

Distr.
RESTRINGIDA

LC/R.1663
8 de agosto de 1996

ORIGINAL: ESPAÑOL

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

AGROINDUSTRIA Y PEQUEÑA AGRICULTURA: SÍNTESIS COMPARATIVA DE DISTINTAS EXPERIENCIAS

Documento preparado por Martine Dirven E., Unidad de Desarrollo Agrícola de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial y Liudmila Ortega, consultora de la misma Unidad, en el marco del proyecto sobre Promoción de la integración social y económica de los pequeños y medianos agricultores a la agroindustria, conforme al convenio de cooperación suscrito entre la CEPAL, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), en representación del Gobierno de la República Federal de Alemania. Las opiniones expresadas en este trabajo, que no sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad de las autoras y pueden no coincidir con las de la Organización.

96-8-721

Índice

	<i>Página</i>
Resumen	v
A. EL ENTORNO ECONÓMICO-LEGAL DE LOS ESTUDIOS DE CASO DEL PROYECTO	1
B. EL POTENCIAL MODERNIZADOR DE LA ARTICULACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA CON LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS	3
C. LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN	7
D. LA IMPORTANCIA DE LA DESCENTRALIZACIÓN DE RECURSOS Y DECISIONES	9
E. LOS FACTORES QUE FRENAN LA ARTICULACIÓN	9
1. Los costos de transacción	9
2. Mercados imperfectos	11
a) El crédito	15
b) Los servicios y la infraestructura	18
c) La investigación, transferencia tecnológica y capacitación ..	18
d) Los intermediarios	22
e) El riesgo	24
Bibliografía	26
Anexo: América Latina: formas de coordinación vertical entre en productor y agroindustria	27

Índice de recuadros

	<i>Página</i>
Recuadro 1: La conversión de pequeños productores de cultivos básicos salvadoreños en un eslabón importante de las cadenas hortícolas internacionales	6
Recuadro 2: Organización y salto hacia la gestión empresarial: el caso de los productores de granadilla en Colombia	8
Recuadro 3: La acción concertada convierte sectores campesinos en empresarios innovadores y exitosos: los casos de los productores de ñame y yuca en Colombia	10
Recuadro 4: Acertada intervención del sector público en el eslabón más débil: el caso del municipio Carmen del Viboral, Colombia	12
Recuadro 5: Mercados de crédito, laboral y de tecnología imperfectos llevan a formas de articulación <i>sui generis</i> : el caso del valle de Ica, Perú	14
Recuadro 6: La ausencia de crédito obstaculiza la vinculación de los pequeños productores con la agroindustria y la expansión de esta última. Los casos de PROPICA de Costa Rica y de Mc Cormick de El Salvador	16
Recuadro 7: Las múltiples carencias en infraestructura que frenan el desarrollo de la cadena agroindustrial - los casos de Guyana y de El Salvador	19
Recuadro 8: Innovación y los pequeños productores de cacao en Ecuador	21
Recuadro 9: La descentralización de la comercialización imprime un nuevo dinamismo al desarrollo rural: el caso de Guatemala	23
Recuadro 10: Riesgo y falta de confianza mutua en detrimento de un bienestar a lo largo de la cadena: el caso de la fabricación de <i>bammies</i> en Jamaica	25

Resumen

A diferencia del sector industrial, no hay por lo general grandes economías de escala en la agricultura y, debido a altos costos de supervisión, puede incluso postularse que para cultivos intensivos en mano de obra y cuidado, existen diseconomías de escala. Para estos cultivos y desde el mero punto de vista de los costos de producción entonces, el arreglo contractual entre la agroindustria y pequeños a medianos agricultores que producen preponderantemente con mano de obra familiar sería la alternativa óptima.

Sin embargo, los costos de transacción, especialmente cuando se trata con pequeños productores dispersos en áreas remotas (tanto por lejanía física como por ausencia de infraestructura de comunicación), a menudo contrapesan las diseconomías de escala y, en consecuencia, se prefieren las transacciones a través del mercado, la integración vertical o arreglos de coordinación vertical con productores grandes, aún para estos cultivos en los cuales los pequeños productores tienen ventajas evidentes, tanto a nivel de costos de producción como a nivel de calidad del producto.

La alta incidencia de mercados imperfectos (tierras, crédito, tecnología, información, y otros) en los países en desarrollo, combinado con "servicios imperfectos" (falta de infraestructura de transporte, comunicaciones, riego; niveles de educación deficientes; generación de energía y agua potable poco confiables; y otros) obligan a los agentes a eslabonar transacciones y a entrar en arreglos de coordinación con socios distintos al socio óptimo. También obligan a la agroindustria a desempeñar actividades que no son de su especialidad (como jugar el papel de prestamista) y obliga a los productores a entrar en una relación que, en otras circunstancias, no hubieran escogido. Las transacciones eslabonadas a su vez permiten falta de transparencia en la contabilidad de los costos y en la repartición de los riesgos.

Un entorno institucional débil y poco confiable así como experiencias históricas o actuales que conducen a una falta de confianza mutua, alejan las partes de arreglos de coordinación vertical potencialmente fructíferos. Lo mismo sucede con los precios de mercado que fluctúan fuertemente y consumidores poco exigentes.

En vista del hecho que muchas instituciones gubernamentales de crédito, asistencia técnica y mercadeo han sido reestructuradas, debilitadas o desmanteladas -sea por restricciones presupuestarias o debido a la filosofía de mercado imperante-, se han producido nuevos vacíos en mercados que ya eran muy imperfectos. La agroindustria puede llenar algunos de estos vacíos y jugar un papel invaluable como intermediario (interesado) entre los productores agrícolas y mercados y tecnologías rápidamente cambiantes.

Los gobiernos tienen un nuevo, importante papel que jugar como facilitadores de acuerdos de coordinación vertical. Las medidas en ese sentido estarían primordialmente orientadas hacia la remoción de las imperfecciones de mercado y la reducción de los costos de transacción (mejorando la leyes que rigen los contratos y reforzando las instituciones que velan por su cumplimiento; mejorando los sistemas de información sobre mercados y precios así como su difusión; fomentando el establecimiento de estándares de calidad, entre otros). Además tienen un continuado papel en el desarrollo de infraestructura y servicios o en ofrecer los incentivos necesarios para que el sector privado comparta este papel.

A. EL ENTORNO ECONÓMICO-LEGAL DE LOS ESTUDIOS DE CASO DEL PROYECTO

Bastante más de la mitad de los predios agrícolas de la región son pequeños o medianos. Así, en Jamaica, existen alrededor de 100 000 pequeños productores (con un tamaño promedio de los predios aproximadamente de 2 hectáreas), generalmente asentados en laderas y con suelos poco fértiles. En Trinidad y Tabago, el censo de 1982 indicaba que del total de 30 500 fincas, 86% eran menores de 5 hectáreas. En Guyana, 60% de las explotaciones agrícolas son consideradas como pequeñas (menores de 4 hectáreas).

En El Salvador, las transformaciones en la estructura de tenencia de tierras está aumentando el ya numeroso sector de pequeños productores. En efecto, el acuerdo de Paz de Chapultepec de 1992 ha conducido a la expropiación de las tierras de más de 245 hectáreas y a su transferencia a los beneficiarios de la reforma agraria y a los ex combatientes. La falta de crédito ha impedido la modernización necesaria tanto del agro como de la agroindustria y la deuda morosa ha originado que grandes extensiones de tierras no estén cultivadas, debido a la imposibilidad de obtener crédito adicional para capital de operación.

El Perú -donde 78% del total de los predios tiene una superficie menor a 5 hectáreas- liberalizó el mercado de tierras en 1992. La nueva ley estipula que el tamaño de la unidad resultante de una transacción no puede ser inferior a tres hectáreas de riego o su equivalente en tierra de secano. Las tierras eriazas de propiedad del Estado pueden ser adquiridas para fines agrícolas con un tope de 1 000 hectáreas en la costa y extensiones mayores si son destinadas a la agroindustria. Por insuficiente capital de trabajo propio y falta de acceso al crédito para cultivar su predio (por ejemplo, por el cierre del Banco Agrario y por la falta de títulos sobre sus tierras -esto último estaría en vía de solución) muchos campesinos han dado toda o parte de su tierra en arriendo, lo que generalmente va acompañado de una opción preferencial a trabajar como asalariado en ella.

En algunos países, una política proactiva para el sector agrícola o agroindustrial está vigente en la actualidad. Así, en Jamaica, recientemente, el sector agroindustrial fue identificado como un sector clave en el Programa de Recuperación (*Government Recovery Programme*) y existen una serie de iniciativas para juntar entidades gubernamentales con el sector privado con el fin de lograr acciones coordinadas hacia un desarrollo orientado por las fuerzas del mercado. Asimismo, en Colombia, a partir de 1993, con la nueva ley para el sector agrícola y el desarrollo rural, el Gobierno nuevamente toma un papel activo de fomento hacia el pequeño productor y la agroindustria, después de varios años de política "neutra".

En cambio, en Trinidad y Tabago el Gobierno ha tenido que cambiar sus políticas para el sector agrícola al suscribir el Programa de Ajuste Estructural. Estas eran: seguridad alimentaria a través de autosuficiencia alimentaria; empleo de la población agrícola a un

nivel de remuneración adecuado; provisión de materia prima para la industria y generación de divisas a través de las exportaciones. A pesar del cambio de política, varios productos siguen siendo fuertemente subsidiados. Es el caso del azúcar, el cacao, los lácteos, el arroz y las aves.

Mientras en Ecuador, en 1992 se deroga la Ley de Fomento Industrial y en 1995 se desmantela la parte involucrada en la evaluación de proyectos del Centro de Desarrollo Industrial del Ecuador (CENDES). Al mismo tiempo, con el fin de promover las exportaciones y obtener informaciones directas sobre los requerimientos y evolución de los mercados importadores, el Ministerio de Relaciones Externas del Ecuador y empresas privadas ecuatorianas están coauspiciando, en varios países, el establecimiento del *Ecuador Trade Center*. En el ámbito agrícola, la Ley de Desarrollo Agrario de 1994 incentiva especialmente programas de capacitación para pequeños productores y el otorgamiento de crédito agrícola.

En El Salvador, el Gobierno ha tomado, desde 1989, una serie de disposiciones tendientes a la liberalización de los mercados, a lograr equilibrios macroeconómicos y a privatizar o reformular el papel y la organización de entidades estatales. En Trinidad y Tabago, las políticas de liberalización comercial entraron en vigencia en 1995 y se estima que las importaciones agrícolas aumentarán de manera significativa.

En varios países, una parte importante de las agroindustrias fueron instaladas con capital nacional y orientadas hacia el mercado nacional durante los años setenta, incentivadas por leyes de fomento. También, obviamente, existen las agroindustrias de capital mixto y las multinacionales. Existe un fuerte sector agroindustrial de gran escala (por ejemplo, azúcar y arroz) y uno de tecnología de punta (por ejemplo, productos pesqueros congelados, conservas de palma y de piña, helados con sabores de fruta y cereales para desayuno) orientados a los mercados de exportación. Sin embargo, la mayoría de las agroindustrias son relativamente pequeñas a nivel internacional aunque importantes, como sector a nivel nacional, por su participación no despreciable en la producción y el empleo manufacturero. Muchas trabajan con bajos niveles de tecnología, equipos obsoletos, capacidad instalada ociosa y a veces compiten entre sí para producir productos similares. Por lo general, las agroindustrias y los institutos tecnológicos de la región hacen poca investigación y pocas innovaciones. Casi todo el sector se ve enfrentado con problemas de crédito, tecnología, infraestructura vial, red de agua potable poco extendida, abastecimiento fluctuante de electricidad, insuficientes conocimientos sobre tecnología alimentaria y costos altos para envases. Por el lado de la producción agrícola, los elementos críticos que frenan el desarrollo de los cultivos no tradicionales son sobre todo la falta de crédito, la falta de educación formal y alta edad promedio de los pequeños productores, la falta de investigación tecnológica y de información de mercado, el alto costo del transporte y la falta de infraestructura para acopio y refrigeración, la falta de mano de obra para épocas *peak* en cultivos de alta intensidad de mano de obra, etc. Para la exportación, la apreciación de la moneda nacional ha sido, sin duda, una complicación adicional.

En general, se puede decir que la mayor parte de la materia prima para la agroindustria se obtiene por las siguientes vías: a través del mercado (donde a menudo se ofrecen los remanentes que no se vendieron en el mercado de frescos y porque para los agricultores, los precios de los productos frescos pueden ser más interesantes que los pagados por la agroindustria); a través de integración vertical (para pesca, aceites y

grasas, azúcar, pulpa de papel y cartón) o a través de importaciones, ya sea porque la producción nacional es insuficiente, o bien porque se puede proveer de materia prima importada a precios menores. Existen relativamente pocos ejemplos de relación contractual y aún las escritas se han caracterizado por falta de cumplimiento tanto del lado de los productores como de la agroindustria. Una de las razones son las grandes fluctuaciones de precio que incentivan el desvío hacia el mejor postor. Para los pequeños productores, no existen casi otros canales de comercialización que a través de los intermediarios.

Sin embargo, en la década de los años ochenta surgen agroexportaciones no tradicionales y también mayores exigencias tanto por parte de los consumidores como por disposiciones legales que, por sus características, tienden a incentivar una mayor coordinación vertical entre agroindustria y productores agrícolas, incluyendo a los pequeños y medianos productores.

B. EL POTENCIAL MODERNIZADOR DE LA ARTICULACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA CON LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS

La premisa del proyecto GTZ/CEPAL/FAO: "Promoción de la integración económica y social de los pequeños y medianos productores a la agroindustria" era que, bajo ciertas circunstancias, la agroindustria puede actuar como un agente de cambio tecnológico de los pequeños y medianos productores agrícolas, llevándolos a aumentar rendimientos y a integrarse al desarrollo socioeconómico.

Es necesario entender el término "agroindustria" en una aceptación amplia, ya que el abanico de agentes que emplean mecanismos de coordinación vertical con agricultores ha tendido a expandirse, por un lado, con el aumento de las exigencias -tanto legales como de los consumidores- respecto al rotulado, a la apariencia y a la calidad de los productos y de sus ingredientes y, por el otro lado, por la diferenciación de los productos mediante marcas, calibres y calidades. Es necesario, por lo tanto, para los fines del proyecto, ampliar el concepto de agroindustria (procesadora) a aquel agente que requiere de un cierto volumen de productos agrícolas con mayor o menor grado de especificidad en cuanto a calidad, volumen y momento de disponibilidad. Este agente puede entonces ser una agroindustria procesadora, una cooperativa de productores, una empacadora de productos frescos, un *broker*, un *marketing board*, una cadena de supermercados e, incluso, un complejo turístico. Es con esta aceptación amplia que se utilizará, a continuación, el término "agroindustria".

La agroindustria puede generar mayores ingresos para el productor por el hecho de que ofrece un mercado que antes no existía (posiblemente los productos simplemente perecían) o por el hecho de que entra como un comprador adicional y aumenta así la competencia por el producto. En este caso, tanto la pequeña como la gran agroindustria pueden jugar un papel similar. Sin embargo, de los estudios de caso, se desprende que la agroindustria debe tener un cierto tamaño y ser sometida a exigencias de calidad para que juegue el papel de impulsor de modernización a nivel de los cultivos. En efecto, ninguna de las industrias caseras y artesanales estudiadas cumplió este papel.

De los estudios de caso, se desprende también con bastante claridad que es primordialmente cuando existe un arreglo de coordinación a través de un contrato de

compra-venta formal y donde, además, la agroindustria asume un papel activo de transferencia tecnológica, que se cumple la premisa de modernización. En los demás casos de contratos de compra-venta y de acuerdos verbales, esta premisa se cumple en menor medida. En los casos de compra-venta en el mercado (a través de intermediarios, en el mercado mayorista, en la finca o en la fábrica), así como de otro tipo de relaciones (arriendo de tierras, contratación de mano de obra en la fábrica o en las tierras de la agroindustria) la premisa no se cumple o se cumple muy lentamente.

Los recuadros y ejemplos en el texto muestran que la modernización de pequeños y medianos productores a través de su asociación con una agroindustria es posible y puede ser muy exitosa. También muestra que los productores aplican a sus cultivos tradicionales las nuevas técnicas de cultivo, de riego y de control de plagas aprendidas gracias a su relación con la agroindustria. En varios casos se puede observar un significativo mejoramiento de los ingresos y de la demanda por trabajo familiar y contratado, lo que ha redundado en una disminución de la migración e incluso en el retorno de ex migrantes, sobre todo en regiones donde han aparecido plantaciones de nuevos cultivos intensivos en mano de obra como las hortalizas. En cambio, en otras regiones, las migraciones pasadas y el trabajo fuera del predio (sobre todo de la juventud) así como los efectos de las remesas desde la ciudad y desde el extranjero, provocan insuficiencia de mano de obra disponible o dispuesta a trabajar, lo que ha dificultado la implantación de nuevos cultivos o ha incrementado los costos salariales más allá de lo aceptable por la agroindustria o más allá de las posibilidades de competencia.

La agroindustria, por su tamaño relativo y su acceso más directo a la información sobre cambios tecnológicos y nuevas exigencias y cambios en mercados demandantes, generalmente es el transmisor de innovaciones tecnológicas a nivel de la producción agrícola. También es cierto que a medida que los productores se van especializando y adquiriendo experiencia se vuelven menos dependientes de la asistencia técnica continua, necesaria al inicio de la relación, con la consiguiente disminución de costos para la agroindustria.

Es necesario mencionar también que una mayor tendencia al monocultivo acarrea una serie de problemas relacionados a aparición de plagas y mayor necesidad de fertilización que ocasionan problemas ambientales y la continua escalación de costos que, al final, pueden entorpecer la producción, por volverla insustentable ambientalmente e insostenible económicamente.

Uno de los ejemplos exitosos de articulación entre pequeños productores —indígenas en este caso— y agroindustria es el de la Cooperativa Cuatro Pinos de Guatemala. Como ha sido citado por varias fuentes ya, sólo recalcaremos algunos puntos. La cooperativa se estableció en 1979 con 21 miembros con el objetivo de producir hortalizas para exportación y tuvo un rápido crecimiento. En la actualidad, la cooperativa tiene 1 900 socios, dispone de 800 hectáreas para exportación y posee una capacidad de procesamiento de alrededor de 150 toneladas semanales. Adicionalmente posee bodegas refrigeradas y dispone de infraestructura adecuada para la permanente capacitación de sus socios. Cuatro Pinos es también una cooperativa de mercadeo que consigue insumos a precios bajos para sus asociados. Sin embargo, también ha tenido que superar serios problemas. Así, la eliminación de exoneraciones impositivas y otros beneficios de los que disfrutaba en sus inicios, junto a dificultades administrativas propias, afectaron seriamente la marcha de la cooperativa durante un tiempo. Tal como en el caso

de El Salvador, descrito en el recuadro 1, y muchos otros expuestos a lo largo de este documento, la región donde opera la cooperativa se ha convertido, de zona expulsora de mano de obra, en un foco de atracción y antiguos migrantes a la ciudad retornan a sus comunidades. Esto se debe al hecho que las actividades de la cooperativa relacionadas con cultivos de exportación han incrementado en 45% la demanda por fuerza de trabajo y que dichos productos han permitido incrementar los ingresos de los agricultores de manera importante. En efecto, los beneficios netos por unidad de tierra cultivada con arveja china (el principal rubro de exportación de la cooperativa) son cinco veces mayores que los del maíz, el cultivo tradicional más importante realizado por los pequeños productores del área.

El turismo (o las "exportaciones hacia adentro") puede también abrir un potencial para la pequeña agricultura y al mismo tiempo para la agroindustria y los agronegocios. En efecto, uno de los agentes dinamizadores de producción más tecnificada y con mayor coordinación entre los varios eslabones de la cadena agroindustrial es el consumidor exigente que discrimina por calidad y está dispuesto a pagarla con buen precio y tiene además la capacidad adquisitiva para hacerlo. A defecto o en complemento de un núcleo suficiente de consumidores locales sofisticados, la industria del turismo puede jugar un papel importante en este sentido y además ser un trampolín para las exportaciones a través del previo aprendizaje necesario y de la generación de demanda en el exterior.

Así por ejemplo, la creciente corriente turística a las islas del Caribe abre una interesante oportunidad para el desarrollo de una actividad agrícola y agroindustrial. La producción de frutas y hortalizas tropicales y semitropicales, destinada a abastecer la demanda de las cadenas hoteleras y de *resorts* localizados en El Caribe, implica organizar una actividad de producción agrícola y de procesamiento agroindustrial de alta incidencia por sus encadenamientos hacia atrás y adelante. Se trata de una actividad altamente tecnificada para cumplir los exigentes requisitos de calidad propios de este segmento del mercado, que además debe estar en condiciones de abastecer regularmente los centros turísticos. La producción de frutas y hortalizas -productos cuya calidad depende en alto grado de una adecuada manipulación- en base a unidades agrícolas pequeñas que cuentan con mano de obra familiar, ha demostrado ser más eficiente que aquella en predios de mayor tamaño que deben contratar trabajo externo. Esta particular característica abre la posibilidad de articular la producción de pequeños productores familiares con mercados exigentes en calidad, dispuestos a pagar precios interesantes. Al mismo tiempo, por tratarse de una demanda generada en el territorio nacional por parte de consumidores exigentes de países de altos ingresos, en la práctica se trata de una actividad de exportación a mercados dentro de las fronteras nacionales. Cumplido este paso, nada debería impedir exportar hacia los países de donde provienen mayoritariamente dichas corrientes turísticas.

Recuadro 1

La conversión de pequeños productores de cultivos básicos salvadoreños en un eslabón importante de las cadenas hortícolas internacionales

Tradicionalmente, los pequeños productores asociados actualmente a la empresa Del Tropic Foods, se dedicaban al cultivo de granos básicos. Es a raíz de la promoción que hizo la empresa -y después de la firma de un contrato- que emprendieron la producción de okra y frijol vigna que Del Tropic Foods exporta en forma congelada a Estados Unidos (95%) y Europa (5%). Su volumen de exportación anual es de 5 000 toneladas métricas. El 30% del área que abastece a la entidad pertenece a medianos y pequeños productores.

Los pequeños productores vinculados a esta empresa son, por lo general, parceleros individuales cooperados, es decir, socios de una cooperativa formada a raíz de la reforma agraria de 1980. La superficie promedio de estos productores oscila entre 1.0 y 1.5 hectáreas.

La articulación contractual ha dado los siguientes resultados:

1. Los campesinos han diversificado su producción. Los nuevos cultivos complementan a los básicos, aumentando así la utilización del predio y los ingresos de los productores. Además, aumentaron la ocupación, tanto de los familiares como de la población aledaña.
2. Se introdujeron innovaciones por cuanto los productores se han visto obligados a adaptarse a un cronograma estricto de labores, con escalonamiento de fechas de siembra, y al uso tecnificado de fertilizantes y pesticidas según las condiciones especificadas en el contrato firmado con la agroindustria. Además han incorporado a su haber el conocimiento científico de combate de plagas, el cual se puede aplicar también en cultivos tradicionales. Han aprovechado la experiencia adquirida con el cultivo del frijol vigna en el cultivo de otras leguminosas tradicionales.

Los siguientes elementos constituyen un estímulo importante al interés de los productores por mantener la relación contractual:

1. La estabilidad del precio, que se fija ex-ante en el contrato. La agroindustria lo establece en base a los precios que rigen en el mercado internacional.
2. La posibilidad de obtener crédito o aval de parte de la agroindustria
3. El aprovisionamiento de fertilizantes por parte de la empresa a precios menores de los que rigen en el mercado.
4. La prestación de asistencia técnica, permanente y fluida.

La suscripción de contratos año tras año, ha redundado en la especialización de los productores y en su paulatina independencia tecnológica, con los resultantes menores costos para la empresa.

Fuente: Liudmila Ortega, Las cadenas agroindustriales y la diversificación agrícola en El Salvador, Unidad de Desarrollo Agrícola, 1995.

C. LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

A medida que los productores son más pequeños y atomizados, se hace más necesaria su organización por una serie de motivos que van desde reunir un volumen mínimamente atractivo para la agroindustria, hasta aumentar el poder de negociación, aprovechar economías de escala y disminuir los costos de transacción.

La Cooperativa Cuatro Pinos de Guatemala, los productores orgánicos del Cabo ¹ y los productores de granadilla en Colombia, ilustrado en el recuadro 2, son casos claros de la importancia de contar con una organización afianzada para empezar con actividades de producción nuevas, para su éxito y para hacer frente a las dificultades que surgen en el camino.

A menudo, las agroindustrias miran la organización de los proveedores con recelo, temiendo que una vez organizados, estén en mejor posición de negociar los términos de los acuerdos, no dándose cuenta que la organización de los proveedores también puede traerles una serie de beneficios, entre ellos, una reducción importante de los costos de transacción. Así por ejemplo, en Perú, la primera administración de ASAGRO combatió activamente la asociación de productores de espárrago del valle de Santa, que estaba surgiendo a raíz de los profundos desacuerdos por no reajustar el precio del espárrago, en consonancia con la inflación y los aumentos en la tasa de interés. La segunda administración, aceptó la inevitabilidad de la organización de los productores y percibió sus frutos en términos de mejoramiento de la coordinación y disciplina de los productores, lo que permitió mejorar las técnicas de producción y la calidad de los espárragos lo que, a su vez, fue compensado con mejores precios en los mercados de destino y mejores condiciones de crédito.

En Jamaica, la industria avícola también se ha beneficiado de la asociación de los productores. La industria avícola es considerada como el caso más exitoso de coordinación entre productores y agroindustria y anualmente produce unas 45 mil toneladas de carne de pollo. Las dos procesadores más importantes, *Jamaica Broilers Limited* y *Caribbean Broilers*, se relacionan cada una a través de contratos complejos, detallando las responsabilidades de cada parte, con numerosos pequeños a medianos productores de pollo. Estos están agrupados en dos asociaciones que les otorgan un poder negociador mayor, pero que también permite a las procesadoras tener conversaciones seguidas con un interlocutor único, estable y responsable. Los productores son pagados según una escala que fomenta la eficiencia de transformación de alimento a carne. El sistema funciona bien, aunque existe una constante necesidad de negociación frente a las condiciones cambiantes del rubro. Es necesario recalcar que los sentimientos de respeto mutuo y de equidad deben renovarse continuamente y predominar para permitir que las relaciones se perpetúen con el mismo éxito que el logrado a la fecha.

¹ Ver A. Schejtman, "Agroindustria y pequeña agricultura: Alcances conceptuales para una política de estímulo a su articulación" (LC/R.1660), CEPAL, 1996.

Recuadro 2
Organización y salto hacia la gestión empresarial:
el caso de los productores de granadilla en Colombia

Los productores de granadilla del municipio de Urrao en el Departamento de Antioquia, Colombia, decidieron organizar la Cooperativa Integral de Urrao en 1984 con el objeto de evitar las pérdidas en los márgenes de utilidad que experimentaban debido al mercadeo de la fruta mediante intermediarios.

Los primeros cuatro años sirvieron de experiencia en organización, pero no fue hasta 1988 que se logró un salto de calidad en el manejo de la cooperativa, al introducir un enfoque empresarial, con los siguientes elementos: reestructuración administrativa y contable adaptada a la gestión mercantil; diseño de un paquete de manejo poscosecha; búsqueda de nuevas alternativas de los canales de comercialización, incluyendo la exportación.

La granadilla había sido introducida desde 1979 por iniciativa de campesinos de la región, como respuesta a la crisis que se presentó esos años en la comercialización hortícola, que constituía parte de la actividad de los productores. El cultivo de la granadilla se adaptaba a sus condiciones y necesidades porque es intensivo en mano de obra, la producción es permanente y regular a lo largo del año, no suele presentar variaciones bruscas de precios y porque durante la etapa vegetativa del cultivo (14 meses) los campesinos siembran frijol intercalado, lo cual les permite satisfacer necesidades de consumo, obtener ingresos e incorporar nitrógeno al suelo.

La comercialización del producto ha pasado por cuatro etapas: mediante intermediarios; por distribución directa en la ciudad mas cercana; estableciendo convenios con diversas empresas comercializadoras de distintas zonas del país, al incrementarse el volumen debido a la incorporación de más asociados, y mediante contratos con supermercados para la venta al mercado interno y con exportadores de frutas exóticas, manteniendo al mismo tiempo la venta permanente en la Central Mayorista de Bogotá.

El paso a la cuarta etapa fue resultado de la maduración del período previo de aprendizaje en el terreno del mercadeo y que hizo enfocar a la comercialización como una actividad en sí. Por ello, se introdujeron innovaciones en el manejo poscosecha que comprenden la elaboración de un sistema de clasificación de la fruta según la calidad, de gran aceptación en los mercados de exportación; la especialización de fuerza laboral para la aplicación de este sistema; la utilización de empaque con diseños y logotipos propios que han permitido consolidar la imagen de la cooperativa en el mercado.

Es importante resaltar que en la introducción del cultivo y su posterior expansión no han intervenido las instituciones públicas aunque, indirectamente, la cooperativa pudo aprovechar el entorno favorable a las exportaciones iniciada en los años ochenta. Esto fue posible porque contaba con una estructura, mediante la cual había obtenido cierta experiencia de gestión. Ello posibilitó también suplir el vacío del apoyo público en investigación y asistencia técnica mediante convenios con la Universidad Nacional y la contratación de un ingeniero agrónomo. La capacidad de cubrir -en forma oportuna- la demanda, al concentrar volúmenes de cientos de productores anteriormente dispersos, otorgó a la cooperativa un lugar en el mercado, que se fue consolidando después (con 800 hectáreas del frutal, detenta una suerte de "monopolio" en este rubro, pues la competencia de otras regiones es mínima).

Fuente: Aníbal Llano G. y otros, Transformación productiva de la pequeña agricultura en Colombia, Santa Fe de Bogotá, (mmiemiografiado) febrero 1994.

D. LA IMPORTANCIA DE LA DESCENTRALIZACIÓN DE RECURSOS Y DECISIONES

En gran parte de los países de la región, existe una tendencia hacia la descentralización administrativa y hacia la formulación de proyectos en base a participación de la población local. Estas tendencias son promisorias y abren nuevas posibilidades para una mejor identificación de los problemas y de los cuellos de botella y para una más acertada solución de los mismos. Un lindo ejemplo de ello lo constituye el caso de los productores de frijol del Municipio Carmen del Viboral en Colombia (ver recuadro 4 en la sección siguiente sobre costos de transacción).

Asimismo, la concertación a nivel local y las "alianzas estratégicas" entre distintos agentes locales, como empresas privadas, distintas entidades públicas, organizaciones no gubernamentales y pequeños productores puede llevar a iniciativas novedosas para el desarrollo de la agricultura, de la agroindustria y la articulación de ambas. En efecto, la actuación de un agente público o privado, restringido por su mandato, conocimientos, organización, forma de trabajar, intereses o capacidad financiera, a menudo no puede dar respuesta a la compleja problemática del desarrollo rural y llenar todos los vacíos que impiden el despegue de una actividad productiva. Es muchas veces sólo gracias a las alianzas de distintos agentes, cada uno con su especificidad, interés propio y aporte, las que logran potenciar un cambio. Lo anterior se puede ilustrar a través de los ejemplos de los productores de ñame y de yuca de Colombia contenidos en el recuadro 3.

E. LOS FACTORES QUE FRENAN LA ARTICULACIÓN

1. Los costos de transacción

Una barrera significativa en las relaciones de distintos agentes con pequeños productores, lo constituyen los costos adicionales que deben incurrir por tratar con muchos pequeños productores dispersos geográficamente y a menudo aislados de la red vial y de telecomunicaciones. O sea, los costos de transacción incurridos por la agroindustria, las instituciones crediticias, los transportistas, los intermediarios, etc., son mayores que los incurridos al tratar con pocos productores más grandes. Tales costos rara vez se cuantifican, con lo cual pocos investigadores los toman en cuenta al momento de evaluar la discriminación (real o aparente) de precios u otras actitudes parciales hacia los pequeños productores.

Los costos de transacción al establecer contratos con pequeños productores/ejidatarios han sido resumidos de la manera siguiente por un empresario agroindustrial de México: i) necesidad de mayor asistencia técnica, lo que requiere de más visitas de campo; ii) imposibilidad de llamar a los productores por teléfono, por lo que es necesario visitarlos cuando se requiere comunicarse con ellos; iii) necesidad de prestarles o alquilarles maquinaria especializada; iv) necesidad de adelantarles capital de operación o de inversión, lo cual reduce el capital disponible para la agroindustria; v) mayor dificultad en convencerles de la importancia de utilizar sólo los pesticidas autorizados en las cantidades recomendadas, con lo cual se incurre en violaciones por uso de pesticidas no autorizados; vi) mayor tiempo y costo en la planta por tener que pesar y descargar productos de camiones pequeños, y vii) incremento en el número de procedimientos contables y en los costos administrativos debido al alto número de productores que trabajan por contrato.

Recuadro 3

La acción concertada convierte sectores campesinos en empresarios innovadores y exitosos: Los casos de los productores de ñame y yuca en la Costa Atlántica de Colombia

Los factores que se combinaron en el caso del ñame fueron los siguientes: la organización a partir de 1977 de los pequeños productores del Municipio San Juan Nepomuceno de la Costa Atlántica de Colombia en la cooperativa COOSANJOSE; la experiencia de exportación de productos agropecuarios de la firma MAGU Ltda. potenciada por los estímulos dados a las firmas exportadoras y, gracias a ello, su penetración en nuevos mercados; el apoyo del sector público en: organización y capacitación, crédito a través del Fondo de Desarrollo Rural Integrado (DRI)- FINANCIACOOOP (100 millones de pesos colombianos desde 1984 hasta 1990), asistencia técnica en producción mediante el Instituto Colombiano Agropecuario y la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), asistencia en comercialización rural a través del Fondo DRI.

Después de acumular experiencia en la comercialización del ñame mediante contratos con otras entidades privadas, COOSANJOSE se vinculó a la firma exportadora MAGU Ltda. asumiendo riesgos y utilidades por igual. Mediante esta modalidad, adquirió conocimiento de las normas y los procedimientos operativos de la exportación, conoció directamente las tendencias del mercado agropecuario internacional y además pudo participar de ingresos vía los Certificados de Reembolso Tributario.

Para cumplir con los parámetros de peso, tamaño del producto (menores y uniformes para el mercado externo), así como de calidad exigidos en el mercado internacional, los cooperativistas introdujeron cambios tecnológicos en los sistemas de siembra y manejo poscosecha obtenidos por investigaciones propias. Con ello contravinieron una larga tradición según la cual, quien obtenía un producto de gran tamaño y peso era catalogado como experto agricultor digno de encomio. Es más, los productores estuvieron en condiciones de reemplazar oportunamente el ñame criollo cuando este fue diezmado por una enfermedad fungosa incontrolable, introduciendo el ñame espino, cuyo cultivo requiere innovaciones tecnológicas más específicas y controles estrictos en la siembra y la etapa de poscosecha.

Por su parte, el cultivo de la yuca que se ajusta a suelos de baja fertilidad y no requiere grandes volúmenes de insumos agroquímicos está difundido entre los productores minifundistas y precarios en la Costa Atlántica de Colombia.

En los años ochenta, como resultado de asistencia técnica, el rendimiento del cultivo había aumentado, pero el campesino perdía esa ventaja en la etapa poscosecha, pues es un producto rápidamente perecible y no contaba con suficiente demanda local o con infraestructura para su procesamiento.

Un convenio suscrito entre el sector público, empresas privadas y organismos no gubernamentales, permitió el desarrollo de alternativas para la transformación de la yuca con el fin de acceder a nuevos mercados. La solución consistió en promover el secado natural de la yuca con el fin de convertirla en materia prima para la producción de alimentos concentrados para el ganado.

La transformación de la yuca fresca en yuca seca influyó en el incremento del área sembrada (casi 100% en el período 1985-1991), en la estabilización de los precios y la competitividad en nuevos mercados, mejorando los ingresos y la calidad de vida de los productores. Para 1991 existían más de 142 plantas de secado de yuca en la Costa Atlántica, de las cuales 97 eran propiedad de cooperativas campesinas y las restantes de empresarios privados. Además, la expansión de las plantas de secado de yuca ha elevado la demanda de mano de obra, generando nuevas fuentes de empleo en la zona.

Fuente: Aníbal Llano y otros, Transformación productiva de la pequeña agricultura en Colombia, Santa Fe de Bogotá, mimeografiado, febrero, 1994.

Entonces, si bien existe una amplia gama de ejemplos de coordinación vertical exitosos en los cuales los pequeños productores han mostrado ser capaces de una gran flexibilidad y eficiencia, también es necesario reconocer que en muchos casos, la coordinación no se ha dado o ha fracasado debido a los altos costos de transacción incurridos al tratar con muchos pequeños productores. Estos pueden reducirse sustancialmente cuando los productores se asocian, logrando inducir así economías de escala y un punto focal para las negociaciones. Una acción estatal o de organizaciones no gubernamentales orientada a asumir parte de estos costos de transacción o a emprender las acciones del caso para disminuirlos, podría representar el elemento decisivo que motive la agroindustria a tratar con pequeños productores. El ejemplo en el recuadro 4 sobre los productores de frijol en Colombia, es elocuente respecto al tipo de intervenciones posibles y su efecto.

Ignorar los costos de transacción es desconocer el esfuerzo adicional requerido por cualquier agente para tratar con un número grande de productores atomizados, muchas veces amplificado con creces por la existencia de mercados imperfectos y también de "servicios imperfectos", estos últimos a menudo responsabilidad directa de insuficiencias del Gobierno.

La falta de confianza mutua es otro de los elementos que hace que la coordinación vertical entre la agroindustria y los productores no tenga lugar, se dé de manera subóptima u obligue a los agentes a incurrir en mayores costos de transacción para subsanarla. Esta falta de confianza mutua es por lo general mayor cuando los agentes pertenecen a distintas clases socioeconómicas o a diferentes grupos étnicos.

2. Mercados imperfectos

Cuando existen mercados imperfectos o inexistentes y la agroindustria no llena este vacío, el arrastre hacia la modernización y la integración a la producción competitiva no se cumple o se cumple en menor medida de su potencial. A su vez, el hecho que la agroindustria suple mercados imperfectos incrementa de un lado sus costos pero del otro lado incrementa el atractivo que puede tener una vinculación con la agroindustria para los productores agrícolas, en especial los pequeños y medianos que son los que más dificultades tienen en acceder a estos mercados. Las transacciones eslabonadas (contrato compra-venta con adicionalmente prestación de asistencia técnica, otorgamiento de crédito o insumos, etc.) resultantes pueden padecer de una serie de problemas típicos de este tipo de arreglos, como falta de transparencia en la contabilización de los costos y en el traspaso de riesgos.

Recuadro 4
Acertada intervención del sector público en el eslabón más débil:
el caso del municipio Carmen del Viboral, Colombia

Los campesinos del municipio Carmen del Viboral, en Colombia, dispersos en pequeños poblados rurales y anteriormente sumergidos en una economía de subsistencia, se convirtieron en pocos años en productores con altos niveles de rendimiento en el cultivo de frijol y con amplios conocimientos técnicos y de manejo de mercado. En la actualidad comercializan más de 90% de su producción.

Estos cambios son el resultado de una política pública capaz de determinar el factor que entorpecía la incorporación de los campesinos al mercado: los costos de transacción. La correcta interpretación de la realidad fue posible gracias a la descentralización hasta el nivel municipal de la institucionalidad pública llevada a efecto en Colombia desde 1987. Durante diez años los campesinos habían sido objeto de la atención de entidades públicas con el fin de organizarlos en empresas cooperativas para intervenir en la comercialización de sus propios productos y en la distribución de insumos agropecuarios; pero los resultados fueron siempre magros.

Lo acertado de la nueva política pública implementada a partir de 1988 consistió en invertir el enfoque de la solución: promover la comercialización primero para lograr la organización de los productores después; identificar empresas dispuestas a comercializar los productos de pequeños agricultores con condiciones atractivas para éstos, propiciando al mismo tiempo su organización; proceder a la construcción de un centro de acopio y al establecimiento de un sistema regional de información de mercado una vez establecida la vinculación empresa-productor.

Ahora bien, lograr la vinculación comercializadora-productores sólo era posible si la primera obtuviera un beneficio tangible que la estimulara a asumir las funciones propuestas. Ello se logró ofreciendo asistencia técnica institucional a la empresa identificada y crédito de fomento para capital de trabajo e inversión para la economía campesina (\$38 millones al 20% de interés).

La Cooperativa de Consumo y Mercadeo de Antioquía Ltda. (CONSUMO), en Medellín accedió a participar en el proyecto de comercialización del frijol Cargamanto. La entidad cuenta con 5 500 asociados y tenía a 1988, 23 años de experiencia en la distribución de bienes básicos mediante una red de seis supermercados. Para lograr su cometido, la cooperativa reformuló sus estatutos incorporando como socios a los productores de frijol. Hasta el presente se han afiliado 600 campesinos organizados en 16 comités veredales representados en el Comité Municipal de productores. El último establece un acuerdo mutuo con la entidad, sin contrato escrito. Este acuerdo comprende la compra de frijol Cargamanto a los productores asociados y la distribución de insumos agrícolas. La compra promedio anual por la cooperativa en el período 1988-1993 fue de 420 toneladas, lo que representa el 27% de la producción total del municipio.

Las ventajas obtenidas por los productores son: mercado y márgenes mayores de utilidad con el establecimiento del canal corto de comercialización: productor-cooperativa-consumidor final, obviando al intermediario; incremento en el precio pagado al productor socio en 75% en el período 1990-1993 y, actualmente, precio estable a pesar de fuertes importaciones de frijol; regulación del precio, que favorece también a los productores no socios, por cuanto la cooperativa interviene con 24% de la oferta de frijol y el precio de compra de CONSUMO se toma como referencia para las transacciones; peso exacto y pago al contado; acceso a los servicios del Centro de Acopio construido por cofinanciamiento Municipio-Fondo de Desarrollo Rural Integrado (estatal)-cooperativa; servicios de capacitación y suministro de insumos agrícolas a precios normales.

Fuente: Aníbal Llano y otros, Transformación productiva de la pequeña agricultura en Colombia, Santa Fe de Bogotá, mimeografiado, febrero, 1994.

El caso del espárrago en el Perú es ilustrativo de las diversas modalidades que pueden asumir las relaciones entre agroindustria y productor y de sus efectos. Así, en el valle de Ica, tenemos un caso de integración vertical combinada con coordinación con agricultores medianos (entre 10 y 50 hectáreas) y participación excepcional de pequeños, todos con un nivel educacional por encima del promedio, generalmente de secundaria completa. El exigente mercado de contraestación de espárrago fresco en los Estados Unidos hacia el cual la producción es dirigida, requiere de un dominio tecnológico y gerencial alto. La empresa se ha preocupado para que sus proveedores cumplan con estos requisitos. En cambio, en Viru-Chao (Trujillo y La Libertad) la coordinación es con pequeños (hasta tres hectáreas) que no tienen acceso a riego, no reciben asistencia técnica, no disponen de conocimientos de gestión ni de capital de trabajo suficientes. La falta de acceso a crédito les impide aplicar los insumos necesarios para una buena producción. El resultado de todo aquello, es que los rendimientos son bajos, la calidad es deficiente y las pérdidas poscosecha son altas. En consecuencia, sus rendimientos son cuatro veces inferiores que en Ica y la calidad es mucho menor también.

Otro ejemplo interesante es el caso de la industria azucarera, crucial para Trinidad y Tabago desde la época colonial y que sigue siendo la actividad agrícola más importante del país. El sector es dominado por Caroni Ltd., un agronegocio estatal, que además de operar los dos únicos ingenios del país, una destilería e instalaciones para el empaque y almacenaje, produce la mitad de la caña. La otra mitad es producida con poca tecnificación, por pequeños productores, 90% de los cuales tienen menos de cuatro hectáreas. Los ingenios dependen de un suministro regular y rápido para su funcionamiento eficiente y por lo tanto, se forja una interdependencia natural entre los productores y la agroindustria. La empresa provee los productores con plántulas, la construcción y mantenimiento de caminos de acceso, venta de animales de tiro, etc. La caña es recogida en 50 puntos de acopio a través del país. Además, el Estado -a través de Caroni- garantiza los precios y paga un subsidio en efectivo, provee fertilizantes y pesticidas subsidiados y da tierras en arriendo a precios bajos. A pesar de todo ello, el sistema se ve enfrentado a muchos problemas. El mecanismo de precios no da los incentivos necesarios a los productores y Caroni tiene poca motivación económica para mejorar la productividad y la eficiencia de sus servicios. En consecuencia, las relaciones entre los productores y la empresa no siempre ha sido armoniosa y el conjunto de la industria azucarera, tanto en cuanto a la producción de caña como en su procesamiento, es ineficiente y poco competitiva.

Un último ejemplo que muestra la complejidad de las articulaciones que pueden surgir a raíz de la existencia de varios mercados imperfectos en un mismo lugar, es el que se describe en el recuadro 5 sobre el valle de Ica en el Perú.

Recuadro 5

Mercados de crédito, laboral y de tecnología imperfectos llevan a formas de articulación *sui generis*: el caso del valle de Ica, Perú

Las formas que asume en el valle de Ica la producción de tomate son reveladoras del tipo de mecanismos que surgen cuando los mercados se alejan del "ideal walrasiano", pues aquí encontramos una fábrica de pasta de tomate que ha optado por arrendar tierras a pequeños productores que disponen de superficies inferiores a cuatro hectáreas mediante un arreglo en el que, a su vez, son contratados para trabajar en sus propias tierras.

Esta situación particular surge entre otros por el cese de operaciones del Banco Agrario y la ausencia de un mercado de crédito alternativo, un mercado de trabajo de pocas alternativas y segmentado y un sistema de transferencia de tecnología deficiente. Esto lleva a los pequeños productores a optar por el arrendamiento de parte o de la totalidad de sus tierras, con el fin de disponer de recursos que les permitan cubrir sus necesidades de consumo y de producción en el área no dedicada a tomate y de tener, simultáneamente, trabajo asegurado.

Esta forma de organización surge asimismo por la ausencia de opciones para la fábrica de comprar o arrendar mayores extensiones de tierra y en reemplazo de la mala experiencia que tuvo con la agricultura de contrato que fue el modo inicial de operaciones de la empresa. Abandonó esta modalidad debido a las desviaciones del crédito otorgado a los productores para la compra de pesticidas y a los altos costos de supervisión inicial para asegurar la calidad y oportunidad de entrega del tomate. El nuevo modo de operaciones tampoco ha sido del todo exitoso y los productores se quejan, por un lado, que sus tierras se están empobreciendo con el cultivo del tomate y, por el otro, que la empresa no ha cumplido con el pago de los arriendos según lo pactado, por lo cual son reacios a renovar la experiencia a futuro. En cuanto a la empresa, esta ha tenido serios problemas de organización y rentabilidad.

Cabe preguntarse si, en el mismo contexto, la existencia de un estímulo público que compensara los costos de asistencia técnica y supervisión de la empresa en la fase de gestación y consolidación de los vínculos con los pequeños productores o el acceso a tecnología y financiamiento por parte de estos últimos, no habría permitido -con ventajas para ambas partes- el funcionamiento de un tipo de agricultura de contrato exitosa como la que se ha dado en otros países para este mismo tipo de producto. De hecho, varios de los productores manifestaron estar en condiciones de asumir este cultivo si tuvieran acceso a financiamiento.

Una experiencia interesante que podría constituir una de las vías de reconversión de la pequeña agricultura la constituye cierta práctica peculiar de arrendamiento observada en el valle de Ica, en que agricultores medianos alquilan tierras por un período de seis años para la siembra de espárragos. La esparraguera queda en manos del dueño de la tierra al cabo de dicho período. Lo más probable es que el arrendador haya sido contratado como trabajador en su propio predio, con lo cual habría adquirido los conocimientos necesarios para continuar con la explotación y la eventual resiembra al cabo de los 10 a 15 años que dura normalmente la producción comercial.

Fuente: Adolfo Figueroa, Pequeña agricultura y agroindustria en el Perú (LC/L.975), CEPAL, Santiago de Chile, 1996.

a) *El crédito*

El cuadro 1 se explica por sí solo respecto a la necesidad de tener acceso a crédito si se cambia de un cultivo "tradicional" a uno "no tradicional". Efectivamente, si bien los ingresos netos por hectárea de los "no tradicionales" llegan a ser múltiples de los "tradicionales", también los costos -y por ende la necesidad de contar con capital de trabajo (y a menudo también capital fijo)- son mucho mayores. Los problemas que acarrea la falta de acceso a fuentes de crédito para financiar capital fijo y de trabajo se ilustran a través de los ejemplos de Costa Rica y El Salvador contenidos en el recuadro 6.

Cuadro 1

REPÚBLICA DOMINICANA Y EL SALVADOR: COSTO Y UTILIDAD PROMEDIO DE VARIOS CULTIVOS

Producto	Ingreso/ tonelada	Costo/ hectárea	Ingreso neto/ hectárea
República Dominicana (en US\$)			
Coco		25	85
Habichuela	1 240	860	1 124
Tomate industrial	12.7	999	332
Arroz	288	1 306	1 344
Guineo (banano)	207	1 850	2 290
Tabaco		2 048	1 165
Arveja china (vainita)	640	3 281	5 696
El Salvador (en Colones)			
Maíz		1 714	415
Ajonjolí		3 517	847
Marigold		6 000	4 483
Okra		9 747	1 225
Melón (Honey Dew)		10 746	11 382
Chile jalapeño		20 830	5 341

Fuentes: George Kerrigan, "Agroindustria y transformación productiva de la pequeña agricultura, el caso de la República Dominicana", Las relaciones agroindustriales y la transformación de la agricultura, CEPAL (LC/L.919, 1995, pp. 605-684); Liudmila Ortega, Las cadenas agroindustriales y la diversificación agrícola en El Salvador, CEPAL, noviembre 1995.

Recuadro 6

La ausencia de crédito obstaculiza la vinculación de los pequeños productores con la agroindustria y la expansión de esta última

El caso de PROPICA de Costa Rica

PROPICA es una firma de tamaño mediano que se dedica a la conservación y el envasado de chile y pimienta y que exporta el 100% de su producción a un mercado en continua expansión. Sin embargo, por falta de materia prima, logra aprovechar la capacidad instalada sólo en 50%.

Los cultivos que procesa la firma son muy adecuados para pequeños predios ya que no tienen economías de escala, son intensivos en mano de obra y son de alta rentabilidad. Efectivamente, la materia prima es suministrada por pequeños productores. De su lado, los productores valoran positivamente la relación con la empresa pues suscriben un contrato, aseguran el mercado para su producción y la empresa cumple con el pago.

La dificultad radica en que los agricultores no cuentan con transporte propio para el suministro a la planta y en muchas ocasiones tampoco con capital de trabajo para la compra de insumos y el aseguramiento del riego. Estos obstáculos traen por consecuencia que la oferta de materia prima sea fluctuante en volúmenes y calidad. Ello reduce la capacidad de exportación de la empresa, restando la posibilidad de afianzamiento de su lugar en el mercado. También conlleva dificultades en el contacto con los mercados extranjeros y la obliga a recurrir a intermediarios para su comercialización.

Agroindustriales consultados en Costa Rica afirman que: "más que desconfiar de la capacidad de los productores para lograr calidad, desconfían de los problemas que tienen los campesinos para acceder a factores productivos básicos como crédito y asistencia técnica. Las empresas están dispuestas a mantener la relación con los pequeños productores siempre y cuando cuenten con los recursos necesarios para desarrollar una producción estable".

El caso de Mc Cormick en El Salvador

Unos 700 agricultores minifundistas salvadoreños han emprendido el cultivo de hortalizas, las cuales constituyen la materia prima para la empresa Mc Cormick de Centroamérica.

La exitosa vinculación de estos productores con la empresa ya data de tres años y es resultado de la labor del Instituto Salvadoreño de Educación y Asesoría Cooperativa (ISEAC), entidad que mediante la capacitación y asistencia técnica permanente a este segmento de productores ha logrado la diversificación de sus cultivos y su incorporación al mercado.

En la actualidad, los agricultores están preparados técnicamente para pasar a la etapa de procesamiento de la materia prima y en base a un convenio con Mc Cormick tienen asegurado el mercado, pudiéndose incorporar 800 productores más. En vista de ello, el ISEAC ha realizado inversiones en la construcción de una planta que procesaría la producción de chile Tabasco y chile Jalapeño proveniente de estos pequeños productores. Sin embargo, el proyecto ha topado con falta de acceso a crédito para maquinaria y capital de trabajo, con lo cual se están perdiendo oportunidades de potenciar los factores, las instalaciones y la experiencia ya presentes.

Fuente: Luis Fernando Fernández y otros, La participación de los pequeños productores de materia prima en el sistema agroindustrial costarricense, mimeografiado, Costa Rica, 1993; Liudmila Ortega, Las cadenas agroindustriales y la diversificación agrícola en El Salvador, CEPAL, 1995.

Un buen número de los estudios de caso pone el crédito aun más que los conocimientos, la tecnología y el acceso al mercado como uno de los cuellos de botella para la expansión de los cultivos no tradicionales, sobre todo en cuanto a la participación de los pequeños a medianos productores, ya que los problemas que tienen para acceder a fuentes de crédito formales son especialmente agudos. La intermediación de la agroindustria, sea como prestamista, sea como administradora del crédito, constituye a menudo una condición sine qua non para que incursionen en la producción de cultivos no tradicionales y para que la articulación agroindustria/productor sea exitosa. (La posibilidad de acceder a créditos a través de los intermediarios es una de las explicaciones de su continuo papel en el área rural, como se explica en el acápite pertinente.)

Las instituciones formales de crédito generalmente no manejan información adecuada respecto a cultivos, rendimientos, riesgos de producción y mercadeo y por lo tanto exigen garantías altas. La infraestructura local y los costos de personal para supervisar de cerca los créditos son prohibitivos y los reembolsos sufren. En cambio, debido al hecho de que las agroindustrias conocen a los productores con los cuales se relacionan, que la mayor parte de su producción es vendida a estas y que las agroindustrias generalmente también proporcionan asistencia técnica (lo cual implica visitas frecuentes al predio), se obvian una serie de problemas con los cuales se enfrentan las instituciones crediticias cuando tratan con productores agrícolas. En efecto, en el caso de las agroindustrias, la negociación del crédito se hace localmente, el papeleo se reduce a un mínimo (generalmente solo una cláusula adicional al contrato), los desembolsos se hacen en la medida de los requerimientos (otra crítica frecuente sobre el crédito bancario), el personal de asistencia técnica está también encargado de supervisar los créditos y el reembolso es deducido del precio de venta, por lo tanto, son mínimos los costos de transacción adicionales a los ya incurridos por la relación misma de coordinación vertical.

En vista de ello, en la República Dominicana, los contratos entre las agroindustrias y los productores a menudo incluyen una cláusula a través de la cual la agroindustria, formalmente, funciona como un puente entre el productor y una institución bancaria. El crédito promedio bajo este tipo de arreglo es de 3 300 dólares con un interés anual de 10% (algunas agroindustrias no cobran interés y otras cobran hasta 24%). El crédito cubre todo el ciclo de producción y (en 80% de los casos) usa la producción futura como garantía. El interés promedio se compara favorablemente con el 14% de interés cobrado por el Banco Agrícola y el 20% cobrado a pequeños productores por los bancos comerciales.

Sin embargo, como ya se mencionó antes, a veces estas transacciones eslabonadas (contrato de compra-venta con provisión de crédito y/o de insumos) permiten llevar una contabilidad poco clara, transferir costos de un ítem a otro e incluso estafa franca. Un estudio en México mostró que ninguno de los pequeños productores era capaz de calcular el interés implícito cobrado por la agroindustria para el crédito otorgado.

b) *Los servicios y la infraestructura*

En países o regiones menos desarrolladas, las agroindustrias a veces deben suplir "imperfecciones de servicios" que atañen a los productores agrícolas (y también a sus propios trabajadores) carentes de la formación escolar necesaria (lecto-escritura, cálculo, lógica deductiva, etc.). Esto provoca que la transmisión de conocimientos, adaptaciones

tecnológicas y la retroalimentación de experiencias en el terreno, que debieran funcionar más eficaz y eficientemente mediante la coordinación vertical se hagan más difíciles o simplemente demasiado onerosas.

Asimismo, la deficiencia en infraestructura (caminos, electricidad, agua potable, riego, comunicaciones) restringe el área de operaciones y de influencia de la agroindustria, limitando la competencia y dejando fuera productores y mercados potenciales más lejanos. A menudo, el riego es fundamental para la buena aplicación de los nuevos paquetes tecnológicos y para los buenos rendimientos de las variedades mejoradas o para obtener productos homogéneos y de un cierto calibre. Con lo cual, los que no tienen acceso al riego no pueden emprender una serie de cultivos con los requerimientos exigidos. En otros casos, el hecho de no tener acceso al riego reduce el tiempo durante el cual se puede producir y exportar, con la consiguiente pérdida de posibilidades de mayores ganancias por participar con una oferta de corto plazo. El recuadro 7 muestra el efecto de las carencias en infraestructura en los casos de Guyana y de los productores de melón en El Salvador.

Las estadísticas demuestran que los pequeños productores tienen generalmente un menor acceso a servicios e infraestructura. Lo mismo vale para la infraestructura de riego: por la ubicación de su predio, por el costo de construcción y mantenimiento de la infraestructura de riego y porque existen costos de subdivisión de infraestructura y de control del uso.

c) *La investigación, transferencia tecnológica y capacitación*

Varios estudios han mostrado la alta rentabilidad de la investigación y de la transferencia tecnológica en la agricultura. Sin embargo, las inversiones y esfuerzos que se hacen en este ámbito son subóptimos, en parte porque se trata en gran medida de "bienes públicos". Además, esta esfera tiene características de "mercado imperfecto" en donde los pequeños productores enfrentan claramente mayores dificultades para ser objetos y partícipes de las investigaciones y acceder a información. La agroindustria, en cambio, puede ser un agente de transmisión eficiente, porque está eminentemente interesada en conseguir un resultado positivo, tanto a nivel tecnológico como en la obtención de ingresos netos por parte del agricultor. Un ejemplo del papel de los agronegocios en la innovación tecnológica en plantaciones de cacao en Ecuador se encuentra en el siguiente recuadro.

Otro "mercado imperfecto" es el de la información sobre oportunidades de mercado. También allí, cuando existen arreglos de coordinación vertical, la agroindustria puede -en caso de actuar de buena fe- jugar un papel de transmisor eficiente.

Recuadro 7

Las múltiples carencias en infraestructura que frenan el desarrollo de la cadena agroindustrial

El caso de Guyana

La agricultura en Guyana sigue siendo la mayor fuente de empleo y de divisas en el país. Está constituida por un sector comercial de plantaciones en la costa que produce arroz, caña de azúcar y cocos y un sector de pequeños agricultores en el interior del país, que producen unas 40 variedades de hortalizas y una gran variedad de frutas, de tubérculos y de raíces (yuca en particular). Sólo la caña de azúcar y el arroz representan ya cerca del 70% de PIB agrícola lo que implica que la contribución del sector de pequeños agricultores es relativamente modesta.

Sin embargo, no es sólo el relativo bajo volumen de producción que explica la cuasi inexistencia de relaciones de coordinación entre las agroindustrias y los pequeños productores, sino que existe un considerable número de obstáculos que dificultan el establecimiento de agroindustrias en el interior del país o el transporte de los productos hacia la costa. Efectivamente, la mayor parte de la producción de los pequeños agricultores es altamente perecible y actualmente miles de toneladas se pierden por falta de electricidad, agua potable, infraestructura de almacenaje, conocimientos y falta de caminos y medios de transporte. Además, una serie de políticas (como requerimientos de registro) dificultan la elaboración de productos a nivel de finca y un impuesto al consumo de 30% sobre los productos elaborados limitan aún más el surgimiento de nuevas actividades agroindustriales.

La falta de riego para el cultivo del melón en El Salvador

El acceso al riego es fundamental para la organización escalonada de la producción y por lo tanto en el aprovechamiento completo por parte de los productores y exportadores salvadoreños de la ventana de comercialización en el mercado norteamericano que dura veinte semanas. Ello permite una presencia sólida en el mercado y también amortiguar las oscilaciones bruscas de precios que se observan cuando la oferta proveniente de distintos países se concentra en determinados períodos.

Esta situación se puede ilustrar con los casos de las empresas APN y Salvador Fresh. La primera, que se abastece en parte de cooperativas y en parte de sus propias plantaciones, está en condiciones de prolongar el envío de sus partidas y obtener un mejor precio promedio ya que cuenta con riego por goteo. La segunda empresa se abastece de 340 pequeños productores que no poseen infraestructura de riego. Debido a esto, no existe la posibilidad de planificar la siembra ni la cosecha en forma escalonada y de esta manera los volúmenes de exportación se concentran en un período que no pasa de ocho semanas. Ello puede coincidir con buenos precios; pero también, como ha sucedido en ocasiones, la oferta de la empresa tropieza con precios por debajo del costo y se debe parar la exportación, ocasionando serias pérdidas tanto para ella como para los agricultores. Por otro lado, también se ha dado el caso que cuando los precios mejoran, dichos agentes no cuentan con volúmenes exportables. Es decir, la gestión adquiere un carácter fortuito y azaroso.

Revertir en forma exitosa esta situación requiere de un apoyo importante por parte del Estado, ya sea en construcción de infraestructura de riego o de regulación para permitir la intervención de la empresa privada, posiblemente a través de la modalidad de concesiones.

Fuente: Ena C. Harvey, *Linkages between agro-industry and small-scale agriculture in Guyana*, 1995; Liudmila Ortega, *Las cadenas agroindustriales y la diversificación agrícola en El Salvador*, 1995.

En general, es más fácil introducir mejoras en cultivos ya producidos por la economía campesina que cultivos nuevos que además requieren de insumos (agua, capital, tiempo para la maduración de la inversión) y prácticas (monocultivo, conocimientos, adaptabilidad rápida, sobrepaso del umbral de riesgo) de los cuales el campesinado no dispone, no conoce o no está dispuesto a enfrentar. Sin embargo, la serie de experiencias exitosas ya relatadas en recuadros anteriores, apunta a la gran capacidad de aprendizaje que muestran los pequeños productores, siempre y cuando la transferencia de tecnología esté adaptada a sus circunstancias y vaya acompañada de un esfuerzo suficiente pero realista para suplir otros de sus cuellos de botella, en especial el acceso al crédito.

También existe una serie de ejemplos bastante exitosos donde la innovación tecnológica no pasó a través de procesos formales de transferencia tecnológica -ya sea por parte del Gobierno o de las propias agroindustrias- sino a través de la observación. Es el caso del valle de Ica, donde muchas de las innovaciones tecnológicas en cuanto al aprendizaje del cultivo del tomate, en las técnicas de riego y la aplicación de hormonas surgieron a través de observaciones hechas por el mismo productor o sus hijos en predios del entorno. En el caso del tomate, la disposición de algunos de emprender el cultivo ha surgido de la experiencia o conocimiento derivado de su condición de arrendatario-trabajador de la agroindustria. Otros, en el caso del espárrago, han recibido plántulas y consejos de familiares o amigos que estaban ya cultivándolo, mientras otros todavía, después de un inicio basado en la observación de vecinos han contratado los servicios de un técnico para enseñarles los detalles que no habían podido afianzar a través de la observación y preguntas a vecinos.

En algunas circunstancias, las agroindustrias prefieren trabajar con gente sin experiencia previa en algún cultivo o tecnología porque las encuentra más abierta a sus sugerencias. Fue el caso, entre otros, de la empresa ASAGRO, Perú que optó por introducir el espárrago en el valle de Santa justamente porque allí los pequeños productores carecían de experiencia en el manejo de riego y fertilización, lo que, según las expectativas de la empresa, los hacía más abiertos a recibir sugerencias. Desafortunadamente, en este caso específico, la empresa no hizo un estudio suficientemente cuidadoso sobre cuál es el tamaño mínimo (o en otras palabras, el nivel mínimo de potencial productivo) requerido para asegurar tanto la cobertura de los créditos como un nivel de ingresos netos que supere al de las otras alternativas a que pueden optar los pequeños productores. En consecuencia, tuvo que asumir las pérdidas derivadas de créditos mal concebidos y, además, iniciar un proceso de "normalización" para aliviar las tensiones generadas en el proceso con los productores.

Recuadro 8

Innovación y los pequeños productores de cacao en Ecuador

El cacao es un producto de exportación que fue de gran importancia para el Ecuador en el pasado. Desde hace algún tiempo, sin embargo, y en forma creciente, el Ecuador enfrenta problemas de oferta en cacao debido, entre otros, al vacío que existía tanto en investigación como en transferencia tecnológica, especialmente la orientada a pequeños productores, quienes cubren el 95% de la oferta nacional.

La producción es disputada entre quienes exportan en grano y la industria local que produce y exporta semielaborados tales como cacao en polvo, manteca y licor. Por condiciones particulares, el cacao ecuatoriano es apreciado por su especial aroma, aun cuando proviene de plantas ya viejas y de baja productividad. Este aspecto, que es de gran importancia para la industria elaboradora, no tiene mayor trascendencia para los exportadores en grano quienes han privilegiado la obtención de volúmenes por sobre la obtención de mejores precios por el aroma para la venta en el mercado internacional.

Recientemente la escasez de materia prima ha llevado a exportadores e industriales a explorar posibilidades de incrementar la oferta nacional de cacao. Una de las ideas más plausibles es la de formular e implementar un programa de recambio de las antiguas plantas por nuevas variedades clonales de rendimientos sensiblemente superiores a las actuales. La Universidad, conjuntamente con organizaciones de productores, se encargaría de la producción y difusión de las nuevas variedades clonales de recambio, mientras que la industria y los exportadores establecerían sistemas destinados a incentivar y premiar calidad.

Esto abre una interesante perspectiva para integrar a los pequeños productores a una actividad más tecnificada y que les permita incrementar sensiblemente sus ingresos monetarios. Estos generalmente mantienen junto a sus cultivos, algunas plantas de cacao con el fin de disponer de una fuente segura de dinero en efectivo para hacer frente a los gastos derivados de la mantención del grupo familiar y de las otras actividades productivas. Al mismo tiempo, se asegura para los exportadores en grano e industriales, una oferta adecuada para atender sus compromisos.

Es interesante hacer notar que Trinidad y Tabago también produce cacao de un aroma muy preciado en el mercado internacional y que, por diversas razones, entre ellas el *Dutch Disease* debido al desarrollo de la industria petrolera, ha habido una disminución de la producción, de los rendimientos y de la calidad y un envejecimiento de las plantaciones. Sin embargo, en este país todavía no se vislumbran esfuerzos para remediar a esta situación.

Fuente: Kléver Navarro, Políticas alternativas que estimulen la participación del sector en el mejoramiento cacaotero del Ecuador, 1995.

d) *Los intermediarios*

Frente a la atomización de los productores y al costo de llevar la propia mercancía al mercado (combinado a menudo con el desconocimiento de su funcionamiento) los intermediarios siguen jugando un papel fundamental en la economía rural. Si bien es cierto que se aprovechan de su posición de monopsonio, también es cierto que los costos de acopio de pequeñas cantidades en lugares aislados son muy altos. Además, los intermediarios a menudo juegan el papel fundamental de prestamistas frente a mercados crediticios formales inexistentes, inaccesibles por las insuficientes garantías o caros por los trámites que implican. También aquí se aprovechan de su posición monopólica. Es esta posición que justamente permite que funcione este mercado informal, ya que el intermediario se asegura del reembolso con la amenaza de no comprar o prestar más a futuro. Si la agroindustria no está en capacidad (o no ha detectado la necesidad) de ofrecer financiamiento en condiciones equivalentes o si la agroindustria es percibida como una alternativa no segura a plazo, el productor bien puede preferir seguir comerciando con el intermediario aún si el precio ofrecido es menor al que ofrece la agroindustria y aún si el interés cobrado por el intermediario es muy alto.

Un ejemplo entre tantos otros lo constituyen los *higglers* o intermediarios en Jamaica. Seguramente el término viene del verbo inglés *to higggle* o "regatear; discutir por pequeñas cosas". En este país, la mayor parte de las frutas y hortalizas frescas pasa por los intermediarios, los cuales a veces cosechan el producto, lo compran, lo embalan y lo transportan hacia los mercados de los centros urbanos. Además, a menudo funcionan como prestamistas. Los *higglers* más asentados poseen sus propios camiones y venden directamente a los minoristas y supermercados. La diferencia entre los precios en la finca y en el mercado generalmente oscilan alrededor de 50%, lo cual cubre el margen del intermediario, los costos de transporte y el margen del minorista. Los intermediarios suelen tener una mala reputación, son acusados de cobrar de más a los compradores y de tener prácticas injustas con los pequeños productores, como por ejemplo, demorar la compra hasta el último momento, esperando que los productores, desesperados ante el inminente daño de sus productos, vendan más barato. Sin embargo, a pesar de estas críticas, el hecho de que un 75% de los productos alimenticios domésticos en Jamaica pasen a través de sus manos indica que, hasta la fecha, no ha surgido aún un modo eficiente para reemplazarlos.

El recuadro 9, sobre la descentralización de la comercialización en Guatemala, ofrece un ejemplo de cuáles son los mecanismos que logran romper la prevalecencia de los intermediarios y algunos de los efectos que esto puede tener sobre los productores.

Recuadro 9

La descentralización de la comercialización imprime un nuevo dinamismo al desarrollo rural: el caso de Guatemala

A finales de la década de los setenta, la ciudad de Guatemala era el único lugar donde se realizaban transacciones de mayoreo (en el mercado de "La Terminal"). Los diferentes productos partían de los centros de producción y se dirigían hacia la empresa acopiadora y procesadora en la capital. De esta situación derivaba que sólo productores más grandes con capacidad de transporte propio o agricultores situados en zonas aledañas, lograran participar directamente en el mercado. En cambio, la gran mayoría de ellos debía recurrir a intermediarios para comerciar sus productos, no sólo por razones de volumen y lejanía sino también porque en muchos casos, estos les habían anticipado dinero con el compromiso de entrega de la cosecha.

Para el agricultor, la comercialización a través de intermediarios presentaba la desventaja de mermar sus márgenes de ganancia por tener que vender sus productos a precios muy inferiores a los de mercado.

En la década de los ochenta, surgió un número considerable de productos de exportación no tradicional de origen agrícola, principalmente hortalizas, frutas, semillas (por ejemplo, ajonjolí) y legumbres (por ejemplo, arveja china).

La incorporación de estos productos intensivos en mano de obra, en zonas de población numerosa, de pequeños y medianos agricultores (como regiones del Altiplano), logró una transformación productiva de las unidades agrícolas, abriéndoles nuevas oportunidades. La ubicación de las agroindustrias cerca de las comunidades, combinado con todo este proceso de transformación en la agricultura, permitió el surgimiento de productores con mayor espíritu empresarial e innovador y con un conocimiento de las funciones y organización del mercado. Nacieron diversas organizaciones sociales formadas por agricultores individuales asociados, que impulsan actividades en búsqueda de mejores alternativas de producción y comercialización para sus productos.

Actualmente existen 35 plantas procesadoras y centros de acopio distribuidos en las distintas zonas de producción del país, que permiten que los agricultores tengan acceso directo a los mercados.

Fuente: José Ricardo Curruchiche, Las relaciones contractuales y la transformación de la producción agrícola en Guatemala, en Las relaciones agroindustriales y la transformación de la agricultura (LC/L.919), CEPAL, Santiago de Chile, 1995.

e) *El riesgo*

El tema del riesgo y de su repartición entre los agentes es muy complejo. Se puede hacer una diferencia entre el riesgo intrínseco de la producción agrícola (climático y fitosanitario), el riesgo comercial (fluctuaciones en la demanda, en la oferta —relacionados o no a percances climáticos, en los precios) y el riesgo de la transacción por vía de la coordinación vertical. En principio, la situación de menor riesgo tanto para el comprador como para el vendedor se encontraría en el caso de los *commodities* en el mercado *spot* de competencia perfecta (suplementado por los mercados a futuro y diversas formas de seguro contra riesgo). Sin embargo, en el caso de un producto más específico, parecería que a medida que la coordinación vertical se desplaza hacia la integración vertical, el riesgo sistémico disminuiría, mientras que la parte del riesgo intrínsecamente agrícola asumido por la agroindustria aumenta. Claro está que la posición de poder que esta generalmente tiene y su mejor acceso a la información, le permite negociar términos de contrato que confieren, además del riesgo agrícola, gran parte del riesgo comercial (o la totalidad cuando son bienes en consignación) al productor agrícola. Del lado de éste, generalmente se asume que, a más precario el productor agrícola, más reactivo al riesgo es y estaría dispuesto a sacrificar ganancias en reemplazo de mayor seguridad. La unidad campesina operaría con un umbral de riesgos que depende de la cantidad de activos que posee y no aceptaría aquellos que sobrepasan este umbral porque podrían poner en peligro la existencia misma de la unidad y de sus integrantes.

Un ejemplo de ello lo constituyen los pequeños productores de melón en El Salvador quienes, frente a tres opciones de modalidad de pago ofrecidas por la agroindustria, es decir: a) precio fijado *ex-ante*, b) precio base más una participación, y c) comisión, escogieron en su gran mayoría el precio fijado *ex-ante* y los que no lo hicieron se quejaron de haber tenido una mala experiencia.

La confianza del pequeño productor en las relaciones con la agroindustria puede convertirse en una de las razones fundamentales del éxito de la coordinación vertical. Ella se traduce en la permanencia en el tiempo de la relación y, por ende, en la especialización del productor, lo que a su vez repercute en la disminución de los costos a nivel de empresa agroindustrial (de supervisión, de asistencia técnica a nuevos proveedores, etc.). Esta experiencia se desprende por ejemplo de los estudios de caso de producción de mango para exportación en Piura, Perú, así como de las empresas que procesan marigold en El Salvador. La confianza en la seguridad de los pagos se convierte en un incentivo económico que se traduce en: respeto al cumplimiento del abastecimiento a la agroindustria *partner* a pesar de que en el proceso se ofrezcan mejores precios por otro comprador ocasional; en interés por elevar o mantener la calidad del producto (cuestión de suma importancia si este debe exportarse en fresco); en cumplimiento de las normas técnicas, etc. En cambio, ahí donde los productores han experimentado incumplimiento, la relación contractual se resiente y esto atañe no sólo a los montos sino también a los plazos convenidos en la relación contractual.

Está claro que el cumplimiento de las cláusulas del contrato por parte de la empresa está condicionado en gran medida por el entorno económico del país dado, pero en forma muy directa por la presencia o no de políticas y mecanismos bien estructurados y claros que rijan las transacciones entre los agentes. De la necesidad de un entorno favorable para las transacciones se desprende que la atención del sector público hacia el funcionamiento de los sistemas jurídico, financiero, crediticio, de infraestructura,

comercial, etc., es de gran significación para el desarrollo de relaciones contractuales seguras para el pequeño productor y por ende para su sólida incorporación al mercado.

La falta de mecanismos para sobrellevar el exceso de riesgo y la falta de confianza mutua entre los agentes y los efectos negativos que esto tiene sobre la producción se describe en el recuadro 10, respecto a la fabricación de pan de yuca en Jamaica.

Recuadro 10

Riesgo y falta de confianza mutua en detrimento de un mayor bienestar a lo largo de la cadena: el caso de la fabricación de *bammies* en Jamaica

La fabricación de *bammies* es un ejemplo de la falta de coordinación vertical entre pequeños productores de yuca y pequeñas agroindustrias. *Bammy* o pan de yuca es producido en el entorno familiar o comunitario, donde las mujeres están generalmente a cargo de las operaciones, pero los hombres hacen el trabajo pesado de rallar y exprimir. Se estima que existen unos 2 000 a 3 000 fabricantes de *bammy* que generalmente hornean sólo una vez a la semana debido a la escasez de raíces, mientras la demanda de los consumidores queda insatisfecha. Para producir *bammy* se requiere de yuca de un tamaño y grado de madurez específicos que debe ser procesada dentro de las 24 horas después de haber sido cosechada.

Los agricultores son renuentes a sembrar yuca porque lo consideran un cultivo demasiado riesgoso debido al hecho que se trata de un cultivo altamente perecible, que no siempre se puede contar con medios de transporte y porque desconfían de la demanda y no existen buenas instancias de comunicación entre los procesadores y los productores de yuca.

Frente a estas circunstancias, los productores y procesadores (con el posible aliento del Gobierno) deberían coordinarse con el fin de asegurar un abastecimiento confiable, de buena calidad y a precios razonables sin llegar a una sobreoferta en los períodos *peak* de producción de yuca.

Fuente: Arnoldo K. Ventura, *Agroindustrial linkages for the improvement of small-scale farming*, 1995.

Bibliografía

CEPAL (1995): Las relaciones agroindustriales y la transformación de la agricultura (LC/L.919), Santiago de Chile, 1995.

CEPAL (1995), Estudios de casos el proyecto CEPAL/GTZ/FAO sobre Promoción de la integración social y económica de los pequeños y medianos agricultores a la agroindustria.

Marsh, Robin R. y David Runsten (1994): "Del traspasito a la exportación: potencial para la producción campesina de frutas y hortalizas en México", ponencia ofrecida al Congreso Internacional LASA en Atlanta y al Seminario Internacional sobre Nuevos Procesos Rurales en México: Teorías, estudios de caso y perspectivas", Taxco.

The Developing Economies, Vol. XXXIII, N°4, December 1995, Special Issue: Institutional arrangements of Asian agriculture under market incompleteness.

Thrupp, Lori Ann (1995): Bittersweet harvests for global supermarkets: Challenges in Latin America's agricultural export boom, World Resources Institute, Washington.

Anexo

AMÉRICA LATINA: FORMAS DE COORDINACIÓN VERTICAL ENTRE PRODUCTOR Y AGROINDUSTRIA

Producto	Mer- cado	Coordinación vertical					Inte- gración vertical
		C-V	A.T.	Cr.	Ins	Ger	
Tomate para pasta (Chile - I y E)		X	X	X	X	X	
Tomate para pasta (Rep.Dom. - I)		X	X	X	X	X	
Tabaco (Rep.Dom. - I y E)		X	X	X	X	X	
Semillas trigo, maíz, hortalizas (Chile - I y E)		X	X	X	X	X	
Hortalizas frescas y para congelado (Guatemala - E)		X	X	X	X	X	X b/
Tabaco (Chile - ?)		X	X	X	X		
Tabaco (Guatemala - ?)		X	X	X	X		
Hortalizas (El Salvador - I y E)		X _l /	X	X _k /	X _l /		
Citrus (Trinidad y Tabago - I)		X _p /	X _g /	X	X		
Pollos (Trinidad y Tabago - I)		X _m /	X	X _n /	X _n /		X _o /
Caña de azúcar (Trinidad y Tabago - I y E)		50%	X _g /	X _r /	X _r /		50%
Cerdos (Jamaica - I)	22%	68%	X	X	X		10%
Remolacha azucarera (Chile - I)		X	X	X			
Café (Colombia I y E)		X	X	X			
Melón (El Salvador - E)		X	X	X			X
Marigold (El Salvador - E)		X	X	X			X
Leche (Trinidad y Tabago - I)		X _s /	X _g /	X _u /			
Cebada para cerveza (Chile - I)		X	X		X		
Maravilla y colza (raps) (Chile - I)		X	X		X		
Banano (Rep.Dom. - E)		X _g /	X		X		
Arroz (Trinidad y Tabago - I)		X _s /	X _g /		X _t /		
Caña de azúcar (Nicaragua - I y E)		50%	X		X		44%
Cerdos (Colombia - I)	X	X	X		X		X
Cebada para cerveza (Perú - I)		X		X	X		
Pollos (Jamaica - I)		X _b /		X _l /			
Papas (Jamaica - I)		X _b /		X _l /			
Cocos (Jamaica I y E)		X _b /		X _l /			
Trigo y arroz (Paraguay - ?)		X _c /		X _c /			
Ajonjolí (Nicaragua - E)		X _h /		X			

Producto	Mer- cado	Coordinación vertical					Inte- gración vertical
		C-V	A.T.	Cr.	Ins	Ger	
Ajonjolí (Guatemala - E)		X					
Tomate para pasta (Nicaragua - I y Centroamérica)		X <u>e</u> /					
Hortalizas para conserva (Chile - I y E)		X					
Leche (Jamaica - I)		X					
Leche (Ecuador - I)		X <u>w</u> /					
Cacao (Trinidad y Tabago - E)		X <u>s</u> /					
Arroz (Rep.Dom. - ?)		X					
Espárrago fresco y para congelado (Perú - E)		X <u>x</u> /					22%
Piña fresca (Rep.Dom. - E)		77% <u>f</u> /					23%
Marañón (El Salvador - E)	X	X					
Guayava para pulpa (Colombia - I y E)	X <u>m</u> /	X <u>y</u> /					
Frutas y hortalizas (Ecuador - I)	X <u>m</u> /	X					
Frutas y hortalizas (Trinidad y Tabago - I y E)	X <u>m</u> /	X <u>w</u> /					
Frutas y hortalizas (Guyana - I)	X <u>m</u> /	X <u>w</u> /					
Tomate para pasta (Guatemala)	85%	15% <u>y</u> /					
Palma africana y coco para aceite (Rep.Dom. - I)	X	X					X
Maní (Nicaragua - E)	X						
Cacao (Ecuador - I y E)	X <u>i</u> /						
Tomate para pasta (Paraguay - I)	X						
Algodón (Perú - I y E)	X						
Uva para pisco (Perú - I)	X						
Uva para vino artesanal (Perú - I)	X						
Mango (Ecuador - I (E sólo 4,5%))	X						
Frutas para mermeladas y jaleas (Jamaica - I)	X						
Ajonjolí (El Salvador - E)	X <u>y</u> /						
Ackee (Jamaica - I y E)	X						
Tomate para pasta (Ecuador - I)	X						X <u>a</u> /
Durazno para conserva (Chile - I y E)	X						X <u>a</u> /
Caña de azúcar (Guatemala - I y E)							85%

Producto	Mer- cado	Coordinación vertical					Inte- gración vertical
		C-V	A.T.	Cr.	Ins	Ger	
Flores (Rep.Dom. - E)							X
Uva vino (Perú - I)							X
Tomate para pasta (Perú - I)							X

Fuente: Elaborado por Martine Dirven, basado en C. Ladrix, "La articulación de los pequeños y medianos agricultores con el mercado en seis países de América latina y el Caribe" (resumen de estudios de caso), Las relaciones agroindustriales y la transformación de la agricultura, CEPAL, 1995 (LC/L.919) y en los estudios de caso del Proyecto sobre Promoción de la integración social y económica de los pequeños y medianos agricultores a la agroindustria bajo el convenio de cooperación de la CEPAL, la FAO y el Gobierno de Alemania a través de la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ). Los autores de estos últimos fueron: Colombia: Edelmira Pérez; Ecuador: Rosa Jordán de Romero (fruta y hortalizas), Héctor Valencia (leche) y Kléber Navarro (cacao y mango); El Salvador: Liudmila Ortega; Guyana: Ena Harvey; Jamaica: Arnoldo K. Ventura; Perú: Adolfo Figueroa; Trinidad y Tabago: Ranjit Singh.

Notas: I y E: mercado interno y externo

C-V : contrato de compra-venta (X para contrato escrito, + para contrato verbal)

A.T.: con asistencia técnica

Cr. : con crédito (en efectivo)

Ins.: con insumos (en especies: semillas, fertilizantes, maquinaria, etc.)

Ger.: con directivas para la gerencia (planes de operaciones, etc.)

a/ para una pequeña proporción del total de la materia prima utilizada.

b/ Cooperativas de productores.

c/ Con los pequeños.

d/ Con los grandes.

e/ La planta inició actividades integrada verticalmente; ahora subcontrata con pequeños productores.

f/ 44% proveniente de grandes empresas con nexos relativamente laxos con la empresa y 33% proveniente de pequeños y medianos con nexos estables y contratos renovados año a año.

g/ Contrato por escrito con los productores que tienen más de 30 hectáreas y verbal con los más pequeños.

h/ Anteriormente la relación se daba a través del mercado (compra en la finca por parte de mayoristas).

i/ Sólo Nestlé brinda asistencia técnica y solo a productores grandes.

j/ 60% con cooperativas y 30% con pequeños productores individuales.

k/ La agroindustria funciona como aval.

l/ A precios menores que los precios de mercado.

m/ Por la mayor parte.

n/ Por la mayor parte de las necesidades.

o/ Por la menor parte.

p/ 40% de los miembros de la cooperativa y 60% de la empresa del estado

q/ Limitada.

r/ Subsidiado.

s/ No es propiamente un contrato de compra-venta sino que la agroindustria tiene que comprar todo lo que se le entrega a un precio prefijado como resultado de negociaciones con el Estado y no con los productores.

t/ Sólo semillas.

u/ Sólo plenos.

v/ Sólo para unos pocos productores de mayor calidad, a precios mayores que el mercado.

w/ Acuerdo oral.

x/ 10% de pequeños productores y 70% de medianos a grandes

y/ Los medianos a grandes productores tienen contratos de compra-venta con la agroindustria, incluyendo asistencia técnica y crédito.