## **Desarrollo metodológico**

El desarrollo de las actividades del proyecto estuvo a cargo de la Federación de Trabajadores de la Agricultura Familiar (FETRAF-Sul), bajo la coordinación del equipo técnico de la FAO y la supervisión del Departamento de Fiscalización de Sanidad Vegetal, contraparte nacional del proyecto designada por el MAPA.

Las actividades centrales del proyecto fueron los talleres de identificación, los módulos de capacitación y los talleres de concertación. Para su organización, se realizaron reuniones de sensibilización previas para dar a conocer los objetivos del proyecto.

### **Taller de identificación**

La dinámica del taller de identificación fue dividida en tres grandes bloques: sesión de paneles, sesión de trabajos en grupo y sesión plenaria. Las actividades permitieron la integración de los participantes. La programación de las actividades fue compartida por todos los presentes, desde su contenido técnico hasta sus aspectos funcionales y logísticos.

Los objetivos fijados para el taller fueron:

- Desencadenar un proceso de construcción de un programa nacional para agricultura familiar, teniendo a la cadena productiva de la leche como enfoque principal.
- Profundizar los estudios y proposiciones de la agrocadena productiva de la leche en la agricultura familiar.
- Comprender la agrocadena de la leche como una estrategia de desarrollo de la agricultura familiar insertada en los sistemas productivos local/ regional.
- Crear un espacio de reflexión, discusión y propuesta, sobre la agrocadena de la leche, con los movimientos sociales, sindicales, las organizaciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales e instituciones de enseñanza, investigación y extensión.

- Proponer y debatir alternativas para la agro cadena de la leche, en régimen de agricultura familiar.
- Identificar los factores que facilitan u obstaculizan las alianzas productivas para el funcionamiento de la agro cadena de la leche.
- Promover el establecimiento de alianzas productivas y estratégicas en la agro cadena.

### **Taller de capacitación**

El objetivo de los módulos de capacitación fue promover el desarrollo de las capacidades de gestión y conocimiento de los diferentes eslabones de la cadena productiva, y, a través de ello, promover alianzas productivas y agronegocios de productores de la agricultura familiar en el sur de Brasil.

#### **Módulo I. Desarrollo organizacional vinculado con la cadena productiva de la leche.**

El programa consistió en giras técnicas a las ciudades de Chapecó, Formosa do Sul, Río Grande do Sul, con un programa de visitas de campo orientadas al intercambio de experiencias con los agentes de la cadena y a la búsqueda de potenciales alianzas productivas y estratégicas. Se visitaron los principales eslabones de la cadena y sus actores: productores, agroindustria alimenticia familiar, cooperativas, industrias, universidad con unidad productiva modelo y mercado de productores rurales.

#### **Módulo II. Desarrollo de capacidades de gestión y negociación en la cadena productiva de la leche de la agricultura familiar:**

El objetivo de este módulo fue describir los problemas y las oportunidades de la cadena productiva de la leche, para el establecimiento de alianzas a partir de las observaciones hechas en las giras técnicas y de las conclusiones del taller de identificación.

Asimismo la capacitación se fijó como objetivos los siguientes:

- Entregar conceptos de negociación.
- Establecer estrategias de negociación que propicien alianzas «ganar-ganar» en la cadena de la leche.
- Identificar condiciones que aseguran el éxito de la negociación.
- Simular situaciones de negociación relativas a la cadena productiva de la leche.
- Elegir prioridades de acción.

### **Taller de concertación**

Los eventos de identificación, capacitación y concertación fueron realizados en un período bastante reducido, con la intención de no perder la secuencia de las discusiones y para aprovechar el entusiasmo mostrado por los participantes en el desarrollo de los trabajos. Antes de la celebración de las actividades de concertación, se realizó una reunión de sensibilización con diferentes agentes productivos de la agrocadena.

Al contrario de lo ocurrido en encuentros previos, el taller de concertación contó con la participación de personas de otros estados, como Mato Grosso do Sul, Paraná y Río Grande do Sul, esto porque la idea era contar con la presencia del mayor número de personas que pudiesen contribuir al desarrollo de la cadena de la leche. Al taller asistieron representantes de pequeños agricultores, autoridades de gobierno, sindicalistas, cooperativas, entre otros.

Los objetivos del taller de concertación fueron los siguientes:

- Desencadenar un proceso de construcción de un programa nacional para agricultura familiar, teniendo a la cadena productiva de la leche como enfoque principal.
- Buscar la celebración de alianzas productivas con los agentes de los diferentes eslabones de la cadena.

## **Resultados y lecciones aprendidas**

### **Taller de identificación**

En el evento participaron 64 personas provenientes de la agricultura familiar, cooperativas y asociaciones de productores (16), FETRAF-Sul y sindicatos (13), sector público y parlamento (19), instituciones de investigación (14), facilitador de la Fundación Getulio Vargas y Consultor Nacional de FAO.

Entre los principales problemas identificados en la cadena productiva de la leche de la agricultura familiar están:

- La maquinaria y el equipo de los productores de leche en Brasil no se encuentran adaptados a las necesidades de la pequeña producción y, además, no hay un riguroso control en la calidad de los productos, tratamiento y el destino de los desechos.
- Existencia de problemas relacionados con la comercialización de la leche, unido con rigurosos estándares de calidad, tecnologías de enfriamiento y pasteurización-Normativa 51<sup>25</sup> y aspectos legales, tales como salud pública, impuestos y preservación del medio ambiente.
- Los productores de leche tienen un acceso limitado a crédito y bajo nivel de gestión financiera y administrativa, lo que dificulta su buen desempeño y la presencia de economías de escala.

---

<sup>25</sup> Normativa 51. INSTRUCCIÓN NORMATIVA N° 51, DE 18 DE SEPTIEMBRE DE 2002. Normativas para técnicas de producción, identidad, calidad, recolecta y transporte de Leche. MINISTRO DE ESTADO DE LA AGRICULTURA, PECUARIA Y ABASTECIMIENTO, en el uso de la atribución que le consulta el Art. 87, párrafo único, inciso II, de la Constitución, y considerando la necesidad de perfeccionamiento y modernización de la legislación sanitaria federal sobre la producción de leche, resuelve:

\*Art. 1° Aprobar las Normativas técnicas de producción, identidad y calidad de la leche tipo A, de la Leche tipo B, de la Leche tipo C, de la leche pasteurizado y de la leche Cruda \*refrigerado y la Normativa técnica de la recolecta de leche cruda \*refrigerado y su transporte a granel, en conformidad con los anexos a esta instrucción normativa.

## **Taller de capacitación**

Participaron alrededor de 30 personas, representativos de la cadena productiva de la leche, entre ellos, líderes de productores de la agricultura familiar, representantes de cooperativas, instituciones sindicales de la agricultura familiar, autoridades de gobierno nacional y regional, las ONG y universidades.

Los productores pudieron interactuar con algunos actores importantes de la cadena de la leche, intercambiar experiencias y conocer, desde su perspectiva, las oportunidades y amenazas que enfrenta el sector lechero. Además, las visitas técnicas permitieron conocer opciones productivas factibles para desarrollar en la agricultura familiar.

Se ilustró acerca de los problemas de la producción de la leche en la agricultura familiar y se logró un enriquecedor intercambio de experiencias sobre temas productivos y organizativos.

En el módulo II participaron 35 personas representantes de órganos de gobierno, estatal y federal, instituciones de investigación y extensión, cooperativas, agricultores familiares, las ONG y universidades. Estos participantes son también dirigentes y líderes de instituciones de los diferentes segmentos de la cadena de la leche. Se validó la propuesta de capacitación en el conocimiento de la cadena.

Se obtuvo el compromiso de los participantes para celebrar alianzas con otros eslabones de las agrocadenas invitados al taller de concertación, donde la mayoría de los participantes fueron jóvenes con buen nivel de escolaridad, fuertemente ligados a sindicatos rurales de sus respectivas regiones, así como líderes de las juventudes de la agricultura familiar.

## **Taller de concertación**

Asistieron 92 personas, entre ellos pequeños productores organizados en cooperativas y asociaciones, representantes de gobierno, sindicalistas, instituciones de investigación y desarrollo, y de la Universidad de Chapecó.

Como resultado de la reunión de sensibilización se negoció un convenio entre FETRAF-Sul y el gobierno federal para la capacitación y entrenamiento de pequeños productores familiares de leche, por un valor de R 600 mil.

Los representantes del gobierno, junto con los representantes de cooperativas y proveedores, se comprometieron con los distintos eslabones la cadena a mejorar las relaciones en la cadena de la leche, para mejorar la coordinación del proceso productivo y de comercialización.

La Empresa de Investigación Agropecuaria y Extensión Rural de Santa Catarina (EPAGRI) anunció la apertura de todos sus centros de entrenamiento a los pequeños productores de leche y llamó a sus técnicos a priorizar la investigación y difusión de tecnología para producción de leche en pequeñas propiedades.

## **Lecciones aprendidas**

- En Brasil los talleres de identificación fueron considerados como etapas importantes en su diseño actual, porque permitieron conocer la realidad de los productores seleccionados en las regiones abordadas, identificar las principales instituciones vinculadas al sector e iniciar un proceso de diagnóstico participativo, que posibilitó el establecimiento de los compromisos necesarios por parte de los agentes de la cadena y el avance en los diálogos y el proceso.
- En términos concretos, se sugirió dividir y orientar la capacitación en función del tipo de participante: por un lado, técnicos y funcionarios públicos y, por el otro, agentes de la



cadena productiva. Los conocimientos y las necesidades de información de cada uno de estos actores fueron relativamente diferentes, lo que influye en las modalidades y dinámicas de los cursos.

- Si bien la participación en el proceso permitió acercar a los pequeños productores y los industriales, esto no fue suficientemente para permitir que se formarán las alianzas productivas. Además, los pequeños productores y sus asociaciones señalaron que no tienen oportunidad de manifestar sus opiniones e intereses en las agrocadenas, lo que dificulta el flujo de información y la toma de decisiones.

**Cuadro 16. Factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo de alianzas en la cadena de la leche.**

<b>ESTRUCTURA DE LA CADENA</b>	<b>AGENTES ECONÓMICOS</b>	<b>ENTORNO</b>
<p><b>Favorece</b> Cadena productiva estructurada con visión de un sistema integrado de la producción familiar.</p>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión de agricultura familiar</li> <li>▪ Fuerte arraigo a la agricultura familiar</li> <li>▪ Capacidades de gestión y negociación.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso mostrado por autoridades en el ámbito federal, estatal y municipal para desarrollo de la cadena de la leche</li> <li>▪ Institucionalidad —sindicatos, asociaciones— de la agricultura familiar que trabaja en forma innovadora con pequeños productores familiares.</li> </ul>
	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cooperativas, sindicatos y asociaciones.</li> <li>▪ Capacidad de gestión y negociación.</li> <li>▪ Posibilidad de llegar efectivamente a los pequeños productores familiares.</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuevos nichos de mercado (orgánicos y comercio justo).</li> <li>▪ Mercado con cooperativas regionales.</li> </ul>
<p><b>Obstaculizan</b> Falta de claridad en los conceptos de agrocadenas y alianzas productivas.</p>	<p><b>Pequeño productor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Migración de jóvenes a las ciudades.</li> <li>▪ Politización.</li> </ul>	<p><b>Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normatividad (51) que restringe la producción familiar de leche.</li> <li>▪ Políticas públicas desarticuladas.</li> <li>▪ Politización de los líderes.</li> </ul>
	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altos niveles de politización.</li> <li>▪ No todos los productores están organizados.</li> <li>▪ Limitada visión de mercado.</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de formas monopsonías y oligopsónicas en el funcionamiento del mercado de la leche.</li> <li>▪ Alta dependencia de la gran empresa.</li> <li>▪ Información de mercados desarticulada</li> </ul>



Para la evaluación de los resultados alcanzados, se realizaron dos actividades regionales: un taller regional del equipo de trabajo de la FAO —consultores nacionales, consultor principal y oficiales técnicos— y una conferencia electrónica. Las actividades están destinadas al diseño de una estrategia regional de promoción y desarrollo de alianzas productivas, para lograr un dinámico intercambio de experiencias sobre las principales lecciones aprendidas en la ejecución del proyecto.

### **Taller regional**

El taller «Diseño de una estrategia de promoción de alianzas productivas» se realizó en la Oficina Regional de la FAO (diciembre 2003) en Santiago de Chile. En el evento participaron los consultores nacionales de Brasil, Chile, México y Perú; la coordinadora regional del proyecto y los oficiales técnicos de la FAO responsables.

El taller tuvo como objetivo principal el intercambio de experiencias sobre los procesos desarrollados en los diferentes países en la ejecución del proyecto de cooperación técnica. Éste se dividió en cuatro módulos con los siguientes contenidos:

- Evaluación de los talleres de identificación y concertación, seminarios de capacitación y las lecciones aprendidas del proceso.
- Estrategia de promoción y desarrollo de alianzas productivas, propuestas por país.
- Programas e instrumentos institucionales de apoyo para la promoción y desarrollo de alianzas productivas.
- Propuestas para expansión del proyecto por país.

Del ejercicio regional se lograron los siguientes resultados:

- Se analizaron las lecciones aprendidas y los problemas derivados de la heterogeneidad de las agrocadenas estudiadas.
- Se evaluaron las metodologías y materiales utilizados y se propusieron ajustes a las mismas.
- Se validó el proceso metodológico propuesto por la FAO para promover el desarrollo de alianzas productivas.
- Se elaboró una primera propuesta de estrategia para la promoción de alianzas productivas, que será sometida a consideración en una conferencia electrónica regional.
- Se propuso incluir en la estrategia un componente de sensibilización sobre los beneficios de las alianzas productivas, y un componente de seguimiento y evaluación del impacto del proceso.
- Se sistematizaron las restricciones y los obstáculos identificados en la construcción de alianzas productivas. Además, se observaron las condiciones favorables de cada país para el desarrollo de agronegocios.
- Se presentaron los programas e instrumentos de apoyo existentes en cada país para el desarrollo de agrocadenas y alianzas productivas, como para la promoción de agronegocios.
- Finalmente, se identificaron temáticas que se vinculan con políticas y programas sectoriales existentes y que permiten crear las condiciones para una posible expansión del proyecto.

### **Conferencia electrónica**

La segunda actividad de evaluación ampliada del proyecto fue la realización de una conferencia electrónica regional, del 14 al 28 de enero del 2004. El propósito central del evento fue evaluar el desarrollo del proyecto en Brasil, Chile, México y Perú, con el fin de modificar y/o precisar la metodología propuesta por la FAO (<http://www.rlc.fao.org/foro/alianza/conclu.pdf>).

A la conferencia fueron convocadas 335 personas, de las cuales se suscribieron 142, entre representantes de instituciones gubernamentales, organismos de desarrollo, contrapartes nacionales de Brasil, Chile, México y Perú; técnicos de instituciones públicas y privadas, expertos en alianzas productivas y agronegocios e integrantes del Grupo Asesor de Alianzas Productivas de la FAO. En el evento participaron activamente 42 personas con 113 intervenciones.

Para dar continuidad al proceso y facilitar su desarrollo, la conferencia tuvo la misma metodología del taller regional, al dividirse en cuatro módulos:

- Intercambio de experiencias en la realización de los talleres de identificación y concertación y los seminarios de capacitación.
- Propuestas para el diseño de una estrategia de promoción y desarrollo de alianzas productivas.
- Intercambio de conocimientos y experiencias sobre programas e instrumentos institucionales, existentes en cada país y a nivel regional, de apoyo para la promoción y desarrollo de alianzas productivas y agronegocios.
- Propuesta de expansión del proyecto por país.

El debate fue moderado por especialistas en alianzas productivas, los consultores nacionales de los cuatro países, la coordinadora regional y el equipo técnico de la Oficina Regional. Para facilitar las discusiones, se puso a disposición de los participantes documentos base y de apoyo, además, se formularon preguntas para orientar y promover el debate, y enriquecer los comentarios y observaciones de los participantes.

El desarrollo de los debates tuvo ejes temáticos que fueron transversales en los cuatro módulos, tales como la discusión conceptual, premisas del proyecto, tipo de cadenas seleccionadas, metodologías utilizadas, el desarrollo territorial, preexistencia de una cultura asociativa/organizativa entre los productores participantes, entre otros; los que sin lugar a duda influyeron substancialmente en

la orientación de los debates. Parte importante de la discusión se centró en el análisis de los criterios que deberían ser adoptados para seleccionar la cadena, en particular el nivel de organización.

Entre los resultados más significativos se destacan:

- Intercambio dinámico de puntos de vista sobre los alcances del proyecto.
- Precisar y enriquecer el concepto de alianzas productivas.
- Compartir las experiencias acumuladas en cada uno de los países.
- Divulgar las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto.
- Enriquecer la propuesta de estrategia de promoción y desarrollo de alianzas productivas.
- Profundizar en la discusión sobre la expansión del proyecto.

## Estrategia de Promoción de Alianzas Productivas

La estrategia propuesta a continuación tiene como objetivo facilitar la cooperación intersectorial y articulación entre los actores productivos locales y las instancias públicas y privadas que cuenten con los recursos e instrumentos que se requieran en una región determinada. Asimismo, pretende promover una mejor integración de los pequeños productores agrícolas o ganaderos con las agrocadenas —empresas procesadoras, exportadoras, comercializadoras—, con el fin de mejorar su acceso al mercado y los ingresos de las familias rurales, y apoyar el fortalecimiento de las instituciones públicas y privadas vinculadas con políticas y programas de agrocadenas, competitividad y promoción de agronegocios.

Los ejes de dicha estrategia pretenden, a partir de la experiencia del proyecto, entregar elementos que permitirán crear un ambiente propicio para el desarrollo de alianzas productivas. Por ejemplo, instrumentos o herramientas dirigidos a mejorar la competitividad de las agrocadenas y de los agentes que la integran, en particular la de los pequeños productores organizados de la región.

### **Primer Eje: Desarrollar la confianza al Interior de la cadena**

Profundizar y perfeccionar las actividades realizadas por el proyecto, ya que brindan espacios participativos que facilitan el encuentro entre agentes productivos y otros sectores. Asimismo, permiten conocer problemáticas, necesidades y oportunidades de las agrocadenas, a la vez que aportan al crecimiento de la confianza al interior de las cadenas para el desarrollo de alianzas productivas.

La sensibilización de los diferentes agentes productivos permite actuar sobre la incertidumbre y contribuye a lograr mayores resultados en los talleres de concertación o de negocios.



Actividades:

- Talleres de identificación.
- Talleres de sensibilización.
- Talleres de concertación y diálogo de la cadena.

**Segundo Eje: Desarrollar capacidades**

El componente de capacitación debe desarrollarse fundamentalmente en tres ámbitos: cadenas y acuerdos de competitividad; gestión y negociación; aspectos económicos vinculados con las alianzas. Además, debe incluir un componente de comunicación para el desarrollo —adaptación de las metodologías al lenguaje de los productores—

Actividades:

Agrocadenas y acuerdos de competitividad

- Información sobre mercados nacionales e internacionales.
- Planificación productiva, buenas prácticas agrícolas y control de calidad e inocuidad.
- Conocimiento integral de la cadena —visitas técnicas—
- Intercambio de experiencias.

Gestión y negociación

- Técnicas de gestión empresarial.
- Técnicas de negociación.
- Gestión de cadenas.

Aspectos económicos vinculados con las alianzas productivas.

- Ventajas económicas de las alianzas productivas —agregación de valor, costos de transacción, economías de escala, etc.—.
- Diseño de contratos, acuerdos y técnicas de negociación.
- Formas alternativas de financiamiento.
- Modelos organizacionales y asociatividad.

### **Tercer Eje: Mejorar los flujos de información de la oferta y demanda de productos**

En esta línea se requiere de actividades que apunten a mejorar los sistemas y flujos de información sobre mercados y precios, con el fin de promover la confianza recíproca, aumentar la transparencia de las negociaciones, y disminuir la información asimétrica entre los agentes de la cadena, particularmente, al definir los contenidos de su relación comercial.

#### Actividades

- Contar con diagnósticos de las cadenas como instrumentos de apoyo para la formulación de los planes de negocio.
- Apoyo a la diferenciación de productos.
- Sistematizar oferta institucional de instrumentos de apoyo.
- Implementar un sistema de inteligencia de mercado de la cadena —precio, calidad, volumen, acuerdos comerciales, segmentación, etc.—, cuidando la sostenibilidad del sistema a largo plazo.

### **Cuarto Eje: Desarrollar instrumentos y herramientas institucionales, legales y económicas**

Uno de los aspectos sensibles para el desarrollo de alianzas productivas es la disponibilidad de instrumentos y herramientas institucionales de acceso público, tales como sistemas de arbitraje para la solución de controversias, relación contractual, entorno institucional y entorno económico.

Sistemas de arbitraje: la existencia de una relación de confianza entre los agentes económicos debería permitir la aparición de formas amigables de solución de controversias comerciales, respaldadas por un eficaz y eficiente sistema legal o a través de tribunales «Ad-Hoc», mediación de cámaras sectoriales, etc. Las organizaciones también pueden actuar como intermediarios en la resolución de conflictos, como en el caso de los sindicatos en Brasil. Las modalidades de arbitraje o mediación podrían llenar un espacio necesario. Las instituciones públicas tendrían que asumir este papel de manera

transparente y justa para las partes, no sólo en cuanto a normatividad, sino como garantes del cumplimiento de los mismos.

Relación contractual: una estrategia destinada a mejorar la relación contractual debería incluir un análisis del costo de la «formalización» para los productores que culturalmente están acostumbrados a la informalidad de sus relaciones, factor determinante para la rentabilidad de sus actividades. Para evitar la aparición de situaciones desiguales y/o conflictos entre las partes se deberá: sistematizar esquemas contractuales preestablecidos, elaborar contratos tipo, y capacitar e informar a los pequeños productores, para evitar que se apliquen cláusulas perjudiciales a las partes del contrato.

Entorno institucional: es importante contar con instancias de concertación intersectorial, ya sea al nivel nacional, regional o local, orientadas a facilitar la vinculación horizontal y vertical para el fortalecimiento de las agrocadenas.

Entorno económico: existen tres componentes a considerar y que podrían abordarse a través de estudios complementarios a esta estrategia: crédito y formas alternativas de financiamiento; desarrollo territorial basado en «clusters» agroindustriales como alternativa de desarrollo, su funcionamiento —escala— y su relación con factores como innovación tecnológica, desarrollo de competencias y habilidades e infraestructura de servicios; y responsabilidad social de las empresas, como forma de mejorar la confianza y transparencia entre los agentes de la cadena.

#### Actividades

- Creación de mecanismos de arbitraje y mediación consensuales.
- Apoyo a esquemas contractuales, lo que podría incluir un estudio sobre los costos de formalización.
- Investigación sobre costos de transacción.
- Fortalecimiento de mecanismos e instrumentos de fomento.

## **Quinto Eje: Desarrollar las organizaciones de productores**

La posibilidad de acceder a mercados es una motivación para la creación de vínculos horizontales. La organización, formal o informal, surge espontáneamente cuando el productor individual entiende que no puede competir solo y busca asociarse con sus pares para mejorar su capacidad de negociación e inserción en los mercados. Este proceso se da cuando existe una cierta madurez en la cultura empresarial de los productores, la que no puede ser creada desde afuera, pero sí motivada a través de iniciativas que faciliten la comunicación, la confianza y la cohesión entre los productores.

Es fundamental considerar el papel que juegan los liderazgos para guiar el cambio cultural necesario e iniciar estrategias basadas en el enfoque de alianzas productivas. Existe un gran número de formas asociativas, que desarrollan directa o indirectamente actividades de tipo económicas. Se pueden destacar dos tipos de formas asociativas: mercantiles tradicionales (sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, etc.) y esquemas cooperativos acordes con las necesidades y la cultura de los productores.

### **Actividades**

- Validación de los esquemas organizativos para pequeños productores con fines económicos.
- Sistematizar información sobre las principales formas asociativas y preparar un análisis comparativo.
- Capacitación en gestión de los esquemas organizativos y fortalecimiento organizacional.

## **Sexto Eje: Análisis, seguimiento y evaluación de la estrategia**

Es necesario realizar regularmente evaluaciones de la estrategia diseñada, para asegurar que efectivamente cumple con el propósito de mejorar la competitividad de la agrocadena, en particular la de los pequeños productores, a través del desarrollo de alianzas productivas.

La instrumentación del proyecto en los diferentes países muestra que la sostenibilidad del proceso se puede lograr si se vincula a una institucionalidad local y/o nacional, público-privada, y si se inserta en el marco de políticas sectoriales existentes.

Actividades:

- Instrumentar un sistema de seguimiento y evaluación de impacto.
- Evaluación periódica de los resultados alcanzados y ajustes.

Una estrategia de alianzas productivas que incorpore a pequeños productores tendrá mayor éxito en la medida que cuente con los programas e instrumentos públicos y privados que la sustenten.

## **IV. CONSIDERACIONES FINALES**



## Lecciones Aprendidas del Proyecto

Una de las primeras lecciones aprendidas en la ejecución del proyecto fue reconocer el importante papel que juega la institucionalidad rural pública y/o privada, en todos sus niveles, para el desarrollo de agronegocios<sup>26</sup>. La existencia de una institucionalidad en la que participen los productores junto con los sectores privado y público, es un importante paso para garantizar el desarrollo y fortalecer la actividad económica. Esta situación, sin lugar a dudas, produce un efecto catalizador para una mayor organización de los productores e incentiva la búsqueda de mercados para sus productos.

Otra de las lecciones aprendidas en terreno fue poder constatar que a pesar de la heterogeneidad<sup>27</sup> de las ocho cadenas en las que se ejecutó el proyecto, un elemento común es que el pequeño productor no cuenta con la oferta de productos necesaria para insertarse en la cadena de comercialización y, por supuesto, carece de la capacidad de reacción para adaptarse rápidamente a los requerimientos de un mercado cambiante y exigente. Esta situación fue similar en todas las cadenas estudiadas, es decir, tanto en las bien estructuradas cadenas de mango, limón mexicano o palta, como en las de lenteja, leche, carne bovina, alcachofa y mamona.

En cuanto a las características o el perfil de los productores que podrían acceder a los beneficios de las alianzas productivas, las lecciones del proyecto nos indican que las organizaciones de productores con fines económicos obtienen mayor provecho que los productores organizados con otros fines —territoriales, políticos, culturales—. También, se pudo comprobar, en el curso del proyecto,

---

<sup>26</sup> El negocio agrícola no se define solamente por lo referente a lo que ocurre dentro de los límites de las fincas, sino también por todos los procesos interconectados que permiten la oferta de productos agrícolas a los consumidores (Zylbersztajn, 1994).

<sup>27</sup> Heterogeneidad en cuanto a las características de la producción, estructuración de la cadena, importancia comparativa de la cadena, niveles de organización de los agentes productivos, desarrollo local y regional, y tipo de vinculación entre los diferentes eslabones de la cadena.



que es probable que se logren buenos resultados con grupos de productores informalmente organizados, pero con una visión de mercado.

La experiencia del proyecto nos mostró la importancia de considerar las particularidades sociales, culturales y étnicas de los pequeños productores, en especial sus lógicas económicas —basadas en tradiciones y costumbres—, las que no siempre coinciden con las lógicas de las organizaciones o instituciones con que interactúan. Ejemplo de ello es la lógica de mercado de los productores de lenteja de la sierra peruana, que prefieren vender su producto a lo largo del año y no de una sola vez, o la de productores familiares de leche en el sur de Brasil que producen y venden sus productos con lógicas basadas en tradiciones culturales.

Los resultados del proyecto han permitido validar la propuesta metodológica de la FAO, es decir, el proceso secuencial de actividades —talleres identificación, capacitación y concertación—, como un proceso orientado a facilitar la interacción y la cooperación intersectorial entre los diferentes agentes productivos y su entorno público y privado.

La participación conjunta de agentes de los eslabones de la cadena productiva, a pesar de los diferentes niveles educativos y culturales de los participantes, es una propuesta innovadora, al permitir la interacción de todas las personas interesadas en buscar caminos comunes. Los productores rurales fueron escuchados y participaron con sus opiniones a lo largo de todas las actividades del proyecto. Además, se brindó a los participantes la posibilidad de participar en el análisis de los problemas y las soluciones de las cadenas estudiadas, de manera diferente a los esquemas de la agricultura tradicional.

Una de las actividades que más impacto causó en los participantes fue el módulo de visitas técnicas a los diferentes eslabones de la cadena productiva, ya que contribuyó a tener una percepción común de las

problemáticas, posibilidades de inserción en el proceso productivo y del proceso de agregación de valor de la agro cadena productiva. Un mejor conocimiento de la forma en que está estructurada la cadena puede ser un elemento favorable para el establecimiento de alianzas sobre una base de confianza mutua entre los agentes, ya que éstas sólo pueden ser el resultado de la comprensión y acceso a la misma información, no sólo del mercado sino de la estructura de costos y márgenes de utilidad a lo largo del proceso productivo.

Con la ejecución de proyecto se aprendió que uno de los factores restrictivos más importantes para el establecimiento de alianzas productivas radica en la actitud de los agentes económicos. No sólo el individualismo de los productores, empa cadores o de los industriales agropecuarios, sino la desconfianza y la falta de un espíritu de coordinación entre los agentes, limita la celebración de alianzas.

Otro factor, es la falta de visión estratégica. Por lo general, la visión de los productores acerca de un negocio es de corto plazo, a diferencia de la visión de largo plazo de los industriales. Los empa cadores están en una posición intermedia debido a la relativa movilidad que tienen para entrar o salir del mercado. Los comerciantes, casi siempre tienen una visión de negocio de oportunidad, de corto plazo, debido a las fluctuaciones en las demandas que resultan de los cambios en los gustos y las preferencias de los consumidores finales.



Sin lugar a dudas, uno de los mayores aportes del proyecto de alianzas productivas ha sido el metodológico. La metodología desarrollada se puede aplicar tanto a grupos de productores organizados o independientes —con visión empresarial—, como a técnicos y funcionarios del sector público y privado. La virtud de este proceso es que puede ser fácilmente reaplicable y que su simplicidad y flexibilidad permiten su ajuste y adaptación a las más diversas realidades de las regiones, agrocadenas o público objetivo con que se decida trabajar.

Esta flexibilidad favoreció el desarrollo de las metodologías utilizadas para cada una de las actividades centrales del proyecto (identificación/capacitación/concertación), e incluso permitió incorporar nuevas actividades —reuniones de sensibilización— como sucedió en los casos de Chile, Brasil y Perú.

Para el éxito del proyecto, es importante contar con el compromiso de las autoridades locales, públicas y privadas. En este sentido, es fundamental lograr involucrar desde un inicio a la institucionalidad local, tanto en la definición de los agentes locales a invitar, como en la determinación de las actividades a realizar. Una insuficiente coordinación inicial difícilmente será solucionada en la marcha de los trabajos. El equipo del proyecto tiene un rol clave en este sentido. Aspectos como la selección de las agrocadenas, las regiones y la selección de los participantes —en particular los pequeños productores— son también críticos.

Las visitas a terreno, predios agrícolas o ganaderos, empaques, industrias y centros de distribución —supermercados— e incluso centros de investigación y universidades, permitieron ampliar la visión de los participantes de la totalidad de la cadena, destacando la importancia de compartir experiencias e información para el mejoramiento integral del proceso productivo.

Las dinámicas de las actividades mostraron los beneficios del trabajo en equipo y de tener una visión empresarial, al mismo tiempo que entregaron señales sobre la importancia de la calidad, certificación, buenas prácticas agrícolas y la gestión administrativa de los predios y fincas. Deben cuidarse a lo largo del proceso las expectativas que se generen entre los participantes, con el fin de evitar falsas expectativas y/o la sobreestimación de la metodología.

En Chile, la conformación de mesas de negocios fue un instrumento importante para la concertación de acciones y la concreción de agronegocios. El alineamiento de las agrocadenas se puede lograr a partir de la demanda del consumidor final. En el caso de la cadena de la carne se apreció que la propuesta metodológica tuvo un rol articulador, facilitador y catalizador del proceso.

En Brasil fue fundamental el rol desempeñado por las instituciones con las que se trabajaron las actividades centrales del proyecto. Por un lado, FETRAF-Sul, por su fuerte compromiso con la agricultura familiar del sur del país, lo que sin lugar a dudas facilitó la comprensión del proyecto en el movimiento cooperativista de la zona y permitió enfocar las problemáticas del sector coordinadamente con las propuestas de las organizaciones líderes regionales. Por el otro lado, en el caso del Estado de Ceará resultó fundamental la decisión política de las autoridades nacionales y estatales para el desarrollo de la cadena de la mamona y la visión empresarial de AGROPOLOS, lo que facilitó el proceso.

En el caso de México, el Sistema de Evaluación de Proveedores permitió comprender la importancia de establecer un diálogo cliente-proveedor para definir los requerimientos de calidad a partir de un enfoque de demanda, es decir, del consumidor final. El diálogo de la cadena es una herramienta eficaz para reestablecer vínculos entre los eslabones de la cadena, al mejorar las probabilidades de éxito con su

integración, ya que pone énfasis en el establecimiento de las características técnicas de los productos como un elemento base para la concertación del negocio y establecer los puntos de referencia con miras a definir el precio del producto.

En cuanto a Perú, a través del proyecto se entregaron fuertes señales relacionadas con el tema de la organización de los pequeños productores. En este caso, un tema de fondo que se mantuvo en todas las discusiones de evaluación fue el perfil de los productores y las características de su organización para poder vincularse efectivamente a la cadena productiva y hacer sus procesos productivos más competitivos. En este sentido, en casos en que el nivel organizacional de los productores es relativamente bajo o se trate de productores independientes, se podría explorar una estrategia de apoyo para desarrollar sus capacidades empresariales y, posteriormente, por iniciativa propia de las organizaciones buscar modalidades de vinculación y asociación con otros productores o agentes para mejorar su capacidad de negociación o enfrentar el mercado.

Se puede decir que el proyecto cumplió varios objetivos:

- Permitió alinear la oferta —proveniente de la pequeña agricultura— y la demanda de productos.
- Articuló la oferta institucional pública y privada.
- Facilitó espacios de diálogo y concertación con todos los agentes de una cadena productiva y los sectores público-privados que trabajan en el fomento de agrocadenas, competitividad y agronegocios.

Se observó, a lo largo de las actividades, el gran desconocimiento del papel de las alianzas productivas como herramientas para mejorar la competitividad de la cadena productiva. Además, se constató que existe una gran dificultad para visualizar a la cadena productiva como un sistema y a las alianzas productivas como procesos instrumentales para mejorar el proceso productivo de la cadena. Este aspecto llamó la atención no sólo de los pequeños productores, sino también de funcionarios y técnicos del sector público, que en

muchos casos muestran resistencia a abandonar una visión tradicional de la agricultura. Esto nos lleva a confirmar que el trabajo de sensibilización es fundamental a lo largo del proceso.

Se puede afirmar que, de las discusiones acerca de las agrocadenas y de alianzas productivas, no existe aún una visión compartida de que éstas generan beneficios mutuos a todos los participantes, ya que su principal virtud es agregar valor a los productos. Además, las alianzas son una importante contribución para la creación de una nueva arquitectura institucional que sirva para enfrentar las fallas de coordinación e información que plantean mercados altamente dinámicos y competitivos.

Dos factores contribuyeron a los buenos resultados del proyecto: el primero, es el hecho de que la FAO es una organización internacional que goza de gran credibilidad y prestigio, por su capacidad técnica, neutralidad y preocupación por la equidad productiva. El segundo, es la participación de Universidades en Chile, México y Perú, lo que brindó un marco institucional que garantizó la neutralidad e independencia de intereses. Además, permitió una intensa reflexión metodológica en las diferentes etapas del proceso.

## Recomendaciones

A continuación, se hacen algunas recomendaciones que pueden resultar de utilidad para motivar el desarrollo de alianzas productivas en la región:

- Mantener la secuencia lógica —perfeccionada— de las diferentes etapas del proyecto, siempre procurando la participación activa de los diferentes agentes productivos de las cadenas (en particular la de los pequeños productores organizados y técnicos de los sectores público-privado), y la incorporación de universidades, centros de investigación e innovación, así como de las ONG/OSC.
- Seleccionar a las instituciones y los agentes productivos con los que se trabaje en una agrocadena, considerando su capacidad técnica y empresarial, y su proximidad con los pequeños productores. Este factor es clave para el éxito de un trabajo cuyo objetivo es la pequeña agricultura.
- Involucrar desde el inicio a las autoridades públicas nacionales, regionales y locales, así como al sector privado con capacidad económica, para garantizar la efectiva movilización de recursos a las zonas en que se trabaje.
- Es fundamental mantener el diálogo y la reflexión permanente con la institucionalidad pública y privada, así como con los agentes productivos de la cadena, para garantizar el éxito del proceso y su continuidad en el tiempo.
- Poner atención a todos aquellos agentes productivos y empresarios que muestren interés en las alianzas productivas para incorporarlos en el proceso.
- Buscar la difusión de las actividades de alianzas productivas a través de medios de comunicación, y al interior de las



instituciones —públicas y privadas— que trabajen bajo el enfoque de agrocadenas, competitividad y agronegocios.

- Considerar la creación de una red de apoyo constituida por empresas locales de capacitación, asistencia técnica, servicios para la cosecha, universidades, centros de investigación e inteligencia de mercados nacional e internacional, entre otras.
- La responsabilidad social empresarial es un elemento importante para considerar en la perspectiva de un enfoque de desarrollo local, regional o territorial.
- Crear una base de datos regional que incluya información técnica del sector, oferta institucional, oportunidades de negocios, «market place» de oferentes y demandantes para el sector agropecuario. Esta actividad se tenía prevista en el marco del proyecto, pero por razones presupuestales y de tiempo, no fue posible concretar, a pesar de que se dispone del diseño de la plataforma y de información suficiente de cada una de las agrocadenas con las cuales se trabajó.
- Un aspecto importante a considerar es la relación temporal entre las actividades del proyecto y las actividades productivas de las agrocadenas y regiones donde se trabaje. Particularmente, se sugiere ajustar su ejecución a los tiempos agrícolas, para, de tal forma, potenciar la actividad de concertación con la posibilidad de negociaciones reales.
- Para la expansión del proyecto es recomendable conocer con antelación las ventajas de una cadena determinada, así como las ventajas competitivas de la región o micro-región en la que se

- ubica, tales como: ubicación geográfica, clima, infraestructura —industrial, vial, servicios—, aglomeración —población, empresas, consumidores—, centros de producción tecnológica, instituciones financieras, incentivos comerciales, organización económica de los pequeños productores, centros de investigación tecnológica, etc. También se recomienda considerar factores económicos, sociales, políticos y culturales que pueden ser catalizadores de desarrollo regional o local.



**Acosta, L.A., Rodríguez, M.S.** 2005. En Busca de la Agricultura Familiar en América Latina. Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe (FAO), Unidad de Políticas. Santiago de Chile, Chile, Pagina Web de la FAO, Diciembre 2005. En línea: <http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/busca.htm>

**ASERCA.** 1996. El limón persa y el limón mexicano: La complementariedad del mercado. Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria. México.

**ASERCA** 1996. Producción Mundial de Mango. Revista Claridades Agropecuarias. México.

**Beltrão, N.E. de M., Melo, F. de B. y Silva, L.C.** 2002. Cultivo da Mamona (*Ricinus communis* L.) consorciada com feijão caupi [*Vigna unguiculata* (L.) Walp] para o Semi-árido nordestino, em especial do Piauí. Teresina. *EMBRAPA CPAMN/ EMBRAPA Algodão*: 33 p.

**Berdegú, J., Ocampo, A. y Escobar, G.** 2000a. Aprendiendo para dar el siguiente paso. Sistematización de experiencias locales para la reducción de la pobreza rural. *Guía metodológica*.

\_\_\_\_\_ 2000b. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. *Guía metodológica*.

\_\_\_\_\_ 2000c. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. *Guía de terreno*.

**Bernstein, H.** 1996. The Political Economy of the Maize Filiere. *Journal of Peasant Studies*, II y III. (23).

**Bonnal P.; Bosc P; Díaz J. Losch B.** 2003. “*Multifuncionalidad de la Agricultura y Nueva Ruralidad*”: Reestructuración de las políticas públicas a la hora de la globalización. Fundación Tierra, Documento de Trabajo, Octubre 2003.

**CADIAC:** Cadenas y diálogo para la acción: Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios. IICA.

**Castillejo, O.** 2005. *El método Harvard para resolver conflictos*. CIDES

**CICDA.** 2004. *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola.

**Chiriboga, M.** 2002. Desafíos de la pequeña agricultura familiar frente a al globalización. Centro Latino Americano para el Desarrollo Rural –RIMISP-, Boletín Intercambio. No. 13, Abril.

**Coase, R. H.**1988. The Nature of the Firm: Origin, Meaning, Influence. *Journal of Law, Economics, and Organization*. IV (1): 3-47.

**COELIM-Colima.** 2003. Estudio de la competitividad del limón mexicano. Tecomán, Colima. México.

**De Janvry, A. y E. Sadoulet.** 2001. La inversión en lo desarrollo rural es buen negocio, en R Echeverría (comp.), Desarrollo de las Economías rurales en América Latina y el Caribe, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

**DESER.** 2000. População e Agricultura Familiar na Região Sul. Florianópolis: Convênio MTE/ SEFOR/ CODEFAT 024/99 – CUT, 2000. 145 p.

**Espinal, C. y Samaca, H.** 2003. *Las cadenas productivas en Colombia y su competitividad*.

**FAO.**2002. Alianzas productivas para la seguridad alimentaria y el desarrollo rural. *27ª Conferencia regional de la FAO para América Latina y El Caribe*. La Habana, Cuba.

\_\_\_\_\_.2003. *Alianzas productivas*  
<http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/alianzas/> consulta el  
06.09.2005

\_\_\_\_\_. 2004a. *Seguimiento de los avances en la consecución de los objetivos de la cumbre mundial sobre la Alimentación y de los Objetivos de desarrollo del Milenio. El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2004*.

\_\_\_\_\_. 2004b. Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) en Centro América. *Guía metodológica de sistematización*.

\_\_\_\_\_. 2004c. *Tendencias y desafíos de la agricultura, los montes y la pesca en América Latina y el Caribe 2004*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.

**Garza, J., Garza, S., Hartwich, F.** 2003 Alianzas público-privadas para investigación y desarrollo en cadenas agroindustriales: La situación en El Salvador. San José, Costa Rica. ISNAR. Mayo, 2003.

**Gereffi, G. y Humphrey, J.** 2003. *The Governance of Global Value Chains. Forthcoming in Review of International Political Economy*. Available at: [www.ids.ac.uk](http://www.ids.ac.uk)

**Gordillo, G.** 2000. Un Nuevo Trato para el Campo. FAO.

**Gordillo, G.,** 2004. Seguridad Alimentaria y Agricultura Familiar. Revista de la CEPAL N° 83.

**Hobbs, J. E.** 1996. Transaction Costs and Slaughter Cattle Procurement: Processors Selection of Supply Channels. *Agribusiness* 12, (Nov/Dec):509-523.

**INIAs, BMZ, PROCI, CIAT, ISNAR IFPRY.** 2005. *Guía para las organizaciones promotoras de alianzas público privadas para la innovación agrícola y agroindustrial.*

**ISNAR, INIA, BMZ, PROCI, CIAT y U.H.** 2002. *Alianzas público privadas para la investigación agroindustrial.*

**Kaplinsky, R.** 2000. Spreading the gains from globalization: What can be learned from value chain analysis? *Journal of Development Studies.* II. (37):

**Lipser, R.G. y Chrystal, K.A.**1995. *Positive Economics.* Oxford University Press.

**Mundil, K.**2004. *The Importance of the Filiere Approach in Mauritian Agricultural policy.* University of Mauritius. Available at: <http://farc.gov.mu/amas97/html/p08.htm> (06/07/2005).

**ODEPA.** 2003. Chile. [www.odepa.gob.cl](http://www.odepa.gob.cl)

**Porter, M .**1985. *The Value Chain and Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York. Free Press.

**Procimaf / Semarnap.**2005. *Especies con usos no maderables en bosques de encino, pino y pino-encino en los Estados de Chihuahua, Durango, Jalisco, Michoacán, Guerrero y Oaxaca.*  
<http://www.semarnat.gob.mx/pfnm/bibliografia.html>

**Projeto de Lei No 6.983/ 2002.** Institui o Programa Biodiesel. Disponível em 05/08/2003 no site:  
<http://www.camara.gov.br/Internet/sileg/integras/51147.html>.

**Raikes, P., Jensen, M. F. y Ponte, S.** 2000. Global commodity Chain Analysis and the French Filière Approach. *Danish Institute for International Studies.* Department for development research. Working Paper Sub-series. IX: 00.3

**Recklies Management Project.** 2001. Available .at: [www.themanager.org](http://www.themanager.org) (10/08/2005)

**Rodriguez, M.** 2005. Impactos diferenciados de la liberalización comercial sobre la estructura agrícola de América Latina, Serie Desarrollo Productivo, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL, Santiago de Chile.

**Rojas, M.** 2002. Alianzas Productivas como Instrumento de Desarrollo Rural en Colombia. *En: Políticas, Instrumentos y Experiencias de Desarrollo Rural en América Latina y Europa.* Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación de España, FODEPAL, AECI. Madrid. (págs. 185-213)

**Saieh, C.** 2005. Los Métodos de Negociación del Harvard Negotiation Project. *Seminario, FAO/RLC.* Octubre del 2005.

**Schejtman, A.** 1998. Agroindustria y Pequeña Agricultura: *Experiencias y Opciones de Transformación.* CEPAL. Santiago de Chile.

**Viera, L.F. y F. Hartwich.** 2002. Approaching Public-Private Partnership for Agroindustrial Research: A Methodological Framework. International Service for National Agricultural Research (ISNAR). San José, Costa Rica.

**Villareal, R.** 2001. Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo.

**Williamson, O. E.** 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics.* 22 (2): 233-261.

**Wood, A.,** 2001. *Value Chains: a Economist's Perspective. I. D. S* University of Sussex. 3. (32): 7.



**Zylbersztajn, D.** 1994. Políticas agrícolas e comercio mundial “Agribusiness”: conceito, dimens&Mac 245; Instituto de Pesquisas Económicas Aplicadas. Brasilia: IPEA, Estudios de Política Agrícola No. 28.

**Silvia Piñones Vázquez**

Mexicana, Maestría en Política Económica Internacional de la Universidad de Belgrano, Bs. As., Argentina y Licenciada en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se ha desempeñado como consultora de la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe en temas de alianzas productivas y para promover la estrategia de la FAO ante Organizaciones No Gubernamentales y de la Sociedad Civil. Se desempeñó como Consultora Principal y Coordinadora Regional del Proyecto Regional de Promoción y Desarrollo de Alianzas Productivas. También como consultora del Departamento de Desarrollo Rural Sustentable, FAO-Roma. Sus áreas de interés son desarrollo rural y local, procesos participativos, alianzas estratégicas y productivas, fortalecimiento institucional, gobernabilidad y agronegocios.

**Luis Alejandro Acosta Avila**

Colombiano, M.Sc. en Agricultura Internacional, Universidad de Göttingen, Alemania, Especialista en Socio-Economía y Desarrollo Rural, Zootecnista. Actualmente se desempeña como Gerente en Impactos de los TLC sobre la Agricultura Familiar en un proyecto de cooperación entre la FAO y el BID. Ha sido Joven Profesional de la FAO en Agroindustria y Mercadeo, consultor del World Food Programme (WFP) en el tema de Desarrollo Sostenible. Sus áreas de interés son: análisis de cadenas de valor, inserción de la pequeña agricultura a mercados, alianzas estratégicas en agrocadenas y comercio internacional.

## **Florence Tartanac**

Francesa, Doctorado en Geografía Económica, Universidad de París X-Nanterre, Francia, Ingeniera en Industrias Agro-alimentarias, Especialista en Desarrollo de la Agroindustria Rural. Actualmente se desempeña como Oficial de Agronegocios en la sede de la FAO en Roma. Ha sido Oficial de Agroindustria en la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe durante 5 años. Anteriormente ha trabajado 10 años en Guatemala y Centroamérica en el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá, en pro del desarrollo de la pequeña agroindustria rural. Sus áreas de interés son: apoyo a los pequeños empresarios en el marco de las cadenas de valor, promoción de alianzas público-privadas, diseño de políticas para el desarrollo del sector de pequeñas y medianas empresas agroindustriales.

.

ADEX	Asociación de Exportadores
ADRA	Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales
ANTAD	Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales
APHOVAM	Asociación de Productores de Hortalizas del Valle del Mantaro
ATPDEA	Ley de Preferencias Arancelarias Andinas
CEDEPAS	Centro Ecuémico de Promoción y Acción Social
CESEN	Centro de Servicios Empresariales
CETREX	Centro de Enseñanza y Entrenamiento de Extensión
CNC	Consejo Nacional de la Competitividad
COELIM-Colima	Consejo Estatal del Limón Mexicano
CONALIM	Consejo Nacional del Limón Mexicano
COSUDE	Cooperación Suiza
DFPV	Departamento de Fomento e Fiscalização de Ficalização Vegetal

DGDA	Dirección General de Desarrollo Agrario
DGIA	Dirección General de Información Agraria
DGPA	Dirección General del Promoción Agraria
EMATERCE	Empresa de Asistencia Técnica y Extensión Rural del Estado de Ceará
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPAGRI	Empresa de Investigación Agropecuaria y Extensión Rural de Santa Catarina
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FDA	Fundación de Desarrollo Agrario
FETRAF	Federación de Trabajadores de la Agricultura Familiar
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis)
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad

INCAGRO	Innovación y Competitividad del Agro Peruano
INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agraria
INIA	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
ITESM CCM	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México
MAPA	Ministerio da Agricultura, Pecuaria e Abastecimento
MENA	Mesa de Negociación Agraria
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MINAG	Ministerio de Agricultura
NUPELTD	Núcleo de Pesquisa em Logística, Transportes e Desenvolvimento
OGANA	Organización Ganadera de Aysén
ONG	Organismos no gubernamentales

PARA USAID	Proyecto Alivio y Reducción de la Pobreza
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A.
PARA	Programa de Alivio y Reducción de la Pobreza
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar
PRONAMACHS	Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos
PYMAGROS	Proyecto Productos y mercados para el Agro de Sierra
SAG	Servicio Agrícola Ganadero
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SARC	Secretaria de Apoio Rural e Cooperativismo
SEAGRI	Secretaría de Agricultura del Estado de Ceará
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SEREMI	Secretario Regional Ministerial
SPR	Sociedades de Producción Rural
TECBIO	Centro de Investigaciones Bioenergéticas

UFC

Universidad Federal de Ceará

USDA

United States Department of Agriculture



